

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE EFICIENCIA DEL
PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA VMG
BUSINESS CENTER DEL SEGUNDO SEMESTRE 2019**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

HANNA ELIZABETH AGÜERO ARCE

SAN JOSÉ, ABRIL 2020

Contenido

Dedicatoria y Agradecimiento.....	11
Resumen Ejecutivo	12
CAPÍTULO I: PROBLEMA	13
Planteamiento del Problema de Investigación.....	13
Objetivos de la Investigación	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación de la Investigación.....	15
Antecedentes de la Investigación.....	17
Proyecciones de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
Administración	25
Planear	25
Organizar	25
Dirigir	26
Controlar	26
Empresa	26
Organigrama de la empresa	27
Liderazgo y Trabajo en Equipo	29
Liderazgo	29
Trabajo en equipo.....	30
Productividad, Efectividad y Eficiencia.....	31
Procesos.....	32
Procesos operativos	33

Gestión de los procesos	33
Automatización de procesos	35
Manuales de proceso	36
Servicio al cliente.....	36
Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente	37
Satisfacción del cliente	38
Los Niveles de Satisfacción.....	38
Expectativas de los clientes	39
Recurso Humano en la empresa	39
Síndrome de desgaste profesional o burnout	40
Ventajas Competitivas	40
Nivel tecnológico de la empresa	41
Imagen corporativa.....	41
Localización de la empresa.....	42
Empresas consolidadas	43
Espacios de estacionamiento.....	43
Mantenimiento del edificio	44
Mantenimiento preventivo.....	44
Mantenimiento correctivo.....	45
Fortalezas	45
Debilidades	46
Calidad y Seguimiento de la Atención al Cliente	46
Determinación de las necesidades del cliente	46
Revisión de los ciclos de servicio	46
Encuestas de servicio con los clientes	47

Evaluaciones de Desempeño del Personal	47
Gestión Basada en Resultados	47
Reuniones periódicas	48
Centro de Negocios	48
Reseña de VMG Business Center	49
Servicios que ofrece VMG Business Center	52
Oficinas virtuales	53
Salas de reuniones	53
“Coworking”	55
Oficinas físicas	55
Servicios adicionales	56
Tipos de cliente de VMG Business Center	56
Descripción de puestos de servicio VMG Business Center	56
Puesto Coordinador de Operaciones	57
Puesto representante de Servicio al Cliente	63
Quejas	68
Proceso de atención de quejas clientes VMG Business Center	69
Quejas con respecto al funcionamiento de infraestructura	69
Quejas con respecto al servicio de limpieza	69
Quejas con respecto al servicio al cliente	69
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	71
Enfoque de la Investigación	71
Diseño de la Investigación	71
Fuentes de Información de la Investigación	72
Muestra	72

Fuentes de información	75
Fuentes primarias.	75
Fuentes secundarias.....	75
Unidades de Análisis.....	76
Procesos operativos	76
Fortalezas y debilidades.....	76
Mecanismos de control interno	77
Instrumentos Utilizados en la Investigación	77
Cuestionario	77
Entrevista	77
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	78
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	79
Unidad de análisis 1: Procesos Operativos	80
Categoría 1: Procesos de servicios complementarios.....	80
Categoría 2: Procesos de servicio mantenimiento de oficinas	85
Categoría 3: Procesos de servicio soporte de TI.....	89
Categoría 4: Automatización de procesos	93
Categoría 5: Satisfacción del cliente	96
Categoría 6: Mejora continua en el servicio	99
Categoría 7: Diseño y manuales de procesos.....	102
Unidad de análisis 2: Fortalezas y Debilidades	104
Categoría 1: Nivel tecnológico	105
Categoría 2: Imagen Corporativa	108
Categoría 3: Servicio al cliente	112
Categoría 4: Ubicación	115

Categoría 5: Instalaciones modernas	118
Categoría 6: Flexibilidad en los servicios.....	120
Categoría 7: Centro de negocios integral.....	122
Categoría 8: Operación consolidada.....	123
Categoría 9: Limitación de espacio en el parqueo	125
Categoría 10: Percepción de mal servicio de internet	127
Categoría 11: Deficiencias en el mantenimiento del edificio	128
Unidad de análisis 3: Mecanismos de control interno	130
Categoría 1: Evaluación de procesos.....	130
Categoría 2: Evaluación de desempeño de personal	136
Categoría 3: Medición de resultados sobre metas preestablecidas	138
Categoría 4: Resolución de quejas	140
Categoría 5: Cumplimiento de solicitudes.....	143
Interpretación de datos	146
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
Conclusiones de la Investigación.....	150
Recomendaciones	153
REFERENCIAS	164
APÉNDICES	171
Apéndice 1: Cuestionario Aplicado a colaboradores de la empresa.....	171
Apéndice 2: Cuestionario Aplicado a clientes de la empresa	173
Apéndice 3: Tabla de conclusiones y recomendaciones por objetivo	175

Tablas

Tabla 1: Descripción de Puesto Coordinador de Operaciones	57
Tabla 2: Descripción de Puesto Representante de Servicio al Cliente	63
Tabla 3: Muestra de Población.....	73
Tabla 4: Unidades y Categorías de Análisis	79
Tabla 5: Comparación de precios de transporte.....	154
Tabla 6: Ahorro servicio de buseta vrs parqueo VMG BC	155
Tabla 7: Encuesta de servicio a clientes VMG BC.....	158
Tabla 8: Costos por Renovación de Equipo	162

Figuras

Figura 1: Organigrama VMG Healthcare Products	28
Figura 2: Organigrama VMG Business Center	29
Figura 3: Representación Esquemática de un Proceso	33
Figura 4: Ciclo de Mejora Continua Deming	35
Figura 5: Elementos que generan la Satisfacción del cliente	38
Figura 6: Reporte Rendimiento de Usuarios BCOP	95
Figura 7: Reporte Ocupación de Salas por Periodo BCOP	96
Figura 8: Ubicación VMG Business Center	118

Gráfico

Gráfico 1: Traslado al edificio	155
Gráfico 2: Aceptación de usar servicio de buseta privado	156
Gráfico 3: Disposición a pagar por servicio	156

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

A DIOS por darme sabiduría y fuerzas para culminar este proyecto, por manifestarme su amor de múltiples formas a lo largo de mi vida.

A mi familia por su amor y apoyo inquebrantable, por demostrarme que con perseverancia se logran las metas.

Agradecimiento

Quiero agradecer a DIOS, por permitirme cumplir este sueño.

A mi familia por ser mi sostén y mi inspiración para seguir adelante.

A mis amigos por su apoyo, sus consejos, sus buenos deseos, por alivianar la tensión.

A Diana Rodríguez Gerente General de VMG Business Center por todo su apoyo durante el proceso investigativo y compañeros de trabajo.

A mi tutor, por ser mi guía y orientarme en todo el proceso.

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se expone el análisis del grado de eficiencia del proceso del servicio al cliente brindado por la empresa VMG Business Center en el segundo semestre del año 2019. Se pretende explicar los procesos operativos de las principales áreas de servicio y su grado de eficiencia; además, se describirán las fortalezas y debilidades de los servicios brindados en el centro de negocios. Finalmente, se indagará sobre los mecanismos de control interno existentes para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente de la compañía. La investigación se desarrollará desde un enfoque cualitativo.

Las fuentes primarias del estudio serán libros, artículos y otros tipos de investigaciones para aportar información, conocimiento y sustento al estudio de cada variable establecida. La recolección de datos se realizará mediante entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, las cuales se aplicarán al personal y los clientes de la empresa; el cuestionario de los colaboradores de la empresa consta de 17 preguntas y el cuestionario de los clientes, de 14 preguntas. El diseño seleccionado para la investigación es de tipo “narrativo, el cual se da a partir de las historias vividas por las personas consultadas. También es de carácter fenomenológico porque trata de comprender las percepciones, perspectivas e interpretaciones de las personas acerca del servicio al cliente brindado por parte del centro de negocios.

Se concluye, en respuesta al planteamiento del problema de la investigación, que hay un buen grado de eficiencia en el proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center; así bien, existen procesos establecidos que se cumplen, se encuentran documentados, se evalúan y se actualizan; sin embargo, no se ha logrado llegar a la excelencia debido a dos factores, en primer lugar, la falta de seguimiento, en ocasiones por el personal y en segundo término, por deficiencias que no se han logrado resolver en el área de TI y de mantenimiento del edificio, lo cual afecta la percepción del servicio como elemento integral.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de Investigación

Las características funcionales de un producto o servicio no son suficientes para asegurar la satisfacción del cliente, este va acompañado de la parte intangible la cual es la prestación de ese servicio. Una buena atención garantiza un producto final que cumple con las expectativas del cliente y estimula la recompra. En un mercado tan competitivo, la calidad en la atención al consumidor se ha vuelto un factor diferenciador que es sumamente preferido por los compradores.

No existe posibilidad que una empresa pueda sostenerse sin sus clientes; no obstante, son pocas empresas que se preocupan de capacitar a su personal, de estandarizar sus procesos, de controlar la gestión interna para así evitar la pérdida de clientes y estos prefieran su competencia. Los competidores han alcanzado un alto nivel técnico, por lo que actualmente los compradores, cuando eligen, no se enfocan tanto en la eficacia del producto por adquirir, puesto que la mayoría de las marcas garantizan la calidad y este aspecto lo conoce el cliente; más bien, se centran en el valor agregado que ofrezcan en cuanto a servicio.

La homogeneidad en el servicio es un pilar para toda organización; la buena experiencia debe ser constante y sin variar entre un colaborador y el otro. Los clientes buscan recibir una atención estandarizada, de manera que la experiencia resulte constantemente satisfactoria. El aseguramiento del cumplimiento de los estándares de calidad de una compañía es fundamental para contar con clientes satisfechos y fidelizados.

Desafortunadamente muchas veces los directivos de la organización no se dan cuenta de la importancia de la eficiencia en el servicio, de la necesidad de poseer empleados motivados, ya que es una relación directa entre colaborador-cliente, del requerimiento de tiempos de respuesta y acciones rápidas, procedimientos actualizados, tecnología de vanguardia. La junta directiva tiende a caer en el conformismo; es decir, posponen las inversiones en la mejora de sus bienes y servicios y terminan atravesando limitaciones económicas por pérdida de ventas y mala imagen corporativa.

“La política de atención al cliente se inicia con la actitud de la dirección de la empresa; no hay que verla como una “campana”, sino que hay que practicarla a diario para que la empresa siga activa” (Escudero, 2015, p.6). La actitud de los dirigentes debe ser transmitida a todos los departamentos y miembros de la organización para así lograr los objetivos estratégicos; resulta igualmente importante, escuchar las sugerencias de los colaboradores e implementar planes conjuntos.

Según Durán (2017), las siguientes son consecuencias de un mal servicio:

Se pierden clientes: un consumidor insatisfecho además de no regresar, hace mala propaganda, por lo que el efecto no queda nada más en una persona, sino que se extiende como una mancha de tinta en papel de china.

Disminución de utilidades: es difícil calcular el impacto de un engaño, sin embargo, es fácil entender que el resultado es un número negativo en el Estado de Resultados. El efecto es inversamente proporcional: a medida que aumenta el descontento de los clientes, disminuyen las utilidades operativas de la empresa.

Si disminuyen las utilidades hay pocas posibilidades de desarrollo: no hay modo de crecer, de que vengan aumentos de sueldo o de prestaciones. Si la empresa no crece, los empleados tampoco. Si las utilidades decrecen, tenemos una medida de desempeño poco favorable para el cuerpo directivo de la empresa (párr.8).

El propósito del presente se centra en diagnosticar el grado de eficiencia del proceso de servicio al cliente del centro de negocios VMG Business Center, empresa que cuenta con siete años en el mercado en la zona de Escazú. El análisis se realizará con base en las características del servicio brindado, explicación de los procesos de las áreas operativas y mecanismos de control y también con la aplicación de entrevistas a los colaboradores de la empresa y clientes. Ante el escenario descrito anteriormente, se hace necesario establecer la pregunta, a la cual se pretende responder en esta investigación: ¿Cuál es el grado de eficiencia del proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center del segundo semestre 2019?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el grado de eficiencia del proceso del servicio al cliente brindado por la empresa VMG Business Center en el segundo semestre del año 2019.

Objetivos específicos

Explicar los procesos operativos de las principales áreas de servicio de VMG Business Center y su grado de eficiencia para el segundo semestre 2019.

Describir las fortalezas y debilidades de los servicios brindados en VMG Business Center en el segundo periodo 2019.

Indagar sobre los mecanismos de control interno existentes para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente de VMG Business Center en el segundo semestre 2019.

Justificación de la Investigación

Según Cuatrecasas y González (2017):

Existen muchas empresas cuya actividad entra de lleno y de forma exclusiva en el servicio al cliente. Son las empresas de servicios, que representan, actualmente y en la mayoría de los países desarrollados, un elevado porcentaje de los empleos globales que puede alcanzar fácilmente el 70-75% de los mismos, en detrimento de los empleos industriales o de los empleos en los sectores primarios: agricultura, ganadería, pesca, etc.

Así pues, entre las actividades de las empresas plenamente dedicadas a los servicios y los servicios que prestan las empresas con actividad industrial, el servicio al cliente está presente en una muy importante proporción de actividades

empresariales; por otra parte y dado que en los servicios el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, podemos comprender fácilmente que la calidad adquiere, si cabe, mayor importancia (p.47).

En un mercado tan competitivo y con el auge de la diferenciación del servicio al cliente, surge la necesidad de las organizaciones de evaluar la gestión de los procesos de atención de los consumidores, comprender las expectativas de los clientes, lograr la fidelización con la compañía, ofrecer no solo calidad sino vender experiencias a los usuarios, con el fin de mantener las relaciones comerciales con los clientes actuales y atraer a nuevos.

El mantener las relaciones comerciales a mediano y largo plazo con los compradores depende de muchos factores; entre ellos, el seguimiento de procesos con el fin de estandarizar el servicio y la vivencia en cada compra sea lo más parecida posible:

El 70% de las decisiones que toman los clientes están basadas en la forma como son tratados. Sin embargo, paradójicamente, más del 80% de las iniciativas que toman las empresas van dirigidas a “cómo vender mejor a sus clientes”, en vez de invertir en más recursos para tratarlos mejor. (Alcaide, 2015, p.27).

El contar con procesos en los servicios permite a la empresa disminuir el margen de error, minimizar las quejas, disminuir tiempos de entrega, perfeccionar la calidad de atención, dar un mejor seguimiento a las solicitudes, brindar excelentes experiencias para que los usuarios puedan transmitirlos a clientes potenciales; entre otros, en fin, un sin número de beneficios que las compañías deben aprovechar.

Según Alcaide (2015) “Nueve de cada diez veces, el cliente no dice nada a la empresa (no discute, no reclama), pero se va a buscar otro proveedor” (p.270). Este efecto puede ser devastador para la compañía, por lo que no le da la oportunidad de corregir sus errores, no tiene la oportunidad de reaccionar; por tanto, es importante poseer mecanismos de control para asegurarse de brindar la mejor experiencia desde la primera visita.

De igual forma, es importante recalcar que con el apogeo de las redes sociales, la exposición a opiniones requiere solo de un “click”, por lo que el consumidor puede dañar expansivamente la reputación de una empresa; anteriormente se indicaba que, por un cliente insatisfecho, habían 10 más; sin embargo, hoy día, se encuentra mayor accesibilidad tecnológica y las personas, desde tempranas edades utilizan las plataformas sociales, de modo que, se deben de evitar comentarios perjudiciales y más bien, fomentarse en el consumidor buenas calificaciones, ya que estas reseñas se extienden a miles de personas.

Con este trabajo, se plantea como meta analizar el grado de eficiencia del proceso de servicio al cliente brindado por la empresa VMG Business Center en el segundo semestre del año 2019, en adelante VMG BC. Según la información recabada, se idearán posibles mejoras en la gestión de atención al cliente en todas sus áreas de servicio, con el fin de alcanzar una buena imagen corporativa en acorde a las metas organizacionales. Para dicho estudio se cuenta con el apoyo de los colaboradores de la organización, estructura gerencial y el sujeto primordial, los consumidores, para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Esta investigación, igualmente, dará un aporte educativo, pues sirve de material de consulta para otros estudiantes en investigaciones relacionadas en procesos y atención al cliente; la información y resultados recabados permitirán evidenciar las fortalezas y debilidades de las áreas de una empresa de servicios, las cuales son un conjunto actividades muy sensibles actualmente en una organización.

Antecedentes de la Investigación

Para habilitar el estudio del tema “Diagnóstico del proceso de servicio al cliente de la Empresa VMG Business Center del Segundo Semestre 2019”, resulta necesario establecer los fundamentos básicos referentes al tema a estudiar, con el propósito de dar referencias sobre el conocimiento ya existente y así delimitar el tema. En el desarrollo de los antecedentes, se citan fuentes tanto locales como internacionales para aportar el conocimiento expuesto hasta el presente sobre el tema de investigación seleccionado.

Seguidamente, como parte de los antecedentes, se presenta una reseña histórica acerca del inicio del servicio al cliente:

En los años sesenta, las empresas desarrollaron especialmente sus servicios de ventas; fue la época de los vendedores y de las escuelas de ventas. En los años setenta, las empresas tomaron consciencia de la importancia del servicio postventa; así, siete días a la semana, incluso bajo la lluvia, el reparador de la firma Darty abandona su casa para ir arreglar nuestra televisión, nueva alma de nuestro hogar.

Los años ochenta fueron los de la excelencia. Una nube de consultores se lanzó sobre las empresas en busca de la calidad perdida. Los norteamericanos se demoraron más que los japoneses pero comprendieron mejor que ellos las lecciones de sus compatriotas Deming y Juran e, incluso, debieron duplicar sus esfuerzos para paliar ese retraso acumulado. Son los años de los círculos de calidad, del cero defectos y, finalmente, de la calidad total y de la calidad del servicio. A los ejecutivos, con el libro *Service compris* en sus bolsillos, se les pide que sonrían a la más belicosa de sus camareras, llamadas ahora “azafatas”.

Los años noventa serán la década del tiempo del servicio. El tiempo determina la percepción del servicio por parte del cliente, así como: el acceso al servicio (trayecto, fila de espera, espera telefónica, plazo de entrega...); la duración del servicio) amplitud de apertura, tiempo dedicado, tiempo de consumo...); el recuerdo que el servicio deja para una eventual conquista de la clientela; la rapidez de reacción de la empresa en caso de problemas (servicio de postventas, reclamaciones...). (Fessard, 2009, p.5) citado por Diago (2012).

Un artículo de la revista *Estrategia y Negocios* realizado por Puromarketing.com titulado “Amazon: sus secretos en atención al cliente” Honduras (2014), indica que una de las principales características de Amazon desde el punto de vista de sus consumidores, es su servicio de atención al cliente. Señala que Amazon ha logrado convertir la resolución de las quejas de sus clientes, un elemento que se ve como negativo desde el inicio a una cuestión que le han dado forma para ser

una de las partes más positivas de su imagen de marca. “Y se ha convertido en el ejemplo que todas las compañías quieren seguir para conquistar ellos también a sus consumidores”. (párr.1).

Puromarketing.com (2014), señala que parte del éxito del servicio de atención al cliente de Amazon está directamente relacionado a la gestión de Jeff Bezos quién es el fundador y director ejecutivo de Amazon. El señor Bezos está obsesionado con ofrecer la mejor calidad en atención al cliente “tiene un mail abierto a los consumidores al que cualquiera puede enviarle sus quejas y preocupaciones. Y él lo leerá, realmente, y reenviará la queja a quien corresponda para que la solucione” (párr.7), el correo lo único que incluirá es un signo de interrogación, por lo que para el trabajador no será muy agradable recibirlo. “Los empleados responden ante estos correos como si estuviesen ante una bomba a punto de explotar y se ponen manos a la obra para dar una solución. (párr.7).

Se concluye que, Amazon diseña su estrategia colocando al consumidor como parte central de esta y define los intereses de los clientes como propios de la compañía. La organización hace esfuerzos por comprenderlos y los hace sentir valorados y como personas únicas, les dan sus requerimientos. “Piden perdón cuando lo hacen mal, aunque intentan que eso nunca llegue a pasar, y quieren saber si sus consumidores son felices con ellos” (párr.14). Al final de cuentas, el comprador complacido será quién influya a sus conocidos para que compren en un lugar u otro.

Según un estudio elaborado por Fayos-Gardó, Teresa; Moliner-Velázquez, Beatriz; Ruiz-Molina, Ma Eugenia titulado: “¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista de Universia Business Review”, España (2015); se indica que el objetivo de la investigación es verificar si se cumple la paradoja de recuperación del servicio en el comercio minorista; esta paradoja señala que “la satisfacción del consumidor después de un fallo en el servicio es mayor que la satisfacción anterior al fallo” (p.54). También analizan si se producen cambios según las características sociodemográficas del consumidor y de su experiencia al realizar la compra.

Según la muestra de estudio de compradores satisfechos con la solución de su queja, se concluyó que la paradoja no se cumple en ese contexto; “es decir, la elevada satisfacción con la solución de

la queja no es suficiente para aumentar la satisfacción con la tienda después de un fallo en el servicio o problema con el producto adquirido” (p.65). El estudio menciona “que cuanto más tiempo pase desde el momento de la resolución, menor es la satisfacción posterior percibida” (p.65). Con respecto al contorno sociodemográfico “las diferencias encontradas indican que los consumidores de menor capacidad económica son los que han experimentado mayor disminución en la satisfacción después de la intervención de la tienda para solucionar el problema” (p.65).

La tesis realizada por Rosmery Flores Baldarrago, titulada “Calidad de servicio al cliente en el hotel San Blas en el distrito de Miraflores”, Perú (2017), tenía como objetivo determinar la percepción de los huéspedes acerca de la calidad de servicio al cliente en el hotel. Luego de realizar las encuestas, Flores llegó a la conclusión de que la mayor parte de los huéspedes manifestó estar satisfecho por la calidad de servicio del hotel San Blas.

Los entrevistados señalaron que “el personal siempre está dispuesto a ayudar al huésped, son confiables y se preocupan por conocer sus necesidades, también la organización del servicio y el personal son adecuadas y eficientes”(p.75); sin embargo, realizaron una acotación con respecto a las instalaciones, indicaron que deben ser mejoradas y renovadas, “así mismo se manifiesta que el cliente valora al personal y a la organización, por lo que percibieron una buena calidad de servicio y en el tiempo adecuado” (p.75).

Según un artículo de la revista Turydes: Turismo y Desarrollo elaborado por José Francisco Tamayo Garza y Uzziel Japhet Vega Cadena y denominado “El servicio al cliente como elemento fundamental en la industria hotelera”, México (2017), el objetivo del trabajo era mostrar que el servicio al cliente es un tema mucho más complejo de lo que muchos suelen interpretar: “requiere de importantes compromisos y esfuerzos por parte de todos los miembros de una organización para realizarse de manera adecuada” (párr.1).

Se concluyó que pueden ser muchas las variables que determinan el éxito de las compañías:

Pero no hay que olvidar que el fin último de una empresa es generar riqueza, el cliente en este contexto es clave, pues no sólo contribuye económicamente a cumplir

el objetivo organizacional, además es una herramienta para atraer nuevos clientes y hablar bien de la compañía; si la imagen que se forma el cliente cuando percibe todos los servicios y entorno de la organización, está alineada a los objetivos y metas de la empresa, se tiene una estrategia de enfoque al cliente y para ello el hotel tiene que cuidar todos los detalles y momentos en los cuales el cliente puede formarse una percepción (párr.61).

También se concluyó que el servicio no se debe imponer, tampoco es una fórmula estructurada que funcione de igual forma para todas las empresas:

Es una filosofía de vida en un establecimiento y a pesar de la rigidez que pudiera representar una clasificación, estandarización, documentación, capacitación y operación de sus estrategias de servicio; de ninguna manera significa éstas se conviertan en una “camisa de fuerza”; por el contrario, hay que tener asertividad y visión suficiente para adaptar todos esos elementos a cada negocio (tamaño, categoría, tipo y personalidad), entender que entre más y mejor se comprendan y se den respuesta a las expectativas, deseos, quejas, sugerencias y recomendaciones de los clientes; se incrementarán las probabilidades de éxito de dichas estrategias (párr.65).

El artículo de la revista Dominio de las Ciencias realizado por Hernán O. Arellano Díaz nombrado “La calidad en el servicio como ventaja competitiva” España (2017), analizó la relación existente entre calidad en el servicio y ventaja competitiva, para organizaciones de grandes dimensiones en el mercado. Arellano refiere que la subsistencia de las empresas en el mercado, está ligado con su capacidad para atraer y fidelizar a los clientes. Señala que una empresa posee ventaja competitiva “si cuenta con una mejor posición que sus rivales, tanto para asegurar clientes como para defenderse contra las fuerzas competitivas. De este modo, la calidad del servicio es entonces un elemento estratégico que aporta ventaja competitiva” (p.74).

Arellano (2017) concluyó que a la hora de diseñar sea cual sea el producto, es indispensable en primera instancia:

Dirigir primero la atención al mercado y al segmento de consumidores a los que va dirigido el servicio. Antes que cualquier proceso productivo y administrativo pueda diseñarse o innovarse, su propósito debe analizarse en función a su orientación hacia las necesidades y decidir con que ventajas se puede competir (p.82)

También concluye que se debe tener conocimiento de los clientes y sus requerimientos, además del talento humano apropiado para la atención, estas son proposiciones que trasladan a la empresa al éxito en su gestión. Con base en lo expuesto, es importante que toda organización tenga como su prioridad principal al cliente. “Para esto es importante que las estrategias de la organización estén enfocadas a cómo satisfacer al cliente pues la satisfacción de un cliente a mediano y largo plazo genera mayores utilidades siempre y con esto grandes ventajas competitivas” (p.82).

Según Alex Barrera en el artículo “Las nuevas tendencias del servicio al cliente” de Revista Summa, Costa Rica (2016), refiere que, desde la aparición de las redes sociales, no es el mismo mundo:

La comunicación y la interacción que las personas tienen con las empresas ha evolucionado por un camino de inmediatez y la necesidad de dar y obtener respuestas rápidas. Esta interacción ha venido a transformar el proceso del servicio al cliente ahora exige ser mucho más ágil y requiere de una mayor atención por parte de aquellas empresas que buscan mantener a sus clientes felices (párr.1).

“Lo que busca el consumidor actual al momento de ponerse en contacto con las empresas con quienes convive día con día se resume en respuesta inmediata, transparencia y honestidad, así como atención personalizada y disponibilidad ilimitada” (párr.1). Mikkel Svane, fundador y CEO de Zendesk citado por Barrera, indica que, en 2016, habrá una nueva tendencia basada en la información: “se traducirá en predicciones de cara al servicio al cliente, ya que actualmente las empresas se enfrentan a un crecimiento exponencial de los datos que tienen disponibles de sus clientes (párr.3).”

Revista Summa publicó un artículo, el cual se titula “Consumidores están cansados de vivir malas experiencias y antiguos enfoques de servicio al cliente”, Costa Rica (2018), el artículo indica

que en una nueva encuesta realizada por Oracle Corporation, compañía especializada en el desarrollo de soluciones de nube y locales, la empresa demostró que: “los consumidores están cansados de vivir malas experiencias y antiguos enfoques de servicio al cliente. El 68% de los encuestados observó que adquirirían más productos de marcas que priorizan el servicio al cliente”. (párr.1).

En el estudio, la mayor parte de los encuestados indicó lo siguiente con respecto a qué características elevarían el nivel de comodidad y mejoraría la experiencia a nivel general: “la posibilidad de conectarse inmediatamente con el operador, interactuar a través de canales digitales (tales como voz y video en alta definición y/o compartir pantalla), además de servicios personalizados contextuales” (párr.1). La investigación de Oracle Communications, *Modern Experiences for Connected Consumers: Creating Digital Customer Engagement* enfatizó que “marcas capaces de capitalizar esos cambios rápidamente, podrán esperar un aumento del 25% al 30% en la tasa de fidelización del cliente”. (párr.1).

Un artículo del periódico El Financiero y redactado por Claudio Muruzábal, llamado “¿Escucha usted a sus clientes?”, Costa Rica (2019), menciona que, es de conocimiento de todos, que se está viviendo en la economía de las vivencias. Los compradores, buscan siempre obtener la mejor experiencia y están deseosos de publicarlo en las diferentes redes sociales. “Esto brinda a las organizaciones una oportunidad aún mayor de escuchar directamente los comentarios de sus clientes y brindar la mejor experiencia cuando la necesiten y como la necesiten” (párr.3).

Muruzábal (2019), acota que, actualmente, hay un sin número de opciones de marcas y productos, no obstante, es la experiencia lo que las diferencia. Además, les permite a las organizaciones “desarrollar la fidelidad y el compromiso entre clientes, empleados y socios. Sin embargo, mientras que el 80% de los CEO cree estar brindando una experiencia superior, solo el 8% de sus clientes coinciden en esa apreciación”. (párr.4).

Proyecciones de la Investigación

En este apartado se establecen todas aquellas metas o aspectos que se esperan alcanzar, prediciendo de una manera los logros o resultados de la investigación.

En el presente proyecto de investigación, se pretenden explicar los procesos operativos de las áreas de servicio del centro de negocios VMG BC y su grado de eficiencia, se describirán las funciones de cada área de servicio, se indagará sobre el diseño de los procesos; es decir, cómo se desarrolla la coordinación de tareas, cuáles son sus tiempos de respuesta y su nivel de eficiencia. Se estudiará el departamento de mantenimiento, Tecnologías de Información, en adelante TI, y de servicio al cliente.

También se describirán las ventajas competitivas y desventajas de los servicios brindados por el centro de negocios, se indagará sobre las fortalezas de la empresa y los elementos diferenciadores, sobre los puntos débiles en sus servicios. Asimismo, sobre la trayectoria de servicio, la imagen corporativa que proyecta y su nivel tecnológico.

Finalmente, se indagará acerca de los mecanismos de control interno para el aseguramiento de los estándares de servicio en el centro de negocios, verificar cuáles son los métodos de evaluación existentes, averiguar si realizan reuniones periódicas para verificar los procesos, indagar si existen programas de evaluación de desempeño del personal que brinde retroalimentación y permita desarrollar a los colaboradores sus funciones de una forma eficiente. Además, se consultará sobre si ejecutan medición de resultados y si cumplen con fechas las de entrega de las solicitudes que realicen los clientes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Administración

La administración se aplica a todo tipo de organización, negocio u empresa, esto con el fin de perseguir metas en común definidas por la gerencia: “administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012, p.4). La administración para que sea exitosa debe ser eficaz, y está a cargo del presidente corporativo, director o gerente (según la estructura organizacional).

Los gerentes son una figura de autoridad en las empresas, son los máximos responsables de la administración del negocio: “los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo” (Cannice et al, 2012, p.5). El conocimiento administrativo está organizado en cuatro funciones gerenciales: planear, organizar, dirigir y controlar, por lo se explicará cada una de estas.

Planear

Es la base de las funciones gerenciales; en esta se definen los objetivos organizacionales y se determinan las acciones para lograr los cometidos: “La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre qué trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad” (Black, Hitt y Porter, 2006, p.25). Toda organización debe tener claro hacia qué rumbo se dirige, esta es una de las funciones principales de la planeación.

Organizar

La finalidad de esta función es poner orden en la gestión de la compañía, destinar y ordenar los recursos. Se designan las funciones para los miembros de equipo y además se les dan las herramientas e información necesaria para que puedan cumplir la meta determinada por la alta

gerencia en conjunto con el “staff” de trabajo. “Supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen”. (Cannice et al, 2012, pp.32-31)

Dirigir

El objeto principal de esta función es influenciar de manera positiva en los miembros del equipo, para lograr de manera eficaz las metas organizacionales, puede existir una buena planeación y organización, pero si no hay un líder dirigiendo es muy difícil que se cumpla el cometido. Liderar “significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales” (Black et al, 2006, p.26). Recordemos que una meta empresarial es la suma de muchos esfuerzos, no basta sólo con la intensión y actuar del dirigente.

Controlar

El atributo de esta función es regular el trabajo de los miembros de equipo, se deben establecer estándares e indicadores de desempeño, se debe de supervisar de forma continua y aplicar las correcciones necesarias:

Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. (Cannice et al, 2012, p.31).

Empresa

Zuluaga (2007), define la empresa como “todas aquellas actividades económicas organizadas para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios, la cual es realizada a través de uno o más establecimientos de comercio”

(p.14). Las empresas son muy importantes en el mercado global porque generan riqueza, crecimiento económico al país y generan empleos. El desarrollo económico depende de la generación de nuevas y mejores ideas que beneficien a la sociedad.

De igual forma, las compañías para permanecer en el mercado deben mantenerse activas y en constante innovación; generar nuevos productos y servicios. “Una organización exitosa, no debe descuidar su entorno, ya que [sic] si este cambia, como en la actualidad sucede con mayor rapidez, ella debe buscar los medios adecuados que le ayuden a irse adaptando a las nuevas circunstancias” (Zuluaga, 2007, p. 56).

Rajadell (2016) indica “según la teoría económica tradicional el objetivo de las empresas era, indiscutiblemente, la maximización del beneficio”. Sin obtener beneficios, resulta imposible que una empresa pueda operar por un largo periodo. Sin embargo, Rajadell (2016), menciona otros fines de la existencia de las empresas:

- Crecimiento
- Maximización de ventas
- Creación de valor
- Desarrollo de nuevos productos
- Mantener la independencia
- Creación de un ideal más allá de la propia empresa
- Compañías que existen para satisfacer a otros

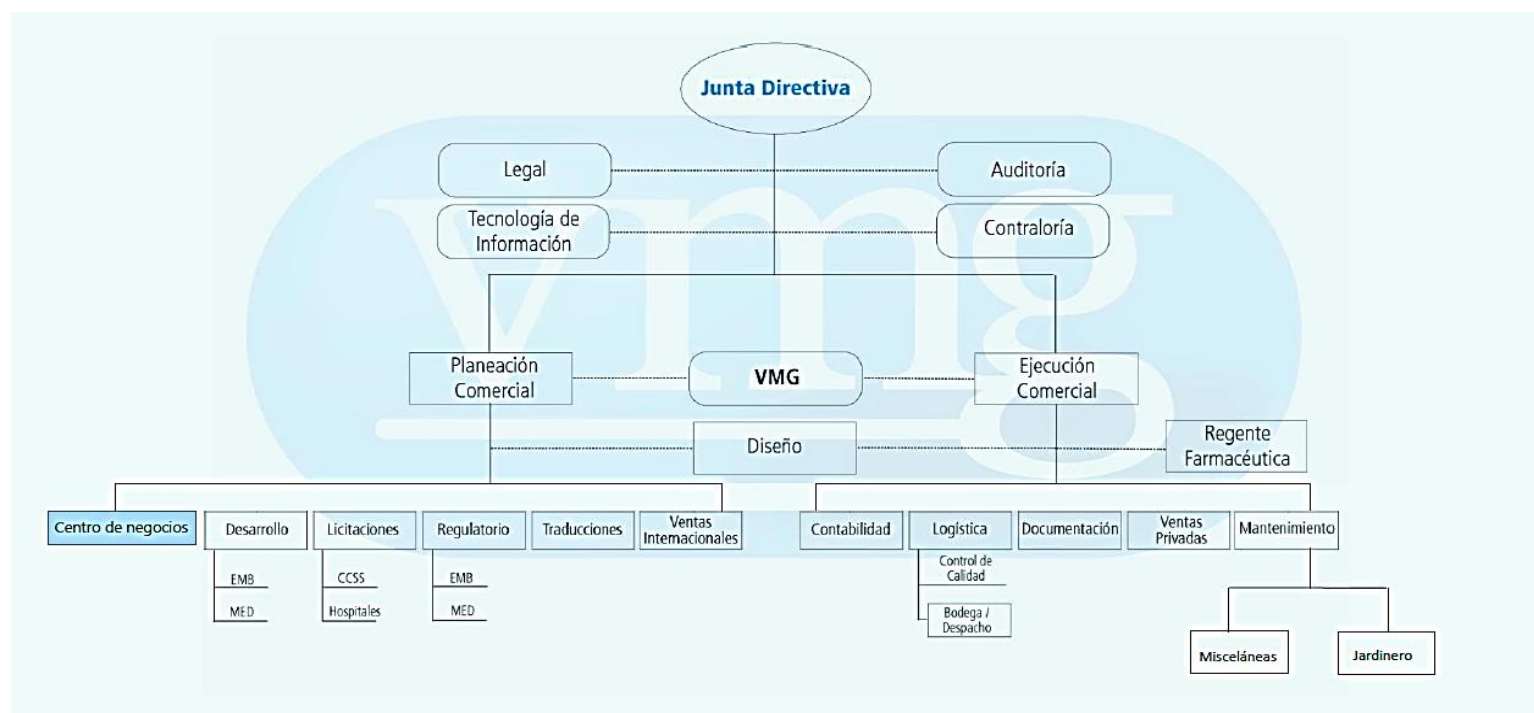
Organigrama de la empresa

Zuluaga (2007) define el organigrama como: “modelo esquemático y estático, en donde se representa gráficamente la versión oficial de la organización, estableciéndose una red de autoridad formal entre los diferentes órganos relacionados jurídica y funcionalmente, formando una pirámide” (p.484). En los organigramas organizacionales se visualizan los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, también se determina las supervisiones.

La división organizacional se realiza por departamentos, estos departamentos son definidos por la alta gerencia de la organización, así como sus funciones, “el término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas” (Cannice et al, 2012, p.202).

A continuación, se presenta un organigrama de VMG Healthcare Products para presentar gráficamente como está constituida esta organización, VMG es una corporación integrada por varias compañías, la mayoría de sus compañías pertenecen a la industria farmacéutica. Sin embargo, en el presente trabajo se investigará únicamente de la compañía VMG Business Center el cual es un centro de negocios.

Figura 1: Organigrama VMG Healthcare Products

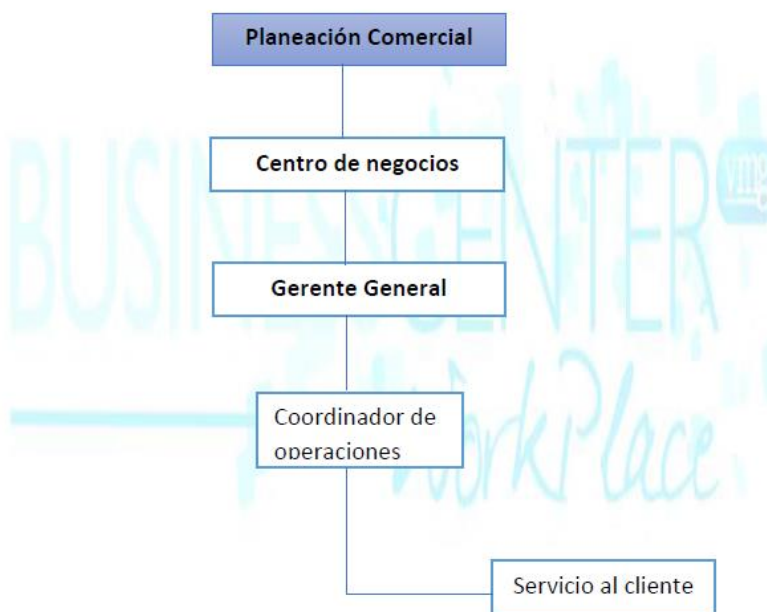


Nota: VMG Healthcare Products 2019

El centro de negocios está conformado por un Gerente General, un coordinador de operaciones, representantes de servicio al cliente, además del departamento de mantenimiento, contabilidad y TI; el departamento de mantenimiento y contabilidad pertenecen a VMG Healthcare Products y TI es un servicio “outsourcing”. Dentro de la organización, VMG BC reporta directamente al área de

planeación comercial. Seguidamente se presenta la estructura organizacional del centro de negocios.

Figura 2: Organigrama VMG Business Center



Nota: VMG Business Center 2019

Liderazgo y Trabajo en Equipo

Liderazgo

Según Bennis, Warren y Burt Nanus (s.f), citado por Ruiz (2017), define el liderazgo como: “conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes” (p.4). Para que los equipos de trabajo se desempeñen correctamente requieren de la guía y orientación de un buen líder, además de una influencia positiva y que brinde ideas para mejorar las situaciones que esté enfrentando la empresa.

Ruiz (2017), señala cuales son las habilidades necesarias para un liderazgo efectivo:

- Curiosidad
- Saber escuchar
- Arte de preguntar
- Estilo de liderazgo
- Integridad personal
- Imaginación
- Autoridad
- Capacidad para tomar decisiones
- Saber dar reforzamiento
- Entusiasmo
- Autosatisfacción
- Inteligencia emocional
- Fortaleza emocional (p.14).

Trabajo en equipo

Primeramente, es importante definir equipo de trabajo: “es el conjunto de personas que se aseguran que haya armonía, se hacen responsables, son creativos, se organizan, cooperan entre ellos” (Sánchez, 2016, p.188). Cada integrante realiza un rol diferente para llevar a cabo la función delegada. En el trabajo en equipo, se requiere de un compromiso grupal, personas que colaboren unas con otras para una meta en común. “El trabajo en equipo requiere que los miembros que formen parte de él tengan las mismas metas y objetivos para llevar a cabo la tarea encomendada” (Sánchez, 2016, p.188).

El trabajo en equipo trae muchas ventajas, como el aumento de la productividad, mejora las relaciones entre los colaboradores, se aprende sobre comunicación asertiva, produce resultados de una mejor calidad. “Trabajar en equipo significa que tanto los miembros del equipo obtienen beneficios como también el trabajo en su conjunto, su obtención de resultados sale beneficiada” (Sánchez, 2016, p.190).

Los siguientes son algunos beneficios del trabajo en equipo, según Fernández (2013):

- Fomenta la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica.
- Genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales.
- Genera colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros.
- Desarrolla habilidades multifuncionales.
- Facilita la delegación de autoridad y autonomía.
- Elimina controles innecesarios, reduce reprocesos y correcciones.
- Facilita la capacitación en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Elimina barreras interfuncionales y promueve la retroalimentación y soporte entre personas que manejan distintas disciplinas. (p.97).

Productividad, Efectividad y Eficiencia

Fernández (2013), define productividad como “capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial” (p.21). Por lo tanto, la productividad se puede medir en relación con los resultados alcanzados y los recursos que se emplearon para lograrlo; el factor humano se refiere, por ejemplo, a la cantidad de colaboradores involucrados, tiempo empleado, la parte financiera a los costos para producir o dar el servicio.

Cannice et al, (2012), define la efectividad como “el logro de objetivo” mientras la eficiencia es “alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p.14). Es decir, no es suficiente que la empresa sea efectiva, esta debe ser eficiente, ya que las metas establecidas se deben cumplir, pero usando modelos eficientes en su gestión que utilicen los recursos estrictamente necesarios.

Procesos

Pardo (2017), en su libro *Gestión por procesos y riesgo operacional* brinda las siguientes definiciones sobre los procesos: “De una manera sencilla, podemos definir proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados. Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado” (p.17). Por otra parte, señala también una definición más completa de proceso, describiéndolo como: “Conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor (p.18).

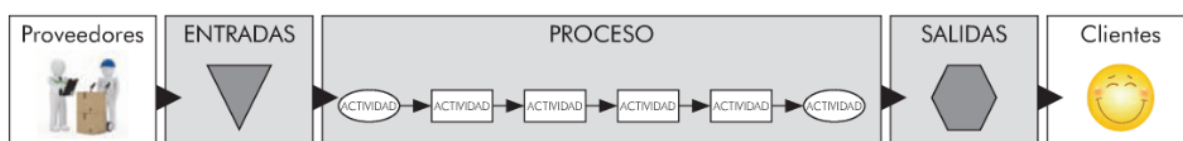
Maldonado (2012), define proceso como: “Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura)”. (p.2).

Pardo (2017), explica la interrelación de las actividades de los procesos:

Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no son independientes, sino que están vinculadas unas a otras, y son repetitivas, pues cada vez que se dispara el proceso se pone en marcha esa secuencia de actividades. En cuanto a lo de sistemáticas, las actividades se realizan siempre de una manera concreta, o al menos eso es lo deseable si se quiere alcanzar un resultado uniforme cada vez que el proceso se desarrolle (p.18).

Las actividades de los procesos al no ser independientes son de vital importancia su cumplimiento, esto con el fin de que el resultado final sea el deseado y además que siempre sea percibido de la misma manera. A continuación, se presenta una representación esquemática de un proceso para comprender mejor su concepto y dar a conocer la importancia de por qué las actividades se deben de realizar de una manera concreta para alcanzar la mayoría del tiempo, el mismo resultado, en este caso, clientes felices.

Figura 3: Representación Esquemática de un Proceso



Nota: recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/53618>

Procesos operativos

A través de este tipo de procesos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. “Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor”. (Pardo, 2017, p.19). Como lo señala el autor, son propios de la operación de cada negocio por tanto se diseñan en acorde a las necesidades de este.

Gestión de los procesos

Según Pardo (2017), “gestionar los procesos es aplicar el ciclo de mejora continua a los procesos” (p.47). La gestión por procesos implica el control y seguimiento de los procesos; es decir, “que seamos capaces de predecir el resultado de los procesos que estamos llevando a cabo, y por ende, podamos asegurar la calidad de lo que realizamos a nuestros clientes” (Maldonado, 2012, p.3).

García, Quispe y Ráez (2003) explican que Deming empleó el Ciclo PHVA (planificar, hacer, Verificar, actuar) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas; este ciclo ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la mejora continua; así bien, exponen que este ciclo “Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad” (p.92).

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

Planificar:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
 - Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

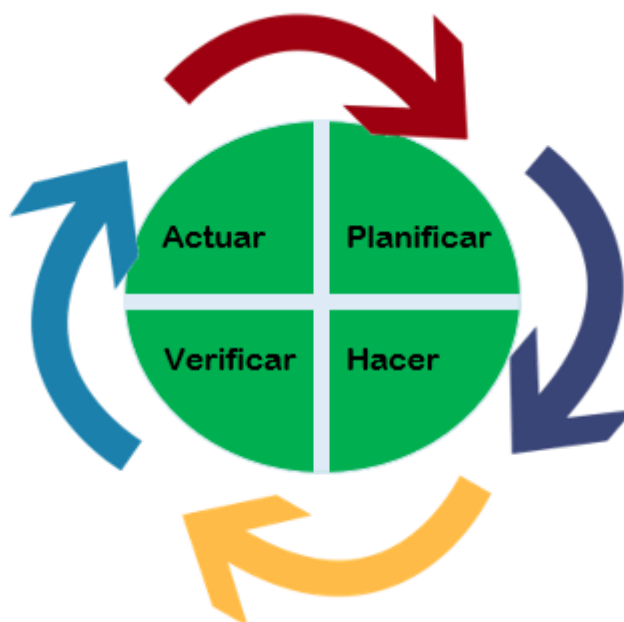
Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
 - Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas (García et al, 2003, p.92).

Gestionar los procesos de una compañía bajo el ciclo de mejora continua permite una buena labor; por otra parte, el no cumplir con este ciclo puede generar deficiencias en los resultados. Como lo indica Pardo (2017): “con una frecuencia inusitada, determinadas personas de la organización se ven obligadas a actuar como “apagafuegos” o “bomberos”, haciéndose cargo de incidencias o imprevistos que surgen por todas partes como consecuencia de planificaciones o ejecuciones deficientes” (p49). La planificación como base es fundamental, ya que permite establecer información necesaria para operar de una manera eficaz.

Figura 4: Ciclo de Mejora Continua Deming

Nota: Elaboración propia, San José 2020

Automatización de procesos

La acción de gestionar adecuadamente los procesos resulta cada vez más importante. La informática ha sido esencial para la automatización de procesos; el objetivo principal es mejorar la eficiencia de la compañía en relación con lo que esperan los clientes. Para el proceso de automatización, es necesario contar con la computadora, herramienta principal; en esta, se desarrolla un software o plataforma adecuada a la organización y a la estrategia corporativa a nivel de informática. “La automatización consiste en tener a mano una información en tiempo real que sea accesible a todo el personal involucrado en la operación”. (Mejía, s.f, párr.2)

Las personas van adquiriendo conocimientos y con base en esa información hacen que se desarrollen los procesos tecnológicos, la necesidad de automatización y de una producción/servicio eficiente y con calidad. “A su vez los sistemas complejos hacen que se puedan analizar y obtener

más información, produciendo un aumento de los conocimientos del hombre, lográndose con ello un desarrollo sostenido”. (Izaguirre, 2012, p.10).

Manuales de proceso

Un manual de procesos es aquel documento que sirve de apoyo para el personal de la organización: “son un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo” (Duhakizatus, 2007 citado por Vivanco 2017, párr.21).

Por otra parte, Palma (2005) citado por Vivanco (2017), señala otra definición de manual de procedimientos como un documento del sistema de control interno de una organización: “el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización” (párr.20).

Servicio al cliente

Montoya y Boyero (2013) citado por García (2016), define servicio al cliente de la siguiente forma:

Conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio que recibe, signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares. El mismo se logra a través del mejoramiento de los distintos aspectos que participan en ese proceso para satisfacer al cliente. (p.385)

El servicio desde una óptica integral puede definirse como:

El conjunto de actividades y/o acciones de toda la organización enfocadas en brindar bienes tangibles o intangibles que logren superar las expectativas de los clientes

externos. Esta superación de expectativas deberá entenderse como el conocido concepto de valor, es decir, como la relación entre lo que el cliente recibe y los costos que se incurren durante todo el proceso productivo. En pocas palabras, que el cliente sienta que está pagando un valor justo o por debajo, comparado con el servicio que recibió. (Manjarrez, 2011, p.44).

Características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente

Aguilar y Vargas (2010), explican que existen dos tipos de compañías: las centradas en el cliente y las centradas en sí mismas cada una beneficia u dificulta el buen servicio. En la siguiente tabla, se muestran las características de ambos tipos de compañías.

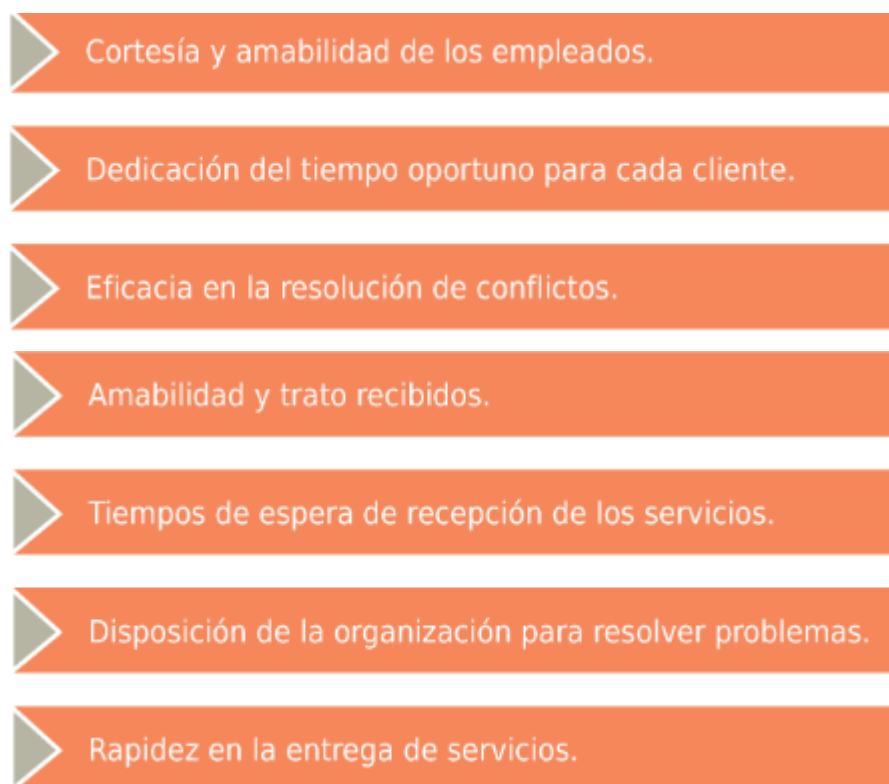
Centradas el cliente	Centradas en sí mismas
El reconocimiento lo obtienen los empleados que logran manejar de manera equilibrada la eficiencia en el trabajo y la satisfacción del cliente.	No reconoce a los empleados que atienden bien a los clientes sino a los que logran lo objetivos internos de la compañía.
Los directivos concentran su atención en apoyar a los empleados para que haga bien su trabajo, de tal manera que se puedan concentrar su atención en atender las necesidades del cliente.	El personal se dedica mas a satisfacer a sus directivos que a los clientes.
Las promociones se basan en tanto en las habilidades de prestar un buen servicio como en la antigüedad del empleado.	Las promociones se hacen sobre la base de la antigüedad del empleado y del favoritismo, más que de los méritos.
El pensamiento a corto plazo es la excepción.	Siempre se prefieren los arreglos ad hoc y a corto plazo a las soluciones a largo plazo.
El entrenamiento del personal tiene una alta prioridad, y se concentra tanto en las destrezas técnicas como en las habilidades interpersonales.	A los empleados se les entrena, si acaso, en las funciones de su trabajo, más casi nunca en su esencia.
Todo el personal sabe quienes son sus clientes (externos e internos) y de que manera los empleados forman parte de la cadena de los clientes	Los departamentos que no se entienden directamente con los clientes externos no se consideran responsables de satisfacerlos.
Un estilo de gerencia participativa prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión.	Las decisiones que afectan al cliente las toma la alta gerencia (generalmente a puerta cerrada) y luego, sin consultar para nada al personal que atiende al público le ordena que proceda en consecuencia.

Nota: Recuperado de https://www.academia.edu/25738912/SERVICIO_AL_CLIENTE

Satisfacción del cliente

Como lo explica Serna (1999) citado por (García, 2016), “el servicio se produce y consume instantáneamente. Por lo tanto, en gran medida su satisfacción dependerá de la forma en la cual se aprovecha esa oportunidad, así como de la eficiencia con la que se logra producirlo y ofrecerlo al usuario”. (p.388). “Los elementos que generan la satisfacción del cliente son múltiples y afectan a diferentes aspectos” (Mateos de Pablo Blanco, 2019, p.16). A continuación, se muestran algunos especialmente significativos.

Figura 5: Elementos que generan la Satisfacción del cliente



Nota: Atención al cliente y calidad en el servicio, Mateos de Pablo Blanco (2019).

Los Niveles de Satisfacción.

Thompson (2019), explica cada uno de los tres niveles de satisfacción que experimentan los clientes después de realizada una compra o adquisición de un producto o servicio:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. (párr.14)

Expectativas de los clientes

Según Thompson (2019), las expectativas son definidas como las "esperanzas" que los consumidores tienen por alcanzar algo. “Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones”:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores. (párr.17)

Recurso Humano en la empresa

La alta gerencia debe formar un excelente equipo de personas, motivarlo y lograr excelentes resultados a partir de personas comunes:

De la misma forma que la previsión de flujos de dinero es fundamental, la previsión del flujo de personas que deben contratarse es también vital, con la diferencia que el dinero es algo estándar mientras que las personas tienen infinidad de facetas. En

la creación de una empresa hay que dedicar gran atención a definir el perfil de las personas que se contratan y esto debe formar parte del plan de empresa. (Rajadell, 2016, p.252)

Síndrome de desgaste profesional o burnout

Cuando un ambiente organizacional no está equilibrado ni cumple con las condiciones necesarias, el trabajador puede sufrir del síndrome de desgaste profesional, también conocido como síndrome de burnout, al crear demandas que exceden su capacidad:

Se puede entender que producto de la falta de ajuste entre las propiedades del ambiente y las necesidades de la persona, puede desarrollarse en este el síndrome de burnout, al crear demandas que exceden su capacidad de afrontamiento e impidan el logro de sus objetivos en su escenario laboral. (Uribe, 2015, p.153).

Monte (2003) citado por Uribe (2015), explica en qué consiste este síndrome de desgaste ocupacional:

Síndrome de burnout es una respuesta al estrés laboral crónico que aparece cuando fallan las estrategias de afrontamiento que de forma habitual emplea el individuo para manejar los estresores laborales y tiene su origen en la relación interpersonal de carácter profesional que se establece entre los clientes de la organización y los profesionales. (p.151).

Ventajas Competitivas

Una empresa competitiva es aquella que “realiza un esfuerzo constante, debidamente planificado y programado, con el fin de crear condiciones internas y externas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados” (Marketing Publishing, 2007, pp 8-7). También eleva las barreras que impidan que las posiciones de su mercado sean deterioradas por la competencia. “El objetivo central es que las ventajas competitivas que genere una empresa las desarrolle a partir de sus fortalezas o puntos

fuertes”. (Marketing Publishing, 2007, p.206). Los siguientes son elementos que forman parte de las ventajas competitivas de una empresa:

Nivel tecnológico de la empresa

Gestionar la tecnología es requerido, tanto en las empresas que implementan la tecnología en sus gestiones como en las que las generan; de igual, forma es necesaria tanto en las pequeñas como en las grandes compañías. “Los resultados a largo plazo de las empresas usuarias de tecnología dependen de la rapidez en la detección y la asimilación de las nuevas tecnologías relevantes disponibles externamente”. (Valls y Escorsa, 2016, p.49)

El internet es uno de los fenómenos más representativos de los avances tecnológicos, permite a las organizaciones competir en un mercado global:

Internet es sin lugar a duda el fenómeno más significativo y representativo del final del milenio pasado. En tan solo una década, la última de los 90, se convirtió en un medio imprescindible para la gestión empresarial: facilita la difusión y localización de información, posibilita nuevas formas de comunicación entre la empresa y sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, con la comunidad, etc., también favorece la reducción de los costes de gestión, propicia la aparición de nuevas oportunidades y formas de negocio, consigue el desarrollo de nuevas formas de comerciar y gestionar una empresa... En definitiva, la red de redes, como instrumento al servicio de la gestión empresarial proporciona a las organizaciones una manera distinta de competir en un mercado global. (López, Medina, Pablos Heredero y Romo, 2019, p.137)

Imagen corporativa

La imagen corporativa no es solo un factor visual, este contempla todos los aspectos de la empresa. “Es la lectura que le [sic] público hace de ella. Comparando a la empresa con un ser

humano, esta posee una personalidad, una identidad y una imagen. Cada parte asume funciones que harán posible diferenciar a esa empresa de las demás”. (Jijena, 2012, p.81)

Según Jijena (2012), los elementos que conforman la imagen corporativa de una empresa son los siguientes:

- La sede física y su entorno.
- Decoración, equipamiento.
- El producto o servicio que ofrece.
- La cultura de la empresa.
- La identidad corporativa.
- El material impreso.
- La campaña publicitaria.
- Las relaciones públicas.
- Los elementos de promoción y merchandising.
- Los recursos humanos.
- La relación del cliente interno y con el cliente externo.
- La comunicación multimedia. (p.92)

Localización de la empresa

Según Rajadell (2016), para la localización de una empresa existen unos elementos importantes. Muchos de estos componentes intervienen a la hora de la toma de decisión. A continuación, se señalan los más notables:

- La proximidad de la ubicación con respeto a la clientela a la que pretende dirigirse.
- El nivel de equipamiento de la zona o región: vías de comunicación (ferrocarriles, aeropuertos, puertos y facilidades locales de transporte).

- La calidad de vida de la zona: alojamiento para empleados, escuelas para niños, posibilidades de ocio (cines, teatros, parques, campo de golf etc). (p.164).

Empresas consolidadas

Para que una empresa sea productiva, exitosa y consolidada requiere de muchos esfuerzos en la gestión; sin embargo, esto trae consigo muchos beneficios:

Crear empresas productivas y de éxito es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de un país. Administrar empresas, representa un reto que trasciende en la vida de sus gestores y los impulsa a alcanzar metas que seguramente no se habían imaginado. Es como si fuese un sueño lejano y que al cabo del tiempo se hace realidad. Se requiere constancia y disciplina, pues lleva siempre implícito riesgo e incertidumbre y a la vez una carga muy pesada de trabajo constante, que al final ofrece recompensas insospechables. (Zuluaga, 2007, p.285).

Espacios de estacionamiento

La empresa Sky Parking (s.f), en su sitio web, explica por qué la demanda de espacios para parqueos es cada vez mayor en las empresas:

En las ciudades modernas del mundo, los terrenos para construir se agotan de forma acelerada y al mismo tiempo su costo por metro cuadrado se eleva. A su vez, la cantidad de vehículos circulando sigue incrementándose y esto hace que, para instituciones públicas, empresas privadas, locales comerciales, centros educativos y conjuntos habitacionales, entre otros, la demanda por espacios disponibles para estacionamiento sea cada vez mayor y en muchos casos la disponibilidad de parqueo se vuelve un factor crítico que determina el éxito o fracaso de un negocio (Sky Parking).

“La falta de estacionamientos puede afectar sus relaciones con clientes y la insatisfacción de sus colaboradores, quienes pueden comparar y encontrar mejores condiciones en otros complejos de oficinas” (Brenes, 2015, párr.7). A la hora de alquilar o comprar un lugar para instalar las oficinas, se debe analizar cuidadosamente los espacios de parqueos con los que cuenta en ese momento y el potencial de crecimiento a futuro.

Mantenimiento del edificio

Las instalaciones de los edificios u oficinas necesitan un mantenimiento continuo y exhaustivo. Aunque no son las únicas, se distinguen dos técnicas de mantenimiento, no excluyentes una de la otra. El mantenimiento ideal abarca una combinación en una justa medida de las dos:

Mantenimiento preventivo.

Se aplica cuando todavía no se ha originado una avería:

El objetivo principal del mantenimiento preventivo es reducir la frecuencia de averías o incidencias en las instalaciones del edificio. La función del mantenimiento preventivo es realizar inspecciones periódicas de las instalaciones para prevenir posibles fallas, o sustituir diversos componentes debido a su deterioro.

Por tanto, el mantenimiento preventivo requiere de cierta planificación para tener claros los periodos de inspección y partes a inspeccionar. Todas estas inspecciones se deberán registrar detalladamente, ya que servirán en el futuro para poder prever averías o la forma de solucionarlas. Si este registro o archivo de inspecciones y/o incidencias no se realizara de forma ordenada y detallada, podría acarrear el aumento de coste y tiempo de las operaciones de reparación tan necesarias en las instalaciones de los edificios.

Una característica del mantenimiento preventivo es su periodicidad, ya que se basa en una serie de operaciones que se repiten cada cierto tiempo o periodo, el cual

dependerá del tipo de instalación o de la tarea realizada. García, González, J.F. y González, J. (2013, p.10).

Mantenimiento correctivo.

El mantenimiento correctivo se realiza cuando ya se presentó la avería y debe ser reparada:

El objetivo fundamental del mantenimiento correctivo es la reparación de la avería en el momento, y por eso las tareas de mantenimiento correctivo no necesitan una planificación exhaustiva como sucede con las tareas de mantenimiento preventivo.

Para realizar las funciones de mantenimiento correctivo, en primer lugar, se deberá evaluar la urgencia de la avería, y una vez evaluada se deberá solventar la avería, intentando buscar soluciones alternativas que puedan mantener el servicio averiado durante las horas de reparación. García et al. (2013, p.11).

Fortalezas

Realizar un análisis de las fortalezas y debilidades permite evaluar los recursos y potencialidades de la empresa. En toda organización existen áreas cuya situación puede colaborar a lograr ciertas finalidades de la administración, “como lo es, por ejemplo, la creación y consolidación de ventajas competitivas: son las denominadas fortalezas o puntos fuertes de la organización” (Marketing Publishing, 2007, p.206)

Las fortalezas son algo en lo que la organización es competente; son aquellos elementos o factores que están bajo su control y que les ayudan a mantener un alto nivel de desempeño, generando ventajas en el presente y con muchas posibilidades en el futuro. “Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida” (Ramírez, 2012, p.55)

Debilidades

Las debilidades son deficiencias o carencias, se trata de aspectos en los que la compañía tiene bajos niveles de desempeño y por tanto, vulnerable. Esto representa una desventaja ante la competencia, con posibilidades desfavorables para el futuro. “Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas estas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.” (Ramírez, 2012, p.55). “Puede obstaculizar el logro de los objetivos de gestión: son las denominadas debilidades o puntos débiles de la organización” (Marketing Publishing, 2007, p.206)

Calidad y Seguimiento de la Atención al Cliente

Mateos de Pablo Blanco (2019), refiere la existencia de tres elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas y que buscan su calidad. Estos son:

Determinación de las necesidades del cliente

El cliente tiene todo el papel en la decisión de sus necesidades y, en especial, de sus deseos: “son estos los que determinan el éxito o no de un producto o servicio y su continuidad en el mercado. Además, el cliente esta [sic] siempre evaluando y comparando con el resto de las empresas para conseguir beneficios” (Mateos de Pablo Blanco, 2019, p.23). La meta de una organización orientada al cliente es dar soporte real y eficaz a los esfuerzos llevados a cabo por los colaboradores para el cumplimiento de la calidad total que el cliente espera, por lo que es necesario elaborar estudios de mercado que analicen de forma profesional hacia donde se dirige el mercado, con el objeto de eliminar las tendencias y asegurar provechosos resultados en el futuro.

Revisión de los ciclos de servicio

Mateos de Pablo Blanco (2019), explica que se deben determinar las necesidades del cliente bajo parámetros de ciclos de atención:

En la actualidad, las compras de los clientes se generan de una forma bastante libre y sin acogerse a reglas determinadas; no obstante, los sistemas de calidad que intentan buscar parámetros y medidas en los movimientos del cliente logran analizar elementos comunes en la decisión de compra, encontrándolos en secuencias temporales de consumo ligados a alimentación, belleza, moda, viajes, etc. (p.23)

Encuestas de servicio con los clientes

Un correcto control de atención al cliente se puede realizar a través de encuestas de servicio, con este tipo de herramienta el consumidor puede expresar sus preferencias, dudas, reclamos o quejas de manera directa. “Una de las mejores formas de analizar los niveles de satisfacción del cliente es la realización de cuestionarios, en los que se solicita su opinión acerca de diferentes actitudes, circunstancias y conocimientos del personal de atención y venta” (Mateos de Pablo Blanco, 2019, p.23).

Evaluaciones de Desempeño del Personal

“La evaluación de la calidad requiere la traducción de sus objetivos a criterios, estándares e indicadores del desempeño de cada miembro del personal y del rendimiento de todo el sistema” (Mateos de Pablo Blanco, 2019, p.51). La evaluación del desempeño consiste en revisar la conducta que el personal muestra en su lugar de trabajo, esto para reconocer sus logros y corregir sus puntos débiles; por lo que es fundamental que al evaluar se tomen en cuenta aspectos positivos como negativos de la persona. “Lo positivo va a servir para motivar al trabajador a que continúe mejorando; y lo negativo, para ayudarlo a corregir y mejorar su desempeño”. (Zuluaga, 2007, p.556).

Gestión Basada en Resultados

Una estrategia mediante la cual una compañía se asegura que sus procesos, productos y servicios apoyan a lograr los planes previamente definidos es la gestión basada en resultados:

La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño. (Oficina de Evaluación del PNUD, 2009, p.9)

Todas las áreas que forman parte de la empresa deben ser objeto de control, con el fin de medir si se están generando acciones claras y concretas para el logro de todos los planes, programas y proyectos establecidos:

Resulta de gran importancia para la empresa medir el cumplimiento de las etapas establecidas para cada una sus actividades, con el fin de proponer las correcciones necesarias al presentarse cualquier tipo de desviación, que afecte el logro de sus objetivos. (Zuluaga, 2007, p.655)

Reuniones periódicas

Las empresas, a la hora de implantar sistemas de mejora continua, deben tomar en cuenta dos elementos claves: la formación de equipos de mejora y el establecimiento de reuniones periódicas. “Durante estas reuniones se debaten los indicadores del trabajo diario y se intenta mejorarlos constantemente a partir de sugerencias de todos los empleados de un departamento o área” (García Sabater, Jose P, García Sabater, Julio J, Marín, Puig, 2010, p.6).

Centro de Negocios

Según la revista Construir (2019), los centros de negocios nacen con el objeto corporativo de ayudar a la maximización de los recursos tanto económicos como materiales y humanos de clientes en un tiempo determinado, actualmente, la preferencia por los ofiencentros aumenta debido a las muchas ventajas que ofrecen estos sitios en comparación con las oficinas que tradicionalmente

conocemos. “Estos lugares son puntos de encuentro que permiten un mayor relacionamiento socio-comercial donde empresas y profesionales intercambian información, experiencias, contactos, entre otros; pudiéndose convertir en sinergias importantes” (párr.2).

Expertos del sector indican que el modelo usual en donde las empresas transnacionales compraban o construían su propio edificio es menos común. “La evolución hacia la optimización de costos las ha empujado a enfocarse en su negocio principal y dejar de lado los asuntos relacionadas a la adquisición, administración y mantenimiento de los edificios” (Brenes, 2016, párr.3). Actualmente, muchas compañías buscan soluciones a la medida que sean provistas por un tercero: “los centros corporativos son una respuesta integral a esas necesidades. Para los inquilinos es una ventaja, pues no se incurre en inversión de capital y se trata de gastos deducibles de impuestos” (Brenes, 2016, párr.4).

Reseña de VMG Business Center

La Licenciada Diana Rodríguez Ortega Gerente General de VMG Business Center relata la siguiente reseña de la organización: VMG BC pertenece a una corporación que está compuesta de empresas con diferentes giros comerciales, la cual celebró 21 años de existencia en el 2019. La mayoría de sus compañías pertenecen a la industria farmacéutica.

La oportunidad de la generación de un nuevo negocio se dio debido a que la corporación VMG estaba construyendo un edificio en Guachipelín de Escazú para concentrar a todas sus compañías en una sola ubicación; anteriormente estaban distribuidos en diferentes casas en la zona de Rohrmoser, el edificio se tenía previsto para que fuera de cinco pisos, pero en ese momento la cantidad de empleados que se tenía no iba a llenar realmente la totalidad del espacio que se tenía contemplado y se pensaba que iban a quedar dos pisos disponibles; entonces fue por eso que se designó en principio el primer piso del edificio VMG en Guachipelín para que se desarrollara el concepto de centro de negocios.

Se recibió en VMG Business Center su primer cliente en agosto de 2012; sin embargo, se comenzó a trabajar en la conceptualización del negocio en realidad un año antes, o sea que como

desde mediados del 2011; la persona a cargo de dicha conceptualización fue la gerente general quién tenía el conocimiento del negocio por su experiencia previa en el manejo de otros centros de negocios y quién en ese momento contaba con siete años de experiencia.

Al realizar la apertura de VMG BC, el equipo estaba conformado por un total de tres personas; la gerente general encargada de toda el área comercial y formación operativa con base en procedimientos y dos representantes de servicio al cliente. Hoy en día, siete años después, el equipo de trabajo está conformado por siete personas: gerente general, coordinador de operaciones y cinco representantes de servicio al cliente. También se cuenta con un encargado del departamento de TI; este es brindado a través de un servicio de *outsourcing* y con un departamento de mantenimiento constituido por tres misceláneas, un jardinero, un jefe de mantenimiento y un ayudante; estos colaboradores son parte de la planilla de VMG del área farmacéutica.

En 2012 se ofrecían tres servicios; básicamente se enfocaban en espacios de oficina totalmente listos para utilizar, oficinas virtuales y salas de reuniones. En cuanto a la composición de la infraestructura se contaba con 29 espacios de oficina y cuatro salas de reuniones con capacidades para 4, 6, 12 y 23 personas. Los clientes que se atendían al principio en su mayoría eran empresas que ya tenían cierta trayectoria en el mercado y la mayoría de los clientes en principio fueron para el concepto de oficina virtual; las personas buscaban una solución para poder atender de manera profesional sus empresas sin que esto representara un gasto adicional, de esa manera se fueron dando cuenta que este tipo de negocio puede en realidad responder a este tipo de necesidades ya que el personal de servicio al cliente puede interpretarse como parte de ese mismo equipo de trabajo y al fin y al cabo los costos operativos no aumentan.

Por otro lado, también se tenían en un inicio, algunas empresas que en su mayoría fueron extranjeras, al principio; o sea extranjeros que tenían negocios que eran manejados desde Costa Rica y algunas otras empresas locales, sin embargo, fue rápidamente tal vez en menos de nueve meses que se comenzó a recibir requerimientos de las primeras compañías multinacionales con las que se trabajó, de esa manera se fue adquiriendo toda la experiencia en poder enfocar las propuestas a necesidades específicas de cada una de esas empresas.

Tres años después de la apertura, se tomó la decisión debido a que tenían el espacio disponible en el edificio, de unificar el primer piso con el segundo y así duplicar prácticamente el tamaño en cantidad de metros cuadrados y así también se pudo incluso incrementar con uno de los servicios, entonces para el 2015 que fue que se hizo la expansión del centro de negocios se contaba en total con 58 espacios de oficinas físicas, ocho salas de reuniones (a las cuatro existentes se le agregó cuatro salas de reuniones informales con capacidades para tres y cuatro personas) y además de eso se creó el servicio de *coworking*; este servicio había estado teniendo mucho auge sobre todo en Europa y el cual responde a necesidades de clientes que requieren un espacio para llegar a trabajar sin formalidad y cuándo las personas estén dispuestas a compartir espacio.

A partir de ese 2015, también se comenzaron a tener grandes cambios en lo que era la parte operativa y de servicio al cliente; el hecho de que la cartera de clientes aumentará debido a que la capacidad de infraestructura se duplicó, los llevó a la necesidad de hacer mejoras en la automatización; entonces se empezó a crear un software hecho a la medida de las necesidades, en donde, en principio, se atacó todo lo relacionado con la automatización de las llamadas personalizadas, que al fin y al cabo, el servicio se relaciona mucho con el de un centro de atención de llamadas (*call center*) por lo que se necesitaba una herramienta lo suficientemente capaz para poder introducir información muy variada y extensa de cada uno de los clientes y que cada uno de los representantes de servicio al cliente pudiera seguir como una guía sin parecer “robot” y que además de eso se minimizaran los errores.

Al seguir siendo efectivas ese tipo de herramientas, se le fue agregando muchísimos módulos; este software que ya lleva más o menos unos cuatro años en construcción, aún continúa creciendo y se le siguen adaptando módulos para enfocarse en la excelencia en el servicio al cliente para poder tener herramientas de trabajo, herramientas de medición y que los clientes vean que se está trabajando de una manera más automatizada para que sus requerimientos sean respondidos de una manera más rápida y así también se tenga el control de lo que se hace para cada uno de los clientes.

Lo que hace diferente a VMG BC definitivamente es el hecho de que es el único centro de negocios integral en Costa Rica, eso quiere decir que se ofrece cuatro tipos de servicios dándole un gran enfoque a cada uno; así bien, las tarifas son competitivas, se le da un gran énfasis al hecho

de que los clientes pueden seguir siendo productivos en diferentes espacios de trabajo y por lo tanto son el centro de negocios con una mayor cantidad de áreas comunes como dos recepciones, dos *coffee bar*, dos terrazas al aire libre, un área de comedor para almorzar.

Cuenta con ocho salas de reuniones; también ese número es el más alto en cuanto a los *business center* locales y eso les da una alta capacidad para que los clientes puedan encontrar áreas de trabajo donde realizar sus reuniones cuando lo requieran. En VMG BC, se escuchan realmente las necesidades de cada uno de los clientes y se destacan por hacer propuestas a la medida, eso los ha llevado a convertirse en expertos en atender sobre todo a las compañías multinacionales, a sus requerimientos exigentes y cambiantes permitiéndoles trabajar bajo sus propios estándares de servicio y simplemente fijando una fecha de partida en la que se compromete a que todo esté listo.

Es importante mencionar que incluso nunca se ha incumplido con un plazo de entrega (*deadline*), eso les ha permitido tener un buen nombre en el mercado y les ha permitido también trabajar con diferentes empresas de *relocation* y de *Real State*; multinacionales que son precisamente las que traen las firmas grandes y les ayudan a colocarse o a expandirse en el mercado local. Ellos tienen amplio conocimiento de las capacidades y también amplia confianza en el nivel de servicio que ofrece VMG BC.

Con el fin de ampliar la información sobre la compañía en estudio, VMG Business Center, se consultaron los diferentes manuales de la organización para obtener la información de los servicios que ofrece, tipos de clientes, descripción de puestos y manejo de quejas.

Servicios que ofrece VMG Business Center

VMG Business Center es el lugar ideal para:

- Pequeñas, medianas empresas y multinacionales que requieren estar ubicadas en un oficentro de alto nivel
- Compañías que se están instalando en Costa Rica o que están reduciendo su personal
- Compañías que trabajan por proyectos y necesitan espacios temporales
- Personas que trabajan desde su casa y requieren de un ambiente corporativo

La empresa VMG BC ofrece cuatro diferentes servicios:

- Oficinas virtuales
- Salas de reuniones formales e informales
- *Coworking*
- Oficinas físicas

Oficinas virtuales

Las oficinas virtuales son una solución de servicio para las personas que trabajan desde casa, pero, eventualmente requieren de una oficina por hora, empresas que requieren mejorar su imagen corporativa con el fin de incrementar la calidad de sus clientes y contar con un lugar para atenderlos de una manera profesional, personas que suelen tener sus reuniones de negocios en cafeterías o restaurantes, profesionales que están en movimiento (en la calle o viajando) la mayor parte del tiempo y necesitan apoyo con atención de llamadas y un lugar para reunirse. Las oficinas virtuales permiten que los negocios, que recién inician, puedan proyectar una excelente imagen sin incurrir en los gastos inherentes a un espacio de oficina físico, esto por un costo mensual establecido.

Los servicios de oficina virtual incluyen lo siguiente:

- Atención de llamadas de manera personalizada
- Transferir las llamadas al celular y toma de mensajes (el cual se envía por email de forma inmediata)
- Recibimiento de correspondencia y referencia de la dirección de la oficina en Escazú
- Salas de reuniones a la disposición (con base en lo establecido en el paquete de su elección)

Salas de reuniones

Son espacios formales e informales que se alquilan por hora, medio día o día completo, son ideales para entrevistas, sesiones de trabajo, entrenamientos o trabajo independiente. En total cuenta con ocho salas de reuniones con capacidades de tres, cuatro, seis, 12 y hasta 50* personas. Está disponible el servicio de alimentación y salonero bajo previa reservación. Las reservas las

pueden realizar desde una hora en adelante, aun cuando no sea cliente regular de VMG Business Center.

Las salas de reunión formales incluyen:

- Mobiliario con diseño contemporáneo
- Pantallas LCD
- Pizarras de vidrio y marcadores
- Internet de banda ancha
- Estación de café y agua
- Aire acondicionado con control independiente
- Estacionamiento
- Dos amplias y elegantes recepciones con personal para recibir a sus invitados
- Dos *coffee bars* con bebidas calientes
- Terrazas al aire libre

Las salas de reunión informal incluyen:

- Mobiliario con diseño contemporáneo
- Pizarras de vidrio
- Internet de banda ancha
- Aire acondicionado con control independiente
- Estacionamiento
- Dos amplias y elegantes recepciones con personal para recibir a los invitados
- Dos *coffee bars* con bebidas calientes
- Terrazas al aire libre

Los espacios de salas de reunión son ideales para:

- Ejecutivos que requieren proyectar una imagen profesional y realizar presentaciones de alta calidad.
- Empresas de capacitación que normalmente utilizan espacios en hoteles para impartir sus cursos y requieren brindar un servicio más personalizado en un ambiente de negocios y a la vez reducir sus costos.

- Empresas que requieren de un espacio cómodo para reunirse con sus empleados.
- Juntas directivas que programan sus reuniones mensuales y requieren de un espacio ejecutivo.

“Coworking”

El “coworking” es un espacio compartido en el cual el cliente puede trabajar. Una de las ventajas para el cliente es la de expandir la red de sus contactos. El servicio incluye:

- Acceso a un espacio compartido de lunes a viernes de 8:00 am a 6:00 pm
- Conexión a Internet de banda ancha (wi-fi)
- Mobiliario: mesas de trabajo
- Terraza al aire libre
- Bebidas calientes ilimitadas por medio de autoservicio en los dos *coffee bars*

Oficinas físicas.

Son espacios privados con acceso las 24 horas al día, los siete días a la semana y bajo el sistema todo incluido. En total, hay 58 espacios de oficinas para alquilar, los cuales poseen diferentes capacidades; cada propuesta es hecha a la medida para el cliente. Las oficinas físicas incluyen:

- Mobiliario,
- Líneas de teléfono
- Atención de llamadas personalizadas
- Internet
- Electricidad
- Agua
- Aire acondicionado con control independiente
- Seguridad 24/7
- Mantenimiento
- Limpieza diaria de la oficina
- Bebidas calientes ilimitadas

Servicios adicionales.

Los clientes de VMG cuentan con acceso a diversos servicios adicionales durante el horario de operación; de modo que, el cliente puede solicitar cualquiera de estos servicios al personal de VMG y los montos correspondientes serán cargados en su cuenta mensual. A continuación, se señalan los servicios:

- Estacionamiento
- Coordinación de mensajerías locales
- *Couriers*
- Coordinación de alimentación para salas de reuniones
- Servicios secretariales
- Impresiones, fax, escaneo
- Snack y refrescos en los *coffee bars*
- Suministros de oficina

Tipos de cliente de VMG Business Center

Cliente de oficina físicas: con acceso a las instalaciones 24/7.

Clientes de oficinas virtuales: tiene acceso a las instalaciones en el horario operativo de los colaboradores de servicio al cliente, de lunes a viernes de 8:00 a.m a 6:00 p.m.

Cliente externo: es aquel cliente sin contrato que desea contratar el servicio de salas de reuniones por hora o bien, el *coworking*.

Descripción de puestos de servicio VMG Business Center

El equipo de trabajo consta de siete personas: gerente general, coordinador de operaciones y cinco representantes de servicio al cliente. Además, se cuenta con un encargado del departamento de TI y se brinda a través de un servicio de externalización (*outsourcing*); adicionalmente cuenta con un departamento de mantenimiento, el cual está conformado por tres misceláneas, un jardinero, un jefe de mantenimiento y su ayudante. Estos colaboradores forman parte de la planilla de VMG del área farmacéutica. A continuación, se describen los perfiles de los principales puestos.

Puesto Coordinador de Operaciones.

El Coordinador de Operaciones es responsable de la retención de clientes en el centro y del incremento de los ingresos por concepto del área de servicios a cargo de servicio al cliente. Es la persona responsable de asegurar la eficiencia en la operación, siguiendo los estándares y políticas establecidas por la empresa. Es responsable de ejecutar todas las tareas administrativas y de servicios, asegurándose una pronta respuesta a los clientes y altos niveles de satisfacción. Además, el coordinador de operaciones está a cargo de supervisar, guiar, motivar y entrenar al personal de servicio al cliente.

Tabla 1: Descripción de Puesto Coordinador de Operaciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
PUESTO:	COORDINADOR DE OPERACIONES
REPORTA A:	GERENTE GENERAL
PERSONAL A SU CARGO:	SERVICIO AL CLIENTE, PERSONAL DE LIMPIEZA
FUNCIÓN / DEPARTAMENTO:	OPERACIONES

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	MEDICIÓN
Ventas Operativas del Centro de Negocios <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un alto estándar en el nivel de servicio y seguimiento detallado con el fin de asegurarse de que el cliente tenga intención de renovar su contrato llegado el momento. • Promocionar activamente entre los clientes los servicios adicionales a disposición. • Proveer soporte activo a las funciones de venta del centro, mostrando los espacios de oficina dando soporte a clientes prospecto que se presentan por primera vez y promocionar todos los servicios que 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas de retención • Probabilidad de renovación de cada cliente • Ingresos provenientes del área de servicios y salas de reuniones • Márgenes de Servicio al Cliente • Presentación de Servicio al Cliente • Retroalimentación por parte de los clientes • Clientes referidos

<p>se ofrecen en el centro cuando sea necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de incrementar las ventas generadas por consumo de servicios adicionales, para lo cual puede crear e implementar nuevas estrategias de venta. • Asegurarse de que se apliquen todos los estándares del centro de negocios, así como todos los procedimientos operativos establecidos para cada uno de los servicios que se ofrecen. • Cotizar eventos en salas de reuniones y dar seguimiento al cliente prospecto. • Dar seguimiento a los eventos que se realicen en salas de reuniones, así como a cualquier requerimiento especial que pueda tener un cliente. • Mantener actualizadas todas las tarifas de servicios adicionales y realizar revisiones al menos dos veces al año. • Identificar oportunidades de mejora en todas las áreas de servicio. 	
<p>Manejo del equipo de trabajo y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión diaria de los miembros del equipo • Priorizar, revisar el flujo de trabajo y guiar a los miembros del equipo con el fin de asegurarse del cumplimiento de fechas límites y maximizar la eficiencia • Supervisar al personal de Servicio al Cliente en la atención telefónica y cara a cara. • Proveer entrenamiento, supervisión y desarrollo de los miembros del equipo en el día a día, en términos de buscar la satisfacción del cliente, venta de servicios y manejo de quejas. • Coordinar e involucrarse en el entrenamiento de personal nuevo de Servicio al Cliente y misceláneas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación del equipo de trabajo. • Resultados mensuales • Retroalimentación de los clientes. • Documentación de las reuniones individuales y grupales. • Planificación semanal, mensual.

<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos disciplinarios en caso de ser requeridos. • Proveer guía y motivación al personal de Servicio al Cliente asegurarse del cumplimiento de metas, objetivos individuales y grupales. • Realizar reuniones individuales con el equipo de trabajo al menos una vez al mes. • Realizar reuniones grupales con el equipo de trabajo una vez diaria: a las 2:00 pm. • Implementar procedimientos para el manejo de crisis en ausencia del Gerente General. 	
<p>Servicio al Cliente, Calidad, Presentación y Estándares del Centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del manejo del centro en el día a día, para lograr altos niveles de servicio y alcanzando el presupuesto establecido. • Continua relación con los clientes con el fin de proveer excelente servicio a tiempo. • Atención, seguimiento y solución de quejas, sugerencias o comentarios por parte de los clientes. • Establecer procedimientos para el manejo de quejas con el personal de Servicio al Cliente. • Asegurarse de que la presentación del centro y del equipo de trabajo estén acordes con los estándares y políticas de la empresa. • Responsable del mantenimiento del centro. • Velar por el orden en las áreas de trabajo del personal. • Realizar un monitoreo del comportamiento de las llamadas al menos una vez a la semana (o las veces que sea necesario) y tomar las acciones pertinentes con base en los datos arrojados por el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por concepto de Servicios Adicionales • Retroalimentación de los clientes • <i>Mystery Shopping</i> • Número de quejas de los clientes

<p>Administración del centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que la administración de las finanzas del centro y los sistemas funcionen, así como también procesar los cierres de mes y emitir la facturación. • Responsable de realizar las gestiones que sean necesarias con entidades financieras o similares, con el objetivo de mantener actualizadas las plataformas con las que se trabaja: POS Virtual, reportes de fallas, creación de usuarios entre otros. • Manejo del proceso de recolección de las cuentas por cobrar con apoyo del personal de servicio al cliente • Asegurarse del manejo del mantenimiento de las conexiones a Internet y comunicaciones en general. • Manejo del ingreso y las salidas de los clientes, así como cualquier cambio durante el tiempo en que dure el contrato. • Responsable directo del trato y coordinación con diferentes proveedores de servicios, lo cual incluye: gestionar créditos, seguimiento continuo y manejo actualizado de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración alineada con base en los procedimientos de la empresa • Retroalimentación de los clientes • Contribuciones en las reuniones de equipo
<p>Manejo del personal de limpieza, mantenimiento y seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo del día a día de los miembros del personal de limpieza • Priorizar, revisar el flujo de trabajo y guiar a los miembros del equipo con el propósito de asegurarse del cumplimiento de fechas límites y maximizar la eficiencia • Proveer entrenamiento y supervisión de los miembros del equipo en el día a día, en términos de buscar la satisfacción del cliente, y el buen estado del Business Center. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación del equipo de trabajo. • Resultados mensuales • Retroalimentación de los clientes. • Documentación de las reuniones individuales y grupales. • Planificación semanal, mensual.

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el entrenamiento de introducción al personal nuevo • Realizar reuniones individuales y grupales con el personal de limpieza, mantenimiento y seguridad cuando sea necesario. • Establecer comunicación directa con el supervisor de seguridad cuando sea necesario 	
---	--

<p>Capacidades del comportamiento</p>	<p>MANEJO DEL EQUIPO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar habilidad para el manejo del equipo • Dar soporte y animar a su equipo en el cumplimiento de metas <p>TRABAJO EN EQUIPO / COLABORACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperando y demostrando una actitud positiva hacia los demás ▪ Trabajando eficientemente y cooperando con los demás ▪ Estableciendo y manteniendo buenas relaciones de trabajo <p>ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticipando con antelación de las necesidades de los clientes para asegurar su satisfacción ▪ Respondiendo a requerimientos dentro del tiempo establecido ▪ Habilidad para manejar situaciones difíciles <p>ENFOQUE EN LA CALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de todas las tareas de todas las áreas involucradas sin importar que tan pequeña sea ▪ Mostrando preocupación por todos los aspectos del trabajo ▪ Estableciendo altos estándares de funcionamiento del centro
---------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreando la calidad y la consistencia <p>MEJORAMIENTO CONTINUO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Originando acciones para mejorar procesos existentes ▪ Utilizando métodos apropiados para identificar oportunidades, implementar soluciones y medir el impacto <p>APRENDIZAJE CONTINUO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar activamente nuevas áreas de aprendizaje ▪ Creando regularmente y tomando ventajas de oportunidades en las que pueda aprender <p>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometiéndose con acciones luego de desarrollar alternativas de soluciones, las cuales deben estar basadas en la lógica y otros procedimientos establecidos
Atributos personales	<p>ENFOQUE EN EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurarse de tratar a clientes internos y externos con prioridad número uno ▪ Dar al cliente una excelente presentación personal y profesional <p>ÉTICA E INTEGRIDAD SER ENFOCADO EN RESULTADOS TRABAJAR EN EQUIPO</p>
Conocimiento técnico y habilidades específicas para la posición	<p>Experiencia laboral en la industria hotelera y estudios en la misma rama (preferiblemente)</p> <p>Cinco años de experiencia en servicios. Experiencia en servicio al cliente, ventas. Experiencia en manejo de personal. Idiomas: español / inglés Experiencia en manejo de presupuestos, control de costos y reportes Alto conocimiento en Microsoft Windows y en sistemas</p>

Nota: VMG Business Center, San José 2017.

Puesto representante de Servicio al Cliente.

El Agente de Servicio al Cliente se encarga de proveer un servicio profesional a clientes existentes y potenciales, con el fin de incrementar la retención de clientes del centro. Es responsable de garantizar y mantener la apariencia del centro de acuerdo con los estándares para asistir en el área de ventas, mercadeo, operaciones y generar ingresos por parte de servicio al cliente.

Tabla 2: Descripción de Puesto Representante de Servicio al Cliente

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
PUESTO:	AGENTE DE SERVICIO AL CLIENTE
REPORTA A:	GERENTE GENERAL CON SUPERVISIÓN DIRECTA DEL COORDINADOR DE OPERACIONES
FUNCIÓN / DEPARTAMENTO:	OPERACIONES

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	MEDICIÓN
Servicio al Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Conocer e identificar lo que incluye cada uno de los servicios. • Proveer soporte de manera profesional a los clientes, incluyendo servicios secretariales, copias, impresiones, laminados, faxes, etc. • Actuar como punto de contacto para todos los requerimientos internos de los clientes • Aplicar todos los estándares del centro de negocios • Asegurarse de que todas las líneas de teléfono sean contestadas con base en el script establecido, así como las llamadas y “transfers” de clientes con base en sus instrucciones previas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación por parte de los clientes • “Mystery Shopping” • Resultados de desempeño

<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el nombre y ubicación de todas las compañías que forman parte de la cartera de clientes físicos del Business Center, así como los nombres de los contactos de cada empresa. • Identificar a los clientes de Oficina Virtual. • Atención profesional y personalizada de los clientes (por su nombre), con el fin de generar un ambiente de bienvenida • Atender reservaciones de salas de reuniones, así como cualquier otro requerimiento relacionado con este servicio. • Asistir en cualquier área del centro donde se le solicite • Manejo estricto de la agenda de trabajo del día y programar las gestiones de manera anticipada 	
<p>Presentación del centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse del perfecto set up de todos los servicios (oficinas modelos, salas de reuniones, <i>coffee bars</i>, recepciones, <i>coworking</i>, terrazas) • Abrir y cerrar el centro con base en los procedimientos establecidos • Asegurarse de que los <i>coffee bars</i> estén siempre impecables y con todos los suministros que requieres, así como el área de impresión • Código de vestimenta con base en lo establecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de los clientes • Código de vestimenta con base en lo establecido
<p>Administración del Centro y de los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apego estricto a los procedimientos establecidos para el control de cada servicio que se ofrece. • Mantener y actualizar toda la información de contacto de los clientes de Oficina y Oficina Virtual, con el fin de asegurarse de que los cambios son registrados • Mantener al día todos los reportes que sean solicitados por la gerencia y 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración acorde a los lineamientos de la empresa • Procedimientos con base en lo establecido y ajustarse a los cambios • Retroalimentación de los clientes • Apropiada facturación de servicios a los clientes

<p>cumplir con las fechas de entrega establecidas</p> <ul style="list-style-type: none">• Asegurarse de archivar toda la información pertinente a los clientes en los files físicos y digitales correctos• Llevar el control de inventarios de los <i>coffee bars</i> de forma diaria y emitir reportes semanales.• Asegurarse de informar al Coordinador de Operaciones y/o al Gerente General sobre inconvenientes relevantes y que estos se resuelvan lo más pronto posible• Coordinar la ejecución de los requerimientos por parte de los clientes y dar seguimiento hasta concluir la tarea solicitada.• Asegurarse de que documentos y paquetes sean sorteados y notificados según lo establece el procedimiento y coordinar en caso que se requiera mensajería.• Dar seguimiento completo a gestiones que le solicite el Coordinador de Operaciones y/o el Gerente General.• Asistir y contribuir en las reuniones del equipo e individuales con sus supervisores.• Apoyar en la gestión de crédito y cobro• Apoyar en el proceso de facturación• Asegurarse de que cualquier servicio adicional que el cliente solicite sea cargado a su cuenta• Cumplir oportunamente con la entrega de reportes que el Coordinador de Operaciones o Gerente General soliciten.• Manejo del ingreso y las salidas de los clientes, tanto de las empresas como de los contactos.• Realizar inducción a los clientes nuevos.	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el entrenamiento del personal nuevo del <i>Business Center</i>. • Apoyar en la supervisión de cumplimiento de tareas por parte del personal de limpieza, mantenimiento y TI. • Informar al guarda de seguridad sobre nuevos ingresos, terminaciones y suspensiones de servicios y entregar los documentos correspondientes. 	
<p>Ventas operativas del Centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de mercadear sus propios servicios a través de correo electrónico, volantes (entre otros) entendiendo las necesidades de los clientes y con el fin de generar ingresos para el centro. • Participar en la retención de clientes asegurándose de que las necesidades de los clientes están satisfechas. • Asegurarse de que las reservaciones de las salas de reuniones se concreten en venta. • Ofrecer activamente los productos y servicios del centro activamente. • Proveer soporte activo a las funciones de venta del centro, mostrando los espacios de oficina dando soporte a clientes prospecto que se presentan por primera vez y promocionar todos los servicios que se ofrecen en el centro. • Proveer soporte y coordinación a todos los eventos realizados en las salas de reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos a través de Servicio al Cliente • Presentación de Servicio al Cliente • Retroalimentación de los clientes • Retención de clientes
<p>Capacidades del comportamiento</p>	<p>TRABAJO EN EQUIPO / COLABORACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperando y demostrando una actitud positiva hacia los demás ▪ Trabajando eficientemente y cooperando con los demás

- Estableciendo y manteniendo buenas relaciones de trabajo

ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE

- Anticipando con antelación de las necesidades de los clientes para asegurar su satisfacción
- Respondiendo a requerimientos dentro del tiempo establecido
- Habilidad para manejar situaciones difíciles

ENFOQUE EN LA CALIDAD

- Cumplimiento de todas las tareas de todas las áreas involucradas sin importar que tan pequeña sea
- Mostrando preocupación por todos los aspectos del trabajo
- Estableciendo altos estándares de funcionamiento del centro
- Monitoreando la calidad y la consistencia

MEJORAMIENTO CONTINUO

- Originando acciones para mejorar procesos existentes
- Utilizando métodos apropiados para identificar oportunidades, implementar soluciones y medir el impacto

APRENDIZAJE CONTINUO

- Identificar activamente nuevas áreas de aprendizaje
- Creando regularmente y tomando ventajas de oportunidades en las que pueda aprender

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Comprometiéndose con acciones luego de desarrollar alternativas de soluciones, las cuales deben estar basadas en la lógica y otros procedimientos establecidos

Atributos personales	ENFOQUE EN EL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurarse de tratar a clientes internos y externos con prioridad número uno ▪ Dar al cliente una excelente presentación personal y profesional ÉTICA E INTEGRIDAD SER ENFOCADO EN RESULTADOS TRABAJAR EN EQUIPO
Conocimiento técnico y habilidades específicas para la posición	Al menos dos años experiencia en Servicio al Cliente. Experiencia en trabajar con base en procedimientos. Preferiblemente con experiencia en el área de recepción, aunque no es esencial. Idiomas: español / inglés Experiencia en labores administrativas y generación de reportes Alto conocimiento en Microsoft Windows y en sistemas

Nota: VMG Business Center, San José 2017.

Quejas

Las quejas representan un problema para las compañías ya que manifiestan la insatisfacción de los clientes, lo cual muestra deficiencias en el sistema de gestión de calidad de la empresa e indica que no ha alcanzado sus objetivos. Los reclamos son una oportunidad para las organizaciones ya que ofrecen información sobre los puntos en que la compañía debe mejorar para aumentar la satisfacción de sus clientes. “Una queja es la manifestación de disconformidad con un producto adquirido o un servicio contratado por parte de un consumidor o usuario” (Arenal, 2018, p.7)

Arenal (2018), explica la razón de por qué gestionar bien las quejas es la mejor manera de fidelizar clientes:

Puesto que transmite una imagen de empresa interesada en la atención y servicio al cliente. La clave de una gestión óptima de las quejas es que sirvan para reducir al máximo los motivos que las producen (pp.7-8)

Proceso de atención de quejas clientes VMG Business Center

VMG Business Center cuenta con los siguientes procesos para la atención de quejas:

Quejas con respecto al funcionamiento de infraestructura.

Ejemplos: llavines de puertas descompuestos, sonidos en el techo por el viento, baños descompuestos, malos olores de la planta, entre otros aspectos.

- Coordinarlo con mantenimiento a través del encargado, preferiblemente por correo.
- Una vez vengan a atender la queja, explicarle exactamente la queja del cliente
- Dejar que los encargados sean los que emitan criterio y resuelvan el problema
- Coordinar el día que se va a hacer el arreglo
- Darle seguimiento hasta que quede listo
- Notificarle al cliente acerca del arreglo
- Darle seguimiento días después consultándole si todo sigue bien

En caso de que se deba comprar una pieza para proceder con el arreglo, se comunica en primer lugar al gerente general para buscar su aprobación. Darle seguimiento hasta que se resuelva la situación.

Quejas con respecto al servicio de limpieza.

Ejemplos: platos mal lavados, oficinas mal limpiadas, baños sin papel, entre otros.

- Hablarlo con la miscelánea encargada del piso correspondiente
- Darle seguimiento a que corrija el motivo de la queja
- Consultarle al cliente si se resolvió la situación (en caso que se relacione con la limpieza de la oficina)

Quejas con respecto al servicio al cliente.

- No tomarse las observaciones hechas por los clientes de manera personal
- Escuchar al cliente cuando exprese su molestia
- No interrumpir la conversación
- Ofrecerle las disculpas del caso con un tono amable
- Ofrecerle una solución al inconveniente
- Ser transparente y comunicar al equipo de trabajo la situación para que no vuelva a suceder
- Si la situación se repite escalar la situación para tomar medidas disciplinarias

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación se desarrollará desde un enfoque cualitativo, ya que se fundamenta en la descripción del tema a estudiar y las observaciones realizadas sobre un fenómeno en específico. Se realizarán entrevistas con el fin de obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes; en ese sentido, se recogerán sus emociones, prioridades, experiencias y otros aspectos del proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center. Todo lo anterior, tratando de identificar realidades de la eficiencia en los procesos y la estructura operativa para así descubrir la mayor cantidad de cualidades.

Así bien, se realizará un análisis no estadístico de datos; con base en los resultados, se desarrollarán las conclusiones y se efectuarán recomendaciones. Es importante mencionar que, en cada entrevista, se analiza dato por dato hasta llegar a una perspectiva más general del fenómeno que se estudia. Por tanto, se construye conocimiento a partir de las experiencias de los participantes. No se intenta comprobar hipótesis, sino más bien, se construye y perfecciona conforme se recaban los datos.

Para el desarrollo de este proyecto, se mantendrá la teoría de referencia y en el caso del enfoque cualitativo, se puede referir la teoría según Hernández, Fernández y Baptista (2014) donde indican que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7). Además, el diseño se ajusta al enfoque cualitativo, puesto que se realizará un abordaje general el cual se utilizará en todo proceso de investigación. Estos estudios no presentan un plan estandarizado, sino que cada investigador traza un esquema del curso de la exploración (Hernández et al., 2014, p.470).

Diseño de la Investigación

El diseño seleccionado para la investigación es de tipo narrativo, el cual se da a partir de las historias vividas por las personas consultadas. De manera que, a lo largo de la investigación, serán

los entrevistados quienes expondrán la realidad del tema en análisis; son los participantes quienes en la actualidad han tenido la vivencia del proceso del servicio al cliente por tanto pueden testificar lo vivido. Es importante recalcar que en este proceso, tanto las personas como su entorno ocupan un interés primordial.

A continuación, se brinda una descripción de los diseños narrativos:

Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. Se centran en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente (Czarniawska, 2004 citado por Hernández et al., 2014, pp.487-488).

También es de carácter fenomenológico porque trata de comprender las percepciones, perspectivas e interpretaciones de las personas acerca del servicio al cliente brindado por parte del centro de negocios. Este diseño se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. El centro de indagación residirá en las experiencias del partícipe.

Según Hernández et al. (2014) “en la fenomenología los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias, más que abstraerlas para crear un modelo basado en sus interpretaciones como en la teoría fundamentada” (p.p.493).

Fuentes de Información de la Investigación

Muestra

Según Hernández et al. (2014) “toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p.170).

La muestra para la presente investigación, según lo explica Hernández et al. (2014) es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). En esta investigación la muestra estará conformada de un gerente general, un jefe de mantenimiento, un encargado de TI y cinco representantes de servicio al cliente; siendo entonces ocho colaboradores de la empresa y seis clientes que conformarán la muestra de estudio para un total de 14 entrevistados.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la muestra “es la población del cual se recolectan los datos” (p. 173). Para el análisis de la investigación, el tipo de muestra será de tipo Voluntarios y Casos-Tipo. En la muestra de participantes voluntarios, los individuos voluntariamente acceden a participar en el estudio y profundiza en las experiencias en este caso del proceso del servicio al cliente. En el denominado Casos-Tipo, se realiza “en investigaciones de tipo cualitativo, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández et al., 2014, p.387)

La población que será parte de esta investigación está compuesta por todo el equipo administrativo y operativo de la empresa VMG Business Center, colaboradores que aportarán toda la información valiosa para el estudio del tema de forma voluntaria. Con la información recabada se hará el análisis del proceso del servicio al cliente del segundo semestre del 2019.

Tabla 3: Muestra de Población

N° de entrevistado	Persona entrevistada	Motivo Razón
Entrevista 1	Gerente General	Planifica las políticas de la empresa y estándares de cumplimiento de servicio al cliente. Apoya a la coordinadora de operaciones en el diseño de los procesos.

Entrevista 2	Jefe de Mantenimiento	Coordina en conjunto con la coordinadora de operaciones y la gerente general las tareas diarias de mantenimiento de las oficinas y áreas comunes, además lidera el equipo de limpieza.
Entrevista 3	Encargado de TI	Se encarga de toda la plataforma tecnológica del edificio, además de dar soporte técnico a los clientes.
Entrevista 4	Representante de servicio al cliente	Realizan diariamente los procesos de todas las áreas de servicio.
Entrevista 5	Representante de servicio al cliente	
Entrevista 6	Representante de servicio al cliente	
Entrevista 7	Representante de servicio al cliente	
Entrevista 8	Representante de servicio al cliente	
Entrevista 9	Director Palo Alto Networks	
Entrevista 10	Director Tecnitranslations	
Entrevista 11	Director de la firma Peoplexceed	

Entrevista 12	Business Partner Solutions U Need	conocimientos de los procesos de servicio al cliente.
Entrevista 13	Asistente Administrativa Medtronic	
Entrevista 14	AMER Payroll Director Cloudpay	

Nota: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la presente investigación. San José, 2020.

Fuentes de información

“Se entiende por fuente de información cualquier conjunto de documentos, informaciones y datos cuyo contenido y estructura informativa constituyen una unidad informacional en la que pueden ser satisfechas las consultas y demandas documentales de un usuario determinado”. (Blázquez, 2015, p. 4, citado por López, 2017, p.15)

Fuentes primarias.

“Los documentos primarios son aquellos que tienen un carácter original, que no han sufrido ningún proceso de transformación o cambio, por ejemplo [sic] un libro, un periódico, una revista, un post de un blog, un vídeo”. Cordón García et al. (2012, p. 28), citado por López (2017, p.16).

Para esta investigación se tomarán en cuenta libros, artículos de revistas, investigaciones científicas y tesis nacionales e internacionales que servirán como fuentes primarias para aportar información, conocimiento y sustento al estudio de cada variable establecida. Dicha información busca respaldar y aportar al fundamento del fenómeno en estudio.

Fuentes secundarias.

“Los documentos secundarios son aquellos que resultan del análisis y del tratamiento de los documentos primarios y dan lugar a un documento diferente, por ejemplo [sic] una bibliografía,

una base de datos de resúmenes, un directorio, etc.” (Cordón García et al. 2012, p. 28, citado por López, 2017, p.16)

Las fuentes secundarias para el estudio de la presente investigación corresponden a 14 entrevistados; siendo colaboradores directos del área operativa y de servicio al cliente y clientes de la empresa VMG Business Center.

Unidades de Análisis

Procesos operativos

El proceso es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para generar un resultado. Los procesos operativos son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización; estos procesos son propios de cada negocio, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor. Por lo tanto, en el tema de investigación se estudiará el grado de eficiencia de los procesos operativos para cada una de las áreas de servicio del centro de negocios; este tipo de lineamientos contribuyen al adecuado funcionamiento y permite asegurar la calidad.

Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son aquellos elementos que le permiten a una empresa destacar en un mercado, a veces por encima de sus competidores, y que sin duda alguna la potencian. Todas las empresas, independientemente del escenario donde se desempeñen, tienen ventajas competitivas; es decir, cuentan con algo que las hace únicas. Por otra parte, las debilidades reflejan las deficiencias estructurales de una empresa, así como los elementos que han impedido la consecución de sus objetivos generales. También suelen señalar impedimentos para el trabajo diario. Sea como sea, lo cierto es que a corto, medio o largo plazo constituyen un riesgo para la viabilidad, eficiencia, sostenibilidad y proyección de las compañías. En este contexto, se indagará acerca de las fortalezas y debilidades del centro de negocios, sobre la proyección de una buena imagen corporativa y sobre el nivel tecnológico que ofrezca ya que en el ámbito de estudio estos son elementos diferenciadores.

Mecanismos de control interno

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y herramientas que en forma coordinada adoptan la dirección general para asegurarse del cumplimiento de los estándares de calidad. En el tema de estudio permite a la empresa detectar las desviaciones que se presenten y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. El conocer este tipo de desviaciones permite a la gerencia tomar acciones para evitar pérdida de clientes por una mala ejecución de procesos.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

Según Hernández et al. (2014) citando a Chasteauneuf (2009), el cuestionario será la herramienta de esta investigación, “la cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 217). El cuestionario se aplicará como herramienta a los entrevistados; equipo de la empresa y clientes, para conocer la información real y veraz del tema investigado.

Entrevista

A continuación, se brinda una definición de entrevista:

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Janesick, 1998, citado por Hernández et al, 2014, p.403)

La entrevista semiestructurada con preguntas abiertas será el instrumento aplicado a los colaboradores y clientes de la empresa VMG Business Center; se efectuará de forma directa en el área de trabajo con el propósito de obtener la mayor información posible y así conocer a profundidad la versión de cada persona seleccionada de la muestra descrita anteriormente. Según

Hernández et al. (2014), “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403).

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Para la recolección de datos, se programarán citas para realizar las entrevistas al personal y clientes de la empresa VMG Business Center; estas se realizarán entre el 10 al 20 de diciembre 2019. Esta recolección de datos se efectuará en la corporación para contar con mayor disposición de los miembros involucrados y así evitar inconvenientes en temas de traslado a otro sitio o tiempo destinado fuera de la organización. Se solicitará autorización los participantes para grabar las entrevistas.

Según Hernández et al. (2014), en el análisis de los datos, “la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes”. (p. 418)

De datos que se obtengan, se analizarán y organizarán en unidades y categorías; luego, se describirán las experiencias de los participantes según su óptica, se descubrirán los patrones presentes en los datos con el fin de otorgarles sentido; seguidamente, se interpretarán y explicarán en función del planteamiento del problema; además, se vincularán los resultados con el conocimiento disponible y por último, se generará una teoría fundamentada en los datos.

Las entrevistas se grabarán, por lo que posteriormente se transcribirán para hacer un análisis exhaustivo del lenguaje. El material se transferirá a la computadora con el fin de poder examinar todos los datos recabados en su forma original. En cuanto al proceso de revisión, se escribirá una bitácora de análisis, “cuya función es documentar paso a paso el proceso analítico” (Hernández et al, 2014, p.422). Durante la exploración, se asegurará que el material esté completo y posea la calidad necesaria para ser analizado

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo, se presentará el resultado obtenido de la aplicación de las entrevistas según las muestras de investigación mencionadas en el capítulo anterior. Asimismo, las entrevistas se efectuaron por medio de un cuestionario; lo completaron los colaboradores y clientes indicados, quienes forman parte de la muestra para la recolección de la información. Las respuestas fueron transcritas de forma textual con la autorización de los entrevistados.

A continuación, se muestran, por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse las entrevistas:

Tabla 4: Unidades y Categorías de Análisis

Unidad de análisis	Categoría
Procesos operativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de servicios complementarios 2. Proceso de servicio mantenimiento de oficinas 3. Proceso de servicio soporte de TI 4. Automatización de procesos 5. Satisfacción del cliente 6. Mejora continua en el servicio 7. Diseño y manuales de procesos
Fortalezas y debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel tecnológico 2. Imagen Corporativa 3. Servicio al cliente 4. Ubicación 5. Instalaciones modernas 6. Flexibilidad en los servicios 7. Centro de negocios integral 8. Operación consolidada 9. Limitación de espacio en el parqueo 10. Percepción de mal servicio de Internet 11. Deficiencias en el mantenimiento del edificio
Mecanismos de control interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de procesos 2. Evaluación de desempeño de personal

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Medición de resultados sobre metas preestablecidas 4. Resolución de quejas 5. Cumplimiento de solicitudes
--	--

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la presente investigación, San José, 2020.

Unidad de análisis 1: Procesos Operativos

La primera unidad de análisis la presente investigación, se refiere a los procesos operativos que debe efectuar el área de servicio al cliente para prestar los diferentes servicios del centro de negocios, así como aquellas solicitudes y requerimientos de los clientes y el grado de eficiencia total.

Las categorías que se pudieron derivar de la presente unidad de análisis son:

- 1- Procesos de servicios complementarios
- 2- Procesos de servicio mantenimiento de oficinas
- 3- Procesos de servicio soporte de TI
- 4- Automatización de procesos
- 5- Satisfacción del cliente
- 6- Mejora continua en el servicio
- 7- Diseño y manuales de procesos

Cada categoría será detallada con las opiniones expresadas por los entrevistados, con el fin de examinar la respuesta y fundamentar los hallazgos.

Categoría 1: Procesos de servicios complementarios

Descripción.

En esta categoría, se describen los procesos para la contratación de los servicios complementarios del centro de negocios. Los clientes en su mayoría se muestran satisfechos con

respecto a estos procesos. En este segmento se hace también referencia a las diferentes vías por las cuales el cliente puede hacer la solicitud y cómo debe hacerlo.

Acerca de la reservación de salas la gerente general explica: a través de la página web en donde se puede recibir una confirmación inmediata e incluso chequear disponibilidad. La página ofrece alternativas de desayuno, *coffee breaks* y almuerzos en donde el cliente debe marcar las opciones e indicar cantidades. Incluso tiene acceso a las tarifas en ese momento. (Entrevistado 1).

Con respecto a la reservación de salas, el jefe de mantenimiento menciona: el cliente puede realizar la reserva a través de nuestra página web, lo puede hacer en la recepción, o bien, escribiendo por medio de correo a la dirección servicedesk@vmg.co.cr Hay una persona encargada para esta tarea; en caso de que esta persona no pueda responder alguno de los otros compañeros deberá hacerlo. La razón por la cual hay una persona asignada para esta tarea es para que el cliente no reciba confirmaciones de varias personas por una misma reservación y así evitar dar la percepción que no hay comunicación entre el equipo. Además, esto funciona internamente para que el equipo sepa a quien le corresponde atender el requerimiento y el tiempo de respuesta sea el apropiado. (Entrevistado 2).

Miembro de servicio al cliente indica: en caso del que el cliente solicite un servicio de alimentación, se agrega a la agenda del Outlook el pedido solicitado con el fin que todo el equipo tenga presente que se debe hacer la solicitud. (Entrevistado 4).

Con el servicio de paquetería representante de servicio al cliente explica: lo primero que debemos hacer es confirmar que el paquete sea para un cliente o empresa activa, se procede a llenar una boleta para control interno, la cual posteriormente el cliente deberá firmar. Seguidamente, se le notifica al cliente a través del sistema que se ha recibido un paquete para ellos y así queda un registro que el cliente está por enterado. (Entrevistado 4).

Representante de servicio al cliente expresa: los paquetes los debe retirar el cliente en recepción, sin embargo, si el cliente no pasa a recogerlo, todos los días a las 4:00 pm un puesto interno

semanal que se llama comodín será el encargado de hacer la entrega de los paquetes a los clientes directamente en su oficina. (Entrevistado 5).

Procedimiento de visitas explicado por representante de servicio al cliente: cuando hay una visita, se llama a la persona que está buscando a la extensión o al celular, si de lo contrario esta no responde se envía un correo indicando el nombre de la persona y el asunto y que esta se encuentra en la recepción del primer piso para ser atendido. (Entrevistado 6).

Sobre el proceso de atención de visitas expresa lo siguiente el representante de servicio al cliente: la atención de llamadas se realiza de acuerdo con las especificaciones de los clientes, para esto cuando se contrata un servicio se envía un formulario de llamadas en el cual el cliente debe indicar como proceder; normalmente se llama al cliente, si este no contesta, se envía un correo electrónico con toda la información de contacto de la persona que le estaba llamando y los detalles más relevantes que este comentó, incluso si la persona no quiere dejar mensaje igual se le informa de que llamó. (Entrevistado 7).

Los siguientes son comentarios de los usuarios del centro de negocios:

Todo está muy bien, a ver si encasillamos todo en un solo *bucket*, lo que sí hemos sufrido bastante es parqueo, pero todo lo demás está bastante bien. De parqueo nos estamos quedando bastante cortos. (Entrevistado 9).

Tenemos ya cinco años laborando desde este centro de negocios y siempre hemos recibido un trato cordial, flexible y adecuado a nuestras necesidades, así como oportuno y rápido cuando la urgencia del caso así lo requiere. (Entrevistado 10).

Los procesos son bastantes buenos, lo único es que creo que no son constantes; me ha pasado ya tres veces que no me notifican que recibieron las llaves de mi carro en recepción. (Entrevistado 11).

Mi grado de satisfacción es muy alto. Me siento muy respaldado, acuerpado por el personal y por VMG, siento como que yo tengo una compañía y tengo gente que realmente puede ayudarme con lo que necesito. (Entrevistado 12).

Lo califico muy bien, me apoyan mucho cuando se ha requerido y no tengo mayor inconveniente en esa parte. Siempre están atentos a las necesidades de los clientes y escuchan con detenimiento las sugerencias y las ponen en práctica o solicitudes específicas no solo recomendaciones. (Entrevistado 13).

La verdad recibimos por lo que pagamos; el personal muy atento, siempre buscan como ayudar, los servicios están la gran mayoría del tiempo disponibles, esa parte en específico, por ejemplo, si no tuviéramos los *issues* del aire acondicionado y del internet hubiera sido perfecto toda la experiencia de servicio. (Entrevistado 14).

Análisis.

Según Pardo (2017), los procesos operativos “son propios de cada negocio y de cada organización, y en conjunto conforman la denominada cadena de valor” (p.19). Harrington (1994), citado por Vázquez y Labarca (2012), establece que “La estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él, usan permanentemente los mismos procedimientos” (p. 703).

Según lo expuesto por los colaboradores de la empresa, los procesos se encuentran estructurados y estandarizados de tal manera que cada agente de servicio sigue al pie el proceso, en el cual se evidencia que conocen cada uno de ellos y se trabaja de manera ordenada; así lo menciona el entrevistado 4: de las razones principales de establecer un orden es para que no haya una mala percepción por parte del cliente de que no hay comunicación en el equipo, lo cual es un aspecto muy positivo de que haya un alto nivel de cuidado en los detalles ya que genera valor a la cadena de servicio.

Se evidencia entonces, que, dentro de los procesos, se establecen tiempos de respuesta con el objetivo de brindar una rápida confirmación al cliente sobre su requerimiento; también, a pesar de que haya una persona asignada para responder a la solicitud, en caso de que esta no puede hacerlo en el momento, un compañero lo apoyará con el fin de que el tiempo de respuesta sea siempre eficiente. Del mismo modo, se demuestra que existen varios controles, como por ejemplo boletas de entrega, en cuyo caso el cliente firma como recibido; si el paquete no es retirado se entrega en la oficina, se envían notificaciones a través del sistema de paquetes o llamadas; incluso si la persona que llama no quiere dejar mensaje, de igual modo, se comunica al cliente. Con respecto a las visitas que se atienden en recepción, se nota el esfuerzo que el personal realiza por localizar al cliente por los diferentes medios, incluso si este no contesta.

Los colaboradores de la empresa indican cuáles son los medios para que los clientes pueden hacer las diferentes solicitudes. Es muy positivo, que no se cuente con un solo medio y lo realicen por medio de correo; con copia a todo el equipo de trabajo; otra alternativa es el uso de teléfono, propiamente en las dos recepciones con las que cuenta el centro de negocios e incluso pueden hacer reservaciones en línea 24/7. Estas condiciones resultan muy favorable para el cliente ya que no debe esperar una confirmación dentro del horario operativo del centro de negocios. Inclusive, con las reservaciones en línea, pueden cotizar los servicios de alimentación, lo cual representa una ventaja para los clientes puesto que pueden armar sus presupuestos para este servicio de forma inmediata; también representa menos inversión de tiempo para los colaboradores y pueden enfocarse en otras funciones.

De los clientes entrevistados, cinco de seis se mostraron muy satisfechos con los procesos que ofrece la compañía. Indican que los servicios están disponibles la mayoría del tiempo Y existe una buena atención cuando reciben estos servicios. Es importante recalcar que uno de los entrevistados lleva cinco años en el centro de negocios y refiere que el trato ha sido siempre oportuno y rápido cuando la urgencia del caso lo requiere, lo cual demuestra la constancia en los procesos. Otro de los clientes se siente respaldado, se siente seguro de trabajar con el equipo de servicio al cliente. De igual forma, mencionan que cuando ellos proporcionan sugerencias, estas son tomadas en cuenta de la mejor manera.

Únicamente uno de los clientes indicó que los procesos son muy buenos, no obstante, no se cumplen siempre; por otra parte, este informante, solo pudo suministrar un ejemplo de los inconvenientes cuando ha utilizado los servicios complementarios del centro de negocios. Otros dos clientes refieren a problemas con el parqueo y además inconvenientes con el aire acondicionado y el internet.

Categoría 2: Procesos de servicio mantenimiento de oficinas

Descripción.

En la siguiente categoría se explican los procesos para los servicios de mantenimiento de las oficinas así como la opinión de los entrevistados acerca de la eficiencia de esta área. Se denota la carencia de personal en el departamento de mantenimiento, lo cual afecta los tiempos de respuesta y genera una mala percepción en los clientes.

La Gerente General con respecto a las tareas de mantenimiento expresa: considero que es un tema que presenta muchas variables ya que este departamento tiene funciones compartidas en el edificio y no solo se dedican a atender a los clientes de VMG Business Center. Una de esas variables puede ser la disponibilidad del equipo de mantenimiento para poder responder pronto a la solución de un requerimiento, en ocasiones se trata de cosas sencillas que no requieren mucha planeación y que pueden ser resueltas en minutos o incluso durante el mismo día; sin embargo, en otras ocasiones dependiendo de la carga de trabajo, la tarea debe ser incluida en la lista de pendientes y se debe definir la prioridad. (Las prioridades se definen tomando en cuenta varios factores y no solo el orden en que llegó la solicitud). (Entrevistado 1).

El Jefe de Mantenimiento señala: servicio al cliente debe entender en detalle sobre el requerimiento y realizar todas las preguntas pertinentes para eso según el caso; posteriormente debe explicar cuál será el procedimiento a seguir y mantener al cliente informado al respecto, además de dejarle saber en caso que aplique, en qué momento yo podría realizar el trabajo. (Entrevistado 2).

El encargado de TI menciona: en ocasiones se requiere de inversiones (usualmente no presupuestadas) para poder hacer la reparación e internamente se debe cumplir con procedimientos entre departamentos para poder disponer del presupuesto. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente explica: cuando un cliente solicita un arreglo en la oficina, comodín deberá atender la solicitud. En caso de que el problema exceda los alcances de servicio al cliente, se debe coordinar con mantenimiento para resolver el requerimiento del cliente. (Entrevistado 4).

Miembro del personal de servicio al cliente indica: esto es una limitación que se presenta a la hora de que el personal de mantenimiento está limitado de personal, ya que este departamento también da apoyo a la corporación VMG y no solamente de VMG Business Center lo que limita su agenda y su tiempo de respuesta, sin embargo, a la hora de dar una solución a la solicitud se logra con eficiencia. (Entrevistado 5).

Representante de atención al cliente indica: no es muy bueno, los clientes presentan constantes quejas, ya que el servicio que se brinda en cuestión de calidad es bastante bueno, sin embargo, la duración para resolver el problema en varias ocasiones no es el mejor. (Entrevistado 6).

Las solicitudes al compañero de mantenimiento, indica miembro de servicio al cliente: se hacen por medio de radio, llamada o presencialmente, en esta se solicita la solución al aquejo o necesidad que tenga la infraestructura del centro de negocios. Con mantenimiento siento que podría ser por la carencia de personal que no dan abasto a todas las necesidades presentes y en algunos casos indisposición. (Entrevistado 7).

Representante de servicio al cliente señala: con el mantenimiento de oficinas se debe tomar en cuanto que solo hay dos personas que se encargan del mantenimiento de todo el edificio incluido la corporación de VMG por lo que su tiempo de respuesta depende si deben de realizar otra tarea aparte de la solicitud del usuario. (Entrevistado 8).

A continuación, los consumidores expresan sobre su percepción de las tareas de mantenimiento:

Con respecto a este punto es promedio, siento que se da el mantenimiento básico, pero no de la mejor manera; a veces me da la impresión de que no pasan a la oficina a limpiar porque los basureros están muy llenos. (Entrevistado 9).

Las dos veces que hemos tenido alguna experiencia llegan rápido y lo arreglan con respecto a la oficina. En lo que es mantenimiento del edificio o de sus instalaciones y demás, hay varias observaciones, el mantenimiento de los baños es crítico, en el baño de hombres del segundo piso, el olor era terrible, al menos se duró un año para que arreglaran ese problema; actualmente ya se mejoró. En ese caso se puede decir que el nivel de respuesta fue lento. Otro ejemplo, solo sirve una llave en el baño de hombres para lavarse las manos, y a veces hay varias personas haciendo fila, ¡no puede ser! Pero en general el mantenimiento del edificio está bonito, normalmente está aseado. (Entrevistado 11).

En términos generales no tengo queja, las solicitudes se atienden en un plazo prudencial. Son personas amables, con mucho respeto, muy honradas. Si por alguna razón no pueden hacer algo se lo explican y también le dan a uno una alternativa. (Entrevistado 12).

Con mantenimiento me siento satisfecha, los trabajos siempre se han hecho de la mejor manera y siempre se ha trabajado de acuerdo a lo que nosotros solicitamos. (Entrevistado 13).

Con alta constancia, los aires acondicionados fallan; pareciera que nos les dan mantenimiento preventivo. Cuando hago la solicitud de que lo revisen no es muy rápida la respuesta y más para un factor tan delicado. (Entrevistado 14)

Análisis.

La flexibilidad numérica se relaciona con la flexibilidad pura en cuanto al número de trabajadores que se necesita. “En general, no proporciona a los trabajadores seguridad respecto del trabajo que desempeñan. La cantidad de trabajo a realizar es lo que determina cuantos trabajadores se necesitan y qué tipo de relación laboral requiere el empresario”. (Landa, 2016, p.49).

Con respecto al proceso de atención de tareas de mantenimiento, se visualiza una estandarización, al igual que los de los demás servicios, los agentes de servicio al cliente forman un filtro al ir primero a hacer visita a la oficina para entender la solicitud y posteriormente explicarla a detalle al departamento encargado, de modo que la primera visita sea casi inmediata. En el proceso, se denota una buena comunicación con los clientes, se le informa acerca de lo que se debe hacer, cuándo se va a realizar y se da seguimiento hasta finalizar la tarea.

Los colaboradores señalan que se reciben muchas quejas en esta área, no por la calidad del servicio sino por el largo tiempo de respuesta. Se presentan situaciones fáciles de resolver y se pueden reparar incluso en minutos, sin embargo, hay otras de mayor complicación que tardarán largos periodos en ser resueltas. Dentro de las causas por las que se tardar mayor tiempo en solucionar una situación, se encuentran la carencia de personal en esta área y en otras ocasiones, por inversiones no presupuestadas. Estas inversiones deben pasar por un proceso interno de aprobaciones entre departamentos.

Por otra parte, la empresa solo cuenta con un jefe de mantenimiento, un ayudante y una tercera persona exclusiva para jardinería por lo que contar con solo dos personas resulta insuficiente para brindar mantenimiento a cinco pisos del edificio; incluso uno de los colaboradores menciona que algunas veces hay indisposición del jefe de mantenimiento.

Cuando un ambiente organizacional no está equilibrado ni cumple con las condiciones necesarias, el trabajador puede sufrir del síndrome de desgaste profesional (burnout) al crear demandas que exceden su capacidad:

Se puede entender que producto de la falta de ajuste entre las propiedades del ambiente y las necesidades de la persona, puede desarrollarse en este el síndrome de burnout, al crear demandas que exceden su capacidad de afrontamiento e impidan el logro de sus objetivos en su escenario laboral. (Uribe, 2015, p.153).

Los clientes comentan que el edificio luce bien, aseado, las tareas las realizan de la mejor manera y según los requerimientos, pero lamentablemente hay descuido en algunas áreas comunes del edificio; esto afecta a los clientes y a sus visitas por tanto, genera una mala imagen. También hay una percepción acerca de ausencia de mantenimiento preventivo de las unidades de aire acondicionado por las constantes fallas; además, se pudo observar que se trata de un tema muy sensible ya que en las oficinas externas (ubicadas en la fachada del edificio), el sol da directamente de modo que es casi imposible trabajar sin un buen sistema de aire acondicionado.

Categoría 3: Procesos de servicio soporte de TI

Descripción.

Se detalla en esta categoría el proceso para los servicios de soporte de TI; se evidencian los múltiples problemas que atraviesan los clientes en esta área, puesto que la persona de TI no pertenece a planilla fija. A continuación, se presentan los comentarios de los entrevistados:

La Gerente General explica: el usuario debe notificar a servicio al cliente sobre su requerimiento a través del correo servicedesk@vmg.co.cr, o por medio de llamada a la extensión 1000 o presentarse personalmente a las áreas de recepción. El personal de sistemas está conformado por una sola persona que no es fija, pero uno de los principales inconvenientes es que los clientes no entienden los límites y alcances del servicio, los cuales se concentran exclusivamente en tener acceso a internet de banda de ancha, sin embargo, la mayoría de las ocasiones las consultas en esta área tienen relación con el funcionamiento de sus propios equipos los cuales requieren con frecuencia configuraciones especiales. (Entrevistado 1).

Encargado de TI expresa: lo medimos de acuerdo a un parámetro de tiempo establecido de una hora y tratamos siempre de atenderlo en ese periodo; de igual manera se califica según la criticidad e influye mucho que el cliente esté o no. Porque a pesar de que hay requerimientos uno va y son varias veces que la visita es fallida porque el cliente está ocupado en alguna de sus tareas. (Entrevistado 3).

Miembro de servicio al cliente señala: respecto al soporte de internet, solo hay un técnico y es *outsourcing*, es sumamente complicado poder establecer alguna cita con él y los clientes. (Entrevistado 4).

Integrante de servicio al cliente explica: el compañero de atención al cliente realiza una visita para determinar el problema que está ocurriendo o la necesidad; en varias ocasiones son problemas como por ejemplo de que no saben cómo conectarse a la red, que se les desconectó algún cable, que no saben cómo hacer una llamada internacional, ese tipo de situaciones el personal está entrenado para resolverlo pero si no está al alcance del equipo se debe coordinar la solicitud con el encargado de TI y una hora y fecha de solución a la misma. (Entrevista 5).

Con soporte técnico tenemos un *outsourcing*, el cual no siempre es puntual en el cumplimiento de las solicitudes a pesar de que hay una insistencia recordándole, menciona representante de servicio. (Entrevistado 8).

Seguidamente la opinión de los usuarios de internet en el edificio:

No hay solución rápida; hubo un caso en el que hice un reporte el viernes y fue atendido hasta el lunes. (Entrevistado 9).

Tenemos muchos problemas de conectividad de internet, es muy intermitente; hay un distribuidor de señal que nos ha estado afectando porque hay dos puntos muy cercanos. Problemas como ese no se ha logrado resolverlo bien, a lo largo de estos dos años que tenemos en VMG. El seguimiento ante estos temas de internet no ha sido el mejor. (Entrevistado 11).

Como clientes de oficina física esperaría que el servicio de internet esté disponible 24/7, que la velocidad sea razonable, es común que haya momentos durante el día durante media hora y una hora que el internet no es rápido e inclusive disponible. En mi opinión hay algo que ocurre con las computadoras MAC y el internet de la oficina y he dado *feedback* en “N” ocasiones a Francisco el técnico y él sostiene que no. Después de las 5:00 p.m afecta más, entonces para uno como cliente permanente no le sirve, si después de esa hora uno necesita algo particular técnico

o en la noche ese soporte no existe, uno entiende que tiene un costo, pero realmente es incómodo, no sé a cuantos clientes físicos les pasará, pero si uno ocupa algo a las 9:00 p.m o un sábado, sabe que no cuenta con apoyo y eso es bastante incómodo. El trato es agradable de parte del encargado de TI pero nunca he recibido el soporte de manera pronta y cumplida, me tengo que esperar media hora, una hora o hasta inclusive el día siguiente para que me ayuden con una configuración. (Entrevistado 12).

Sinceramente siento que falla muy a menudo, puedo ser la combinación de muchas cosas, el punto de acceso, que Cabletica se calló, que se fue la luz; no sé, varias cosas. Viéndolo uno como cliente final si me parece que han sido muchas veces y nosotros tenemos una operación delicada, pero si fuera una operación aún más delicada, no sé, por ejemplo, un *call center* sería aún más crítico porque serían llamadas que se están perdiendo, entonces si tuvieran un cliente así no estarían nada contentos. (Entrevistado 14).

Análisis.

Se demuestra que el personal de planta se encuentra entrenado para atender las situaciones de primera necesidad, lo cual es muy positivo, ya que en situaciones sencillas las fallas pueden ser resueltas rápidamente; Sin embargo, la dificultad recae cuando hay problemas más complejos que debe atender el encargado de TI. Como lo indica el personal, cuesta encontrar disponibilidad del encargado debido a que es un colaborador externo, no de planilla fija, y además no cumple las citas con regularidad a pesar de que haya un seguimiento continuo. Este aspecto, afecta en gran medida imagen del personal de servicio al cliente, ya que ellos son el punto directo con el cliente y son los responsables de brindar una respuesta acerca de por qué hubo un atraso en resolver el problema; esto puede ocasionar conflictos internos y hasta situaciones de estrés para los colaboradores.

Los clientes también mencionan que los fallos son constantes; el internet se cae en varias ocasiones y puede ser por múltiples razones. Además, se demuestra que no hay planes preventivos, ni de revisión para mitigar las fallas; si existieran estos planes, las fallas podrían ser mínimas, por lo tanto, las visitas a las oficinas se tendrían que realizar con menor frecuencia y sería ventajoso para la persona que brinda el servicio de externalización (*outsourcing*).

Como lo menciona la gerente general, otro inconveniente que se presenta es que el alcance de servicio llega únicamente a brindar conexión a internet; sin embargo, frecuentemente, los clientes desean apoyo con el funcionamiento de sus propios equipos, los cuales requieren a veces configuraciones especiales; en ocasiones, los equipos pueden ser bloqueados por las mismas compañías para que los colaboradores ingresen a otras redes, de modo que es necesario contar con permisos especiales. Por esta razón, el cliente tiene la percepción de que se trata de un error de la red del centro de negocios y no un inconveniente de su propio equipo.

El internet es un medio indispensable para la gestión empresarial, por lo que es altamente importante contactar con un buen servicio para realizar el trabajo de manera eficiente:

Internet es sin lugar a duda el fenómeno más significativo y representativo del final del milenio pasado. En tan solo una década, la última de los 90, se convirtió en un medio imprescindible para la gestión empresarial: facilita la difusión y localización de información, posibilita nuevas formas de comunicación entre la empresa y sus clientes, proveedores, empleados, accionistas, con la comunidad, etc., también favorece la reducción de los costes de gestión, propicia la aparición de nuevas oportunidades y formas de negocio, consigue el desarrollo de nuevas formas de comerciar y gestionar una empresa... En definitiva, la red de redes, como instrumento al servicio de la gestión empresarial proporciona a las organizaciones una manera distinta de competir en un mercado global. (López et al, 2019, p.137.)

Se puede constatar que el soporte que brinda el encargado de TI, no cuenta con una calificación negativa en el sentido de buena atención y amabilidad, pero sí en cuanto al nivel técnico y tiempo oportuno. Este aspecto es definitivamente muy crítico, ya que es la herramienta fundamental de trabajo para el cliente y sin un buen servicio de internet los clientes no pueden trabajar de manera eficiente, ocurren atrasos en las entregas de sus tareas y produce tensión en los usuarios.

Es muy riesgosa la decisión de la alta gerencia de contratar el servicio de TI en la modalidad de externalización, y que, además, sólo conste de una persona. Esto representa un riesgo pues, en caso

de alguna enfermedad o inconveniente del colaborador, no se cuenta con alguien que lo pueda suplantar debido a que es el dueño y único empleado de la compañía. Por tanto, en una operación tan delicada donde el servicio es requerido por clientes quienes pagan por este servicio, lo hace aún más complicado.

Categoría 4: Automatización de procesos

Descripción.

Esta categoría se fundamentado en los comentarios de los representantes de servicio al cliente y personal administrativo; según los datos, se explica que la mayoría de los procesos, se han ido automatizando mediante etapas.

Pasamos de llevar y controlar una operación a través de herramientas básicas como Excel y Word a contar en estos momentos con un software desarrollado a la medida de nuestras necesidades y el cual permanece aún en constante cambio y adaptación de nuevos módulos señala la Gerente General. Desde nuestro software se realizan actualmente las reservaciones y el control de las salas de reuniones con notificaciones automáticas, la atención personalizada de llamadas, lo cual nos permite disminuir la cantidad de errores, notificación automática de mensajes relacionados con las llamadas que atendemos, el control de las solicitudes de servicios como mensajerías, suministros de oficina, información específica de los contratos, seguimiento a tareas relacionadas con mantenimiento y TI, el control de todos los servicios adicionales que consumen nuestros clientes, facturación electrónica y reportes con indicadores de desempeño del equipo de trabajo. (Entrevistado 1).

Hay una gran parte con una gran automatización explica el encargado de TI, la percepción del cliente es muy buena.

Lo que es contestar llamadas, reenvío de llamadas, reservación de salas, todo tiene un grado de automatización muy alto y la percepción del cliente en general es muy buena, el servicio es rápido. (Entrevistado 3).

Al recibir documentos para los clientes, se debe asegurar que el nombre de la persona o empresa a la que va dirigido el paquete corresponda a clientes actuales del centro de negocios, expresa miembro del personal de servicio. Para esto, se utiliza la base de datos en el sistema de la empresa llamado BC Operator. Ahí se encuentra un registro de todos los clientes que a lo largo del tiempo han tenido contrato con VMG Business Center. (Entrevistado 4).

Representante de atención al cliente indica: el sistema de facturación y el BC poco a poco ha adquirido las actualizaciones necesarias para lograr un trabajo más fluido día con día. (Entrevistado 6).

Se tiene un sistema llamado BC Operator el cual fue creado desde cero para que se acomodara directamente a las necesidades del negocio y simplificara varios procesos de servicio al cliente; sin embargo, en algunos casos todavía tenemos una carencia de esta parte tecnológica como lo que serían los *snacks*, ya que estos tienen que cargarse manualmente e inventariarse de la misma forma, expresa colaborador de atención al público. (Entrevistado 7).

Explica representante de servicio: al día de hoy puedo afirmar que muchos de los procesos son automáticos principalmente para la atención de llamadas ya que cuenta con un sistema exclusivo. (Entrevistado 8).

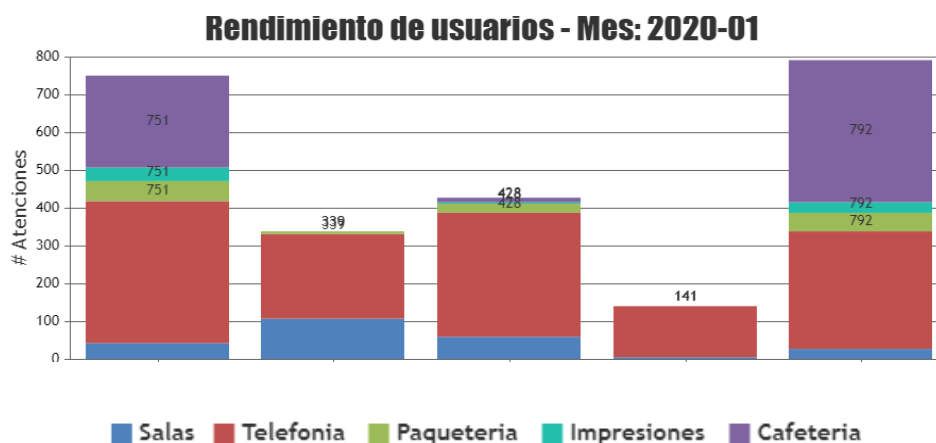
Análisis.

Gestionar adecuadamente los procesos resulta cada vez más importante. La informática ha sido esencial para la automatización de procesos, el objetivo principal es mejorar la eficiencia de la compañía en relación con lo que esperan los clientes. Para el proceso de automatización, es necesario contar con la computadora ya que representa la herramienta principal; en la computadora, se desarrolla un software o plataforma adecuada a la organización y a la estrategia corporativa a nivel de informática. “La automatización consiste en tener a mano una información en tiempo real que sea accesible a todo el personal involucrado en la operación”. (Mejía, s.f, párr.2)

La compañía cuenta con su propio software, diseñado a la medida, por lo que aporta considerables beneficios a la gestión. Su principal ventaja radica en que los procesos de contratación de servicio son más rápidos y eficientes y así lo percibe el cliente; también, este programa funciona como base de datos, lo que a nivel organizacional resulta una ventaja competitiva, siendo una herramienta primordial al momento de tomar decisiones. Esta herramienta permite la generación de reportes de ocupación y tareas efectuadas diariamente lo que permite un mejor control.

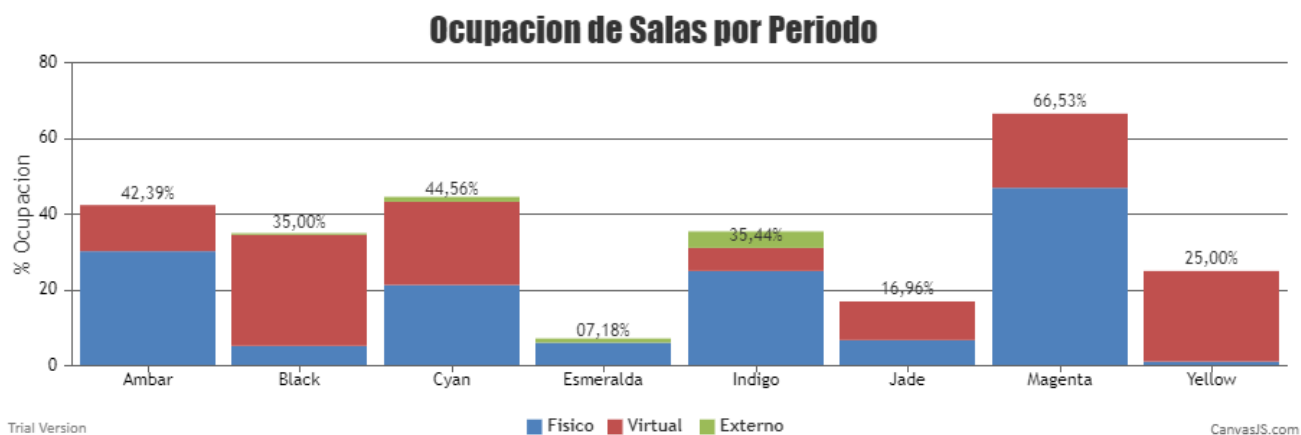
Según los comentarios, se demuestra que el software ha sufrido varios cambios; esto ha sido muy beneficioso para la empresa, la plataforma ha crecido congruentemente a los alcances de la organización y se ha adaptado a las necesidades. El mundo del software se mueve muy deprisa, con frecuencia surgen mejoras y se debe estar preparado para los cambios con el fin de conseguir la diferenciación en el servicio.

Figura 6: Reporte Rendimiento de Usuarios BCOP



Telefonía:	1375
Impresiones/Escaneos/copias:	68
Reservaciones de salas:	245
Cafetería:	631
Paquetería:	132

Nota: VMG Business Center (2020).

Figura 7: Reporte Ocupación de Salas por Periodo BCOP

Categoría 5: Satisfacción del cliente

Descripción.

La siguiente categoría llamada satisfacción del cliente surge con base en los comentarios de los clientes y colaboradores de la empresa. En este apartado, se nota un alto grado de satisfacción por parte de los clientes, sin embargo, se deben buscar oportunidades de mejora.

Se tiene la percepción de que la respuesta a los servicios es eficaz y rápida, expresa la Gerente General, con base en constantes comentarios recibidos por los clientes de manera personal, por correo y en las redes sociales; sin embargo, en ocasiones se comprueban fallas en tiempo transcurrido de respuesta o en falta de seguimiento. El tiempo que se invierte en capacitar al personal de servicio al cliente es sustancioso y además existen espacios diarios para continuar con el aprendizaje y aplicar medidas correctivas cuando lo amerita; sin embargo, se requiere de mucha supervisión para asegurarse de que cada solicitud sea completada a tiempo y de forma correcta. (Entrevistado 1).

Colaborador de atención al usuario indica: muy bueno, siempre se busca la satisfacción del cliente, siempre tomando en cuenta los alcances del servicio. Esto para establecer una relación de confianza y no darles falsas expectativas a los clientes. Los servicios se ajustan a las necesidades corporativas de las empresas en donde se busca no una venta, sino en un intercambio de valores. (Entrevistado 4).

Considero que son muy efectivos, pero siempre hay espacio de mejora, manifiesta representante de servicio al cliente, pero en su mayoría el tiempo de respuesta es rápido y la respuesta eficiente acorde a la solicitud. (Entrevistado 5).

Miembro de servicio al cliente menciona: bastante satisfactorio tanto para los clientes como para el personal de servicio al cliente, ya que estos son planificados de forma previa, y este proceso se disfruta mucho como las actividades en fechas especiales, o por ejemplo el café ilimitado, el horario de incentivos. (Entrevistado 6).

Clientes muestran su nivel de satisfacción con la atención recibida:

Durante los cinco años que tenemos laborando desde VMG Business Center ha habido bastantes cambios en el personal de servicio al cliente, pero la calidad del servicio, tiempos de respuesta y estándares no han desmejorado. Considero que ha habido consistencia en cuanto a la calidad del servicio. (Entrevistado 10).

Bien, la gente es amable, es amena. Ellos hacen un montón de actividades para las fechas festivas, eso me parece que es rescatable. (Entrevistado 11).

Hay situación que siempre se ha tenido y es la rotación del personal pero yo creo que más bien ahí es donde se encuentra una de las mayores fortalezas de la oficina o del centro de servicios y es que se ha logrado dar una capacitación muy rápida a las personas que ingresan, han sabido darle un apoyo y entendimiento de los servicios muy rápido y esto para efectos del cliente es muy bueno, si viene alguien nuevo no se nota tanto, se va a notar siempre en la personalidad que hay unas personas más amables que otras y personas que están más dispuestas que otras, pero en términos generales yo diría que cuentan con la fortaleza de que cuando una persona se

va, la nueva persona puede suplir en poco tiempo con la misma calidad de servicio. (Entrevistado 12).

Todas las solicitudes que se han hecho o necesidades que se han presentado siempre hemos tenido buena respuesta, nunca hemos tenido mayor inconveniente de eso. Nos han dado ese acompañamiento de que iniciamos a la fecha. (Entrevistado 13).

Análisis.

Según Mateos de Pablo Blanco (2019), en su libro *Atención al cliente y Calidad en el servicio*, señala los siguientes elementos relevantes para conseguir la satisfacción del cliente: cortesía y amabilidad de los empleados, dedicación del tiempo oportuno para cada cliente, eficacia en la resolución de conflictos, amabilidad y trato recibido, tiempos de espera en la recepción de los servicios, disposición de la organización para resolver problema, rapidez en la entrega de servicios.

Los clientes se muestran muy satisfechos con el servicio brindado por los colaboradores de la empresa; el personal siempre se muestra amable y dispuesto a resolver los requerimientos de los usuarios, la respuesta es rápida y eficaz la mayor parte del tiempo. Todos estos aspectos son muy importantes, ya que, diariamente le refuerzan al cliente por qué fue una buena decisión el escoger el centro de negocios y los alienta a extender el periodo de su contrato.

La rotación de personal se ha sabido manejar muy bien. A pesar de ser un aspecto que se puede tomar como negativo, en la empresa VMG BC ha sido un aspecto diferenciador ya que se evidencia la efectividad en cuanto a los entrenamientos y capacitaciones; el personal nuevo se adapta muy bien al ambiente y cumple en poco tiempo sus funciones de manera eficiente. En consecuencia, se demuestra un buen trabajo de equipo, de comunicación y de supervisión. Se puede inferir que la empresa consta de un plan estructurado de capacitación. Todas estas medidas han evitado el deterioro de la relación de confianza con los clientes.

Se evidencian oportunidades de mejora con respecto al seguimiento de tareas y tiempos de respuesta en algunas ocasiones, ya que no se cumple esa efectividad el 100% del tiempo. Se

comprobó que existe una supervisión, sin embargo, de muy alto acompañamiento en procura de minimizar errores. Este acompañamiento se considera riesgoso, ya que en ausencia de la coordinadora de operaciones, el margen de error puede tender a aumentar. Es importante trabajar en la motivación y esfuerzo de los colaboradores: “estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su ámbito laboral” (Gómez y Vicario, 2010, citado por Uribe,2015).

Categoría 6: Mejora continua en el servicio

Descripción.

En la siguiente categoría se explica el desarrollo y evolución del centro de negocios a través de los años, no solo en servicios, sino también en infraestructura, procesos y atención al cliente.

La Gerente General reseña los cambios que ha tenido la compañía a través del tiempo: VMG BC abrió operaciones a mediados del 2012. En principio ofrecía los servicios de oficinas listas para usar (con un total de 29 oficinas ubicadas en el piso 1 del edificio VMG), oficinas virtuales (con tres paquetes a disposición) y salas de reuniones por hora (con cuatro salas formales con capacidades para 4, 6, 12 y 23 personas). Además, contaba con áreas comunes como: un *coffee bar*, un área de copiado, un comedor para almorzar, baños y pasillos.

A finales del 2015, la operación se duplicó al contar con el área adicional del segundo piso del edificio VMG, lo cual significó un crecimiento en cantidad de oficinas físicas (quedando en total 54), cambios en la estructura de los paquetes de oficina virtual (ya que se incluyeron espacios adicionales a ser utilizados para este tipo de clientes). Además, se duplicó el total de salas de reuniones ya que se agregaron cuatro espacios de salas para dar respuesta a la necesidad de contar con espacios más informales y por último se integró el área y el servicio de *coworking*. VMG se caracteriza por estar en constante evolución y por adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Recientemente se remodeló completamente el área del comedor y en poco tiempo se redefinirá el uso del área del *lobby* para que no sea solo un área de espera sino

también espacios informales y cómodos de trabajo ofreciendo mayor flexibilidad. (Entrevistado 1).

Cuando se abrió se contaba con procesos y se han ido mejorando a través del tiempo, señala el jefe de Mantenimiento. Creo que en estos momentos están muy afinados los procesos, hay documentación, automatización de la mayoría de las cosas y si se ha llegado a un nivel bastante óptimo de los procesos y esto obvio recae en la percepción de los clientes. (Entrevistado 2).

Personalmente, desde que entré a trabajar en julio del 2018, los procedimientos de servicio y atención al cliente han mejorado y se ha puesto en práctica que el servicio al cliente es el valor diferenciador de VMG Business Center comenta miembro de atención cliente. (Entrevistado 4).

VMG BC ha tenido una trayectoria exitosa con siete años en el mercado, explica representante de servicio; en su inicio solamente contaba con un piso y un servicio no tan integral como el que maneja ahora, a través estos siete años se mantuvo creciendo e innovando en un mercado nuevo que cada día es más competitivo y exigente para llegar a ser lo que es hoy siendo uno de los primeros referentes en el mercado en la GAM con una lista extensa de clientes de oficina virtual y oficinas físicas y *coworking* corporativo a importantes empresas tanto internacionales como nacionales. (Entrevistado 5).

Comentan clientes del centro de negocios:

En los últimos dos, tres años aprecio una mejora en procesos, mayor proactividad, y creación de iniciativas y actividades de integración, promoción para los que hacemos vida en el centro de negocios. (Entrevistado 10).

Nosotros tenemos dos años y el servicio y la atención persona a persona es cordial, el servicio en ese sentido de estar pendiente, dar seguimiento. Si es con respecto a internet eso puede mejorar. (Entrevistado 11).

Recuerdo al inicio; la época de otros colaboradores que trabajaban para la compañía; eran muy estructurados y organizados, antes no se contaban con los mismos recursos y herramientas que se cuentan hoy como por ejemplo las reservaciones vía web, sin embargo, desde el inicio el servicio era excelente. El *service desk* ha ido aprendiendo de sus errores lo cual no indica que tengan muchos; a lo que me refiero es a que según lo que he experimentado cuando se comenten errores, ellos reciben el *feedback* y crean procesos alternativos, esto ha sido a través del tiempo. Siempre que se encuentra alguna oportunidad de mejora, normalmente se establece un procedimiento nuevo, esto yo lo llamaría a que el *service desk* tiene integrado una necesidad de mejora continua que permite aprender de sus errores, poner en práctica mejoras constantemente. Por ejemplo, los comunicados con los clientes son permanentes, concisos y claros, se les mantiene informados sobre lo que está sucediendo con el centro de negocios, nos informan sobre los horarios cuando hay feriados. Las actividades que se realizan con los clientes también incentivan, esto no se hacía con tanta frecuencia antes. (Entrevistado 12).

El servicio en general ha sido bueno desde el arranque. Uno los ve a todo el equipo todos los días reuniéndose para ver todos los aspectos de mejora, en ese sentido uno siempre los ve que están atentos a ver cómo nos pueden atender bien y demás. Algunas cosas de mantenimiento toman más tiempo resolverlas. (Entrevistado 13).

Si ha habido un progreso, o sea en términos generales el servicio ya estaba bien arriba. El servicio al cliente, los servicios como la cafetería, las salas, todo eso, me parece que era excelente y se ha mantenido arriba, no ha bajado; o sea no ha mejorado ni desmejorado porque ya estaba arriba desde el principio. (Entrevistado 14).

Análisis.

Gestionar los procesos de una compañía en el marco de ciclo de mejora continua permite una buena labor; el no cumplir con este ciclo puede generar deficiencias en los resultados. Como lo indica Pardo (2017): “con una frecuencia inusitada, determinadas personas de la organización se ven obligadas a actuar como “apagafuegos” o “bomberos”, haciéndose cargo de incidencias o

imprevistos que surgen por todas partes como consecuencia de planificaciones o ejecuciones deficientes” (49).

El crecimiento de VMG Business Center ha sido exponencial, esto se demuestra por el aumento de la compañía de un piso a dos, ofreciendo mayor cantidad de espacios para alquilar y áreas comunes. Además de la ampliación de los servicios, esto representa para los clientes confianza puesto que la empresa se ha mantenido sólida y no ha quedado rezagada en el mercado; por tanto, proyecta una buena imagen corporativa.

La mejora continua en VMG BC forma parte de su cultura, esto se debe a las políticas organizacionales definidas por gerencia, pero también a la receptividad de los colaboradores de la empresa, por lo cual la motivación juega un papel muy importante. Mantener esta cultura se relaciona con una buena actitud, con desear realizar las tareas de una mejor manera todos los días. Por lo tanto, no se trata de una empresa exenta de errores, sino con actitud proactiva y abierta a aprender continuamente.

Categoría 7: Diseño y manuales de procesos

Descripción.

Con base en los comentarios de los colaboradores, se establece la categoría Diseño y manuales de procesos; en esta se explica cómo se diseñan los procesos de VMG BC y la importancia de documentarlos por medios de manuales, además, que se encuentren disponibles y sirvan como material de consulta para el personal.

Usualmente la responsabilidad del diseño de procesos relacionados con el área de servicios recae sobre la coordinadora de operaciones con el apoyo del gerente general. Con frecuencia trabajan en conjunto para identificar puntos de mejora y realizar los cambios en los procesos cuando es necesario y oportuno. La opinión del personal de servicio al cliente es tomada en consideración con frecuencia e incluso se cambian procesos en ocasiones por sus propias recomendaciones. Enfatiza Gerente General. (Entrevistado 1).

Todo el tema de las capacitaciones, desarrollar manuales de puesto y procesos, documentar todo eso, todo ha sido a través del tiempo, señala el encargado de TI. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente manifiesta: los procedimientos se escriben en manuales los cuales se imprimen y se prepara un folleto para referencia y se suben al servidor. Cuando recibimos los entrenamientos todos son a través de manuales y al tener que cubrir varios detalles diariamente, es responsabilidad del colaborador repasar dichos procedimientos. Los manuales son revisados y actualizados de forma periódica. (Entrevistado 4).

La Gerente General de VMG BC junto con la coordinadora de VMG BC establecen los procesos según a sus conocimientos de administración y diferentes áreas en las que ya tienen experiencia en el ámbito, siempre tratando de conseguir un servicio estándar e integral según las necesidades de nuestros clientes, expresa miembro de atención al público. (Entrevistado 5).

Los procesos se establecen en acorde a las necesidades, mejoras o comentarios brindados por nuestros clientes indica representante de atención al usuario, luego de esto pasa a la etapa de prueba y por último a ser un procedimiento definitivo. (Entrevistado 7).

Análisis.

Una de las principales características de las organizaciones que ofrecen un buen servicio al cliente es la de contar con “un estilo de gerencia participativa que prevalece en toda la compañía y se procura siempre averiguar que [sic] piensa el personal en todo lo que se refiere a los clientes, antes de tomar cualquier decisión” (Aguilar y Vargas, 2010, p.5).

Los procesos de VMG BC están siendo diseñados de la manera correcta, tomando en cuenta la opinión del personal de la empresa; este aporte se considera trascendental ya que es ese grupo de trabajo quien atiende diariamente las necesidades de los clientes y puede encontrar formas más ágiles para realizar los procedimientos:

Por más que se esmere el bodeguero en buscar prontamente los productos, su esfuerzo individual, heroico, tendrá poco impacto si el diseño del proceso está obsoleto. Se requiere una labor de conjunto que ayude a detenerse y mirar el hacer, preguntar a los clientes, observar lo que hacen los demás y aplicar innovación para modelar los procesos adecuados a la realidad. (Bravo, 2013, p.13)

Los procesos de VMG Business Center son también rediseñados, tomando en cuenta las necesidades y los comentarios de los clientes, con el rediseño de un proceso lo que se busca es mejorar visiblemente los resultados de variables críticas, como lo es el tiempo de espera, el costo, el tiempo del ciclo, la imagen, entre otras cosas.

Un manual de procesos es aquel documento que sirve de apoyo para el personal de la organización: “son un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo” (Duhakizatus, 2007 citado por Vivanco 2017, párr.21).

Una vez que los procesos están definidos, estos son formalizados mediante manuales. En los que se encuentran los procedimientos que debe realizar el personal para cumplir con los procesos; los procedimientos consisten en descripciones detalladas de los procesos. La importancia de estos manuales se centra en se encuentren disponibles para los colaboradores, tal y como lo hace VMG Business Center. Otro punto importante es que los manuales se deben actualizar constantemente para que resulten de beneficio a la organización y no se presenten contradicciones con la realidad. En la empresa, los manuales son utilizados para entrenar al personal y es responsabilidad directa de cada colaborador leerlos a menudo.

Unidad de análisis 2: Fortalezas y Debilidades

En esta unidad de análisis se describen las fortalezas y debilidades de los servicios brindados en VMG Business Center, esto con el fin de determinar cuáles aspectos proyectan una buena imagen de la empresa a los clientes actuales y potenciales y cuáles poseen una oportunidad de mejora.

Se plantean las siguientes categorías como unidades de análisis:

1. Nivel tecnológico
2. Imagen corporativa
3. Servicio al cliente
4. Ubicación
5. Instalaciones modernas
6. Flexibilidad en los servicios
7. Centro de negocios integral
8. Operación consolidada
9. Limitación de espacio en el parqueo
10. Percepción de mal servicio de internet
11. Deficiencias en el mantenimiento del edificio

Categoría 1: Nivel tecnológico

Descripción.

Con las siguientes respuestas se pretende conocer cuál es el nivel tecnológico del centro de negocios y cuál es la percepción del cliente. En la actualidad si una empresa desea mantenerse en un nivel competitivo es necesario que se adapte y sea parte de la tendencia tecnológica, por medio de distintas plataformas, software y herramientas para que ofrezcan un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales. VMG BC, se ha sabido adaptar, sin embargo, hay oportunidades de mejora con respecto al soporte de internet.

Contamos con sistemas de accesos inteligentes señala la Gerente General, unidades independientes de aire acondicionado en cada espacio de oficina y cada zona del edificio lo cual representa confort para el usuario. (Entrevistado 1).

El nivel es el más alto, explica el encargado de TI. Es un servicio básico porque al fin y al cabo es sola la prestación de internet. Sin embargo, está afinado y se usan los mejores equipos, hay

un nivel de servicio muy alto con una incidencia muy baja de casos; no hemos tenido fallas de internet catastróficas ni nada parecido por más de dos años y aunque el servicio sea el más básico se cuenta con los mejores equipos, con todos los estándares para optimizar la prestación del servicio que al fin y al cabo es lo crítico y de las cosas más sensibles que tiene el negocio como tal. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente indica: el centro de negocios cuenta con su propio software, además de sensores en la puerta de seguridad y cámaras. Sin embargo, el internet presenta fallas constantemente, las computadoras son muy lentas y algunas funciones como por ejemplo el mouse solo funciona por conexión inalámbrica. (Entrevistado 4).

Considero que tiene un nivel alto, manifiesta miembro de servicio al cliente. Cuenta con internet de alta calidad y cuatro salas equipadas con pantallas y equipo para proyectar, además cuenta con un cuarto de fotocopiado. Cuenta con control independiente de aire acondicionado en cada oficina y sala de reunión.

El personal de servicio al cliente cuenta con la tecnología necesaria para realizar sus funciones. Sistemas especializados en la administración, recepción de llamadas y los diferentes servicios que se brindan en VMG BC. (Entrevistado 5).

Integrante de servicio al cliente señala: es bastante elevado, ya que considero que en cuestión de seguridad el sistema de los *badge*, cámaras de seguridad y demás es bastante riguroso. (Entrevistado 6).

Usuarios del centro de negocios indican:

Promedio, podrían sacar mucho más provecho, no tendrían que ser cosas muy costosas, por ejemplo, utilizar formularios de Google Forms, como por ejemplo para poder hacer los pedidos de ciertas cosas, si ya tienen una herramienta por donde reservan salas vía internet, sáquele provecho de hacer otro tipo de formularios en la misma página de internet. Eso le va a permitir la oportunidad de captar más datos y prepararse mejor en logística. Podrían hacer una página

donde se haga una notificación de visitas. La conexión de internet está bastante estable, hay que mejorar el tiempo de respuesta cuando falla. (Entrevistado 9).

En términos generales el nivel tecnológico del centro de negocios es óptimo para la realización de nuestras actividades. Existe además una planta de electricidad que permite la continuidad en caso de fallas en el servicio eléctrico, y esto ha probado ser vital en muchas ocasiones. El desempeño del internet es bueno, así como el uso de herramientas de difusión de comunicaciones. (Entrevistado 10).

Yo creo que en cuanto a servicios tecnológicos tienen los canales para reservar en línea, hacer sugerencias en línea. El soporte de conectividad, internet y ese tipo de cosas creo que podría mejorar. Solamente tres salas tienen pantalla, pero no veo porque no las demás salas. Al menos en dos salas del segundo piso. (Entrevistado 11).

Es triste tener que juzgar a VMG por su nivel tecnológico, uno esperaría que a nivel tecnológico sea eficiente la posibilidad de proyectar o compartir información, la posibilidad de hacer videoconferencias. Es bueno, pero puede mejorar. Yo convertiría a cada persona del *servicedesk* en un técnico de TI, o sea que cada uno de ellos sepa cómo formatear una computadora, como averiguar si está teniendo la velocidad correcta o no, como hacer un *block*, las personas que hay son muy inteligentes y capaces, esto debería ser un diferenciador a nivel de tecnología. (Entrevistado 12).

Hay una oportunidad de mejora muy grande con el servicio de telefonía y de internet; los aparatos telefónicos no son lo mejor, esto afecta muchos porque a veces llegamos y hay que reiniciar teléfonos porque están como muertos y ese tipo de cosas y antes no teníamos todos esos inconvenientes, para hacer transferencias de llamadas es todo un tema, todavía hasta el momento no hemos podido definir como jalar una llamada de una compañera a la otra, entonces el teléfono como en sí no tiene una muy buena tecnología o no es muy fácil de utilizar. Y la velocidad del internet que es algo que afecta a los otros sistemas. (Entrevistado 13).

Bastante bueno, por ejemplo, las salas tienen pantallas para conectar *HDMI* y todo el asunto. A veces hay inconvenientes para conectar porque depende de la computadora que se vaya a conectar. Y como te digo el internet a veces nos traiciona, pero cuando todo está trabajando bien, tiene un nivel tecnológico bastante alto, hay internet por todo lado, la facilidad que uno se pueda sentar en cualquier lugar y seguir teniendo la facilidad de conectarse. (Entrevistado 14).

Análisis.

Gestionar la tecnología es requerido, tanto en las empresas que implementan la tecnología en sus gestiones como en las que generan la misma, de igual forma es necesaria tanto en las pequeñas como en las grandes compañías. “Los resultados a largo plazo de las empresas usuarias de tecnología dependen de la rapidez en la detección y la asimilación de las nuevas tecnologías relevantes disponibles externamente”. (Valls y Escorsa, 2016, p.49).

Con base en los comentarios de los clientes se determina que el nivel tecnológico es óptimo ya que cuenta con diferentes herramientas tecnológicas, tales como: sistemas de accesos inteligentes, unidades independientes de aire acondicionado en cada espacio de oficina y cada zona del edificio, lo cual representa confort para el usuario; además, pantallas *LCD* en las salas de reunión, cámaras de seguridad, planta eléctrica; en resumen, todo este tipo de equipos crean una muy buena experiencia de servicio.

Sin embargo, existen deficiencias con respecto al servicio de internet. Los usuarios mencionan que la red trabaja bien, hay internet en todas las zonas del edificio lo que les da la posibilidad de sentarse en cualquiera área común del inmueble y se puede navegar apropiadamente. Sin embargo, el inconveniente radica en que hay fallas constantes, caídas de internet y, en ocasiones, se tarda mucho tiempo en resolver. Como lo indica el técnico en sistemas, no se han presentado fallas catastróficas, pero, aunque se traten de problemas menores, afectan el servicio.

Categoría 2: Imagen Corporativa

Descripción.

En esta categoría se evidencia una de las fortalezas de la empresa. La excelente imagen corporativa que proyecta y es una de las principales razones por las cuales los clientes contratan el servicio; empresas que están iniciando sus operaciones en el país o bien *pymes* encuentran en VMG el respaldo para consolidar su operación.

VMG BC proyecta una buena imagen corporativa, según explica la Gerente General, y este es incluso, uno de los factores diferenciadores con respecto a muchos de nuestros competidores directos e indirectos. La imagen es uno de los aspectos por los cuales nuestros clientes nos buscan en primera instancia y al cual le damos mucho énfasis desde el entrenamiento de nuevo personal y en la atención a los detalles del día a día. Imagen corporativa no se trata solo de tener instalaciones que impacten, sino también de que el servicio ofrecido vaya acorde a lo esperado por este tipo de clientes. Luego de más de siete años de operación el mantener nuestra imagen corporativa implica siempre un reto. Con periodicidad se efectúan rondas para identificar mejorar en infraestructura, mobiliario, servicio, personal lo cual nos permite mantener lo que prometemos a nuestros clientes cuando nos visitan por primera vez. (Entrevistado 1).

Proyección de excelente imagen corporativa por infraestructura, ubicación, diseño interno, atención a los detalles, señala el Jefe de Mantenimiento. (Entrevistado 2).

La proyección de una buena imagen corporativa de VMG BC se ve en el éxito en el mercadeo. De hecho, si no me equivoco, ha habido dos renovaciones de imagen; existe una conciencia de renovación, de mercadeo y de imagen a nivel de gerencia, manifiesta encargado de TI. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente indica: no solamente su ubicación y en sí el edificio ayuda a tener una buena imagen corporativa, sino que es un centro integral en donde se busca apoyar al cliente en cada una de las etapas de su negocio y definitivamente el trato al cliente hace la diferencia. La cordialidad y el profesionalismo del personal ayuda a consolidar una excelente imagen corporativa. (Entrevistado 4).

Integrante del personal de atención al cliente refiere: el edificio cuenta con un diseño interior y exterior que proyecta y se adapta al concepto corporativo. Esto incluyendo los diferentes tipos de espacios con los que cuenta para brindar el servicio de salas de reunión de diferentes capacidades y oficinas que se adaptan a conveniencia del cliente y sus necesidades, que para VMG Business Center su imagen corporativa es un valor agregado que está en sus principales características. (Entrevistado 5).

Miembro de servicio al cliente manifiesta: la imagen corporativa es uno de los motivos por los cuales las empresas optan por los servicios del Business Center ya que Escazú es una zona en la que se encuentran empresas muy posicionadas, además está ubicado en la zona industrial, el edificio es muy elegante y moderno, esto mejora la imagen tanto de las empresas virtuales como los clientes físicos. (Entrevistado 6).

Señalan los clientes del Business Center:

Desde el día uno que uno viene aquí, la compañía hace una buena venta del lugar, dan una muy buena imagen del centro como tal. Creo que están haciendo constantemente mejoras, la cafetería la están completamente renovando. Eso yo creo que es, se encargan de hacer desde la primera vez una buena impresión. (Entrevistado 9).

Sus instalaciones son modernas y profesionales. Igualmente ha mejorado su presencia en medios. Creo que todavía le hace falta reforzar su presencia y actividad en redes sociales, pero recientemente hemos visto esfuerzos al respecto con activaciones y otro tipo de publicaciones. Creo que VMG es referencia para los *coworkings* que han surgido en los últimos dos años en San José. (Entrevistado 10).

Una de las razones por la que usted busca VMG es porque usted quiere proyectar una buena imagen corporativa y se lo digo porque yo llegué a VMG después de ver varios sitios y también me ha tocado reunirme con clientes en otros sitios y VMG sigue siendo para mí el mejor; al menos en el área Oeste. (Entrevistado 12).

Proyecta una buena imagen corporativa por el tipo de compañías que están acá y el grado de satisfacción y los comentarios que se dan, de hecho, nosotros somos una empresa que mantenemos una buena imagen corporativa y era muy importante para nosotros mantener esta imagen, por eso cuando elegimos este lugar hicimos validaciones previas y este centro tenía muy buenas calificaciones con respecto a eso. (Entrevistado 13).

Las instalaciones son adecuadas y el personal es profesional, tienen una imagen serúa y moderna. Tienen un manejo de la experiencia muy profesional, lo cual es lo que busca uno. (Entrevistado 14).

Análisis.

La imagen corporativa no es solo un factor visual, este contempla todos los aspectos de la empresa:

“Es la lectura que le [sic] público hace de ella. Comparando a la empresa con un ser humano, esta posee una personalidad, una identidad y una imagen. Cada parte asume funciones que harán posible diferenciar a esa empresa de las demás”. (Jijena, 2012, p.81).

Según Jijena (2012), los elementos que conforman la imagen corporativa de una empresa son los siguientes:

- La sede física y su entorno.
- Decoración, equipamiento.
- El producto o servicio que ofrece.
- La cultura de la empresa.
- La identidad corporativa.
- El material impreso.
- La campaña publicitaria.
- Las relaciones públicas.

- Los elementos de promoción y *merchandising*.
- Los recursos humanos.
- La relación del cliente interno y con el cliente externo.
- La comunicación multimedia. (p.92).

Después de analizar cada uno de los elementos que componen la imagen corporativa, se determina que VMG BC posee una excelente imagen corporativa, según se constata en los comentarios de los entrevistados. Con respecto a la sede, el edificio es moderno, elegante y sus instalaciones son adecuadas, con un agradable diseño interno y externo; el servicio que ofrece es integral, el recurso humano es muy profesional y cordial, existe una buena relación entre los clientes y el personal. Las relaciones públicas y técnicas de ventas son adecuadas, en ese sentido un cliente menciona que desde la primera visita se encargan de dar una buena impresión. El único punto con opción de mejora y que, ya se está trabajando según lo expresado por un entrevistado, es la presencia en redes sociales.

Es sumamente importante cuidar la imagen que ahora destaca a la empresa, ya que revertir una imagen negativa no es fácil ni puede hacerse rápidamente. “Cuanto antes se detecten falencias, más a tiempo se está de corregirlas. Por este motivo, las empresas deben monitorear permanentemente su imagen a través de auditorías, para poder actuar rápidamente ante situaciones negativas: desactualización, deterioro, puntos débiles, ideas confusas” (Jijena, 2012, p.85). Los representantes de VMG BC son consciente de las consecuencias de una mala imagen corporativa, por lo que, como lo menciona la Gerente General, con periodicidad efectúan rondas para identificar mejoras en infraestructura, mobiliario, servicio y personal, lo cual les permite mantener esa imagen que el cliente ya ha identificado en la organización.

Categoría 3: Servicio al cliente

Descripción.

En esta categoría se destaca el servicio al cliente como fortaleza y elemento diferenciador de la empresa; así bien, una organización puede contar con las instalaciones más modernas y

tecnológicas, pero si su recurso humano no está bien capacitado, ni es cordial, arruina la experiencia. En lo que respecta a VMG BC, los clientes reconocen el servicio personalizado que reciben.

Escuchamos realmente los requerimientos específicos de nuestros clientes con el fin de ofrecer propuestas a la medida. Manifiesta la Gerente General. Personal de servicio al cliente muy entrenado. (Entrevistado 1).

La Gerente general toma todas las decisiones y se encuentra siempre disponible para los clientes, señala el Jefe de Mantenimiento. (Entrevistado 2).

Énfasis en atención personalizada, menciona encargado de TI. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente enfatiza: el servicio al cliente es uno de los mejores atributos del centro de negocios, pues el trato humano es tan importante como el servicio en sí. Es un factor diferenciador, pues en otros lugares tanto el trato por teléfono como personal es frío, a diferencia de VMG Business Center, donde el trato es cordial y profesional, preparado para darle atención personalizada a los clientes. Esto hace que los clientes se sientan valorados como consumidores y más allá, que se sientan cómodos en la oficina. Se debe tomar en cuenta que las personas que tienen oficina en el centro de negocios pasan más tiempo allí que en sus propias casas, por esto es indispensable crear un ambiente positivo y de confianza y todo empieza con el servicio al cliente. (Entrevistado 4).

Usuarios del centro de negocios indican:

Un buen servicio al cliente. (Entrevistado 9).

Personal suficiente y capacitado para cubrir las necesidades de servicio al cliente. (Entrevistado 10).

Atención personalizada, el trato, servicio. (Entrevistado 11).

El *servicedesk* funciona como un *back up team* de su compañía, independientemente de la persona de servicio al cliente que reciba la solicitud tiene la capacidad de atenderla de manera muy profesional por lo que es una garantía para la compañía de que todas las solicitudes van a ser bien atendidas independientemente de quien se encuentre en la recepción. (Entrevistado 12).

Destacaría también el servicio al cliente que muchas veces hace la diferencia, puedo estar en la zona más *premium* del país, podríamos tener las mejores instalaciones y todo que si el personal no es el más amable tal vez al principio la experiencia es buena, pero, tal vez cuando ya ocupe soporte del personal y no sea amable, eficiente, proactivo, ahí entonces se la va a uno la experiencia. Me parece muy bien que siempre que haya alguna celebración tengan la iniciativa de hacer alguna actividad, aunque sea pequeña, esto ayuda a integrar a los clientes. Empresas como nosotros que no tenemos nuestro propio sitio, muchas veces nos cuesta organizar actividades así. Incluso acá hay empresas de dos personas, entonces no tienen posibilidad de hacer ese tipo de celebraciones, eso les ayuda a tener ese espacio de dispersión, inclusive a conocer otras personas, esto es un *business center* entonces cualquier persona que usted conozca es un potencial acto de negocios o cliente. (Entrevistado 14).

Análisis.

El servicio al cliente se conoce como un conjunto de acciones que un proveedor brinda a su cartera de clientes:

Con el fin de lograr que ese servicio que recibe, signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares. El mismo se logra a través del mejoramiento de los distintos aspectos que participan en ese proceso para satisfacer al cliente". Montoya y Boyero (2013) citado por (García, 2016, p.385).

La empresa ha logrado colocar el sello de atención personalizada en su gestión; el personal se ha convertido para los clientes como una extensión de su equipo de trabajo por lo que se sienten respaldados, además el servicio es estándar y todos están bien capacitados y entrenados para asumir

las diferentes funciones. Esta filosofía de trabajo ha sido muy bien gestionada y ejecutada por parte de la gerencia con el apoyo y supervisión de la coordinadora de operaciones, por tanto, ha sido una forma de trabajo muy efectiva y se refleja en los comentarios positivos de los usuarios.

Cuando un cliente recibe un buen servicio, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y/o se quede; de modo que existe una alta probabilidad de obtener recomendaciones a otros consumidores. Por otro lado, si recibe una mala atención, no solo dejará de utilizar el servicio, sino que muy probablemente, no recomendará el uso del centro. De manera que, los negocios buscan el primer escenario y, en este caso, VMG BC cuenta con ese potencial y no es conveniente que lo desaproveche.

Categoría 4: Ubicación

Descripción.

La presente categoría engloba la ubicación del centro de negocios. La empresa se ubica en Escazú. Esta es zona prestigiosa, moderna y cuenta con las comodidades actuales.

Seguidamente, se presentan los comentarios de los entrevistados:

Al estar ubicado en Escazú, le da cierta notoriedad al centro de negocios, señala Gerente General. (Entrevistado 1).

Jefe de mantenimiento indica: falta de acceso a transporte público el 100% del día (solo disponible en horarios entre 7:00 am y 9:00 am y 4:00 pm y 7:00 pm). (Entrevistado 2).

Pocas opciones de restaurantes disponibles en el área con acceso caminando, manifiesta encargado de TI. (Entrevistado 3).

Como una de sus desventajas, entiendo que se encuentra en la zona industrial, sin embargo, el horario de los buses no le es favorable para todos los clientes, explica representante de servicio al cliente. (Entrevistado 6).

Sobre la ubicación, los usuarios del edificio indican:

Por ubicación no hay lugares de comida cercanos, sin embargo existe Glovo, Uber Eats, etc. (Entrevistado 9).

Cercanía a la ruta 27 y a otros centros corporativos de Escazú. A pesar de que el centro de negocios tiene acceso cercano a otros centros corporativos y a zonas claves de Guachipelín, la calle colapsa en varios momentos del día por la presencia de colegios, bodegas, camiones de carga pesada descargando mercancías, y otros centros de negocios que han saturado la zona y muchas veces hacen difícil el acceso al área. (Entrevistado 10).

Ubicación cercana, aunque no haya muchos restaurantes alrededor. (Entrevistado Cliente 11).

Ubicación, me parece que están en una ubicación bastante estratégica. (Entrevistado 14).

Análisis.

Según Rajadell (2016) para la localización de una empresa existen unos elementos importantes. Muchos de estos componentes intervienen a la hora de la toma de decisión. A continuación, se señalan los más notables:

- La proximidad de la ubicación con respecto a la clientela a la que pretende dirigirse.
- El nivel de equipamiento de la zona o región: vías de comunicación (ferrocarriles, aeropuertos, puertos y facilidades locales de transporte).

- La calidad de vida de la zona: alojamiento para empleados, escuelas para niños, posibilidades de ocio (cines, teatros, parques, campo de golf etc). (p.164).

El centro de negocios se encuentra ubicado en una zona estratégica, a tan solo 800 m de Multiplaza Escazú, también tiene cercanía con muchos hoteles de la zona y otros centros de negocios, lo que es muy positiva esta ubicación, ya que incluso para los clientes que tengan que recibir visitas del extranjero tienen la opción de hospedarse cerca del Business Center sin tener que recorrer largas distancias, además de los muchos lugares de conveniencia que encuentran en el área y dentro del mismo centro comercial Multiplaza.

Sin embargo, en la calle donde está ubicado el centro de negocios, la cual se llama Calle Mango, hay muy pocas opciones de alimentación para ir a comprar caminando, aunque tengan la opción de ir a Multiplaza en ocasiones puede ser incómodo la salida del edificio ya que se hacen presas; al ser una zona industrial con frecuencia hay camiones haciendo descargas de materiales, también el Colegio Blue Valley satura la calle a la salida de los estudiantes al mediodía, lo que entonces significaría que los clientes tienen que disponer de más tiempo si desean salir a comer. No obstante, la tecnología mitiga estos impactos, ya que pueden comprar la comida por medio de aplicaciones móviles sin tener que salir del sitio.

Otra dificultad presente en Calle Mango es que el horario de buses es muy restringido, los buses que van hacia San José únicamente ingresan en las mañanas hasta las 9:00 a.m y salen hasta en la tarde a partir de las 4:00 p.m, por lo que durante el día hay limitaciones en el transporte público para salir a San José, si los clientes desean salir tienen que tomar los buses de circunvalación que sí pasan durante el día (pero no de manera frecuente) y quedarse en Multiplaza para tomar otro bus; o bien, tienen la opción de tomar un taxi al centro comercial.

Figura 8: Ubicación VMG Business Center



Nota: recuperado de <http://www.vmgbusinesscenter.com/en/home/#contact>

Categoría 5: Instalaciones modernas

Descripción.

Se destaca, en esta categoría, el edificio con sus instalaciones modernas y estilo contemporáneo, por lo que causa una excelente impresión para el cliente y sus visitas.

Es el centro de negocios con mayor cantidad de metros cuadrados asignados a áreas comunes (600 metros cuadrado). Indica Gerente General. (Entrevistado 1).

Representante de servicio al cliente menciona: el edificio en sí da una excelente impresión, su construcción y decoración interna es corporativa, moderna y contemporánea, lo cual hace que resalte entre los otros centros pues estos tienden a ser muy corporativos en donde su interior es de colores opacos y pocas ventanas o, por el contrario, muy informales. Además, entra mucha

luz natural por sus tantas paredes de vidrio lo cual psicológicamente crea un ambiente abierto y agradable pues los clientes no se sienten encerrados en una oficina. (Entrevistado 4).

Cientes del centro de negocios expresan:

El diseño del edificio es muy moderno, bastante agradable. (Entrevistado 9).

Edificio moderno y con presencia que favorece una imagen profesional y corporativa de las empresas que hacemos vida en VMG. Ambiente agradable y ameno, con áreas de descanso y de café que favorecen la integración y la creatividad. (Entrevistado 10).

Instalaciones modernas y en términos generales, bien mantenidas. (Entrevistado 11).

Análisis.

La construcción del edificio posee una fusión entre lujo y estilo moderno combinado con elementos naturales, tales como lo son las terrazas al aire libre, jardines internos y espacios para permanecer durante el día como lo son los *coffe bars* donde hay mucha luz natural. Estos espacios facilitan la integración de los clientes de las diferentes empresas, ya que con alta frecuencia en estas áreas comunes, se sientan a laborar con sus computadoras para salir un rato de la rutina de trabajo de la oficina.

Lo más importante es mantener ese estilo moderno y evitar que se deterioren las instalaciones, ya que dañaría la imagen de la empresa puesto que pasaría de una imagen fresca y renovada a una percepción de descuido. Esta cambiaría el concepto de la empresa y puede poner en duda el nivel de eficiencia de los demás servicios. Se debe tener claro que las instalaciones corporativas no son sólo un lugar en el que se trabaja o se visita. Además, puede aprovecharse el recurso para extender la imagen de marca y el fortalecimiento de las relaciones entre clientes y empleados con la propia empresa.

Categoría 6: Flexibilidad en los servicios

Descripción.

En esta categoría se describe una de las fortalezas de la empresa, la flexibilidad de los servicios. Esta consiste en las adaptaciones que realiza la empresa para suplir las necesidades de los clientes.

Amplia experiencia en el manejo, adaptación e instalación de grupos multinacionales iniciando operaciones en el país los cuales tienen siempre requerimientos específicos. Indica Gerente General. (Entrevistado 1).

Flexibilidad para crecer y decrecer. Menciona Jefe de Mantenimiento. (Entrevistado 2).

Se acepta cualquier requerimiento del cliente; se resuelve a lo interno, se compra el equipo, se realizan modificaciones grandes, todo con el fin de poder brindar el servicio, no decimos no con el área tecnológica, esto ayuda al área gerencial y de mercadeo a conseguir nuevos clientes como lo son las transnacionales, porque hay otros Business Center que dicen que no o simplemente no tienen la capacidad o por la complejidad de lo que piden dicen que no, explica el encargado de TI. (Entrevistado 3).

La ventaja de las oficinas físicas es que funciona bajo un esquema de todo incluido hace referencia representante de servicio al cliente, esto quiere decir que además del mobiliario, el cliente disfrutará de servicios como internet, luz, mantenimiento, aire acondicionado con control independiente, seguridad y equipo de servicio al cliente, todo por un muy buen precio y recibiendo una sola factura de un solo proveedor. (Entrevistado 4).

Servicio todo incluido se adapta la necesidad real del cliente en poco tiempo, de una manera muy rápida y sin complicaciones. Refiere miembro de servicio al cliente. (Entrevistado 5).

Los clientes señalan:

Flexibilidad para poder adaptarse a las necesidades del cliente, buscan siempre esa flexibilidad para cumplir las metas de los clientes. (Entrevistado 9).

Flexibilidad en cuanto a servicios y espacios que permiten a las empresas ajustarse y crecer o reducirse según las necesidades. (Entrevistado 10).

El tipo de servicio que brinda, que, aunque no esté físicamente aún sigo teniendo mi oficina virtual, tengo la posibilidad de que las personas me visiten a mi lugar de trabajo, aunque no tenga una oficina fija. (Entrevistado 12).

El tipo de negocio ofrece algo innovador, nos ayuda a tener flexibilidad de horarios, porque la empresa nuestra se adapta al centro de negocios, por ejemplo, trabajar en una terraza, salir a tomarme un café e interactuar con otras personas; ya sé que hay una empresa que trabaja en imagen corporativa, en internet, en x o y cosas, es decir, se puede realizar *networking*. (Entrevistado 13).

Análisis.

“La flexibilidad interna es considerada como una necesidad de las empresas para afrontar los desafíos del mercado y mantener su competitividad” (Landa, 2016. p.29). Los cambios en técnicas y métodos de hacer las cosas, los rápidos avances en el campo de la investigación y la innovación obligan a las empresas a reflexionar sobre sus políticas de recursos humanos.

El servicio como tal que ofrece VMG BC es muy flexible; por ejemplo, una empresa que apenas se esté posicionando en el mercado puede iniciar con una oficina virtual. La empresa ofrece un paquete básico y dos más que incluyen otros servicios, por lo que el cliente tiene la opción de escoger el que mejor se adapte a las necesidades actuales de su empresa. Posteriormente, si la empresa crece, puede contratar una oficina física. Existen oficinas de diferentes tamaños; así bien, un cliente puede iniciar con un puesto de trabajo y posteriormente ir contratando más puestos o más oficinas. Es decir, se les da la posibilidad a los clientes de crecer y decrecer.

Otro aspecto en el que se aplica la flexibilidad de la empresa se relaciona con las necesidades específicas de los clientes. Por ejemplo, si el cliente refiere alguna necesidad tecnológica, se realiza una evaluación del requerimiento y no se da una respuesta negativa de primera entrada, una vez analizado el requerimiento se compran los equipos necesarios y se les instalan. Las adecuaciones que se efectúan, se relacionan con las instalaciones y su mobiliario. Que la compañía sea flexible, le permite mantener un nivel de competitividad en el mercado tan cambiante.

Categoría 7: Centro de negocios integral

Descripción.

En esta categoría se explican las razones por las que VMG BC es un centro de negocios integral. Esto se alcanza pues dispone de diferentes servicios, algunos de los cuales, otros centros de negocios no poseen.

Ofrece un completo portafolio de servicios (es el centro de negocios más integral). Manifiesta Gerente General. (Entrevistado 1).

Los servicios ofrecidos como la atención de llamadas, dirección comercial, recepción de paquetes entre otros, nos generan una ventaja ya que en su mayoría los centros de negocios solo ofrecen el espacio, señala representante de servicio al cliente. (Entrevistado 7).

En un centro integral, pues ofrece servicios de oficina física, oficina virtual, salas de reuniones y *coworking*, indica integrante de servicio al cliente. (Entrevistado 8).

Cliente manifiesta: oferta muy amplia. Es un servicio integral, porque, por ejemplo puedo ser una empresa que no tengo nada en Costa Rica, ni una grapadora y ustedes me pueden dar todo, lógicamente yo pago y les digo que quiero y puedo ni siquiera tener una razón social ni nada y hacer negocios desde Costa Rica gracias a ustedes, porque me dan salas de reunión, oficinas, de todo lo necesario para tener a mis empleados y hasta mis clientes y proveedores. (Entrevistado 14).

Análisis.

Según los datos recabados, se observa que VMG BC constituye el centro de negocios más integral; ofrece el servicio de oficinas físicas, virtuales, alquiler por horas y *coworking*, además de una serie de servicios adicionales como lo son suministros de oficina, fotocopiado, mensajerías nacionales e internacionales, entre otros servicios y esto les da la posibilidad a los clientes de contar con lo necesario para desarrollar su operación. Incluso, un cliente puede tomar hoy la decisión de contratar el servicio y el día de mañana ya disfruta de una oficina lista para operar, solo debe llevar su computadora.

Otra de las ventajas que presenta un servicio integral es que al ofrecerse los diferentes servicios en un solo paquete, el precio se ve reducido en comparación con el que resultaría de la suma de los precios particulares de cada una de ellos. Por ejemplo, las oficinas físicas incluyen el pago de los servicios públicos, de modo que si el cliente contratara una oficina donde los servicios debiera pagar por aparte, el costo sería mayor: además, tendría que invertir tiempo para la coordinación de pago de estos gastos y otros de tipo administrativo.

Categoría 8: Operación consolidada**Descripción.**

La presente categoría se refiere a una de las fortalezas de la empresa, su operación consolidada. En ese sentido, después de siete años en el mercado, la compañía ha mantenido su prestigio.

Gerente General señala: operación local que facilita la toma rápida de decisiones, solución de reclamos administrativos, como por ejemplo errores en facturación. (Entrevistado 1).

Operación consolidada luego de siete años de apertura, indica Jefe de Mantenimiento. (Entrevistado 2).

Confiabilidad y prestigio local, menciona encargado de TI. (Entrevistado 3).

Otra ventaja del centro de negocios son los procedimientos que hay para cada situación que se pueda presentar, explica representante de servicio al cliente. Están muy bien estructurados, se encuentran fácilmente en el servidor de cualquiera de las computadoras, están impresos y además son flexibles. En caso de que se identifique algún procedimiento más apropiado para alguna situación, este se considera y en dado caso, se cambia. El que haya tantos procedimientos permite que haya un control sobre cualquier eventualidad que suceda, lo cual, como colaboradora, me da seguridad y confianza en mi lugar de trabajo y para el cliente la seguridad que hay un proceso sistemático para atender sus requerimientos, lo cual también inspira confianza y profesionalismo. (Entrevistado 4).

Su servicio de oficina virtual que cuenta con una larga experiencia en este ámbito y lo hace notar con sus procesos diseñados para este servicio en específico, expresa miembro de servicio al cliente. (Entrevistado 8)

Cliente manifiesta: experiencia en el sector, ya que se encuentran entre los pioneros del mercado de *coworking* en Costa Rica. (Entrevistado 10).

Análisis.

Para que una empresa sea productiva, exitosa y consolidada, requiere de muchos esfuerzos en la gestión; sin embargo, esto trae consigo muchos beneficios:

Crear empresas productivas y de éxito es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de un país. Administrar empresas, representa un reto que trasciende en la vida de sus gestores y los impulsa a alcanzar metas que seguramente no se habían imaginado. Es como si fuese un sueño lejano y que al cabo del tiempo se hace realidad. Se requiere constancia y disciplina, pues lleva siempre implícito riesgo e incertidumbre y a la vez una carga muy pesada de trabajo constante, que al final ofrece recompensas insospechables. (Zuluaga, 2007, p.285).

La empresa lleva siete años en el mercado y ha mostrado a lo largo del tiempo su crecimiento. Este aspecto brinda confianza y seguridad a los clientes en el momento de tomar la decisión de contratar el servicio. También tiene una gran trayectoria en atención al cliente lo que le permite tomar buenas decisiones con respecto a su operación; la experiencia en el servicio al cliente le consiente una constante mejora en los procesos. Cuando el negocio ya está en funcionamiento, se conocen mejor las necesidades de los clientes y se produce una adecuación que permite la subsistencia en el mercado.

La compañía pertenece a una corporación local poseedora de dos giros comerciales, los dos se encuentran en el mismo edificio por lo que facilita resolver internamente varios temas administrativos; de tal manera que favorece la toma de decisiones y evita largos procesos y extensos tiempos de espera para recibir un visto bueno corporativo.

Categoría 9: Limitación de espacio en el parqueo

Descripción.

Una de las debilidades de la empresa es la limitación de espacios en el parqueo; pese a tener tres espacios diferentes para estacionar, el lugar cuando el resulta insuficiente por la alta demanda del centro de negocios. La cantidad de estacionamientos es tres veces mayor a la del estándar, pero en momentos de alta densidad, se convierte en una desventaja ya que no hay opciones adicionales en la zona. Señala Gerente General. (Entrevistado 1).

Representante de servicio al cliente indica: el espacio en el parqueo, si bien es cierto el centro de negocios solo es de dos pisos el espacio que se ofrece para parquear no da abasto para la cantidad de clientes que tenemos en este momento. (Entrevistado 7).

Clientes manifiestan acerca de los espacios de parqueo:

Poco espacio en el parqueo, no solo cantidad de espacios sino los espacios entre sí son muy limitados y hasta me preocupa que un carro pueda golpear a otro. (Entrevistado 9).

El parqueo resulta insuficiente para la cantidad de personas que trabajan o visitan los espacios. Restringir el número de vehículos con derecho a parqueo o ampliar los espacios de parqueo tendría que ser estudiado. (Entrevistado 10).

Parqueo es muy limitado, muchas veces nos ha tocado parquear afuera en la calle. Además, no es techado. (Entrevistado 11).

El tema del espacio del estacionamiento pues que a veces no está tan seguro dejar el vehículo afuera, o sea dejarlo en la calle cuando no hay parqueo disponible dentro del edificio. (Entrevistado 13).

Pareciera que no hay suficiente parqueo para una ocupación completa, por ejemplo, nosotros tenemos que parquear 19 carros donde solo caben nueve. (Entrevistado 14).

Análisis.

“La falta de estacionamientos puede afectar sus relaciones con clientes y la insatisfacción de sus colaboradores, quienes pueden comparar y encontrar mejores condiciones en otros complejos de oficinas”. (Brenes, 2015, párr.7). A la hora de alquilar o comprar un lugar para instalar las oficinas, se deben analizar cuidadosamente los espacios de parqueos con los que cuenta en ese momento y el potencial de crecimiento futuro.

Uno de los mayores inconvenientes que atraviesa el centro de negocios es la limitación de espacios en el parqueo, no solo en el sentido de cantidad de espacios sino que algunos son muy angostos y dificulta la maniobra para parquear vehículos grandes. Sin duda, este es un problema grande ya que por más esfuerzos que haya en el área de servicios para los clientes, resulta preocupante para el cliente no contar con un lugar para dejar su vehículo.

Otro de los inconvenientes en este sentido, recae en la inexistencia de parqueos públicos en los alrededores, tampoco hay áreas para que VMG BC pueda ya sea alquilar o concretar algún tipo de convenio. Adicionalmente, se presenta el agravante de que el área de parqueo no es techado; así bien, en época de lluvia causa incomodidad en los usuarios, sobre todo tomando en cuenta que se trata de un centro de negocios donde, con alta frecuencia, los clientes participan de reuniones importantes y una mala presentación personal es lo que desean evitar.

Categoría 10: Percepción de mal servicio de internet

Descripción.

En esta categoría se presenta una debilidad de la empresa; esta debilidad ha sido mencionada de manera reiterativa y enfática por los entrevistados; de modo que se encuentra muy marcada la mala percepción con respecto al servicio de internet.

Percepción de mal servicio de internet y difícilmente se logran identificar los motivos: clientes no dan detalles específicos, no comunican en tiempo oportuno, explica Gerente General. (Entrevistado 1).

Aunque no es notoria para el cliente, pero sí incide en la administración; no diría que es la falta de una política de renovación de equipos tecnológicos, porque sí la hay, sino, la falencia de los dueños de ejecutarlas, expresa encargado de TI. (Entrevistado 3).

Respecto al internet, considero que este es uno de los puntos que más se menciona a los clientes con el fin de captar su atención y uno de los más importante, pues es una de las herramientas de trabajo más indispensables. El internet falla constantemente y a pesar de que se han hechos esfuerzos por mejorar, no se ha logrado consolidar una estabilidad en este servicio. Además, la persona que brinda este servicio al centro de negocios no puede establecer una hora concisa para reunirse con los clientes lo cual alarga el proceso de resolver la queja del cliente, manifiesta representante de servicio al cliente. (Entrevistado 4).

Integrante de servicio al cliente indica: el soporte de TI que es realizado por *outsourcing* limita el tiempo de respuesta en los inconvenientes en el que se requiere de su apoyo. (Entrevistado 5).

Cliente señala: internet, insisto con eso, porque a veces si la red nuestra está caída hay que usar esta y es muy lenta y se atrasa uno mucho con su trabajo. (Entrevistado 13).

Análisis.

Se demuestra, con los comentarios de los entrevistados, las fallas constantes en el servicio de internet; además, en ocasiones, los clientes no reciben soluciones tan inmediatas por la ausencia del encargado de TI en el edificio. Cabe recalcar que muchas veces no se logran identificar los motivos, porque los clientes no dan detalles específicos y se dan casos en los que no comunican en tiempo oportuno el incidente, por lo que aumenta la mala percepción. Otro aspecto que agrava la situación son las falencias en la ejecución de la política de renovación de equipos; es decir, si existiera revisión y renovación de equipos, las fallas disminuirían en gran proporción.

Uno de los retos grandes retos que enfrentan las organizaciones para mantener su competitividad en el mercado es la conectividad; por tanto, descuidar esta área puede ocasionar graves consecuencias en un futuro. Los altos representantes de la compañía reconocen que los fallos en la red ocurren. No obstante, la alta gerencia ha optado por no invertir mucho dinero en brindar mantenimiento, en la prevención y en actualizar los equipos.

Categoría 11: Deficiencias en el mantenimiento del edificio

Descripción.

En esta categoría se señala una debilidad de la empresa en el área de mantenimiento de las oficinas y áreas comunes, los inconvenientes existentes no se presentan en lo que respecta a la calidad de los trabajos realizados, sino en el tiempo en que se tarda para solucionar la situación.

Si bien, la infraestructura del edificio está en excelentes condiciones, con el paso del tiempo algunas piezas que lo componen empiezan a fallar, por ejemplo, tubos del baño que pasan más de dos semanas en arreglar, los sensores de lavamanos tienen aproximadamente ocho meses sin funcionar, en los últimos meses los sistemas de aire acondicionado han fallado periódicamente o por ejemplo, para el tiempo de lluvia no hay un camino techado que permita que los clientes pasen cómodamente al comedor. Tal vez no sea en sí el departamento de mantenimiento, sino que no se ha considerado la inversión para mejorar el centro de negocios y definitivamente no ayuda el hecho que sean solo dos personas las que se encarguen del mantenimiento de un edificio de cinco pisos, el cual no solo alberga al centro de negocios sino a una corporación farmacéutica que tiene diferentes necesidades, explica representante de servicio al cliente. (Entrevistado 4).

Miembro del personal de atención al cliente indica: personal limitado en las funciones de mantenimiento, que perjudica el tiempo de respuesta de las diferentes solicitudes o quejas de los clientes. (Entrevistado 5).

Clientes expresan:

En ocasiones hay descuido con el funcionamiento de las instalaciones sanitarias: por ejemplo, el lector que activa el segundo grifo de agua en el baño de caballeros del piso dos, se encuentra dañado desde hace meses y no ha sido reemplazado. (Entrevistado 10).

Como desventaja puedo mencionar el mantenimiento de ciertas cosas del edificio, como las que requieren mayor trabajo que cuesta que las resuelvan. (Entrevistado 11).

Análisis.

Con base en los comentarios recogidos por los entrevistados, se muestran deficiencias en el mantenimiento de las instalaciones, hay piezas que dejan de funcionar con el tiempo y la reparación tarda quizás varios meses. Esto genera una mala percepción en los clientes, incluso puede generar cuestionamientos sobre el servicio que ellos pagan y lo que están recibiendo. Los clientes usualmente tienen reuniones y desean causar una impresión impecable de sus oficinas lo que puede verse dificultado por este tipo de detalles no cubiertos.

De acuerdo con las acotaciones de los entrevistados, se demuestra que no hay un mantenimiento preventivo para reducir las averías:

El objetivo principal del mantenimiento preventivo es reducir la frecuencia de averías o incidencias en las instalaciones del edificio. La función del mantenimiento preventivo es realizar inspecciones periódicas de las instalaciones para prevenir posibles fallas, o sustituir diversos componentes debido a su deterioro. (García et al. 2013, p.10).

En la actualidad, los clientes se vuelven cada vez más exigentes y resulta sencillo comparar una compañía con otra, especialmente por el auge de las redes sociales; por tanto, es muy importante cuidar de las instalaciones ya que la competencia se interesa por cuidar de los detalles. Una empresa exitosa es aquella que atiende todas sus áreas por igual y para ello, la alta gerencia debe equilibrar sus presupuestos.

Unidad de análisis 3: Mecanismos de control interno

En esta unidad se analizan los mecanismos de control interno existentes para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente; también se dan a conocer las herramientas que utiliza la empresa para el control de sus gestiones.

Las categorías que se pudieron derivar de la presente unidad de análisis son:

1. Evaluación de procesos
2. Evaluación de desempeño de personal
3. Medición de resultados sobre metas preestablecidas
4. Resolución de quejas
5. Cumplimiento de solicitudes

Categoría 1: Evaluación de procesos

Descripción.

En la presente categoría se explica cómo se realiza la evaluación de procesos de la empresa, esto como parte de los mecanismos internos con que se cuentan para asegurar la calidad en sus servicios. En este punto, se les consultó a los clientes: ¿Está satisfecho con los procesos que se deben cumplir en VMG en busca del aseguramiento de los servicios contratados? Esto con el fin de determinar si la evaluación de procesos, por parte de la empresa, se considera efectiva para asegurar la calidad.

Existe un manual de operaciones, el cual incluye todos los procedimientos operativos del Business Center y el cual ha sido confeccionado involucrando a todo el personal. Estos manuales se revisan en promedio una vez al año y esto significa una oportunidad para revisar procesos, determinar su efectividad e implementar cambios cuando lo requiere, indica Gerente General. (Entrevistado 1).

Se da un acompañamiento diario a servicio al cliente con reuniones de equipo, las cuales se llevan a cabo de 2:00 pm a 2:15 pm. Este tiempo es efectivo tanto para coordinación de tareas, mención de dudas, reforzamiento de información y conocimientos, menciona Gerente General. (Entrevistado 1).

Jefe de Mantenimiento señala: se realiza la evaluación de los procesos por medio de una revisión aleatoria de las solicitudes que realizan los clientes, con la cual se puede comprobar tiempos de respuesta de parte del personal, eficacia, manejo y dominio de la información, responsabilidad personal y grupal, cierre de ciclos, entre otros. (Entrevistado 2).

Se realizan reuniones diarias a las 2:00 pm en recepción del primer piso para verificar los procesos y coordinar detalles de las funciones de servicio al cliente en base a las solicitudes de los clientes, expresa el Jefe de Mantenimiento. (Entrevistado 2).

Encargado de TI señala: se realizan reuniones periódicas para verificar los procesos de la empresa de forma diaria, de lunes a viernes específicamente de 2:00 pm a 2:15 pm. También

se establecen con cierta periodicidad reuniones individuales y reuniones grupales. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente explica: todos los días el equipo se reúne para revisar la agenda de reservaciones y la agenda interna, en donde se especifican tareas, reuniones, horarios especiales, al igual que la agenda para el siguiente día laboral. Estas reuniones se realizan para mejorar la comunicación del equipo, repasar detalles de operaciones y evitar algún error o retraso. Las reuniones se realizan todos los días después de la hora de almuerzo. Entre 2:00 pm a 2:15 pm. (Entrevistado 4).

El sistema operativo del BC cuenta con un botón de herramienta llamado “tareas” donde el cliente tiene la oportunidad de realizar una encuesta que califica el servicio brindado por la empresa en diferentes tareas realizadas, dando así una retroalimentación, indica miembro de atención al público. (Entrevistado 5).

Personal de servicio al cliente señala: el método de evaluación procesos de la empresa se establece dependiendo de las necesidades actuales de los clientes, ya que estos pueden variar dependiendo del tipo de cliente y valorando cuál es nuestro alcance, por este motivo, entonces se valora cuál es la manera más rápida y eficaz para cubrir las necesidades de todos los clientes. (Entrevistado 6).

Las reuniones con el equipo se realizan de hecho todos los días, manifiesta representante de servicio al cliente; esto con el fin de verificar el funcionamiento del servicio al cliente. Así como periódicamente se realizan otras actividades para valorar el servicio al cliente, estas se hacen fuera del horario operativo, estos siempre son de mucha ayuda para todo el equipo ya se consideran temas muy importantes para el personal de VMG Bussines Center. (Entrevistado 6).

Integrante de atención al cliente exterioriza: hay reuniones diarias en donde se repasan los procesos y se aclaran dudas que se tengan, así como la retroalimentación que se brinda de parte

de servicio al cliente hacia la gerencia en acorde a cómo ha ido funcionado algún proceso. (Entrevistado 7).

La evaluación se realiza mediante las reuniones, los comentarios brindados por los clientes a los cambios en los que ellos se ven incluidos y tomado en cuenta la opinión de los colaboradores para ver la efectividad o inconvenientes que presente el proceso, miembro de servicio al cliente señala. (Entrevistado 8).

Usuarios del edificio manifiestan:

Algo que he observado de los colaboradores es que se encuentran constantemente buscando la forma creativa de hacer los cambios, la búsqueda de posibles soluciones, constantemente abiertos a escuchar opciones. Nunca he recibido una respuesta como lo hacemos de esta forma entonces no podemos hacerlo de esta otra. (Entrevistado 9).

Por lo que he podido ver hay seguimiento del personal de servicio al cliente a temas como mantenimiento de áreas comunes y privadas, reposición de insumos en cafetería, etc. Son temas que recuerdo fallaban hace unos años y poco a poco han ido optimizándose. Creo también que sería ideal establecer una encuesta anónima de satisfacción del cliente al menos una vez al año a través de alguna plataforma *online* que permita al centro de negocios identificar áreas de mejora e implementar medidas, ya que más allá de quejas u observaciones recibidas por correo electrónico o verbalmente no existe información de este tipo que se recopile de forma sistemática y periódica. (Entrevistado 10).

Vuelvo al punto de que hay cosas que toman mucho en resolverse, entonces en esos casos no considero que se estuvieran tomando las medidas necesarias. Pero creo que en la mayoría de los servicios son proactivos y están pendientes. Siempre están preocupados de que uno tenga una buena experiencia. (Entrevistado 11).

Existe un sistema interno para cuando se recibe algún tipo de retroalimentación se toman las acciones para mejorar, por ejemplo, se tiene mucho cuidado con el personal de limpieza para que cumplan con su trabajo de la mejor manera y se vea reflejado. (Entrevistado 12).

Con el tema de calidad le puedo decir nosotros que tenemos tanto servicio al cliente y ahora el *staff* de VMG son como la primera cara nuestra, hasta el momento no hemos tenido alguna queja o demás que se hayan atendido mal o que se haya dado mal la información. (Entrevistado 13).

Puedo notar que hay procesos establecidos y lo cual todo el personal está claro de ello, igual como todo, hay modificaciones o requerimientos que uno pueda tener que se cumplen. (Entrevistado 13).

Estoy satisfecho con los procesos de aseguramiento de calidad de los servicios contratados, por ejemplo, como el proceso de aseguramiento de entregar la paquetería en tiempo oportuno, si yo no la retiro en la recepción porque puede ser que a veces no leo el correo, me la entregan durante la tarde en la oficina, también cuando hay una visita; estos dos procesos son muy eficientes, porque a veces me están buscando a mí y me llaman y no me encuentran, llaman a Adrián mi compañero y no simplemente se desentienden y dicen no contestó. Igualmente, con las salas, yo he consultado si hay alguna sala disponible me dicen que si, no respondo tal vez esperando a confirmar la reunión o algo y me preguntan: ¿don Carlos va ocupar la sala o no?, la sala aún está disponible... (Entrevistado 14).

Análisis.

Todas las áreas que forman parte de la empresa deben ser sometidas a control, con el fin de medir si se están generando acciones claras y concretas para el logro de todos los planes, programas y proyectos establecidos:

Resulta de gran importancia para la empresa medir el cumplimiento de las etapas establecidas para cada una sus actividades, con el fin de proponer las correcciones

necesarias al presentarse cualquier tipo de desviación, que afecte el logro de sus objetivos. (Zuluaga, 2007, p.655).

La evaluación de procesos de VMG BC se realiza de las siguientes formas:

- Durante la revisión anual de los manuales se aprovecha la oportunidad para revisar los procesos y sus procedimientos y verificar si hay puntos que se pueden mejorar.
- Revisión aleatoria de las solicitudes que realizan los clientes, esta revisión está a cargo de la coordinadora de operaciones, con la cual se puede comprobar tiempos de respuesta del personal, eficacia, manejo y dominio de la información, responsabilidad personal y grupal, cierre de ciclos.
- El sistema BC OP de la compañía cuenta con un botón donde se visualizan las tareas que solicita el cliente, en el cual el mismo cliente evalúa como fue el proceso de solución.
- Se analizan también las necesidades actuales de los clientes con el fin de determinar si los procesos están en consonancia con los requerimientos de los clientes y se asegure su efectividad.
- Se realizan reuniones diarias de 15 minutos donde se revisan las oportunidades de mejora de los procesos, así como las correcciones de los que no están siendo efectuados correctamente.

Los clientes se encuentran satisfechos con los procesos de aseguramiento de calidad que realiza la empresa; consideran que constantemente buscan la forma creativa de hacer los cambios, la manera de brindar posibles soluciones y se mantienen abiertos a escuchar opciones y sugerencias. Únicamente, comentan que en algunos casos parece que no se toman las medidas necesarias para asegurar la calidad ya que hay temas que se tardan mucho en resolver, tales como el mantenimiento de algunas áreas y soporte TI.

VMG aplica el método de análisis de las necesidades de los clientes. Es decir, el papel de los usuarios en la decisión de sus requerimientos y, en especial, de sus deseos, es preponderante: “son estos los que determinan el éxito o no de un producto o servicio y su continuidad en el mercado.

Además, el cliente está siempre evaluando y comparando con el resto de las empresas para conseguir beneficios” (Mateos de Pablo Blanco, 2019, p.23).

La empresa también realiza reuniones diariamente, este tipo de reuniones son una excelente herramienta de mejora continua. Las empresas a la hora de implantar sistemas de mejora continua deben tomar en cuenta dos elementos claves; en primer lugar, la formación de equipos de mejora y en segundo término, el establecimiento de reuniones periódicas. “Durante estas reuniones se debaten los indicadores del trabajo diario y se intenta mejorarlos constantemente a partir de sugerencias de todos los empleados de un departamento o área” (García et al. 2010, p.6).

Sin embargo, la empresa no realiza encuestas de evaluación de servicio, las cuales son una herramienta muy importante para conocer la percepción del cliente. Realizar este tipo de indagaciones permite conocer la calidad de su servicio, además de establecer las correcciones necesarias no solo en sus procesos, sino también en sus empleados, ya que al fin y al cabo a través de ellos se ofrecen los productos o servicios de toda empresa. “Una de las mejores formas de analizar los niveles de satisfacción del cliente es la realización de cuestionarios, en los que se solicita su opinión acerca de diferentes actitudes, circunstancias y conocimientos del personal de atención y venta” (Mateos de Pablo Blanco, 2019, p.23).

Categoría 2: Evaluación de desempeño de personal

Descripción.

En esta categoría se explican los métodos que utiliza la empresa para evaluar a su personal y aplicar las correcciones necesarias.

La Gerente General explica: el trabajo del personal de servicio al cliente es muy estructurado y a pesar de que las posiciones son rotativas, se tienen muy establecidas las funciones que cada persona tiene a cargo de manera permanente, así como las funciones propias del puesto que desempeña cada semana.

La comparación de la información incluida en el Business Center Operator (software a la medida) con las boletas de los diferentes servicios puede ser un indicador del desempeño.

También se realizan reuniones periódicas de manera personal con el fin de identificar el crecimiento individual y sus fortalezas principales, sin embargo, también se aprovecha el espacio para mencionar las oportunidades de mejora aclarando las áreas en las que ha habido fallas; lo anterior acompañado de sugerencias sobre cómo hacer el cambio.

Se realizan además reuniones periódicas de manera grupal en la cual se establecen objetivos conjuntos. (Entrevistado 1).

Servicio al cliente se evalúa por su tiempo de respuesta en las solicitudes de los clientes en diferentes tareas. Además, se toma en cuenta que sigan los procedimientos para así brindar un servicio estándar y de calidad en sus tareas.

Cada persona en el equipo tiene una función específica que tiene que ser realizada y entregada en un *deadline* indicado o con un tiempo de respuesta preestablecido en los manuales para diferentes tareas, señala representante de servicio al cliente. (Entrevistado 5).

Indica miembro de servicio al cliente: el personal de servicio al cliente es medido por varios aspectos; estos estudios generalmente se realizan de forma grupal porque lo que se realice tanto bien o mal va a generar consecuencias para todo el equipo, sin embargo también se evalúa de manera individual esto con el fin de evitar las posibles afectaciones que tenga todo el equipo, por eso se capacita el personal y se refuerzan las áreas que se encuentren más débiles para lograr abarcar todos los servicios que brindamos a todos los clientes midiendo tiempos de respuesta y valorando cada proceso dentro de la empresa. (Entrevistado 6).

Integrante de atención al cliente expresa: el BC Operator tiene en sus configuraciones una gráfica que muestra el progreso de algunas de las funciones realizadas por servicios al cliente, por ejemplo: número de llamadas contestadas, cantidad de reservas hechas etc. Por otra parte, también en las evaluaciones de cada uno se hacen reuniones individuales. (Entrevistado 7).

Análisis.

“La evaluación de la calidad requiere la traducción de sus objetivos a criterios, estándares e indicadores del desempeño de cada miembro del personal y del rendimiento de todo el sistema”. (Blanco, 2019, p.51). La evaluación del desempeño consiste en revisar la conducta que el personal muestra en su lugar de trabajo, esto para reconocer sus logros y corregir sus puntos débiles; por lo que es fundamental que al evaluar se tomen en cuenta aspectos positivos como negativos de la persona. “Lo positivo va a servir para motivar al trabajador a que continúe mejorando; y lo negativo, para ayudarle a corregir y mejorar su desempeño”. (Zuluaga, 2007, p.556).

En la empresa la evaluación de desempeño del personal se efectúa mediante reuniones grupales e individuales, también mediante los indicadores de las tareas realizadas durante el día que arroja el software de la compañía, además se evalúa por los cumplimientos de los *deadlines* (fechas de entrega) de las solicitudes y los tiempos de respuesta. Este instrumento permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización.

Con estas valoraciones individuales y grupales, la compañía consigue información básica y necesaria para tomar decisiones acertadas. Si el desempeño cumple y supera los objetivos de la organización hay que alentar a los empleados para que sigan trabajando en conjunto. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, se deben detectar los problemas, para corregirlos y lograr lo propuesto.

Categoría 3: Medición de resultados sobre metas preestablecidas

Descripción.

En la siguiente categoría se les consultó a los colaboradores de la empresa: ¿Qué tipo de medición de resultados se realizan sobre las metas preestablecidas? Así bien, las herramientas de medición que se señalaron sobre las metas fueron las mismas empleadas para la evaluación de los procesos y evaluaciones de desempeño de personal. En esta área, se muestra que no están muy bien definidas, ni evaluadas de manera rigurosa.

A continuación, se detallan las respuestas ofrecidas por los participantes:

Muchas de las metas establecidas son de carácter cualitativo y por lo tanto los resultados pueden ser subjetivos.

Los resultados cuantitativos se pueden obtener al medir tiempos de respuesta, comparación de reportes entre otros, lo cual se hace a veces, pero no de forma rigurosa.

El Business Center Operator arroja datos concretos relacionados con la cantidad de tareas realizadas para cada servicio por día, los cuales pueden ser comparables con la responsabilidad que tenía asignada cada persona por semana y sacar conclusiones sobre el desempeño personal y grupal, explica Gerente General. (Entrevistado 1).

Jefe de Mantenimiento señala: se cuentan con dos herramientas que muestran el desempeño de los colaboradores en relación a las metas que se tengan, una de ella muestra de manera gráfica las funciones y otra que muestra una valoración de parte del cliente sobre el trabajo, sin embargo, el análisis de resultados se realiza algunas veces, pero no de manera rigurosa. (Entrevistado 2).

Representante de servicio al cliente expresa: en realidad, no hay un instrumento que mida los resultados sobre los objetivos propuestos por el equipo. (Entrevistado 4).

Se toma en cuenta el tiempo de respuesta y la efectividad de la meta establecida en el *deadline* indicado, manifiesta miembro de atención al cliente. (Entrevistado 5).

Análisis.

Una estrategia mediante la cual una compañía se asegura de que sus procesos, productos y servicios apoyan el cumplimiento de los planes previamente definidos es la gestión basada en resultados:

La gestión basada en resultados provee un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, al mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad. Es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del

desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño. (Oficina de Evaluación del PNUD, 2009, p.9).

Basado en las categorías anteriores se demuestra la buena gestión así como los esfuerzos que realiza la organización para evaluar el desempeño de los procesos y del personal; sin embargo, las metas de la compañía, aunque existan, no están siendo medidas de manera rigurosa y tampoco hay un método específico para su medición. Esto afecta el debido cumplimiento, ya que al carecer de parámetros, puede que los empleados no sientan la responsabilidad de cumplirlas.

Las organizaciones deben establecer claramente las metas y objetivos para canalizar los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. Como lo establecen Martínez y Milla (2012):

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa. (Martínez y Milla, 2012, pp. 25-26).

Categoría 4: Resolución de quejas

Descripción.

En esta categoría se analiza si existe una eficiente labor con respecto al tratamiento de las quejas. La empresa cuenta con un proceso establecido de quejas, sin embargo, es de interés para este trabajo de investigación, conocer la percepción de los clientes con respecto a este punto, por lo que se les consultó: ¿Cómo ha sido el proceso de resolución de sus quejas?

El cliente puede informar sobre su disconformidad a través de diferentes vías: enviando un correo a servicedesk@vmg.co.cr (aunque con frecuencia lo hacen directamente a la

coordinadora de operaciones o a la gerente general); presentándose directamente cualquiera de las áreas de recepción o a la oficina de gerencia y operaciones por medio de una llamada telefónica. En primera instancia se debe comprender bien la situación, realizar preguntas adecuadas para poder determinar los pasos a seguir, así como los responsables directos para realizar la tarea-corrección.

Se debe informar al cliente sobre los pasos a seguir, coordinar los detalles con las personas que corresponda y continuar con el seguimiento hasta que la tarea haya sido completada y se confirme la satisfacción del cliente, explica Gerente General. (Entrevistado 1).

Representante de servicio al cliente señala: cuando un cliente presenta una queja se debe identificar qué tipo de problema se trata; si es de mantenimiento, conectividad, etc. y usualmente la persona en puesto de comodín es la encargada en resolver estos tipos de inconvenientes. Si es de algún otro tema que requiere una atención personalizada la queja la manejará la persona que atendió al cliente y debe darle su respectivo seguimiento, con esto se quiere decir que se haya resuelto el requisito del cliente en su totalidad. (Entrevistado 4).

Miembro de atención al público indica: se debe ofrecer disculpas con un tono amable y ofrecer una solución al cliente.

Se coordina un *deadline* para hacer solución del inconveniente y asegurarse de que este se cumpla. Se da seguimiento hasta que el problema esté resuelto y se reciba retroalimentación de la solución de la queja. Se debe recordar siempre ser transparente y ofrecer soluciones reales al problema o queja presentada por un cliente. (Entrevistado 5).

Cuando algún cliente presenta alguna queja primeramente se le escucha y se soluciona de manera que este logre identificar que se le está dando seguimiento a su solicitud, y se corrige si este se encuentra dentro del alcance de VMG, expresa integrante de servicio al cliente. (Entrevistado 6).

Se recibe la queja e inmediatamente se empieza con la resolución ya sea solicitando al departamento correspondiente la solución de la misma, por ejemplo: si la queja es en relación a la infraestructura se habla con el departamento de mantenimiento para que haga las revisiones

correspondientes y actúen en solución de la queja. Todas las quejas son estudiadas para evitar reincidencia, manifiesta representante de servicio al cliente. (Entrevistado 7).

Usuarios de VMG BC manifiestan:

La resolución de quejas ha sido bastante buena, siempre me solucionan, se le da a la atención requerida. En el área que he tenido más problemas es con el internet, se resuelve, pero no en el tiempo apropiado. (Entrevistado 9).

Las oportunidades de mejora hasta ahora han sido solventadas en la medida de las posibilidades del centro de negocios. (Entrevistado 10).

Con respecto a las quejas, hay temas que los resuelven rápido, y otros que duran mucho. Hay temas más complejos que se tardan más, lo cual es normal, pero siento que es demasiado lo que tardan solucionando. (Entrevistado 11).

Puedo decir que el proceso de resolución de quejas es expedito, cada vez que tengo un caso en particular la actitud de las personas ha sido razonable, rápida, con buena intención de cumplir. (Entrevistado 12).

Yo no lo llamo queja si no opciones de mejora, se han atendido con la mejor disposición y de la mejor manera. (Entrevistado 13).

La verdad siempre que reporto algún problema siempre lo empiezan a trabajar de una vez. Si me pasa que a veces que reporto el problema por ejemplo con el aire acondicionado, me responden rápido pero el técnico dura llegando. (Entrevistado 14).

Análisis.

“Una queja es la manifestación de disconformidad con un producto adquirido o un servicio contratado por parte de un consumidor o usuario” (Arenal, 2018, p.7). El gestionamiento adecuado

de las quejas es una de las mejores maneras de fidelizar a los clientes: “puesto que transmite una imagen de empresa interesada en la atención y servicio al cliente. La clave de una gestión óptima de las quejas es que sirvan para reducir al máximo los motivos que las producen” (Arenal, 2018, pp.7-8).

Con respecto a la solución de quejas, la empresa da el tratamiento adecuado; el cliente presenta su inconveniente a la administración y este trata de ser solucionado a la brevedad posible, además se le da seguimiento hasta que sea resuelto y se toman las medidas necesarias para evitar reincidencia por lo que es un mecanismo para controlar la calidad en la operación. Las quejas son una oportunidad para afianzar la relación con el cliente, con una queja bien atendida el usuario se sentirá valorado, escuchado y como una figura valiosa que aporta información de mejora a la empresa.

Los reclamos son una oportunidad para perfeccionar la operación y conocer la opinión del usuario sobre el servicio, porque podría haber clientes insatisfechos pero que no se quejan y solo se llega a conocer su malestar cuando se trasladan a otro lugar. Es necesario conocer el error para evitar que se vuelva a repetir, cuando se desconocen las razones por las que ha producido una falta, no se puede impedir que vuelva a ocurrir. Según los clientes entrevistados, las quejas han sido atendidas de la mejor manera posible, brindando una solución.

Categoría 5: Cumplimiento de solicitudes

Descripción.

Con el fin de conocer si existe cumplimiento en las solicitudes de los clientes, se les consultó a los entrevistados: ¿Se establecen fechas de entrega para las solicitudes que usted realiza y estas son cumplidas?

Gerente General señala: la conclusión de las solicitudes de cada servicio conlleva tiempos y fechas de entrega diferentes y depende siempre de servicio al cliente el informar al cliente sobre el tiempo en que se podrá realizar cada tarea.

Solicitudes como impresiones, escaneos, copias, reservaciones de salas de reuniones, coordinación de mensajerías, entre otros, usualmente se realizan dentro de los parámetros de tiempos establecidos, sin embargo, hay otras solicitudes que no dependen al 100% del personal directo del Business Center y que por lo tanto no se pueden realizar de manera inmediata, como por ejemplo solicitudes al departamento de mantenimiento y TI. (Entrevistado 1).

Existe un procedimiento específico que el representante de servicio al cliente debe cumplir para los casos en donde debe coordinar con mantenimiento y TI, confirmar tiempos, dar seguimiento en tiempo oportunidad, informar sobre cualquier eventualidad o atraso al cliente hasta que la labor haya sido terminada y por último hasta que haya confirmado si el cliente quedó satisfecho con la resolución o no.

Para este tipo de servicios-solicitudes, en ocasiones se puede cumplir con el tiempo inicial establecido, pero en otros momentos no, manifiesta Jefe de Mantenimiento. (Entrevistado 3).

Representante de servicio al cliente indica: para ciertas solicitudes hay un tiempo estimado de respuesta que se maneja internamente y es de quince minutos, por ejemplo, en impresiones, solicitud de salas y contestación de correos. Para otros temas como conectividad y mantenimiento depende realmente de la disponibilidad de los compañeros, la cual es bastante limitada y en ocasiones no se cumple con el *deadline*. (Entrevistado 4).

Se establecen fechas de cumplimiento, ya que es uno de los pasos para atender estas solicitudes, con bastante regularidad se cumplen estas fechas, dependiendo del tipo de solicitud se define un tiempo para atenderla. En casos de infraestructura el tiempo se alarga por pedidos proveedor o limitaciones que van más allá del alcance de VMG BC, expresa Representante de Servicio al Cliente. (Entrevistado 5).

Miembro de atención al público menciona: en la mayoría de los casos las metas son cumplidas y cuando no lo es así se procede a indicarle al cliente por qué esta solicitud no se ha cumplido, lo importante es estar dándole seguimiento a este requerimiento ya que el cliente va a estar anuente a nuestra respuesta y si aún no tenemos resuelto es muy probable que el piense que lo

hemos olvidado por eso es importante realizar indicarle el estatus periódicamente. (Entrevistado 6).

Se establecen fechas de cumplimiento de tareas, servicios al cliente es muy puntual en la entrega de las solicitudes, pero cuando se ven involucrados con los compañeros de mantenimiento y el *outsourcing* de IT tenemos el inconveniente de que es muy frecuente que no cumplan con las fechas establecidas, enfatiza integrante de servicio al cliente. (Entrevistado 7).

Usuarios de VMG BC señalan:

Sí son cumplidas las solicitudes y las fechas, pero la mayoría de servicios que nosotros solicitamos dependen de la disponibilidad. (Entrevistado 9).

En algunos casos sí son cumplidas las fechas, cuando por ejemplo la solicitud tiene una fecha de entrega requerida (p.ej. solicitudes de mensajería). En otros casos, servicio al cliente hace un esfuerzo por ofrecer el mejor plazo de resolución posible, pero sin indicar fechas o plazos específicos (p.ej. fallas tecnológicas, de funcionamiento del aire acondicionado, etc.). (Entrevistado 10).

Cuando yo he solicitado algo lo cumplen y le dan seguimiento, son cumplidos con las fechas. (Entrevistado 11).

En un 90% puedo decir que sí hay cumplimiento, pero se han quedado cosas pendientes de resolver y que se han dado poco a poco, y como le digo somos nuevos entonces en esa parte es un poco difícil decir me han quedado mal o me han quedado super bien, porque en realidad estamos en el proceso de acomodo y uno siempre que se muda pues siempre hay cosas para solicitar; tenemos tres meses acá. Un 10% puedo decir que quedan cabos sueltos. (Entrevistado 13).

Con respecto al cumplimiento de solicitudes recuerdo que en una ocasión un servicio de envío de paquete no fue eficiente, porque el abogado de la oficina coordinó un envío, él lo entregó y

hasta el día siguiente se entregó y no sé sabe la razón porque no se entregó el propio día, si fue que no logró entrar durante la ruta, pero eso fue una de tal vez seis o siete veces que se ha utilizado el servicio. Puede ser un error de comunicación que no se le informó a él. (Entrevistado 14).

Análisis.

Las organizaciones deben cumplir con las solicitudes que realicen los clientes y además, tratar de solucionarlo en el menor tiempo posible: “El cliente que acude a una organización no dispone de "todo el tiempo del mundo", por ello es necesario atenderlo y solucionarle su problema a la brevedad, en el mínimo de tiempo posible” (Arellano, 2017, p.77)

Con respecto al cumplimiento de las solicitudes, dentro del proceso se encuentra un estándar de tiempo el cual es de 15 minutos, lapso apropiado para brindar una pronta solución a la solicitud. Para labores de mantenimiento y TI, se está sujeto a la disponibilidad de los encargados de esas áreas por lo que al establecerse las fechas de entrega la mayoría de veces se cumplen, sin embargo, otras no, lo que disminuye el parámetro en la calidad del servicio. De los clientes entrevistados algunos mencionan que, sí se cumple, no obstante, queda un porcentaje de situaciones descubiertas.

Cuando se presentan demoras permanentes en el cumplimiento de las solicitudes, los clientes pueden reaccionar de dos maneras, pueden sentir desconfianza, o bien, por estas razones, tomar la decisión de irse. De modo que una de las habilidades más importantes que debe desarrollar una empresa, es la de ser capaz de cumplir con los *deadlines* establecidos.

Interpretación de datos

Con respecto a los procesos operativos de la organización, se demostró que la empresa tiene un proceso asignado para cada uno de los servicios, lo cual es muy importante porque permite la estandarización de la atención al cliente. Además, estos se encuentran documentados en manuales y con acceso a todo el equipo de trabajo, incluso el entrenamiento del personal se lleva a cabo con

estos folletos y es responsabilidad de cada miembro repararlos con frecuencia. Los manuales son actualizados periódicamente para que se ajusten a las necesidades reales de los clientes.

La mayoría de los procesos se realizan de manera automatizada. Así bien, se utiliza un software diseñado a la medida con el cual se desarrolla el trabajo diario. Mediante esos sistemas, los colaboradores hacen labores de reservación de salas, atención de llamadas, notificación de paquetes, envío de difusiones, facturación, entre otras funciones. La principal ventaja de contar con este sistema se refleja en la rapidez y eficiencia de los procesos y así lo percibe el cliente.

La mejora continua cumple un papel trascendental en VMG BC; esta filosofía se ha mantenido desde el inicio de su operación, hace siete años atrás; las mejoras se han manifestado en temas de infraestructura, ampliación de servicios, formas en entrenar su personal, mejora en sus procesos, lo que sin duda permite una buena gestión. VMG BC se caracteriza por estar en constante evolución y por adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado.

Los clientes se encuentran satisfechos con los diferentes servicios complementarios del centro de negocios. Se tiene la percepción de que la respuesta es rápida y eficaz la mayor parte del tiempo. Sin embargo, sí hay oportunidades de mejora con respecto al seguimiento de tareas y tiempos de respuesta por parte del personal de servicio al cliente, esto por cuanto no se cumple esa efectividad el 100% del tiempo. Los clientes señalaron no estar satisfechos con las áreas de TI y mantenimiento de las oficinas, pues existen deficiencias con el cumplimiento y tiempo de respuesta.

La empresa cuenta con una serie de fortalezas en sus servicios, pero también presenta debilidades. Resulta de interés destacar que, durante las entrevistas, le fue más difícil a los consultados identificar las debilidades de la empresa; tardaron más en pensarlas y exponerlas, lo que es un indicador de que la empresa se ha preocupado por gestionar adecuadamente sus recursos.

En cuanto a la posición geográfica, la compañía posee una ubicación estratégica, en Escazú una zona con alta plusvalía, esto debido el elevado índice de desarrollo económico y social del cantón. Se encuentra cerca de lugares de conveniencia como lo es Multiplaza Escazú, diferentes comercios y hoteles. Sin embargo, la calle donde está situado el centro de negocios presenta inconvenientes

con el servicio de bus ya que no es constante y además en ocasiones se hacen muchas presas por tratarse de una calle en zona industrial y por lo tanto, es frecuente toparse con camiones que descargan productos.

El edificio es moderno, cuenta con un buen nivel tecnológico, su diseño es contemporáneo y proyecta una buena imagen corporativa, lo cual causa una impresión positiva, también posee alrededor de 600 metros cuadrados de áreas comunes; estas áreas representan un plus para el cliente ya que comparten e interactúan con su equipo y con otros usuarios del centro.

Por otra parte, el centro de negocios es integral; ofrece una gran gama de servicios y una modalidad de todo incluido, lo que simplifica la decisión del cliente pues sabe que puede encontrar todo lo necesario en un solo lugar y no solo un espacio físico; por último, la empresa ofrece flexibilidad y se adapta a las necesidades de los clientes.

El servicio al cliente presenta gran protagonismo dentro de las fortalezas de la empresa. Los clientes se muestran altamente satisfechos con este factor. No obstante, a pesar de los esfuerzos por ofrecer un servicio *prémium*, la empresa consta de limitantes que aún no se han solucionado. Uno de estos es la limitación de espacios en el parqueo. En momentos de alta densidad, no es suficiente para abarcar la demanda; otro inconveniente se da con el servicio de internet; existe una percepción de mal servicio de internet, se han reportado fallas con frecuencia y en ocasiones no se resuelven con prontitud y lo dificulta el hecho de que el encargado de TI no es de planilla fija. También hay deficiencias con el mantenimiento de las instalaciones, en términos generales luce bien, pero hay piezas que, con el tiempo, empiezan a fallar y no se reparan de manera inmediata.

La empresa cuenta con herramientas de control interno para asegurar los estándares de calidad en el servicio, realizan evaluaciones de los procesos mediante diferentes mecanismos: el software de la organización llamado BC OPERATOR cuenta con un botón de tareas en el cual se agenda las solicitudes de los clientes, se les da el seguimiento necesario y finalmente, el mismo cliente evalúa mediante estrellas, el servicio brindado, también puede realizar comentarios sobre el requerimiento. Además, la supervisora realiza revisiones aleatorias de las solicitudes que ingresan al *servicedesk* con el fin de evaluar la eficacia y ejecución del proceso, también se realizan reuniones diarias con el fin de revisar temas operativos del día y se corrigen las desviaciones.

El personal es evaluado mediante reuniones grupales e individuales, igualmente mediante los reportes diarios de las tareas que realiza el personal; este reporte se obtiene del software de la compañía, además se evalúa por los cumplimientos de los *deadlines* (fechas de entrega) de las solicitudes y los tiempos de respuesta. En las evaluaciones, se le da a conocer al personal tanto las oportunidades de mejora como los aspectos positivos, las correcciones van acompañadas de sugerencias sobre cómo realizar el cambio.

La compañía hace una buena labor con respecto a la evaluación de los procesos y del desempeño del recurso humano; sin embargo, con respecto a las metas de la compañía, aunque sí se establezcan, no se encuentran debidamente delimitadas y tampoco se evalúan de manera rigurosa; tal es el caso que, un miembro del equipo menciona que no hay un instrumento que mida los resultados sobre los objetivos propuestos por el equipo.

En relación con las quejas o reclamos, la organización les da un adecuado tratamiento; en ese sentido, se resuelven de la mejor manera y se toman las medidas necesarias para evitar reincidencia. Sin embargo, en temas de mantenimiento y de internet, no se ha solventado del todo. Es muy beneficioso que el cliente presente sus demandas, ya que simplemente podrían irse y no le dan la oportunidad a la administración de retroalimentarse y corregir lo pertinente. Hay un alto cumplimiento en las fechas de entrega de las solicitudes, no obstante, quedan temas sin ser cubiertos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la Investigación

La empresa cuenta con un proceso para cada uno de sus servicios, lo que permite la estandarización. Adicionalmente, el personal de servicio al cliente le da seguimiento a los procedimientos y son supervisados por el coordinador de operaciones, hasta que se cierre el ciclo.

Con respecto al servicio de mantenimiento de oficinas y áreas comunes, se evidencian deficiencias, no en la calidad de las reparaciones sino en el tiempo en que se tarda para resolver las situaciones más complejas. Puede inferirse las causas; la primera obedece a la carencia de personal, ya que solo se cuenta con dos personas para atender los cinco pisos; en segundo lugar, algunas reparaciones no están presupuestadas y por último, se carece de labores de mantenimiento preventivo.

La empresa provee de servicio de internet a sus clientes; en general es estable, sin embargo, cuando se presenta una falla, se tarda mucho en resolver por diferentes factores; no hay una adecuada gestión y control en esta área.

La empresa cuenta con un software diseñado a su medida que permite automatización de la mayoría de los procesos de la compañía, lo cual brinda un servicio más rápido y eficaz, además este software permanece en constante cambio y con adaptación de nuevos módulos según las necesidades de los clientes y la compañía.

Los clientes se muestran muy satisfechos con los procesos y servicio al cliente de la organización, consideran que los procesos son buenos; sin embargo, en ocasiones no se cumplen. No obstante, la mejora continua en VMG BC forma parte de su cultura y buscan innovar y mejorar su servicio.

Los procesos y sus procedimientos se encuentran documentados en manuales, los cuales son material de apoyo para entrenar a un nuevo colaborador; asimismo, se encuentran disponibles el

100% del tiempo para que el servidor los consulte cada vez que sea necesario. Los manuales son actualizados periódicamente.

La empresa posee un nivel tecnológico óptimo; cuenta con sistema de accesos inteligentes, unidades aire acondicionado independientes en cada oficina, cámaras de seguridad, sistemas para el trabajo diario, wifi por todo el edificio; sin embargo, el internet presenta fallas ocasionales.

Una de las principales razones por la que los clientes contratan el servicio obedece a que desean proyectar una buena imagen corporativa y VMG BC cumple con este requisito puesto que brinda un servicio integral, cuenta con instalaciones modernas, posee una operación consolidada, ofrece tener flexibilidad en los servicios y se adapta a las necesidades del cliente.

Uno de las áreas más importantes en cuanto a las fortalezas que la empresa posee es Servicio al cliente. Así bien, la gerencia y el coordinador de operaciones realizan una buena gestión de entrenamiento, actualización y motivación de personal.

El centro de negocios se encuentra ubicado en una zona estratégica, que por sí sola proyecta una buena imagen corporativa, ya que se trata de un área con alta plusvalía. Está rodeado de lugares de conveniencia; sin embargo, la ruta de buses no ofrece un servicio constante ni tampoco existen lugares cercanos para comer, en los que se pueda llegar a pie.

Hay limitación de espacios en el parqueo cuando hay alta densidad, lo agrava el hecho de tampoco hay parqueos públicos o lotes disponibles para formar alianzas y alquilarlos.

Existe una percepción de mal servicio de internet y deficiencia de mantenimiento en algunas áreas del edificio, aunque en general el edificio luce bien y el internet es estable, cuando se presentan fallas, se tarda en resolver.

Para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio, la empresa realiza evaluaciones de sus procesos mediante diferentes mecanismos, los cuales son bastante efectivos;

sin embargo, han omitiendo uno muy importante, las encuestas de evaluación de servicio por parte del cliente.

La empresa realiza también evaluaciones de desempeño del personal; estas son individuales y grupales; el aplicar instrumentos de evaluación, permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales.

En relación con el establecimiento de metas, aunque existen, no se demuestra un establecimiento sólido, ni de una evaluación rigurosa. Esto afecta el debido cumplimiento, puesto que si no se cuenta con parámetros, puede que los miembros involucrados no identifiquen una responsabilidad directa y por tanto no se lleguen a cumplir.

Las quejas son un buen mecanismo de control ya que su tratamiento es adecuado, no solo se corrigen sino que se toman acciones para evitar reincidencia, sin embargo, las quejas de mantenimiento e internet no se han podido solventar.

Se establecen fechas de cumplimiento para las solicitudes que realiza el cliente y estas son cumplidas. Se establece un estándar de 15 minutos para dar respuesta a las solicitudes por correo, lo cual lo vuelve eficiente; no obstante, en relación con mantenimiento e internet, en ocasiones no se cumple con el *deadline*.

Finalmente, se concluye, en respuesta al planteamiento del problema de la investigación, que hay un buen grado de eficiencia en el proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center. Se determina que hay procesos establecidos, los cuales se cumplen, están documentados, se evalúan y se actualizan.

Por otro lado, no se ha logrado llegar a la excelencia debido a que en ocasiones hay falta de seguimiento por parte del personal y a causa de deficiencias que no se han conseguido resolver, tanto en el área de TI como en la de mantenimiento del edificio, lo cual afecta la percepción del servicio como elemento integral.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia de VMG Business Center lo siguiente:

- ✓ Con el fin de solucionar los problemas y quejas por falta de parqueos y debido a que no hay lotes cercanos al edificio para alquilar e incrementar los espacios, se recomienda ofrecer un servicio alternativo para mitigar los problemas de estacionamiento; este servicio estaría disponible tanto para los clientes que no se les puede brindar el servicio de parqueo, así como para cualquier otro cliente que decida no traer su propio vehículo al centro de negocios.

El servicio alternativo consistiría en el traslado de San José al centro de negocios en un servicio privado de buseta, cuyo horario de ingreso sería las 8:00 a.m y salida a las 5:00 p.m. Esta hora resulta conveniente ya que es el horario usual de las compañías del centro de negocios. VMG BC se encargaría de contratar el servicio, pero son sus clientes quienes lo paguen, en ese sentido, se cobra una cuota mensual de manera anticipada para que el cliente pueda disfrutar del servicio sin que esto represente un gasto por no pago del servicio.

Entre las ventajas se puede mencionar que este servicio podría ser muy atractivo para los clientes, ya que, aunque algunos posean sus propios vehículos, si se toma este servicio se evita desgaste corporal por las presas. Esta acción repercutiría en la zona de parqueo ya que disminuiría la cantidad de usuarios y por ende, quedarían más espacios disponibles para clientes de otras zonas. Ahora bien, se detectaron algunas empresas transnacionales en el edificio que pueden optar por brindar este servicio gratuito a sus colaboradores y sería coordinado por medio de VMG Business Center.

Para el servicio de buseta mencionado, se cotizaron cuatro empresas diferentes con el fin de comparar los precios y elegir la mejor opción. Se presenta una tabla con los datos obtenidos:

Tabla 5: Comparación de precios de transporte

Nombre de la empresa	Capacidad (pasajeros)	Precio diario IVA	Precio mensual IVA
Carbus	34	\$ 4,99	\$ 99,71
Transnuñez	27	\$ 3,70	\$ 74,07
Solagui	28	\$ 3,84	\$ 76,81
Soluciones 506	28	\$ 4,05	\$ 80,97

Nota: elaboración propia con los datos obtenidos en la presente investigación, San José, 2020.

Se recomienda optar por la empresa Transnuñez, esto por ser el precio más accesible. Además, según datos de Transnuñez (2020), esta línea cuenta con todos sus documentos al día para poder operar. Se citan a continuación:

- Derecho de Circulación del año en curso de todos los autobuses y microbuses ofrecidos para dar el servicio.
- Revisión Técnica Vehicular del año en curso de todos los autobuses y microbuses ofrecidos para dar el servicio.
- Permiso de Transporte de Turismo otorgado por el Consejo de Transporte Público (CTP) para ofrecer los servicios de transporte de personas del año en curso de todos los autobuses y microbuses ofrecidos para dar el servicio.
- Seguro de todos los autobuses y microbuses ofrecidos para dar el servicio y un Seguro Umbrella por \$1,000,000.
- Cinturones de seguridad y extintores de incendio.
- Licencia de conducir vigente al día tipo C2 y se vela por la buena conducta de los mismos, procurando buen vocabulario y trato hacia los usuarios del servicio.

Según datos de la empresa el costo por persona por el traslado diario desde y hacia San José sería de \$3.70 IVA diarios y \$74.07 IVA mensuales, haciendo una comparación con el

precio del parqueo de VMG BC representa un ahorro anual importante. Se presenta una tabla comparativa:

Tabla 6: Ahorro servicio de buseta vrs parqueo VMG BC

Precio parqueo VMG IVA	Precio servicio de buseta	Ahorro mensual	Ahorro anual
\$ 90,40	\$74.07	\$ 16,33	\$ 195,91

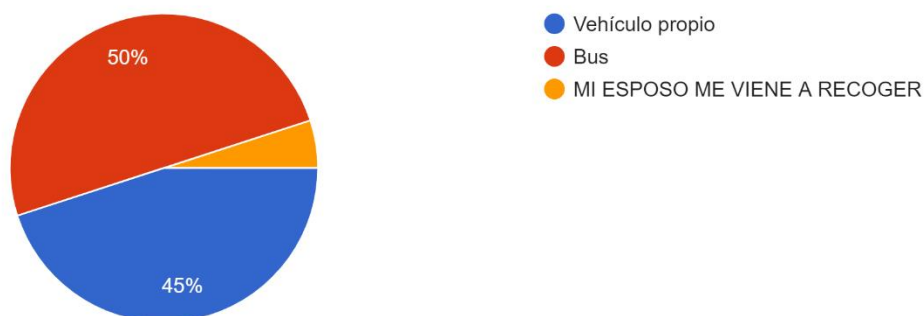
Nota: Elaboración propia con datos obtenidos en la presente investigación, San José, 2020.

Con el fin de contar con un panorama de la aceptación de este servicio, se realizó un sondeo con los usuarios del centro de negocios para recibir su opinión acerca de si estarían interesados en contratar el servicio y dispuestos a pagar la tarifa seleccionada. Para realizar la encuesta se utilizó la aplicación de Google formularios y se envió una difusión por medio de correo electrónico para que los clientes colaboraran con la respuesta. A continuación, se presenta el resultado de sus respuestas:

Gráfico 1: Traslado al edificio

¿Cómo se traslada al edificio VMG?

20 respuestas



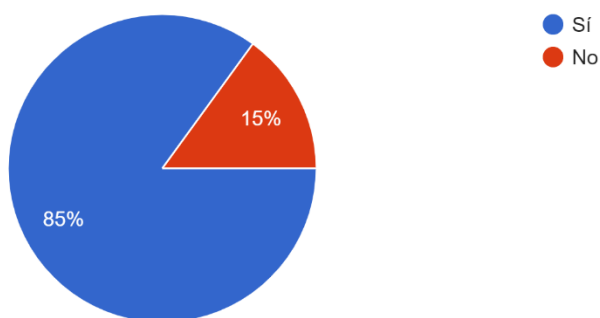
Nota: Elaboración propia de los datos obtenidos en la presente investigación, San José, 2020.

De una muestra de 20 personas consultadas el 50% señala que se traslada a su trabajo en bus, un 45% en vehículo propio y un 5% con otro medio de transporte.

Gráfico 2: Aceptación de usar servicio de buseta privado

¿Le gustaría viajar a su trabajo en un servicio de buseta privado?

20 respuestas



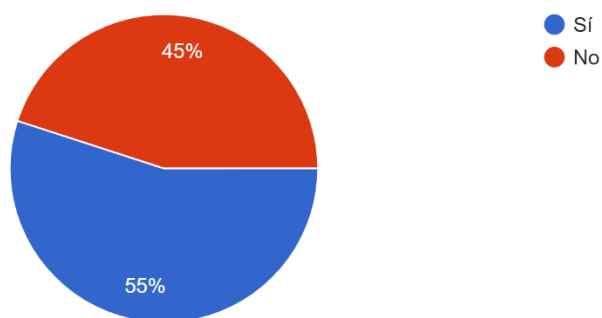
Nota: elaboración propia de los datos obtenidos en la presente investigación, San José, 2020.

El mayor porcentaje; el 85% indicó que sí estaría interesado en utilizar un servicio de buseta privado y el 15% indicó que no estaría interesado.

Gráfico 3: Disposición a pagar por servicio

Si está de acuerdo con el punto anterior, ¿estaría dispuesto a pagar una cuota de \$3.70 diario, por un servicio de traslado de San José a VMG de lunes ...ar al centro a las 8:00 a.m y salir a las 5:00 p.m?

20 respuestas



Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos en la presente investigación, San José, 2020.

El 45% indicó que no estarían dispuestos a pagar ese monto por el servicio, pero el mayor porcentaje, el 55% sí estaría dispuesto a pagar la cuota mencionada. Debe recalcar que el porcentaje que señaló se traslada al trabajo en bus asciende a un 50% de las personas, lo que quiere decir que hay un 5% de las personas que indicó que se traslada en carro, sí estarían dispuestas a pagar el servicio pese a tener su vehículo propio.

- ✓ Revisar los perfiles de puestos y las funciones soporte TI y del departamento de mantenimiento, esto con el fin de presentar un informe a la alta gerencia acerca de las fallas, quejas, anomalías que se han presentado en estos dos departamentos. Con esta información, se pretende que la corporación considere medidas correctivas tales como contratar una persona más en el área de mantenimiento; en el área de TI, que se renueven las condiciones del contrato por externalización (*outsourcing*); también, es importante establecer tiempos de respuesta y cumplimiento, renovación de equipos y además, solicitar una política de sustitución en caso de que el encargado de TI no se encuentre disponible independientemente de si es la única persona en la empresa, de lo contrario se deben valorar otras opciones.

- ✓ Establecer una política de control de calidad mediante la realización de encuestas de servicios para que sea implementada por el coordinador de operaciones, esto para conocer la percepción del cliente y aplicar las correcciones en tiempo oportuno. Para realizar la encuesta de percepción del servicio, se sugiere :
 - Determinar el aspecto del servicio al cliente que se va a medir
 - Determinar indicadores válidos de dicho aspecto, centrándose sobre todo en conductas concretas
 - Seleccionar una muestra de indicadores de válidos
 - Estructurar el instrumento de aplicación: se debe dar una breve explicación del objetivo de la encuesta y las instrucciones.

- Aplicarlo
- Analizar las respuestas y realizar las correcciones pertinentes (Aguilar et al., 2010, p.8).

A continuación, se presenta una encuesta de servicio para medir la satisfacción de los diferentes servicios que ofrece el centro de negocios.

Tabla 7: Encuesta de servicio a clientes VMG BC

La filosofía de nuestra empresa es la mejora continua por lo que la retroalimentación de nuestros clientes es muy importante para nuestros planes de acción. Agradecemos si nos ayuda a contestar las siguientes 11 preguntas. Tiempo aproximado de la encuesta 2 min.					
Por favor marque con una X la calificación que usted le daría al servicio, en la escala 5 es excelente y 1 es deficiente.	1	2	3	4	5
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la contestación de llamadas y envío de mensajes?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la recepción y notificación de paquetes?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto al servicio de reservación de salas y alimentación?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la limpieza de su oficina?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la limpieza general del edificio?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las solicitudes que usted ha realizado de mantenimiento de su oficina?					
¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la navegación en internet en el centro de negocios?					

¿Cómo calificaría la actitud y disposición de servicio de nuestro staff?					
Por favor realice un comentario de los siguientes aspectos.					
¿Qué es lo que más le gusta del servicio de VMG Business Center?					
¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?					
¿Qué debemos mejorar?					

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos en la presente investigación, San José, 2020.

- ✓ Establecer en conjunto con el coordinador de operaciones metas organizacionales medibles en busca de la mejora en las diferentes áreas del servicio y control de calidad. Este programa de trabajo debe tener metas y fechas específicas:

Debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como: a) Evaluar y monitorear la calidad del servicio, b) Diseñar los procedimientos de atención al cliente, c) El establecimiento de normas de servicio, d) La capacitación al personal, e) Los programas de incentivos y f) La mejora de los procesos. El plan también debe incluir aquellas tareas que debe realizar el trabajador como: participar en grupos de mejora, asistir a la capacitación y aplicar procedimientos. A continuación, se presenta un ejemplo de plan de metas organizacionales. (Aguilar et al, 2010, p.14).

Plan de acción para mejorar el servicio al cliente en el área de ventas			
Propósito General: Desarrollar un programa que permita mejorar el servicio al cliente que se proporciona en el área de ventas.			
Objetivo: Mantener en la evaluación que los clientes hacen sobre el servicio al cliente en una calificación superior al 95%.			
Metas, actividades y cronograma			
Área	Meta	Responsable	Fecha
Evaluación del servicio al cliente	Aplicar una encuesta mensual sobre servicio al cliente	Jefe del Departamento de Ventas	Enero-Diciembre 2008
Diseño de normas de servicio al cliente	Establecer la norma de servicio para las ventas al menudeo	Jefe del Departamento de Ventas	Febrero del 2008
Diseño de procedimientos	Elaborar el manual de procedimientos para la venta de productos a minoristas	Jefe del Departamento de Ventas	Marzo del 2008
Capacitación	Impartir el curso de capacitación "Atención telefónica"	Jefe del Departamento de Ventas	Julio 2008
	Impartir el curso de capacitación "Ventas a minoristas"	Jefe del Departamento de Ventas	Junio 2008
Sistema de incentivos	Diseñar y evaluar el sistema de incentivos para ventas a minoristas	Jefe del Departamento de Ventas	Abril 2008
Mejora continua	Implementar un sistema de buzón de quejas y sugerencias para las ventas al menudeo	Jefe del Departamento de Ventas	Mayo 2008
Diseño de procedimientos	Cumplir en un 100% los procedimientos establecidos para la venta a minoristas	Vendedor	Julio-Diciembre 2008
Capacitación	Asistir a dos cursos de capacitación	Vendedor	Junio-Julio 2008
Mejora continua	Elaborar el reporte mensual de quejas y	Vendedor	Julio-Diciembre 2008

Nota: Servicio al cliente Network de Psicología Organizacional (2010).

Se le recomienda al jefe de mantenimiento:

- ✓ Tomando en cuenta el tiempo limitado con que cuenta el jefe de mantenimiento para atender fallas correctivas, se debe realizar un programa de mantenimiento preventivo para anticipar los defectos; el plan se realiza de la siguiente forma:
 - Establecer un presupuesto para realizar el mantenimiento preventivo de los activos de la empresa, este se realiza teniendo en cuenta la frecuencia recomendada por el fabricante, costes de mantenimientos y fechas de revisión.

- Realizar un inventario de los equipos, sistemas y áreas a incluir. En el caso de VMG BC, se recomienda incluir en el programa:
 1. Aires acondicionados
 2. Ascensores
 3. Instalaciones eléctricas
 4. Grifería y loza sanitaria
 5. Filtros de agua
 6. Sistemas de alarmas y contra incendios
 7. Planta eléctrica
 8. Red de agua potable
 9. Techo y red pluvial
 10. Paredes y acabados
 11. Pisos
 12. Cielo rasos

- Consultar los manuales de los equipos: es necesario conocer las especificaciones y recomendaciones de los fabricantes, así como los plazos de garantía.
- Designar a los responsables
- Escoger el tipo de mantenimiento a realizar y planificarlo: se deben definir las intervenciones en base a periodos de tiempo fijo establecido a priori, o bien, con base en métricas.
- Ejecutar las tareas del plan: estas intervenciones suelen tener asociadas alertas que saltan un tiempo antes de que se deban ejecutar con el fin de enviar un aviso y por supuesto, en el momento que se necesite realizar la acción.
- Revisión del plan, análisis e información: un plan de mantenimiento preventivo tiene que ser un programa activo, se debe revisar constantemente y se requiere de ajustes tras revisar la información que presenten los informes. (Adaptado de Equipo Datatec, Serneguet, 2018)

Con un plan de mantenimiento preventivo se obtiene:

- Minimizar al máximo las acciones correctivas
- Reducir gastos por reparaciones
- Alargar la vida útil de los equipos
- Evitar quejas de los clientes por mal funcionamiento de los equipos y sistemas (Serneguet, 2018, párr.6).

Se recomienda al encargado de TI:

- ✓ Ejecutar la política de renovación de equipos de redes establecida con gerencia, esta tiene como finalidad organizar la inversión, mejorar la experiencia del usuario y disminuir las fallas. La empresa E I Tecnologías de Información y Soporte S.A recomienda los siguientes pasos para realizar el plan de trabajo:

- Se debe realizar un inventario de los equipos de redes como interruptores, seguridad (*firewall*), puntos de acceso wifi, centrales, *UPS*, incluyendo la cantidad y fecha de instalación.
- Se debe determinar la frecuencia de su renovación: generalmente se establecen tres años para equipos portátiles y de escritorios y cinco años para equipos de redes, *UPS* y otros. Otros tiempos deben determinarse teniendo en cuenta el MTBF (Mean Time Before Failure/Tiempo promedio antes de una falla) del equipo.
- Se recomienda revisar los contratos para renegociar la velocidad del internet y que esta se ajuste a las necesidades de los clientes actuales.

Según datos de la empresa E I Tecnologías de la Información y Soporte S.A, los siguientes son los costos por renovar el equipo de VMG Business Center:

Tabla 8: Costos por Renovación de Equipo

Artículo	Cantidad	Precio unitario	Total
Switches	8	\$ 1.500,00	\$ 12.000,00

Firewall	2	\$ 1.700,00	\$ 3.400,00
Puntos de acceso	12	\$ 210,00	\$ 2.520,00
UPS	3	\$ 590,00	\$ 1.770,00
Central	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Total general			\$ 20.990,00

Nota: Elaboración propia con los datos obtenidos de la presente investigación, San José 2020

Invertir en esta política no es opcional, es una necesidad de los equipos para que trabajen de una manera óptima y no se presenten las fallas con constancia:

Una plataforma tecnológica actualizada permite responder de mejor manera a los cambios del entorno, y permite que los funcionarios hagan sus labores de manera más eficiente, minimizando los tiempos de espera por respuesta lenta de los equipos o por fallas frecuentes en los mismos. (Villareal, 2013, p.3).

Se debe tomar en cuenta que no es necesario realizar el cambio de los equipos en un solo mes, se pueden ir graduando los cambios con el fin de no afrontar todos los gastos el mismo mes, además de que la vida útil de los equipos es aproximadamente de 5 años.

En VMG Business Center el servicio de oficina se ofrece los siete días a la semana y las 24 horas, por lo que los clientes requieren conexión en todo momento. En ese sentido, permitirse un fallo de los equipos de redes haría que se extienda por horas, esto por cuanto se deben tomar en cuenta varios aspectos tales como el día y hora en que ocurre el problema, el tiempo del técnico para determinar cuál equipo presentó problemas, desplazarse a realizar la compra del equipo, si se dio un fin de semana y se encuentra cerrado el local del proveedor, entre otros factores que causaría que la corrección tarde y la falla se extienda por horas, en consecuencia, provocaría una enorme insatisfacción en los clientes pues paralizaría su propia operación.

REFERENCIAS

- Aguilar, J., y Vargas, J. (2010). Servicio al Cliente. Network de Psicología Organizacional. Mexico: Asociación Oaxaquena de Psicología A.C. Obtenido de: https://www.academia.edu/25738912/SERVICIO_AL_CLIENTE
- Alcaide, J. (2015). Fidelización de clientes 2ª. Madrid, Spain: ESIC Editorial. Obtenido de: https://books.google.es/books?id=87K_CQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arellano, H. (s.f. de 2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. Obtenido de Fundación Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093282>
- Arenal, C. (2018). Técnicas de información y atención al cliente, consumidor, usuario: UF0037. Editorial Tutor Formación. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/44246?page=8>
- Barrera, A. (febrero, 2016). Las nuevas tendencias del servicio al cliente. Obtenido de Revista Summa Media Group: <https://revistasumma.com/las-nuevas-tendencias-del-servicio-al-cliente/>
- Black. S, Hitt, M. y Porter, L. (2006). Administración. Pearson Educación. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/74114?page=64>
- Bravo, J. (2013). Resumen libro Gestión de procesos 5ta Edición JBC 2013 v1. Editorial Evolución. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/16854206/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JBC_2013_1

Brenes, C. (mayo, 2016). Las nuevas demandas de los inquilinos de oficinas. Revista Inversión Inmobiliaria SRL. Obtenido de: <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/oficinas/item/432-las-nuevas-demandas-de-los-inquilinos-de-oficinas>

Brenes, C. (octubre, 2015). Planifique sus espacios de parqueo. Obtenido de Revista Inversión Inmobiliaria SRL: <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/oficinas/item/316-planifique-sus-espacios-de-parqueo>

Cannice, M. , Koontz, H. y Weihrich, H. (14 edición). Administración una Perspectiva Global y Empresarial . Mc Graw Hill.

Construir redacción. (marzo 2019). Conozca las cinco ventajas de establecer una oficina física en un centro de negocios. Revista Construir. Obtenido de: <https://revistaconstruir.com/conozca-las-cinco-ventajas-establecer-una-oficina-fisica-centro-negocios/>

Cuatrecasas, L., y González. J. (2017). Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Barcelona: Profit Editorial. Obtenido de: https://books.google.co.cr/books?id=k449DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Diago, F. (2012). Pincelazos del servicio al cliente: un estilo de vida. Editorial Politécnico Grancolombiano. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/70986?page=1>

Durán, C. (diciembre 2017). Las consecuencias de engañar a un cliente. Obtenido de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/las-consecuencias-enganar-cliente/>

Escudero, M. (2015). Servicio de atención comercial. Madrid, Spain: Editorial Editex, S.A. Obtenido de: https://books.google.co.cr/books?id=ue7JCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Fayos, T., Moliner. B., Ruiz, M. (2015). ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja?: La Paradoja de Recuperación del Servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 54-69. Obtenido de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/issue/download/116/648>

Fernández, R. (2013). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. ECU. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/62307?page=1>

Flores, R. (2017). Calidad de servicio al cliente en el hotel San Blas en el distrito de Miraflores. *Universidad César Vallejo, Perú*. Obtenido de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17453/Flores_BR.pdf?sequence=4&isAllowed=y

García, A. (septiembre, 2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 381-398. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

García. M., Quispe, C., Ráez, L. (agosto, 2003). Mejora continua de la calidad de los procesos. *Revista Industrial Data*, 89-94. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>

García Sabater, Jose P., García Sabater, Julio J., Marín, J., y Puig, X. (2010). Gestión de reuniones en los equipos de mejora. *Universidad Politécnica de Valencia*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4787160>

García, V., González, J.F. y González, J. (2013). Mantenimiento y mejora de las instalaciones en los edificios: UF0568. *IC Editorial*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/45213?page=17>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL.

Izaguirre, E. (2012). Sistemas de automatización. Editorial Feijóo. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/124330?page=10>

Jijena, R. (2012). Imagen profesional y corporativa: cómo mejorarla, sostenerla o revertirla. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/77885?page=93>

Landa, J. (2016). Flexibilidad interna e innovación en la empresa. Madrid, Spain: Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/57081?page=50>

López, J., Medina, S., Pablos Heredero, C. y Romo, S. (2019). Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa (4a. ed.). ESIC Editorial. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/119671?page=5>

López, R. (2017). Fuentes de información: guía básica y nueva clasificación. Catalunya: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/58655?page=4>

Maldonado, J. (2012). Gestión de procesos (o gestión por procesos). Málaga, Argentina: B - EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51718?page=4>

Manjarrez, C. (2011). El servicio desde una perspectiva integral en las organizaciones. Politécnico Grancolombiano.

Marketing Publishing. (2007). La ventaja competitiva. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/52925?page=35>

Mateos de Pablo Blanco, M. (2019). Atención al cliente y calidad en el servicio. COMM002PO. Obtenido de: IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/124251?page=59>

Mejía, V. (s.f). La informática y su contribución a la automatización de procesos. CEIPA, Colombia. Obtenido de:
<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/download/385/431?inline=1>

Martínez, D., y Milla, A. (2012). Metas estratégicas. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/62648?page=10>

Muruzábal, C. (24 de mayo de 2019). ¿Escucha usted a sus clientes? El financiero. Obtenido de:

Oficina de Evaluación del PNUD. (2009). Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Obtenido de: B - PNUD. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/35075?page=86>

Pardo, J. (2017). Gestión por procesos y riesgo operacional. Madrid, Spain: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/53618?page=18>

Pérez, M. (2012). Calidad de servicio y Atención al Cliente (2a. ed.). Editorial ICB. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/113201?page=74>

Puromarketing.com. (septiembre, 2014). Amazon: sus secretos en atención al cliente. Obtenido de Estrategia y Negocios.net: <https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atenci%C3%B3n-al-cliente>

Rajadell, M. (2016). Creación de empresas (3a. ed.). Barcelona, Spain: Universitat Politècnica de Catalunya. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/61471?page=164>

Ramírez, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de Universidad Veracruzana, México:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Revista Summa. (Abril, 2018). Consumidores están cansados de vivir malas experiencias y antiguos enfoques de servicio al cliente. Obtenido de Summa Media Group: <https://revistasumma.com/consumidores-estan-cansados-de-vivir-malas-experiencias-y-antiguos-enfoques-de-servicio-al-cliente/>

Ruiz, O. (2017). Liderazgo. Editorial Alfil, S. A. de C. V. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/117658?page=41>

Sánchez, M. (2016). Gestión de recursos humanos (MF0238_3). Editorial CEP, S.L. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/51035?page=182>

Santillana, J. (2015). Sistemas de control interno (3a. ed.). México, D.F, México: Pearson Educación. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/37996?page=72>

Serneguet, M. (2018). 10 pasos para crear un plan de mantenimiento preventivo. Datadec. Obtenido de: <https://www.datadec.es/blog/pasos-plan-mantenimiento-preventivo>

Sky parking. Sistemas de optimización de parqueos. Sitio web: <http://skyparking.us/>

Tamayo, J., y Vega, U. (diciembre, 2017). El servicio al cliente como elemento fundamental en la industria hotelera. Revista: Turydes Revista Turismo y Desarrollo, 23. Obtenido de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/cliente-industria-hotelera.html>

Thompson, I. (Julio, 2019). La Satisfacción del Cliente. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México D.F, México: Editorial El Manual Moderno. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/39714?page=70>

Valls, J., y Escorsa, P. (2016). Tecnología e innovación en la empresa. Editorial: Universitat Politècnica de Catalunya. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/61428?page=49>

Vázquez , C., y Labarca, N. (septiembre 2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. Revista Venezolana de Gerencia.

Villareal, A. (2013). Plan de renovación y adquisición de equipo computacional 2014. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Obtenido de: https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/plan_de_renovacion_de_equipo_de_computo_2014_0.pdf

Vivanco, M. (julio, 2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Revista universidad y sociedad. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Zuluaga, R. (2007). Creación y consolidación de empresas. Ecoe Ediciones. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/69045?page=310>

APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario Aplicado a colaboradores de la empresa

Estimado entrevistado. Mi nombre es Hanna Agüero Arce, estudiante de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas. Para efectos de realizar mi tesis denominada “Diagnóstico del grado de eficiencia del proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center del segundo semestre 2019”, le solicito su colaboración para contestar las siguientes preguntas. Las respuestas serán tratadas con total confidencialidad y su único fin será como apoyo en este proceso investigativo.

1. Describa detalladamente el proceso operativo para la atención de reservaciones de salas y coordinación de alimentación para las reservas, manejo de paquetes de clientes en recepción, atención personalizada de llamadas y atención de visitas.
2. Explique el proceso para la coordinación de las solicitudes de mantenimiento de oficinas y soporte de internet.
3. Indique quienes son las personas responsables de diseñar los procesos y como los establecen.
4. ¿Cuál es el grado de eficiencia de la atención de solicitudes de mantenimiento de las oficinas y soporte de internet?
5. ¿Cuál es el grado de eficiencia de los servicios complementarios del centro de negocios?
6. ¿Cómo ha sido la trayectoria de servicio de VMG Business Center?
7. ¿La empresa VMG Business proyecta una buena imagen corporativa?
8. ¿Cuál es el nivel tecnológico del centro de negocios?

9. Describa las principales ventajas competitivas de los servicios brindados por VMG Business Center.
 10. Describa las principales desventajas de los servicios brindados por VMG Business Center.
 11. ¿Cuál es el método de evaluación de los procesos de la empresa?
 12. ¿Cuál es el método de evaluación de desempeño del personal de servicio al cliente?
 13. ¿Explique se realizan reuniones periódicas para verificar los procesos de la empresa?
 14. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones?
 15. ¿Qué tipo de medición de resultados se realizan sobre las metas preestablecidas?
 16. ¿Cómo es el proceso de resolución de quejas?
 17. ¿Se establecen fechas de entrega para las solicitudes de los clientes y estas son cumplidas?
- Comente.

Apéndice 2: Cuestionario Aplicado a clientes de la empresa

Estimado entrevistado. Mi nombre es Hanna Agüero Arce, estudiante de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas. Para efectos de realizar mi tesis denominada “Diagnóstico del grado de eficiencia del proceso de servicio al cliente de la empresa VMG Business Center del segundo semestre 2019”, le solicito su colaboración para contestar las siguientes preguntas. Las respuestas serán tratadas con total confidencialidad y su único fin será como apoyo en este proceso investigativo.

1. Describa detalladamente el proceso que usted realiza para la coordinación de reservación de salas y coordinación de alimentación para las reservas, recibimiento y entrega de paquetes en recepción, atención personalizada de llamadas y atención de visitas.
2. Explique el proceso que usted realiza para coordinar sus solicitudes de mantenimiento de oficinas y soporte de internet.
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a las solicitudes que usted ha hecho para mantenimiento de su oficina y soporte de internet?
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los servicios que le ha brindado el centro de negocios?
5. ¿Cómo ha sido la trayectoria de servicio de VMG Business Center durante el tiempo que usted ha sido cliente de la compañía?
6. ¿La empresa VMG Business proyecta una buena imagen corporativa?
7. ¿Cuál es el nivel tecnológico del centro de negocios?
8. Describa las principales ventajas competitivas de los servicios brindados de VMG Business Center.

9. Describa las principales desventajas de los servicios brindados de VMG Business Center.
10. ¿Está satisfecho con los procesos que se deben cumplir en VMG en busca del aseguramiento de los servicios contratados?
11. ¿Considera que se toman las medidas necesarias para garantizar un servicio de calidad, ¿cuáles?
13. ¿Cómo ha sido el proceso de resolución de sus quejas?
14. ¿Se establecen fechas de entrega para las solicitudes que usted realiza y estas son cumplidas?

Apéndice 3: Tabla de conclusiones y recomendaciones por objetivo

Objetivo 1: Explicar los procesos operativos de las principales áreas de servicio de VMG Business Center y su grado de eficiencia para el segundo semestre 2019.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>La empresa cuenta con un proceso para cada uno de sus servicios lo cual permite la estandarización, además de que todos estos procedimientos tienen un seguimiento por parte de servicio al cliente y supervisión por el coordinador de operaciones, hasta que se termine el ciclo.</p> <p>Con respecto al servicio de mantenimiento de oficinas y áreas comunes existen deficiencias, no en la calidad de las reparaciones si no en el tiempo en que se tarda en resolver las situaciones más complejas, se infiere que es debido a la carencia de personal, ya que son sólo dos personas para cinco pisos y además algunas reparaciones no están presupuestadas. Tampoco realizan mantenimiento preventivo.</p> <p>La empresa provee de servicio de internet a sus clientes, en general es estable, sin embargo, cuando se presenta una falla se tarda mucho en resolver por diferentes factores; no hay una adecuada gestión y control en esta área.</p> <p>La empresa cuenta con un software diseñado a su medida que permite automatización de la mayoría de los procesos de la compañía, lo cual brinda un servicio más rápido y eficaz, además este software permanece en contante cambio y con adaptación de nuevos módulos según las necesidades de los clientes y la compañía.</p> <p>Los clientes se muestran muy satisfechos con los procesos y servicio al cliente de la organización, consideran que los procesos son buenos sin embargo en ocasiones no se cumplen. No obstante, la mejora continua en VMG BC forma parte de su cultura y siempre buscan innovar y mejorar su servicio.</p>	<p>Se le recomienda a gerencia:</p> <p>Revisar los perfiles de puestos y las funciones de los departamentos de TI y del departamento de mantenimiento, esto con el fin de presentar un informe a la alta gerencia acerca de las fallas, quejas, anomalías que se han presentado en estos dos departamentos con el fin de que la corporación considere al menos contratar una persona más en el área de mantenimiento y en el área de TI se renueven las condiciones del contrato outsourcing, establezcan tiempos de respuesta y cumplimiento, renovación de equipos y además de solicitar una política de sustitución en caso de que él no se encuentre disponible independientemente de si él es la única persona en la empresa, de lo contrario se deben valorar otras opciones.</p>

<p>Los procesos y sus procedimientos se encuentran documentados en manuales, los cuales son material de apoyo a la hora de entrenar a un nuevo colaborador y además se encuentran disponibles el 100% del tiempo en el servidor para que sean consultados cuando sea necesario. Los manuales son actualizados periódicamente.</p>	
<p>Objetivo 2: Describir las fortalezas y debilidades de los servicios brindados en VMG Business Center en el segundo periodo 2019.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>La empresa tiene un nivel tecnológico óptimo, cuenta con sistema de accesos inteligentes, unidades aire acondicionado independientes en cada oficina, cámaras de seguridad, sistemas para el trabajo diario, WIFI por todo el edificio, sin embargo, el internet presenta fallas en ocasiones.</p> <p>Una de las principales razones por la que los clientes contratan el servicio es porque desean proyectar una buena imagen corporativa y VMG BC cumple con este requisito, al dar un servicio integral, contar con instalaciones modernas, poseer una operación consolidada, tener flexibilidad en los servicios y adaptarse a las necesidades del cliente.</p> <p>Servicio al cliente tiene un gran protagonismo en las fortalezas de la empresa, la gerencia y coordinador de operaciones realizan una buena gestión de entrenamiento, actualización y motivación de personal.</p> <p>El centro de negocios se encuentra ubicado en una zona estratégica, que por sí sola proyecta una buena imagen corporativa por ser un área con alta plusvalía. Está rodeado de lugares de conveniencia, sin embargo, la ruta de buses no ofrece un servicio constante ni hay lugares cerca caminando para ir a comer.</p>	<p>Se le recomienda a gerencia: Con el fin de solucionar los problemas y quejas por falta de parqueos y debido a que no hay lotes cercanos al edificio para alquilar e incrementar los espacios, se le recomienda ofrecer un servicio alternativo para mitigar los problemas de estacionamiento; este servicio estaría disponible tanto para los clientes que no se les puede brindar el servicio de parqueo, así como cualquier otro cliente que decida no traer su propio vehículo al centro de negocios.</p> <p>El servicio alternativo consistiría en el traslado de San José al centro de negocios en un servicio privado de buseta, ingresando a las 8:00 a.m y saliendo a las 5:00 p.m, pagando una cuota mensual de manera anticipada.</p> <p>Se le recomienda al jefe de mantenimiento: Tomando en cuenta que su tiempo es muy limitado para atender fallas correctivas, se debe realizar un programa de mantenimiento preventivo para anticipar las fallas.</p> <p>Se le recomienda al encargado de TI: Ejecutar la política de renovación de equipos de redes establecida con gerencia, esta tiene como finalidad organizar la inversión, mejorar la experiencia del usuario y disminuir las fallas.</p>

<p>Hay limitación de espacios en el parqueo cuando hay alta densidad, lo agrava el hecho de tampoco hay parqueos públicos o lotes disponibles para formar alianzas y alquilarlos.</p> <p>Existe una percepción de mal servicio de internet y deficiencia de mantenimiento en algunas áreas del edificio, aunque en general el edificio luce bien y el internet es estable, cuando se presenta fallas se tarda en resolver.</p>	
<p>Objetivo 3: Indagar sobre los mecanismos de control interno existentes para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente de VMG Business Center en el segundo semestre 2019.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>Para el aseguramiento de los estándares de calidad en el servicio la empresa realiza evaluaciones de sus procesos mediante diferentes mecanismos los cuales son bastante efectivos sin embargo está omitiendo uno muy importante el cual son encuestas de evaluación de servicio por parte del cliente.</p> <p>La empresa realiza también evaluaciones de desempeño del personal, las cuales son individuales y grupales; estos instrumentos permiten la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales.</p> <p>La empresa tiene metas, pero no está muy establecido su seguimiento ni su evaluación de manera rigurosa. Esto afecta el debido cumplimiento, ya que al no tener parámetros estas pueden que no se cumplan al no sentir responsabilidad directa cada una de los miembros involucrados.</p> <p>Las quejas son un buen mecanismo de control ya que su tratamiento es adecuado, no solo se corrigen si no se toman acciones para evitar reincidencia, sin embargo, las quejas de mantenimiento e internet no se han podido solventar.</p>	<p>Se le recomienda a gerencia:</p> <p>Establecer una política de control de calidad mediante la realización de encuestas de servicios para que sea implementado por el coordinador de operaciones esto para conocer la percepción del cliente y poder aplicar correcciones en tiempo oportuno.</p> <p>Establecer en conjunto con el coordinador de operaciones metas organizacionales medibles con el fin de la mejora en las diferentes áreas del servicio y control de calidad. Este programa de trabajo debe tener metas y fechas específicas.</p>

<p>Se establecen fechas de cumplimiento para las solicitudes que realiza el cliente y estas son cumplidas, existe un estándar de 15 min para dar respuesta a las solicitudes por correo lo cual lo hace eficiente, sin embargo, temas de mantenimiento e internet en ocasiones no se cumple con el <i>deadline</i>.</p>	
---	--