

12/4/17

Nota: 8 (ocho)



Diego Lopez Hoar

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Gestión efectiva de quejas y reclamos cómo herramienta
para recupero de satisfacción y fidelización de clientes.

AUTOR: ANTONELA CARLA RAVANEDO

TUTOR: GONZALO NOYA



DICIEMBRE 2016



Índice general

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Empresa	5
Industria	6
Análisis Porter	6
Análisis FODA	8
Justificación	10
Problemática	11
Preguntas de investigación	11
Objetivo	11
Alcance	12
Marco teórico	12
Satisfacción y lealtad	12
Insatisfacción en el cliente y sus consecuencias	15
La queja como herramienta estratégica de lealtad	17
Sistema de Administración de la Quejas	17
Metodología	26
Análisis de datos	28
Conclusiones	40
Propuesta de intervención	42
Conclusión final	46
Referencias bibliográficas	49
Anexos	50
Anexo 1: Modelo de Entrevista – Guía de pautas	50
Anexo 2: Modelo de Encuesta	51
Anexo 3: Tablas de Resultados de Encuestas	54

Índice de tablas y gráficos

Esquema 1.1 - Sistema de Recupero de la Satisfacción	18
Esquema 1.2 - Clasificación de los Sistemas de Retención de Clientes	22
Esquema 2.1 – Sistema de Recupero de la Satisfacción – Posición actual y esperada	42
Esquema 2.2 – Sistema de Recupero de la Satisfacción – Áreas de intervención	42
Esquema 2.3 - Mapa de posicionamiento perceptual actual y esperado	47
Gráfico 1.1 - Participación de mercado	7
Gráfico 2.1 - ¿Por qué motivo ha recurrido a un servicio de monitoreo de alarmas?	29
Gráfico 2.2 - ¿Por qué ha elegido contratar el servicio de ADT?	30
Gráfico 2.3 - Marcas competidoras identificadas	30
Gráfico 2.4 - ¿Ha utilizado con anterioridad otra marca de alarmas?	30
Gráfico 2.5 - Con ADT su hogar se encuentra protegido	31
Gráfico 2.6 - Contar con ADT brinda tranquilidad para usted y su familia	31
Gráfico 2.7 - Ante un caso de emergencia, ADT ha actuado como esperaba	31
Gráfico 2.8 - El servicio de ADT es superior al de otras alarmas del mercado	32
Gráfico 2.9 - Recomendaría ADT a sus allegados	32
Gráfico 2.10 - Si tuviera oportunidad, probaría un servicio similar de la competencia ...	32
Gráfico 2.11 - Áreas de disconformidad	33
Gráfico 2.11.1 - Atención a clientes	34
Gráfico 2.11.2 – Facturación	34
Gráfico 2.11.3 - Problemas técnicos - Servicio Técnico	36
Gráfico 2.11.4 – Monitoreo	36
Gráfico 2.12 - Nivel general de satisfacción	36
Gráfico 2.13 - Suele comunicarse por reclamos al Centro de Atención a Clientes de ADT	36
Gráfico 2.14 – Facilitación de las quejas y velocidad de reacción	38
Gráfico 2.15 – Análisis de problema y solución	38
Tabla 1.1 - Precios del mercado	9
Tabla 2.1 - Pregunta 1: ¿Hace cuánto tiempo que es cliente de ADT?	54

Tabla 2.2 - Pregunta 2: ¿Por qué motivo ha recurrido a un servicio de monitoreo de alarmas?	55
Tabla 2.3 - Pregunta 3: ¿Por qué ha elegido contratar el servicio de ADT?	55
Tabla 2.4 - Pregunta 4: Además de ADT, ¿identifica otras marcas de alarmas en el mercado?	55
Tabla 2.4.1 - Pregunta 4: Marcas competidoras identificadas	56
Tabla 2.5 - Pregunta 5: ¿Ha utilizado con anterioridad otra marca de alarmas?	56
Tabla 2.5.1 Pregunta 5 – Marca utilizada con anterioridad	56
Tabla 2.6 - Pregunta 6: En comparación con ADT, ¿cómo calificaría su experiencia con la marca competidora?	56
Tabla 2.7 - Pregunta 7: Indique su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones	57
Tabla 2.7.1 - Pregunta 7: Indique su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones (agrupado)	57
Tabla 2.7.2 - Pregunta 7 – Referencias de valoración	57
Tabla 2.8 - Pregunta 8: ¿Cómo calificaría su experiencia respecto a los siguientes servicios de ADT?	58
Tabla 2.8.1 - Pregunta 8: ¿Cómo calificaría su experiencia respecto a los siguientes servicios de ADT? (agrupado)	58
Tabla 2.9 - Pregunta 9: De haber tenido una disconformidad con la compañía, especifique que fue lo que sucedió	58
Tala 2.9.1 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Atención a Clientes	59
Tabla 2.9.2 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Servicio Técnico	59
Tabla 2.9.3 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Monitoreo	59
Tabla 2.9.4 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Cobranzas	59
Tabla 2.9.5 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Facturación	59
Tabla 2.10 - Pregunta 10: Indique con qué frecuencia ha experimentado las siguientes situaciones	60
Tabla 2.10.1 - Pregunta 10: Indique con qué frecuencia ha experimentado las siguientes situaciones (agrupado)	60

Resumen Ejecutivo

En una coyuntura de intensa competitividad con una demanda de características cada vez más exigentes, brindar servicios de post-venta de calidad permite alcanzar la diferenciación que el mercado requiere y sentar las bases para construir vínculos sólidos con los clientes.

Para la compañía ADT Security Services, que ofrece un servicio intangible ligado a cuestiones sensibles como la seguridad y protección, las necesidades del usuario se tornan aún más críticas. Dicha situación, sumada al incremento significativo de su cartera de clientes en los últimos años, derivó en que la empresa experimente recurrentes manifestaciones de insatisfacción por parte de los consumidores respecto a ciertas cuestiones del negocio.

La presente investigación tiene como objetivo conocer la efectividad de los procesos del Departamento de Atención al Cliente de la empresa ADT, en su propósito de utilizar la gestión de quejas y reclamos como herramienta de recupero de la satisfacción y fidelización de clientes, como así también proponer los cursos de acción necesarios para lograr una optimización de los mismos.

Para tal fin se llevó a cabo un estudio exploratorio descriptivo, tomando una muestra representativa de clientes activos de la compañía, que brindaron información referida a su percepción y nivel de experiencia con la marca y el servicio, mediante un esquema de indagación de carácter cuantitativo y cualitativo.

El análisis de la información recabada demostró que los usuarios reconocen positivamente el cumplimiento de los beneficios intangibles que ADT ofrece respecto a seguridad y tranquilidad. No obstante, la compañía presenta dificultades en diversos aspectos de su servicio post-venta, lo que perjudica la percepción de la calidad total de la marca y debilita su imagen de superioridad en el mercado a partir de la experiencia de consumo.

A tal efecto se proponen acciones destinadas a mejorar la velocidad de respuesta y calidad de resolución del Centro de Atención con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de la empresa y construir un vínculo de lealtad con el cliente.

Palabras Clave: Servicio, Calidad, Satisfacción, Lealtad (*Clasificación JEL: M1, M3*)

Empresa

ADT Security Services es una compañía líder a nivel mundial en Seguridad y Monitoreo de Alarmas, con presencia en más de 50 países y más de 7 millones de hogares y empresas alrededor del mundo. Se encuentra establecida en Argentina desde 1999, contando con una cartera activa de más de 200.000 clientes de categoría doméstica, pequeñas y grandes empresas.

Core Business:

Lo oferta de la compañía se centra en el Sistema de Monitoreo de alarmas que consiste en la instalación de una serie de equipos electrónicos en zonas estratégicas de una propiedad, conectados hacia la Central de Monitoreo de la empresa. Estos dispositivos pueden ser sensores de movimiento, detectores de humo, botones de pánico, entre otros, los cuales envían señales de forma periódica a la Central de Monitoreo durante las 24 horas del día. Al recibir una señal de alarma, ya sea por robo, intrusión, situación de pánico, incendio o emergencia médica, un profesional de ADT altamente calificado tomará contacto con el titular del servicio o con su nómina de contactos de emergencia y alertará a la unidad policial más cercana, bomberos o a asistencia médica según sea el caso.

Servicios de posventa asociados:

- ✓ **Servicio Técnico:** Con la adquisición de un Sistema de Monitoreo de alarmas, el cliente tendrá acceso al servicio de instalación y soporte técnico correctivo y preventivo ante casos de fallas, recambio de unidades, configuraciones de equipo, entre otros.
- ✓ **Atención al Cliente:** ADT cuenta con un departamento exclusivo destinado a la atención de sus clientes, para que los mismos puedan emitir todo tipo de consulta, sugerencias y/o reclamos respecto al uso del sistema de alarmas, facturación, pedidos de soporte, entre otros. Actualmente ofrece a sus usuarios diferentes plataformas y canales de contacto como ser una línea 0810 de horario extendido, correo electrónico, sitio web con formularios de consulta personalizados y chat online.

El Departamento de Atención al Cliente está compuesto por cuatro sectores con objetivos específicos cuyos niveles operativos se organizan en una estructura de *call center* en su mayoría y de *back office* el resto. Las áreas mencionadas se dividen en: Atención al Cliente - primera línea de contacto para el usuario- , Retención y Fidelización.

Industria

La industria de la seguridad privada ha encontrado un espacio de crecimiento a raíz de la situación social por la que atraviesa el país desde los últimos años. El incremento de la inseguridad ha derivado en que muchas familias recurran a medios privados para reforzar su protección, entre los cuales se destacan el personal de vigilancia contratada en barrios y empresas, localización vehicular, instalación de alarmas y cámaras de seguridad en hogares y comercios, alarmas vecinales, pulsadores de pánico, entre otros.

ADT encuentra en el mercado una gran oportunidad para el desarrollo de nuevas soluciones que se adapten a esa necesidad latente de prevención y protección que hoy en día manifiestan los consumidores.

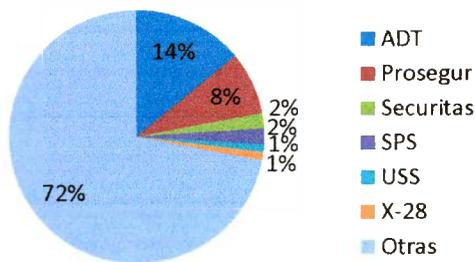
A continuación se procederá a profundizar sobre el análisis de la situación interna y el contexto externo en el cual se encuentra inmersa la compañía a través de las metodologías de Análisis FODA y Cruz de Porter (1982).

Análisis Porter:

Competencia:

Debido a que la industria se encuentra en crecimiento, en los últimos años han surgido en el país pequeñas empresas con desarrollos locales, orientadas a cubrir principalmente nichos geográficos en zonas donde las grandes marcas no tienen alcance y donde pueden establecer estructuras de menor costo. Sin embargo, por trayectoria y renombre, en el mercado se destacan marcas como Prosegur, Securitas, USS Seguridad Integral, Sistemas SPS, Alarmas X28, entre otras.

Gráfico 1.1 - Participación de mercado



Es importante destacar que Prosegur se consolida como el principal competidor de ADT, especialmente por peso a nivel de participación y por compartir ambas el *top of mind* del mercado. No obstante, el posicionamiento de ADT está mayormente orientado a la protección residencial, Prosegur ha logrado extenderse de la categoría de seguridad empresarial para afianzarse del mismo modo en la protección hogareña.

La principal diferencia en la oferta de las marcas es que Prosegur realiza una combinación entre un servicio de Seguridad Electrónica (SE) y Seguridad Física (SF), mientras que ADT se especializa únicamente en el primero. Prosegur cuenta con un reconocido servicio de “Acuda”, es decir, personal propio de vigilancia móvil que acude al domicilio en caso de emergencia; mientras que ADT ha decidido no prestar dicho servicio ya que genera mayores costos para el abonado y no considera que el mismo represente un valioso diferencial, ya que ante una situación de peligro, el personal de vigilancia se encuentra imposibilitado para intervenir como una fuerza policial, ni tiene posibilidad de ingresar al domicilio para corroborar que se trate de un hecho real o solo un falsa alarma.

Proveedores:

Dado que no existen desarrollos tecnológicos locales de significación, la Seguridad Electrónica (SE) se abastece de insumos en distintas fuentes, siendo la mayor parte de los elementos electrónicos de origen importado. Estas empresas proveedoras cuentan con una fuerte diferenciación de marca y producto y son fijadoras de precio a nivel mundial. ADT se maneja específicamente con DSC habiendo generado una alianza estratégica con dicha marca.

Clientes:

La empresa cuenta con una cartera activa de más de 200.000 clientes en la Argentina, correspondiendo el 90% de la misma al segmento hogareño y de pequeños comercios y el 10% restante conformado por medianas y grandes empresas.

Sustitutos:

Desde el punto de vista de la seguridad electrónica la principal amenaza de sustitución la constituye la seguridad física (SF), es decir, el reemplazo de dispositivos electrónicos de detección de intrusión y cámaras de seguridad por personal de vigilancia privada. Mientras tanto, el resto de los individuos que no cuentan con protección contratada, ejercen su derecho a la seguridad otorgada por las fuerzas públicas.

No obstante, este tipo de sustitución no representaría una amenaza para ADT ya que podría ampliar su oferta de servicios utilizando la seguridad física como un complemento de su oferta principal.

Potenciales ingresantes:

En la medida en que el negocio va creciendo en complejidad y profesionalismo de las empresas del sector, resulta más difícil el ingreso de nuevas compañías que puedan alcanzar los mismos niveles de participación que la líderes. Es decir que las barreras de entrada se solidifican en relación a los requisitos de capital, la influencia gubernamental, economías de escala, acceso favorable a insumos e identidad de marca. La principal amenaza es el surgimiento de empresas locales orientadas a cubrir nichos geográficos de mercado a menor costo.

Análisis FODA

Fortalezas:

- **Posicionamiento:** Dentro de sus ventajas competitivas más destacables se encuentra su consolidado posicionamiento como empresa líder en el servicio de alarmas monitoreadas a nivel regional.

- **Adaptación tecnología:** Además de sus tradicionales sistemas de seguridad, ADT aprovecha los avances y tendencias de uso de la tecnología, apostando a la migración hacia sistemas que permitan una administración desde aplicaciones móviles, dispositivos inalámbricos, teclados de sistema táctil; proponiendo un uso más seguro, amigable y alineado con el estilo de vida actual.
- **Estructura de costos:** Variables en su mayor proporción, ya que la mano de obra técnica de instalación se encuentra mayormente tercerizada, por lo que puede hacer frente a períodos de bajas ventas.
- **Localización:** presencia en prácticamente todas las provincias del país.
- **Precio:** Se encuentra por encima de las marcas con menor *market share* (a excepción de Securitas), pero a una diferencia no mucho mayor, creando una relación precio calidad atrayente.

Tabla 1.1 - Precios del mercado

Empresa	Abono Mensual
ADT	USD 34
Prosegur	USD 30
USS	USD 33
x28	USD 33
Securitas	USD 49

Debilidades

- **Servicio de respuesta:** La principal debilidad relacionada con la problemática de estudio, se identifica en la falta de formalización de procesos que garanticen la resolución definitiva a problemas recurrentes. La forma de trabajo actual se encuentra mayormente orientada a resolver reclamos de clientes de manera individual y superficial, lo que no garantiza que el resto de los usuarios queden exentos de experimentar una situación similar.
- **Calidad servicio posventa:** Otras de las debilidades radica en la calidad del servicio técnico posventa. El 70% de la fuerza técnica está constituida por empresas tercerizadas, con lo cual a ADT se le dificulta controlar completamente la calidad del servicio, los métodos de trabajo y las competencias de personal que brinda el servicio en los domicilio. Esta situación se da principalmente en el interior del país, donde la fuerza de trabajo propia de ADT representa un porcentaje mucho menor.

Oportunidades:

- **Contexto de inseguridad:** Como se mencionó previamente, el resultado de la brecha entre las expectativas del nivel de seguridad demandado por los ciudadanos y el nivel de seguridad que perciben que es capaz de brindar la fuerza policial, genera un contexto sumamente apto para el crecimiento de la industria de la seguridad privada en todos sus aspectos.
- **Avances tecnológicos:** los avances de la tecnología permiten desarrollar productos abriendo las posibilidades a dispositivos con formas de uso más simples, cómodas y más adaptados a los nuevos estilos de vida que demanda la sociedad.

Amenazas:

- **Marcas locales:** como se mencionó previamente una de las principales amenazas dentro de la industria la constituye las múltiples marcas locales orientada a nichos geográficos, que poseen renombre en el interior del país y logran precios atractivos debido a una estructura de costos menor.
- **Mano de obra calificada:** la escases en aumento de técnicos calificados en el mercado laboral representa una amenaza a la hora de dotar a la compañía del personal necesario para cubrir la demanda de una industria en crecimiento.

En el presente trabajo, nos centraremos en la debilidad relacionada con la metodología utilizada por la compañía para responder a las problemáticas de los clientes, con el objetivo de realizar una propuesta de mejora.

Justificación

El objetivo de la investigación se encuentra fundado, en primer lugar, en la intención de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de Especialización en Dirección del Marketing y Estrategia Competitiva, especialmente los referidos al desarrollo de estrategias de mercadeo orientadas a optimizar el servicio de atención al cliente y reforzar la fidelización. En segundo lugar, que permita elaborar una reflexión propia sobre la efectividad de dichas herramientas dentro del entorno particular sujeto a investigación.

La elección del tópico a tratar está ligada al alcance que mantengo con el mismo. Actualmente desempeño mi labor coordinando un equipo de fidelización, el cual recibe de forma recurrente reclamos de clientes manifestando su disconformidad sobre distintos aspectos del negocio. La problemática planteada busca conocer la efectividad de los procesos del sector en su objetivo de consolidar, a través de la gestión de quejas y reclamos, un vínculo positivo con el consumidor.

Problemática

En un contexto de intensa competitividad, donde el cliente ha incrementado su nivel de exigencia, el incumplimiento de sus expectativas implica un riesgo cada vez mayor. Ninguna empresa se encuentra exenta de cometer errores en el diseño de sus productos, al momento de brindar un servicio o de atender al consumidor. Pero también siempre habrá clientes difíciles con innumerables razones por las cuales sentirse insatisfechos. Por lo tanto, las quejas o reclamos, en mayor o menor medida, son inevitables y de allí surge la necesidad de entender cómo manejarlas y, principalmente, como mitigarlas.

Preguntas de Investigación

En consecuencia, la problemática mencionada permite plantear el siguiente interrogante: **¿Qué acciones debería tomar la empresa para cumplir con un sistema efectivo de gestión de quejas y reclamos, que impacte positivamente en la satisfacción y fidelización de sus clientes?**

A su vez, de la problemática central se deducen los siguientes sub-interrogantes:

1. ¿En qué consiste la satisfacción y comportamiento de lealtad del cliente?
2. ¿Qué factores determinan la insatisfacción del cliente?
3. ¿Cómo se comporta el cliente ante la insatisfacción?
4. ¿En qué medida se cumple con una metodología efectiva para atender una queja o reclamo?

Objetivo

De la problemática planteada se deriva el objetivo principal: **Analizar en qué medida la empresa cumple con un sistema efectivo para la gestión de quejas y reclamos, cómo influye**

en la satisfacción y fidelización de sus clientes y que acciones debe llevar a cabo para alcanzarlo.

Objetivos secundarios:

1. Conocer en qué grado la empresa logra satisfacción y lealtad en el cliente.
2. Analizar los factores que determinan la insatisfacción del cliente.
3. Analizar el comportamiento del consumidor ante la insatisfacción.
4. Analizar en qué medida se cumple con una metodología efectiva para atender una queja o reclamo.

Alcance

En esta investigación se pretende diagnosticar la situación actual de ADT Security Services en relación a su efectividad para el tratamiento de quejas y reclamos. Y proponer, mediante el sustento teórico y empírico, una estrategia que permita alcanzar un desempeño exitoso y proactivo. Es decir, una metodología que no solo mejore la experiencia del cliente al momento de la atención, sino que represente un medio para identificar las deficiencias del servicio y exija una resolución profunda para prevenir problemas futuros con el resto de la cartera.

Marco Teórico

Satisfacción y lealtad

En la actualidad, las empresas conviven en un entorno de competitividad sin precedentes donde la necesidad de orientarse hacia una filosofía de marketing va cobrando mayor fuerza. Los clientes han evolucionado y se vuelve cada vez más difícil complacerlos. Se preocupan más por el precio, no perdonan fácilmente y tienen muchos competidores con ofertas similares o mejores entre las cuales elegir (Kotler, 2006). Bajo estas circunstancias, el reto no consiste únicamente en satisfacer a los consumidores, muchos competidores pueden hacerlo. El desafío consiste más bien en deleitar a los clientes para que sean leales (Gitomer, 1998).

Satisfacción del cliente

El nivel de **satisfacción del cliente** dependerá del resultado del consumo del producto o servicio en relación a lo que esperaba previamente. Éste crea sus expectativas basándose en un conjunto

de factores: experiencias de compra pasadas, consejos de terceros, información obtenida de diversas fuentes, promesas de la empresa y de la competencia. En tanto se cumpla con sus expectativas, influirá en su satisfacción y en la posibilidad de reiterar la compra. (Kotler, 2006)

Comportamiento de lealtad

Aunque la satisfacción sea importante, el logro de una alta participación en el mercado requiere de clientes leales. Oliver (1997) define la **lealtad del cliente** como un fuerte compromiso a repetir la compra o adquirir un producto o servicio en el futuro más allá de las influencias del contexto o de los intentos de la competencia para atraerlo.

Los consumidores con este tipo de comportamiento dan prioridad a efectuar una compra con una determinada marca, a menudo se desvían de su camino o están dispuestos a pagar precios más altos por permanecer como clientes de la empresa, dan referencias positivas acerca de la misma y es menos costoso hacer negocios con ellos. No obstante, es necesario considerar que una empresa no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfechos. (Evans & William , 2008) Mientras tanto, Kotler asegura que “la clave para lograr la lealtad de los clientes es proporcionar les un gran valor” (2006, pág. 143).

Valor para el Cliente

Cuando en marketing se habla de “Valor”, se hace referencia al **valor percibido por el cliente**. Este concepto explica la diferencia entre lo que recibe (beneficios) y lo que entrega (costos) en las distintas alternativas. “Las empresas pueden incrementar el valor para el consumidor aumentando alguno de los beneficios, funcionales o emocionales, y/o reduciendo algunos de los costos.” (Kotler, 2006, pág. 141)

- Mapa Perceptual de Posicionamiento

De acuerdo a Kotler (2006), el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor.

El Mapa Perceptual de Posicionamiento (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), es un modelo gráfico formado por ejes de coordenadas (x, y) y posiciones que representa la percepción de los consumidores respecto a ciertos atributos de valor para ellos.

El mismo resulta una herramienta valiosa para la toma de decisiones ya que permite:

1. Identificar fortalezas y debilidades.
2. Entender la estructura competitiva del mercado desde la perspectiva del consumidor.
3. Evaluar la efectividad del posicionamiento de una marca considerando la percepción del consumidor.

Calidad de productos y servicios

La calidad de los productos y servicios representa un factor determinante en el nivel de satisfacción y lealtad del cliente.

Según la American Society for Quality (2015) éste es un concepto subjetivo. Cada persona o sector de una organización puede tener una definición distinta en función de lo que representa para cada uno. Desde la perspectiva del consumidor, la ASQ define a la **calidad** como el conjunto de características de un producto o servicio que confieren capacidad para satisfacer necesidades manifiestas o latentes.

Los aportes de los autores explican el concepto de calidad como factor primordial, ya que permite al consumidor basarse en dicho atributo para establecer la diferencia entre una oferta y la de sus competidores. La calidad es la mejor garantía de lealtad de nuestros clientes, nuestra arma más poderosa contra la competencia y la única vía para el crecimiento y rentabilidad sostenibles. (Welch, 1982)

Si analizamos la relación entre calidad y valor se puede decir que la primera es un componente intrínseco del valor al cliente; será necesaria, pero no suficiente. (Albarellos A. F., 2013, pág. 39)

Administración de la relación con el cliente

Además del valor y la calidad, la satisfacción y lealtad se verán influidas por las relaciones que la organización sea capaz de establecer con los consumidores. Una organización construye la lealtad del cliente al generar confianza, comunicándose y manejando de forma eficaz las interacciones y relaciones con ellos a través de sus procesos y su personal. (Evans & William , 2008)

En los servicios, la satisfacción o insatisfacción del cliente tiene lugar durante los momentos de verdad, es decir, cada instante en que el cliente entra en contacto con personal de la empresa.

Estos momentos pueden darse en el contacto directo con los representantes de atención, con el personal que ejecuta el servicio, durante el uso o consumo del producto, como así también, cuando el cliente ingresa al sitio web, lee la correspondencia o facturas de la compañía, entre otros. “En los momentos de la verdad, los clientes se forman percepciones acerca de la calidad del servicio comparando sus expectativas con los resultados reales.” (Evans & William , 2008, pág. 172) Cuando estas expectativas no son cumplidas de forma total o parcial, es cuando aparecen los problemas.

Insatisfacción en el cliente y sus consecuencias

Si bien toda empresa aspira a captar más clientes un su afán de crecer y aumentar sus utilidades, la realidad es que se deberá invertir mucho más tiempo y recursos buscando nuevos compradores en lugar de trabajar para mantener los actuales e incrementar el número de transacción por cada uno. Gran cantidad de compañías posee un alto índice de abandono de clientes y parte de los motivos se debe a que tradicionalmente se ha hecho hincapié en conseguir ventas en vez de establecer relaciones, como así también en la preventa y en la venta en lugar de la post venta. (Kotler, 2006)

Comportamiento del consumidor ante la insatisfacción

Según Lovelock (2004) los principales planes de acción que lleva a cabo un cliente cuando experimenta una falla respecto al producto o servicio son los siguientes:

1. Quejarse de alguna manera al servicio de atención a clientes de la empresa.
2. Quejarse a través de un tercero (Ej. Defensa al consumidor).
3. No hacer nada.
4. Cambiarse a la competencia y referenciar negativamente a la empresa frente a otras personas (comunicación de boca en boca negativo).

Factores que influyen en el comportamiento de queja: ¿Por qué y para qué?

Una queja es una declaración relativa a las expectativas que no han sido satisfechas. Pero además, y quizás aún más importante, es una oportunidad para que una organización pueda satisfacer a un cliente insatisfecho, bien sea mejorando un servicio o rectificando la

deficiencia de un producto. En este sentido, una queja es como un regalo que el cliente entrega a la empresa. (Barlow & Moller, 2005, pág. 16)

Se puede deducir que cuando las quejas se manifiestan, es porque existió una brecha tan grande entre las expectativas del cliente y su percepción del valor percibido, que él mismo toma la iniciativa de dirigirse a la empresa, para asegurarse de que su testimonio sea escuchado claramente. (González Bosch & Tamayo Enríquez , 2001)

Entre los principales motivos que pueden generar el disgusto del cliente y movilizarlo hacia la queja, nos encontramos con los siguientes: (Albarellos A. , 2010)

- ✓ Su expectativa del servicio o producto no fue satisfecha.
- ✓ Siente que nadie lo escucha.
- ✓ Su problema no fue resuelto.
- ✓ Su problema no fue resuelto en tiempo y forma.
- ✓ Alguien de la empresa o del departamento le prometió algo y no cumplió.
- ✓ Alguien de la empresa o del departamento le dijo algo y otra persona le dijo algo distinto.
- ✓ Llamó por teléfono y le resultó muy difícil conectarse con la persona con quien necesitaba hablar.
- ✓ Los empleados se van pasando al cliente uno a otro.

Mientras tanto Lovelock (2004), asegura que la queja, producto de la experiencia de cualquiera de las situaciones negativas mencionadas, tiene como propósitos fundamentales:

- 1) Recuperar alguna pérdida económica: buscando obtener un reembolso o que le repitan el servicio.
- 2) Reafirmar su autoestima: una mala atención por parte de un representante de la empresa puede afectar la autoestima del cliente y generarle un sentimiento de injusticia.

¿Por qué los clientes insatisfechos no se quejan?

Debido a que el levantamiento de un reclamo puede generar un costo para el consumidor (costo de la llamada telefónica, tiempo y esfuerzo de formularla reclamación), esto puede desincentivarlo a realizar la acción. Y en muchas ocasiones, el cliente le resultará más sencillo cambiarse de proveedor, especialmente cuando los costos del cambio son menores. Por esta

razón, es importante ofrecer maneras cómodas a través de las cuales los clientes puedan expresar sus quejas. (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

A través de sus investigaciones, el TARP - Instituto de Programas de Asistencia Técnica- (1986) detectó los principales motivos por los cuales los clientes insatisfechos la gran mayoría de las veces deciden no quejarse ante las empresas. En orden de relevancia, las mismas son:

- ✓ No pensaban que valiera la pena la pérdida de tiempo y esfuerzo.
- ✓ Consideraron que nadie se iba a hacer cargo de su problema ni de resolverlo.
- ✓ No sabían a dónde acudir ni qué hacer.

La queja como herramienta estratégica de lealtad

Cuando un consumidor se queja, está dando a la empresa la oportunidad de conocer y corregir sus fallas, de restablecer un vínculo con el mismo y de mejorar la satisfacción futura. “La manera en que una empresa maneja las quejas y resuelve los problemas puede determinar la lealtad de sus clientes o por el contrario, dejarlos escapar hacia la competencia” (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, pág. 521). Cuando un cliente genera un reclamo y este es gestionado adecuadamente, es altamente probable que el cliente permanezca fiel a la marca y continúe consumiendo sus productos y servicios.

Por otro lado, un efectivo manejo del reclamo se convierte en una fuente de conocimiento sobre el consumidor y sobre los puntos débiles de la organización. Es decir, que puede generarse un importante capital para la empresa y una buena oportunidad para proyectar al exterior una imagen de calidad en el servicio. Por lo tanto, para explotar dicho capital las empresas deben diseñar, operar y optimizar continuamente Sistemas de Administración de Quejas (SAQ). (González Bosch & Tamayo Enríquez, 2001)

Sistema de Administración de la Quejas

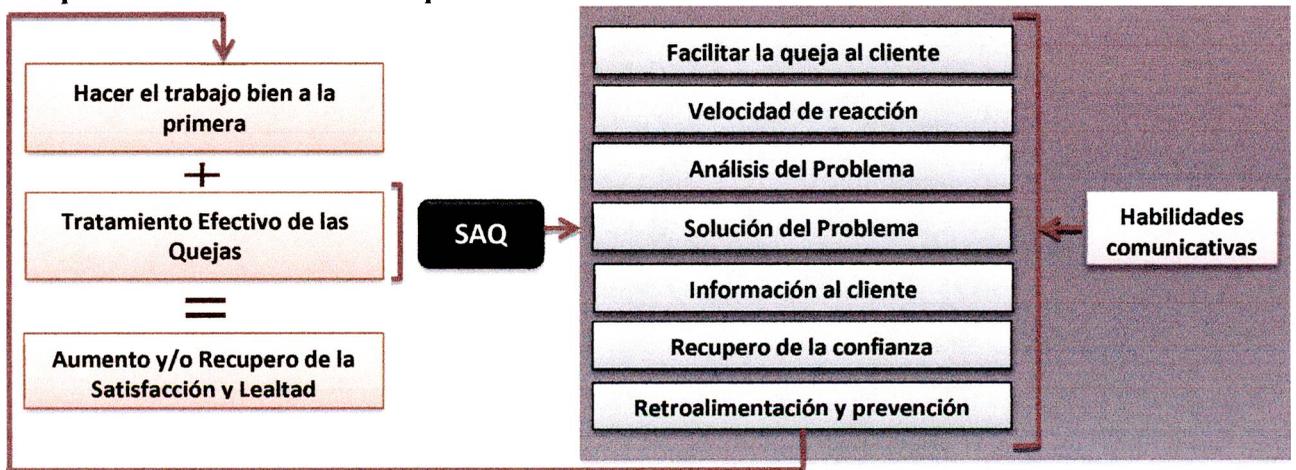
En cualquier organización existen sucesos que pueden provocar un impacto negativo en la relación con los consumidores. La forma en la que la empresa reaccione ante dichas situaciones, le permitirá al cliente comprobar el auténtico compromiso de la empresa con la satisfacción y calidad del servicio. El hecho de que un cliente insatisfecho abandone la empresa, implica la

perdida de una cadena de beneficios futuros que el mismo podía generar a lo largo del tiempo. Por tanto, la inversión en un sistema efectivo para el manejo de reclamos y recupero de la satisfacción, resulta un punto clave para sostener la rentabilidad de la compañía. (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004)

Sistema de Recupero de la Satisfacción:

Una estrategia exitosa orientada al recupero de la satisfacción y posterior fidelización del cliente, requerirá del desarrollo de un efectivo sistema para la administración de quejas (SAQ) que consista en: identificar los reclamos, resolverlos de forma positiva, aprender de la experiencia para optimizar los procesos y evitar la reaparición de problemas. Además la empresa deberá contemplar el entorno específico en el que se encuentra y el tipo de incidentes que podrían ocasionarse. La figura muestra los componentes de un sistema de recuperación efectiva de la satisfacción.

Esquema 1.1 - Sistema de Recupero de la Satisfacción



Fuente: (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004) ; (González Bosch & Tamayo Enríquez , 2001)

Lovelock (2004) destaca la importancia de establecer estrategias efectivas para la gestión del cliente insatisfecho, ya que un único problema puede destruir la confianza del mismo, fundamentalmente ante los siguientes casos:

- ✓ La falla es de gran relevancia para el cliente.
- ✓ El problema concuerda con un patrón de comportamiento común y no con un incidente aislado.

- ✓ Los intentos de recuperación son débiles, pretendiendo disimular el problema original en vez de tratar de corregirlo.

Sistema de administración de las quejas (SAQ)

Como se mencionó anteriormente, la aplicación de un SAQ efectivo constituye en elemento fundamental para el éxito de una estrategia orientada al recupero de la satisfacción. El aporte de distintos autores, permite identificar aquellas medidas que contribuyen a resolver un problema óptimamente y a recuperar la percepción positiva por parte del cliente:

1. Facilitar la queja al cliente

Las empresas pueden implementar diversos medios para facilitar a sus clientes a efectuar reclamos, consultas y sugerencias. Entre ellas: incorporación de líneas de teléfono gratuitas, correo electrónico, sitio web, formularios para sugerencias, entre otros.

“Naturalmente, sólo el hecho de recopilar quejas no implica resolverlas. [...] el reto es tener una estrategia de recuperación de clientes insatisfechos bien diseñada, que dé autoridad a los empleados para resolver los problemas de manera rápida y satisfactoria.” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004, pág. 530)

2. Velocidad de Reacción

Según el mencionado autor, existen dos momentos en los cuales puede llevarse a cabo una queja:

- ✓ Durante la ejecución del servicio (in situ).
- ✓ Después de la ejecución del servicio.

En ambos casos, la forma en que se atienda la queja será crucial para que el cliente decida si permanecerá con la marca o probará otro proveedor en el futuro. Si el reclamo se efectúa mientras el servicio está en proceso, el tiempo representará un componente clave para lograr el recupero de la satisfacción. “La ventaja de obtener quejas en tiempo real es que todavía hay oportunidad de corregir la situación antes de que se entregue por completo el servicio” (2004, pág. 534). La parte negativa es que generalmente los empleados carecen de autoridad y herramientas necesarias para resolver problemas a cargo de la empresa o autorizar resarcimientos en el momento. Si el reclamo se efectúa luego de la entrega del servicio, la recuperación de la satisfacción se vuelve más compleja.

Kotler coincide en que hay que responder a las quejas de los clientes lo antes posible ya que “cuanto más se demore la empresa en actuar, mayor será la insatisfacción del cliente y menores serán las posibilidades de un comentario” (2006, pág. 156).

3. Habilidades Comunicativas y de trato hacia los clientes

a. *Admitir fallas sin ponerse a la defensiva:*

Asumir la responsabilidad de la decepción del cliente y no culparlo de la situación. De lo contrario, se podría generar la sensación de que la organización tiene algo que esconder o es reacia a analizar con profundidad la situación. (Kotler, 2006)

b. *No discutir con los clientes:*

El propósito será lograr una solución compartida, en lugar de intentar dejar expuesto al cliente demostrando su error o falta de conocimiento. Discutir impide escuchar y solo contribuirá a incrementar la irritación del consumidor.

c. *Lograr empatía con el cliente:*

El personal de atención no deberá precipitarse y hacer sus propias interpretaciones de la situación, sino que deberá mostrar que busca comprender el problema desde la perspectiva del cliente. Ponerse en el lugar de la persona que reclama es la única forma de entender en qué falló la empresa para generar su disgusto (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004). Del mismo modo Kotler agrega, “algunos clientes no buscan tanto una compensación sino bien una señal de que la empresa se preocupa por ellos” (2006, pág. 156). No obstante, es necesario aclarar que empatizar no significa darle la razón a un cliente. De este modo, solo se estaría coincidiendo por la mera complacencia del cliente sin analizar realmente el caso (Acha , 2013).

d. *Dar al cliente el beneficio de la duda:*

Tratar las quejas con sospecha y desconfianza puede generar un gran disgusto. Si bien no todos los clientes están en lo correcto y no todas las quejas son justificadas es más recomendable tratarlos como si su queja fuera válida mientras se demuestre lo contrario.

4. Análisis y solución del problema:

Ante el planteamiento de un problema por parte del cliente se deberán tomar las necesarias medidas correctoras. De forma ideal se podrá proporcionar una solución inmediata, o bien, una posterior a la comunicación del usuario que requiera el establecimiento de los pasos necesarios para alcanzarla.

5. Información al cliente:

a. *Compartir la solución:*

La empresa deberá informar al cliente de cómo la empresa procederá a solucionar su problema.

b. *Informar tiempos de resolución:*

El cliente debe conocer el tiempo que llevará corregir la acción y la empresa deber comprometerse a cumplirlo tal como lo informó.

c. *Informar sobre progreso:*

“La gente tiende a aceptar mejor los problemas si sabe qué es lo que está pasando o reciben información periódica sobre la evolución de los mismos”. (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004, pág. 536)

6. Considerar la compensación

Cuando las expectativas del cliente no han sido cumplidas y además ha sufrido el costo de la pérdida de tiempo e incluso dinero, la empresa deberá establecer un resarcimiento acorde. “Este tipo de estrategias de recuperación reduce también el riesgo de una acción legal por parte de un cliente furioso.” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004, pág. 536)

7. Perseverancia para recuperar la confianza.

Luego de la desilusión del cliente, el reto más difícil consiste en recuperar su confianza y conservar la relación con el mismo. Se necesita contar con los recursos y el discurso necesario para suavizar el enojo del cliente y convencerlo de que las medidas se tomarán para evitar que el inconveniente se reitere. “Los verdaderos esfuerzos de recuperación pueden ser muy efectivos en la construcción de la lealtad y de referencias” (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004, pág. 536). “Lo indicado, después de una disculpa, es tratar de rehacer la relación obteniendo una segunda oportunidad.” (Acha , 2013)

8. Retroalimentación y prevención

Como se mencionó previamente, un efectivo tratamiento de la quejas no requiere únicamente resolver el problema, sino que tiene por objetivo conocer las fallas de la empresa y analizar cómo

se producen. Tomar los reclamos del cliente como fuente de retroalimentación requiere aplicar mecanismos de mejora continua para prevenir en el futuro los incidentes ocasionados.

Clasificación de los Sistemas de Retención de Clientes

Recuperar la satisfacción de los clientes que han manifestado su intención de finalizar todo tipo de relación con la empresa luego de una o más experiencias negativas, es todo un desafío. Es fundamental que las empresas analicen su posición a la hora de diseñar la estrategia que le permita capturar nuevamente aquellos clientes insatisfechos.

La presente clasificación diferencia los sistemas de recupero de la satisfacción en relación a su nivel de flexibilidad para la administración de las quejas y al grado de excelencia en las operaciones dada la frecuencia e importancia de las fallas ocasionadas. (Huete, 1997)

Esquema 1.2 - Clasificación de los Sistemas de Retención de Clientes



- **Sistema Inflexible:** Representa aquel en el cual la empresa no admite su responsabilidad ante los problemas que plantea el cliente.
- **Sistema burocrático:** En este caso la empresa asume que se equivoca. Recibe la queja pero responde a través de un lento sistema burocrático.
- **Sistema Reactivo:** en este sistema las reglas y las normas para atender las quejas son sustituidas por capacitación e incremento del compromiso de los empleados para que puedan responder a los incidentes con mayor autonomía y fluidez.
- **Sistema Proactivo:** En este caso es la empresa quien toma la iniciativa de recuperación cuando detecta una anomalía antes de que el cliente se lo diga.

Cuando una empresa posee buenas operaciones y sistemas de recuperación proactivos, propicia las condiciones para crear clientes “apóstoles”, es decir fieles a la marca y que, además, la

recomiendan a su entorno. Por el contrario, cuando una empresa mantiene un sistema inflexible para atender los reclamos provenientes de la ineficiencia de sus procesos, la misma queda expuesta a la aparición de clientes “terroristas”.

En el medio, nos encontramos ante una situación de pérdida de oportunidad cuando los procesos son de excelencia pero la existencia de un sistema burocrático o inflexible no permite aprovechar el contacto del cliente para conocer sus necesidades y fidelizarlo. Del otro lado, se genera una fuente de aprendizaje cuando el sistema de recupero es lo suficientemente abierto para recibir y comprender los motivos de las quejas, pero debido a la ineficiencia de los procesos será imposible resolver el problema del cliente.

Contact Centers: Facilitar que los clientes de quejen

La aplicación del mencionado sistema que asegure la satisfacción duradera se materializa a través de un departamento destinado para tal fin. Una buena atención contribuye a reforzar la fidelización de los usuarios, por lo tanto la existencia de un centro totalmente abocado en mantener y optimizar la relación con los mismos representa una poderosa estrategia. (Muñiz , 2016)

Departamento de Atención al cliente: Objetivo

Esencialmente la función del departamento es atender las llamadas y solicitudes de los clientes, realizando el adecuado seguimiento con el objetivo primero de mantener o recuperar su satisfacción. No obstante, el mencionado autor destaca que la función de este sector permite cumplir objetivos más profundos desde el punto de vista estratégico:

- ✓ Obtención y fidelización de los clientes.
- ✓ Descubrir áreas de mejora.
- ✓ Identificar las tendencias del mercado.
- ✓ Detectar la entrada de la competencia.
- ✓ Contribuir a optimizar la red comercial.

Metodología del trabajo

El buen funcionamiento del departamento dependerá de su capacidad de reacción y de la implementación de una serie de procedimientos flexibles que faciliten la actividad y permita resolver eficientemente los problemas de los clientes, y no por el contrario, generarle mayores.

En resumen a lo expuesto en el apartado anterior, Lovelock (2004) establece que las tres reglas básicas para una administración adecuada de las reclamaciones del cliente son: velocidad, inteligencia y trato personal. Estas tres reglas pueden ofrecerse a través de *call centers* equipados con la tecnología adecuada y con procedimientos para la gestión del consumidor acordes con la estrategia de la compañía.

- ✓ **Velocidad:** Cuando un cliente se encuentra disconforme necesita expresarse rápidamente con la empresa que le brindó el servicio. En canal telefónico es ideal para satisfacer esta necesidad por la velocidad de respuesta que ofrece y por la simpleza de su uso. Los *call centers* ofrecen servicios con horarios extensos, se puede llamar desde cualquier lugar y es relativamente económico comunicarse.
- ✓ **Inteligencia:** los sistemas diseñados para optimizar la gestión de las relaciones con los clientes, conocidos como *Customer Relationship Management* (CRM), de aplicación fundamental en los *call centers*, permiten conocer cuál es el valor del usuario para la compañía y qué tipo de compensación ofrecerle ante un incidente.
- ✓ **Trato personal:** Brindar una buena atención es esencial para recuperar la confianza. Ante una desilusión con el servicio, a través de los centros de llamado, los clientes pueden fácilmente contactarse con un representante de la compañía para que los escuche y solucione su problema.

“Estos centros pueden ser un medio de ventaja competitiva al servir a los clientes con mayor eficiencia y personalizar las transacciones para construir relaciones.” (Evans & William , 2008, pág. 171)

No obstante la instalación de *call centers* por medio de sus aplicaciones tecnológicas ofrece dinamismo en la atención, por su particular actividad deben hacer frente constantemente a numerosos retos, entre los principales: (Muñiz , 2016)

- ✓ Falta de formación de los equipos de trabajo
- ✓ Elevada rotación del personal
- ✓ Compleja relación con el cliente
- ✓ Deslocalización (*offshoring*)

En un mercado tan competitivo en donde los usuarios exigen de manera creciente servicios de valor agregado y la forma en la que quieren relacionarse con la empresa, los *call centers* se han visto obligados a evolucionar para convertirse en *contact centers*, donde se integran diversos canales de interacción como teléfono, correo electrónico, sms, chat online, ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades. Debido a que dichos centros constituyen en un elemento estratégico para construir y reforzar el vínculo con el cliente las empresas deberán invertir en sus equipos humanos para profesionalizar la gestión y alcanzar la competitividad que el cliente solicita. (Muñiz , 2016)

Las empresas deberán seleccionar cuidadosamente los empleados que tendrán contacto con los clientes y capacitarlos para suplir y superar sus expectativas. En resumen, se deberá garantizar que los representantes:

- ✓ Comprendan los productos y servicios lo suficiente para responder cualquier pregunta.
- ✓ Desarrollen buenas habilidades para escuchar, manejar la comunicación eficientemente y solucionar el problema.
- ✓ Tengan acceso a la tecnología correcta y a la información que le permita mejorar la comunicación con el usuario y su productividad. (Evans & William , 2008)

En resumen, tecnología y personas son los dos pilares sobre los que se debe sustentarse el éxito de los centros de contacto para convertirse en una oportunidad estratégica de transmitir al mercado valor, diferenciación y reforzar el vínculo con el cliente. (Muñiz , 2016)

Metodología

De acuerdo a los fines de la tesina, se recurrió a estudio exploratorio descriptivo con un diseño de investigación no experimental. A través de un estudio de caso se buscará responder el interrogante anteriormente planteado.

Unidad de análisis

La unidad de análisis se encuentra representada por la empresa ADT Security Services, sobre la cual se analizará su proceso de gestión de quejas y reclamos y se expondrá una propuesta de mejora.

Universo y población muestral

En este caso es necesario aclarar que la unidad de análisis, la organización sobre la cual estamos predicando, no representa la unidad de respuesta, es decir, quien responderá los interrogantes planteados. En esta investigación el universo indagado se encuentra constituido por todos aquellos clientes de la empresa ADT, que actualmente cuenten con un servicio activo de monitoreo de alarmas. De tal modo se tomó una muestra no probabilística de tipo accesible, es decir, a aquellos clientes que se han encontrado dispuestos a brindar información, de los cuales la menor proporción corresponde a clientes de mayor antigüedad. Siendo la mayoría clientes relativamente nuevos en la empresa. (Ver Anexo 3 – Tabla 2.1)

Esquema de indagación

La técnica utilizada para recopilar la información fue mediante: **Realización de encuestas y entrevistas a clientes.**

Se llevó a cabo un análisis cuantitativo con información obtenida por medio de encuestas de respuesta semi-cerrada enviadas por correo electrónico. Para tal fin, se seleccionó una muestra de 100 (cien) clientes con las características ya mencionadas.

Como complemento se llevó a cabo un análisis de tipo cualitativo por medio de 11 (once) entrevistas telefónicas realizadas en base a una guía de pautas elaborada para tal fin, con el objetivo de profundizar los resultados obtenidos. En este caso las características de la muestra son

similares a las de la herramienta cuantitativa. (Ver Anexo 1 - Modelo de Entrevista – Guía de pautas y Anexo 2 - Modelo de Encuesta).

La medición de los resultados de los cuestionarios se realizó a través de la denominada Escala de Likert, de este modo cada encuestado respondió a preguntas que determinan su grado de acuerdo, nivel de valoración y frecuencia respecto a los enunciados y situaciones planteadas.

El propósito de utilizar dicha herramienta fue lograr que el encuestado matice su opinión evitando respuestas de tipo dicotómicas.

En ambas técnicas, tanto el cuestionario como la entrevista, los interrogantes planteados se encuentran alineados con las preguntas de investigación. Lo que permite, con el sustento de la teoría, construir una conclusión que transite de lo particular a lo general.

Dicha información contribuirá a ampliar el conocimiento sobre la posición actual de la compañía respecto a la problemática planteada.

Análisis de datos

1. Conocer en qué grado la empresa logra satisfacción y lealtad en el cliente:

Considerando que el nivel de satisfacción del cliente está dado por la medida en que el resultado de consumo cumpla con sus expectativas previas, comenzaremos por indagar sobre las necesidades, motivaciones, experiencias previas, percepciones e información del mercado que llevaron a construir su expectativa antes de contratar ADT.

En primer lugar, se le consultó a los clientes sobre los motivos que lo llevaron a recurrir a un servicio de monitoreo de alarmas. Como se puede observar en el gráfico, el 94% de los clientes busca satisfacer una necesidad de seguridad. Dentro de los mismos el 57% menciona el término explícitamente, mientras que el resto hace referencia al contexto de inseguridad creciente que se vive en el país, la necesidad de protección de su vida y la de su familia ante una situación de peligro, la prevención ante la pérdida de bienes materiales, la experiencia vivida de un robo anterior, entre otros. Estos resultados se pueden complementar con lo recabado de las entrevistas a clientes de las cuales surge:

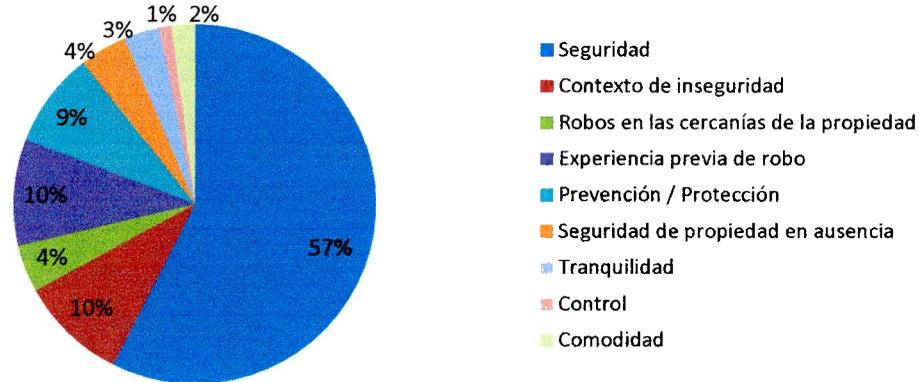
“Contraté una alarma primero por todo el tema de robos que hemos tenido en la zona y la inseguridad que se vive hoy en día. Nosotros mismos vivimos un hecho de inseguridad.” Sr. Juan José, N° cliente: 11-7295

“Ultimamente había mucha inseguridad. Si bien tengo rejas en el local, quería sentirme más seguro, más tranquilo.” Sr. Darío, N° cliente: 26-47FF

“Elegí un sistema de alarmas para tener un poco más de tranquilidad porque uno sabe que la inseguridad va creciendo y es una manera de estar más protegido cuando uno se va de la casa, para tener la tranquilidad de que si pasa algo te van a avisar.” Sr. Alejandro, N° cliente: 98-0F1F

“Lo que me motivó a adquirirlo es la situación actual, la gran vulnerabilidad de la casa que es muy grande y tener segura a mi familia.” Sr. Miguel Angel 25-E1E7

Gráfico 2.1 - ¿Por qué motivo ha recurrido a un servicio de monitoreo de alarmas?



En segundo lugar, se les consultó a los clientes sobre qué los motivo a elegir ADT frente a la oferta de otras marcas.

Analizando los resultados, es interesante destacar el posicionamiento que consolida ADT en el mercado, la mayor proporción de encuestados menciona haberla elegido por el reconocimiento de la marca. Relacionandolo con la pregunta anterior, en donde el 94% de la muestra buscaba seguridad, se demuestra la sólida posición que tiene la marca como líder en servicios de seguridad monitoreada.

“Elegí ADT porque me pareció más seria y era la marca que tenía más vista.” Sr. Carlos N° Cliente 98-02CB

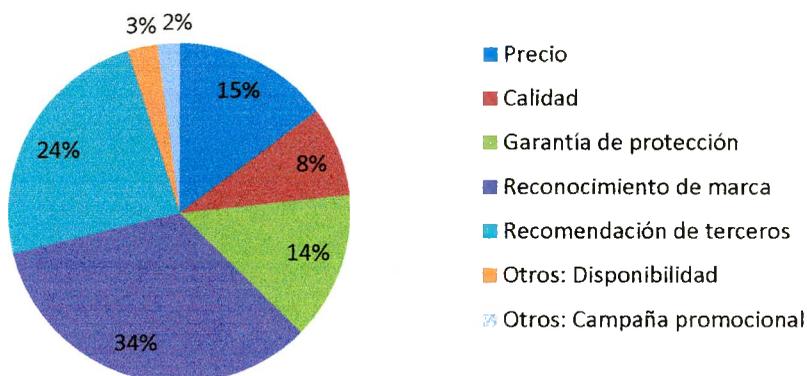
“Porque me parece que es la más grande y generalmente son las más confiables, las que me brindan un poco más de tranquilidad.” Sr. Alejandro, N° cliente: 98-0F1F

“Elegí ADT porque veía el logo en las casas.” Sr. Miguel Ángel, N° cliente: 25-E1E7

El segundo motivo con mayor peso corresponde a la recomendación de terceros, lo que representa un hecho importante ya que, como se expuso en el marco teórico, una de las principales manifestaciones de lealtad de un cliente es la generación de referencias positivas hacia terceros, lo que sugiere que una significativa cantidad de clientes valora o ha valorado la marca y, por ende, la recomienda.

“Elegimos ADT por recomendación de amigos. Y no consulté por otra empresa porque ADT es la más conocida que hoy en día hay en la zona.” Sr. Juan José, N° cliente: 11-7295

Gráfico 2.2 - ¿Por qué ha elegido contratar el servicio de ADT?



Respecto al grado de conocimiento sobre el mercado y su percepción sobre la competencia, los resultados demuestran que la gran mayoría de los encuestados reconoce la existencia de otros jugadores en plaza, dentro de las cuales el mayor reconocimiento lo lleva la empresa Prosegur, con elevada ventaja. Lo que corrobora su sólido posicionamiento como líder en el mercado, al igual que ADT, y como principal competidora. Es interesante destacar que en segundo lugar, el mayor porcentaje lo ocupa un conjunto de marcas locales con importante incidencia en el interior del país. Razón por la cual, los resultados muestran que si bien una pequeña porción de los encuestados afirma haber tenido una experiencia previa con otra empresa, en su mayoría corresponde a experiencias con marcas locales. (Ver Anexo 3 – Tabla 2.5.1)

Gráfico 2.3 - Marcas competidoras identificadas

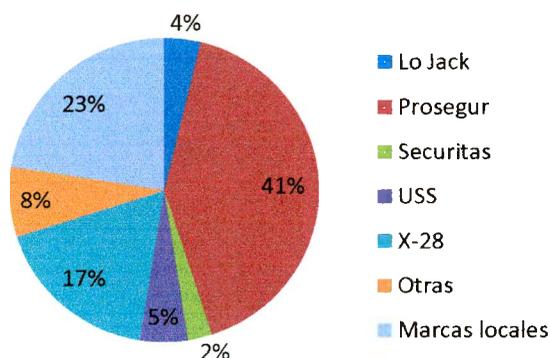
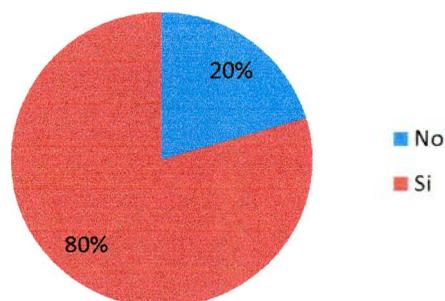


Gráfico 2.4 - ¿Ha utilizado con anterioridad otra marca de alarmas?



Para continuar indagando sobre el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes con ADT, se ha solicitado a los encuestados que indiquen su grado de acuerdo respecto a una serie de afirmaciones relacionadas con el tópico.

Como se mencionó previamente, para determinar si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, en primer lugar es necesario entender si la compañía cumple con su promesa de marca y en qué medida alcanza las expectativas del consumidor.

En este caso se demuestra de forma contundente que los usuarios consideran que ADT cumple con su promesa de marca, es decir, con la protección y tranquilidad que la compañía busca brindar al consumidor del servicio. Del mismo los entrevistados manifiestan:

“Tener la alarma evitó que se cometiera el robo, sonó y no pudieron entrar.” Sra. Eliana, N° cliente: 26-3B22

“Después de que nos sirvió luego de que entraron, nos sentimos más protegidos, nos sentimos bien.” Sra. Marita, N° cliente: 93-8B80

“Más tranquilo, más cubierto, nos vamos y dejo todo en manos de ADT.” Sr. Miguel Ángel, N° cliente: 25-E1E7

Sin embargo las expectativas respecto a su servicio principal, la asistencia frente a emergencias, aun teniendo una puntuación favorable, decrece considerablemente en comparación con el cumplimiento de la promesa de marca. Esto demuestra que, si bien los usuarios confían en la protección que les brinda ADT, no todos ellos consideran que la empresa ha cumplido exactamente con lo que esperaban ante un hecho de peligro.

Gráfico 2.5 - Con ADT su hogar se encuentra protegido.

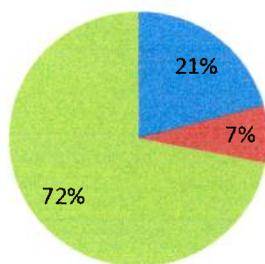


Gráfico 2.6 - Contar con ADT brinda tranquilidad para usted y su familia.

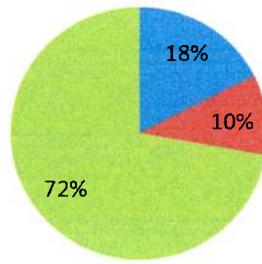
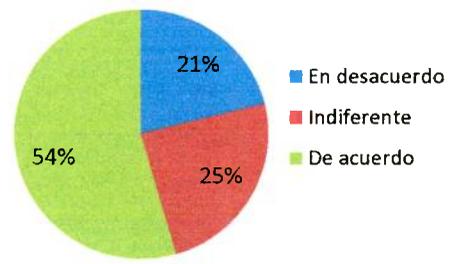


Gráfico 2.7 - Ante un caso de emergencia, ADT ha actuado como esperaba.



Como se demostró anteriormente, la mayor proporción de clientes ha elegido el servicio de ADT por el reconocimiento que le ha otorgado los años de trayectoria y presencia en el mercado, aumentando así las expectativas del consumidor. Sin embargo, por diferentes factores que se

analizarán más adelante, el valor percibido disminuye una vez iniciada la experiencia con la marca, no pudiendo mantener una ventaja competitiva por diferenciación ante los ojos del contratante.

Ligado a los resultados previos, se deduce que ADT no logra una articulación marca-producto totalmente efectiva. Es decir, la imagen de marca sumada a la calidad percibida luego del consumo, lleva a considerar que la empresa cumple con su premisa básica, pero no al punto de lograr una superioridad notable en el mercado. Derivando en un nivel de lealtad poco consolidado ya que solo la mitad recomendaría ADT y la gran mayoría estaría dispuesta a pasarse a otra compañía.

Gráfico 2.8 - El servicio de ADT es superior al de otras alarmas del mercado.

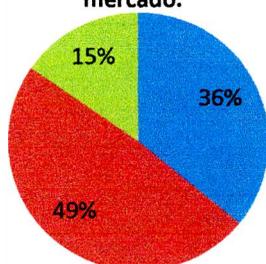


Gráfico 2.9 - Recomendaría ADT a sus allegados.

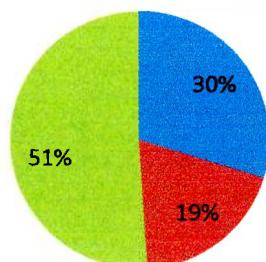
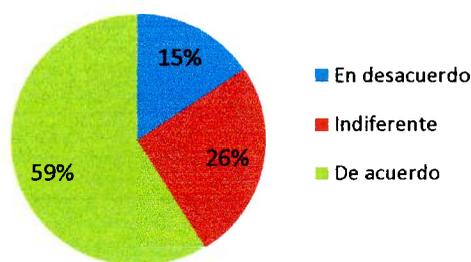


Gráfico 2.10 - Si tuviera oportunidad, probaría un servicio similar de la competencia.



■ En desacuerdo
■ Indiferente
■ De acuerdo

De forma congruente, el análisis sobre lealtad se completa con lo recabado en las entrevistas sugiriendo que, aunque muchos estén dispuestos a recomendar el servicio, cuando se trata de considerar el pase a competencia los clientes se encuentran abiertos a nuevas posibilidades, principalmente cuando la variable costos entra en juego. Mientras que para aquellos que no cambiarían el servicio, influye no solo el nivel de satisfacción que han alcanzado sino también la existencia de una fuerte barrera de cambio que envuelve un servicio con requisitos técnicos complejos provenientes de la metodología de instalación y mantenimiento.

“Hasta el día de hoy lo he recomendado porque es un servicio bueno. (...) No me cambiaría a la competencia por una oferta mejor, sino que buscaría referencias con otras personas para ver qué tipo de servicio presta y si es tan rápido como ADT.” Sr. Juan José, Cliente N°: 11-7295

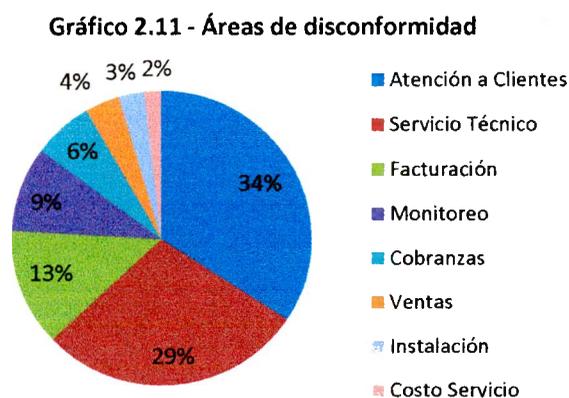
“Recomendaría el servicio porque a pesar de reclamos anteriores todavía sigo relativamente conforme (...) Si la competencia me ofrecería algo similar, lo evaluaría y vería si lo podría probar. Estaría abierto a hacer el cambio.” Sr. Walter, Cliente N°11-0484

“Recomendaría la alarma sin problema (...) me pasaría a la competencia por un tema costos, lo analizaría por lo menos.” Sr. Carlos, Cliente N°:12-7348.

2. Factores que determinan la insatisfacción del cliente

Partiendo de resultados que vislumbran la existencia de puntos de insatisfacción, se apertura el análisis para comprender cuáles son los factores que generan disconformidad en el cliente. De tal modo se indagó sobre el nivel de experiencia de los usuarios en los *momentos de verdad* con la compañía. Tal como se mencionó en la teoría, la insatisfacción con un servicio se puede dar en todo momento en que el cliente interactúa con la empresa.

El grado de conformidad general tiende a ser positivo, sin embargo se detectan áreas con una valoración menor: atención al cliente, facturación y servicio técnico. Para las cuales la mayoría de los encuestados considera que su nivel de satisfacción respecto al servicio brindado oscila de regular a malo. (Ver Anexo 3 - Tabla 2.8.1)



Atención a Clientes: Respecto a dicho servicio el punto de mayor disconformidad lo constituye el tiempo que al cliente le demanda que atiendan su llamado. La segunda problemática que plantean es el bajo nivel de resolución que posee el representante de atención ante las consultas o reclamos que se planteen al momento de la comunicación. Y el tercer punto se debe a la demora

en la resolución de los reclamos. Más adelante se profundizará sobre las problemáticas mencionadas.

Facturación: Respecto al servicio de facturación, el principal inconveniente que manifiestan los clientes es que la factura no llega a su domicilio, por lo que a muchos usuarios se les dificulta realizar el pago sin el comprobante físico y además no están seguros del importe que deben abonar sin tener que llamar al centro de atención a clientes.

El error en la facturación es otro de los problemas más importantes que contribuye fuertemente a generar insatisfacción en los clientes. Actualmente se han detectado casos donde no se aplicaron bonificaciones acordadas con los clientes, no han impactado altas o bajas de servicios adicionales en la factura, o no se han aplicado los cambios de pack solicitados.

Gráfico 2.11.1 - Atención a clientes (ATE)

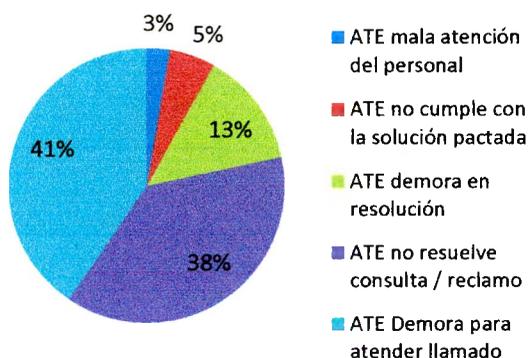
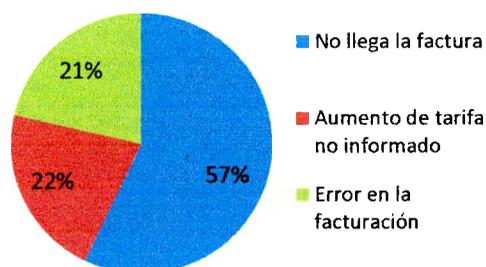


Gráfico 2.11.2 - Facturación



Servicio Técnico:

Entre los principales puntos de disconformidad relacionados con el servicio técnico posventa, el de mayor proporción está constituido por problemas de funcionamiento del dispositivo. Actualmente cuando un equipo presenta una falla, enciende una luz amarilla en el tablero de comandos. Siempre que se encienda dicha señal, el cliente debe comunicarse con la empresa para recibir el correspondiente diagnóstico y la eventual solución. La aparición de la luz amarilla puede representar: *falta de vínculo* (la falta de transmisión de señales desde o hacia el equipo), *falla de zona* (falla en la detección de intrusión de algunos de los dispositivos instalados en las diferentes zonas de la propiedad), *desprogramación de configuración* (principalmente de fecha y hora, devenido de un corte de energía en el domicilio), *baja batería* (que indica que la vida útil de la batería está por llegar a su límite).

El segundo punto de disconformidad se debe a la demora que existe entre el momento en que se determina la necesidad de enviar un técnico al domicilio y las fechas libres para el agendamiento que depende de la disponibilidad de personal, tiempos de resolución y región donde este ubicada la propiedad. Por ejemplo, existen las denominadas “zonas de recorrido” para regiones del país con menor cantidad de clientes donde se organizan giras mensuales o bimensuales.

“Tardan mucho en enviar los técnicos. A un caso de urgencia deberían darle prioridad y tardaron más de un mes para que me den la cita, fue en mes de sufrimiento.” Sra. Nelly, Cliente N° 26-3B56

El tercer ítem que genera insatisfacción es la falta de resolución de los técnicos en el momento de la visita. Como se mencionó en la introducción de la investigación, el 70% de la fuerza técnica está constituida por empresas tercerizadas, concentradas principalmente en el interior del país. Por lo tanto, a ADT se le dificulta controlar completamente la calidad del servicio, los métodos de trabajo y las competencias del personal que brinda el servicio en los domicilios.

Según los resultados anteriores, el servicio de monitoreo se encuentra como una de las áreas con mayor grado de satisfacción. No obstante, al interrogar puntualmente sobre cuestiones generadoras de disconformidad, los encuestados plantean la existencia de puntos relacionados con monitoreo, los cuales son de interés analizar ya que el mismo constituye el servicio principal de la empresa. En este caso, el mayor motivo por el cual los clientes se quejan es la falta de comunicación por parte de ADT ante disparos de la alarma. El segundo problema de mayor incidencia es la falta de comunicación por parte de la empresa para informar la falta de vínculo, es decir, la falta de transmisión de señales desde o hacia el equipo. Y en tercer lugar, se manifiesta la demora de las unidades asistenciales en llegar al domicilio una vez detectada la situación de peligro en el mismo.

“Lo que ADT tiene para mejorar es el trámite con la policía. Yo la tengo a cinco cuadras y no llega a tiempo”. Sr. Carlos N° Cliente: 98-02CB

“Yo accioné el botón de pánico y la policía apareció como a las dos horas. Generé una queja por teléfono, esperando una explicación. Yo quería saber lo que pasaba, si es que ADT no había enviado a la policía o la policía se demoró.” Sr. Walter, N° Cliente: 11-0484

Gráfico 2.11.3 - Problemas técnicos - Servicio Técnico

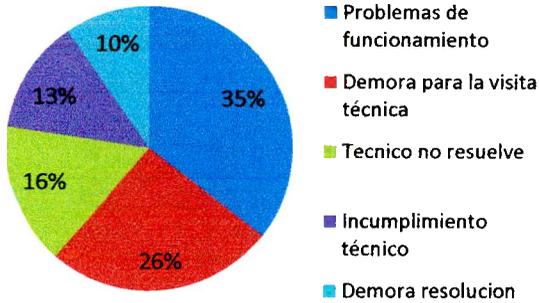
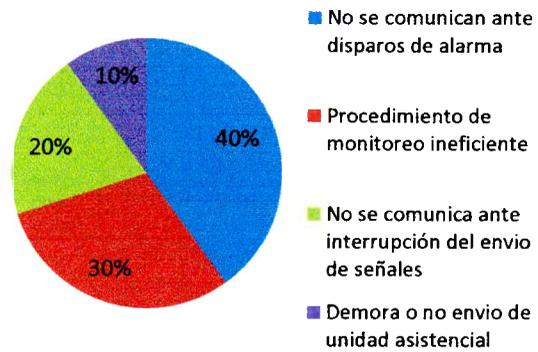


Gráfico 2.11.4 - Monitoreo



3. ¿Cómo se comporta el cliente ante la insatisfacción?

Como se mencionó en la teoría, la queja o reclamo surge cuando la brecha entre lo que esperaba el cliente y el resultado obtenido es realmente significativo que el mismo toma la iniciativa de declarar hacia la empresa su disconformidad o problema. En el caso de ADT se detectó que en términos generales el nivel de satisfacción es bueno, sin embargo existen factores generadores de insatisfacción focalizadas en áreas como atención al cliente, facturación y servicio técnico.

De forma correlativa, se observa que el porcentaje de clientes que afirma comunicarse constantemente por reclamos o quejas al departamento de atención es prácticamente la misma proporción de aquellos que consideran haber tenido una experiencia negativa con la compañía. Deduciendo que el comportamiento del cliente ADT frente a la disconformidad se traduce en un reclamo ante en centro de atención de la compañía.

Gráfico 2.12 - Nivel general de satisfacción

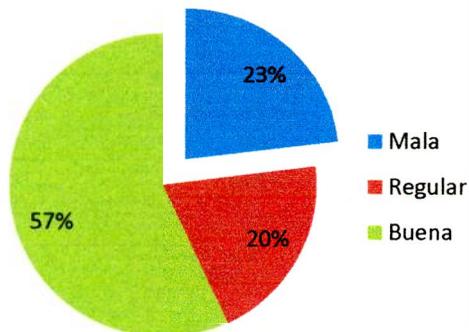
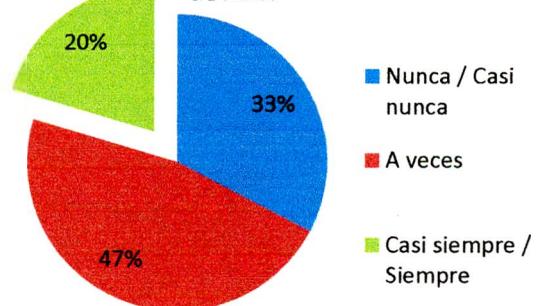


Gráfico 2.13 - Suele comunicarse por reclamos al Centro de Atención a Clientes de ADT.



4. Analizar en qué medida se cumple con una metodología efectiva para atender una queja o reclamo

A continuación se analizará en que grado ADT desarrolla con un sistema efectivo para el tratamiento de quejas y reclamos utilizando como base el modelo desarrollado en el marco teórico.

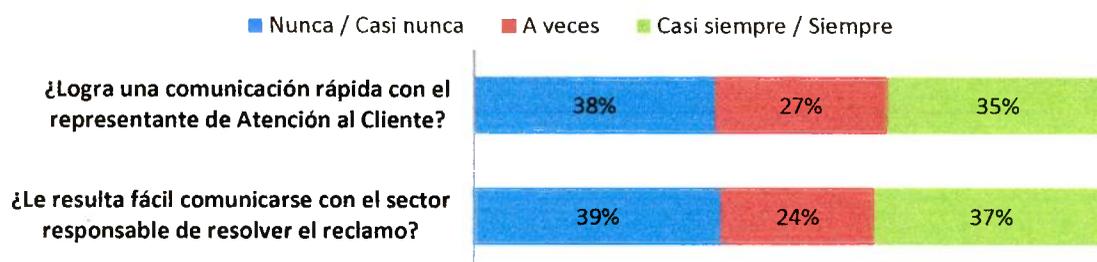
Facilitar la queja del cliente:

Los resultados demuestran que ADT no cumple con el puntapié inicial para atender efectivamente un reclamo, es decir, facilitar al cliente la forma en que puede manifestar su problemática hacia la empresa. Al mismo le resulta dificultoso poder comunicarse con el sector a causa del largo tiempo de espera que debe mantener al teléfono para lograr ser atendido. El resultado más alarmante lo representa la importante cantidad de clientes que aseguran la imposibilidad para lograr una comunicación expeditiva con el centro. Tal situación genera un real fastidio en los usuarios y más aún en aquellos que se encuentran efectuando el llamado para plantear un problema. *“Cuando llamo al 0800 tardan mucho en atender. Además si me llaman por un disparo de alarma y no llego a atender, si yo quiero llamar para saber lo que pasó comunicándome al 0800 no me atiende nadie.” Sr. Carlos N° Cliente 98-02CB*

Velocidad en la reacción:

Respecto a la velocidad de reacción para tramitar un reclamo, en su mayoría los clientes manifiestan haber tenido inconvenientes, principalmente el hecho de no poder contactarse fácilmente con el sector responsable de solucionar el reclamo. Actualmente no todas las problemáticas del usuario se resuelven en la primer línea de contacto (*First Call Resolution*) sino que es necesario transferirlo al sector específico para la consulta o bien generar un trámite que requiera un contacto posterior por parte de la empresa, lo que provoca que la reacción de cara al cliente se torne lenta y principalmente agoviante para el mismo. *“Me comuniqué con atención al cliente y la persona que me atendió tenía dudas sobre cómo responder a mi consulta. Luego logré comunicarme con otra persona que conocía más sobre el tema”. Sr. Miguel Ángel, Cliente N°: 25-EIE7*

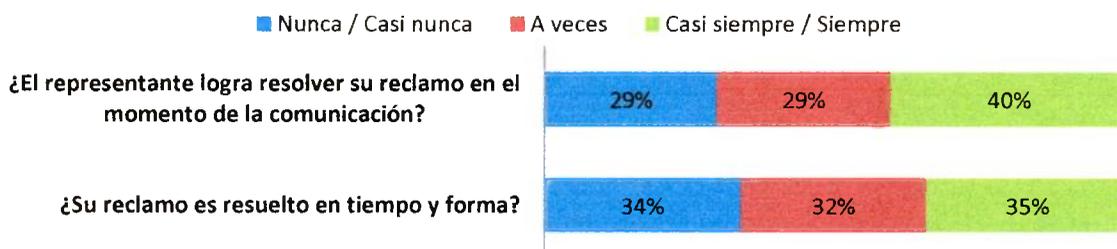
Gráfico 2.14 – Facilitación de las quejas y velocidad de reacción



Análisis del problema y solución:

Los resultados sugieren que los representantes se encuentran dispuestos a escuchar y analizar atentamente las problemáticas de los clientes (Ver Anexo 3 – Tabla 2.10). Sin embargo, esta condición no es suficiente ya que habitualmente los mismos carecen de capacidad para resolver los reclamos al momento de la comunicación. Lo que deriva en una baja calidad del servicio en lo que respecta a forma y tiempos de resolución.

Gráfico 2.15 – Análisis de problema y solución



“Tuve problemas con la facturación, hice el reclamo al centro de ADT, pero primero me decían que era culpa de la tarjeta, yo me comunicaba con la tarjeta y ellos me decían que era un tema de ADT. Al final ADT reconoció el problema pero me costó mucho, además me pedían muchas cosas administrativas para resolverlo que no estaban a mi alcance” Sra. Nelly, Cliente N° 26-3B56

Tal como se planteó en la teoría, hoy en día ADT se enfrenta a las dificultades de la actividad de un call center, principalmente: falta de formación de los equipos de trabajo y *offshoring* (deslocalización). Esta característica incide directamente en velocidad de respuesta y la

resolución efectiva ofrecida a los clientes, pudiendo relacionar las tres áreas de mayor disconformidad generada: servicio técnico, facturación y atención al cliente.

Al tener un producto físico asociado al servicio, los clientes poseen constantemente consultas y reclamos técnicos que no todos los representantes de atención se encuentran facultados para responder. Debido al dinamismo del sector, los operadores ingresan a la actividad con capacitaciones básicas con el objetivo de cubrir rápidamente la demanda de llamados entrantes. A su vez, existe un grupo de representantes con mayor antigüedad en la organización y con elevada formación técnica que reciben los llamados que la primer línea no puede responder. Sin embargo este mecanismo solo contribuye a aumentar la lentitud en la atención, ya que si bien es posible resolver cuestiones técnicas a través de una asistencia telefónica, en su mayoría solo se puede ofrecer un diagnóstico, requiriendo la presencia de personal técnico a domicilio para la resolución.

En cuanto a las consultas de facturación, los operadores se encuentran bastante limitados respecto a la información que visualizan en el CRM sobre la cuenta del usuario, pudiendo ofrecerle información acotada. Los operadores no poseen datos claros sobre estados de cuenta (deuda) de clientes en situaciones complejas, sobre tiempos establecidos para la aplicación de bonificaciones acordadas, entre otros, sino que deben derivar sus consultas al sector de cobranzas y facturación que se localiza físicamente en México. La inexistencia de procesos claros y definidos, sumada a la distancia entre los sectores ubicados en distintos países, provoca dilatación en los tiempos de respuesta y muchas veces distorsión en la interpretación de los mensajes.

En resumen, la compañía no se adecúa a un Sistema de Administración de Quejas y Reclamos efectivo, ya que si bien mantiene los requisitos de habilidades comunicativas que son transversales en todo el sistema, no logra cumplir satisfactoriamente con los principios básicos de facilidad para la efectuación del reclamo, velocidad de reacción, análisis de problema y solución.

A continuación se expondrán las conclusiones abordadas y se procederá a desarrollar la propuesta de intervención que responda al principal objetivo de investigación.

Conclusiones

Las conclusiones abordadas por cada uno de los subinterrogantes planteados permiten comprender la posición actual de la compañía respecto al desempeño y percepción de su servicio. De tal modo se sientan las bases para diseñar una propuesta de intervención que responda al objetivo principal de la investigación: **proponer una estrategia a través de la cual la empresa pueda alinearse con un sistema efectivo de gestión de quejas y reclamos que impacte positivamente en la satisfacción y fidelización de sus clientes.**

1. Nivel de satisfacción y lealtad en el cliente:

Respecto a la propuesta de valor de ADT existe una notable fortaleza en relación a los beneficios intangibles que conforman la misma. Como se demostró previamente, el 72% de los usuarios considera que la marca cumple con su promesa de brindar una mayor sensación de seguridad y tranquilidad, manteniendo las expectativas previas a la compra.

Sin embargo, se vislumbran diferencias entre lo que el cliente espera y lo que realmente recibe principalmente sobre los servicios de post-venta, generando motivos de insatisfacción para el usuario. Si bien estos puntos no son del todo críticos, ya que no afectan directamente el *core* de la empresa, los mismos complementan la calidad total del servicio. El incumplimiento de ciertos parámetros de calidad presupuestos para una marca posicionada como líder, minimiza la ventaja por diferenciación frente a la competencia. Solo el 50% recomendaría ADT y una mayor proporción estaría dispuesto a pasarse a otra marca. En consecuencia, se concluye que la lealtad del cliente ADT es débil dada que no se percibe una notoria superioridad.

2. Factores de insatisfacción:

Considerando la brecha existente, se identificó que los factores que generan mayor disconformidad en el usuario provienen de las áreas de atención al cliente, servicio técnico y facturación, acumulando en conjunto los tres sectores el 76% de las problemáticas se que manifiestan a diario. Se comprende, a la vez, que existe una relación directa entre ellos ya que la mala experiencia con el centro de atención es generada por la carencia de soluciones efectivas ante problemas ocasionados desde el sector técnico y/o facturación. Como se mencionó, la

insatisfacción en estos puntos afectan la calidad total percibida, desvalorizando la marca y por lo tanto tornando más difícil la existencia de clientes leales.

3. Comportamiento del cliente ante la insatisfacción:

Los clientes de ADT que experimentan situaciones de disconformidad optan por comunicarse al centro de atención para manifestar su queja o reclamo en busca respuestas. Los resultados arrojaron que el 23% de los clientes califican como mala su experiencia con ADT y que el 20% suele comunicarse constantemente con la empresa para expresar sus problemáticas. Lo que demuestra que solo una cantidad mínima de clientes decide callar o no hacer nada frente a la disconformidad. Esto corrobora la importancia de desarrollar un sistema eficiente que no solo gestione adecuadamente las problemáticas planteadas con el propósito de recuperar la satisfacción del usuario disconforme, sino también que constituya una herramienta de mejora continua con el fin de erradicar la recurrencia de las mismas.

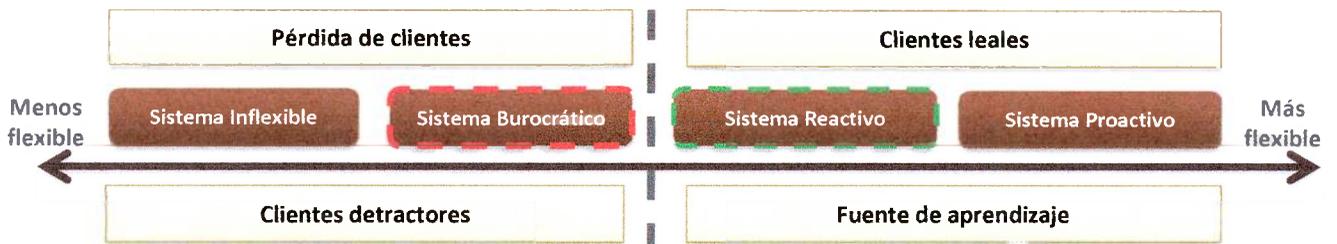
4. Gestión de quejas y reclamos:

Como se demostró, más del 60% de los usuarios experimenta dificultades para comunicarse con el Centro de Atención a Clientes y con el sector o la persona responsable de dar curso a su pedido. Además, la misma proporción manifiesta que los representantes no pueden ofrecer una resolución en primera línea, considerándolas fuera de tiempo y forma.

Tomando como base la clasificación de los Sistemas de Retención y Recupero de la Satisfacción estudiados, se puede decir que ADT mantiene lo que se denomina un **Sistema de Recuperación de la Satisfacción Burocrático**, ya que si bien la empresa asume sus errores y recibe las quejas, las responde a través de un lento proceso.

Debido a su posición, a la compañía le resulta más complejo diseñar una estrategia que le permita transformarse directamente a un Sistema Proactivo. Por lo tanto su objetivo será migrar subsecuentemente hacia un Sistema Reactivo que permita gestionar los reclamos y consultas del cliente apoyándose en la formación de sus equipos de trabajo para permitirles responder con mayor autonomía y fluidez. En consecuencia el alcance del presente trabajo estará definido en la formulación de un plan de intervención que permita alcanzar los requisitos de un Sistema de Gestión de Quejas y Reclamos efectivo alineado a un Sistema Reactivo.

Esquema 2.1 – Sistema de Recupero de la Satisfacción – Posición actual y esperada

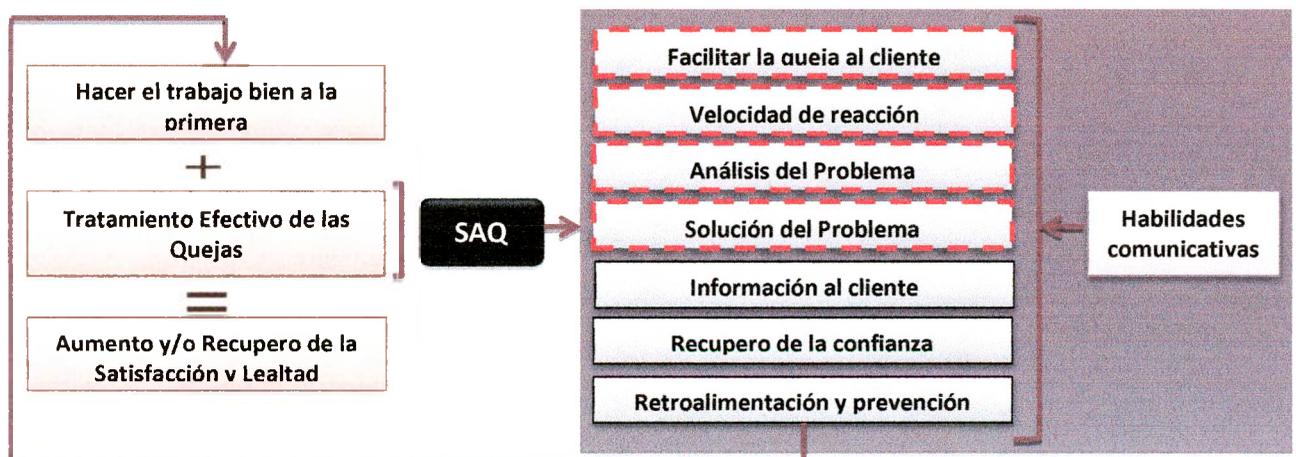


Fuente: (Huete, 1997)

Propuesta de intervención

En primer lugar, será necesario cumplir con los principios básicos del Sistema de Atención de Quejas y Reclamos efectivo: facilidad para generar un reclamo, velocidad de reacción, análisis y solución del problema; lo que contribuirá a recuperar o reforzar la confianza del cliente. Por medio de las siguientes propuestas se busca lograr una mejora para los mismos.

Esquema 2.2 – Sistema de Recupero de la Satisfacción – Áreas de intervención



Fuente: (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, & Huete, 2004) ; (González Bosch & Tamayo Enriquez , 2001)

Facilitar la queja del cliente / Velocidad de reacción:

- Reducción de tiempos de espera

Considerando el incumplimiento devenido de la gran demora para la atención de los llamados, se propone trabajar sobre la distribución de recursos operativos del sector con el objetivo de cubrir la demanda de llamadas entrantes en momentos críticos. Actualmente el Centro de Atención a

Cientes (CAC) opera con un esquema diario de distribución de horas de trabajo alienado a los horarios pico de llamados entrantes (de 10 a 12 horas y de 18 a 20 horas). Sin embargo, la empresa no ha desarrollado un esquema de distribución para suplir de forma mensual el incremento del caudal de comunicaciones consecuentes a la fecha de envío de factura (día 10 a día 15 de cada mes), ni tampoco lo ha ideado de forma anual para contener la gran cantidad de llamados que se realizan en el periodo de aumento de tarifas por ajuste inflacionario (una vez al año). Ambos representan periodos en los que una importante cantidad de clientes se comunica con ADT por consultas y/o reclamos, por lo tanto, se propone trasladar parte del personal de segunda línea de atención (especializados en servicio técnico o *back office*) para dar apoyo en aquellos momentos de incremento de demanda habilitando mayor cantidad de operadores, que garantice una mejora en los tiempos de espera del cliente y que permita destinar los recursos y focalizar la atención en responder el principal motivo por el cual se están comunicando los usuarios en ese momento. La ventaja de esta propuesta es que representa una alternativa a la ampliación de plantel de personal, evitando el costo del tiempo ocioso generado en los momentos de baja demanda. En este caso los operadores de segunda línea son reubicados en su normal operatoria al finalizar el periodo crítico.

- Prioridad de atención – Clientes en riesgo potencial:

Directamente ligado a los tiempos de espera y velocidad de reacción surge la necesidad de ofrecer un servicio de atención que dé prioridad a aquellos clientes que se encuentran ante una potencial situación de intrusión en su domicilio.

La propuesta de mejora plantea que ante un disparo de alarma, en donde la Central de Monitoreo constata que el domicilio se encuentra vacío y no logra contactarse con el abonado a su línea celular ni a sus contactos registrados, deberá enviarse un *sms* al celular del mismo y de los contactos asociados con un código específico, válido únicamente para el hecho en curso, que permita al cliente llamar al 0810 ingresando dicho código y lo derive directamente con la Central de Monitoreo para constatar lo sucedido, sin necesidad de pasar por el CAC ni de atenerse a los tiempos de espera telefónicos. Actualmente los clientes que no logran atender el llamado de ADT deben comunicarse al 0810 sin ningún tipo de prioridad. Considerando la criticidad del asunto, darle un trato preferencial a dicho cliente contribuye a fortalecer el valor del servicio,

manteniendo la tranquilidad y sensación de mayor protección. Además que permite liberar la cantidad de llamadas entrantes dirigidas al CAC.

Análisis y Solución del problema:

- Gestiones integrales - Autonomía del personal:

El centro de atención constituye un elemento estratégico para construir y reforzar el vínculo con el cliente, por lo tanto ADT deberá invertir en sus equipos de trabajo para profesionalizar la gestión, alcanzar la competitividad que el usuario demanda y lograr un alto grado de fidelización.

En este punto la propuesta de mejora se basa en redefinir el perfil y alcance del representante de primera línea de modo de ampliar su capacidad para responder y gestionar consultas y reclamos de mayor complejidad. El objetivo es que el mismo pueda realizar una gestión integral hacia el cliente y que posea la autonomía para atender y resolver dichas cuestiones sin necesidad de derivarlo a otro sector de segunda línea, en este caso, *back office* o el equipo especializado en atención técnica. La propuesta se focalizará en mejorar los reclamos referidos a consultas de problemas técnicos y de facturación, áreas de mayor tensión con el cliente según los resultados analizados previamente:

- **Resolución técnica telefónica:**

En primer lugar, la empresa debe asegurarse de que los representantes conozcan lo suficiente sobre los productos y servicios para responder las consultas con mayor efectividad. A tal efecto, los operadores de primera línea deberán ser capaces de leer e identificar no solo las señales habituales de actividad que puede transmitir el equipo, sino también poder identificar aquellas señales más complejas que reflejan fallas en el sistema:

- **Señales de falla:** con la formación necesaria, el objetivo será realizar un correcto diagnóstico al cliente, brindar una solución en línea de ser posible o determinar directamente la necesidad de pactar una visita técnica evitando transferirlo en línea al sector especializado en la atención técnica.

- **Pruebas telefónicas:** existen fallas que pueden resolverse de forma telefónica guiando al cliente en la ejecución de una serie de comandos en su panel de control de la alarma. Actualmente estas pruebas las realiza el sector de atención técnica, sin embargo, con la adecuada capacitación, las

pruebas las podría realizar el representante de primera línea, sin necesidad de transferirlo a otro sector. En el caso de que la falla no se pueda resolver con las pruebas telefónicas, será necesario derivarlo al sector especializado para que realice un *downloading*, es decir, el ingreso remoto a la programación del sistema para reparar la falla acontecida. En caso que no se pueda resolver de forma remota será inminente una visita técnica al domicilio del abonado.

Como demostraron los resultados, las consultas y reclamos por cuestiones técnicas, forman parte de los motivos que generan mayor caudal de llamadas al *call center*, por ende, con el objetivo de darle una solución inmediata al cliente es oportuno que las pueda resolver el representante de primera línea que se encuentra conformada por una mayor cantidad de operadores, evitando un *cuello de botella* hacia el siguiente sector con menor cantidad de personal disponible para la atención. Disminuyendo, de esta forma, el tiempo de espera del cliente y focalizando al equipo especializado en atender cuestiones de mayor complejidad que no pueden resolverse con una simple prueba telefónica. Además esta redefinición de roles puede constituir el puntapié inicial para la reducción de la cantidad de visitas técnicas, debido a que un incremento de la tasa de resolución en línea contribuye a disminuir la necesidad de visitas y liberando la agenda técnica que actualmente se encuentra colapsada demorando en las fechas de coordinación de las mismas.

- **Resolución alternativa en línea – Facturación:**

Considerando que gran parte de los clientes se comunica con el centro de atención indicando que no reciben la factura a su domicilio, a pesar que sus datos se encuentren correctamente registrados en el sistema de distribución física de facturas, se propone incentivar el uso de la factura electrónica (actualmente disponible para los clientes que lo solicitan) y proponer el envío de datos de pago a través de un canal *sms*, representando una alternativa de solución para aquellos clientes que no tienen acceso a internet por diferentes motivos (por ejemplo personas mayores que no utilizan dicho servicio). La idea consiste en enviar mensualmente a aquellos abonados que lo requieran un mensaje de texto a su teléfono celular indicando el importe y número de cliente que le permita acercarse con dichos datos a cualquier centro de pagos, como ser Pago Fácil o Rapipago, sin necesidad de enviar la factura física y evitando problemas de recepción.

- **Simplificación de gestiones - Información saliente:**

Actualmente los operadores de primera línea no se encuentran habilitados para el envío, a través del canal de correo electrónico, de información respaldatoria al cliente referida principalmente a presupuestos, constancias de bonificación, libre deuda, entre otros; debiendo derivar dichos pedidos al sector de back office con una demora aproximada de entre 48h y 72 horas para la efectivización del mismo.

Definiendo los parámetros de salida de información desde primera línea mediante la generación de documentos pre-configurados que capturen información personalizada desde el sistema (variable por cada cliente), es posible realizar un control más riguroso. Asegurando que el material enviado provenga de lo que se encuentra registrado y habilitado en el CRM de la empresa, sin posibilidad de modificación a criterio del usuario, utilizando las políticas establecidas por la empresa.

Como se mencionó en el marco teórico, la aplicación de inteligencia a través de este tipo de sistemas de uso fundamental en los *call centers*, permiten optimizar la relación con los clientes. De esta forma los representantes podrán personalizar la gestión dentro de los parámetros establecidos con el apoyo del sistema, obteniendo mayor autonomía al hacerse cargo ellos mismos de concluir la gestión y brindando una solución más veloz de cara al cliente. Permitiendo focalizar al sector de *back office* en la gestión de cuestiones que requieran mayor grado de análisis e interacción con otras áreas que el primer sector no podría afrontar por la dinámica de su operación.

Conclusión final

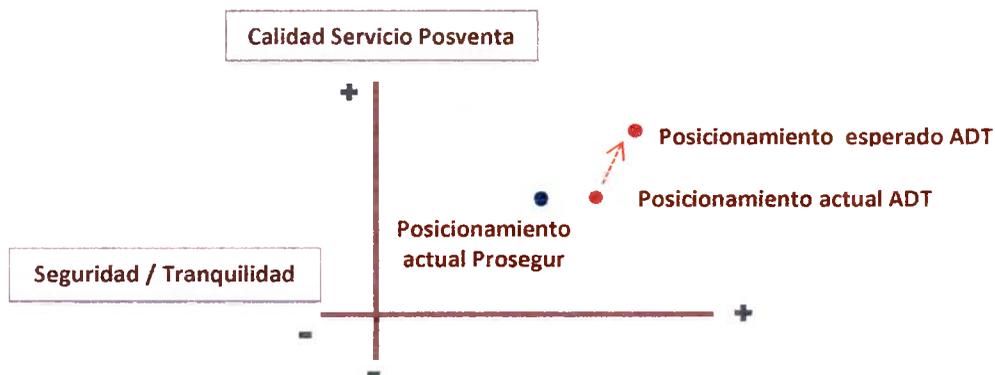
En resumen, para que un sistema de gestión de reclamos sea efectivo, debe apostar a la formación de equipos de trabajo más autónomos. Que se encuentren capacitados y posean las herramientas que les permitan brindar soluciones satisfactorias al usuario desde el primer momento de contacto, mejorando en tiempo y forma la resolución y reacción ante las problemáticas planteadas. La transferencia del cliente a diferentes sectores por cada tipo de solicitud torna al sistema lento y burocrático, generando una mala experiencia al consumidor y, por ende, una menor percepción de calidad del servicio. La idea general de la propuesta es enriquecer los perfiles de atención, creando equipos multidisciplinarios desde la primera línea brindando mayor valor al cliente desde el inicio de la comunicación.

Considerando que ADT otorga un servicio altamente intangible relacionado a cuestiones sensibles como la seguridad, es crucial que la empresa pueda tangibilizarlo a través de un servicio de atención al cliente eficiente y diferenciador, de modo que el mismo contribuya a generar una percepción de presencia y contención por parte de la empresa en todos sus aspectos y por lo tanto aumentar el valor percibido.

El plan de acción planteado permitirá lograr mejoras en el sistema actual de gestión de quejas y reclamos, mitigando sus principales debilidades. El mapa de posicionamiento perceptual expuesto en la teoría, permite representar la evolución del posicionamiento de la marca al aplicar dichas propuestas.

Considerando como los principales atributos de valor para el cliente la sensación de Seguridad-Tranquilidad y la calidad del Servicio Posventa asociado, la herramienta muestra que posición ocupará la marca en la mente del consumidor dependiendo en qué medida el mismo perciba el cumplimiento de dichos atributos por parte de la compañía.

Esquema 2.3- Mapa de posicionamiento perceptual actual y esperado



Fuente: Elaboración propia en base a Stoner, Freeman y Gilbert (1996)

El posicionamiento actual está dado, en primer lugar, por una gran valoración del atributo Seguridad – Tranquilidad, habiéndose demostrado que para el 95% de los usuarios representa la principal expectativa al contratar un Sistema de Alarma, dentro de los cuales el 72% percibe que ADT cumple con la misma. En segundo lugar, está dado por la calidad del servicio posventa, esencial para una empresa que ofrece servicio, donde actualmente solo el 52% de los clientes lo ha percibido positivamente.

Al implementar la propuesta de intervención, se espera una mejora en el atributo Calidad de Servicio Posventa, que a su vez produzca un efecto positivo en los consumidores logrando que los mismos perciban, además de un buen servicio de atención, una mayor sensación de seguridad y tranquilidad brindada por la empresa. Generando un desplazamiento positivo en ambas direcciones devenido de la optimización de los procesos del Centro de Atención.

En comparación con el principal competidor, para el cual se considera un posicionamiento actual similar al de ADT respecto a calidad de servicio, debido a que el 49% de los consumidores se muestra indiferente en su percepción de superioridad de la marca, y destacando el liderazgo de ADT en relación a sus atributos intangibles, se puede decir que con las mejoras propuestas la empresa lograría obtener una ventaja competitiva más sólida en el mercado, concibiendo una relación costo-beneficio acorde a las actuales demandas.

Referencias bibliográficas

- Acha , E. (2013). *Channel News* . Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Fidelización de clientes. Atención de Quejas y Reclamos :
<http://www.emb.cl/channelnews/articulo.mvc?xid=2351>
- Albarellos, A. (2010). *Dirección de Operaciones de Servicio: Orientadas al Marketing*. Buenos Aires: Edición Digital (by Albarellos Aldo).
- Albarellos, A. F. (2013). *Marketing* (1 ed.). Buenos Aires: Universidad Virtual de Quilmes.
- American Society for Quality. (2015). *Quality Glossary*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <http://asq.org/glossary/q.html>
- Barlow, J., & Moller, C. (2005). *La queja es un favor*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Evans , J. R., & William , L. M. (2008). *Administración y control de la calidad* (7 ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suárez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas - Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas.
- Gitomer, J. (1998). *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How To Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*. Austin : Bard Press.
- González Bosch, V., & Tamayo Enríquez , F. (2001). La administración de las quejas como capital de las empresas. *Transferencia: Posgrado, Investigación y Extensión en el Campus Monterrey*, 34.
- Huete, L. (1997). *Servicios y Beneficios* . Barcelona : Ediciones Deusto.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Muñiz , R. (2016). *Marketing en el siglo XXI*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* . USA : Irwin/McGraw-Hill .
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de sectores industriales y la competencia*. México D.F.: Grupo Editoria Patria.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6 ed.). México: Prentice Hall.
- Technical Assistance Reserch Progrmas Institute (TARP). (1986). *Consumer Complaint Handling in America; An Update Study Part II* . Washington, DC : TARP and U.S. Office of Consumer Affairs .
- Welch, J. J. (1982). Quality: The U.S. drives to catch up. *Business Week*, 66-80.

Anexo 1: Modelo de Entrevista – Guía de pautas

ENTREVISTA - Guía de Pautas	
Percepción de Valor / Competencia	
1	¿Desde el punto de vista de la seguridad, ¿cómo se ha sentido desde que implementó el sistema de alarma ADT en su hogar? <i>(¿Se siente más protegido, con mayor tranquilidad?)</i>
2	¿Qué lo llevó a querer instalar un sistema de alarma en su hogar? <i>(¿Vivió algún hecho de inseguridad, por prevención?)</i>
3	¿Por qué se decidió por contratar ADT? <i>(¿Por precio, calidad, recomendación, reconocimiento de marca?)</i> ¿Consultó otras marcas antes de decidirse por ADT? ¿Que le pareció las otras marcas?
Nivel de Satisfacción	
4	¿Considera que ADT cumple con lo que esperaba antes de la compra? ¿Porqué?
5	¿Cómo ha sido su experiencia con el servicio de ADT? <i>(¿Se siente conforme, disconforme, ..., por qué?)</i>
Experiencia Servicio de Atención	
6	¿Se ha comunicado con el Centro de Atención a clientes? ¿Cuál fue el motivo?
7	¿Cómo ha sido su experiencia con el sector de atención? <i>(¿Fue buena, mala, ..., por qué?)</i>
Gestión Reclamos	
8	Se ha comunicado con el sector de atención por alguna queja o reclamo?
9	¿Qué esperaba de la empresa al haber generado la queja o reclamo?
10	¿A través de que medio lo hizo? ¿Le resultó fácil?
11	¿Cómo fue el trato brindado por el Centro de Atención al Cliente?
12	¿Pudieron resolver su problema en tiempo y forma? ¿Porqué?
13	¿Considera que dicho problema es algo recurrente en la empresa o fue un inconveniente ocasionado una única vez?
Nivel de lealtad	
14	¿Recomendaría el servicio a sus allegados? ¿Porqué?
15	¿Cambiaría su sistema actual ADT, por uno similar de la competencia? ¿Porqué?

Link de acceso a las entrevistas grabadas:

<https://www.dropbox.com/sh/7b4xr0dpgbfd114/AABajAtDh7kViQBGAN3NLm8ya?dl=0>

Anexo 2: Modelo de Encuesta

Servicio al Cliente ADT

1. ¿Hace cuanto tiempo que es cliente de ADT?

5. ¿Ha utilizado con anterioridad otra marca de alarmas?

No

Si

En caso afirmativo especifique cuáles:

6. En comparación con ADT, ¿cómo calificaría su experiencia con la marca competidora? (Siendo 5 el mejor puntaje)

	1	2	3	4	5
Competencia	<input type="radio"/>				
ADT	<input type="radio"/>				

7. Indique su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Con ADT su hogar se encuentra protegido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contar con ADT brinda tranquilidad para usted y su familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ante un caso de emergencia, ADT ha actuado como esperaba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaría ADT a sus allegados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio de ADT es superior al de otras alarmas del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si tuviera oportunidad, probaría un servicio similar de la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Cómo calificaría su experiencia respecto a los siguientes servicios de ADT?

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente
Ventas	<input type="radio"/>				
Instalación	<input type="radio"/>				
Monitoreo de alarma	<input type="radio"/>				
Atención al cliente	<input type="radio"/>				
Servicio técnico	<input type="radio"/>				
Facturación	<input type="radio"/>				
Cobranzas	<input type="radio"/>				

9. De haber tenido una disconformidad con la compañía, especifique que fue lo que sucedió.

10. Indique con qué frecuencia ha experimentado las siguientes situaciones:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Suele comunicarse por reclamos al Centro de Atención a Clientes de ADT.	<input type="radio"/>				
Logra una comunicación rápida con el representante de Atención al Cliente.	<input type="radio"/>				
El representante escucha su problema atentamente.	<input type="radio"/>				
El representante se encuentra dispuesto a ayudar.	<input type="radio"/>				

Recibe un trato cordial por parte del representante.

El representante logra resolver su reclamo en el momento de la comunicación.

Lo transfieren por diferentes sectores para resolver su reclamo.

Le resulta fácil comunicarse con el sector responsable de resolver el reclamo.

Su reclamo es resuelto en tiempo y forma.

Listo

Link de acceso al cuestionario online:

https://es.surveymonkey.com/r/Preview/?sm=ZkB_2BMeU8xJJlcvf72uDYqMZDIA0KQOm5K_2BZ0O5rdiS1nTr8w88u_2F146Q26gTfIGz

Link de acceso a respuestas individuales por encuesta:

<https://www.dropbox.com/sh/7b4xr0dpgbfd114/AABajAtDh7kViQBGAN3NLm8ya?dl=0>

Anexo 3: Tablas de Resultados de Encuestas

Tabla 2.1 - Pregunta 1: ¿Hace cuánto tiempo que es cliente de ADT?

Opciones de respuesta	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
Menos de 1 año	26	26%
Entre 1 y 5 años	30	30%
Entre 6 y 10 años	28	28%
Más de 10 años	15	15%

Total 99 100%

Respuestas: 99 - Omisiones: 1

Tabla 2.2 - Pregunta 2: ¿Por qué motivo ha recurrido a un servicio de monitoreo de alarmas?

Motivo	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa	Total Relativo
Seguridad	54	57%	94%
Contexto de inseguridad	9	10%	
Robos en las cercanías de la propiedad	4	4%	
Experiencia previa de robo	9	10%	
Prevención / Protección	8	9%	
Seguridad de propiedad en ausencia	4	4%	
Tranquilidad	3	3%	
Control	1	1%	6%
Comodidad	2	2%	
Total general	94	100%	100%

Respuestas: 94 – Omisiones: 6

Tabla 2.3 - Pregunta 3: ¿Por qué ha elegido contratar el servicio de ADT?

Opciones de respuesta	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
Precio	21	15%
Calidad	12	8%
Garantía de protección	20	14%
Reconocimiento de marca	48	34%
Recomendación de terceros	34	24%
Otros: Disponibilidad	4	3%
Otros: Campaña promocional	3	2%
Total de respuestas	142	100%

Tabla 2.4 - Pregunta 4: Además de ADT, ¿identifica otras marcas de alarmas en el mercado?

Opciones de respuesta	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
No	20	20%

Si	78	80%
Total	98	100%

Respuestas: 98 – Omisiones: 2

Tabla 2.4.1 - Pregunta 4: Marcas competidoras identificadas

Marcas competidoras identificadas	Cantidad absoluta	Cantidad relativa
Lo Jack	3	4%
Prosegur	33	41%
Securitas	2	3%
USS	4	5%
X-28	14	18%
Otras	6	8%
Marcas locales	18	23%
Total	80	100%

Tabla 2.5 - Pregunta 5: ¿Ha utilizado con anterioridad otra marca de alarmas?

Opciones de respuesta	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
No	81	83%
Si	17	17%
Total	98	100%

Respuestas: 98 – Omisiones: 2

Tabla 2.5.1 Pregunta 5 – Marca utilizada con anterioridad

Marca competidora utilizada con anterioridad	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
Marca Local	6	43%
Prosegur	2	14%
X-28	3	21%
Otra	3	21%
Total	8	100%

Tabla 2.6 - Pregunta 6: En comparación con ADT, ¿cómo calificaría su experiencia con la marca competidora? (Siendo 5 el mejor puntaje)

	Valoración					Total Respuestas	Promedio Ponderado
	1	2	3	4	5		
Competencia	0	1	2	7	5	15	4,07
ADT	3	2	5	3	2	15	2,93

Tabla 2.7 - Pregunta 7: Indique su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones:

	1	2	3	4	5		
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Promedio ponderado
Con ADT su hogar se encuentra protegido.	9	11	7	59	10	96	3,52
Contar con ADT brinda tranquilidad para usted y su familia.	8	9	10	56	14	97	3,61
Ante un caso de emergencia, ADT ha actuado como esperaba.	12	7	22	39	10	90	3,31
Recomendaría ADT a sus allegados.	16	12	18	37	11	94	3,16
El servicio de ADT es superior al de otras alarmas del mercado.	15	13	38	10	2	78	2,63
Si tuviera oportunidad, probaría un servicio similar de la competencia.	5	9	23	27	26	90	3,67

Tabla 2.7.1 - Pregunta 7: Indique su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones (agrupado):

	En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo	
Con ADT su hogar se encuentra protegido.	20	21%	7	7%	69	72%
Contar con ADT brinda tranquilidad para usted y su familia.	17	18%	10	10%	70	72%
Ante un caso de emergencia, ADT ha actuado como esperaba.	19	21%	22	24%	49	54%
Recomendaría ADT a sus allegados.	28	30%	24	19%	48	51%
El servicio de ADT es superior al de otras alarmas del mercado.	28	36%	19	49%	12	15%
Si tuviera oportunidad, probaría un servicio similar de la competencia.	14	16%	49	26%	53	59%

Tabla 2.7.2 - Pregunta 7 – Referencias de valoración

Referencia de valoración	
Totalmente desacuerdo	En desacuerdo

En desacuerdo	
Indiferente	Indiferente
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	De acuerdo

Tabla 2.8 - Pregunta 8: ¿Cómo calificaría su experiencia respecto a los siguientes servicios de ADT?

	1	2	3	4	5		
	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente	Total	Promedio ponderado
Ventas	8	7	19	51	10	95	3,51
Instalación	9	8	11	56	14	98	3,59
Monitoreo de alarma	9	10	15	47	16	97	3,53
Atención al cliente	21	11	22	31	13	98	3,04
Servicio técnico	15	7	18	47	9	96	3,29
Facturación	17	10	26	36	4	93	3,00
Cobranzas	17	5	22	42	4	90	3,12

Tabla 2.8.1 - Pregunta 8: ¿Cómo calificaría su experiencia respecto a los siguientes servicios de ADT? (agrupado):

	Mala		Regular		Buena	
Ventas	15	16%	19	20%	61	64%
Instalación	17	17%	11	11%	70	71%
Monitoreo de alarma	19	20%	15	15%	63	65%
Atención al cliente	32	33%	22	22%	44	45%
Servicio técnico	22	23%	18	19%	56	58%
Facturación	27	29%	26	28%	40	43%
Cobranzas	22	24%	22	24%	46	51%
	154		133		380	

Tabla 2.9 - Pregunta 9: De haber tenido una disconformidad con la compañía, especifique que fue lo que sucedió.

Áreas de disconformidad	Cantidad absoluta	Cantidad Relativa
Atención a Clientes	37	34%
Servicio Técnico	31	29%
Facturación	14	13%
Monitoreo	10	9%
Cobranzas	7	6%
Ventas	4	4%
Instalación	3	3%

Costo Servicio	2	2%
Total general	108	100%

Tabla 2.9.1 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Atención a Clientes

Motivo de disconformidad: Atención a Clientes	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
ATE Demora para atender llamado	15	41%
ATE no resuelve consulta / reclamo	14	38%
ATE demora en resolución	5	14%
ATE no cumple con la solución pactada	2	5%
ATE mala atención del personal	1	3%
Total respuestas	37	100%

Tabla 2.9.2 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Servicio Técnico

Motivo de disconformidad: Servicio Técnico	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
Problemas de funcionamiento	11	35%
Demora para la visita técnica	8	26%
Técnico no resuelve	5	16%
Incumplimiento técnico	4	13%
Demora resolución	3	10%
Total respuestas	31	100%

Tabla 2.9.3 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Monitoreo

Motivo de disconformidad: Monitoreo	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
No se comunican ante disparos de alarma	4	40%
Procedimiento de monitoreo ineficiente	4	40%
No se comunica ante interrupción del envío de señales	2	20%
Total respuestas	10	100%

Tabla 2.9.4 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Cobranzas

Motivo de disconformidad: Cobranzas	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
Presión y maltrato del sector de cobranzas	4	57%
Reclamo deuda inexistente	3	43%
Total respuestas	7	100%

Tabla 2.9.5 - Pregunta 9: Motivo de disconformidad Facturación

Motivo de disconformidad: Facturación	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
No llega la factura	8	57%
Aumento de tarifa no informado	3	21%
Error en la facturación	3	21%
Total respuestas	30	100%

Tabla 2.10 - Pregunta 10: Indique con qué frecuencia ha experimentado las siguientes situaciones:

	1	2	3	4	5		
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Promedio ponderado
Suele comunicarse por reclamos al Centro de Atención a Clientes de ADT.	11	21	46	12	8	98	2,85
Logra una comunicación rápida con el representante de Atención al Cliente.	22	15	26	26	8	97	2,82
El representante escucha su problema atentamente.	9	9	19	32	27	96	3,61
El representante se encuentra dispuesto a ayudar.	10	7	18	28	31	94	3,67
Recibe un trato cordial por parte del representante.	9	2	21	26	39	97	3,87
El representante logra resolver su reclamo en el momento de la comunicación.	17	10	27	26	14	94	3,11
Lo transfieren por diferentes sectores para resolver su reclamo.	13	16	22	27	18	96	3,22
Le resulta fácil comunicarse con el sector responsable de resolver el reclamo.	20	18	23	26	10	97	2,88
Su reclamo es resuelto en tiempo y forma.	19	13	30	19	14	95	2,96

Tabla 2.10.1 - Pregunta 10: Indique con qué frecuencia ha experimentado las siguientes situaciones (agrupado):

	Frecuencia baja		Frecuencia media		Frecuencia Alta	
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Suele comunicarse por reclamos al Centro de Atención a Clientes de ADT.	32	33%	46	47%	20	20%
Logra una comunicación rápida con el representante de Atención al Cliente.	37	38%	26	27%	34	35%
El representante escucha su problema atentamente.	18	19%	19	20%	59	61%
El representante se encuentra dispuesto a ayudar.	17	18%	18	19%	59	63%
Recibe un trato cordial por parte del representante.	11	11%	21	22%	65	67%
El representante logra resolver su reclamo en el momento de la comunicación.	27	29%	27	29%	40	43%
Lo transfieren por diferentes sectores para resolver su reclamo.	29	30%	22	23%	45	47%
Le resulta fácil comunicarse con el sector responsable de resolver el reclamo.	38	39%	23	24%	36	37%
Su reclamo es resuelto en tiempo y forma.	32	34%	30	32%	33	35%