

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO PRESTADO POR
LA FUNDACIÓN CICLO AMBIENTAL

LUÍS OMAR GUERRERO ARÉVALO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PREGRADO
BOGOTÁ D.C.
2021

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO PRESTADO POR
LA FUNDACIÓN CICLO AMBIENTAL

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de
Administración de Empresas

Director

Diego Antonio Sierra Garavito

ECONOMISTA. ESPECIALISTA EN PROYECTOS. MG. EN GESTIÓN DE PROYECTOS.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PREGRADO
BOGOTÁ D.C.
2021

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. junio 12 de 2021

Bogotá, junio 12 de 2021.

Señores:

Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA

Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia

Bogotá

Estimados Señores:

Yo, Luís Omar Guerrero Arévalo, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 79.403580 de Bogotá, autor del trabajo de grado titulado: ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL SERVICIO PRESTADO POR LA FUNDACIÓN CICLO AMBIENTAL, presentado y aprobado en el año 2021, como requisito para optar al título de Administrador de Empresas, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás.

- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

Firma _____

C.C. No. _____ de _____

Correo Electrónico: _____

CONTENIDO

Pag

1.	Presentación del proyecto.....	12
1.1	Antecedentes de la Fundación Ciclo Ambiental	12
1.2	Situación Actual	13
1.3	Planteamiento del problema.....	15
1.3.1	Descripción del problema	15
1.3.2	Formulación del Problema.....	18
1.4	Objetivos.....	18
1.4.1	Objetivo general.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
2.	MarcoReferencial	20
2.1	Marco teórico	20
2.1.1	Cambio climático	20
2.1.2	Desarrollo sostenible	21
2.1.3	Impacto ambiental e impacto social	23
2.2	Marco conceptual	26
2.2.1	La importancia de las relaciones empresariales basadas en la satisfacción del cliente.....	26
2.2.2	La necesidad de mejorar los índices de satisfacción del cliente	27
2.2.3	Importancia de los conceptos de Logística Verde, la Economía Circular y Logística Inversa	28
2.2.4	Aplicación de los anteriores conceptos en la Fundación Ciclo Ambiental.....	28
2.3	Marco normativo	30
3.	Metodología	31
4.	Desarrollo del Proyecto	34
4.1	Resultados	34
4.1.1	Resultados de la encuesta	34

4.1.2	Construcción de Evaluación de factores internos (EFI), Matriz de los Factores Externos (EFE) y Matriz de Causa - Efecto	37
4.2	Alternativas de solución	40
4.2.1	Organización de la empresa	40
4.2.2	Propuestas de mejora	44
4.2.3	Selección de la mejor alternativa	48
	Conclusiones	58
5.1	Posible impacto de Solución Definitiva	58
5.2	Conclusiones Generales.....	60
	Referencias Bibliográficas	62
	Anexos	66

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. MATRIZ EFI – Fundación Ciclo Ambiental	38
Tabla 2. MATRIZ EFE – Fundación Ciclo Ambiental	39
Tabla 3 Matriz de Causa - Efecto	39
Tabla 4. Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral) de la Fundación Ciclo Ambiental	43
Tabla 5. Valor cargo de servicio al cliente	46
Tabla 6. Valor cargo de vendedor	47
Tabla 7. Plan de Acción	57
Tabla 8. Indicadores del Nivel de Satisfacción de los Clientes	58

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
<u>Figura 1 Diagrama de árbol de decisiones</u>	33
<u>Figura 2. Mapa Estratégico del Balanced Score card de la Fundación Ciclo Ambiental</u>	41
<u>Figura 3. Evaluación del Árbol de decisiones</u>	50
<u>Figura 4. Valores aplicados al árbol de problemas</u>	51

Resumen

En este documento se estudian, diferentes alternativas de solución, seleccionando la más conveniente para mejorar la percepción del cliente con respecto a los servicios de selección y manejo de residuos sólidos que ejecuta La Fundación Ciclo Ambiental, puesto que se requieren medidas que garanticen la continuidad en el mercado de esta compañía. La imagen corporativa de esta empresa, para algunas entidades públicas y centros comerciales que constituyen el grueso de los clientes de esta compañía, no ha sido lo suficientemente buena para garantizar su sostenibilidad en los últimos años. Motivo por el cual la productividad de la empresa se ha visto afectada, haciendo urgente la necesidad de identificar concretamente las características de esta problemática, para analizar y poder plantear una propuesta de solución que identifique las mejoras necesarias en los procesos de relación con los clientes de esta compañía.

Abstract

In this document, different solution alternatives are studied, selecting the most convenient to improve the client's perception regarding the solid waste selection and management services that Fundación Ciclo Ambiental executes, since measures are required to guarantee continuity in the market for this company. The corporate image of this company, for some public entities and shopping centers that constitute the bulk of the clients of this company, has not been good enough to guarantee its sustainability in recent years. Reason why the productivity of the company has been affected, making urgent the need to specifically identify the characteristics of this problem, to analyze and be able to propose a solution proposal that identifies the necessary improvements in the processes of relationship with customers of this company.

Introducción

Los clientes son parte fundamental en la dinámica de toda empresa, ya que la aceptación que ellos tienen de la marca y del producto, repercute directamente en su posicionamiento y en la generación de los ingresos de la compañía. Por lo tanto, es vital, para toda organización, que las políticas los procesos y las actividades se enfoquen en lograr su fidelidad cuando se trata de garantizar la sostenibilidad financiera en el mediano y el largo plazo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda que las empresas tengan un control constante en los canales de comunicación que se establecen con los clientes, con miras a detectar y corregir cualquier situación que afecte su desarrollo fluido, y también para identificar nuevas potencialidades que puedan dar lugar a oportunidades de negocio.

Analizando este punto básico e importante en las entidades, se decide adelantar un estudio en la Fundación Ciclo Ambiental. Una empresa sin ánimo de lucro, que tiene como objeto social el promover el adecuado manejo de los residuos sólidos en la fuente y su aprovechamiento mediante el reciclaje, ubicada en la ciudad de Bogotá. Esto con el fin de identificar una situación problemática en las relaciones con los clientes, con miras a proponer alternativas de solución.

En este orden de ideas, el aporte de este trabajo se expresa, por una parte, en la posibilidad para el autor de afianzar los conocimientos teóricos en la práctica; y por otra, en la utilidad que representa para la organización abordada, el hecho de efectuar un análisis de su situación en el campo de la interacción con los clientes, la determinación de una problemática específica, y el planteamiento de la propuesta de solución correspondiente.

1. Presentación del proyecto

Con el objetivo de comprender el panorama global de la dinámica y el funcionamiento del proyecto, se plantea a continuación los antecedentes de la empresa, la descripción del problema y los objetivos planteados.

1.1 Antecedentes de la Fundación Ciclo Ambiental

La Fundación Ciclo Ambiental, en adelante FCA, fue creada en el año 2010 con la finalidad de defender el medio ambiente por medio de la promoción del reciclaje. Su fundador, el señor José Leonel Neme Quintero, anteriormente tuvo a su cargo la conformación de la Asociación de Recicladores Unidos Ambientales, que operaba en la localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá y que trabajaba como enlace entre los recicladores y las autoridades distritales, dentro de los programas de inclusión social para esta población, en el área del aprovechamiento de residuos.

Dichos programas adquieren mayor relevancia hacia el año 2009, cuando la Alcaldía Mayor comienza a hacer aplicación más rigurosa de la sentencia T-724 de 2003 de la Corte Constitucional y del Decreto 400 de 2004, en donde se busca el reconocimiento social y económico de los recicladores y de su actividad. El Distrito, por medio de la Unidad Administrativa Ejecutiva de Servicios Públicos (UAESP), comienza hacer contratos para la promoción del reciclaje en las entidades del Distrito, lo cual coincide con la salida del señor Neme de la asociación mencionada. Ante esta situación, se crea la FCA, para dedicarse a la capacitación para la separación en la fuente y la clasificación de residuos sólidos, así como a la prestación del servicio de recolección de residuos reciclables.

1.2 Situación Actual

En la actualidad, la FCA se encuentra ubicada en la localidad de Bosa, su planta interna de personal está conformada por el director y seis empleados, adicionalmente cuenta con aproximadamente noventa recicladores, quienes establecen un contrato por servicios prestados o al destajo; este número varía según la cantidad de clientes que posee la compañía, para realizar el proceso de recolección y clasificación de residuos sólidos inorgánicos. En este momento los clientes con los que se cuenta son Entidades Distritales, así como centros comerciales y otras empresas privadas. El personal de recicladores, es capacitado para llevar a cabo su labor de manera adecuada, conforme a las normas ambientales.

Con respecto a las funciones y áreas que conforman la Fundación se distribuyen así:

- Área de operaciones: Coordina y dirige el servicio de recolección y clasificación de residuos. En ella labora un supervisor de operaciones y dos asistentes.
- Área administrativa y comercial: Conformado por el gerente, quien realiza las conferencias a las entidades clientes sobre manejo de residuos sólidos en la fuente. Cuenta con dos asistentes, uno cubre la parte administrativa, y otro que suple las diferentes necesidades que requiere la empresa, en los ámbitos comercial u operacional.

Por otra parte, se halló que el portafolio de servicios de la Fundación se divide en dos líneas:

- Prestar capacitaciones a las entidades distritales, centros comerciales y empresas privadas, enfocadas a la separación, clasificación y manejo en la fuente de residuos sólidos inorgánicos, así como sobre su aprovechamiento y transformación.
- Prestar el servicio de recolección y clasificación de residuos a ese mismo tipo de entidades y empresas, vendiendo tales residuos a empresas acopiadoras de los mismos. Para esta segunda línea, se reparten el pago con los recicladores en porcentajes predeterminados.

Uno de los pilares centrales de la entidad es su misión, ya que es el objetivo principal de su funcionamiento. En el reglamento interno se estipula:

La Fundación Ciclo Ambiental tiene como misión crear conciencia y contribuir para la protección del medio ambiente por medio de la promoción de los procesos de reciclaje en Bogotá; además busca mejorar las condiciones de vida de la comunidad de recicladores brindándoles capacitación sobre las normas ambientales y generándoles oportunidades de trabajo (Secretaria Distrital de Ambiente 2013, p 26).

En el mismo documento, reposa la visión la cual es:

La Fundación Ciclo Ambiental será en el año 2020 la entidad de promoción de procesos de reciclaje con mayor reconocimiento en la ciudad de Bogotá, por sus altos estándares de calidad en el desarrollo de las actividades de capacitación institucional sobre temas de recuperación y clasificación de residuos sólidos inorgánicos, así como en los procesos de recolección, clasificación y aprovechamiento de dichos inorgánicos (Secretaria Distrital de Ambiente 2013, p. 27).

Para cumplir realmente con esta misión y visión se requiere que la fundación adopte una política que se base en direccionamientos encaminados al mejoramiento continuo. Se necesita trabajar en la identificación y solución de problemas, dentro de los cuales el análisis de la satisfacción de los clientes es determinante para la continuidad de la empresa. Por este motivo se expone, a continuación, la problemática que sustenta el presente proyecto.

1.3 Planteamiento del problema

1.3.1 Descripción del problema

De acuerdo con Ocampo (2009), a nivel mundial aún no se ejecuta y adoptan logísticas empresariales que permiten y favorecen la obtención de elementos satisfactorios o la realización de actividades que producen como resultado final la satisfacción absoluta del cliente. Esta mirada desde una perspectiva filosófica, debe ser entendida como aquella que se ocupa de aplicar correctas prácticas en el desarrollo de macro procesos, procesos, procedimientos, tareas y productos, puesto que en definitiva son los clientes quienes se constituyen en la razón de ser de las empresas.

Consecuentemente, autores como Riveros y Ballesteros (2017), indican que es la expectativa del cliente lo que en definitiva ha generado un nuevo direccionamiento productivo en las empresas, las cuales debe decidirse a invertir cada vez más en sus procesos de mejoramiento del sistema logístico, estableciendo un esquema que pueda ser aplicado, tanto a la empresa como al producto o servicio que se preste

Contrariamente a estos derroteros, como se señaló anteriormente, la Fundación solo ha buscado cumplir su objeto social y su misión, por medio de dos líneas de servicios con que cuenta: a) las capacitaciones sobre manejo de residuos sólidos, dirigidas a las entidades distritales, centros comerciales y empresas privadas; y b) la prestación del servicio de recolección y clasificación de residuos a dichas entidades y empresas, vendiendo tales residuos a empresas acopiadoras de los mismos.

Posiblemente la falta de este direccionamiento hacia el cliente ha repercutido en que, aunque, durante los tres primeros años de actividad de la fundación, la demanda de estos servicios

fue creciente y mantuviera la dinámica esperada para que la organización fuera sostenible financieramente, en el último año se ha manifestado un estancamiento en la venta de los mencionados servicios.

En cuanto al servicio de las conferencias de capacitación sobre manejo de residuos inorgánicos en la fuente, este se ha mantenido dinámico pues depende directamente de la gestión del gerente, quien no sólo maneja ampliamente estos temas, sino que posee tanto habilidades técnicas como relaciones comerciales y personales que le permiten que el área cuente con una dinámica positiva, cumpliendo con las expectativas de venta de esta línea, que se ofrece en la empresa.

Se evidencia, según este panorama que la situación problemática surge principalmente de la línea del servicio de recolección y clasificación de residuos inorgánicos para la venta, la cual muestra una constante deserción de clientes. Este aspecto es complicado para la empresa, pues de allí se generan cerca del 60% de los ingresos que la Fundación suele obtener en promedio.

Con relación a esta línea de servicio de la empresa es importante señalar que esta se lleva a cabo de la siguiente manera:

- En primer lugar, el propio gerente es quien, moviliza sus habilidades comerciales y relaciones personales, aunado a su conocimiento del medio, entablado la comunicación con los proveedores potenciales de los residuos inorgánicos, mostrando las características y beneficios del servicio de recolección, que como se ha mencionado, se lleva a cabo por parte del personal de recolectores que opera como contratistas de la Fundación.
- La Fundación cuenta con un grupo de recolectores independientes con los que se tiene el convenio de asignarles los trabajos de recolección que la empresa contrata, y en contraprestación, se les asigna un pago en función del peso de los residuos recolectados.

- Dentro de su trabajo, los recolectores tienen la responsabilidad de clasificar los residuos que recolectan; básicamente entre papel, cartón, vidrios y metales.
- Posteriormente, los propios recolectores deben llevar los residuos clasificados a los clientes, que son también contactados por el gerente, dentro de sus funciones comerciales.
- De esta manera, los clientes, que son personas o empresas especializadas en acopiar residuos sólidos inorgánicos clasificados, desarrollan la labor de venderlos a empresas que proceden al proceso del respectivo reciclaje.
- Estos clientes le pagan a la Fundación por los materiales que se les suministran, de acuerdo con el peso de estos. De ese pago un porcentaje le corresponde a la Fundación y otro a los recolectores.
- Si bien la Fundación depende del gerente para crear la relación entre la empresa y sus clientes, el sostenimiento de esa relación depende prácticamente de la interacción que se genera con los recolectores, que son los que cotidianamente deben llevar a sus bodegas los materiales que la Fundación les vende.
- Esto significa que la satisfacción que puedan tener con el servicio que se les presta, depende de la manera en que los recolectores realicen su trabajo e interactúen con ellos.

Observando los aspectos que muestran cómo se desagrega el proceso del servicio, se puede apreciar que la fidelización que se tenga de parte de los clientes que compran el material que constituyen los residuos inorgánicos, tiene que ver con la forma en que hagan su trabajo los recolectores y, por lo tanto, se puede inferir que el problema que se viene presentando con algunos clientes, los cuales dejan de comprarle a la Fundación, se asocia con algún tipo de insatisfacción en esta fase.

Es importante señalar que la determinación de los precios surge del propio mercado, pues hay unos estándares que se suelen manejar al respecto, en donde se conocen los precios promedios y se suele tranzar por estos precios, que es un asunto en el que nunca se han recibido quejas.

1.3.2 Formulación del Problema

Teniendo en cuenta la información brindada anteriormente, la formulación del problema que se considera relevante en este estudio es determinar: ¿Cuál es la alternativa de solución más óptima para mejorar la satisfacción del cliente, frente a su constante deserción de la Fundación Ciclo Ambiental, en lo referente a su línea del servicio de recolección y clasificación de residuos para la venta?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar un plan de mejora en los procesos de relaciones de la empresa con los clientes, de la Fundación Ciclo Ambiental, en un periodo aproximado de seis meses.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar el problema principal en los procesos de relación con los clientes de la Fundación Ciclo Ambiental.
- Analizar alternativas de solución, teniendo en cuenta variables como costo y tiempo, que se adapten a las necesidades que presenta la empresa para la solución del problema identificado.
- Plantear una propuesta de solución para ser desarrollada por la Fundación a lo largo de un semestre, para el problema principal identificado en los procesos de relación con los clientes, según los resultados obtenidos en un análisis previo.

- Colocar en perspectiva la importancia de los conceptos de Economía Circular, Logística Verde y Logística Inversa, dentro de los procesos de la Fundación Ciclo Ambiental.

2. Marco Referencial

2.1 Marco teórico

2.1.1 Cambio climático

El protocolo de Kyoto es el principal mecanismo que aborda este tema, y lo hace mediante un tratado internacional en donde los países desarrollados se comprometen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, que se agravan con la disposición de materiales combustibles dentro de los desechos sólidos que van a plantas de tratamiento, o que son incinerados sin los controles pertinentes, los cuales contribuyen, según los especialistas, al calentamiento global, y por lo tanto del cambio climático (Naciones Unidas, 1998). En el mismo protocolo se creó un calendario en donde los países firmantes tienen la obligación de cumplir una serie de expectativas en relación a la reducción de emisión de gases efecto estufa, en por lo menos, un 5,2% en relación a los niveles de 1990, durante los periodos 2008 a 20118. Estos países debían mostrar un cambio de actitud desde el año 2005 (Erenovable, 2015).

No hay duda que el cambio climático es uno de los inconvenientes de mayor relevancia para la humanidad y lo difícil es y ha sido concientizar al sector empresarial y comercial para disminuir progresivamente sus emisiones. En Montreal, en 2005 se reunieron las partes (miembros de CMNUCC) (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático) donde se estableció el llamado Grupo de Trabajo Especial sobre los Futuros Compromisos de las Partes, orientando los acuerdos que se deben tomar después de 2020 (Naciones Unidas, 1998).

En diciembre de 2017, en Bali, Indonesia se llevó a cabo la vigésimo-tercera reunión de seguimiento y próximamente se hará una nueva reunión de seguimiento sobre el Cambio Climático, en México (Ausfet, 2019).

La ONU tiene nuevas propuestas para sustituir el Protocolo de Kioto; según Reuters, en 2020, la agencia climática de las Naciones Unidas detalló las opciones de contingencia para cuando el Protocolo de Kyoto expire en el 2012 (CNN, 2020). El inconveniente de estas alternativas radica en la demora que se presentará por parte de las naciones en el proceso de ratificación del Protocolo, este proceso podría tomar varios años; el tiempo de ratificación del Protocolo de Kyoto fue de ocho años. Además, hay países como Estados Unidos que no están muy interesados en ratificar o reemplazar este protocolo, ya que ellos no consideran reducir sus emisiones, dado que los altos consumos los consideran un derecho adquirido. Y lo dejó de una manera muy prístina en los preparativos de la cumbre de Rio donde dijo: “El patrón de consumo al que han llegado los países industrializados no está en discusión. Es un derecho adquirido” (Henao, 2013).

Es claro que no hay una intención de reducir sus emisiones a la atmósfera por parte de ciertos países desarrollados. Es por eso que en los países como Colombia se debe impulsar el ahorro y el uso eficiente de todos los recursos, en este caso en particular, las CAR (Corporación Autónoma Regional), la SDA, El Ministerio de Minas y Energía, deben hacer lo que corresponde para mitigar los índices de contaminación desde diferentes instancias, para garantizar un desarrollo sostenible de las ciudades como Bogotá D.C

2.1.2 Desarrollo sostenible

Este es un concepto que lleva ya varios años tratando de orientar un compromiso mundial, es así como la organización de las Naciones Unidas celebró, desde Estocolmo en 1972, una conferencia sobre el entorno humano, la cual se denominó Conferencia de Estocolmo. La declaración de Estocolmo es un hito en el desarrollo de la problemática ambiental, es considerada el inicio del derecho ambiental y se ha convertido en la carta magna del derecho internacional ambiental (Henao, 2013). En ella se define el desarrollo sostenible como aquel que, satisfaciendo

las necesidades actuales, deja las condiciones naturales en estado de satisfacer las de generaciones futuras, donde “El hombre tiene el derecho a la libertad, igualdad y adecuadas condiciones de vida, en un medio ambiente de una calidad que permita una vida de dignidad y bienestar” (Henao, 2013).

Cuatro lustros después se realizó en Rio de Janeiro una conferencia para ratificar lo estipulado en la Declaración de Estocolmo; de esta conferencia se obtiene la Declaración de Rio Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, resultado de la Cumbre de la Tierra, que se origina en también la Agenda 21, donde se contempla el plan de acción que los estados deberían llevar a cabo para transformar sus modelos de desarrollo actuales, basados en una explotación de los recursos naturales como si fuesen ilimitados y en un acceso desigual a sus beneficios, para acoger un nuevo modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (Klink, 1994).

Hasta ahora, la teoría del desarrollo sostenible ha fracasado porque entre algunos de sus resultados está dejando a más de una tercera parte de la humanidad con algún tipo de hambre y sin condiciones sanitarias, una deforestación creciente que aniquila las selvas del amazonas y de África, consideradas los pulmones del mundo; los gases clorofluorocarbonados crecen geométricamente causando daños irreparables a la capa de ozono y comprometiendo la salud de millones de habitantes, el agrandamiento de los hoyos negros en el Ártico, la lluvia ácida crece, los climas cambian...son algunas de las causas que traerán serias consecuencias para la supervivencia de las generaciones futuras (Coria, s.f.).

Es imperativo que se tengan políticas apropiadas para mitigar el daño producido al medio ambiente, ya que, debido a los altos incrementos de la población y los crecientes niveles de consumo, se está perjudicando a regiones que hasta el momento no están tan contaminadas como

aquellas de los países industrializados. Mientras no se tenga una conciencia y un respeto por el planeta, los países industrializados seguirán contaminando; es hora de que los países en vías de desarrollo piensen y tengan en cuenta alternativas que generen un eco-desarrollo y no pongan más en peligro la perpetuidad de la vida (Klink, 1994).

Como se puede observar, el incumplimiento de políticas y leyes a nivel mundial, junto con la poca, aunque creciente cultura ambiental, colaboran, desde hace más de dos décadas, con el cambio climático; desafortunadamente ese cambio ha sido negativo para los seres vivos. A nivel mundial se busca propender la cultura ambiental, con el propósito de resarcir los daños al ecosistema, amainando el impacto en los seres humanos, y en general, en la vida del planeta.

2.1.3 Impacto ambiental e impacto social

El impacto ambiental se considera como el procedimiento por el cual se puede predecir, identificar, valorar, mitigar y corregir los efectos, adversos o no, de determinadas acciones que puedan afectar el medio ambiente y la calidad de vida en el área de intervención e influencia respectiva, donde existe impacto ambiental cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable, en el medio o en alguno de los componentes del medio. Esta acción puede ser un proyecto de ingeniería, un programa, un plan, una ley o una disposición administrativa con implicaciones ambientales (Miranda, 2005).

Según el mismo autor, las medidas de mitigación, son aquellas que buscan la implementación o aplicación de cualquier política, estrategia, obra o acción, tendiente a eliminar o minimizar los impactos adversos que pueden presentarse durante las diversas etapas de desarrollo de un proyecto. Esta clase de impacto es una alteración en parte o total del ambiente por causa del hombre. Estos impactos se dan en escenarios naturales o modificados por acciones humanas.

Para medir el impacto ambiental que se produce en un determinado proyecto, aparece la EIA (Evaluación del Impacto Ambiental), como instrumento utilizado por las instituciones, en donde básicamente se trata de decidir si se avanza o no, con una propuesta determinada, basándose en la comprensión y evaluación de las consecuencias ambientales de su implementación (Espinoza, 2007).

Lo anterior aparece dentro de la gestión ambiental, cuyo fin es ordenar y manejar el medio ambiente. La EIA puede ser vista como una herramienta importante que contribuye al desarrollo sostenible al proporcionar información necesaria para tomar decisiones adecuadas, que fue concebida por primera vez en EE.UU. , como una reacción a la planificación de proyectos y la toma de decisión basada en la eficiencia económica y la viabilidad energética, a menudo asociada a un costo ambiental. Desde 1969, el Acta de Política Ambiental Nacional (“*National Environmental Policy Act*”, NEPA) introdujo el requerimiento de evaluar los efectos ambientales de acciones federales antes de la toma de decisión y Colombia fue pionera en incorporar la EIA en su Código de Recursos Naturales (1973) (Espinoza, 2007).

Con la implementación de tecnologías limpias, uso eficiente de los recursos y ahorros en el consumo de los mismos se tendría un elevado impacto ambiental, mejorando el desarrollo sostenible, amainando el calentamiento global, y por lo tanto, el cambio climático (Corhuelo, s.f.).

Por su parte el impacto social se entiende como las consecuencias que se presentan en las poblaciones humanas, por resultado de cualquier acción pública o privada que altere el modo en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para atender sus necesidades y, de forma general, el modo en que reaccionan como miembros de la sociedad (Libera, 2007).

La evaluación del impacto social (EIS) puede ser muy útil en una institución, la EIS es el proceso de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales de políticas, programas y proyectos. Dichos resultados pueden ser positivos o negativos, intencionados o no, directos o indirectos; pueden ser efectos a corto plazo o cambios a largo plazo. Además de contribuir a explicar cómo cambiará una acción propuesta en la vida de las personas en las comunidades, la EIS indica cómo otras alternativas podrían mitigar los cambios perjudiciales o promover los beneficiosos (Consortium, 2007).

Los diferentes autores sustentan el criterio de que el impacto como concepto es más amplio que el concepto de eficacia, porque va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria.

La evaluación del impacto ambiental es un tema ampliamente tratado a escala nacional e internacional. La evaluación del impacto ambiental comienza a realizarse a finales de la década de los años 1960 en los países desarrollados, como un proceso de análisis y prevención de impactos ambientales, ante la presión de grupos ambientalistas y de la población en general. Más tarde, se incorpora la evaluación del impacto social de los proyectos como un concepto más amplio, que incluía no sólo el medio ambiente sino también a la comunidad. Actualmente, el concepto de impacto social incluye no sólo los resultados previstos sino también aquellos que no se previeron. Igualmente, contempla los efectos, tanto positivos como negativos que se pudieran presentar luego de la implementación de un determinado programa o proyecto en un grupo social o una comunidad (Metropolitana, 2000).

Del impacto ambiental se desprende el social, proveniente del resultado de cómo el ser humano se ve afectado por los cambios o daños en la parte ambiental; estas diferentes maneras de proceder se ven reflejadas en la salud, status y comportamiento del hombre en relación con su entorno. Los cambios producidos por el impacto ambiental se verán reflejados en el aspecto económico produciendo un impacto económico, resultado de las estrategias y tecnologías implementadas en los diferentes proyectos. Según Barreiro en “Evaluación social de proyectos”, el impacto es la consecuencia de los efectos de un proyecto (Libera, 2007).

2.2 Marco conceptual

2.2.1 La importancia de las relaciones empresariales basadas en la satisfacción del cliente

Las dinámicas relaciones que se establecen con los clientes son de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de una empresa, por esta razón, algunos ámbitos como el mercado han centrado su atención en el estudio de temáticas como la satisfacción y el servicio al cliente, que como lo señala Komiya corresponden a:

La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas. Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores (Komiya, 2011, p. 1).

Es por ello que cualquier empresa debe prestar atención al nivel de satisfacción de sus clientes, para no ver un decremento sin aparente justificación en sus ingresos, al disminuir sus clientes. Por el contrario, al conocer las eventuales insatisfacciones y sus motivos, podrá desarrollar los correctivos que sean necesarios para lograr mantener la fidelidad de los clientes.

Es importante destacar que:

Los clientes leales y la repetición de sus compras son la piedra angular para que cualquier negocio tenga éxito a largo plazo. La razón es obvia: es menos costoso llegar a los clientes existentes para que compren más de tus productos y/o servicios de lo que es llegar a encontrar nuevos clientes (Alanis, 2014, p. 1).

Esto significa que la empresa debe realizar todas las acciones necesarias para lograr la fidelidad de sus clientes actuales, pues al perder algunos tendrá que generar los esfuerzos y aplicar los recursos necesarios para conseguir nuevos clientes, lo que puede ser una tarea más complicada y costosa.

2.2.2 La necesidad de mejorar los índices de satisfacción del cliente

Frente a los hechos, cuando la empresa pierde clientes debe acometer diversas estrategias en donde se puede incluir la de abordar estrategias de ventas que lleven el número de clientes al nivel en donde la demanda se armonice con la oferta que la empresa está en capacidad de brindar. Cabe anotar que la estrategia de ventas se puede definir como:

aquel tipo de estrategia cuyo diseño se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos de ventas (...) este tipo de estrategia es mucho más que una simple planificación, de hecho, debe implicar a todos los componentes de la empresa más allá del departamento comercial para conseguir una mayor efectividad (Madurga, 2015, p.1).

Por otra parte, la empresa debe analizar la interacción existente con los clientes, ya que en este aspecto se puede estar fallando y generando insatisfacción, lo cual puede persistir a pesar de que se consigan nuevos clientes que replacen la demanda que generaban los que dejaron de

comprar. En este aspecto surge la necesidad de contar con una visión clara con relación al servicio al cliente, pues este componente es determinante para la competitividad de las empresas.

Cabe indicar que:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que los competidores, las necesidades y expectativas de los clientes. La prestación adecuada e integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente” (Serna, 2010, p. 17).

Estas son razones esenciales que hacen de este componente del mercadeo un aspecto que debe tenerse muy en cuenta en el proceso de la interacción con los clientes.

Por lo anterior, se puede decir:

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno (Lira, 2010, p. 4).

Por estos aspectos, este tema del servicio al cliente es un campo por considerar según lo que el diagnóstico muestre acerca de los aspectos que están ocasionando la deserción de los clientes de la Fundación.

2.2.3 Importancia de los conceptos de Logística Verde, La Economía Circular y la Logística Inversa

Logística Verde. Hace referencia al conjunto de políticas sostenibles y medidas encaminadas a reducir el impacto medioambiental que causan las actividades de esta área empresarial.

Economía Circular. Es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido, de tal forma, que el ciclo de vida de los productos se extiende.

Logística Inversa. Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.

2.2.4 Aplicación de los anteriores conceptos en la Fundación Ciclo Ambiental

Implementando nuevas estrategias que puedan aportar importantes beneficios a la F.C.A., de tal forma que la innovación se postule como un recurso clave para aprovechar esas oportunidades, y por ende optando por un sistema económico enfocado en minimizar el derroche y aprovechando al máximo los recursos, promoviendo así un modelo de producción de bienes y servicios desarrollado de manera sostenible.

De tal manera que con los modelos de la Economía Circular, la Logística Inversa y la Logística Verde, se busque una gestión de calidad reflejada en el procedimiento eficiente y eficaz de la planificación, organización, dirección y control del ente económico con responsabilidad social y ambiental.

2.3 Marco normativo

Adicionalmente es prudente y de gran relevancia, para el análisis que se está realizando abordar el tema sobre la relación entre una entidad y sus clientes, la jurisprudencia que regula y plantea aspectos en el territorio colombiano al respecto, estando entre otros:

Código Civil Ley 57 de (1887), norma que incluye en su Título XXXVI la definición de las fundaciones, su carácter como persona jurídica, la administración de su patrimonio y la función de sus estatutos.

Decreto 3130 de 1968, Título II señala que las fundaciones “las personas jurídicas creadas por la iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores”. Por lo tanto, “están sujetas a las reglas del derecho privado y no están adscritas ni vinculadas a la administración”.

Sentencia T-724 de 2003 de la Corte Constitucional, la cual obliga a las autoridades y a entidades públicas como la Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos del Distrito Capital de Bogotá, a incluir acciones afirmativas a favor de los recicladores de Bogotá, específicamente en lo referente a la contratación de servicios públicos de aseo. Esto se plantea porque el trabajo de estas personas está ligado con este servicio, por lo que se les debe garantizar unas condiciones reales de igualdad, como es un deber social del Estado.

Decreto 400 de 2004, por medio de esta norma se impulsa el aprovechamiento eficiente de los residuos sólidos inorgánicos producidos en las entidades distritales; además, se busca el reconocimiento social y económico de los recicladores y de su actividad.

3. Metodología

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados en este estudio se inició con una encuesta, la cual es el método cuantitativo más destacado, a pesar que algunos autores como Lazarsfeld (1971), lo catalogan dentro del campo del método o técnica, que permite recopilar información de manera precisa y sistemática con relación a la opinión, creencias, emociones, percepción de la población objeto, siendo una entrevista personal estandarizada y personal.

La encuesta permite tomar como punto de referencia la opinión de un grupo de personas representativa para universalizar esto con respecto a la sociedad a la cual pertenecen, o al grupo que simbolizan.

Grawitz (Sin f), clasifica la encuesta según la dimensión (estudio de área, tiene como objetivo toda una región; de caso, puntualiza) y el grado de precisión o medida (exploración o descriptivo, no parte de ninguna hipótesis; de análisis, tiene como objetivo dar respuesta a una cuestión práctica, se puntualiza en las variables; experimental, verifica hipótesis).

En este caso específico se deseaba obtener información sobre la opinión de los clientes, respecto a la claridad en la información brindada por parte de la empresa, el trato que brindan los funcionarios al desarrollar las funciones, la puntualidad en la recolección, organización de los productos, entre otros, siendo la encuesta con pregunta cerrada el método más efectivo y práctico para tal fin.

Dentro de los resultados, se realiza la matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) de la Fundación, siendo este un instrumento que sirve para resumir y evaluar las debilidades y fortalezas internas más relevantes que se presentan en una empresa; es por ello por lo que su mayor

utilidad consiste en aportar información sintetizada obtenida del diagnóstico, con miras a poder establecer las estrategias adecuadas, al adjuntar posteriormente la información del entorno (David, 2003).

Así mismo, en el capítulo de resultados, se presenta la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) de la fundación. Esta matriz se emplea para evaluar las oportunidades y amenazas del medio externo que se han identificado mediante el diagnóstico, así como para observar las relaciones que existen entre ellas. En complemento con la Matriz de Factores Internos sirve como base para la elaboración de las estrategias a seguir (David, 2003).

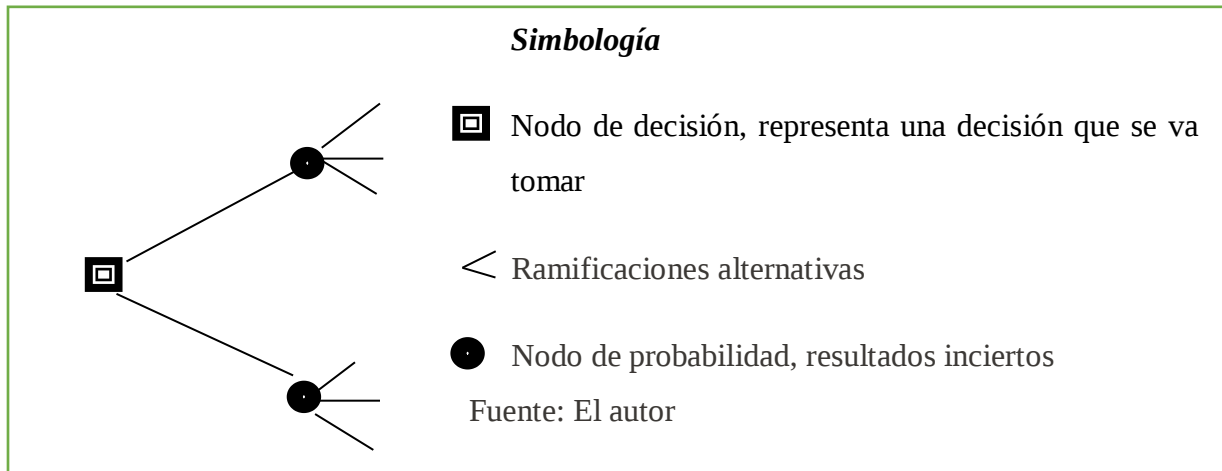
Otra herramienta que se puede ver en la presentación de resultados, es la Matriz de Causa – Efecto, esta se presenta mediante una tabla de doble entrada, en la cual, la columna inicial incluye las actividades o entradas del proceso, las cuales se contrastan con cada una de las siguientes columnas, en las cuales se muestran las salidas o factores que pueden ser afectados por las entradas. En las intersecciones se evalúa el nivel de impacto de las entradas sobre las salidas, con lo cual al final se evidencia el nivel de incidencia que tiene cada una de las entradas sobre el conjunto del desempeño de la organización (Castro, 2013).

Teniendo un panorama más claro y preciso se logra visualizar el principal problema existente en la Fundación, con respecto a la relación con sus clientes, logrando uno de los objetivos planteados y por tal motivo se debe continuar con la exposición de las alternativas de solución, para seleccionar la más óptima, para este fin se utiliza el árbol de decisiones.

Esta herramienta (diagrama árbol de decisiones) consiste en un mapa en el que se evalúan y comparan diferentes alternativas de decisión, de acuerdo con los costos, probabilidades y beneficios inherentes a la implementación de cada una de ellas. Por lo general inicia con un solo

nodo (decisión) y se ramifica según los resultados posibles, creándose nodos de probabilidad (Lucid, 2015). Un ejemplo de este se presenta a continuación:

Figura 1 Diagrama de árbol de decisiones



Fuente: (Lucid, 2015).

4. Desarrollo del Proyecto

La presentación de resultados se inicia con la aplicación de la encuesta (Formato Anexo A) a un grupo de muestra de 10 clientes de la totalidad de los inscritos con la Fundación, teniendo el objetivo de identificar la satisfacción de los clientes con los diferentes componentes que integran el servicio que les presta la Fundación Ciclo Ambiental, en la línea de venta de residuos sólidos inorgánicos clasificados.

Con el objetivo de recopilar más información y lograr una visión más certera de la realidad al interior de la Fundación, se desarrollaron las matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI), y de los Factores Externos (EFE); así como la Matriz de Causa – Efecto, con la intención de demostrar el nivel de incidencia que tiene cada una de las entradas con respecto a las salidas, es decir, sobre el conjunto del desempeño de la entidad.

Finalmente, luego de obtener toda la información requerida para definir el problema principal, se adelanta la aplicación del diagrama del árbol de decisiones, tomando tres alternativas y se halla cual es la opción más adecuada para la empresa, posteriormente se analiza como esta situación se acopla a la dinámica de la empresa y para terminar, se considera el posible impacto que puede generar el plan de acción recomendado.

4.1 Resultados

4.1.1 Resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de las 10 encuestas aplicadas serán presentados de acuerdo a las gráficas que componen el anexo B del presente trabajo.

Con respecto a la forma de calificación de la clasificación de los residuos sólidos inorgánicos que la Fundación les vende, se puede apreciar en la primera grafica del anexo B que se presentó un empate con los porcentajes repartidos entre 50% y 50% para las respuestas Excelente y Buena. Esto significa que los clientes, en general, tienen una positiva percepción de la calidad del servicio de clasificación de los residuos sólidos, con la cual se desarrolla la presentación de los materiales cuando se les vende. Este aspecto da cuenta de un componente esencial del mercadeo como es el objeto del proceso de las ventas.

Al indagar sobre ¿Cómo le parece que es la asesoría e información recibida por parte del personal recolector de la Fundación que les entrega el material de residuos sólidos clasificado? Se puede observar en la segunda figura del anexo B que la mayoría de los clientes que se encuestaron se encuentra en los que contestaron Regular, con un 50%. Así mismo, los que contestaron la respuesta Deficiente, fueron el 20%. Por lo tanto, el nivel de satisfacción que se presenta en lo referente a la asesoría e información que ofrecen los receptores tiende a ser negativo.

En cuanto a la calificación de la cortesía y actitud de servicio de parte del personal de recolectores de la Fundación que les hace entrega del material, se puede ver que una amplia mayoría representada por el 60%, calificó este aspecto como Regular. Si a esta información, se le agrega el 20% que lo calificó como Deficiente, se puede observar que existe una mayor tendencia a considerar de manera negativa la forma como se desarrolla este aspecto del servicio. El aspecto de las relaciones humanas y la adecuada actitud es lo mínimo que debe brindarse entre personas en el campo de los negocios, por lo que es necesario que la Fundación ponga atención a aspectos como este.

La calificación del cumplimiento y la puntualidad con que el personal de recolectores de la Fundación que hace entrega del material reciclable indica que la mayoría es compartida entre las respuestas, Buena y Deficiente, cada una con un 30%. Se observa en general, que hay un equilibrio entre los que evalúan el cumplimiento y la puntualidad de una manera negativa o positiva. Esto de todas maneras manifiesta una situación indeseable, pues que la mitad de los clientes sientan que la empresa presenta problemas en lo referente a estos aspectos puede implicar que consideren dejar de comprarle los materiales, buscando un mejor servicio en otro proveedor.

Con respecto a la percepción del servicio postventa que se brinda en la Fundación a sus clientes en la respectiva grafica del anexo B se observa que la gran mayoría de los encuestados considera que el servicio postventa que brinda la Fundación es Bueno, con un 60%. A esta respuesta le sigue la de Excelente, con un 30%. Se manifiesta una tendencia que indica que el servicio posventa, en general es percibido de manera satisfactoria por la gran mayoría de los clientes de la Fundación.

De acuerdo con las respuestas de la encuesta la organización de los recolectores para efectuar la entrega del material, la mayoría de los encuestados, un 60% de ellos, manifiesta que este proceso es Bueno. A esta calificación le sigue de aquellos que contestaron Excelente, con un 30% de las respuestas. Se observa que la mayoría de clientes presenta un alto nivel de satisfacción con lo relacionado con este aspecto del servicio.

¿Los niveles de percepción de los precios que tiene la Fundación para los materiales que le provee? Se clasifican como bueno, por un 50% del total. A esta respuesta le siguió la calificación de Excelente, con un 40% del total. Se puede apreciar que la tendencia es a que los clientes tengan

un alto nivel de satisfacción en lo relacionado con los precios que la Fundación les cobra por sus productos.

Con respecto a la disponibilidad de materiales que les ofrece la Fundación a los clientes, estos dieron como calificación mayoritaria Buena, con un 60% de las respuestas. La siguiente respuesta que se presentó con mayor frecuencia fue Excelente, con un 30%. Esta tendencia en lo que respondieron los encuestados manifiesta que los clientes en su gran mayoría consideran que este aspecto de la oferta que les plantea la Fundación les satisface sus expectativas.

Se plantean como las principales fortalezas de la Fundación en los aspectos que corresponden a su interacción con los clientes, en primer lugar, el servicio posventa y la organización de los recolectores para realizar el proceso de entrega de los materiales. Cada uno de estos dos aspectos obtuvo un 90% en las respuestas de los encuestados. Los otros aspectos mencionados cuentan con una percepción baja en cuanto a las fortalezas de dichos procesos.

Igualmente se observa que, de acuerdo con las respuestas de los encuestados, donde más se perciben deficiencias es en lo referente a la actitud de servicio de los recolectores, así como en la cortesía de las interrelaciones que ellos manejan con el cliente, puesto que en ambos casos el 80% de los encuestados tuvo esa apreciación.

4.1.2 Construcción de Evaluación de factores internos (EFI), Matriz de los Factores Externos (EFE) y Matriz de Causa – Efecto

Para complementar el análisis más efectivo de las encuestas, se desarrollaron las matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) (Tabla 1), hallando una calificación promedio para

las fortalezas y debilidades del funcionamiento interno de la Fundación Ciclo Ambiental de 2.32, la cual caracteriza a esta organización como débil en su comportamiento con clientes, factores externos y procesos del área comercial. Se observaban las mayores fortalezas en las estrategias de precios y en las competencias del personal de planta para brindar un buen servicio. Igualmente, las mayores debilidades se encuentran en la falta de liderazgo y en una atención comercial personalizada y eficiente para los clientes.

Tabla 1. MATRIZ EFI – Fundación Ciclo Ambiental

Factores críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Total Ponder.
FUERZAS			
Satisfacción de los clientes con la oferta de material de calidad	0.11	3	0.33
Estrategia de precios adecuada a las expectativas de los clientes	0.09	4	0.36
Adecuado desarrollo del mercadeo	0.09	3	0.27
Personal calificado prestando los servicios	0.12	4	0.48
Buenos contactos para mercadeo de los servicios	0.09	3	0.27
DEBILIDADES			
Falta de un mejor servicio al cliente	0.13	1	0.13
Falta de competencias comerciales en los recolectores que llevan los materiales a los clientes	0.10	1	0.10
Falta de sentido de pertenencia de los recolectores	0.08	1	0.08
Falta de mayor comunicación y direccionamiento comercial entre la Fundación y los recolectores	0.11	2	0.22
Falta de liderazgo más participativo en la parte comercial	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.32

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la (Tabla 2), es evidente que la calificación que se obtuvo en promedio fue de 2.90, la cual es superior al promedio (2,50) de calificación que se puede tener. Esto manifiesta que la Fundación Ciclo Ambiental se puede considerar más fuerte en lo relacionado con sus factores externos que en los internos, donde su oportunidad se basa en la vigencia de la preocupación social por la conservación del medio ambiente y el cumplimiento de la normatividad actual, mientras la amenaza más grande es el crecimiento de otras entidades que brindan capacitaciones sobre reciclaje y protección ambiental.

Tabla 2. MATRIZ EFE – Fundación Ciclo Ambiental

Factores críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Total Ponder.
OPORTUNIDADES			
Mayor tendencia de la sociedad hacia la protección del medio ambiente	0.17	4	0.68
Mayor reconocimiento social a los beneficios del reciclaje	0.17	4	0,68
Normas legales que promueven el desarrollo del reciclaje	0.18	4	0.72
AMENAZAS			
Crecimiento de empresas privadas especializadas que tienden a acaparar el mercado del reciclaje	0.18	2	0.36
Lentitud para implementar las normas sobre separación de residuos sólidos en la fuente y reciclaje en la ciudad de Bogotá	0.16	2	0.32
Crecimiento de oferta de entidades que brindan capacitaciones sobre reciclaje y protección ambiental	0.14	1	0.14
TOTAL	1.00		2.90

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente matriz (tabla 3), se evidencia la relevancia que tiene para el desempeño de la Fundación del tema frente a las exigencias del cliente. Se destacan en orden secuencial, la información al cliente, la comunicación con el cliente y el seguimiento a los clientes, aspectos que forman parte del servicio al cliente.

Tabla 3 Matriz de Causa - Efecto

Rango de Importancia para el Cliente de 1 a 10											
Entradas del Proceso		Salidas:								Total	
		Asesoría e Información	Clasificación de materiales	Actitud de servicio	Puntualidad y cumplimiento	Servicio Posventa	Manipulación de materiales				
1	Organización por tipos de materiales	9	10	6	7	8	7	47			
2	Transporte	6	5	5	6	7	5	34			
3	Información al cliente	10	9	10	9	10	10	58			
4	Entrega de materiales al cliente	10	7	8	7	6	7	45			
5	Comunicación con el cliente	9	9	10	9	8	8	53			
6	Seguimiento al cliente	8	9	8	9	10	9	53			

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los resultados de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, incluyendo la anterior matriz, se puede considerar que la Fundación Ciclo Ambiental cuenta en la actualidad con algunas debilidades internas, las cuales se manifiestan claramente en la matriz EFI, en donde el resultado es inferior al promedio que se espera.

Este aspecto se confirma con los resultados de la encuesta en donde se hace evidente que existe una insatisfacción de los clientes, fundamentalmente con referencia al tema del servicio al cliente, brindado por los recolectores que recogen y clasifican los residuos sólidos y luego los llevan a los clientes de la Fundación.

4.2 Alternativas de solución

4.2.1 Organización de la empresa

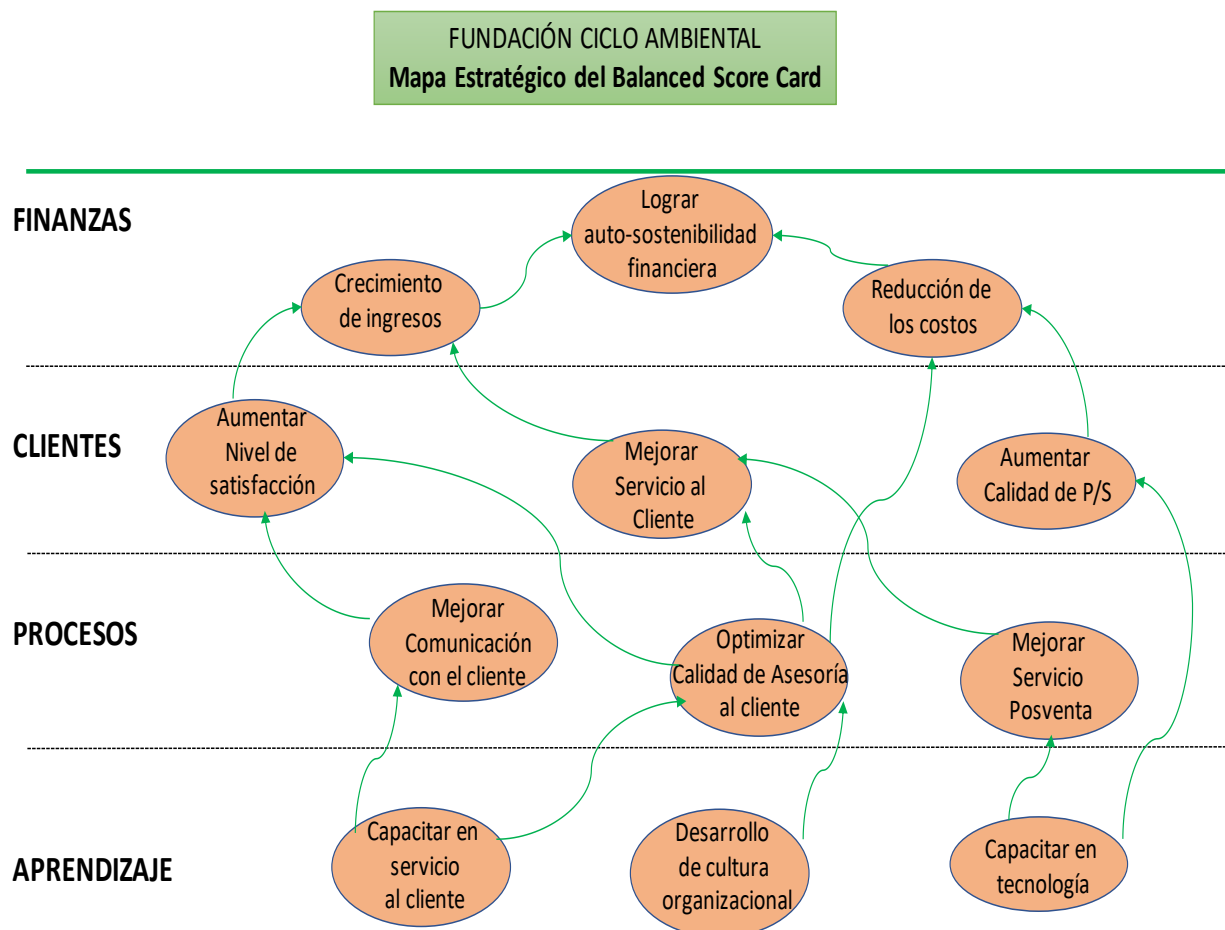
Inicialmente se realiza un acercamiento a la Fundación haciendo un reconocimiento de su estructura y de las estrategias que se han planteado para su funcionamiento.

Debido a que este estudio conlleva toma de decisiones y estrategias, es indispensable plantear el Balance Score Card (Cuadro de Mando Integral –CMI-) de la Fundación, comprendiendo que como lo indican Martínez y Milla (2005), “todos los objetivos y todos los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financiero o no financiero, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización” (p.31). De esta forma, ya que la solución que se determine debe acoplarse a las cuatro dimensiones de la organización, que son la Financiera, los Clientes, los Procesos y el Desarrollo o Aprendizaje. Teóricamente en la zona de transferencia se deben responder a las siguientes preguntas:

- FINANCIERA ¿Cómo se debería aparecer ante los accionistas para tener éxito financiero?
 - CLIENTES ¿Cómo se debería aparecer ante los clientes para alcanzar los objetivos?
 - PROCESOS INTERNOS ¿Qué procesos deben ser excelentes para satisfacer a los clientes y accionistas?
 - APRENDIZAJE ¿Cómo se consigue una mejora significativa para alcanzar los objetivos?
- (CEEI, 2012, p. 17).

A continuación, se presenta el Mapa estratégico del Balanced Score Card y la tabla de objetivos y metas de la Fundación Ciclo Ambiental.

Figura 2. Mapa Estratégico del Balanced Score Card de la Fundación Ciclo Ambiental



Fuente: Elaboración propia. Con base en (Martinez, 2011)

Con base en este mapa se plantea el siguiente cuadro de mando integral

Tabla 4. Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral) de la Fundación Ciclo Ambiental

Perspectivas	Objetivos	Metas	Indicadores	Responsable
FINANCIERA	Lograr la auto-sostenibilidad	Aumentar los ingresos por venta de productos y servicios Reducir los diferentes costos operacionales sin afectar la calidad de los P/S	Crecimiento anual de las Ventas Participación de cada tipo de Costo frente al Costo Total	Gerente
CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Mejorar la atención y el servicio al cliente Mejorar la calidad de los productos y servicios	Calificación del servicio Calificación de los productos y servicios	Gerente
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el ciclo del servicio	Lograr una adecuada intercomunicación con el cliente Lograr que los Recolectores atiendan las necesidades y expectativas de los clientes	Calificación de la satisfacción con la comunicación Calificación del servicio prestado por los recolectores	Gerente
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Desarrollo del capital humano	Capacitación y actualización del personal Desarrollo de competencias tecnológicas Desarrollar la cultura organizacional	Capacitaciones programadas Participación en las capacitaciones	Gerente

Fuente: Elaboración propia Con base en (Martinez, 2011)

Teniendo en cuenta que la insatisfacción de los clientes con el servicio de venta de materiales clasificados es un tema fundamental que incide en la deserción de los clientes que se ha evidenciado en la Fundación y que afecta notablemente sus ingresos, a continuación, se presentan tres alternativas de solución a este problema.

4.2.2 Propuestas de mejora:

- Alternativa 1. Capacitación a los recolectores en servicio al cliente, para mejorar el nivel de satisfacción con el servicio y actuar en la posventa.
- Alternativa 2. Creación de un cargo de atención al cliente para mejorar la interacción entre la Fundación y el cliente.
- Alternativa 3. Creación del cargo de vendedor para apoyar la creación de nuevos clientes.

A continuación, se explica cada una de las tres alternativas.

4.2.1.1 Alternativa 1. Capacitación a los recolectores en servicio al cliente, para mejorar el nivel de satisfacción con el servicio y actuar en la posventa

Según lo observado en la encuesta, los clientes muestran satisfacción con el producto que se les está vendiendo (los residuos sólidos clasificados), por otra parte, el tema de los precios, como se explicó, no es un factor de diferencias. Sin embargo, es necesario integrar al servicio al cliente, una buena relación entre los recolectores, que tienen a su cargo el trato directo con los clientes. Por lo tanto, la capacitación en servicio al cliente a los recolectores permitirá que ellos aprendan técnicas en este campo y además tomen conciencia sobre la importancia de su actitud de servicio, como una base para que los clientes empiecen a sentirse mejor atendidos, y puedan cambiar su percepción de la Fundación como empresa proveedora. En la actualidad, la empresa suele realizar capacitaciones a los recolectores en el tema de clasificación y manejo de residuos en la fuente; por lo que esta propuesta trata de complementar con esta capacitación en lo referente a las técnicas y procedimientos propios de un adecuado servicio al cliente.

En cuanto a los costos de esta alternativa se tiene que para la capacitación se requieren cursos de 12 horas cotizados con un profesional en servicio al cliente en \$1.200.000 cada curso, y se requiere hacerlo para cuatro grupos de trabajadores. O sea que los cuatro cursos tendrían un

costo de \$4.800.000. Además, los cuadernillos y otros materiales tienen un costo de \$500.000, para un total de \$5.300.000. Se prevé que esta capacitación se realice anualmente, para mantener actualizados y motivados en el tema en mención a los grupos de recolectores.

4.2.1.2 Alternativa 2. Creación de un cargo de atención al cliente para mejorar la interacción entre la Fundación y el cliente

En la actualidad, los contactos que tienen los clientes que compran los residuos sólidos clasificados con la Fundación parten de cuando se establece el convenio de suministro por parte del gerente, y posteriormente, la interacción queda únicamente en manos de los recolectores que con una frecuencia casi cotidiana llegan a donde el cliente a suministrar los materiales que han recolectado y clasificado. Por lo tanto, se puede decir que la Fundación y su imagen de servicio queda sólo en manos de lo que hagan los recolectores.

Por esta razón, esta propuesta se orienta a crear un cargo que llene los vacíos que hay actualmente en la interacción de la Fundación con sus clientes. El cargo de atención al cliente tendría la función de realizar una supervisión del trabajo que hacen los recolectores, directamente en el sitio de entrega de los materiales en las instalaciones de los clientes. Además, tendría un contacto importante con el cliente al conocer sus inquietudes y requerimientos con relación al servicio; así mismo, tendría a su cargo la atención de la posventa. Esto significa que en este nuevo cargo se centraría la resolución del problema de la insatisfacción del cliente con el servicio, y los recolectores seguirían dedicándose al trabajo que saben hacer, que es el de recolectar, clasificar y entregar los materiales.

Para la contratación del nuevo cargo de Atención al Cliente, se contrata una dama con el perfil de secretaria con una asignación salarial de \$1.200.000, en la siguiente tabla se presenta el valor adicional que le costaría a la empresa la contratación de este cargo.

Tabla 5 Valor cargo de servicio al cliente

ITEMS – RUBRO - PRESTACIONES	ASIGNACION PRESUPUESTAL
Salario	\$1.200.000
Aux. Trans.	\$150.000
Total devengado	\$1.350.000
Salud 8,5%	\$114.750
Pensión 11,625%	\$156.938
ARP 1%	\$13.500
Cesantías 8.33%	\$99.960
Interés. Cesant 1%	\$12.000
Vacaciones 4,17%	\$56.400
Sena 2%	\$24.000
ICBF3%	\$36.000
Caja Comp. 4%	\$48.000
Primas 8,33%	\$99.960
Total	\$2.011.508
Valor anual	\$24.138.096

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Alternativa 3. Creación del cargo de vendedor para apoyar la creación de nuevos clientes

La manera como se ha manifestado el problema de la insatisfacción de algunos clientes es con la deserción, lo cual es lo que ha estancado el tema de las ventas de la Fundación. En estas condiciones es muy difícil pensar en que los clientes que se han ido regresen, por lo que la empresa puede enfocarse en garantizar que haya un flujo de clientes nuevos que remplacen a los que se quieran retirar. Por lo tanto, esta perspectiva se puede abordar con la creación del cargo de un nuevo vendedor cuya finalidad será la de crear clientes nuevos que ayuden a mantener el nivel de ventas que la empresa tiene en sus expectativas.

Hasta el momento, esta función de ventas la ha tenido únicamente el gerente de la Fundación, quien aprovechando sus amplios contactos y conocimientos del sector ha tenido la capacidad de ir generando clientes en la medida en que la empresa los va requiriendo conforme a sus expectativas en cuanto al volumen de oferta. Sin embargo, el ritmo de la necesidad de clientes nuevos se ha multiplicado ante la deserción que se está presentando, lo cual se sale de las capacidades del gerente, quien debe además administrar la empresa y dar las capacitaciones a los clientes sobre el manejo de residuos sólidos en la fuente y reciclaje. Es por ello que, para mantener una base de clientes adecuada, se debería contar con un vendedor adicional que se ocupe de esta función.

Para la contratación del nuevo cargo de Vendedor para crear nuevos clientes, este tendría una asignación salarial que equivale al salario mínimo más comisiones por ventas, donde se espera que estas comisiones en promedio sean iguales a su asignación salarial. En la siguiente tabla se discriminan los costos de esta contratación

Tabla 6 Valor cargo de vendedor

ITEMS – RUBRO - PRESTACIONES	ASIGNACION PRESUPUESTAL
Salario	\$908.526
Aux. Trans.	\$106.454
Total devengado	\$1.014.980
Salud 8,5%	\$86.273
Pensión 11,625%	\$117.991
ARP 1%	\$10.150
Cesantías 8.33%	\$75.680
Intereses. Cesant. 1%	\$9.085
Vacaciones 4,17%	\$37.886
Sena 2%	\$18.171
ICB 3%	\$27.256
Caja Comp. 4%	\$36.341
Primas 8,33%	\$75.408
Total	\$1.509.221
Valor anual	\$18.110.646
Comisiones anuales	\$10.902.312
Valor total anual	\$29.012.958

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Selección de la mejor alternativa

Las anteriores propuestas de mejora son ampliamente expuestas ante las directivas de la empresa, dejando como constancia el acta de reunión interna que se observa en el anexo C. que tiene como objetivo hacer proyecciones sobre los beneficios de las mismas y determinar la probabilidad de implementar cada una de estas alternativas completamente, de implementarlas parcialmente o de implementarlas muy moderadamente. Observando el acta de reunión en la que se dejó constancia de la opinión y proyección de las directivas se pueden estimar las siguientes formas de implementación de las alternativas planteadas.

Para la alternativa 1, de capacitación a los recolectores, en el acta de reunión se determina que esta tiene una probabilidad de 60 % para que se implemente totalmente, porque no todos los recolectores se adecuan a lo que se dicta en la capacitación, ni que a todos los clientes les interesan la interacción con los recolectores. Sin embargo, si se lograra una implementación total las directivas manifiestan que el incremento en los ingresos podría llegar a ser de un 100%, puesto que los ingresos mensuales de la fundación dependen en gran medida de la interacción que se genera con los recolectores. Con una mejora sustancial en el trato y con una comunicación eficiente, se podrían tener visitas cotidianas en bodegas para llevar los materiales que la fundación vende.

La probabilidad de implementarla parcialmente es del 30%, porque existen algunos recolectores que pueden no estar interesados en las capacitaciones, en el acta se determina que, de implementarse parcialmente, el aumento de los ingresos sería de 50%. Existe una probabilidad del 10% de que, además de los recolectores apáticos existan algunos recolectores que no están en la capacidad de convencer a los clientes, en cuyo caso se tendría una implementación muy moderada y el incremento de los ingresos sería nulo, según la determinación de las directivas.

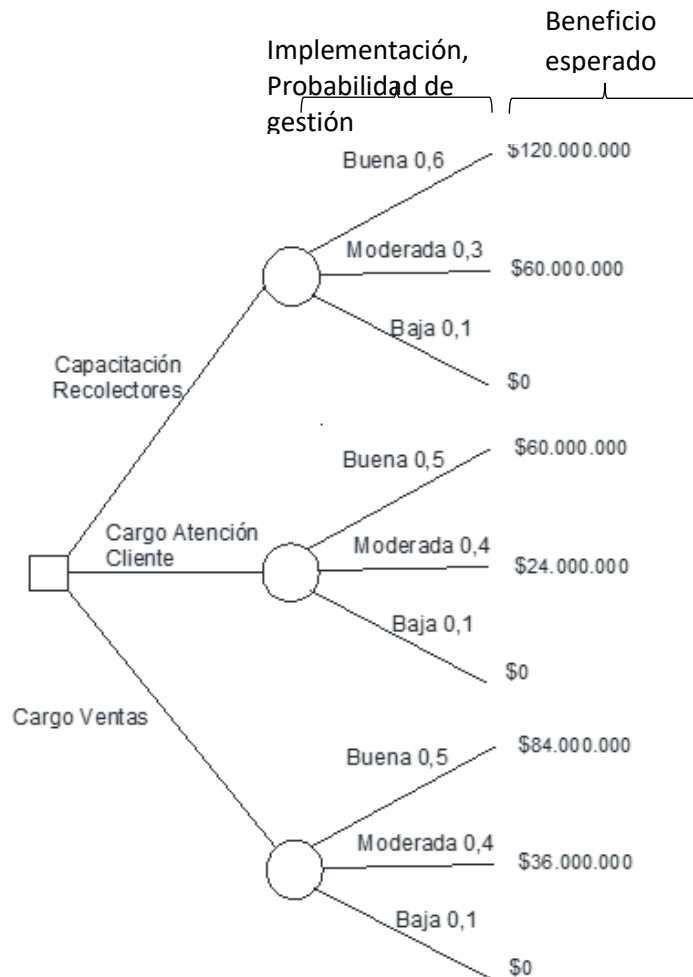
Para la alternativa 2, la creación de un cargo de atención al cliente. En el acta se estima como expectativas buenas que se incremente en 50%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento de las ventas seria un 50% debido a que esta persona estaría atendiendo a los clientes y supervisar a los recolectores. En la misma acta se determina como expectativas moderadas que se incremente en 20%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento incida en las ventas seria un 40%, debido a que muchos de los clientes no estén interesados en tener un servicio al cliente. Igualmente se determinan expectativas de implementación muy moderadas con probabilidad del 10 % si se mantiene el mismo nivel de ventas debido a que, al no ser capacitados los recolectores estos mantengan el mismo trato con los clientes.

Para la alternativa 3, sobre la creación del cargo de vendedor, se estima como expectativas buenas que se incremente en 70%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad estimada de que este incremento en las ventas se dé seria en un 50%, debido a que esta persona estaría atendiendo a los clientes y buscando nuevos clientes, para completar dichas metas. En la reunión con las directivas se determina como expectativas moderadas que se incremente en un 30%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento de las ventas se dé seria en un 40%, debido al interés de los recolectores en vender los residuos sólidos de la fundación. Igualmente, se estima como expectativas Bajas que se mantenga el mismo nivel de ventas debidos a que, no fueron capacitados los recolectores y estos mantengan el mismo trato con los clientes, y la probabilidad estimada de que esto ocurra es del 10%.

Con las estimaciones y determinaciones que se tomaron en la reunión con las directivas de la fundación cuya acta se presenta en el anexo C, y teniendo en cuenta que, según los estados contables de la fundación, en la información dada por la gerencia, muestran que la fundación en

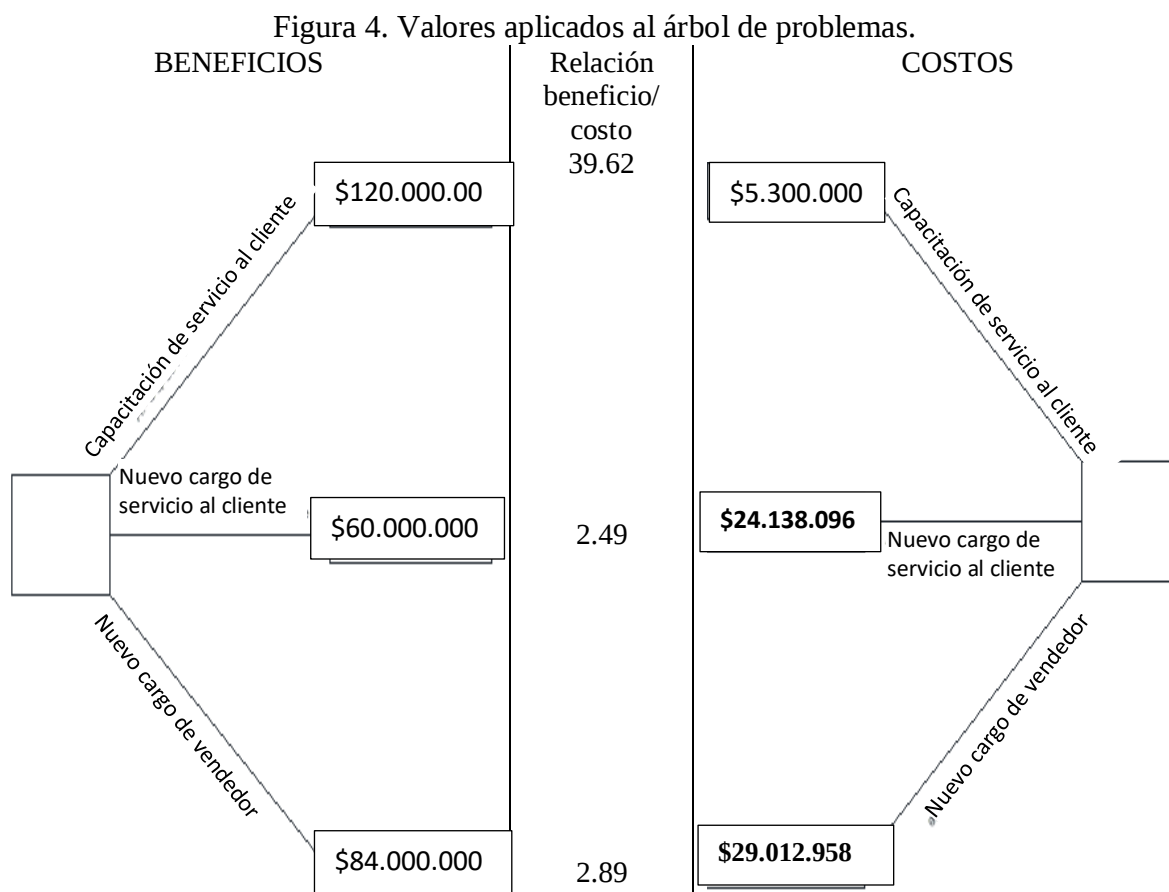
promedio posee ingresos de \$10.000.000 mensuales, representando esto ingresos de \$120.000.000 anuales, los beneficios esperados son los que se presentan en el árbol de decisiones que se observa en la siguiente figura:

Figura 3. Evaluación del Árbol de decisiones.



Fuente: el autor

Por su parte, tomando los beneficios de hacer una buena implementación de cada una de las alternativas y teniendo en cuenta los costos asociados a cada una de ellas se tiene una estimación de la relación costo/ beneficio como la que se presenta en la siguiente figura.



Fuente: el autor

Según esto el análisis a emprender es: ¿Se debe Capacitar en Servicio al cliente, Crear Cargo de Atención al Cliente o Crear Cargo de Vendedor? De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación del Árbol de decisiones, se aprecia que la alternativa A, referente a la capacitación del personal de recolectores en Servicio al cliente, es la que genera mayor valor agregado a los procesos para solucionar el problema que se ha abordado, tanto por la reivindicación en los ingresos que genera, como por los bajos costos con relación a las otras alternativas que se contemplaron.

Es pertinente señalar que el mayor contacto entre la Fundación y los clientes seguirá, independiente de las alternativas, en manos de los Recolectores, por lo que los mejoramientos que

ellos tengan en sus competencias relacionadas con el Servicio al cliente serán los que impacten de manera determinante en la satisfacción de los clientes.

La propuesta de solución que se evidencia más rentable y suple las necesidades de la empresa es la de brindar Capacitación en Servicio al Cliente al personal de recolectores que mantienen contacto con los clientes que demandan los materiales clasificados que se recolectan. Esos contactos se denominan los momentos de verdad, en el campo de las estrategias de servicio al cliente.

El momento de la verdad es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo. El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio. (Carlzon, 2008, p 28).

Es precisamente por lo determinantes que son esos momentos de verdad, lo que hace que la empresa no deba continuar permitiendo que personas que inciden en la imagen de la Fundación que se arman los clientes, como son los Recolectores, lo sigan haciendo sin tener una adecuada capacitación para dejar la mejor impresión en los clientes. Es importante destacar que, según Frigo (2012), la capacitación “es toda actividad formativa o educativa, realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal” (p. 1). Dicho autor destaca que la capacitación se hace necesaria cuando se hace evidente que algún miembro de la organización no cuenta con el conocimiento y/o habilidad requerida para desempeñar una tarea.

Algunos de los beneficios que aporta la capacitación a las empresas son los siguientes:

- Produce actitudes más positivas.

- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo. (Emprende Pyme, 2015, p. 1).

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, la capacitación que se propone dar al personal de Recolectores, en torno al Servicio al cliente, debe contratarse con una empresa que sea especializada en capacitación en esta area, incluyendo los siguientes contenidos:

- Qué es el Servicio al cliente y que le aporta al desempeño de los trabajadores y las empresas. Es necesario comenzar por los aspectos teóricos básicos, pero siempre orientado a que los participantes tomen conciencia del beneficio que trae para ellos y sus trabajos.
- Identificación del ciclo del servicio en el trabajo de los recolectores. De acuerdo con Ceballos (2011), “el ciclo del servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas” (p. 1). El enfoque de la capacitación debe ser totalmente práctico para que los participantes asimilen más fácilmente los contenidos y las competencias que deben asimilar. Por esta razón, se debe analizar cómo se desarrollan las fases de su trabajo en donde se tiene interacción con el cliente, y cómo se puede estar afectando positiva o negativamente la satisfacción del cliente, con la labor y el servicio que se realiza.
- Identificación y caracterización de los momentos de verdad. Primero se debe explicar desde la teoría lo que son los momentos de verdad, y posteriormente, se deben identificar una a uno los que se suelen presentar en la interacción de los Recolectores con el cliente. A partir de esto se analiza la manera en que se están manejando actualmente esas interacciones para

detectar aciertos y desaciertos. Con base en ello se diseñan y practican las nuevas características que deben tener los momentos de verdad a desarrollar.

- Técnicas de comunicación y cortesía. Se desarrollan las técnicas comunicativas más adecuadas a llevar a cabo con el cliente, y se incluye el campo de la cortesía como un componente básico de las relaciones humanas aplicables no sólo en el campo laboral sino en el personal.
- Desarrollo de una actitud de servicio. Como lo plantea Corentt (2014), La actitud de servicio “es el deseo, interés y buena disposición de servir a los demás y hacerlo con entusiasmo y sinceridad” (p. 1). Se muestra cómo la constante y permanente aplicación de los conocimientos y habilidades que se han tratado, deben llevar a influir en la manera de ser de las personas. De esta manera, el servicio no deberá ser visto como un conocimiento que se deba aplicar en un momento determinado, sino como algo que forma parte de la personalidad y los valores de los participantes, que será benéfico en diferentes dimensiones de su vida, incluyendo la laboral, desde luego.
- Diseño de guiones de servicio al cliente. Con base en los conocimientos desarrollados anteriormente, se aborda la realización de un guion que les de pautas precisas a los participantes, sobre cada momento de verdad que se presenta en su labor, y la forma en que se debe expresar una actitud de servicio que satisfaga y supere las expectativas del cliente.

Como se indicó anteriormente, esta capacitación tiene una duración de 12 horas, y la distribución del tiempo en diferentes jornadas debe acordarse según las disponibilidades de los Recolectores. También se señaló que se la misma capacitación se contratará para realizarla a cuatro grupos de Recolectores, lo cual también debe establecerse en concordancia con el tiempo de los Recolectores para designar los participantes en cada uno de los cuatro grupos.

En el punto f) de los contenidos a desarrollar en el curso, se señala que hay que diseñar unos guiones de servicio al cliente. Este debe ser un compromiso para la empresa capacitadora, el cual

debe llevarse a cabo con base en la propia información suministrada por los Recolectores, la gerencia, y partiendo del dominio que tienen acerca de la teoría y la práctica del servicio al cliente.

Teniendo en cuenta los aspectos generales que constituyen el Balanced Score Card de la Fundación Ciclo Ambiental, a continuación, se explica la integración en las mencionadas dimensiones, en lo que corresponde a la alternativa de solución que se ha seleccionado.

- En lo que tiene que ver con la dimensión Financiera de la empresa, la Fundación tiene dentro de sus objetivos corporativos lograr la autosostenibilidad. Al ser una empresa sin ánimo de lucro, no busca maximizar las utilidades, sino que busca que en el corto y mediano plazo se presupueste un equilibrio entre los ingresos frente a los egresos. Como se ha señalado, el estancamiento de las ventas generado por la insatisfacción de los clientes con el servicio es algo que afecta negativamente el cumplimiento de dicha expectativa al incidir en los ingresos de la Fundación. Por esta razón, la capacitación en servicio al cliente se integra en estos aspectos al aportar elementos para lograr que las competencias de los recolectores se adapten mejor a lo que exige la interrelación de la empresa con los clientes, puesto que de ello dependen las decisiones de compra de estos, y por lo mismo, los ingresos de la Fundación.
- En cuanto a la dimensión de los Clientes, la línea de servicio de la Fundación que se ocupa de la recolección, clasificación y venta de los residuos sólidos inorgánicos, busca satisfacer una necesidad de los clientes, que tienen como su objeto social de acopiar estos materiales para entregarlos a las empresas que realizan el proceso de reciclaje. En este proceso de venta que realiza la Fundación es fundamental el rol que juegan los Recolectores, pues son ellos los que tienen el contacto cotidiano con los clientes, por lo que de ellos depende en gran medida el nivel de satisfacción que los clientes tienen en cuanto a lo que reciben de la Fundación. Por ello, como una parte esencial de la atención de los clientes se encuentra el carácter del servicio que se desprende de la actividad de los Recolectores.

- Acerca de la dimensión de los Procesos, los contactos que tienen los Recolectores con los clientes forman parte de un proceso en el que se encuentra integrado el ciclo del servicio. Esto quiere decir que la optimización en productividad y calidad de dicho proceso está en relación directa con el carácter con que se desarrolla el ciclo del servicio. Por esta razón la capacitación aporta sustancialmente no sólo a la efectividad del ciclo del servicio, sino que lo hace igualmente con el proceso del que forman parte los procedimientos que llevan a cabo los Recolectores en su interacción con los clientes.

- Por último, en lo que se relaciona con la dimensión del Desarrollo, esta se presenta en la fundación en diversas instancias en las que se incluye el desarrollo del capital humano que forman parte de la entidad y su entorno. En este sentido, la capacitación es un componente fundamental que aporta para aumentar el valor del capital humano, lo cual sirve a las propias personas, a la empresa y a la sociedad.

A continuación, se presenta el plan de acción en el que se ilustran las actividades a cumplir para poner en marcha la alternativa de solución que se ha propuesto, así como lo referente a los tiempos y los costos de cada una de ellas.

Tabla 7. Plan de Acción

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	RESPONSABLE	COSTOS	MESES			
					01	02	03	04
Cotizar Capacitación	Indagar por costos y servicios prestados por entidades para capacitación	Cantidad de cotizaciones realidad (100% = 3)	Asistente administrativa					
Hacer selección y contratación de empresa consultora	Seleccionar y contratar empresa consultora	Realizar la contratación	Gerente y Supervisor de operaciones	\$4.800.000				
Programar y Coordinar Cursos	Organizar los horarios de los Recolectores y los capacitadores	Realizar la Programación	Supervisor de operaciones y Empresa capacitadora					
Adelantar los cursos programados y planeados	Desarrollo de los cursos	Cursos realizados	Empresa capacitadora	\$500.000				
Estructurar los guiones de servicio al cliente por parte la empresa de capacitación	Hacer de los guiones de servicio al cliente	Realización de los guiones Cantidad de guiones elaborados	Empresa capacitadora					
Ejecutar los guiones de servicio al cliente por parte la empresa de capacitación	Implementación de los guiones	Cantidad de personal aplicando los guiones	Supervisor de operaciones					
Evaluar el conocimiento adquirido en los cursos	Realizar la evaluación del proceso	Realización de la Evaluación	Gerente y supervisor de operaciones					

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

5.1 Posible impacto de la Solución Definitiva

En primer lugar, se espera que el desarrollo de la propuesta genere un impacto en el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que la Fundación les brinda. En la encuesta que se realizó con los clientes se pudo cuantificar este aspecto al calificar cada uno de los aspectos que contiene el servicio al cliente. En este sentido, en el siguiente cuadro se muestra, por una parte, el porcentaje de satisfacción e insatisfacción que se obtuvo en la encuesta realizada y, por otra parte, se presentan los porcentajes esperados una vez se verifiquen los efectos de la capacitación, a los cuatro meses de la puesta en marcha del proyecto, como se señaló en el plan de acción.

En el cuadro 6, se muestran los indicadores de satisfacción del cliente, los cuales se obtienen aplicando la encuesta diseñada en este trabajo, en donde se puede conocer el nivel de conformidad de los clientes con cada aspecto que corresponde al servicio al cliente. Este cuadro muestra el impacto que se espera que produzca la implementación del proyecto.

Tabla 8. Indicadores del Nivel de Satisfacción de los Clientes

INDICADOR DE CADA ELEMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE		SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN ESPERADA DESPUÉS DEL PROYECTO	
		Porcentaje de Satisfacción	Porcentaje de Insatisfacción	Porcentaje de Satisfacción	Porcentaje de Insatisfacción
Asesoría e información recibida		30%	70%	90%	10%
Cortesía y Actitud de servicio		20%	80%	90%	10%
Cumplimiento y puntualidad		50%	50%	90%	10%
Promedio general		33,3%	66,6%	90,0%	10,0%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, se espera pasar en todos los componentes del servicio de un mayor porcentaje de insatisfacción a que el superior sea de satisfacción con un nivel del 90%. Ahora, este impacto del proyecto en el nivel de satisfacción debe redundar en el nivel de fidelización de los clientes.

Al respecto se espera que de cerca de un 30% de clientes que han desertado en los últimos 18 meses, que extrapolado implica una deserción del 40% para veinticuatro meses y del 20% para 12 meses (un año), se pase a una deserción de sólo un 5% anual, que es lo que se manejó en la fase de introducción de la empresa hasta su tercer año de vida.

Esto a su vez impactará en el nivel de ventas de la empresa con un incremento de cerca del 20% de las mismas para el siguiente año. Este porcentaje es calculado con base en la proyección de la reducción importante de la tendencia de deserción, y contando con las ventas a nuevos clientes que realiza el gerente dentro de su rutinaria labor comercial.

Por otra parte, se puede mencionar como otro impacto fundamental del proyecto lo relacionado con el aumento del valor del capital humano que está vinculado con la Fundación, en lo referente a los Recolectores. Estas personas son de extracción humilde y cuentan con bajos niveles educativos, por lo cual, la capacitación en servicio al cliente les genera un valor que no sólo les sirve para lo relacionado con la labor que ejecutan para la Fundación, sino como algo que les potencializa para cualquier actividad que emprendan en el futuro.

5.2 Conclusiones Generales

Las principales conclusiones que se pudieron obtener en el desarrollo del trabajo fueron las siguientes:

- De acuerdo con el diagnóstico realizado, se puede considerar que la Fundación Ciclo Ambiental cuenta en la actualidad con algunas debilidades internas, las cuales se manifiestan claramente en la matriz EFI, en donde el resultado es inferior al promedio que se espera. Este aspecto se confirma con los resultados de la encuesta en donde se hace evidente que existe una insatisfacción de los clientes, fundamentalmente con referencia al tema del servicio al cliente, brindado por los recolectores que recogen y clasifican los residuos y luego los llevan a los clientes de la Fundación.
- Es por lo anterior que las deficiencias en el nivel de satisfacción de estos clientes, es el problema que se concretiza para buscarle solución. Al respecto, las tres alternativas de solución que se presentaron son: (a) capacitación a los recolectores en servicio al cliente, para mejorar el nivel de satisfacción con el servicio y actuar en la posventa; (b) creación de un cargo de atención al cliente para mejorar la interacción entre la Fundación y el cliente; y (c) creación del cargo de vendedor para apoyar la creación de nuevos clientes.
- De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación del Árbol de decisiones, se opta por la alternativa referente a la capacitación del personal de recolectores en Servicio al cliente, que es la que genera mayor valor agregado a los procesos para solucionar el problema que se ha abordado, tanto por la reivindicación en los ingresos que genera, como por los bajos costos con relación a las otras alternativas que se contemplaron.
- Es importante señalar que el mayor contacto entre la Fundación y los clientes seguirá, independiente de las alternativas, en manos de los Recolectores, por lo que los mejoramientos que ellos tengan en sus competencias relacionadas con el Servicio al

cliente, serán los que impacten de manera determinante en la satisfacción de los clientes.

- En tal sentido, se proyectan los contenidos de la capacitación y su implementación en un plan de acción a desarrollar en cuatro meses. Cabe anotar que el proyecto de capacitación en servicio al cliente para los Recolectores, se integra al Balance Score Card de la Fundación en cuatro dimensiones de la organización, que son la Financiera, los Clientes, los Procesos y el Desarrollo.
- Así mismo, dentro de los impactos esperados de la implementación se cuenta con el mejoramiento del nivel de satisfacción de los clientes, pasando de un promedio del 66,6% a uno del 90%. Así mismo, se espera lograr un aporte sustancial al mejoramiento del capital humano con que cuenta la Fundación en lo referente a los Recolectores.
- Por ultimo tratar de establecer como la Fundación Ciclo Ambiental siendo tanto productora como distribuidora de residuos inorgánicos podría incorporar los principios de la Economía Circular, la Logística Verde y la logística Inversa a nivel de estrategia corporativa desde lo logístico y analítico, utilizando instrumentos de la administración modificados para incorporar estos temas de forma teórica.

Referencias Bibliográficas

- Alanis, Roxana (2014) Clientes nuevos vs. Clientes fieles. Recuperado de: <http://blogs.unitec.mx/emprendedores/clientes-nuevos-vs-clientes-fieles>
- Ausfet, A. (2019). Cambio Climático: Impacto Económico Global. Retrieved from <<http://blog.guiasenior.com/archives/2019/11/cambio-climatico-impacto-economico-global.html>>
- Castro, M. (2013) Matrices Causa – Efecto. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/elambientesano/31-matrices-causa-efecto-matriz-de-leopold>
- CEEI (2012) Plan estratégico e implantación del Cuadro de mando integral. Recuperado de: http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Ceballos, Lesly (2011) Ciclo del servicio. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/less-sweet/ciclo-de-servicios>
- CNN. (2010). La ONU tiene nuevas propuestas para sustituir el protocolo de Kyoto. Mexico. Retrieved 3 de noviembre, 2010, from <http://mexico.cnn.com/mundo/2010/07/21/la-onu-tiene-nuevas-propuestas-para-sustituir-al-protocolo-de-kyoto>
- Consortium, S. d. P. (2007). provontionsconsortium. Retrieved from http://www.proventionconsortium.org/themes/default/pdfs/tools_for_mainstreaming_GN11-sp.pdf
- Corentt, D. (2014) Actitud de servicio. Recuperado de: <http://articulos.corentt.com/la-actitud-de-servicio/>
- Corhuelo, F. (s.f.). Tecnologías limpias un reto para el desarrollo humano sostenible. Retrieved from <http://opcolombia.org/faustoc/tecnolimpia.html>

Coria, L. (s.f.). Teoría del desarrollo sostenible o sustentable. from <http://www.eumed.net/libros/2008a/344/Teoria%20del%20desarrollo%20sostenible.htm>

David, F. (2003) Conceptos de administración estratégica. México: Pearson – Prentice – Hall.

Decreto 400(2004) Alcaldía Mayor de Bogotá.

Decreto 3130 (1968) Presidencia de la República, Título II.

Emprende Pyme (2015) Beneficios de la capacitación para las empresas. Recuperado de: <http://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-capacitacion-para-las-empresas.html>

Espinoza, G. (2007). Gestión y fundamentos de evaluación de impacto ambiental Retrieved from <http://www.elhabitante.net/wp-content/uploads/2010/06/Gesti%C3%B3n+y...pdf>

Henao, L. G. (2013). Teoría del desarrollo sostenible y legislación ambiental colombiana Revista de Derecho, 20, 18.

Erenovable. (2015, abril 12). Origen y evolución del Protocolo de Kyoto. from <http://erenovable.com/2010/04/12/origen-y-evolucion-del-protocolo-de-kyoto/>

Frigo, Edgardo (2012) ¿Qué es la capacitación? Recuperado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Grawitz, Madeleine (1984). Métodos y técnicas de las ciencias sociales. Tomo 1, Trad. Enrique Muñoz Latorre. México: Editia Mexicana, S. A.

Komiya, Arturo (2011) La satisfacción del cliente. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-satisfaccion-del-cliente/>

Klink, F. A. (1994). Agua, economía y medio ambiente: interdependencias físicas y la necesidad de nuevos conceptos. *Revista de estudios agro-sociales*, 167.

Lazarsfeld, Paul, F; Sewell, William H; Wilensky, Harold 1971) *la Sociología en las profesiones*. Buenos Aires, Paidós

Ley 57 de 1887, Código Civil, Título XXXVI.

Libera, B. E. (2007, marzo de 2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*, 15.

Lira, Carmen (2010) ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/Importancia%20del%20servicio%20al%20cliente.htm>

Lucid, S. (2015) ¿Qué es un árbol de decisión? Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/qu%C3%A9-es-un-diagrama-de-%C3%A1rbol-de-decisi%C3%B3n>

Madurga, Jesús (2015) Estrategia de ventas. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/>

Martínez. D y Milla, A (2005) *La Elaboración Del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro del Mando Integral*, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martinez, R. (5 de Agosto de 2011). *El mapa estrategico del balanced scorecard*. Obtenido de slideshare.net: <https://www.slideshare.net/rmartinezr2002/el-mapa-estrategico-del-balanced-scorecard>

Metropolitana, C. r. d. m. a. r. (2000). *Análisis General del Impacto Económico y Social*. Retrieved from http://www.sinia.cl/1292/articles-26321_documento.pdf

Miranda, J. J. M. (2005). *Gestión de Proyectos* (Cuarta ed.): MM Editores.

Naciones Unidas, N. (1998). Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Retrieved from <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>

Ocampo, P. (2009). Gerencia logística y global. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*.(66), 113-136.

Riveros, D., & Ballesteros, P. (2017). Importancia de la administración logística. *Scientia et technica. Universidad tecnológica de Pereira*.(38), 208 - 222.

Sentencia T-724 (2003), Corte Constitucional.

Serna Gómez, Humberto (2010) *Servicio al cliente*. Bogotá, Editorial 3R.

Anexos

ANEXO A. ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LOS RESIDUOS CLASIFICADOS

1) Cómo califica la clasificación de los residuos sólidos que la Fundación les vende.

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

2) Cómo le parece que es la asesoría e información recibida por parte del personal recolector de la Fundación que les entrega el material de residuos clasificado.

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

3) En cuanto a la cortesía y actitud de servicio de parte del personal de recolectores de la Fundación que les hace entrega del material, cuál es su calificación.

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

4) Cómo califica el cumplimiento y la puntualidad con que el personal de recolectores de la Fundación les hace entrega del material.

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

5) ¿Cómo le parece el servicio postventa que brinda la Fundación a sus clientes?

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

6) ¿Cómo califica la organización de los recolectores para efectuar la entrega del material?

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

7) ¿De qué manera el nivel de precios que tiene la Fundación para los materiales que le provee?

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

8) ¿Cómo califica la disponibilidad de materiales que le ofrece la Fundación en cuanto a los volúmenes de ellos?

	Excelente
	Buena
	Regular
	Deficiente

9) ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la Fundación en el proceso de entrega de materiales?

	Ninguno
	Cortesía de los recolectores
	Conocimiento o información los materiales y su manipulación por parte de los recolectores
	Manejo del tiempo (demoras).

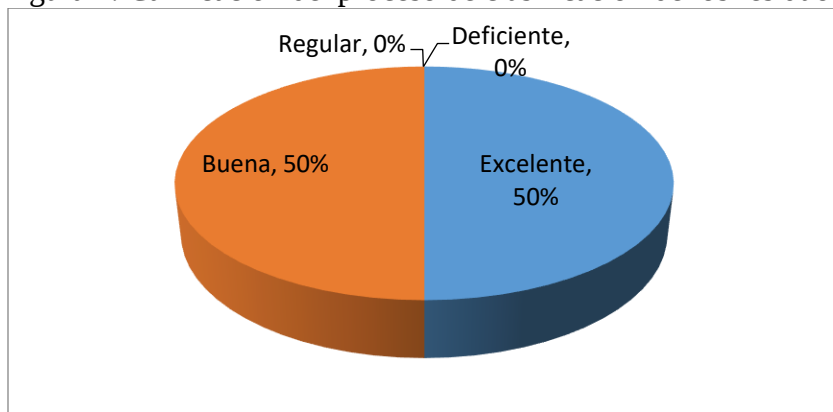
	Actitud de servicio o colaboración de los recolectores
	Organización de los recolectores para realizar el proceso de entrega del material
	Servicio posventa de parte de la Fundación

10) Durante el proceso de entrega del material que les provee la Fundación, ¿en cuáles de los siguientes aspectos encuentra deficiencias?

	Ninguno
	Cortesía de los recolectores
	Conocimiento o información los materiales y su manipulación por parte de los recolectores
	Manejo del tiempo (demoras).
	Actitud de servicio o colaboración de los recolectores
	Organización de los recolectores para realizar el proceso de entrega del material
	Servicio posventa de parte de la Fundación

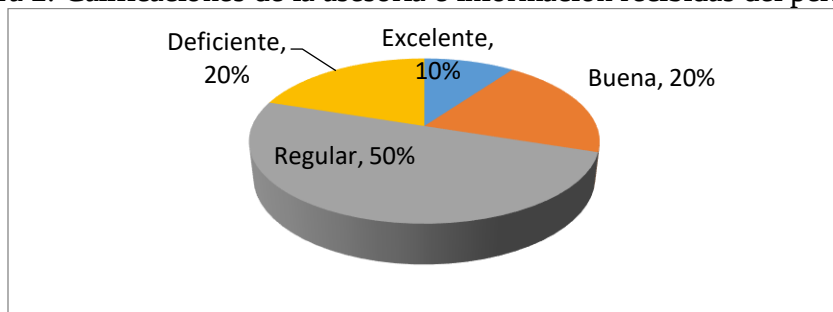
ANEXO B. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LOS RESIDUOS CLASIFICADOS

Figura 1: Calificación del proceso de clasificación de los residuos



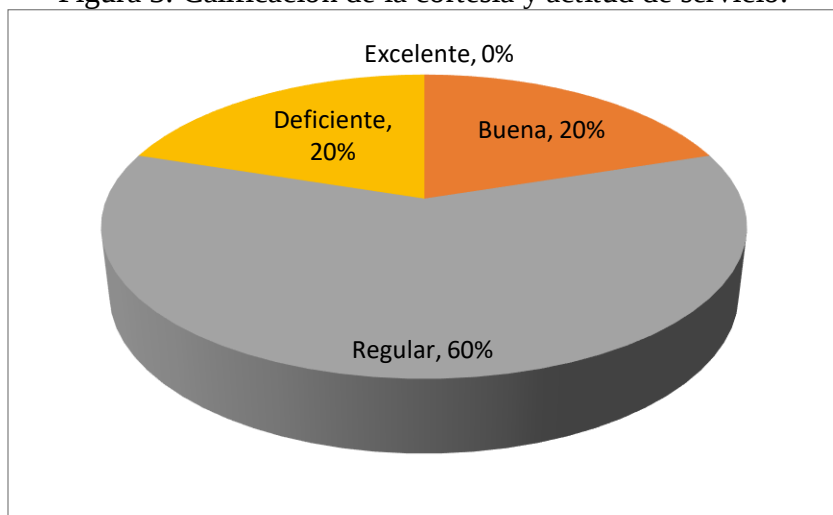
Fuente: el autor

Figura 2. Calificaciones de la asesoría e información recibidas del personal.



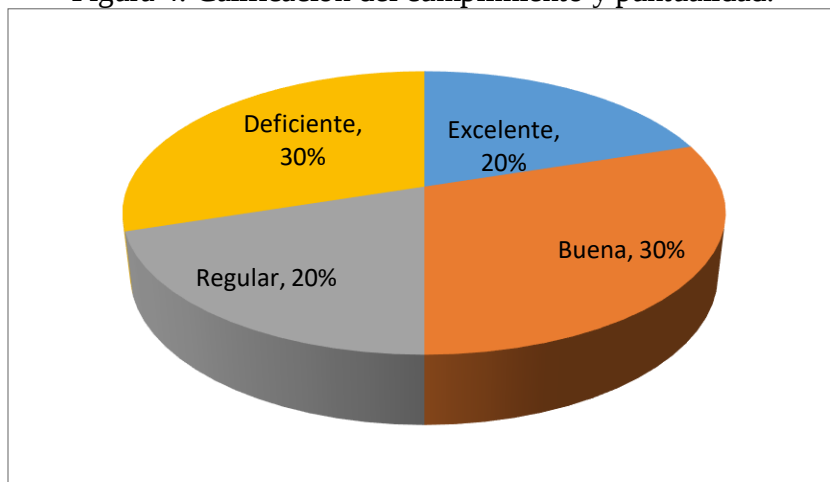
Fuente: el autor

Figura 3. Calificación de la cortesía y actitud de servicio.



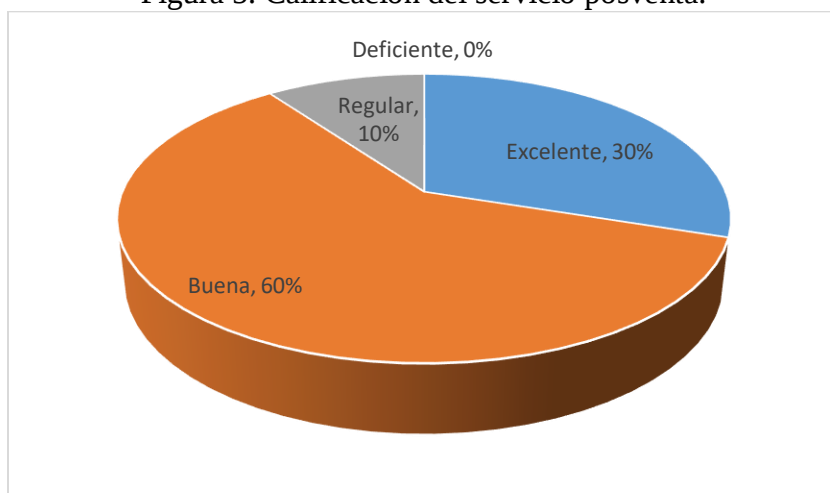
Fuente: el autor

Figura 4. Calificación del cumplimiento y puntualidad.



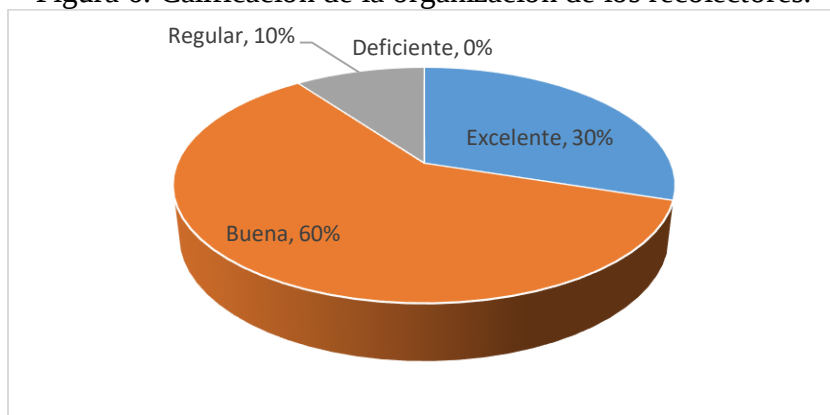
Fuente: el autor

Figura 5. Calificación del servicio posventa.



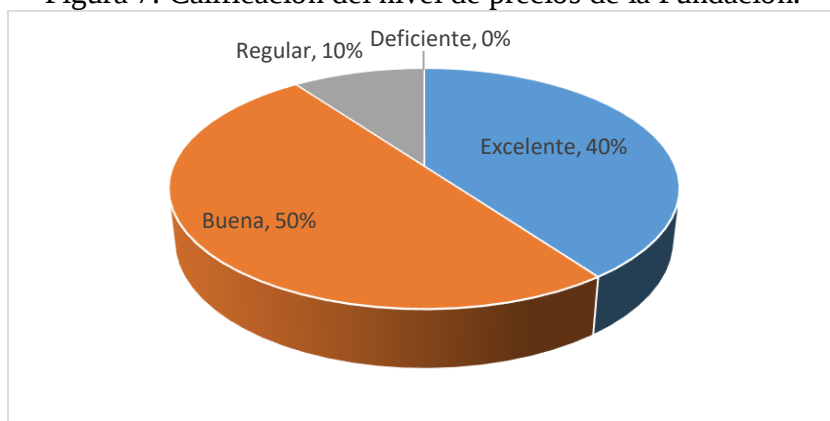
Fuente: el autor

Figura 6. Calificación de la organización de los recolectores.



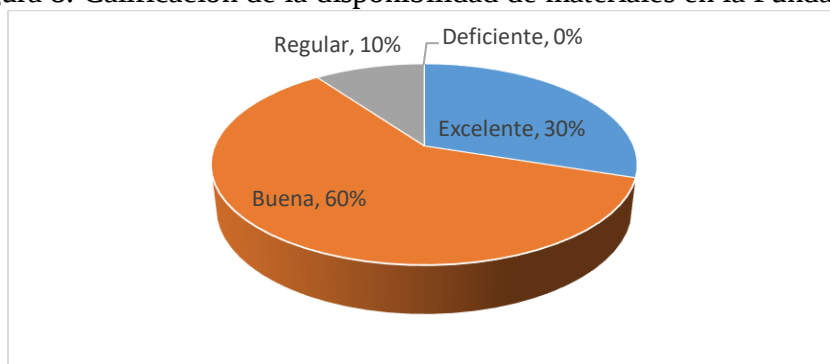
Fuente: el autor

Figura 7. Calificación del nivel de precios de la Fundación.



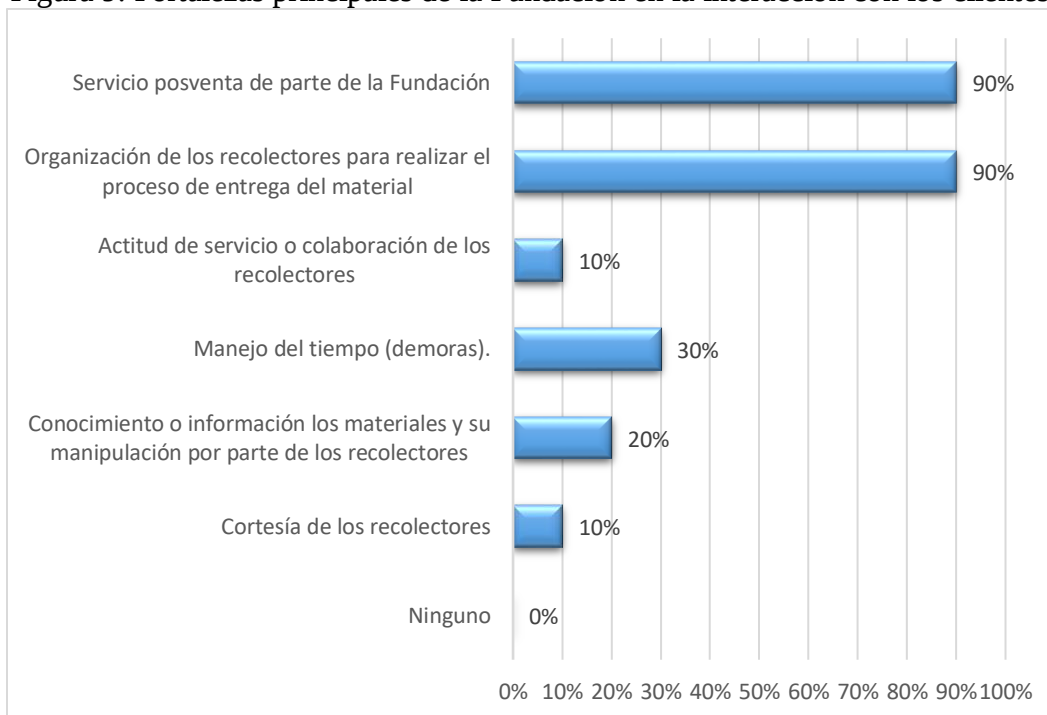
Fuente: el autor

Figura 8. Calificación de la disponibilidad de materiales en la Fundación



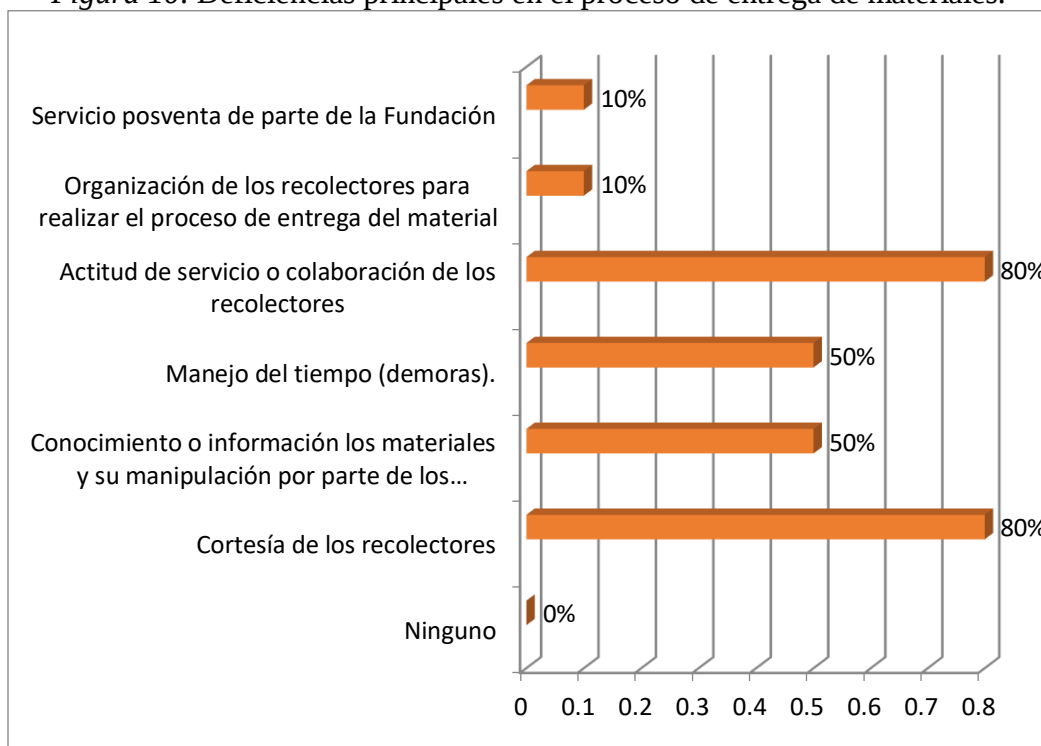
Fuente: el autor

Figura 9. Fortalezas principales de la Fundación en la interacción con los clientes.



Fuente: el autor

Figura 10. Deficiencias principales en el proceso de entrega de materiales.



Fuente: el autor

ANEXO C. ACTA DE REUNIÓN INTERNA 005.

Fundación Ciclo Ambiental	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	F3-I1-P1
		VERSION	1
		FECHA FORMATO	5-feb-17

FECHA DE REUNIÓN: junio 3 de 2020	FECHA DE EMISIÓN: junio 5 de 2020	LUGAR: Oficina central	MINUTA PREPARADA POR:
TIPO DE REUNIÓN: Ordinaria ____ Extraordinaria ____ Con el cliente ____ De asesoría ____			
OBJETO DE REUNIÓN: Presentar y analizar propuestas de mejora de servicio al cliente, hacer proyecciones sobre los beneficios de las mismas y determinar la probabilidad de implementar cada una de estas alternativas completamente			
TEMAS POR TRATAR: ➤ Presentación de las propuestas de mejora ➤ Determinar la probabilidad de implementación completamente, parcialmente o muy moderadamente ➤ Determinar para cada probabilidad de implementación los beneficios económicos en el incremento del porcentaje sobre el ingreso medio de la compañía			

No.	DESCRIPCIÓN ASUNTOS TRATADOS	ACCIÓN POR FECHA ESTIMADA
1.	<i>Presentación de las propuestas de mejora.</i> <i>Se presentan las siguientes alternativas de</i> <i>Alternativa 1. Capacitación a los recolectores en servicio al cliente, para mejorar el nivel de satisfacción con el servicio y actuar en la posventa</i> <i>Según lo observado en la encuesta, los clientes muestran satisfacción con el producto que se les está vendiendo (los residuos sólidos clasificados), por otra parte, el tema de los precios, como se explicó, no es un factor de diferencias. Sin embargo, es necesario integrar al servicio al cliente, una buena relación entre los recolectores, que tienen a su cargo el trato directo con clientes.</i> <i>Por lo tanto, la capacitación en servicio al cliente a los recolectores permitirá que ellos aprendan técnicas en este campo y además tomen conciencia sobre la importancia de su actitud de servicio, como una base para que los clientes empiecen a sentirse mejor atendidos, y puedan cambiar su percepción de la Fundación como empresa proveedora</i>	<i>Determinar la probabilidad de implementación completamente, parcialmente o muy moderadamente</i> <i>Determinar para cada probabilidad de implementación los beneficios económicos en el incremento del porcentaje sobre el ingreso medio de la compañía</i>

Fundación Ciclo Ambiental	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	F3-11-P1
		VERSIÓN	1
		FECHA FORMATO	5-feb-17

<i>En la actualidad, la empresa suele realizar capacitaciones a los recolectores en el tema de clasificación y manejo de residuos en la fuente; por lo que esta propuesta se trata de complementar esta capacitación con lo referente a las técnicas y procedimientos propios de un adecuado servicio al cliente.</i> <i>En cuanto a los costos de esta alternativa se tiene que para la capacitación se requieren cursos de 12 horas cottizados con un profesional en servicio al cliente en \$1.200.000 cada curso, y se requiere hacerlo para cuatro grupos de trabajadores. O sea que los cuatro cursos tendrían un costo de \$4.800.000. Además, los cuadernillos y otros materiales tienen un costo de \$500.000, para un total de \$5.300.000. Se prevé que esta capacitación se realice anualmente, para mantener actualizados y motivados en el tema a los grupos de recolectores.</i> <i>Alternativa 2. Creación de un cargo de atención al cliente para mejorar la interacción entre la Fundación y el cliente</i> <i>En la actualidad, los contactos que tienen los clientes que compran los residuos clasificados con la Fundación parten de cuando se establece el convenio de suministro por parte del gerente, y posteriormente, la interacción queda únicamente en manos de los recolectores que con una frecuencia casi cotidiana llegan a donde el cliente a suministrar los materiales que han recolectado y clasificado. Por lo tanto, se puede decir que la Fundación y su imagen de servicio queda sólo en manos de lo que hagan los recolectores.</i> <i>Por esta razón, esta propuesta se orienta a crear un cargo que llene los vacíos que hay actualmente en la interacción de la Fundación con sus clientes. El cargo de atención al cliente tendría la función de realizar una supervisión del trabajo que hacen los recolectores, directamente en el sitio de entrega de los materiales en las instalaciones de los clientes. Además, tendría un contacto importante con el cliente al conocer sus inquietudes y requerimientos con relación al servicio; así mismo, tendría a su cargo la atención de la postventa. Esto significa que en este nuevo cargo se centraría la resolución del problema de la insatisfacción del cliente con el servicio, y los recolectores seguirían dedicándose al trabajo que saben hacer, que es el de recolectar, clasificar y entregar los materiales.</i> <i>Para la contratación del nuevo cargo de Atención al Cliente, se contrata una dama con el perfil de secretaria con una asignación salarial de \$1.200.000, en la siguiente tabla se presenta el valor adicional que le costaría a la empresa la contratación de este cargo.</i> <i>Para la contratación del nuevo cargo de Atención al Cliente, se contrata una dama con el perfil de secretaria con una asignación salarial de \$1.200.000 más todas las prestaciones de ley</i> <i>Alternativa 3. Creación del cargo de vendedor para apoyar la creación de nuevos clientes</i> <i>La manera como se ha manifestado el problema de la insatisfacción de algunos clientes es con la deserción, lo cual es lo que ha estancado el tema de las ventas de la Fundación. En estas condiciones es muy difícil pensar en que los clientes que se han ido regresen, por lo que la empresa puede enfocarse en garantizar que haya un flujo de clientes nuevos que reemplacen a los que se quieren retirar. Por lo tanto, esta perspectiva se puede abordar con la creación del cargo de un nuevo vendedor cuya finalidad será la de crear clientes nuevos que ayuden a mantener el nivel de ventas que la empresa tiene en sus expectativas.</i>	
--	--

Fundación Cielo Ambiental	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	F3-11-P1
		VERSIÓN	1
		FECHA FORMATO	5-feb-17

	Hasta la actualidad, esta función de ventas la ha tenido únicamente el gerente de la Fundación, quien aprovechando sus amplios contactos y conocimiento del sector ha tenido la capacidad de ir generando clientes en la medida en que la empresa los va requiriendo conforme a sus expectativas en cuanto al volumen de oferta. Sin embargo, el ritmo de la necesidad de clientes nuevos se ha multiplicado ante la deserción que se está presentando, lo cual se sale de las capacidades del gerente, quien debe además administrar la empresa y dar las capacitaciones a los clientes del servicio de capacitaciones sobre manejo de residuos en la fuente y reciclaje. Es por ello que, para mantener una base de clientes adecuadas, se debería contar con un vendedor adicional que se ocupe de esta función. Para la contratación del nuevo cargo de Vendedor, este tendría una asignación salarial que equivale al salario mínimo más comisiones por ventas	
2. Y 3	Después de analizar las propuestas se llega a determinar que para la probabilidad de implementación completamente, parcialmente o muy moderadamente, las posibilidades de beneficios económicos en el incremento del porcentaje sobre el ingreso medio de la compañía serían los siguientes: Para la alternativa 1 de capacitación a los recolectores, se determina que esta tiene una probabilidad de 60 % para que se implemente totalmente, porque no todos los recolectores se adecuan a lo que se dicta en la capacitación, ni que a todos los clientes les interesan la interacción con los recolectores. Sin embargo, si se lograra una implementación total las directivas manifiestan que el incremento en los ingresos podría llegar a ser de un 100%, puesto que los ingresos mensuales de la fundación dependen en gran medida de la interacción que se genera con los recolectores. Con una mejora sustancial en el trato y con una comunicación eficiente, se podrían tener vistas cotidianas en bodegas para llevar los materiales que la fundación vende. La probabilidad de implementarla parcialmente es del 30%, porque existen algunos recolectores que pueden no estar interesados en las capacitaciones, se determina que, de implementarse parcialmente, el aumento de los ingresos sería de 50%. Existe una probabilidad del 10% de que, además de los recolectores apáticos existan algunos recolectores que no están en la capacidad de convencer a los clientes, en cuyo caso se tendría una implementación muy moderada y el incremento de los ingresos sería nulo, según la determinación de las directivas. Para la alternativa 2, la creación de un cargo de atención al cliente. En el acta se estima como expectativas buenas que se incremente en 50%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento de las ventas sería un 50% debido a que esta persona estaría atendiendo a los clientes y supervisar a los recolectores. En la misma acta se determina como expectativas moderadas que se incremente en 20%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento de las ventas sería un 40%, debido a que los clientes no estén muchos interesados en tener un servicio al cliente. Igualmente se determinan expectativas de implementación muy moderadas con probabilidad del 10 % si se mantiene el mismo nivel de ventas debidos a que, al no ser capacitados los recolectores estos mantenga el mismo trato con el cliente.	Exponer para su aprobación

Fundación Cielo Ambiental	ACTA DE REUNIÓN	CÓDIGO	F3-11-P1
		VERSIÓN	1
		FECHA FORMATO	5-feb-17

<i>Para la alternativa 3 sobre la creación del cargo de vendedor, se estima como expectativas buenas que se incremente en 70%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento de las ventas sería un 50%, debido a que esta persona estaría atendiendo a los clientes y buscar nuevos clientes, para completar dichas metas.</i> <i>Se determina como expectativas moderadas que se incremente en 30%, los ingresos mensuales de la fundación y la probabilidad de que este incremento de las ventas sería un 40%, debido al interés de los clientes en vender los residuos a la fundación. Igualmente, se estima como expectativas Bajas que se mantenga el mismo nivel de ventas debido a que, no fueron capacitados los recolectores estos mantenga el mismo trato con los clientes, la probabilidad que esto ocurra es del 10%.</i>	
--	--

ASISTENTES:	FIRMAS

