



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN EL SERVICIO POSVENTA, PARA UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE
ENERGÍA Y PROPULSIÓN”.**

REALIZADO POR: Isabella, Vicente

TUTOR: González, Miguel

Fecha: Octubre de 2019

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por el infinito amor, apoyo y ánimo brindado durante mis estudios y toda mi vida, gracias por estar siempre ahí.

A mi tutor académico, Miguel González, por toda la ayuda, disposición y tiempo brindado para hacer posible esta investigación.

A mis amigos y futuros colegas Eduardo Patiño, Víctor Puerta y Jonathan Cardozo, por la ayuda incondicional que brindaron estos últimos meses para el desarrollo de la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la compañía SVF, grupo empresarial familiar que desde su fundación ha tenido como meta brindar el mejor servicio y atención a sus clientes, a través de la comercialización de productos de avanzada tecnología, como motores y generadores eléctricos, y soporte posventa en países de América Central y Sur América.

A pesar de que el Grupo SVF es una comercializadora, el servicio posventa que esta ofrece representa el sustento principal de la organización, por esto, en esta área, ofrece variadas opciones de servicios destinados a satisfacer las necesidades de todos sus usuarios.

En SVF actualmente se han presentado variados problemas en los procesos de atención al cliente en el servicio posventa, los cuales se han traducido en insatisfacción por parte de ellos hacia la marca. Es por esto que el presente trabajo de investigación tuvo lugar, para la realización de un estudio detallado de los mencionados procesos, de modo de analizar los mismos para: identificar posibles problemas presentes, determinar las causas que los generan y proponer acciones que mitiguen estas causas.

Se identificaron y estudiaron 3 procesos de atención al cliente, los cuales son:

- Proceso general para la atención al cliente en el servicio posventa.
- Proceso para tratamiento de quejas o reclamos.
- Proceso para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.

Se analizaron 16 problemas en total en los procesos estudiados, 12 de estos de cara al cliente y 4 internos de la compañía, a estos problemas se le identificó su causa raíz, determinando de esta manera 6 causas que estaban generando los mencionados problemas. Para cada causa raíz se diseñó una acción para mitigarla, diseñando así 5 propuestas con finalidad de la mejora de los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.

Por último, se valoró la relación costo beneficio de las propuestas, exponiendo sus costos asociados y los beneficios que causaría su implementación.

Palabras clave: Posventa, atención al cliente, satisfacción del cliente, tratamiento de quejas y reclamos.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.1 Planteamiento del Problema.	3
1.2 Objetivos.	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.	6
1.3 Alcance.	6
1.4 Limitaciones.	7
2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 Antecedentes.	8
2.2 Bases teóricas.....	9
2.2.1 Cliente:	9
2.2.2 Producto:	9
2.2.3 Calidad:.....	9
2.2.4 Requisito:.....	9
2.2.5 Servicios:	9
2.2.6 Satisfacción del Cliente:	9
2.2.7 Queja o Reclamo:	10
2.2.8 Net Promoter Score (NPS):	10
2.2.9 Escala de Likert:	11
2.2.10 Coeficiente de Correlación por Rangos de Spearman:.....	12
3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.	14
3.1 Tipo de Investigación.	14
3.2 Diseño de la Investigación.....	14

3.3	Enfoque de la investigación.....	14
3.4	Unidades de Análisis.....	15
3.5	Técnicas y Herramientas.....	16
4	CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	19
4.1	Estudio del proceso actual de atención al cliente en el servicio posventa de la compañía.	19
4.1.1	Proceso general para la atención al cliente en el servicio posventa actual. 19	
4.1.2	Proceso actual para tratamiento de quejas y reclamos.	22
4.1.3	Proceso actual para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente. 26	
4.2	Análisis de los problemas que afectan a los procesos estudiados.....	29
4.2.1	Encuesta sobre el comportamiento presentado por el personal en el servicio posventa.	31
4.2.2	Encuesta sobre procedimiento llevado a cabo para el tratamiento y resolución de las quejas o reclamos de los clientes.	35
4.2.3	Problemas internos presentes observados en los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.....	41
4.3	Identificación de las causas de los problemas analizados.	43
5	CAPÍTULO V: DISEÑO DE MEJORAS.....	50
5.1	Propuesta 1: Formulación de un modelo de cultura de servicio que contenga lineamientos de comportamiento organizacional orientados a la atención al cliente que aseguren un efectivo y dedicado trato con estos.	50
5.1.1	Objetivo.....	50
5.1.2	Cuadro de Solución propuesta 1.	50
5.1.3	Descripción de la propuesta 1.	51
5.1.4	Posible estrategia de implementación de la propuesta 1.....	53

5.2	Propuesta 2: Diseño de directrices que mejoren el proceso de tratamiento de quejas o reclamos actual.	54
5.2.1	Objetivo.....	54
5.2.2	Cuadro de solución propuesta 2.	54
5.2.3	Descripción de la propuesta 2.	54
5.2.4	Posible estrategia de implementación de la propuesta 2.....	60
5.3	Propuesta 3: Agregar una encuesta de satisfacción semestral a la ya existente, que con su realización brinde información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le ofrece.	
5.3.1	Objetivo.....	61
5.3.2	Cuadro de solución propuesta 3.	61
5.3.3	Descripción de la propuesta 3.	62
5.3.4	Posible estrategia de implementación de la propuesta 3.....	67
5.4	Propuesta 4: Elaboración de un proceso organizacionalmente integrado para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.	67
5.4.1	Objetivo.....	68
5.4.2	Cuadro de solución propuesta 4.	68
5.4.3	Descripción de la propuesta 4.	69
5.4.4	Posible estrategia de implementación de la propuesta 4.....	72
5.5	Propuesta 5: Diseño de indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.	72
5.5.1	Objetivo.....	72
5.5.2	Cuadro de solución de la propuesta 5.	73
5.5.3	Descripción de la propuesta 5.	73
5.5.4	Posible estrategia de implementación de la propuesta 5.....	74

5.6	Propuesta 6: Proposición de un plan para la actualización de los procesos operativos de servicio posventa.....	75
6	CAPÍTULO VI: RELACIÓN COSTO-BENEFICIO.....	76
7	CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	81
7.1	Conclusiones:.....	81
7.1.1	Objetivo 1.....	81
7.1.2	Objetivo 2.....	81
7.1.3	Objetivo 3.....	82
7.1.4	Objetivo 4.....	83
7.1.5	Objetivo 5.....	83
8	CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.....	85
9	CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejemplos de Escalas de Likert de cinco categorías.	12
Figura 2: Proceso General para la atención al cliente en el servicio posventa.....	21
Figura 3: Proceso actual para tratamiento de quejas o reclamos.....	24
Figura 4: Registro de Quejas y Reclamos.	25
Figura 5: Proceso actual para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.....	27
Figura 6: Encuesta actual de Servicio y Satisfacción del Cliente.	28
Figura 7: Diagrama de Ishikawa con todas las posibles causas que puedan generar insatisfacción del cliente	30
Figura 8: Diagrama de Ishikawa con causas que realmente están generando insatisfacción en el cliente según los resultados de las encuestas.	40
Figura 9: Diagrama de Ishikawa con causas que generan problemas en los procesos internos de atención al cliente.....	42
Figura 10: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas a los códigos de conducta mostrados por el personal (1).	44
Figura 11: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas a los códigos de conducta mostrados por el personal (2).	45
Figura 12: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso para el tratamiento y resolución de quejas o reclamos (1).	46
Figura 13: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso para el tratamiento y resolución de quejas o reclamos (2).	47
Figura 14: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso interno para tratamiento y resolución de quejas o reclamos.	48
Figura 15: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso interno para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.	49
Figura 16: Propuesta 1.....	51

Figura 17: Lineamientos propuestos para creación de una cultura de servicio orientada al efectivo trato con el cliente.	52
Figura 18: Propuesta 2.	54
Figura 19: Diagrama de flujo para tratamiento de quejas y reclamos con las directrices propuestas para su mejora.	58
Figura 20: Propuesta 3.	62
Figura 21: Encuesta sobre atención y trato que presentó el personal durante el servicio.	63
Figura 22: Encuesta sobre proceso llevado a cabo para tratamiento de quejas o reclamos.	64
Figura 23: Proceso para la realización de las encuestas semestrales.	66
Figura 24: Propuesta 4.	68
Figura 25: Proceso para la realización de la encuesta de satisfacción al cliente rutinaria.	71
Figura 26: Propuesta 5.	73
Figura 27: Indicadores para la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Antecedentes.....	8
Tabla 2: Herramientas de apoyo y su función.	18
Tabla 3: Resumen de causas que pueden estar generando insatisfacción en el cliente en cuanto al código de conducta del personal.	34
Tabla 4: Resumen de causas que pueden estar generando insatisfacción en el cliente en cuanto al procedimiento para tratamiento de quejas o reclamos.	38
Tabla 5: Problemas internos en los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.....	41
Tabla 6: Explicación de cada lineamiento propuesto para creación de una cultura de servicio orientada al efectivo trato con el cliente	52
Tabla 7: Directrices propuestas para la mejora del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos	56
Tabla 8: Comparación entre el proceso para tratamiento de quejas y reclamos actual y el propuesto	60
Tabla 9: Errores identificados vs manera correcta del proceso para medición y satisfacción del cliente.....	69
Tabla 10: Relación costo-beneficio asociada a la posible aplicación de las propuestas.....	76
Tabla 11: Costo de cada propuesta y costo total.	79

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basa en el estudio de los procesos de atención al cliente en el servicio posventa, para una empresa multinacional dedicada a la comercialización de equipos de energía y propulsión, con el fin de analizar posibles problemas que estén presentes en los mencionados procesos, ya sean de cara al cliente al momento de prestarle un servicio o internos propios de la compañía. Posterior a este análisis, se tendrá como objetivo identificar las causas de los problemas que se evidencien, para poder proponer planes de acción que mitiguen estas causas y solucionen el problema. Por último, se evaluará la relación costo-beneficio de las propuestas establecidas, para tener un punto de partida sobre si vale la pena o no la implementación de las mismas.

Para el desarrollo de la investigación se elaboraron 7 capítulos, los cuales se explican resumidamente a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del problema, donde se plantea el caso a estudiar, se expone el objetivo general y los específicos del mismo, así como también los alcances y limitaciones a tomar en cuenta para su desarrollo.

Capítulo II: Marco referencial, donde se exponen los antecedentes que fueron empleados como referencia o base para llevar a cabo la investigación y los conceptos teóricos necesarios para el efectivo entendimiento y desarrollo de la misma.

Capítulo III: Marco metodológico, donde se presenta el tipo, diseño, enfoque y unidades de análisis de la investigación, asimismo, se exponen las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección y posterior análisis de los datos utilizados para el desarrollo de los objetivos del trabajo.

Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados, donde se estudian todos los procesos involucrados en la atención al cliente en el servicio posventa y se determinan los factores que influyen en estos con el objetivo de llevar a cabo un estudio que permita identificar las causas de los mencionados factores.

Capítulo V: Diseño de mejoras, donde se exponen las propuestas que se consideraron y se diseñaron para la mejora de los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.

Capítulo VI: Relación costo-beneficio, donde se exponen los costos y los posibles beneficios asociados a las propuestas mostradas en el capítulo V.

Capítulo VII: Conclusiones, donde se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos planteados.

Capítulo VIII: Recomendaciones, donde se exponen aspectos que fueron considerados pertinentes para la extensión de las propuestas enunciadas.

1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En este capítulo se plantea el caso a estudiar, se expone el objetivo general y los específicos del mismo, así como también los alcances y limitaciones a tomar en cuenta para el desarrollo de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema.

La compañía SVF es un grupo empresarial familiar cuya meta es brindar el mejor servicio y atención a sus clientes, a través de la comercialización de productos de avanzada tecnología, como motores y generadores eléctricos, y soporte posventa en: Bolivia, Caribe, Centroamérica, Colombia, Ecuador, México, Trinidad y Tobago, Surinam y Venezuela. Se desempeñan en diversos sectores como: aviación ejecutiva y privada, propulsión, marino, maquinaria y equipos, construcción, agropecuario y turismo.

Con el paso de los años y a nivel global, la mayoría de las compañías del grupo han tenido el objetivo e interés de expandirse con respecto a los productos y servicios que ofrecen, esto debido a la necesidad de mantenerse participativos en el mercado y con el paso del tiempo aumentar la cantidad de clientes, ocasionando de esta manera el crecimiento como compañía y perdurar en el tiempo. Uno de los servicios que en la actualidad se está desarrollando y ofreciendo por gran cantidad de organizaciones similares es el de atención al cliente en el servicio posventa.

La misión principal de los servicios posventa es proporcionar un soporte técnico personalizado de excelencia mediante la reducción de mantenimiento correctivo, minimizando así los tiempos de parada de equipos situados en las instalaciones del cliente e incrementando la confiabilidad y vida productiva de los mismos, buscando de esta manera la reducción de los costos por reparaciones, compras de repuestos o reemplazo de equipos.

Para poder lograr esta misión, toda compañía que preste servicio posventa debe desarrollar un adecuado plan de gestión para la atención al cliente, debe contar con personal, tanto técnico como administrativo, altamente calificado, bien

entrenado y capacitado para aplicación de técnicas efectivas de planificación, resolución de problemas, elaboración de informes y seguimiento de resultados.

A pesar de que las compañías que integran el Grupo SVF se dedican a la comercialización de equipos de energía y propulsión, el servicio posventa que esta ofrece representa la columna central y sustento principal de la organización, es por esto que, en esta área, cuenta con una amplia gama de opciones de servicios destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios comerciales, industriales y gubernamentales, generando de esta manera que haya plena fidelidad por parte de estos hacia la compañía.

Actualmente, en SVF, se ha observado que en varias ocasiones surgen quejas por parte de los clientes en el servicio posventa, referentes a que no se han atendido sus necesidades o no se ha llevado el seguimiento de las mismas de la manera que ellos desean. Por otro lado, también se ha observado que las quejas recibidas son atendidas por el personal pertinente para su tratamiento y solución, pero, durante el proceso de tratamiento hasta su culminación, no se deja ninguna traza o evidencia que contenga la información detallada sobre la naturaleza de la queja y todo lo que se hizo en este proceso para solucionarla. Esto puede afectar la confianza y fidelidad del cliente hacia SVF y a la marca, causando así, en algunos casos, que los clientes insatisfechos decidan optar por otra marca competencia al momento de buscar soluciones, lo que representaría pérdidas económicas y de prestigio para la compañía.

En adición, se ha observado que el personal que está en contacto con el cliente, en muchas ocasiones no conoce o no tiene en cuenta las técnicas de comportamiento y manejo de relaciones que se deberían emplear para lograr que el cliente se sienta a gusto y satisfecho en todo momento con el servicio que se le presta. Ya que el trato que se mantiene con el cliente depende del personal que esté en contacto con él, ya sea técnico o administrativo, puede haber una brecha significativa en el servicio de atención posventa prestado según el personal que lo realice, lo que se puede traducir, en determinadas ocasiones, en descontento o

insatisfacción por parte de los clientes sobre la manera como se les prestó el servicio.

En caso de que se estandarizara el servicio de atención al cliente, se lograría que a cada uno de ellos se les atiende bajo una serie de estrategias y planes de acción predeterminados, con los cuales la compañía los haga sentir importantes e identificados con ella, cumpliéndoles dentro de lo posible todas las necesidades y exigencias que presenten y anticipándose a posibles quejas o reclamos que puedan tener. De igual manera, atendiendo las mencionadas estrategias y planes de acción, se puede llevar el seguimiento de los servicios de posventa que se realicen y la calidad con la que el cliente los perciba, logrando así tener mayor conocimiento y control sobre la opinión o percepción que tiene el cliente acerca de la compañía.

En resumen, de persistir la situación observada, podría significar que la compañía no se distinga de manera notable sobre otras organizaciones con ofertas de servicio similares con las cuales compite, y no tendrían la presencia de un servicio con valor agregado que haga que la clientela genere un vínculo de fidelidad sólido y perdurable con SVF.

Dicho esto, surgen las siguientes preguntas:

¿De qué manera se podrían mejorar los procesos de atención al cliente en al área de posventa aplicado a los códigos de conducta y cultura de servicio propia de la compañía?

¿Qué factores se deben tomar en cuenta para que la compañía cuente con un proceso efectivo de registro de quejas y reclamos?

¿Qué factores se deben tomar en cuenta para que la compañía cuente con un proceso de gestión para quejas y reclamos y la resolución de posibles conflictos?

Por todo lo antes expuesto surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores a tomar en cuenta para mejorar los procesos de atención al cliente en el servicio posventa de una empresa multinacional dedicada a la comercialización de equipos de energía y propulsión?

La respuesta a esta interrogante constituye la razón de ser de la presente investigación.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo General.

Proponer mejoras para los procesos de atención al cliente en el servicio posventa, para una empresa multinacional dedicada a la comercialización de equipos de energía y propulsión.

1.2.2 Objetivos Específicos.

1. Estudiar el proceso actual de atención al cliente en el servicio posventa de la compañía.
2. Analizar los problemas que afectan al proceso estudiado.
3. Identificar las causas de los problemas analizados.
4. Proponer acciones que mitiguen las causas de los problemas analizados.
5. Valorar la relación costo-beneficio de las acciones propuestas.

1.3 Alcance.

El trabajo de grado aplicará para los procesos de posventa asociados a la atención al cliente en las sedes de la compañía ubicadas en México.

El trabajo de grado atenderá criterios establecidos en la serie de normas ISO 10.000.

1. Para estudiar el proceso actual de atención al cliente en el servicio posventa se llevarán a cabo entrevistas no estructuradas con los expertos de la empresa, con cuyos resultados se modelarán los procesos.

2. Para analizar los problemas que afectan al proceso estudiado se realizarán encuestas a los clientes y se empleará la herramienta de Diagrama de Ishikawa (causa-efecto).

3. Para identificar las causas de los problemas analizados se emplearán las herramientas de: Diagrama de Diagnóstico ¿Por qué? ¿Por qué?

4. Para proponer acciones que mitiguen las causas de los problemas analizados se hará uso de cuadros que expongan las soluciones encontradas, con base en los resultados obtenidos mediante entrevistas con los expertos de la compañía.

5. Para Valorar la relación costo-beneficio de las acciones propuestas se consultarán costos y se evaluará el impacto positivo de estas acciones.

1.4 Limitaciones.

- Disponibilidad de información y datos históricos de atención al cliente provenientes de las sedes de México.
- Limitada disposición de los expertos de la compañía para la realización de las entrevistas.
- La veracidad de las encuestas destinadas a los clientes dependerá de la calidad de respuesta que estos brinden.

2 CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.

En este capítulo se exponen los antecedentes que fueron empleados como referencia o base para llevar a cabo la investigación; a su vez se exponen los conceptos teóricos necesarios para el efectivo entendimiento y desarrollo del proyecto.

2.1 Antecedentes.

En la tabla a continuación se muestran los trabajos de investigación consultados, que sirvieron de referencia o base para la elaboración de la presente investigación.

*Tabla 1: Antecedentes.
Fuente: Elaboración propia.*

Título	Área de estudio, autores y tutores	Institución y Fecha	Objetivo General	Aporte
Diseño de mejoras para los procesos operativos y logísticos relacionados con las actividades de mantenimiento técnico de las líneas de producción en una empresa de soluciones intravenosas, ubicada en la región capital para el año 2017	Ingeniería Industrial, área de mantenimiento Autores: González, Armandier Rodrigues, Fabiola Tutor: De Gouveia, Joao	UCAB Junio, 2017	Diseñar mejoras a los procesos operativos y logísticos relacionados con las actividades de mantenimiento técnico de las líneas de producción en una empresa de soluciones intravenosas, ubicada en la Región Capital para el año 2017	Sirvió de guía para desarrollar la estructura de la investigación
Desarrollo de un programa de mantenimiento autónomo para la disminución de la cantidad de las paradas principales y aumento del tiempo medio entre ellas en una línea de producción de una empresa manufacturera de cigarrillos ubicada en caracas para el año 2018	Ingeniería Industrial, área de mantenimiento Autor: Tassinari, Giovanna Tutor: Ribis, Sebastián	UCAB Octubre, 2018	Desarrollar un programa de mantenimiento autónomo para la disminución de la cantidad de las paradas principales y aumento del tiempo medio entre ellas en una línea de producción de una empresa manufacturera de cigarrillos ubicada en caracas para el año 2018	Sirvió de guía para conceptos teóricos

2.2 Bases teóricas.

Para el efectivo desarrollo de la investigación se precisa definir conceptos que estarán presentes en la misma y son de gran importancia para su entendimiento, los mencionados conceptos se exponen a continuación:

2.2.1 Cliente:

Organización o persona que recibe un producto. (ISO, ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad- Conceptos y vocabulario, 2000)

2.2.2 Producto:

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler & Armstrong, 2007)

2.2.3 Calidad:

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO, ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad- Conceptos y vocabulario, 2000)

2.2.4 Requisito:

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (ISO, ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad- Conceptos y vocabulario, 2000)

2.2.5 Servicios:

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo. (Kotler & Armstrong, 2007)

2.2.6 Satisfacción del Cliente:

En general, la satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que

se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido. (Kotler & Keller, 2012)

2.2.7 Queja o Reclamo:

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita. (ISO, ISO 10002: 2004. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, 2004)

2.2.8 Net Promoter Score (NPS):

Es una métrica para medir la lealtad de los clientes con respecto a una empresa, esta fue inventada y registrada como marca por Frederick Reichheld.

La metodología del índice Net Promoter Score se basa en formular a los clientes una sola pregunta a partir de la cual se predice la probabilidad tanto de compras reiteradas como de recomendaciones: “¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o familiares?”. Los clientes clasifican sus respuestas en una escala del 0 al 10. (Reichheld, 2003)

Las respuestas que brindan los clientes se clasifican de la siguiente manera:

0–6 = Detractores: clientes insatisfechos que pueden dañar tu marca mediante comentarios negativos boca a boca.

7–8 = Pasivos: clientes satisfechos pero indiferentes que pueden ser captados por la competencia.

9–10 = Promotores: clientes leales que seguirán comprando tus productos y recomendando tu marca a otras personas.

La ecuación para calcular el NPS es la siguiente según (Reichheld, 2003)

$$NPS = \%Promotores - \%Detractores.$$

Sostiene (Rivas, 2017) que “de acuerdo con las notas del Net Promoter Score es posible clasificar las empresas en 4 Zonas de Clasificación, que en términos generales ejemplifican lo bien que la empresa está en relación a la satisfacción de clientes. Las zonas son:

Zona de Excelencia – NPS entre 75 y 100.

Zona de Calidad – NPS entre 50 y 74.

Zona de Perfeccionamiento – NPS entre 0 y 49.

Zona Crítica – NPS entre -100 y -1”.

2.2.9 Escala de Likert:

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones”.

Cabe destacar que la Escala Likert más común es la de cinco categorías, sin embargo, esta puede presentar de igual manera tres o siete categorías. A continuación se muestran ejemplos de Escalas de Likert de cinco categorías.



Figura 1: Ejemplos de Escalas de Likert de cinco categorías.
Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.2.10 Coeficiente de Correlación por Rangos de Spearman:

Según (Walpole, Myers, & Myers, 1999) "Una medición no paramétrica de la asociación entre dos variables X y Y está dada por el coeficiente de correlación de rangos".

$$r = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde d_i es la diferencia entre los rangos asignados x_i y y_i , y n es el número de pares de datos".

Los coeficientes de correlación de Spearman son "medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías)" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Se estableció hacer uso de este método ya que los datos de estudio son ordinales para toda variable en la presente investigación.

A continuación se muestra cómo es la correlación entre dos variables, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), según el valor de r obtenido, ya sea para estudios paramétricos y no paramétricos.

-1.00 = correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante.) Esto también se aplica “a menor X, mayor Y”.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.25 = Correlación negativa débil.

-0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

$+0.10$ = Correlación positiva muy débil.

$+0.25$ = Correlación positiva débil.

$+0.50$ = Correlación positiva media.

$+0.75$ = Correlación positiva considerable.

$+0.90$ = Correlación positiva muy fuerte.

$+1.00$ = Correlación positiva perfecta. (“A mayor X, mayor Y ” o “a menor X, menor Y ”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante.)

3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.

En este capítulo se presentará el tipo, diseño, enfoque y unidades de análisis de la investigación, asimismo, se expondrán las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección y posterior análisis de los datos utilizados para el desarrollo de los objetivos del trabajo.

3.1 Tipo de Investigación.

La presente investigación puede definirse como un proyecto factible, ya que en esta, después de desarrollar un procedimiento de investigación, descripción y explicación, se propondrán soluciones para la mejora de los procesos actuales de atención al cliente en el servicio posventa de la organización.

El proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (UPEL, 2006)

3.2 Diseño de la Investigación.

“El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.” (Arias, 1999, pág. 20).

El diseño de la presente investigación es documental. Se define documental ya que “se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (Arias, 1999, pág. 21).

3.3 Enfoque de la investigación.

Los trabajos de investigación se caracterizan además por su enfoque, el cual se refiere a la naturaleza de los datos que se recolectan y analizan.

Existen 3 tipos de enfoques:

Enfoque cuantitativo: es aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación (Quinta Edición), 2010, pág. 4).

Enfoque cualitativo: es aquel que “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación (Quinta Edición), 2010, pág. 7).

Enfoque mixto: es aquel que es una mezcla entre cuantitativo y cualitativo.

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que la recopilación de datos son respuestas referentes a las cualidades, interpretadas a través de números, que presentan los procesos en estudio.

3.4 Unidades de Análisis.

Se estudió el departamento de posventa de la compañía, específicamente en el área de atención al cliente. Contenidos en esta área se encuentran 3 procesos, los cuales fueron analizados detalladamente para llevar a cabo el desarrollo del proyecto de investigación, estos procesos son:

- Proceso general para la atención al cliente en el servicio posventa.
- Proceso para tratamiento de quejas y reclamos.
- Proceso para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.

Se estudió, el grado de satisfacción de los clientes del servicio posventa a los cuales se les atendió en el último semestre, a través de las siguientes variables:

- Amabilidad y empatía del personal.
- Presentación e imagen del personal.
- Vocabulario empleado.
- Asesoría y disposición brindada.
- Conocimiento demostrado y calidad de información brindada.

- Solución eficaz de necesidades e inquietudes.
- Respuesta diligente a inquietudes.
- Mantenimiento de la limpieza en el lugar de servicio.

De igual manera, se estudió el grado de satisfacción de los clientes del servicio posventa los cuales presentaron alguna queja o reclamos en el último semestre, a través de las siguientes variables:

- Conocía por cuál medio realizar la queja reclamo.
- Fue de fácil acceso.
- Obtuvo respuesta pronta a su queja o reclamo.
- Fue tratada y solucionada con prontitud.
- La comunicación durante el tratamiento de la queja o reclamo fue satisfactoria.
- Se le dio la importancia debida a su queja o reclamo.
- Se trató de manera objetiva e imparcial.
- Existió receptividad por parte de la compañía para resolver con dedicado compromiso su queja o reclamo.

Todas estas variables son ordinales, cuyo valor proviene de una encuesta que emplea la escala de Likert, de 1 a 7. En adición se estudió la satisfacción general del cliente con respecto a la marca, siendo esta otra variable ordinal cuyo valor proviene de una encuesta que emplea la escala de Likert, del 0 al 10

3.5 Técnicas y Herramientas.

Las técnicas que se emplearán para la recolección de datos en la investigación se indican a continuación.

Entrevistas no estructuradas: Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. Tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta (Bernal, 2000). Para recopilar información sobre el proceso actual de atención al cliente en el servicio posventa se aplicó esta técnica con los expertos de la empresa ya que estos podían brindar información de interés para la realización de la investigación.

Observación Directa: Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (Arias, 2006). Además de las entrevistas, se aplicó la observación directa para el estudio de los procesos actuales que se están llevando a cabo para la atención al cliente en el servicio posventa.

Muestreo intencional: Según (Arias, 2006), “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. Para la selección de los clientes a ser encuestados se hizo uso de esta técnica, ya que los mismos fueron electos bajo el criterio de que hubiesen realizado algún servicio en el último semestre o que hayan presentado una queja o reclamo en el mismo período de tiempo.

Encuesta: Se puede definir la encuesta siguiendo a (García Ferrando, 1993), como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”.

Las encuestas llevadas a cabo para el desarrollo del presente trabajo fueron validadas por el Gerente Corporativo de Tecnología y Procesos de la compañía. En adición, estas fueron validadas por el profesor Adelmo Fernández, con quien se sostuvo comunicación vía correo electrónico y cuyas credenciales para validar encuestas se pueden ver en el anexo 43.

En adición a las técnicas, para una efectiva elaboración de la investigación, se hizo uso de diversas herramientas que sirvieron de apoyo para la identificación, explicación y resolución de presentes problemas. Dichas herramientas se exponen y se explica su función en la siguiente tabla.

*Tabla 2: Herramientas de apoyo y su función.
Fuente: Elaboración propia.*

Herramienta	Función
Diagramas de flujo	Permiten la elaboración gráfica de procesos, mostrando en orden todos los pasos presentes en este y los responsables de la ejecución de cada uno de estos pasos.
Diagrama de Ishikawa	Permite evidenciar de manera estructurada las causas que generan un determinado problema
Diagrama de Diagnóstico ¿Por qué? ¿Por qué?	Permite estudiar a fondo las causas de un problema, facilitando de esta manera la determinación de las causas raíces.

4 CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En el presente capítulo se estudian todos los procesos involucrados en la atención al cliente dentro del servicio posventa y se determinan los factores que influyen en estos con el objetivo de llevar a cabo un estudio que permita identificar las causas de los mencionados factores.

4.1 Estudio del proceso actual de atención al cliente en el servicio posventa de la compañía.

El actual proceso de atención al cliente en el servicio posventa contempla 3 procesos principales, los cuales se tienen que cumplir para poder asegurar que el cliente quede satisfecho con el servicio brindado, llevando una medición y seguimiento del nivel de satisfacción. A continuación se exponen los mencionados procesos.

4.1.1 Proceso general para la atención al cliente en el servicio posventa actual.

El cliente realiza la petición de servicio, ya sea telefónicamente o por correo electrónico. Recibida la petición, el receptor de la misma (auxiliar de servicio) se encarga de planificar la orden de trabajo general y elaborar la cotización del servicio que se le enviará al cliente para su aprobación o rechazo.

Aceptada la cotización, se procede a ejecutar internamente la orden de trabajo, el área involucrada dada la naturaleza del servicio elabora una planificación de trabajo más detallada, donde se asigna la mano de obra y horarios respectivos para llevar a cabo el servicio.

Planificado el trabajo, el personal de campo se encarga de su ejecución, siguiendo estrictamente lo estipulado en la planificación.

Una vez ejecutado el trabajo, el auxiliar de servicio entra en contacto con el cliente para verificar si hay o no una posible ampliación del trabajo realizado, en caso de que no la haya, se procede al cierre técnico de la orden de trabajo,

facturación y de esta manera el cierre comercial. En caso de que el cliente requiera una ampliación del trabajo, se repite el proceso.

Para finalizar, el personal de posventa se encarga de realizar el “Proceso para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente”, el cual es explicado en el apartado 4.1.3.

En la siguiente figura se muestra el flujo del proceso descrito:

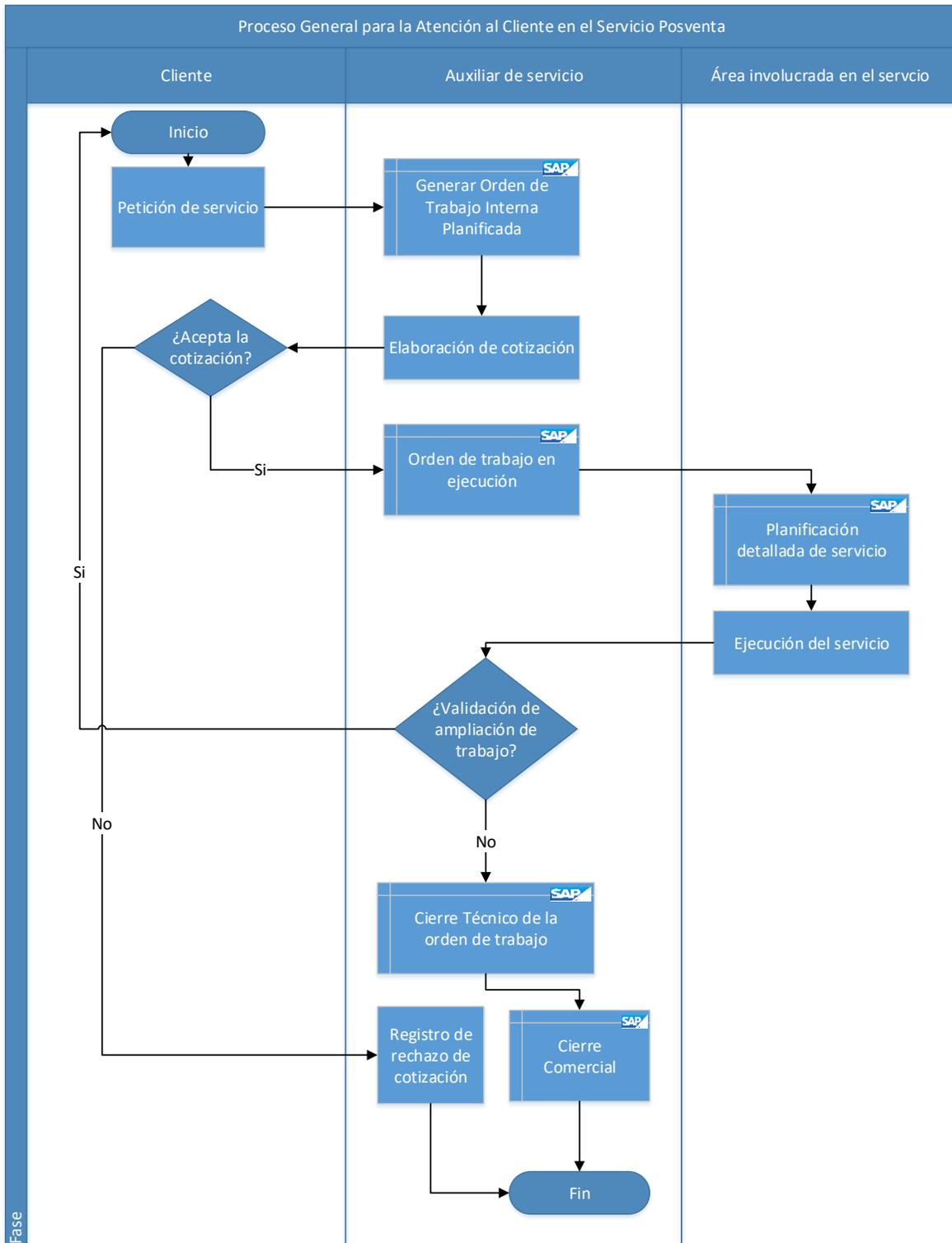


Figura 2: Proceso General para la atención al cliente en el servicio posventa.
Fuente: Plataforma web de la compañía.

4.1.2 Proceso actual para tratamiento de quejas y reclamos.

Si un cliente o parte interesada presenta una queja o reclamo con respecto a algún servicio prestado por la compañía, puede manifestarlo a través de varias vías, tales como: correo electrónico, telefónica, página web del Grupo SVF o por contacto personal con alguna función del Grupo. Recibida la queja, se le debe informar al personal de posventa sobre la presencia de la misma, ya que este es el encargado de su canalización y de la notificarle al cliente sobre la recepción de la queja (la notificación de recepción se debe hacer en un período menor a 10 días).

A continuación, el análisis de la queja es realizado por el responsable de posventa en conjunto con los responsables de las áreas involucradas y acuerdan la validez o no de la misma, en esta etapa ya se empieza a completar el formulario de “Registro de Quejas y Reclamos”, el cual contiene toda la información detallada referente a la queja o reclamo y será mostrado posteriormente.

Dicho formulario contempla los siguientes datos:

- Fecha del reporte de la queja.
- Número correlativo de la queja, el cual relaciona el mes (MM), año (AA) en el cual se recibió la queja y el número consecutivo (CC) de la misma en dicho mes, por ejemplo: 1218-03 (MMAA-CC), lo que significa queja número tres del mes de diciembre y año 2018.
- Identificación del Cliente/Parte Interesada (Empresa o persona relacionada): empresa, RIF/RUC/NIT.
- Persona de contacto, teléfono y correo.
- Tipo de queja: ventas o posventa.
- Motivo de la queja: calidad del producto, soporte técnico, tiempo de entrega, atención del personal, atención del comercializador, otro.
- Identificación del equipo.
- Descripción de la queja.
- Documento de referencia anexo al registro (identificación).
- Prioridad de la queja por parte del reclamante: normal, media, urgente.
- Funciones y áreas involucradas a la queja.

- Análisis y tratamiento de la queja: descripción de la acción correctiva, acción de mejora, riesgos u oportunidades generadas del tratamiento del reclamo.
- Responsable: nombre de la persona que recibió o tuvo contacto con el Cliente para recibir la queja y de la persona responsable de dar solución y/o tratamiento a la misma (cierre).

Si la queja no es válida, el responsable del área describe las razones de dicha decisión e identifica su nombre y firma en el formulario "Registro de Quejas o Reclamos". Posteriormente, devuelve el formulario al responsable de posventa para que elabore y envíe la comunicación respectiva al cliente, vía correo electrónico, notificando las razones por la cual su queja no resultó válida.

Si la queja es válida, los responsables de las áreas involucradas, con la participación del responsable de posventa (en caso de ser el producto/sopORTE técnico o atención al cliente), el Gerente Administrativo (en caso administrativo) y cualquier otra Gerencia responsable, acuerdan el plan de acción para su tratamiento.

Una vez acordado el tratamiento para la resolución de la queja o reclamo, el mismo es registrado en el formulario "Registro de Quejas y Reclamos".

El personal encargado de posventa elabora y envía la comunicación al cliente, vía correo electrónico, notificando el resultado del análisis y el tratamiento a llevar a cabo, esta notificación al cliente debe efectuarse en un lapso menor a 10 días hábiles a partir de la recepción de la queja o reclamo. El seguimiento del proceso está a cargo del área de Soporte de Ventas y Mercadeo de cada región, quienes una vez cerrado el caso, se encargan de realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos con el cliente.

A continuación se muestra el proceso descrito y el formulario para el registro de quejas y reclamos.

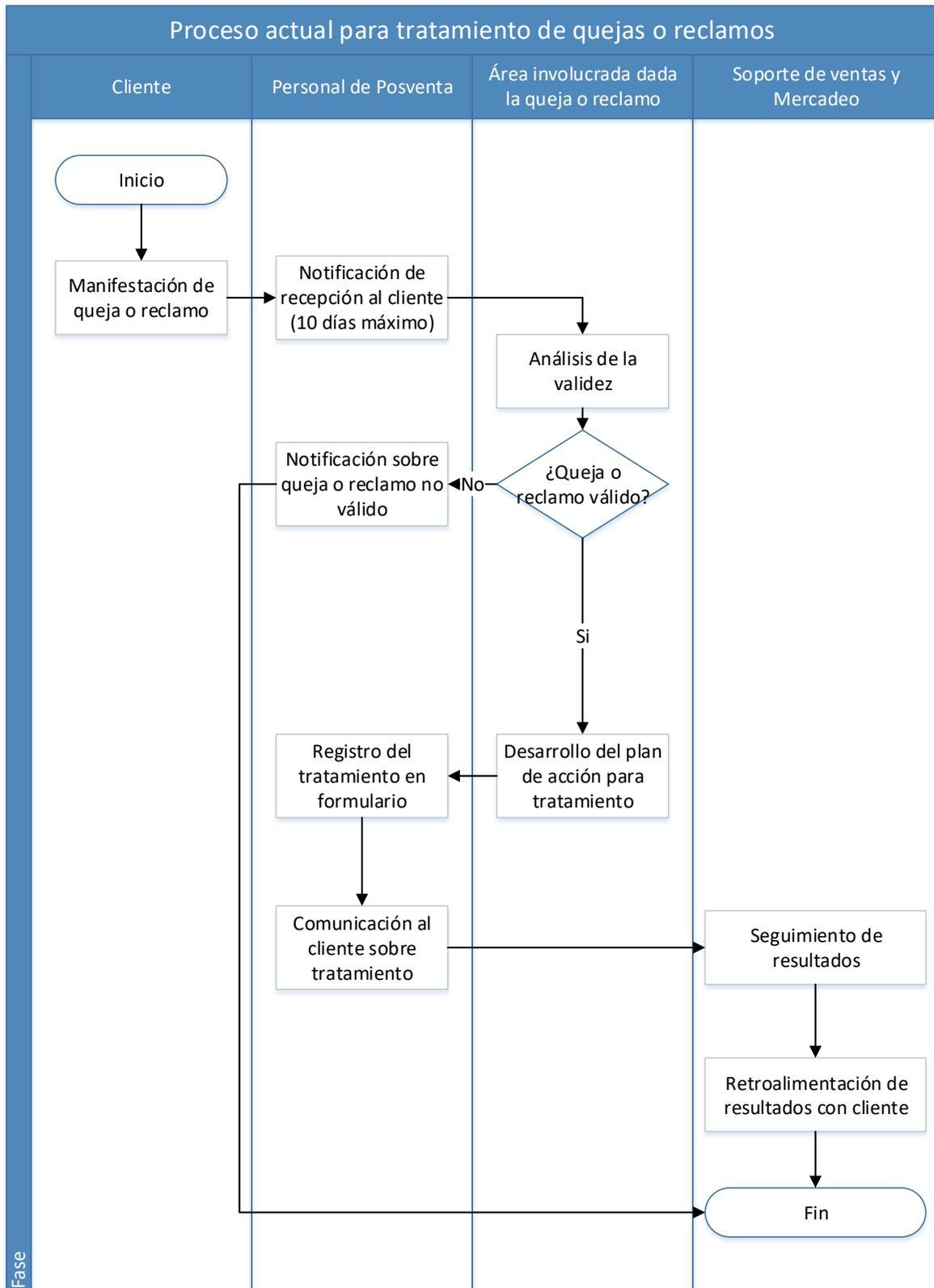


Figura 3: Proceso actual para tratamiento de quejas o reclamos.
Fuente: La empresa. Elaboración propia.

		REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS		Fecha del Reporte: DD-MM-AAAA N°: MMAA-00
IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE/PARTE INTERESADA				
Empresa RIF/RUC/NIT:			Contacto:	
Teléfonos de Contacto:			Correo:	
TIPO DE QUEJA			TIPO DE RECLAMO	
<input type="checkbox"/> Venta <input type="checkbox"/> PostVenta			<input type="checkbox"/> Venta <input type="checkbox"/> Post Venta	
MOTIVO				
<input type="checkbox"/> Calidad del Producto <input type="checkbox"/> Soporte Técnico <input type="checkbox"/> Tiempo de entrega <input type="checkbox"/> Atención del Personal <input type="checkbox"/> Atención del Comercializador <input type="checkbox"/> Otro				
IDENTIFICACIÓN DEL EQUIPO				
Matrícula del Equipo:		Modelo del Equipo:		Descripción:
Número de Parte del Componente:		OT asociada al Reclamo:		
DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA O RECLAMO				
Anexa algún documento de referencia / Descripción <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No				
Evaluación de la Queja o Reclamo				
Prioridad de la Queja/Reclamo <input checked="" type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Urgente				
Funciones y Áreas involucradas a la Queja/Reclamo:				
ANÁLISIS DE LA QUEJA O RECLAMO				
Análisis y Tratamiento: <input type="checkbox"/> Acción Correctiva <input type="checkbox"/> Acción de Mejora <input type="checkbox"/> Riesgos <input type="checkbox"/> Oportunidades <input type="checkbox"/> Producto No Conforme				
RESPONSABLES				
QUEJA/RECLAMO RECIBIDA POR			RESPONSABLE DEL CIERRE	
Nombre y Apellido:			Nombre y Apellido:	
Cargo:			Cargo:	
Fecha de Recepción:			Fecha de Cierre:	

Figura 4: Registro de Quejas y Reclamos.
Fuente: Plataforma web de la compañía.

4.1.3 Proceso actual para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.

Luego de culminar el servicio de posventa se procede a la aplicación de la encuesta al cliente, ya sea vía telefónica o personal, haciendo uso del formulario “Encuesta de Servicio y Satisfacción del Cliente”, el cual sigue la técnica propuesta por la herramienta Net Promoter Score (NPS). Esta encuesta se basa en la consulta sobre el nivel de recomendación (del 0 al 10 en este caso) que presenta el cliente sobre la compañía, y la misma tiene como objetivo captar sus percepciones, buscando tejer relaciones efectivas con estos.

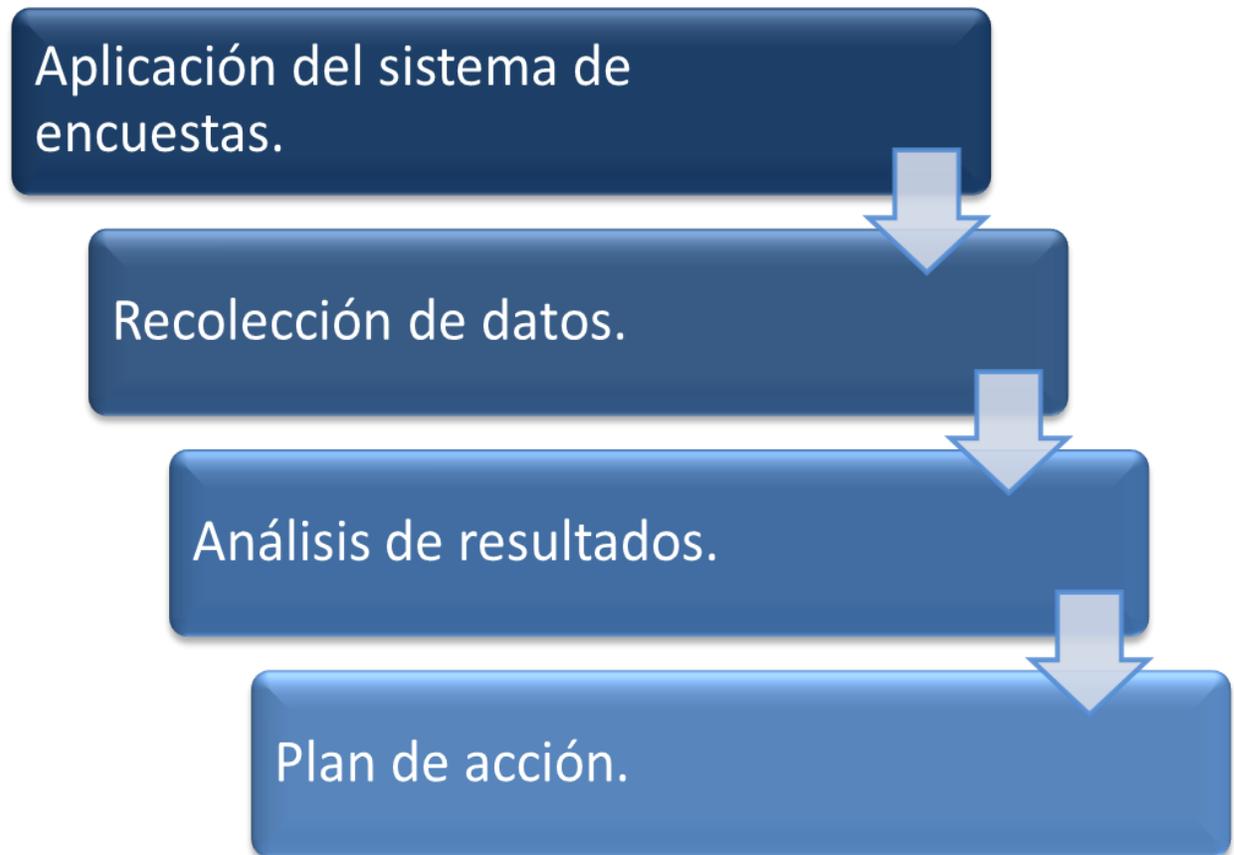
Para la recolección de los datos, las encuestas son archivadas en el departamento de posventa, en carpetas físicas y/o digitales, por mes y año en el cual fueron aplicadas.

Una vez recopilada la información se analizan los resultados, para su análisis, se clasifican a los clientes en 3 grupos: promotores, pasivos y detractores

Una vez clasificados los clientes, el índice NPS se calcula restando el porcentaje de clientes detractores del porcentaje de promotores, los pasivos sólo cuentan a la hora de calcular los porcentajes. Un NPS de -100 indicaría que todos los clientes son detractores, así como un NPS de 100 se daría si todos fueran promotores.

Del análisis de resultados surgen planes de acción a desarrollar para mejorar o mantener la satisfacción de los clientes, muchos de estos basados en recomendaciones que brinden los clientes en la encuesta. De ser necesario, se revisan detalladamente los resultados donde la satisfacción haya sido baja; en estos casos las acciones a tomar son inmediatas.

El proceso descrito y el formulario de encuesta se muestran respectivamente en las figuras a continuación:



*Figura 5: Proceso actual para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.
Fuente: La empresa. Elaboración propia.*



ENCUESTA DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado cliente Por favor, dedique un momento a completar esta breve encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito.

Solo le tomará 5 minutos llenarla.

Fecha de la encuesta: DD/MM/AA

DATOS DEL CLIENTE

Empresa:

Nombre y Apellido:

RIF / RUT / NIT

Teléfono de contacto:

Correo:

En una escala del 0 al 10 donde: 0 es para nada dispuesto y 10 completamente dispuesto:

*¿Qué probabilidad hay de que recomiende nuestra
Organización?*

Recomendaciones:

*Figura 6: Encuesta actual de Servicio y Satisfacción del Cliente.
Fuente: Plataforma web de la compañía.*

4.2 Análisis de los problemas que afectan a los procesos estudiados.

Estudiados todos los procesos involucrados en la atención al cliente en el servicio posventa del Grupo, se acude a su análisis para la identificación de posibles problemas presentes que estén influyendo de manera negativa en el servicio que se le brinda al cliente y en consecuencia en su satisfacción con respecto a la marca. Para este propósito se utilizó la herramienta del diagrama de Ishikawa (causa y efecto), para mostrar de manera amplia y detallada todas las causas que puedan estar generando problemas a la hora de la prestación de servicio.

Para efectos de la investigación se elaboraron tres diagramas de Ishikawa, que muestran las diferentes causas encontradas agrupadas según la forma como la norma ISO 10000 enfoca los procesos de atención al cliente.

En el primer diagrama se colocaron todas las causas que afectan la atención al cliente, en el segundo se colocaron las que se determinaron más influyentes (a éstas se les identificó la causa raíz en el apartado 4.3). Éstas últimas fueron determinadas analizando los resultados que arrojaron la encuestas realizadas a los clientes, donde proporcionaron información completa acerca de su percepción en los distintos aspectos que contempla el servicio de atención al cliente prestado en posventa.

Además de los resultados brindados por los clientes, se pudieron evidenciar otros problemas internos presentes por observación directa y entrevistas con el personal pertinente de la compañía, estos problemas serán expuestos en un tercer diagrama de Ishikawa y de igual manera se les identificará su causa raíz posteriormente.

A continuación se muestra el diagrama que presenta todas las causas que se considera que pueden generar insatisfacción en el cliente.

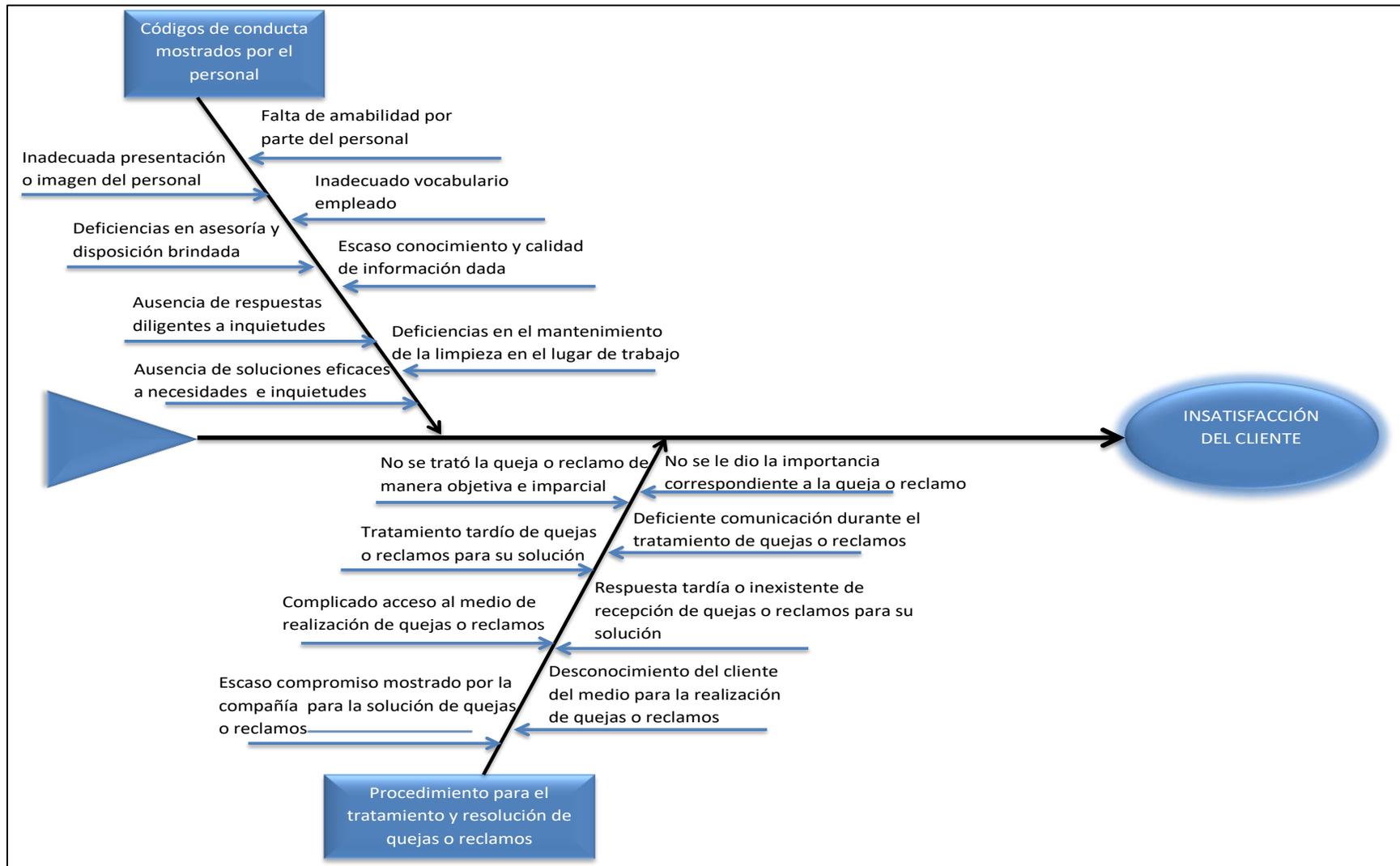


Figura 7: Diagrama de Ishikawa con todas las posibles causas que puedan generar insatisfacción del cliente
Fuente: Elaboración propia.

Expuestas todas las posibles causas que pueden generar insatisfacción en el cliente, se acudió a la realización de las encuestas para poder determinar en cuáles se estaba fallando y cuáles se estaban desarrollando de manera correcta según los clientes para mantenerlas. Se realizaron dos tipos de encuestas, la primera destinada a conocer la percepción del cliente en cuanto al comportamiento que presentó el personal en el servicio de posventa brindado y la segunda destinada a conocer la percepción del cliente en cuanto al procedimiento llevado a cabo para el tratamiento y resolución de su queja o reclamo. Al final de toda encuesta, independientemente de su tipo, se le preguntó al cliente qué tanto recomendaría la Organización, esta última pregunta tiene como objetivo la medición y seguimiento de la satisfacción general que este tenga con respecto a la marca, tal como lo estipula el apartado 4.1.3.

4.2.1 Encuesta sobre el comportamiento presentado por el personal en el servicio posventa.

Para la selección de los clientes a los que se le iba a realizar la primera encuesta, se revisó la base de datos y se seleccionaron aquellos que habían solicitado servicios en el último semestre, de estos se obtuvo una población total de 48, al ser una población pequeña se decidió aplicar la encuesta a todo aquel cliente que estuviera dispuesto para responder la misma. En definitiva se pudo tener contacto con 34, que fueron a los que se les realizó la encuesta y se registraron sus respuestas. Esto representa un muestreo intencional con las características de un censo.

Se determinó que la encuesta se le realizara a los clientes que habían solicitado servicio en los últimos seis meses, ya que estos podían tener más claro o recordar mejor la forma como había sido la conducta del personal en el servicio que se les prestó y de esta manera sus respuestas serían de mayor precisión y más acordes con la realidad del servicio.

Para el diseño de las preguntas a realizar en la encuesta, se llevaron a cabo reuniones con directivos de la compañía, donde se les propuso varias preguntas sobre el comportamiento en general que se podían emplear, de estas,

el Gerente Corporativo de Tecnología y Procesos seleccionó aquellas que le parecieron más pertinentes y relevantes y son las que finalmente se colocaron en la encuesta.

En los anexos 1 y 2 se muestra la encuesta que se les realizó, la cual emplea la escala de Likert como método de medición.

Se muestran en los anexos del 3 al 10 el resumen de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas contenidas en el anexo 1, con la moda resultante de cada pregunta y la correlación que tiene cada una de las preguntas con la satisfacción general del cliente, calculada haciendo uso del método estadístico de coeficiente de correlación de rangos de Spearman (los cálculos del coeficiente de correlación se muestran en los anexos del 21 al 28).

En el anexo 40 se muestran las respuestas detalladas de los 34 clientes sobre su satisfacción con respecto a la marca, estos valores obtenidos se utilizaron para determinar el porcentaje de correlación existente entre cada uno de los aspectos evaluados de código de conducta (contenidos en el anexo 1) y la satisfacción general que presenta el cliente, es decir, qué tanto influyen los distintos aspectos de conducta sobre la satisfacción general del cliente hacia la marca.

A continuación, se muestran los análisis de los resultados de las encuestas:

En el gráfico de la pregunta 1 (anexo 3) se puede observar que la moda de respuesta (6) está en el rango de valores deseados por la compañía, que en este caso es mayor o igual a 6, sin embargo, se obtuvo 16 respuestas de 34 por debajo del valor esperado, lo que sugiere que este es un aspecto que se debe mejorar, ya que, al tener una correlación con la satisfacción del cliente positiva media (0,6), su mejora impactaría de manera positiva en su satisfacción hacia la marca.

En el gráfico de la pregunta 2 (anexo 4) se puede observar que la moda de respuesta (6) está en el rango de valores deseados por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva media (0,54), por lo tanto, este es un aspecto que se debe mantener de la forma como se está llevando a cabo.

En el gráfico de la pregunta 3 (anexo 5) se puede observar que la moda de respuesta (5) está por debajo de los valores deseados, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva media (0,52) por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar para que impacte de manera positiva en la satisfacción de los clientes.

En el gráfico de la pregunta 4 (anexo 6) se puede observar que la moda de respuesta (6) está en el rango de los valores deseados, sin embargo, se obtuvieron para esta variable 14 de 34 respuestas por debajo de los valores deseados, lo que sugiere que este es un aspecto que de igual manera se tiene que mejorar, ya que tiene una correlación con la satisfacción del cliente positiva débil (0,46), y su mejora puede causar un impacto leve positivo en la satisfacción de los clientes hacia la marca

En el gráfico de la pregunta 5 (anexo 7) se puede observar que la moda de respuesta (7) está en el rango de valores deseados por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva media (0,67), por lo tanto, este aspecto se debe mantener de la forma como se está presentando en la actualidad ya que genera satisfacción en los clientes.

En el gráfico de la pregunta 6 (anexo 8) se puede observar que la moda de respuesta (6) está en el rango de los valores deseados, sin embargo, se obtuvieron 10 de 34 respuestas por debajo de los valores deseados, lo que sugiere que este es un aspecto que se debe mejorar igualmente, y de manera rigurosa ya que su correlación con la satisfacción del cliente es positiva considerable (0,82), por lo tanto, la mejora de este aspecto generaría alto impacto positivo en la satisfacción del cliente.

En el gráfico de la pregunta 7 (anexo 9) se puede observar que la moda de respuesta (5) está por debajo de los valores deseados, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva considerable, en este caso la más alta (0,83), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar con carácter de urgencia, ya que su buena aplicación puede significar alto nivel de satisfacción en los clientes.

En el gráfico de la pregunta 8 (anexo 10) se puede observar que la moda de respuesta (7) está en el rango de valores deseados por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva débil, en este caso la más baja (0,40), por lo tanto, este aspecto se debe seguir aplicando como actualmente se hace en la compañía.

Presentados los resultados de cada pregunta de manera detallada, quedan evidenciadas de manera clara las causas que pueden estar generando insatisfacción en el cliente en cuanto al comportamiento del personal en el servicio posventa prestado en la actualidad, las mismas serán expuestas en el segundo diagrama de Ishikawa y se muestran de manera resumida, en orden decreciente según su influencia (dependiendo del porcentaje de correlación), en la tabla a continuación.

*Tabla 3: Resumen de causas que pueden estar generando insatisfacción en el cliente en cuanto al código de conducta del personal.
Fuente: Elaboración propia.*

Pregunta	Moda	Correlación con satisfacción	Conclusión
7) Respuesta diligente a inquietudes	5	0,83	Mejorar con carácter de urgencia, su buena aplicación impactaría de manera muy positiva en la satisfacción del cliente
6) Solución eficaz de necesidades e inquietudes	6	0,82	Mejorar a la brevedad posible, su mejora generaría impacto muy positivo en la satisfacción del cliente
1) Amabilidad y empatía	6	0,60	Su mejora generaría impacto positivo en la satisfacción del cliente
3) Vocabulario empleado	5	0,52	Su mejora impactaría de manera positiva en la satisfacción del cliente
4) Asesoría y disposición brindada	6	0,46	Su mejora impactaría levemente de manera positiva en la satisfacción del cliente

Entiéndase que el porcentaje de correlación indica qué tanto influye o pesa la causa en la satisfacción general del cliente, a mayor porcentaje, mayor influencia y viceversa, debido a esto, se deben mejorar con mayor rapidez y rigurosidad aquellas causas que presentan mayor correlación.

4.2.2 Encuesta sobre procedimiento llevado a cabo para el tratamiento y resolución de las quejas o reclamos de los clientes.

Para la selección de los clientes a los que se le realizó esta segunda encuesta, se revisó la base de datos y se seleccionaron aquellos que habían presentado alguna queja o reclamo en el último semestre, de estos se obtuvo un total de 7. A todos estos clientes se les realizó la encuesta y se registraron sus respuestas. Esto representa un muestreo intencional con las características de un censo. Cabe destacar en este apartado que la compañía en varios casos no realizó el registro de la queja o reclamo como se determina en el “Proceso para tratamiento de quejas y reclamos” (apartado 4.1.2), debido a esto hubo quejas o reclamos que se trataron y solucionaron pero que no se encuentran registrados en la base de datos.

Se determinó que esta encuesta se le realizara a los clientes que habían manifestado quejas o reclamos en los últimos seis meses, ya que éstos podían tener más claro o recordar mejor la forma como fue el proceso para el tratamiento y resolución de su queja o reclamo, y de esta manera pudieran brindar respuestas de mayor precisión y más acordes con la realidad del proceso.

Para el diseño de las preguntas a realizar en esta encuesta, se llevaron a cabo reuniones con directivos de la compañía, donde se les propuso varias preguntas relacionadas con los lineamientos para tratamiento de quejas o reclamos contenidos en la Norma ISO 10002:2004 que se podían emplear, de estas, el Gerente Corporativo de Tecnología y Procesos seleccionó aquellas que les parecieron más pertinentes y relevantes y son las que finalmente se colocaron en la encuesta.

En los anexos 11 y 12 se muestra la segunda encuesta, la cual emplea la escala de Likert como método de medición. De igual manera, se muestran en los anexos del 13 al 21 las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas, con la moda resultante de cada pregunta y la correlación que tiene cada una de las preguntas con la satisfacción general del cliente, calculada haciendo uso del método estadístico de coeficiente de correlación de rangos de Spearman (anexos 29 al 36).

En el anexo 42 se muestran las respuestas detalladas de los 7 clientes sobre su satisfacción con respecto a la marca, estos valores obtenidos se utilizaron para determinar el porcentaje de correlación existente entre cada uno de los aspectos evaluados de tratamiento de quejas y reclamos y la satisfacción general que presenta el cliente, es decir, qué tanto influyen los distintos aspectos de tratamiento de quejas y reclamos sobre la satisfacción general del cliente hacia la marca.

A continuación, se muestran los análisis de los resultados de las encuestas:

En el gráfico de la pregunta 1 (anexo 13) se puede observar que las modas de respuesta (2; 3) están significativamente por debajo del rango de valores deseados por la compañía, que en este caso es mayor o igual a 6, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva media (0,64), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que abordar y mejorar con carácter de urgencia, para así lograr que cause satisfacciones en los clientes en cuanto al tratamiento de quejas y reclamos brindado.

En el gráfico de la pregunta 2 (anexo 14) se puede observar que la moda de respuesta (3) está muy por debajo del valor deseado por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva media (0,62), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que abordar y mejorar a la brevedad posible, para así lograr que cause satisfacción en los clientes en cuanto al tratamiento de quejas y reclamos brindado.

En el gráfico de la pregunta 3 (anexo 15) se puede observar que las modas de respuesta (3; 4; 5) están por debajo del valor deseado por la compañía, y la

correlación con la satisfacción del cliente es positiva considerable (0,79), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar rigurosamente, ya que su buena aplicación impactará considerablemente de manera positiva en la satisfacción del cliente en cuanto al tratamiento de quejas o reclamos que se le presta.

En el gráfico de la pregunta 4 (anexo 16) se puede observar que la moda de respuesta (4) está por debajo del valor deseado por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva muy fuerte y en este caso la más alta (0,90), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar de inmediato y rigurosamente, ya que su buena aplicación impactará de manera muy positiva en la satisfacción del cliente en cuanto al tratamiento de quejas y reclamos brindado.

En el gráfico de la pregunta 5 (anexo 17) se puede observar que las modas de respuesta (5; 6) están, en parte, por debajo del valor deseado por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva considerable (0,89), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar a la brevedad posible y rigurosamente, ya que su correcta aplicación significará gran aumento en la satisfacción en el cliente en cuanto al tratamiento de quejas y reclamos brindado.

En el gráfico de la pregunta 6 (anexo 18) se puede observar que la moda de respuesta (4) está por debajo del valor deseado por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva considerable (0,85), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar a la brevedad posible y rigurosamente, ya que su adecuada aplicación puede causar gran aumento en la satisfacción del cliente en cuanto al tratamiento de quejas y reclamos brindado.

En el gráfico de la pregunta 7 (anexo 19) se puede observar que la moda de respuesta (7) está dentro del rango de valores deseados por la compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva débil y en este caso la más baja (0,35), por lo tanto, este es un aspecto que se puede mantener como se está llevando a cabo actualmente.

En el gráfico de la pregunta 8 (anexo 20) se puede observar que las modas de respuesta (3; 4; 6) están, en parte, por debajo del valor deseado por la

compañía, y la correlación con la satisfacción del cliente es positiva considerable (0,79), por lo tanto, este es un aspecto que se tiene que mejorar a la brevedad posible y de manera rigurosa, ya que su correcta aplicación se puede traducir en notable aumento de la satisfacción del cliente en cuanto al tratamiento de quejas y reclamos brindado.

Presentados los resultados de cada pregunta de manera detallada, quedan evidenciadas de manera clara las causas que pueden estar generando insatisfacción en el cliente en cuanto al procedimiento llevado a cabo para el tratamiento y resolución de sus quejas o reclamos, las mismas serán expuestas en el segundo diagrama de Ishikawa y se muestran de manera resumida, en orden decreciente según su influencia (dependiendo del porcentaje de correlación), en la tabla a continuación.

*Tabla 4: Resumen de causas que pueden estar generando insatisfacción en el cliente en cuanto al procedimiento para tratamiento de quejas o reclamos.
Fuente: Elaboración propia.*

Pregunta	Moda	Correlación con satisfacción	Conclusión
4) Fue tratada y solucionada con prontitud	4	0,90	Mejorar de inmediato y rigurosamente, su mejora generará muy alto impacto positivo en la satisfacción del cliente
5) La comunicación durante el tratamiento fue satisfactoria	5; 6	0,89	Mejorar a la brevedad posible, su mejora generará alto impacto positivo en la satisfacción del cliente
6) Se le dio la importancia debida a su queja o reclamo	4	0,85	Mejorar a la brevedad posible y de manera rigurosa, su mejora generará alto impacto positivo en la satisfacción del cliente
8) Existió receptividad	3; 4; 6	0,79	Mejorar a la brevedad posible y de manera

por parte de la compañía para resolver con dedicado compromiso su queja			rigurosa, su mejora generará alto impacto positivo en la satisfacción del cliente
3) Obtuvo respuesta pronta de recepción de su que	3; 4; 5	0,79	Mejorar a la brevedad posible y de manera rigurosa, su mejora generará alto impacto positivo en la satisfacción del cliente
1) Conocía por cual medio realizar la queja o reclamo	2; 3	0,64	Al ser muy bajas las respuestas, este es un aspecto que se tiene que mejorar de manera dedicada, su mejora impactará de manera positiva en la satisfacción del cliente
2) Fue de fácil acceso	3	0,62	Al ser muy bajas las respuestas, este es un aspecto que se tiene que mejorar de manera dedicada, su mejora impactará de manera positiva en la satisfacción del cliente

Entiéndase que el porcentaje de correlación indica qué tanto influye o pesa la causa en la satisfacción general del cliente, a mayor porcentaje, mayor influencia y viceversa, debido a esto, se deben mejorar con mayor rapidez y rigurosidad aquellas causas que presentan mayor correlación

Concluido el proceso de análisis de resultados de ambas encuestas, se pudo proceder a la elaboración del segundo diagrama de Ishikawa, que es el que contiene las causas que realmente están generando insatisfacción en el cliente en el servicio posventa prestado por la compañía en la actualidad. Dicho diagrama se muestra en la imagen a continuación:

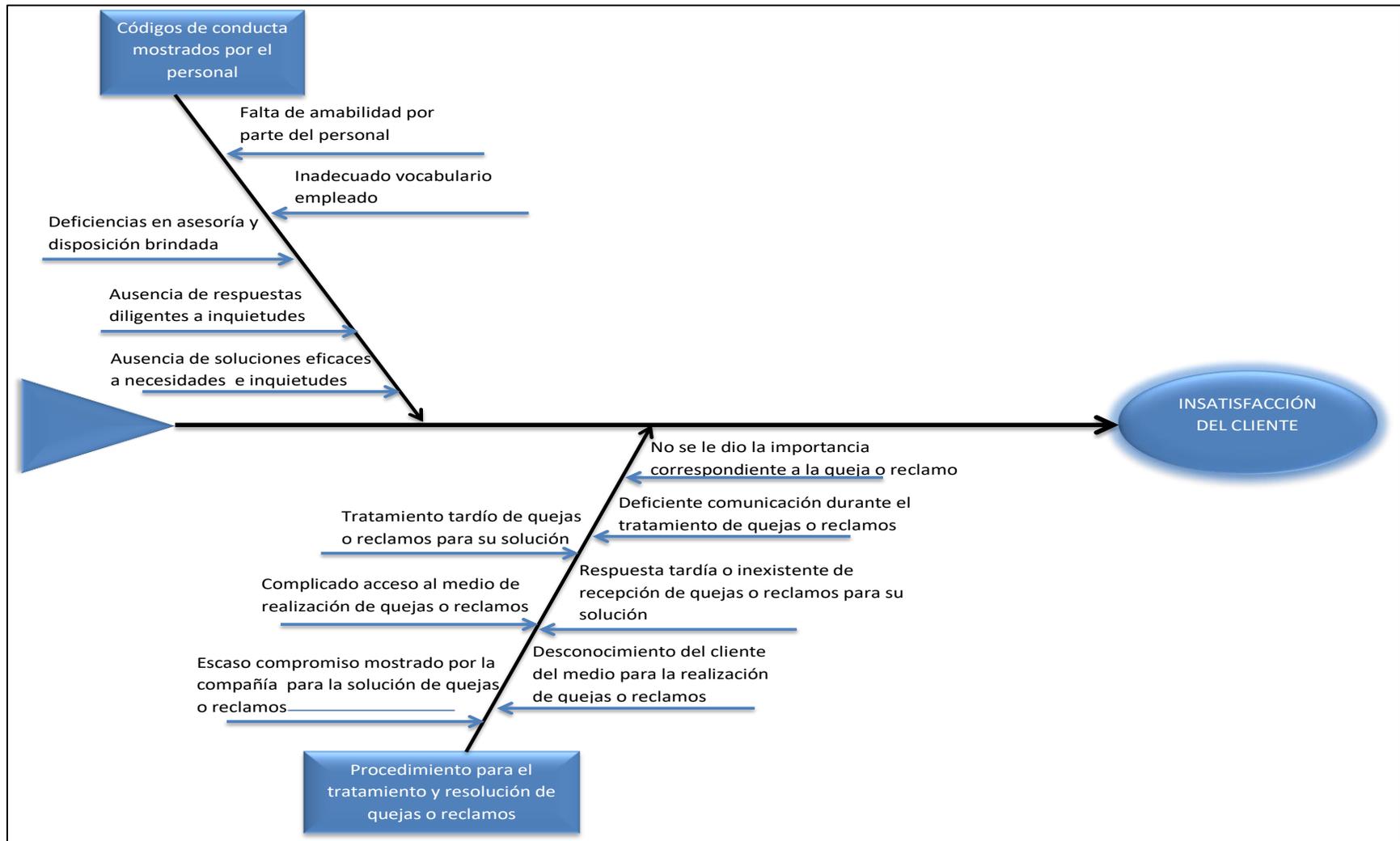


Figura 8: Diagrama de Ishikawa con causas que realmente están generando insatisfacción en el cliente según los resultados de las encuestas.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Problemas internos presentes observados en los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.

Aparte de los problemas en la atención al cliente que se observó durante el análisis de los resultados de las encuestas, se observaron otros problemas internos propios de los procesos de la compañía. En la siguiente tabla se muestran algunos de esos problemas internos observados, aquellos a los cuales los directivos de la compañía decidieron que se les tenía que dar tratamiento.

*Tabla 5: Problemas internos en los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.
Fuente: Elaboración propia.*

Problema	Descripción
1	No se registran las quejas o reclamos tal como lo estima el proceso para tratamiento de quejas o reclamos descrito en el apartado 4.1.2, por lo tanto, estas no quedan guardadas en la base de datos de la compañía.
2	No se realiza la encuesta de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente al finalizar un servicio como lo estima el proceso descrito en el apartado 4.1.3, por lo tanto, no se tienen archivadas en la base de datos la totalidad de opiniones de satisfacción de los clientes.
3	La encuesta que se realiza para medición y seguimiento de la satisfacción del cliente actualmente solo cuenta con una pregunta, por lo tanto, el resultado que esta arroja no será suficiente para un completo análisis. En caso de que la respuesta sea negativa no se tiene conocimiento específico de qué aspecto hace que sea negativa.
4	El formulario para el registro de quejas o reclamos no cuenta con una evaluación detallada de la queja o reclamo, no contempla aspectos importantes como: severidad, complejidad, impacto, entre otros.

A continuación se muestra el Diagrama de Ishikawa asociado a los problemas internos presentes en los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.

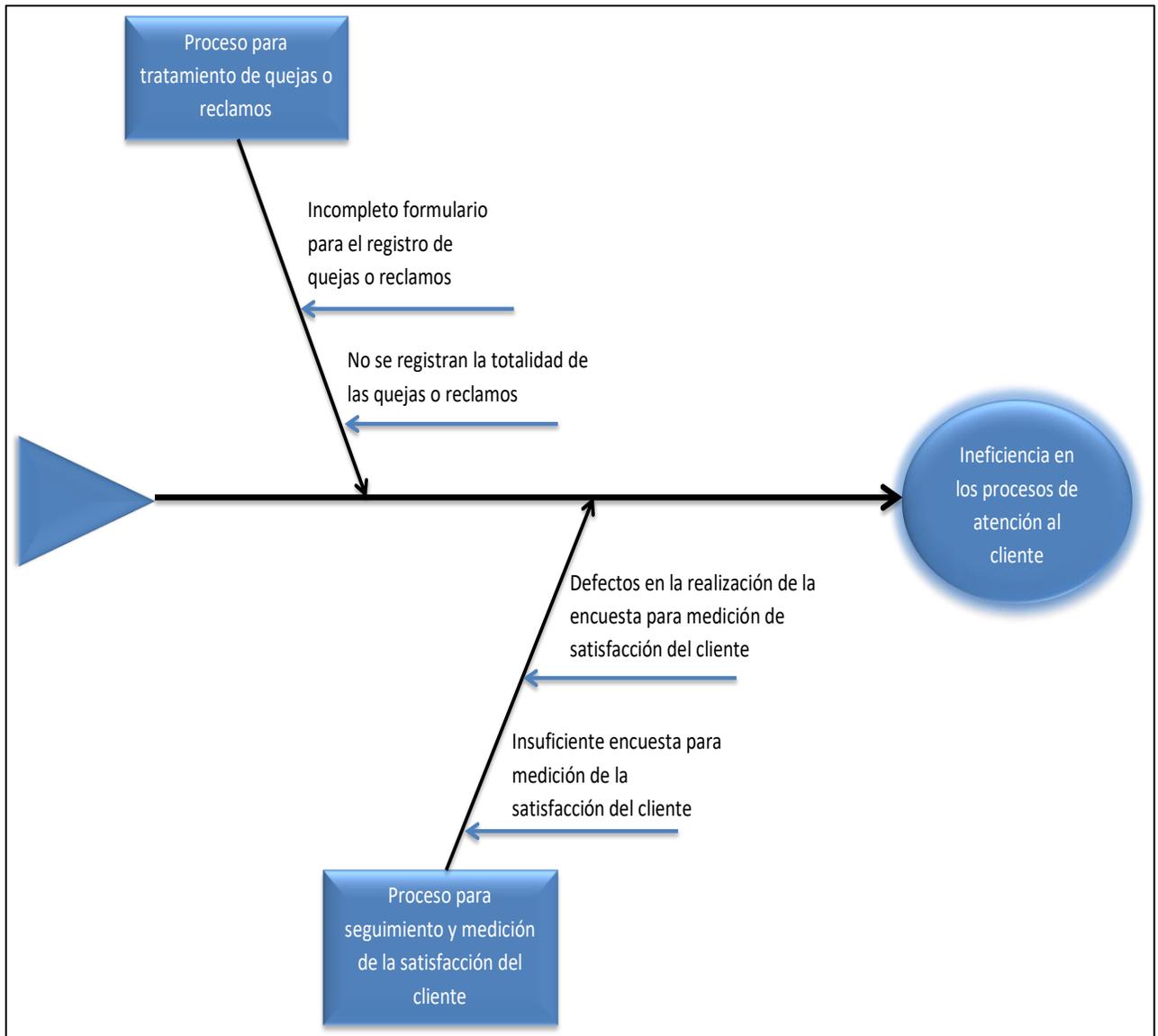


Figura 9: Diagrama de Ishikawa con causas que generan problemas en los procesos internos de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Identificación de las causas de los problemas analizados.

Expuestas todas las causas o factores que afectan el proceso de atención al cliente en el servicio posventa, se acude a la identificación de la causa raíz de cada uno de estos. Para este propósito, se hizo uso de la herramienta de Diagrama de Diagnóstico ¿Por qué? ¿Por qué? ya que esta permite estudiar a fondo las causas de un problema, facilitando de esta manera la determinación de su causa raíz.

Para la elaboración del mencionado diagrama, se realizaron entrevistas no estructuradas con expertos de la compañía en el área de estudio, para que estos pudiesen brindar información con respecto a por qué se estaban presentando los problemas expuestos y poder determinar la causa raíz de éstos.

En las siguientes imágenes se muestran los Diagramas Diagnóstico ¿Por qué? ¿Por qué?

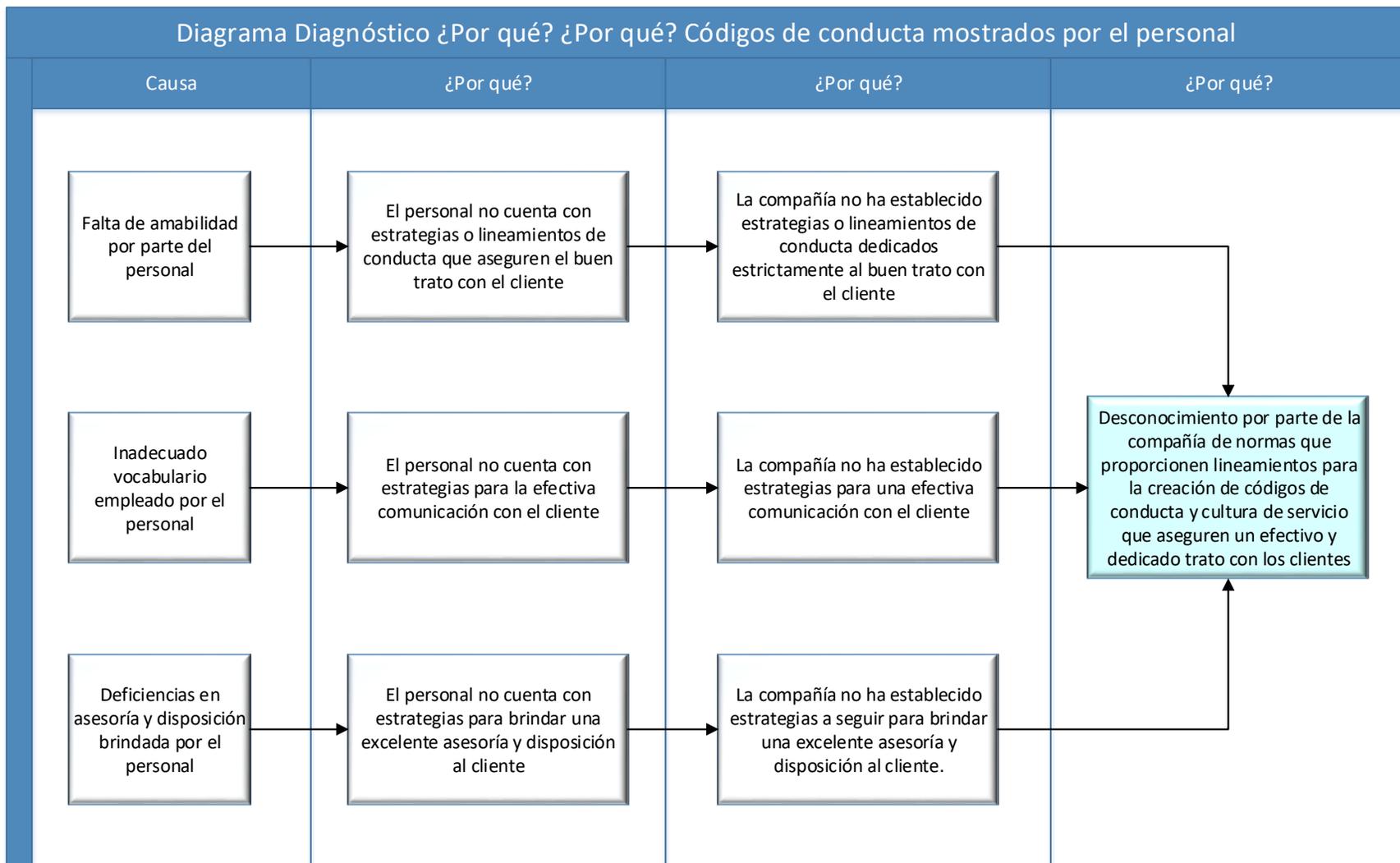


Figura 10: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas a los códigos de conducta mostrados por el personal (1).
Fuente: Elaboración propia.

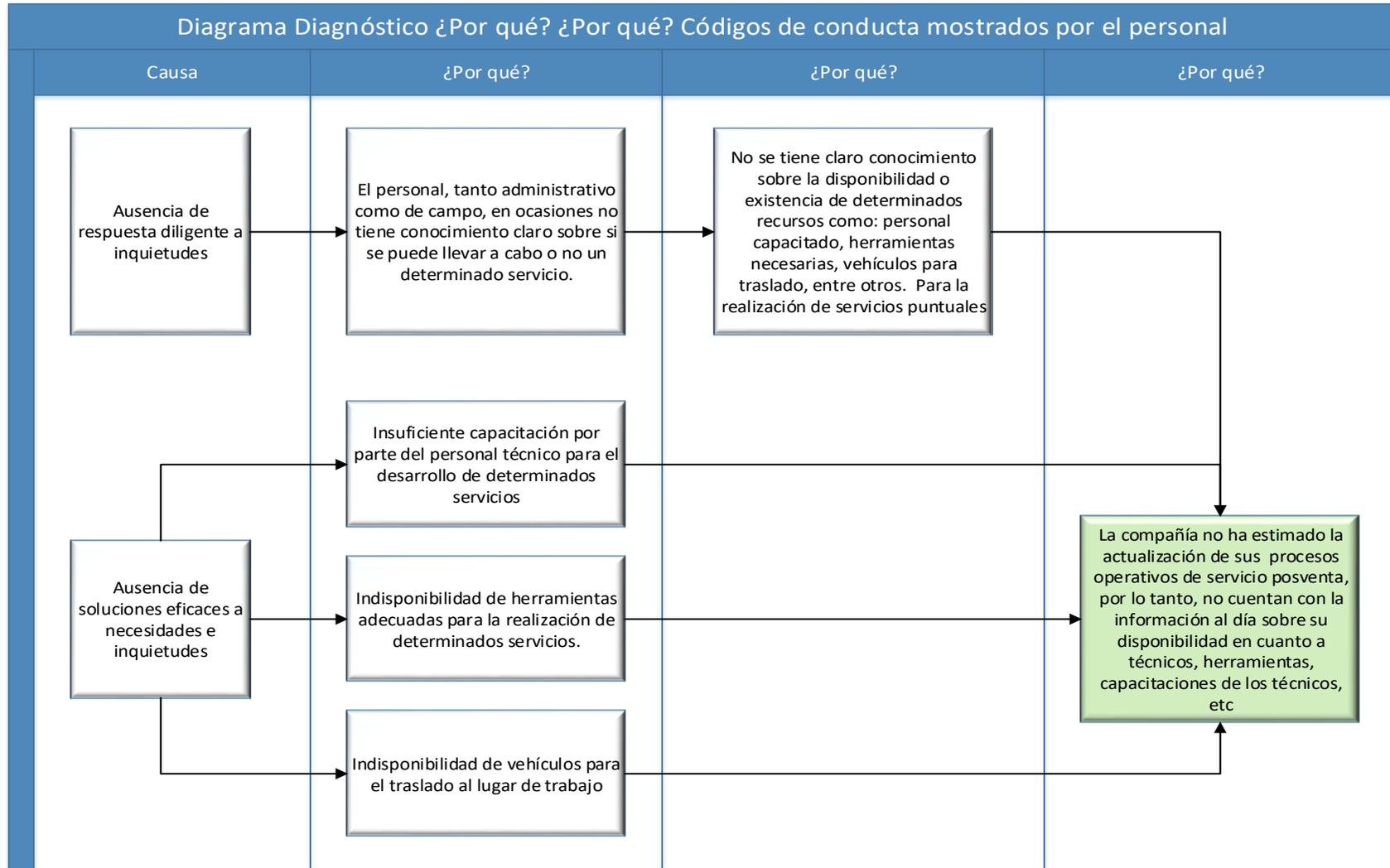


Figura 11: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas a los códigos de conducta mostrados por el personal (2).
Fuente: Elaboración propia.

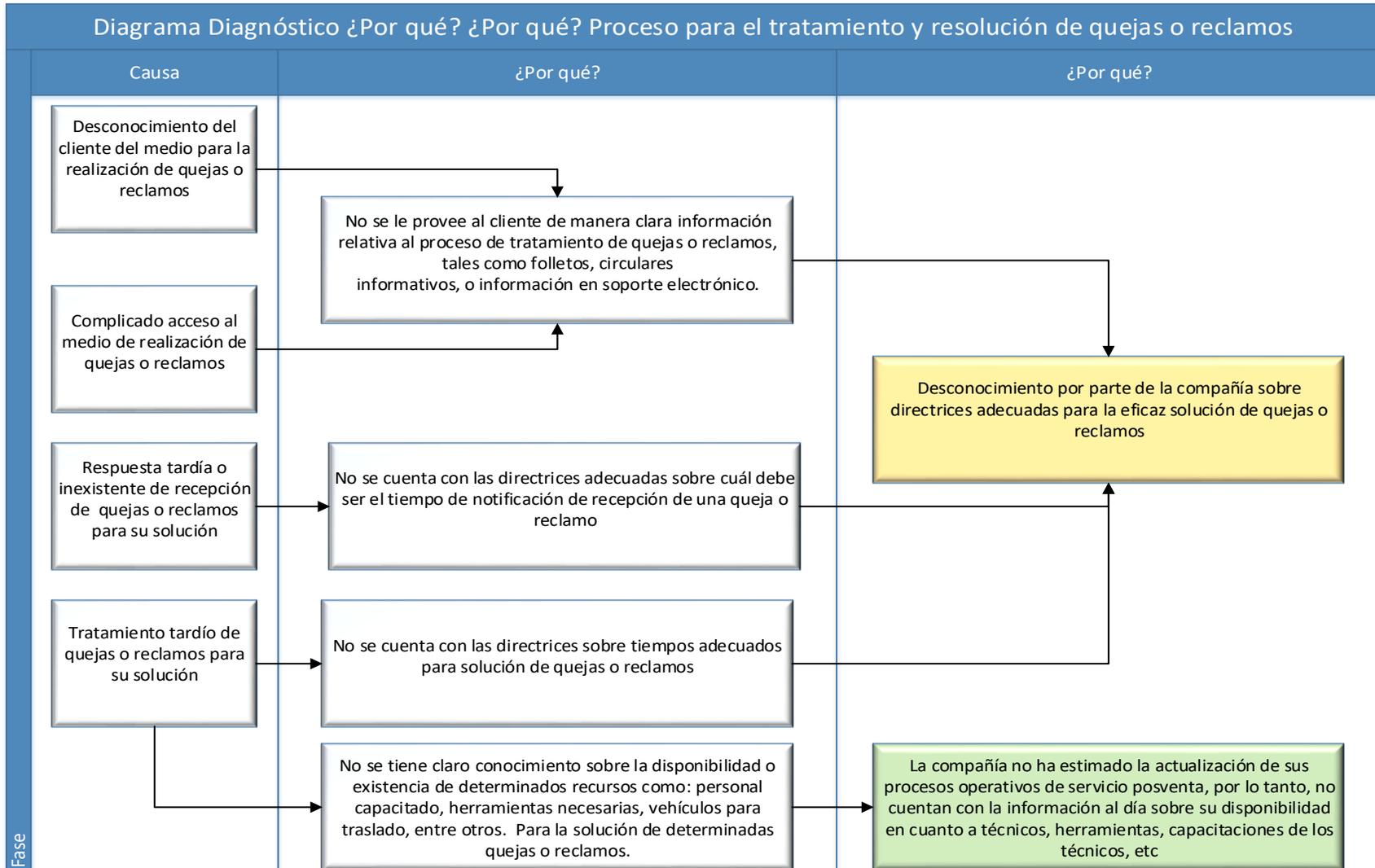


Figura 12: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso para el tratamiento y resolución de quejas o reclamos (1).
Fuente: Elaboración propia.

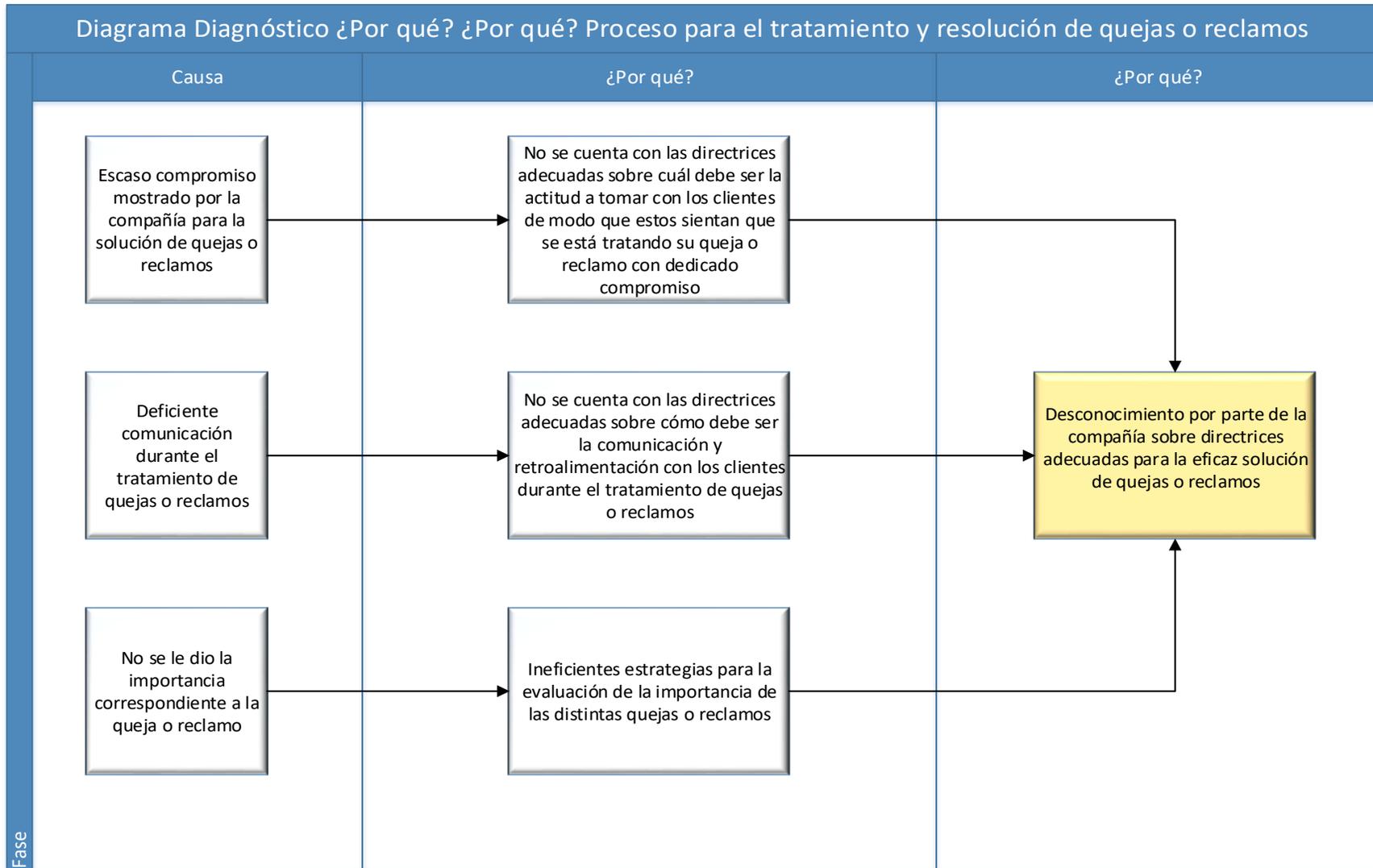


Figura 13: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso para el tratamiento y resolución de quejas o reclamos (2).
Fuente: Elaboración propia.

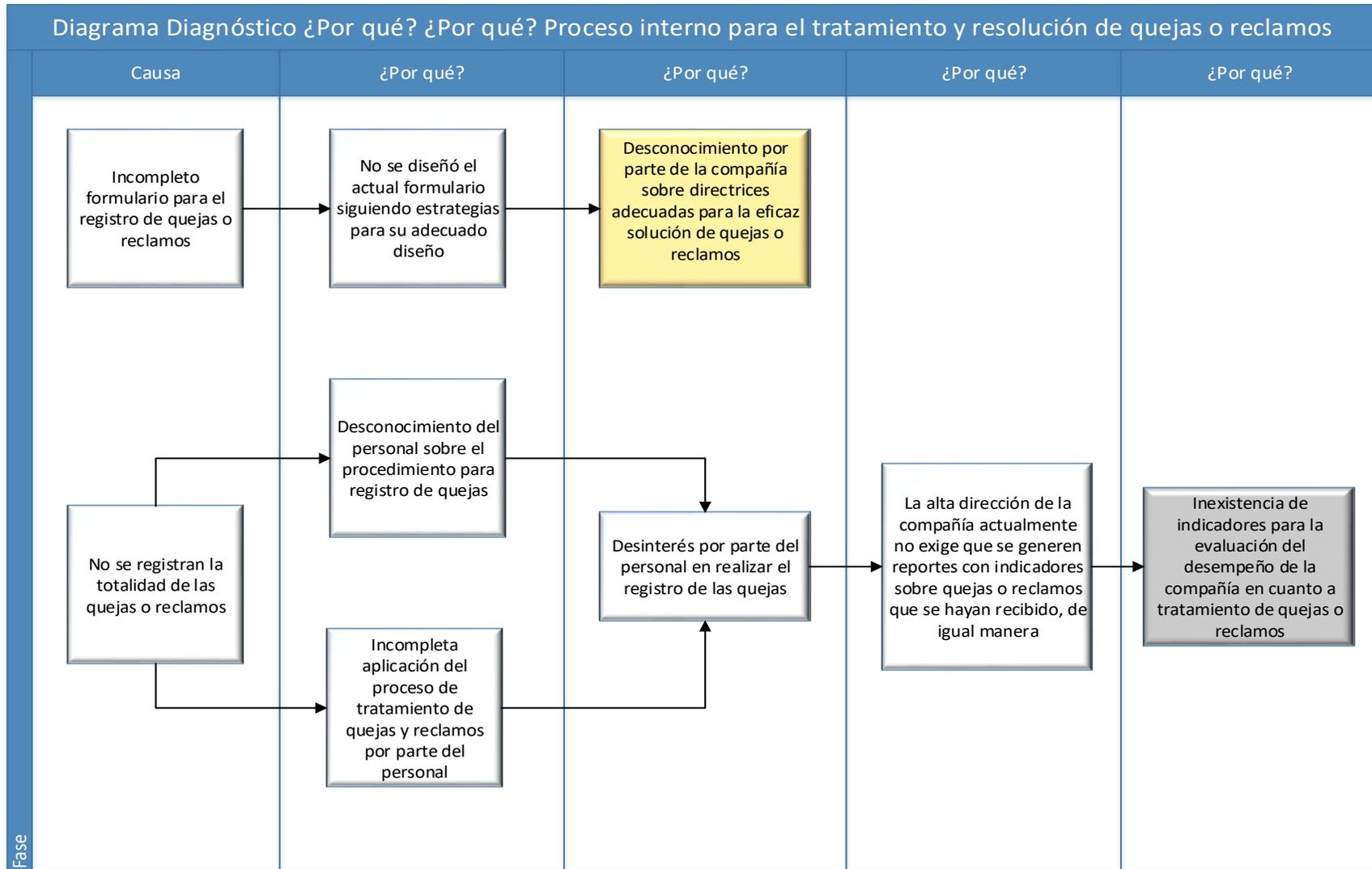


Figura 14: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso interno para tratamiento y resolución de quejas o reclamos. Fuente: Elaboración propia.

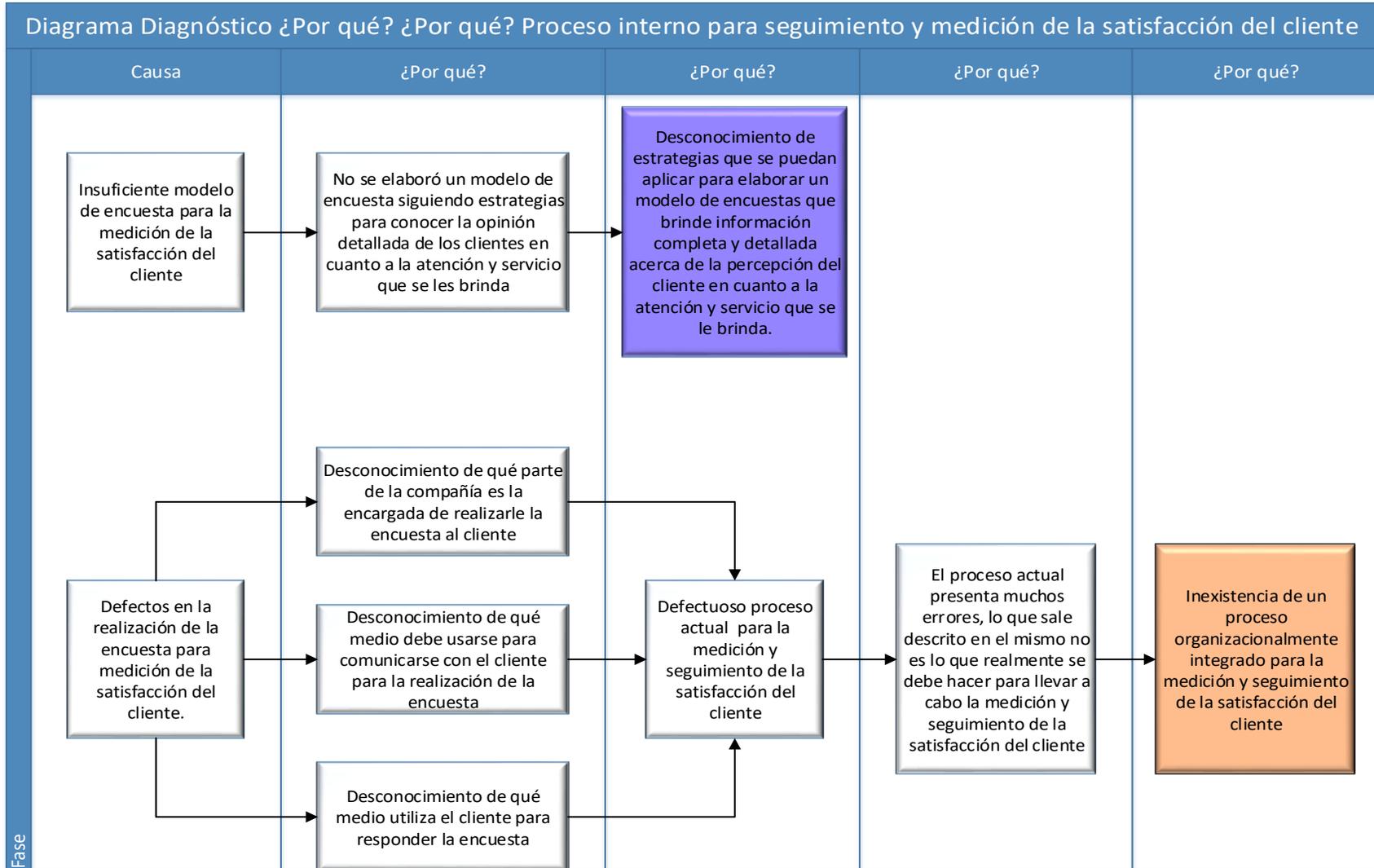


Figura 15: Diagrama ¿Por qué? ¿Por qué? de las causas asociadas al proceso interno para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.
Fuente: Elaboración propia.

5 CAPÍTULO V: DISEÑO DE MEJORAS

En el presente capítulo se exponen las propuestas que se consideraron y se diseñaron para la mejora de los procesos de atención al cliente en el servicio posventa, de modo que con su aplicación, se pueda incrementar la satisfacción del cliente hacia la marca y que internamente se optimicen los procesos internos de este departamento.

Para este fin, se mostrarán cuadros de solución, con el fin de explicar qué es lo que se hizo para poder mitigar las causas raíces de los problemas identificados en el apartado 4.3.

5.1 Propuesta 1: Formulación de un modelo de cultura de servicio que contenga lineamientos de comportamiento organizacional orientados a la atención al cliente que aseguren un efectivo y dedicado trato con estos.

5.1.1 Objetivo.

Establecer los parámetros de conducta que se tienen que seguir al momento de estar en contacto con un cliente, estos parámetros están diseñados para lograr tener un trato de calidad y dedicado con cada uno, buscando siempre generar valor y empatía hacia la marca satisfaciendo todas sus necesidades e inquietudes.

5.1.2 Cuadro de Solución propuesta 1.

A continuación, se muestra el cuadro de solución asociado a la propuesta 1, el cual contiene la causa raíz identificada, la solución a esta y el cómo se llevará a cabo la solución.

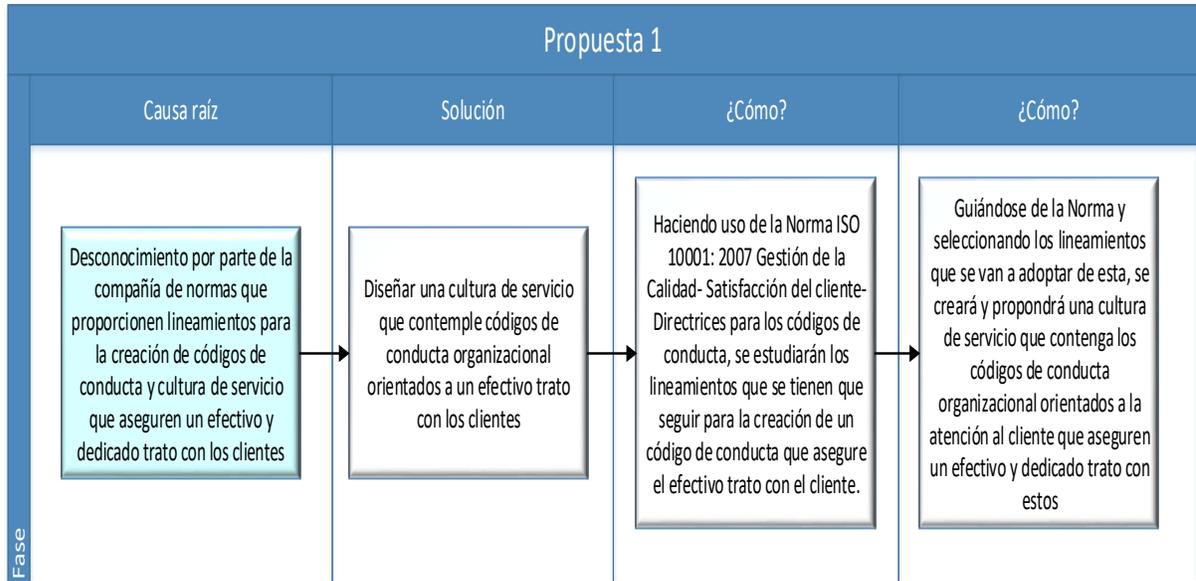


Figura 16: Propuesta 1.
Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Descripción de la propuesta 1.

Estudiados los lineamientos de códigos de conducta organizacional que contiene la Norma, se acudió a la selección de aquellos que se iban a adoptar para la elaboración de una cultura de servicio que asegure un efectivo y dedicado trato con los clientes. La selección se llevó a cabo en conjunto con directivos de la compañía, con quienes se establecieron los objetivos que se querían alcanzar con la creación de esta cultura, y con base en estos objetivos se seleccionaron los lineamientos más adecuados para su cumplimiento. Para este caso, los objetivos se enfocaron principalmente en mejorar aquellos aspectos de conducta que habían tenido baja puntuación en la encuesta sobre códigos de conducta que se les realizó a los clientes.

Aparte del soporte con la Norma ISO 10001:2007, también se acudió a bibliografía adicional, como el texto “Servicio Inspirador” de Ron Kaufman, para reforzar el conocimiento en materia de cultura de servicio.

En la imagen a continuación se muestran los lineamientos que se propusieron para la creación de una efectiva cultura de servicio, que contenga:

- Los códigos de conducta necesarios para corregir las causas que habían generado posible insatisfacción en el cliente según las encuestas referentes a este tema.
- Las estrategias para asegurar que todo el personal cumpla con la cultura de servicio establecida.



Figura 17: Lineamientos propuestos para creación de una cultura de servicio orientada al efectivo trato con el cliente.

Fuente: (Kaufman). Elaboración propia.

La explicación de cada lineamiento expuesto en la figura 17 se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 6: Explicación de cada lineamiento propuesto para creación de una cultura de servicio orientada al efectivo trato con el cliente

Fuente: (Kaufman). Elaboración propia.

1)Lenguaje común del servicio	2)Visión del servicio	3)Reclutamiento del personal
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de entender para los clientes. • Respetuoso, racional y emocional. • Pertinente para el servicio que se esté realizando 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a todo cliente siguiendo los principios y valores impuestos por la organización. • Compromiso para satisfacer toda necesidad del cliente • Se debe tener como 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que entiendan, compartan y aseguren el cumplimiento de la visión de servicio.

	<p>objetivo permanente la innovación en materia de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar con el fin de crear valor para el cliente 	
4)Orientación al nuevo personal	5)Reconocimiento y recompensas del servicio	6)La voz del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Constante información y retroalimentación con el personal en general, en especial con el recién ingresado • Inspirar y motivar • Proponer nuevos objetivos y desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer incentivos • Elogiar cuando sea necesario • Posibles premios y promociones por rendimiento y resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar entender siempre al cliente, captar sus comentarios, necesidades, sentimientos e inquietudes • Darle alta importancia a todo deseo que manifieste.
7)Medidas y métricas del servicio	8)Procesos para mejoramiento del servicio	9)Garantías y recuperación de servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe tener claro qué se mide, por qué, para qué y qué se debe hacer • Es de gran importancia medir la satisfacción, lealtad y comportamiento del cliente hacia la marca. • De igual manera, es importante medir el compromiso de cada empleado con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados • Programa de sugerencias • Reuniones para discusión y solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que clientes disgustados recuperen su fidelidad por la organización solucionando de manera efectiva sus reclamos, quejas o conflictos

5.1.4 Posible estrategia de implementación de la propuesta 1.

Con los lineamientos expuestos en el apartado anterior, se creará una ficha de cultura organizacional, la cual será subida y estará disponible en la plataforma web de la compañía. Para la impartición inicial a todo el personal, es necesaria la realización de reuniones o talleres, donde el personal especializado en el tema muestre y explique los lineamientos diseñados.

5.2 Propuesta 2: Diseño de directrices que mejoren el proceso de tratamiento de quejas o reclamos actual.

5.2.1 Objetivo.

Establecer los lineamientos y prácticas que se deben implementar en el actual proceso de tratamiento de quejas y reclamos, para lograr la mejora de este y que se desarrolle de una manera más efectiva.

5.2.2 Cuadro de solución propuesta 2.

A continuación, se muestra el cuadro de solución asociado a la propuesta 2, el cual contiene la causa raíz identificada, la solución a esta y el cómo se llevará a cabo la solución.

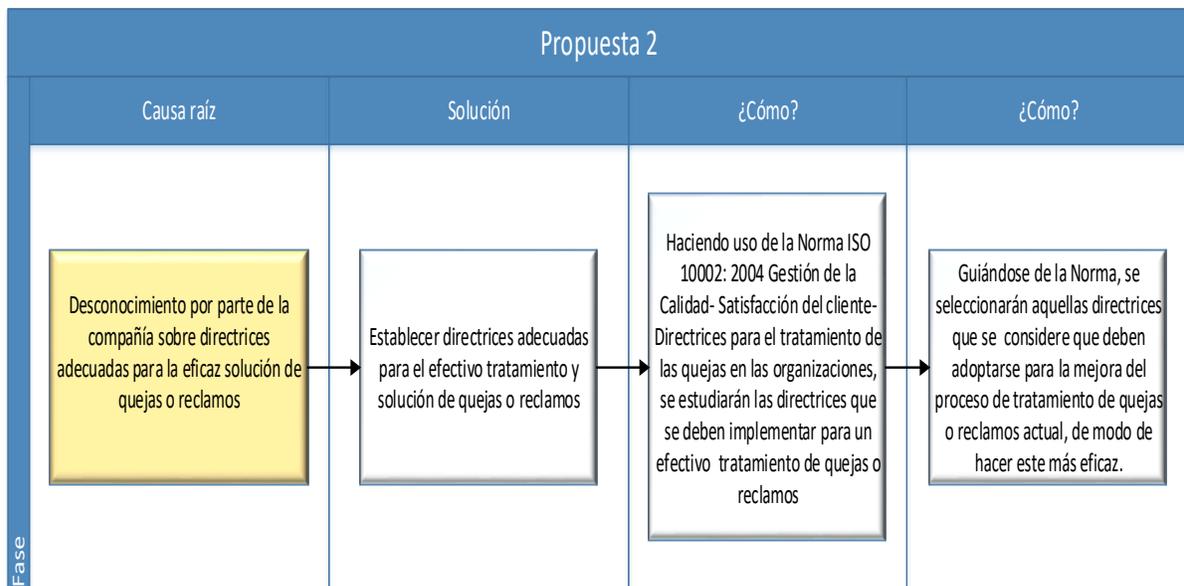


Figura 18: Propuesta 2.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Descripción de la propuesta 2.

Estudiadas las directrices para el eficaz tratamiento de quejas o reclamos que contiene la Norma, se acudió al planteamiento de aquellas que se iban a adoptar para la mejora del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos. El planteamiento se llevó a cabo en conjunto con directivos de la compañía, con

quienes se establecieron los objetivos que se querían alcanzar con la mejora de este proceso, y con base en estos objetivos se plantearon las directrices más adecuadas para su cumplimiento. Para este caso, los objetivos se enfocaron principalmente en mejorar aquellos aspectos de tratamiento de quejas o reclamos que habían tenido baja puntuación en la encuesta que se les realizó a los clientes.

En la tabla a continuación se muestran las directrices que se propusieron para la mejora del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos, necesarias para corregir las causas que habían generado posible insatisfacción en el cliente según los resultado de las encuestas referentes a este tema.

Tabla 7: Directrices propuestas para la mejora del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos
Fuente: (ISO, 2004). Elaboración propia.

Causa	Directriz según la Norma	Directrices propuestas para mejora del proceso actual
<p>Desconocimiento del cliente del medio para la realización de quejas o reclamos</p> <p>Complicado acceso al medio de realización de quejas o reclamos</p>	<p>“La información relativa al proceso de tratamiento de las quejas, tales como folletos, circulares informativos, o información en soporte electrónico, debería estar fácilmente disponible para los clientes, reclamantes y otras partes interesadas. Tal información debería facilitarse en un lenguaje sencillo y, en la medida de lo posible, en formatos accesibles a todos, de tal manera que no haya reclamantes en desventaja” (apartado 7.1).</p>	<p>Colocar en el “home” de la página web del grupo una pestaña de “quejas” la cual contenga toda la información para la sencilla realización de la queja o reclamo. (Véase anexo 37)</p> <p>Nota: Esta propuesta de mejora ya se estaba llevando a cabo por parte de la compañía al momento de su proposición.</p>
<p>Respuesta tardía o inexistente de recepción de quejas o reclamos para su solución</p>	<p>“La recepción de cada queja debería ser notificada inmediatamente al reclamante (por ejemplo telefónicamente o por correo postal o electrónico).” (apartado 7.4)</p>	<p>La respuesta de recepción de la queja debe ser inmediata, ya sea vía telefónica o por correo electrónico</p>
<p>Tratamiento tardío de quejas o reclamos para su solución</p>	<p>“Siguiendo una apropiada investigación, la organización debería ofrecer una respuesta, por ejemplo corregir el problema y prevenir que ocurra en un futuro. Si la queja no puede resolverse inmediatamente, debería tratarse de manera que se alcance una solución eficaz tan pronto como sea posible” (apartado 7.7)</p>	<p>Se debe dar respuesta de solución a la queja o reclamo tan pronto como sea posible, ya sea vía telefónica o por correo electrónico</p>

<p>Escaso compromiso mostrado por la compañía para la solución de quejas o reclamos</p>	<p>“La queja debería seguirse a largo de todo el proceso, desde la recepción inicial hasta que el reclamante quede satisfecho o la decisión final haya sido tomada. Una actualización del estado de la queja debería estar disponible para el reclamante cuando lo requiera y a periodos regulares, al menos en el momento de cumplirse los plazos establecidos” (apartado 7.3)</p>	<p>Se debe tener seguimiento de toda acción tomada y ejecutada en el transcurso del tratamiento, notificándole al cliente sobre estas y sobre sus resultados tan pronto como sea posible, ya sea vía correo electrónico o telefónica</p>
<p>Deficiente comunicación durante el tratamiento de quejas o reclamos</p>	<p>“La decisión o cualquier acción tomada con respecto a la queja, que sea pertinente para el reclamante o para el personal involucrado, debería comunicárseles tan pronto como se tome.” (apartado 7.8)</p>	
<p>No se le dio la importancia correspondiente a la queja o reclamo</p>	<p>“Después de recibida, cada queja debería evaluarse inicialmente en términos de criterios tales como su severidad, implicaciones de seguridad, complejidad, impacto y de la necesidad y posibilidad de una acción inmediata.” (apartado 7.5)</p> <p>“Deberían hacerse todos los esfuerzos para investigar todas las circunstancias e información pertinente acerca de una queja. El nivel de investigación debería ser proporcionado con la seriedad, frecuencia de ocurrencia y severidad de la queja.” (apartado 7.6)</p>	<p>El área involucrada dada la queja o reclamo debe hacer una evaluación exhaustiva de la misma, para elaborar un plan de acción adecuado según la severidad, impacto y complejidad de la misma. Al formulario para registro se le deben agregar estos aspectos (Véase anexo 38)</p>
<p>Incompleto formulario para el registro de quejas o reclamos</p>		

A continuación, se muestra el flujo para tratamiento de quejas y reclamos con las directrices propuestas para su mejora.

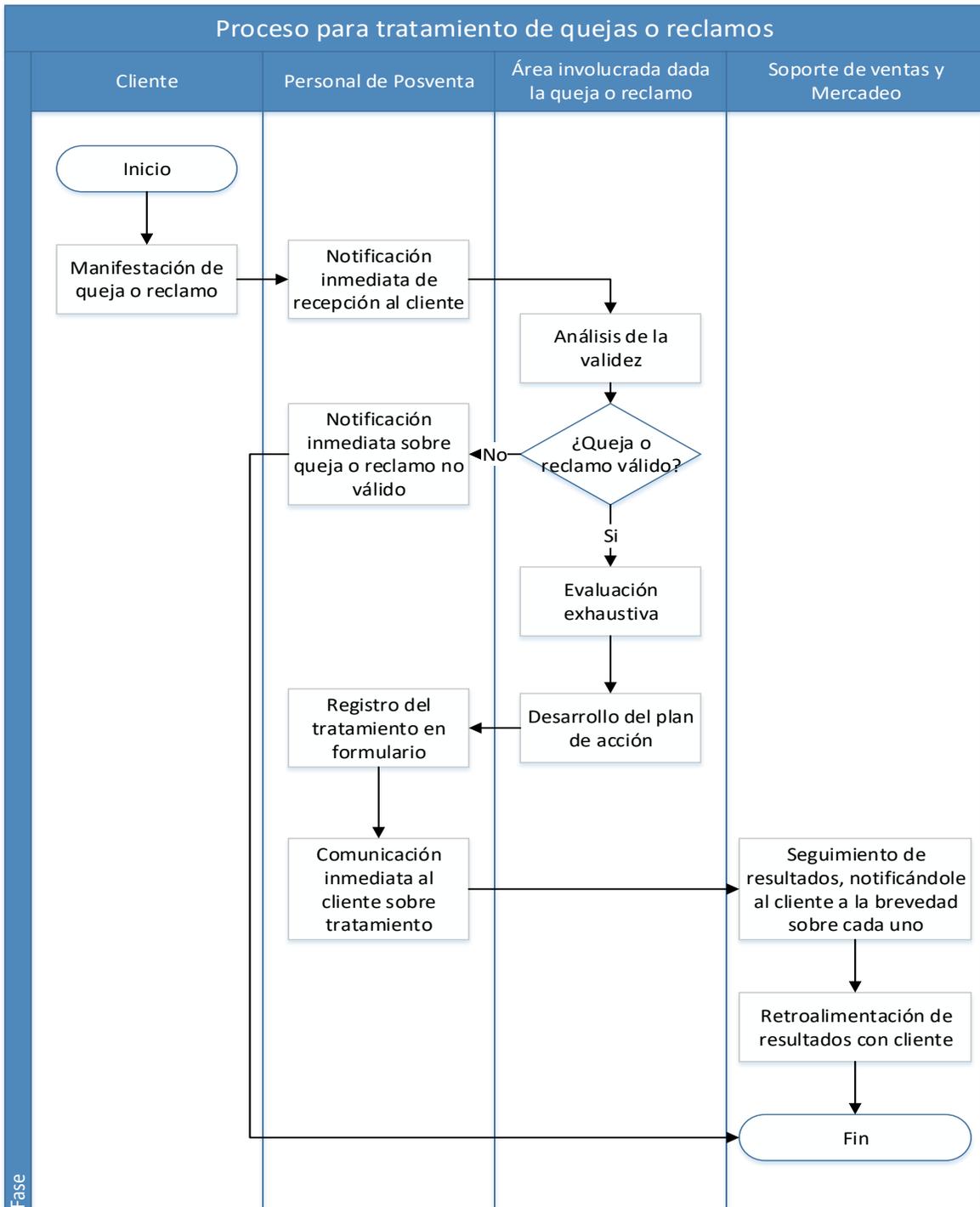


Figura 19: Diagrama de flujo para tratamiento de quejas y reclamos con las directrices propuestas para su mejora.
Fuente: Elaboración propia.

Descripción detallada del proceso propuesto en la figura 19:

El cliente manifiesta la queja o reclamo mediante la página web de la compañía, al recibir esta manifestación, el personal de posventa se encarga de la notificación inmediata al cliente de la recepción de su queja, este aviso de recepción se realiza vía correo electrónico o telefónicamente.

El personal del área involucrada dada la naturaleza de la queja o reclamo se encarga de analizarla para determinar su validez, si no es válida, el personal de posventa le avisa inmediatamente al cliente, vía telefónica o por correo, sobre la decisión tomada, registra esta decisión en el formulario y se culmina el proceso.

De ser válida la queja o reclamo, el área involucrada desarrolla una evaluación exhaustiva de la misma, para de esta manera poder determinar su severidad, impacto y complejidad y desarrollar un plan de acción adecuado según los resultados de la evaluación.

Establecido el plan de acción, el personal de posventa registra este en el formulario según lo acordado, y le comunica inmediatamente al cliente, vía telefónica o por correo, sobre el tratamiento a llevar a cabo.

Durante todo el tratamiento, el personal de soporte de ventas y mercadeo debe mantener seguimiento de los resultados de las acciones tomadas y ejecutas, notificándole al cliente, a la brevedad posible, vía telefónica o correo electrónico, sobre el resultado de cada una de estas acciones.

Por último, se lleva a cabo la retroalimentación de los resultados obtenidos con el cliente y se culmina el proceso.

Para mayor entendimiento de las diferencias entre el proceso existente y el propuesto para tratamiento de quejas y reclamos se elaboró una tabla comparativa, la cual se muestra a continuación:

Tabla 8: Comparación entre el proceso para tratamiento de quejas y reclamos actual y el propuesto
Fuente: Elaboración propia

Causa	Proceso actual	Proceso propuesto para mejora
Desconocimiento del cliente del medio para la realización de quejas o reclamos	No se provee a los clientes información relativa al proceso de tratamiento de quejas y reclamos	Toda queja o reclamo se realiza a través de la página web de la compañía, la cual contiene toda la información para su tratamiento, en una pestaña que indica “quejas” en el “home” de la página web.
Complicado acceso al medio de realización de quejas o reclamos		
Respuesta tardía o inexistente de recepción de quejas o reclamos para su solución	La respuesta de recepción de la queja se debe hacer en un período no mayor a 10 días	La respuesta de recepción de la queja es inmediata, ya sea vía telefónica o por correo electrónico
Tratamiento tardío de quejas o reclamos para su solución	Se debe dar la respuesta de solución a la queja o reclamo en un período de 10 días hábiles a partir de su recepción	Se debe dar respuesta de solución a la queja o reclamo tan pronto como sea posible
Escaso compromiso mostrado por la compañía para la solución de quejas o reclamos	No contempla el proveer al cliente actualizaciones de estado sobre su queja o reclamo, de igual manera, no se le comunican todas las decisiones tomadas en el transcurso del tratamiento.	Se debe tener seguimiento de toda acción tomada y ejecutada en el transcurso del tratamiento, notificándole al cliente sobre estas y sobre sus resultados tan pronto como sea posible, ya sea vía correo electrónico o telefónica
Deficiente comunicación durante el tratamiento de quejas o reclamos		
No se le dio la importancia correspondiente a la queja o reclamo	No cuenta con una exhaustiva evaluación de la queja o reclamo. De igual manera, el formulario de registro de quejas o reclamos no refleja de manera detallada la importancia de la misma, no contempla aspectos como severidad, complejidad e impacto.	El área involucrada dada la queja o reclamo debe hacer una evaluación exhaustiva de la misma, para elaborar un plan de acción adecuado según la severidad, impacto y complejidad de la misma. Al formulario para registro se le deben agregar estos aspectos
Incompleto formulario para el registro de quejas o reclamos		

5.2.4 Posible estrategia de implementación de la propuesta 2.

Con las directrices expuestas en el apartado anterior, se proponen modificaciones tanto para el proceso actual en el tratamiento de quejas y reclamos como el formulario para el registro de las mismas, en adición, se diseñará un flujo

de procesos que contemple las nuevas directrices, este flujo se colocará en el nuevo proceso, el cual será subido a la plataforma web de la compañía. Para la impartición inicial a todo el personal sobre las nuevas directrices para tratamiento de quejas o reclamos, es necesaria la realización de reuniones o talleres, donde el personal especializado en el tema muestre y explique las nuevas directrices adoptadas.

5.3 Propuesta 3: Agregar una encuesta de satisfacción semestral a la ya existente, que con su realización brinde información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le ofrece.

5.3.1 Objetivo.

Mejorar el modelo de encuesta satisfacción que se realiza actualmente, definiendo uno que brinde información más completa sobre la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le brinda, de modo que, con su aplicación, se pueda saber en qué aspectos puntuales está fallando (en dado caso) el servicio prestado y poder elaborar planes de acción orientados a la mejora de los mencionados aspectos.

Cabe destacar que esta encuesta es complemento de la ya existente, la existente se seguirá aplicando tal como lo describe el proceso y en adición, cada seis meses se realizará la encuesta propuesta.

5.3.2 Cuadro de solución propuesta 3.

A continuación, se muestra el cuadro de solución asociado a la propuesta 3, el cual contiene la causa raíz identificada, la solución a esta y el cómo se llevará a cabo la solución.

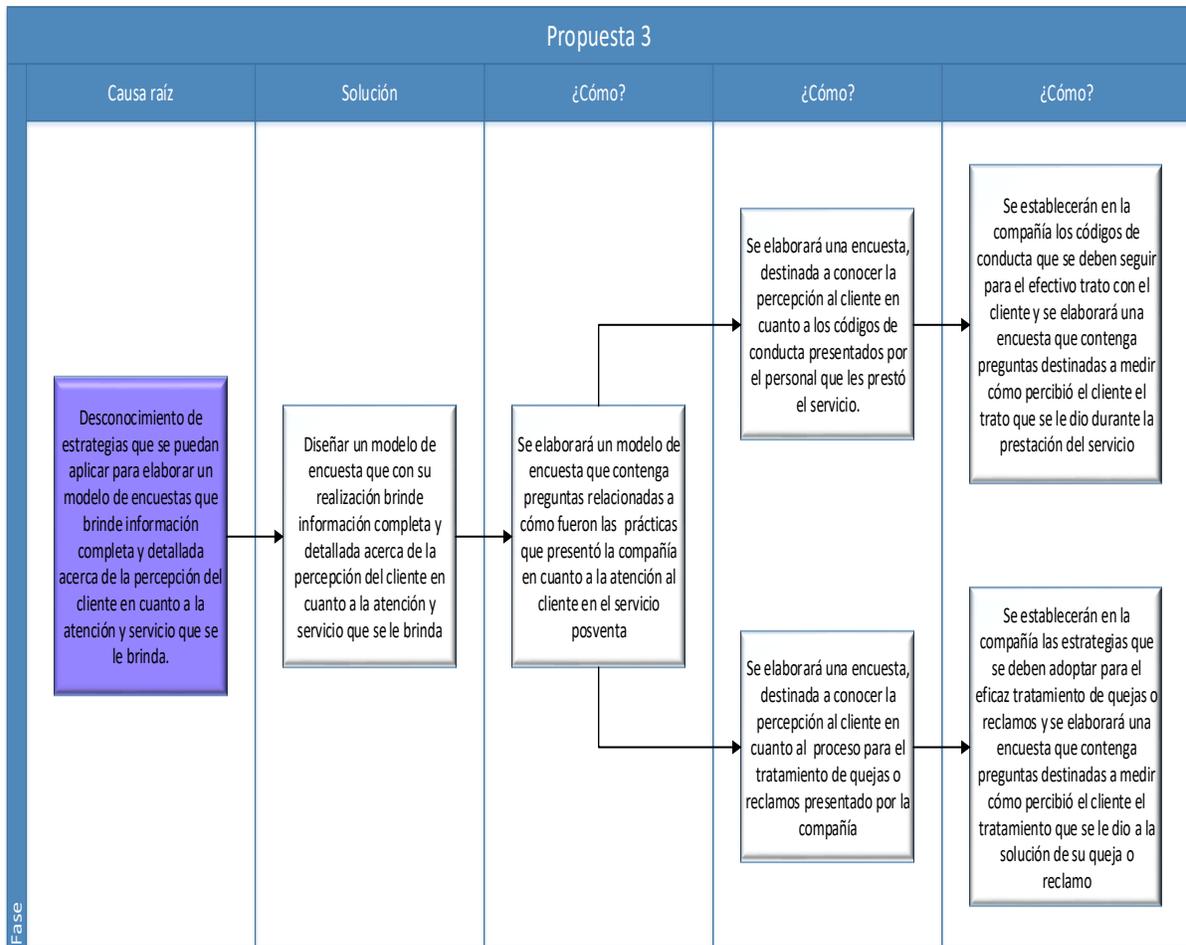


Figura 20: Propuesta 3.
Fuente: Elaboración propia.

5.3.3 Descripción de la propuesta 3.

Para el diseño de un modelo de encuestas que proporcione información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le brinda, se propuso hacer uso de las encuestas que se diseñaron en el presente trabajo de investigación, ya que estas contienen las preguntas que el Gerente Corporativo de Tecnología y Procesos de la compañía consideró relevantes y seleccionó en las reuniones que se llevaron a cabo. A continuación se muestran las encuestas que se diseñaron y propusieron para uso de la compañía:



Encuesta de servicio y atención al cliente

En SVF queremos ser cada día mejores. Es por ello que solicitamos unos pocos minutos de su tiempo para completar la siguiente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada con el fin de mejorar nuestros servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito.

Nombre y Apellido del cliente:

E-mail de contacto:

Teléfono de contacto:

Por favor indique su nivel de satisfacción en cuanto a:

	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Parcialmente insatisfecho	Indiferente	Parcialmente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
Amabilidad y empatía del personal que le atendió	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación e imagen del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vocabulario empleado por el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aseroría y disposición brindada po el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento demostrado y calidad de información brindada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solución eficaz de necesidades e inquietudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respuesta diligente a inquietudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenimiento de la limpieza en el lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qué tanto recomendaría SVF a sus colegas o amigos?

No lo recomendaría	Indiferente								Totalmente lo recomendaría	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>									

Figura 21: Encuesta sobre atención y trato que presentó el personal durante el servicio

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de encuesta de la figura 21 tiene como finalidad conocer la percepción del cliente en cuanto a la atención y trato que presentó el personal durante la prestación de servicio, esta encuesta es aplicable para todo cliente al cual se le haya prestado servicio.



Encuesta de proceso para tratamiento de quejas o reclamos

En SVF queremos ser cada día mejores. Es por ello que solicitamos unos pocos minutos de su tiempo para completar la siguiente encuesta. La información que nos proporcione será utilizada con el fin de mejorar nuestro proceso para tratamiento de quejas o reclamos y por ende nuestros servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún otro propósito.

Nombre y Apellido del cliente:

E-mail de contacto:

Teléfono de contacto:

Por favor indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conocía por cuál medio realizar la queja o reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue de fácil acceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtuvo respuesta pronta a su queja o reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fue tratada y solucionada con prontitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación durante el tratamiento fue satisfactoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se le dio la importancia debida a su queja o reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se trató de manera objetiva e imparcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La compañía mostró dedicado compromiso para solucionar la queja o reclamo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qué tanto recomendaría SVF a sus colegas o amigos?

No lo recomendaría	Indiferente								Totalmente lo recomendaría	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>									

Figura 22: Encuesta sobre proceso llevado a cabo para tratamiento de quejas o reclamos.
Fuente: Elaboración propia.

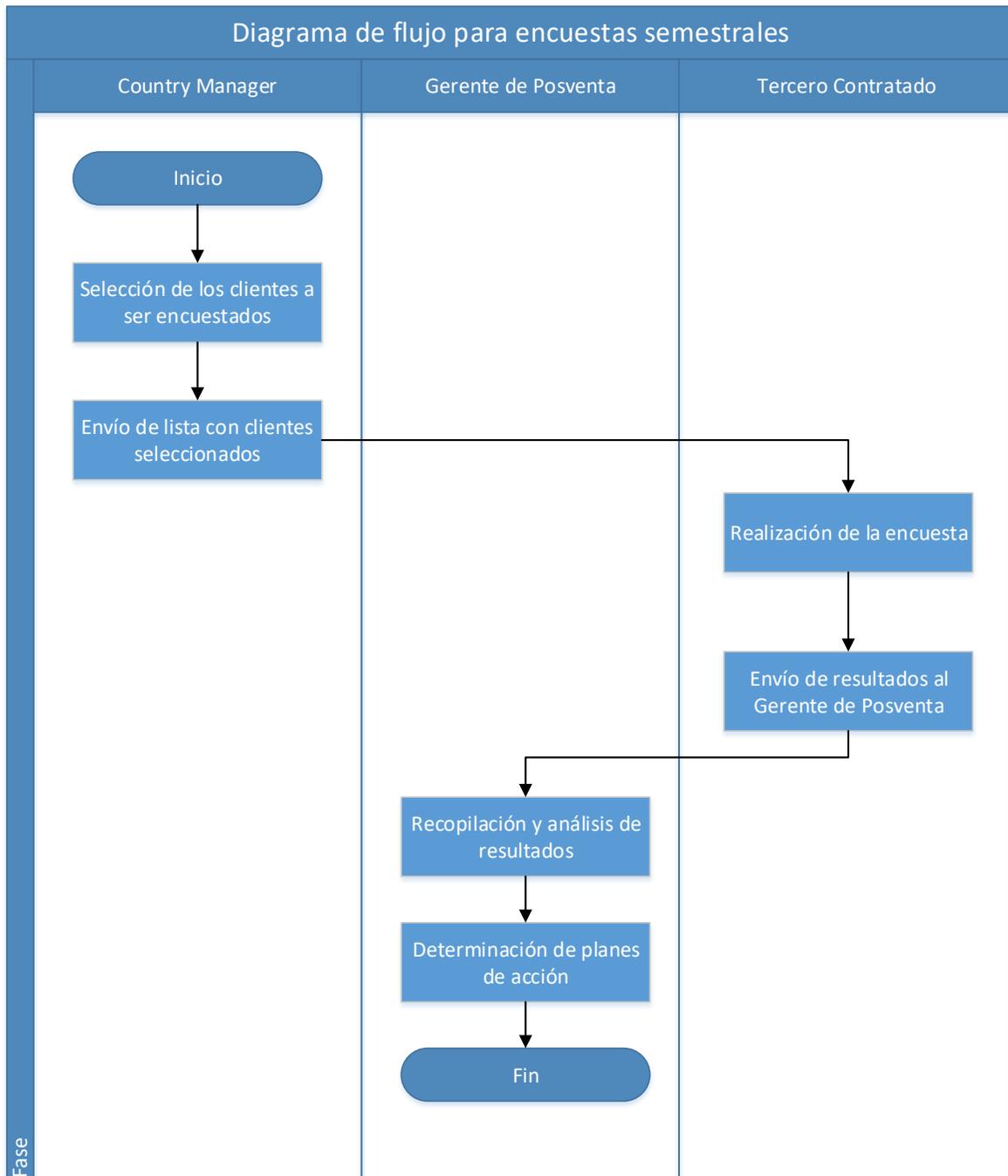
El modelo de encuesta de la figura 22 tiene como finalidad conocer la percepción del cliente en cuanto al proceso para tratamiento de quejas o reclamos prestado por la compañía, esta encuesta es aplicable para todo cliente que haya manifestado una queja o reclamo.

Para llevar a cabo estas encuestas, se propuso que se hicieran vía telefónica, cada seis meses, y siguiendo un guion diseñado para poder ejecutarla rápidamente, de manera que al cliente no le parezca demasiado larga para responderla. En adición, se propuso agregar este método de encuesta al proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente actual (apartado 4.3), de modo que, aparte de la encuesta rutinaria que se realiza después de cada servicio, se ejecuten estas encuestas más detalladas con una frecuencia semestral.

La adición de estas encuestas al proceso presentará ventajas como:

- Tener conocimiento sobre en qué aspectos puntuales de atención y trato con el cliente se está fallando.
- Tener conocimiento sobre en qué aspectos puntuales de tratamiento de quejas o reclamos se está fallando.
- Capacidad de poder establecer planes de acción orientados a la mejora de aspectos que hayan obtenido baja puntuación en las encuestas.
- Capacidad de poder determinar qué aspectos en cuanto al trato con el cliente durante la prestación del servicio son los que más impacto tienen en su satisfacción.
- Capacidad de poder determinar qué aspectos en cuanto al proceso para tratamiento de quejas o reclamos son los que más impacto tienen en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, se diseñó el flujo que describe el cómo se desarrollarían estas encuestas semestrales, indicando cada uno de los pasos y los responsables de su ejecución. Este diagrama de flujo se muestra en la imagen a continuación.



*Figura 23: Proceso para la realización de las encuestas semestrales.
Fuente: Elaboración propia.*

Descripción detallada del proceso propuesto en la figura 23:

El Country Manager, haciendo uso de la base de datos de la compañía, selecciona a los clientes a ser encuestados, los cuales son: todos aquellos que hayan realizado servicios de posventa en el último semestre (para la encuesta de comportamiento mostrado por el personal) y todos aquellos que hayan manifestado quejas o reclamos en el último semestre (para la encuesta de tratamiento de quejas o reclamos).

Seleccionados los clientes, el Country Manager envía una lista con los datos de los clientes mencionados para que un tercero se encargue de realizarles la encuesta vía telefónica siguiendo un guion diseñado para su ejecución.

Realizadas las encuestas, el tercero encargado envía los resultados obtenidos al Gerente de Posventa, quien se encarga de analizar los resultados obtenidos y determinar planes de acción de mejora según estos.

5.3.4 Posible estrategia de implementación de la propuesta 3.

Con lo descrito en el apartado anterior, se debe modificar el actual proceso de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente, incluyéndole a este las nuevas encuestas y el nuevo flujo diseñado para posteriormente subirlo a la plataforma web de la compañía. Para la impartición inicial a todo el personal sobre el nuevo modelo de encuesta creado, es necesaria la realización de reuniones o talleres, donde el personal pertinente muestre y explique el nuevo modelo de encuesta diseñado.

5.4 Propuesta 4: Elaboración de un proceso organizacionalmente integrado para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.

La propuesta número 3 es complemento de la propuesta 4, es decir, el proceso propuesto en este apartado debe contener los modelos de encuesta descritos en la propuesta 3.

5.4.1 Objetivo.

Establecer un único proceso para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente, donde se defina de manera clara cuáles son los distintos pasos a seguir y quién o quiénes son los responsables de la ejecución de cada uno de esos pasos.

5.4.2 Cuadro de solución propuesta 4.

A continuación, se muestra el cuadro de solución asociado a la propuesta 4, el cual contiene la causa raíz identificada, la solución a esta y el cómo se llevará a cabo la solución.

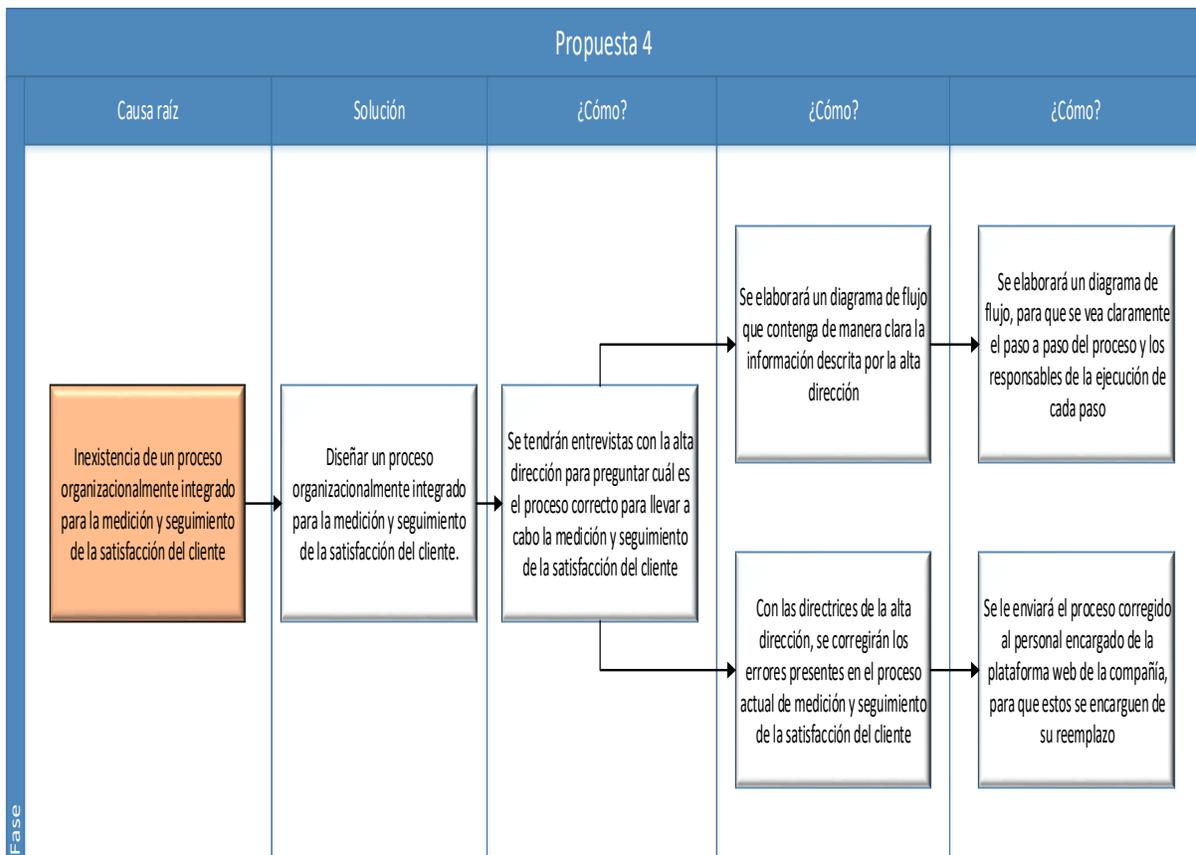


Figura 24: Propuesta 4.
Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Descripción de la propuesta 4.

Después de haberse realizado entrevistas con la alta dirección, se pudo evidenciar que el proceso que está actualmente descrito en la plataforma web de la compañía para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente (apartado 4.1.3) no es correcto, el mismo presenta muchos errores. Se tomó nota de cuál es el proceso correcto según la alta dirección para posteriormente poder identificar los errores presentes en el actual proceso y poder corregirlos.

En la siguiente tabla se muestran los errores identificados y cuál es la manera correcta según lo descrito por la alta dirección.

Tabla 9: Errores identificados vs manera correcta del proceso para medición y satisfacción del cliente.

Fuente: La empresa. Elaboración propia

Error identificado en el proceso actual de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	Manera correcta según los descrito por la alta dirección en las entrevistas realizadas
Expone que la encuesta se realiza vía telefónica o personal.	La encuesta se realiza mandándole un correo al cliente con un link que lo direcciona a la página SurveyMonkey, donde se encuentra el formulario para la contestación de la misma.
Expone que la encuesta se realiza usando el formulario expuesto en el apartado 4.1.3.	La encuesta se realiza usando un formulario contenido en la plataforma de la página de SurveyMonkey.
No contempla quién se debe encargar del contacto con el cliente.	El auxiliar de servicio es el encargado del contacto con el cliente.
No contempla quién es el encargado de la recopilación de los resultados para el cálculo del NPS de las encuestas, y con qué frecuencia lo debe hacer.	El personal de mercadeo debe encargarse de la recopilación mensual de los resultados y del cálculo del NPS de la encuesta, para posteriormente enviárselos al Gerente de Posventa para su análisis.
No contempla quién es el encargado del análisis de los resultados de las encuesta para la determinación del plan de acción	El Gerente de Posventa se encarga del análisis de los resultados y de la determinación del plan de acción según estos.

A continuación, se realizó un nuevo diagrama de flujo siguiendo estrictamente lo descrito en las entrevistas. En el diagrama de flujo realizado, se muestra claramente cuáles son los pasos, qué medios se usan, y quiénes son los responsables de la ejecución de cada paso.

Una vez que se corrigió el proceso, este fue enviado al personal encargado del manejo de la información en la plataforma web de la compañía, para que estos se encargaran de reemplazar el proceso antiguo por el nuevo.

En la siguiente figura, se muestra el diagrama de flujo elaborado.

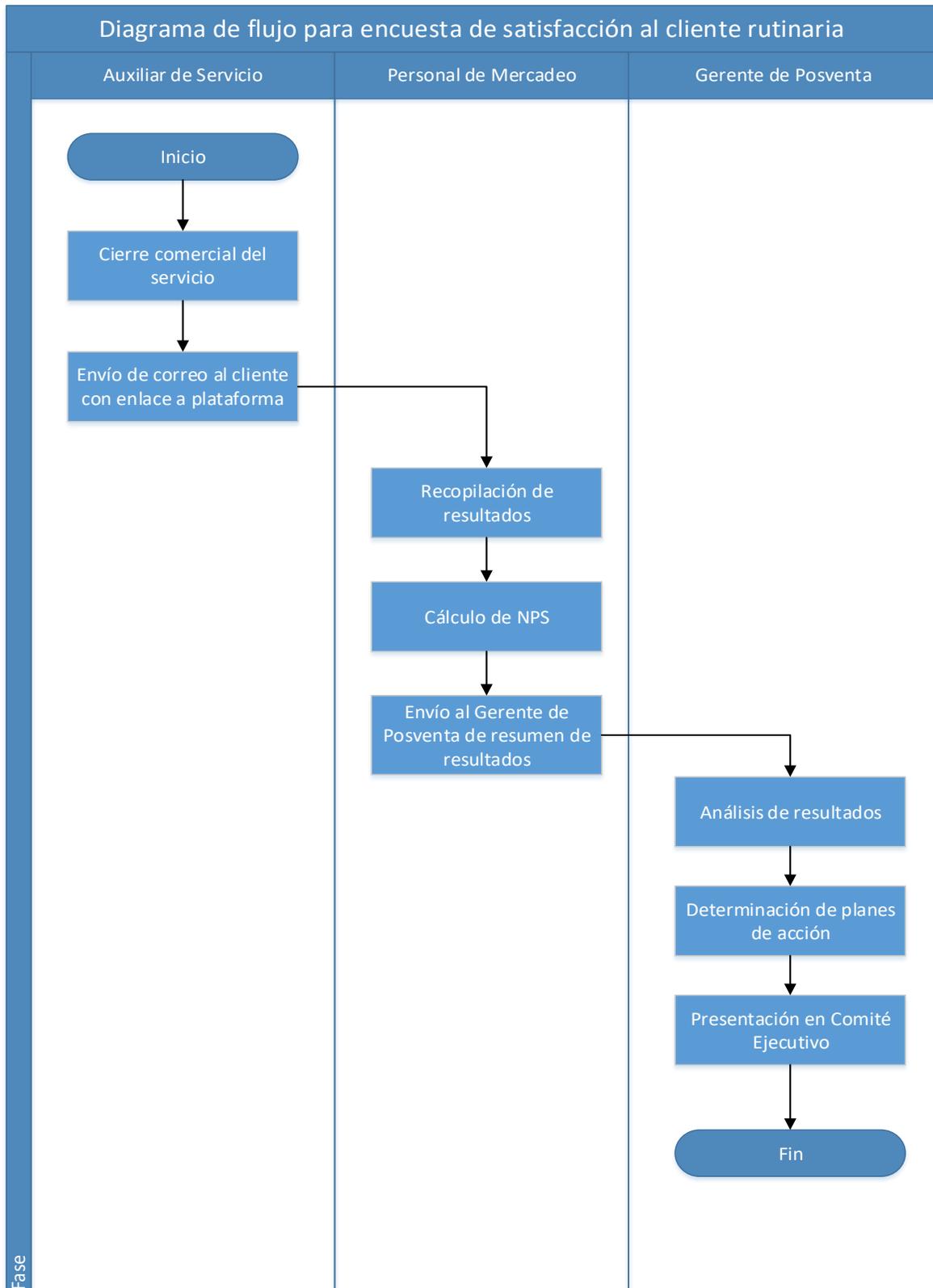


Figura 25: Proceso para la realización de la encuesta de satisfacción al cliente rutinaria.
Fuente: La empresa. Elaboración propia.

Descripción detallada del proceso propuesto en la figura 25:

Una vez concretado el cierre comercial de servicio, el auxiliar de servicio se encarga de enviarle al cliente un correo electrónico que contiene el enlace (link) a la plataforma donde se encuentra el formulario para la realización de la encuesta de satisfacción rutinaria. La plataforma utilizada es la de la página web SurveyMonkey.

Realizada la encuesta por parte de los clientes, el personal de mercadeo debe encargarse de la recopilación mensual de los resultados y del cálculo del NPS de la encuesta, para posteriormente enviárselos, vía correo electrónico, al Gerente de Posventa para su análisis.

El Gerente de Posventa analiza los resultados de la encuesta rutinaria, determina los planes de acción a seguir según estos y presenta con frecuencia mensual, en el Comité Ejecutivo, tanto los resultados analizados como los planes de acción tomados.

5.4.4 Posible estrategia de implementación de la propuesta 4.

Reemplazado el proceso para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente (incluyendo flujo) en la plataforma web de la compañía, el personal pertinente se debe encargar de que todos los involucrados en el proceso se informen sobre las modificaciones realizadas. Para este propósito, se pueden desarrollar reuniones o se les puede enviar vía correo la información a todo el personal que la requiera.

5.5 Propuesta 5: Diseño de indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.

5.5.1 Objetivo.

Establecer indicadores que, con su aplicación, puedan expresar el desempeño de la compañía en materia de tratamiento de quejas o reclamos.

Existiendo estos indicadores, la alta dirección de la compañía puede exigir que se generen reportes cada cierto tiempo para evaluación de los mismos.

5.5.2 Cuadro de solución de la propuesta 5.

A continuación, se muestra el cuadro de solución asociado a la propuesta 5, el cual contiene la causa raíz identificada, la solución a esta y el cómo se llevará a cabo la solución.

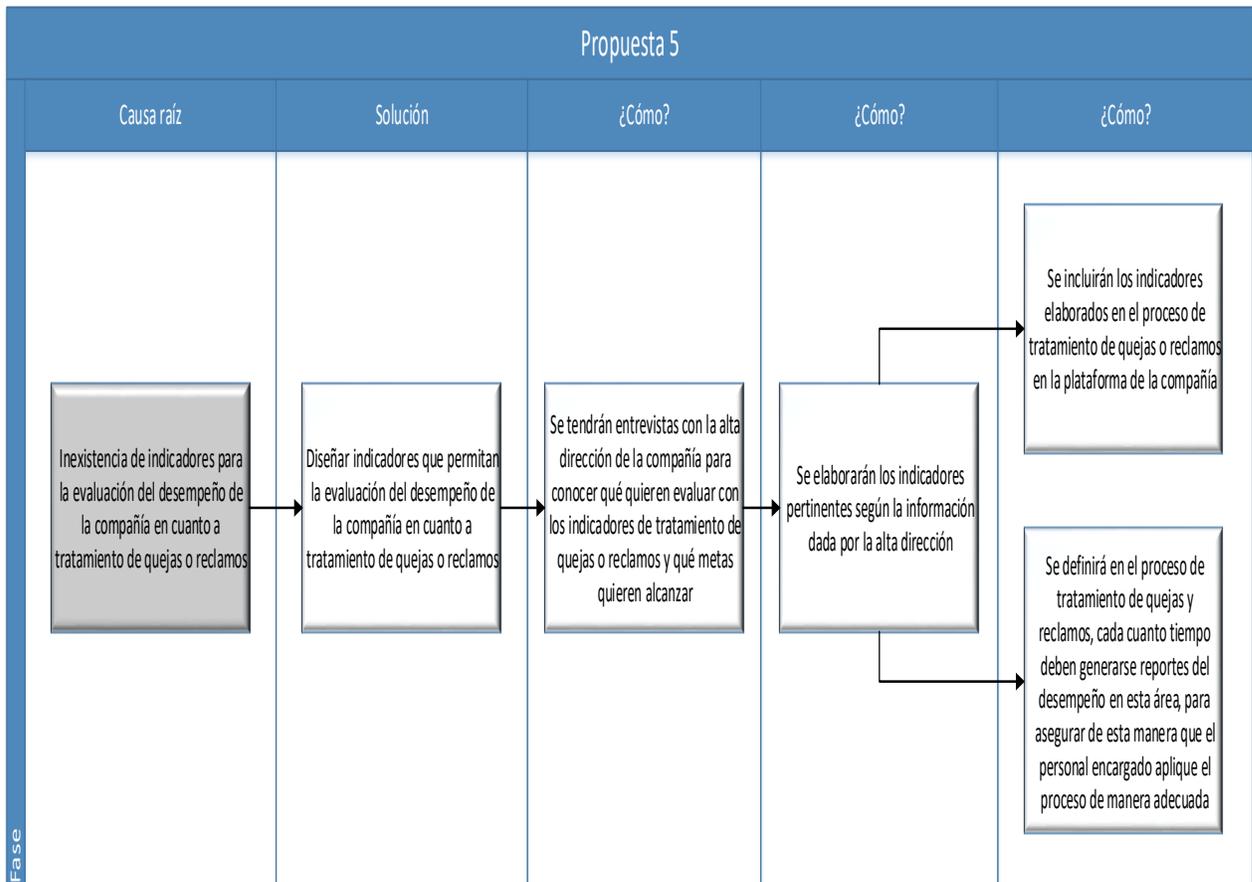


Figura 26: Propuesta 5.
Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Descripción de la propuesta 5.

Al realizarse las entrevistas con la alta dirección referentes al tema de indicadores para evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos, los mismos expusieron interés en el diseño de indicadores para medir la frecuencia con que se presentaban las quejas o

reclamos y la eficiencia con la que la compañía trataba las mismas. Con base a esta información, se diseñaron y propusieron 2 indicadores, los cuales deben emplearse semestralmente por el personal de posventa para generar reportes sobre el desempeño del Grupo en materia de tratamiento de quejas y reclamos.

Se propuso que los indicadores y su método de empleo fueran agregados al proceso para tratamiento de quejas y reclamos, para asegurar que el personal de posventa que debe generar los reportes disponga de la información y las indicaciones para la realización de los mismos.

En la imagen a continuación se muestran los indicadores diseñados.

Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable	Fórmula
Eficiencia en manejo y tratamiento de quejas y/o reclamos	90%	Semestral	Personal de Post-Venta/ Gerente de Post-Venta	$IND1 = \frac{\text{Cantidad de quejas y reclamos solucionados efectivamente} \times 100}{\text{Cantidad de quejas y reclamos totales}}$
Frecuencia de quejas o reclamos mensuales	< 1	Semestral	Personal de Post-Venta/ Gerente de Post-Venta	$IND2 = \frac{\text{Cantidad de quejas y reclamos totales}}{6}$

*Figura 27: Indicadores para la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.
Fuente: Elaboración propia.*

5.5.4 Posible estrategia de implementación de la propuesta 5.

Agregados los indicadores y su metodología de empleo en el proceso para tratamiento de quejas, el personal pertinente se debe encargar de que todo el personal de posventa involucrado en este proceso se informe acerca de las modificaciones realizadas. Para este propósito, se pueden desarrollar reuniones o se les puede enviar vía correo la información a todo el personal que la requiera.

5.6 Propuesta 6: Proposición de un plan para la actualización de los procesos operativos de servicio posventa.

Esta propuesta no fue desarrollada en vista de que corresponde al alcance de otro trabajo de grado que está actualmente en ejecución dentro de la empresa.

6 CAPÍTULO VI: RELACIÓN COSTO-BENEFICIO.

En este capítulo se exponen los costos y los posibles beneficios asociados a las propuestas mostradas en el capítulo V. Para este propósito se elaboró una tabla, la cual contiene las diferentes propuestas con sus respectivos costos, observaciones y beneficios, la misma se muestra a continuación.

*Tabla 10: Relación costo-beneficio asociada a la posible aplicación de las propuestas.
Fuente: Elaboración propia.*

Propuesta	Costo					Posibles beneficios
1) Formulación de un modelo de cultura de servicio que contenga lineamientos de comportamiento organizacional orientados a la atención al cliente que aseguren un efectivo y dedicado trato con estos.	Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción del cliente en cuanto al servicio que se le brinda. • Fidelidad de los clientes hacia la marca. • Aumento de la cantidad de clientes por posibles recomendaciones. • Disminución de presencia de quejas o reclamos. • Disminución de costos asociados a servicios realizados de manera incorrecta. • Aumento de la satisfacción y la lealtad del personal hacia la compañía. • Eficiente reclutamiento de personal.
	Elaboración de ficha de cultura de servicio organizacional	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	6	6	
	Aprobación de la ficha	1	COO	1	1	
	Subida de la ficha a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1	
	Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema para la impartición de la nueva cultura de servicio	2	Gerente de Posventa y COO	3	6	

<p>2) Diseño de directrices que mejoren el proceso de tratamiento de quejas o reclamos actual.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Personal necesario</th> <th>Descripción del personal</th> <th>Horas</th> <th>Total de horas hombre necesarias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Modificación del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos, incluyendo el formulario para el registro y el flujo con las directrices adoptadas</td> <td>1</td> <td>Especialista y/o coordinador de calidad y procesos</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del nuevo proceso</td> <td>1</td> <td>COO</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía</td> <td>1</td> <td>Especialista de calidad y procesos</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema para la impartición del nuevo proceso para tratamiento de quejas y reclamos</td> <td>2</td> <td>Gerente de Posventa y COO</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias	Modificación del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos, incluyendo el formulario para el registro y el flujo con las directrices adoptadas	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	8	8	Aprobación del nuevo proceso	1	COO	2	2	Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1	Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema para la impartición del nuevo proceso para tratamiento de quejas y reclamos	2	Gerente de Posventa y COO	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción del cliente en cuanto al tratamiento que se le da a su queja o reclamo. • Fidelidad de los clientes hacia la marca. • Aumento de la cantidad de clientes por posibles recomendaciones. • Disminución de posibles conflictos con clientes. • Disminución de costos asociados a quejas o reclamos tratados insatisfactoriamente. • Mejora en general de la efectividad de la compañía para el tratamiento de quejas o reclamos.
Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias																							
Modificación del proceso actual de tratamiento de quejas o reclamos, incluyendo el formulario para el registro y el flujo con las directrices adoptadas	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	8	8																							
Aprobación del nuevo proceso	1	COO	2	2																							
Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1																							
Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema para la impartición del nuevo proceso para tratamiento de quejas y reclamos	2	Gerente de Posventa y COO	3	6																							
<p>3) Agregar una encuesta de satisfacción semestral a la ya existente, que con su realización brinde información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le ofrece.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Personal necesario</th> <th>Descripción del personal</th> <th>Horas</th> <th>Total de horas hombre necesarias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agregar el nuevo método de encuesta, con su explicación e incluyendo flujo, al proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente actual</td> <td>1</td> <td>Especialista y/o coordinador de calidad y procesos</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del nuevo proceso</td> <td>1</td> <td>COO</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía</td> <td>1</td> <td>Especialista de calidad y procesos</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición del nuevo método de encuesta agregado en el proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente</td> <td>2</td> <td>Gerente de Posventa y COO</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias	Agregar el nuevo método de encuesta, con su explicación e incluyendo flujo, al proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente actual	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	8	8	Aprobación del nuevo proceso	1	COO	2	2	Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1	Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición del nuevo método de encuesta agregado en el proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	2	Gerente de Posventa y COO	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá poder llevar a cabo evaluaciones más completas y detalladas acerca de la percepción del cliente en cuanto al servicio que le presta la compañía. • Permitirá poder desarrollar planes de acción de mejora enfocados en los aspectos que hayan salido por debajo de lo esperado en las encuestas. • Permitirá poder tener control referente a si se está cumpliendo, o no, lo estipulado tanto en la cultura de servicio organizacional como en el proceso de tratamiento de quejas o reclamos.
Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias																							
Agregar el nuevo método de encuesta, con su explicación e incluyendo flujo, al proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente actual	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	8	8																							
Aprobación del nuevo proceso	1	COO	2	2																							
Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1																							
Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición del nuevo método de encuesta agregado en el proceso de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	2	Gerente de Posventa y COO	3	6																							

<p>4) Elaboración de un proceso organizacionalmente integrado para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Personal necesario</th> <th>Descripción del personal</th> <th>Horas</th> <th>Total de horas hombre necesarias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Modificación del proceso actual de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, Agregándole el flujo y corrigiendo todos los errores según lo descrito por la alta dirección.</td> <td>1</td> <td>Especialista y/o coordinador de calidad y procesos</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del nuevo proceso</td> <td>1</td> <td>COO</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía</td> <td>1</td> <td>Especialista de calidad y procesos</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición del nuevo método de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente</td> <td>2</td> <td>Gerente de Posventa y COO</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias	Modificación del proceso actual de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, Agregándole el flujo y corrigiendo todos los errores según lo descrito por la alta dirección.	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	8	8	Aprobación del nuevo proceso	1	COO	2	2	Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1	Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición del nuevo método de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	2	Gerente de Posventa y COO	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá poder tener mayor control acerca de la satisfacción que presenta el cliente con respecto a la marca. • Eliminará las confusiones que presenta el personal actualmente acerca de cómo llevar a cabo el proceso. • Con el uso de la plataforma de SurveyMonkey se podrán evaluar los resultados de satisfacción brindados por los clientes con mayor facilidad. • Con el uso de la plataforma se elimina la necesidad de que el personal emplee tiempo en la realización de la encuesta.
Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias																							
Modificación del proceso actual de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, Agregándole el flujo y corrigiendo todos los errores según lo descrito por la alta dirección.	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	8	8																							
Aprobación del nuevo proceso	1	COO	2	2																							
Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1																							
Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición del nuevo método de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente	2	Gerente de Posventa y COO	3	6																							
<p>5) Diseño de indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Personal necesario</th> <th>Descripción del personal</th> <th>Horas</th> <th>Total de horas hombre necesarias</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agregar los indicadores, con su metodología de empleo, al proceso actual para tratamiento de quejas o reclamos</td> <td>1</td> <td>Especialista y/o coordinador de calidad y procesos</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Aprobación del proceso con los indicadores</td> <td>1</td> <td>COO</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía</td> <td>1</td> <td>Especialista de calidad y procesos</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición de la metodología asociada a los indicadores agregados al proceso para tratamiento de quejas o reclamos</td> <td>2</td> <td>Gerente de Posventa y COO</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias	Agregar los indicadores, con su metodología de empleo, al proceso actual para tratamiento de quejas o reclamos	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	6	6	Aprobación del proceso con los indicadores	1	COO	1	1	Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1	Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición de la metodología asociada a los indicadores agregados al proceso para tratamiento de quejas o reclamos	2	Gerente de Posventa y COO	3	6	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá a la compañía tener control sobre qué tan frecuente se están manifestando quejas o reclamos. • Permitirá a la compañía tener control sobre si se están resolviendo las quejas o reclamos que se presenten de manera eficiente. • Se registrarán la totalidad de las quejas o reclamos recibidos ya que se tienen que generar reportes semestrales sobre este tema. • Permitirá proponer planes de acción para la mejora del proceso para tratamiento de quejas o reclamos según los resultados obtenidos haciendo uso de los indicadores.
Actividades	Personal necesario	Descripción del personal	Horas	Total de horas hombre necesarias																							
Agregar los indicadores, con su metodología de empleo, al proceso actual para tratamiento de quejas o reclamos	1	Especialista y/o coordinador de calidad y procesos	6	6																							
Aprobación del proceso con los indicadores	1	COO	1	1																							
Subida del proceso modificado a la plataforma web de la compañía	1	Especialista de calidad y procesos	1	1																							
Realización de talleres y reuniones por parte del personal especializado en el tema, para la impartición de la metodología asociada a los indicadores agregados al proceso para tratamiento de quejas o reclamos	2	Gerente de Posventa y COO	3	6																							

Observaciones de la tabla 10:

- Todos los datos expresados en las tablas de costos fueron provistos por la compañía.
- La compañía facilitó los costos monetarios asociados a las labores por hora del distinto personal expuesto en las tablas de costos, sin embargo, esta información es confidencial.
- Las siglas COO se refieren al Director de Operaciones.
- SurveyMonkey es una página web que ofrece su servicio para la creación de encuestas online.

A continuación se muestra una tabla, la cual contiene el costo de la implementación de cada una de las propuestas, expresado tanto en horas hombre como en el costo monetario que representan estas horas.

*Tabla 11: Costo de cada propuesta y costo total.
Fuente: Elaboración propia.*

Propuesta	Costo (en horas hombre)	Costo monetario asociado (USD)
1) Formulación de un modelo de cultura de servicio que contenga lineamientos de comportamiento organizacional orientados a la atención al cliente que aseguren un efectivo y dedicado trato con estos.	14	950
2) Diseño de directrices que mejoren el proceso de tratamiento de quejas o reclamos actual.	17	1130
3) Agregar una encuesta de satisfacción semestral a la ya existente, que con su realización brinde información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le ofrece.	17	1130

<p>4) Elaboración de un proceso organizacionalmente integrado para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.</p>	<p>17</p>	<p>1130</p>
<p>5) Diseño de indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.</p>	<p>14</p>	<p>950</p>

7 CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.

Posterior al desarrollo del trabajo de investigación, se exponen las conclusiones obtenidas. En este capítulo, se mostrarán los resultados obtenidos por cada uno de los objetivos planteados.

7.1 Conclusiones:

Las conclusiones del trabajo de investigación se expondrán en función de los objetivos específicos y los alcances planteados en el CAPÍTULO I, se mostrará el resultado obtenido en cada uno de los objetivos y cómo se llegó a este resultado. A continuación, siguiendo el orden de los objetivos planteados, se muestran las conclusiones:

7.1.1 Objetivo 1.

En el estudio del proceso actual de atención al cliente en el servicio posventa de la compañía se pudieron registrar 3 procesos principales, los cuales son: Un proceso general para la atención al cliente en el servicio posventa, que es el que describe de manera macro cómo se atiende al cliente desde que este realiza una petición de servicio hasta que se realiza el cierre comercial del mismo. Un proceso para tratamiento de quejas y reclamos, que es el que describe cómo opera la compañía para la solución de posibles quejas o reclamos, desde que el cliente la manifiesta hasta la resolución de la misma. Un proceso para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, que es el que describe qué se tiene que hacer para medir la satisfacción que presenta el cliente con respecto al servicio que se le prestó, con base a los resultados obtenidos en la medición, la compañía elabora un plan de acción pertinente.

7.1.2 Objetivo 2.

En el análisis de los problemas que afectan al proceso estudiado se registraron 16 problemas en total, de estos 16 problemas, 12 eran de cara al

cliente y 4 eran internos de la compañía. De los 12 de cara al cliente, 5 estaban relacionados con el comportamiento mostrado por el personal en el servicio y 7 estaban relacionados al proceso de tratamiento de quejas y reclamos que presta la compañía. De los 4 internos de la compañía, 2 estaban relacionados al proceso interno para tratamiento de quejas y reclamos y los otros 2 estaban relacionados al proceso interno para seguimiento y medición de la satisfacción del cliente.

Realizado el análisis se pudo hacer evidente que había varios aspectos, tanto de comportamiento del personal como de tratamiento de quejas y reclamos que no cumplían con las expectativas de la empresa y por ende estaban causando insatisfacción en los clientes. Estos aspectos necesitaban ser mejorados para poder optimizar los procesos de atención al cliente de la compañía.

7.1.3 Objetivo 3.

En la identificación de las causas de los problemas analizados se pudieron determinar 6 causas raíces, las cuales son, en resumen:

- Desconocimiento de la compañía de normas que proporcionen lineamientos para la creación de una cultura de servicio con códigos de conducta orientados al efectivo trato con el cliente.
- La compañía no ha estimado la actualización de sus procesos operativos de servicio posventa.
- Desconocimiento de la compañía sobre directrices adecuadas para la eficaz solución de quejas o reclamos.
- Inexistencia de indicadores para la evaluación del desempeño de la compañía en tratamiento de quejas o reclamos.
- Desconocimiento de estrategias para la elaboración de un método de encuesta que brinde información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le brinda.
- Inexistencia de un proceso organizacionalmente integrado para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.

La falta de conocimiento de la compañía en cuanto a normas que contengan lineamientos a seguir para lograr la satisfacción del cliente fue la causa principal de los problemas analizados. En adición, se pudieron identificar causas propias de los procesos internos de atención al cliente, los cuales no se estaban desarrollando de la manera adecuada y en consecuencia estaban generando problemas en los mismos.

7.1.4 Objetivo 4.

Se diseñaron 5 acciones para mitigar las causas de los problemas analizados, las cuales son:

- Formulación de un modelo de cultura de servicio que contenga lineamientos de comportamiento organizacional orientados a la atención al cliente que aseguren un efectivo y dedicado trato con estos.
- Diseño de directrices que mejoren el proceso de tratamiento de quejas o reclamos actual.
- Agregar una encuesta de satisfacción semestral a la ya existente, que con su realización brinde información completa y detallada acerca de la percepción del cliente en cuanto a la atención y servicio que se le ofrece.
- Elaboración de un proceso organizacionalmente integrado para la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Diseño de indicadores que permitan la evaluación del desempeño de la compañía en cuanto a tratamiento de quejas o reclamos.

Con el diseño de estas propuestas se establecieron planes de acción que mitigaran la totalidad de las causas raíces y en consecuencia los problemas que están afectando actualmente los procesos de atención al cliente en el servicio posventa.

7.1.5 Objetivo 5.

En la valoración de la relación costo-beneficio de las acciones propuestas quedó expuesto que los posibles costos estarían únicamente asociados al pago de

las horas hombre que se tienen que emplear para desarrollar cada una de las acciones propuestas. En resumen, se requiere una dedicación total de 79 horas hombre, distribuidas entre el distinto personal pertinente para la implementación de todas las propuestas. Aparte se determinó el costo monetario de cada una de las propuestas mencionadas.

Por último, se expusieron los beneficios de la implementación de cada propuesta, los cuales, en general, se traducen en:

- Mejora en la ejecución de los servicios de cara al cliente.
- Mejora en la conducta que presenta la compañía de cara al cliente.
- Mejora de los procesos internos que desarrolla la compañía para la atención al cliente en el servicio posventa.
- Incremento de la satisfacción y lealtad del cliente hacia la marca.

8 CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES.

Se presentan a continuación una lista de recomendaciones que fueron consideradas durante la ejecución de la investigación, las cuales pueden servir de ayuda para ampliar las propuestas establecidas, con el objetivo de mejorar aún más los procesos para la atención al cliente en el servicio posventa estudiados.

- Debido a que la compañía no cuenta con un proceso de resolución de conflictos, se recomienda el diseño de uno valiéndose de la Norma ISO 10004, la cual contiene directrices para efectivo manejo y solución de posibles conflictos con los clientes y criterios para el diseño de indicadores correspondientes.
- Adicional a la ficha de cultura de servicio organizacional, se recomienda la generación de un libreto donde se indiquen específicamente los códigos de conducta que se tienen que seguir para lograr un efectivo trato con el cliente, es decir, valiéndose de la cultura organizacional, generar un documento aparte que solo contenga aspectos de conducta a seguir de cara al cliente.
- El departamento de tecnología debe ejecutar una investigación que permita conocer qué posibilidades hay de que los modelos de encuesta, tanto la rutinaria como las semestrales, se respondan de manera anónima y obligatoria, para de esta manera, asegurar que todo cliente responda la encuesta y lo haga de forma sincera.

9 CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA.

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración (3era. edición)*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- García Ferrando, M. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta Edición)*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta Edición)*. México D.F: McGraw-Hill.
- ISO. (2000). *ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad- Conceptos y vocabulario*.
- ISO. (2004). *ISO 10002: 2004. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*.
- Kaufman, R. (s.f.). *Servicio Inspirador*. Aguilar.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica (Decimoprimer edición)*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing (Decimocuarta edición)*. Pearson Educación.
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review*.
- Rivas, H. (19 de 12 de 2017). *Satisfacción de Clientes*. Recuperado el 16 de 9 de 2019, de <https://satisfacciondelcliente.com/que-es-el-net-promoter-score/#ancora3>

UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (tercera edición)*. Caracas: FEDUPEL.

Walpole, R., Myers, R., & Myers, S. (1999). *Probabilidad y estadística para ingenieros (Sexta Edición)*. Prentice-Hall Hispanoamericana.