



**Decanato de Estudios de Posgrado  
Maestría en Dirección Comercial**

**Trabajo Final – para optar por el título de Maestría en Dirección  
Comercial**

**Propuesta de modelo de servicio al cliente para la empresa OfiSolution  
1122, S.R.L. ubicada en Santo Domingo en el año 2020**

**Sustentantes**

Yolmart Gómez, Matrícula 2019-0631

**Tutor:**

Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo, D.N.

13 de diciembre, 2020

## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis es una recopilación de información y datos que evidencia el mal funcionamiento del servicio al cliente, los clientes se someten a un personal descortés, hay tardanza en el proceso y los pedidos, no existen comunicación ni retroalimentación del servicio, así como también falta de preparación por parte del personal, no hay incentivos ni motivación por parte de la directiva, entre otras falencias que disminuyen la imagen de servicio que deben proyectar. Además de ello y con el propósito de detectar fallas en el funcionamiento del servicio al cliente, se notó la falta de herramientas y sistemas para el buena maniobra y aplicación de estrategias de ventas ya que con estos errores antes no detectados por la falta de controles, aumentaba cada vez más la disminución de las ventas y por ende la ganancia por parte de la empresa y sus asociados. Luego de la investigación realizada el cual se fundamenta en un marco teórico justo con la ayuda de expertos y teóricos en el tema tanto de marketing, como de satisfacción del cliente se decidió elaborar un modelo de servicio al cliente que cumpliera con los criterios establecidos y actuales para la época. El modelo de servicio al cliente presente se constituye como una herramienta para la satisfacción del cliente en donde se mejoran los aspectos internos y externos del servicio que se ofrece para así mantener clientes fieles y por lo tanto aumentar las ventas

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación primeramente a Dios por haberme dado vida y salud, rodearme de gente maravillosa y culminar esta nueva etapa de mi vida; a mis padres, mi tía y mi abuela que son el pilar de mi vida y a los que agradezco por hacerme la persona que soy hoy en día, llena de valores y quienes me inculcaron a siempre seguir adelante con amor; a mi novio por tenerme una enorme paciencia, ser mi apoyo en cada escalón de vida y en cada decisión y sueño; y a esta hermosa isla Republica Dominicana que me ha abierto las puertas con tanto amor, que abrazo y hago mía, esperando siempre retribuirle todo lo que me ha dado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero brindar y darle mucha gratitud a mi tutora de tesis Graciela Mirtha Morales Pacheco quien con asertividad y a pesar de las condiciones ha sabido guiarme y brindado su apoyo y conocimiento durante el transcurso del presente trabajo de investigación y la paciencia y dedicación hacia mí y mis compañeros brindándonos una excelente pedagogía y su gran bagaje de conocimientos y experiencia que ha permitido enriquecernos a nivel intelectual.

Además debo expresar un enorme agradecimiento a la Dra. Marisela Almanzar Decana de Postgrado de la Universidad quien desde que iniciamos nuestros estudios supo orientarnos y ser nuestra catedrática, permitiéndonos concluir con éxito ésta trascendental etapa académica de nuestra vida.

También le ofrezco un aplauso y reconocimiento por la valiosa labor que cumplen todos los catedráticos quienes durante estos dos años nos han ofrecido sus conocimientos. Un agradecimiento especial a todos y cada uno de mi grupo de clases, de quienes he aprendido grandes experiencias de vida, quienes me abrieron sus corazones y ahora quiero como familia, gracias por su apoyo y colaboración de forma desinteresada.

Para culminar agradezco a todo el personal académico, administrativo y de servicios de la Universidad UNAPEC, y a quienes laboran en el Instituto de Postgrado de la Institución ya que gracias a su enorme vocación de servicio nos hicieron sentir el verdadero calor de una Casona Universitaria.

# INDICE

<b>RESUMEN</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>RECONOCIMIENTOS</b> .....	iv
<b>INTRODUCCION</b> .....	1
Planteamiento del problema.....	1
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Justificación de la investigación.....	2
1.1 Justificación Teórica.....	2
1.2 Justificación Metodológica.....	3
1.3 Justificación Práctica.....	3
Marco de referencia (teórico -conceptual).....	4
1.1 El marco teórico.....	4
1.2 El marco conceptual.....	5
Aspectos Metodológicos.....	6
1.1 Tipo de investigación.....	6
1.2 Diseño de investigación.....	7
a. Tipo de muestreo a emplear.....	7
b. Técnicas de investigación para la captura de datos.....	8
<b>CAP. I MARCO TEORICO</b> .....	9
1.1 Satisfacción del cliente.....	9
1.1.1 Factor humano del servicio al cliente.....	10
1.1.2 Indicadores de satisfacción del cliente.....	11
1.2 ¿Qué es servicio al cliente?.....	12
1.2.1 Características del servicio al cliente.....	13
1.2.2 Importancia del servicio al cliente.....	14
1.3 Capacidades, habilidades y competencias del personal en servicio al cliente.....	14
1.3.1 Formación del personal.....	16

1.3.2 Ambiente de trabajo.....	17
1.3.3 Capacitación.....	17
1.4 ¿Qué es un modelo de servicio? y casos de éxito.....	18
1.5 Técnicas de control y medición de servicio al cliente.....	20
1.6 Definición de la pérdida de clientes y señales de abandono.....	23
<b>CAP. II DISEÑO DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA OFISOLUTION .....</b>	<b>25</b>
2.1 Descripción de la empresa.....	25
2.2 Reseña histórica.....	25
2.3 Visión, misión y valores empresariales.....	27
2.4 Situación actual del desempeño de servicio al cliente de la empresa OfiSolution.....	27
2.5 Planificación comercial.....	28
2.6 Necesidades previas a un modelo de servicio al cliente óptimo.....	30
2.7 Herramientas, elementos y capacidades del modelo de servicio al cliente para la empresa OfiSolution.....	31
<b>CAP III MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA OFISOLUTION.....</b>	<b>35</b>
3.1 Desarrollo de la propuesta.....	35
3.2 Herramientas, elementos y control del modelo de servicio al cliente para la empresa OfiSolution.....	35
3.2.1 Elementos.....	36
3.2.2 Enfoque al cliente.....	36
3.2.2.1 ¿Qué es una promesa de valor?.....	36
3.2.3 Clienting.....	36
3.2.4 Estructura.....	37
3.2.4.1 Estrategia de servicio.....	38
3.2.4.2 Sistemas y procesos.....	38
3.2.4.3 Cultura de servicio.....	38

3.2.5 Primera impresión.....	38
3.2.2 Control del modelo de servicio.....	39
3.2.2.1 Proceso básico.....	39
3.2.2.2 Proceso final.....	41
3.2.3 Herramientas.....	42
3.2.3.1 Redes sociales.....	43
3.2.3.1.1 Sugerencias para ofrecer una mejor atención al cliente a través de las RRSS.....	43
3.2.3.2 Teléfono.....	44
3.2.3.2.1 ¿Qué se puede hacer para mejorar la atención telefónica?.....	44
3.2.3.3 Email.....	44
3.2.3.3.1 ¿Qué se puede hacer para mejorar estas comunicaciones?.....	44
3.2.3.4 Página web.....	45
3.2.3.5 Blogs.....	45
3.2.3.6 Punto de venta.....	45
3.2.3.7 Distribución.....	45
3.2.3.7.1 ¿Qué se puede hacer para mejorar el proceso de distribución?....	45
3.2.3.8 Sistemas de recompensas.....	46
3.2.3.8.1 Mi SolutionCard.....	46
3.2.3.9 Encuesta de satisfacción del cliente.....	46
3.2.3.9.1 Tipos de encuestas de satisfacción del cliente.....	47
3.2.3.9.2 ¿Cómo hacer una encuesta de satisfacción del cliente?.....	48
3.2.3.10 Estrategias y herramientas para una mejor experiencia del cliente.....	50
3.2.3.11 Estrategias y herramientas para una mejor experiencia del empleado.....	50
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>53</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Identidad empresarial.....	36
Figura N° 2 Consecuencias del proceso comercial.....	38
Figura N° 3 Herramientas de satisfacción.....	38
Figura N° 4 Ciclo de satisfacción.....	41
Figura N° 5 Estructura comercial.....	46
Figura N° 6 Primera impresión del cliente.....	48
Figura N° 7 Proceso comercial básico.....	48
Figura N° 8 Proceso comercial integrado.....	49
Figura N° 9 Proceso comercial específico.....	49
Figura N° 10 Proceso comercial final.....	50
Figura N° 11 Social customer.....	51





# INTRODUCCION

La pérdida de clientes en la empresa OfiSolution ubicada en Santo Domingo, ocasiona la disminución de las ventas por la deficiencia del servicio al cliente prestado hasta la fecha, por lo que se propone diseñar un modelo de servicio al cliente en la empresa OfiSolution para el próximo año 2021.

## Planteamiento del problema

Actualmente la empresa presenta una gran disminución de las ventas producida por la baja calidad del servicio al cliente en cuanto a la satisfacción de los consumidores, debido a la ausencia de medios de servicio, fidelización y reclamaciones así como también la dirección del personal y la comunicación con el cliente.

Es un punto álgido en la empresa ya que, la cartera de clientes frecuentes representa el 60% de las ventas, lo cual ha disminuido paulatinamente en el tiempo. La resolución de dicho problema conllevaría no solo a mantener clientes frecuentes sino también consolidar relaciones con nuevos y futuros clientes ya que brindar un servicio de calidad y de interés, es incluso más importante que el precio: los datos de una encuesta de satisfacción al cliente recogidos por Forbes, afirman que *“86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente, y por sentirse más valorados como consumidores”*. Esto marca un hito importante en las empresas para consolidar las relaciones a largo plazo y por lo tanto las ventas.

## **Objetivo general:**

Proponer un modelo de servicio al cliente en la empresa OfiSolution para el próximo año.

## **Objetivos específicos:**

1. Estudiar en la literatura científica los principales elementos que provocan la pérdida de los clientes en las empresas.
2. Diagnosticar las principales deficiencias de las herramientas de servicio al cliente en la empresa OfiSolution
3. Analizar las herramientas de comunicación en el área de servicio al cliente en la empresa OfiSolution
4. Diseñar un modelo de servicio al cliente alineado a la empresa OfiSolution

## **Justificación de la investigación**

### **1. Justificación Teórica:**

Un modelo de servicio al cliente puede garantizar la disminución de pérdidas de clientes a largo plazo, además de ayudar considerablemente a la captación y retención de clientes potenciales. El uso de las herramientas tecnológicas adecuadas que se centren en la recolección de información sobre las necesidades de los clientes, sus molestias para corregirlas, sus intereses y cumplir con la satisfacción de los mismos, podrían ser un plus competitivo que se traduce en incrementos de las ventas de forma segura.

Como caso de éxito existe el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola. Los tres pilares básicos del servicio de atención al consumidor de Coca-Cola, una de las primeras plataformas de defensa del consumidor: 1. Escuchar, 2. Informar al cliente y 3. Asegurar el cumplimiento de sus

derechos. Este servicio fue creado a iniciativa de un grupo de cinco países, perfilándose el modelo español como un ejemplo a seguir para el resto de la organización y el modelo de referencia para muchas empresas (Vélez, 2018)

## **2. Justificación Metodológica:**

Se propone un modelo de servicio al cliente basado en las necesidades del cliente, en el que se obtendrá la información por medio de herramientas tecnológicas de retroalimentación del servicio.

Para identificar y conocer qué tipo de cliente tenemos y cuáles son sus necesidades y motivaciones se basa fundamentalmente en dos pilares: tener una base de datos con información del cliente más precisa posible y mantener una comunicación bidireccional, continuada y frecuente con el cliente, de tal manera que nos permita conocerlo mejor, actualizar la base de datos y hacer seguimiento de sus preferencias de consumo (Dolores Fernandez Verde, Elena Fernandez Rico 2010)

## **3. Justificación Práctica:**

La investigación propuesta ayudará a la solución del problema de la pérdida de clientes debido a la mala calidad del servicio.

Examinar el tema del servicio es clave, porque así sea claro que de su buena prestación dependen los resultados de cualquier negocio y existen métricas para evaluar la calidad de lo que se les entrega a los clientes, el mundo se encuentra en permanente evolución. Nadie puede poner en duda que la revolución tecnológica ha traído consigo una nueva manera de relacionarse, recabar información o expresar una queja (Lopez, 2018)

La implementación de un nuevo modelo de servicio al cliente en la empresa OfiSolution centrado en las necesidades del cliente, en cuanto a tiempo de respuesta, personal y herramientas de retroalimentación, permitirá

disminuir o eliminar las fugas de clientes, lo que se traduce en aumentar el porcentaje de ventas o el acrecimiento de ingresos económicos.

## **Marco de referencia (teórico -conceptual)**

### **1. El marco teórico**

Los servicios de mala calidad que se prestan al usuario generan insatisfacción, lo que provoca la pérdida de clientes y la pérdida de los ingresos económicos (Nofuentes Pérez, 2012)

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables (Torres, Calidad Total en la Atención Al Cliente, 2010)

Un mal servicio tiene consecuencias que deben ser medidas para ser comprendidas en toda su magnitud. Si hablamos de las consecuencias negativas de un mal servicio, hay dos que abarcan a todas las demás: el problema reside por un lado en la probable pérdida del cliente al cual le hemos provisto el servicio y, por el otro, en la pérdida de clientes potenciales debido a la difusión de la mala experiencia (Laza, 2019)

La pérdida de clientes se traduce en la insatisfacción del mismo en el servicio, por lo que es importante trazar un plan que involucre a la empresa como organización constituida y a sus empleados y alinear los objetivos en base a los clientes. La retención de los mismos se fundamenta en cubrir sus

necesidades no solo en cuanto al producto sino en la calidad y herramientas complementarias del servicio, por lo que se puede traducir en clientes recurrentes y debido a su buena experiencia, en nuevos prospectos, lo que conllevaría a ingresos económicos.

## 2. El marco conceptual

Todo proceso de comunicación siempre tiene una contrapartida en procesos conductuales. Las organizaciones, a través de la comunicación, manipulan símbolos, colores y conceptos, lo cual genera determinados comportamientos en sus públicos. Lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos que se manifiestan en diferentes conductas. Descuidar este principio tiene consecuencias en la pérdida de clientes.

Jung, Hwang y Suh (2016) el abandono se describe como el número o porcentaje de clientes que deciden finalizar su relación con un proveedor de servicios y sirve como indicador de la lealtad y medidor de la insatisfacción del conjunto de los clientes de una empresa (pp. 101-107)

Coussement y De Bock, (2013) plantean que el abandono del cliente es un concepto con entidad propia, de gran relevancia y actualidad que coincide, una vez consumado, con el final de la relación empresa-cliente. (pp. 1.629-1.642.)

El concepto genérico de retención abarcará todas aquellas acciones desarrolladas por la empresa que tengan como finalidad evitar el **abandono de clientes**, de manera que una alta retención equivaldrá a deserción o tasa de abandono baja.

Se puede determinar que la pérdida de clientes es la falta de soluciones ante las necesidades actuales del consumidor y la ausencia de un valor agregado ante las expectativas del mismo.

## **Aspectos Metodológicos**

### **1. Tipo de investigación**

- La tipología de la investigación es este trabajo es de investigación aplicada, el investigador destinará los conocimientos de esta indagación en la práctica, captando la información necesaria para la solución del problema de la pérdida de clientes y ofreciendo como propuesta un modelo de servicio al cliente a la empresa OfiSolution.
- La presente investigación parte del análisis documental donde se indaga, se interpreta y se presentan informaciones necesarias para el desarrollo de la creación científica de la investigación como base y de campo, para la recolección directa de datos para la etapa de diagnóstico, por medio de las informaciones provistas por la empresa.
- Para finalizar la investigación se desarrollará la investigación explicativa ya que, es la finalidad de la ciencia como tal, aquí se explica con certeza el fenómeno de nuestra investigación, con la finalidad de predecir el comportamiento del por qué la pérdida de clientes en la empresa OfiSolution y la relación directa, dan por sentado su solución con la propuesta de aplicación del modelo de servicio al cliente para su solución.

## 2. Diseño de investigación

El diseño de investigación elegido en virtud a la variable seleccionada a la cual aplica según su definición, es el pre-experimento. Esta investigación es de forma exploratoria y un primer acercamiento, se evaluará un solo grupo de sujetos predeterminado por la empresa en el área de servicio al cliente, tomando datos antes y después de la implementación de la propuesta. Lo que conlleva a la siguiente ecuación:

$$G \qquad \qquad \qquad O_1 \qquad \qquad \qquad X \qquad \qquad \qquad O_2$$

### a. Tipo de muestreo a emplear

El desarrollo de la investigación será realizado a la empresa OfiSolution, es una empresa familiar pequeña, el investigador se enfocará en el área de servicio al cliente, en donde se puede obtener un listado de clientes general mensual de 23 clientes aproximado y 15 clientes fijos. Por lo que no se calculará una muestra sino que se realizara un pre-experimento con la población total, determinado por medio de las técnicas de recolección de datos designada más adelante y así proporcionar la información deseada por el investigador.

### b. Técnicas de investigación para la captura de datos

Al tener indicadores directos en la operacionalización de la variable, no se usará ninguna técnica de investigación, sino que



la obtención de la información será por medio de la base de datos de la empresa. En este caso se usará la técnica de análisis de información documental de la empresa.

### **c. Operacionalización de la variable de investigación**

**Variable dependiente:** Pérdida de clientes

(S) Número de clientes que existen al inicio del periodo de un año

(E) Número de clientes que hay al final del periodo de un año

(A) Número de clientes que se han ganado durante ese período de un año

Customer Retention Rate de la organización: Para calcular la tasa de pérdida de clientes, hay que restar el número de clientes que hay al final del periodo (E) y el número de nuevos clientes que se han conseguido (A). Luego, dividir entre el número de clientes que había al inicio del periodo (S) y multiplicar finalmente por 100

$$= ((E-A)/S) \times 100$$

# Capítulo I. Marco Teórico

## 1.1 Satisfacción del cliente

Philip Kotler habla de la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Esto quiere decir que solo la percepción del cliente en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y expectativas puede definir el nivel de calidad que una organización pudo haber alcanzado

“Existen estudios en los que se demuestra que el 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a tres o menos personas. Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a nueve o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.” (Gil, 2020)

La satisfacción no es tarea sencilla para las empresas, pero los esfuerzos para cumplir con este dominio será un buen activo para la compañía ya que, sin duda traerá muchos beneficios como la lealtad de los clientes, la recompra del producto y la difusión gratuita que puede atraer nuevos clientes. A pesar de que dicha percepción puede ser subjetiva, es necesario, por no decir de obligación, preguntar o consultar a los clientes para saber su nivel de satisfacción por medio de herramientas como un sistema de quejas o sugerencias, reclamaciones, encuestas, test, cuestionarios, entre otros, via presencial o hacer uso de los medios tecnológicos lo cual sería un plus.

## **Factor humano en la satisfacción del cliente**

El clima organizacional de los empleados o llamase también cliente interno, influye mucho en el nivel de satisfacción del cliente ya que el humor de los trabajadores incide directamente con la experiencia del cliente. Un empleado feliz tiene mayor productividad y siempre estará dispuesto a que el cliente no solo compre sino que quede satisfecho por el buen servicio ofrecido.

“Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicio al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos (Consumidores). De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan. En la mayoría de las empresa son se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante” (Torres, 2006)

Para mejorar el clima organizacional se debe seguir 3 tácticas

- ✓ Compromiso: Aquí hablamos de sentido de pertenencia, el trabajador se debe sentir parte de la empresa y que como empresa importa su esfuerzo
- ✓ Confianza: el trabajador debe sentir que la empresa y sus directores confían en él, y que de esta forma se pueda transmitir al cliente final
- ✓ Motivación: un empleado motivado es una mina de oro, la motivación y la aplicación en el puesto del trabajador van de la mano.

## Indicadores de satisfacción del cliente

Los indicadores miden la satisfacción en si de un cliente, las métricas que se deben tomar en cuenta a la hora de medir a un cliente satisfecho son las siguientes:

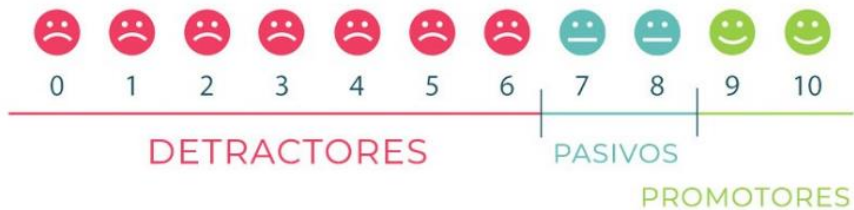
✓ CSAT o encuesta de satisfacción

Este es uno de los indicadores más comunes para evaluar y medir la satisfacción del cliente, su puntuación de resultado es la media de las respuestas realizadas, se suelen utilizar números de 1 a 3 o de 1 a 5. Y depende mayormente del estado de ánimo del cliente al momento de realizar la encuesta

✓ NPS (Net Promoter Score)

Este indicador se relaciona con la lealtad del cliente, aquí no depende del estado emocional del cliente sino a una intención de recomendación, se basa en la experiencia y suele medirse a través de puntuación del 1 al 10.

Esta métrica se consigue a través de las puntuaciones de ñas personas que recomendarían el producto o servicio con una puntuación entre 9 y 10, restándole los que no lo harían con una puntuación de 0 a 6



$$\text{😊} \% - \text{😞} \% = \text{Puntuación NPS}$$

✓ Quejas

Este indicador es más directo, ya que un número importante de quejas o reclamaciones indica de que algo no va bien pero no tener quejas tampoco quiere decir que las cosas estén mejor, sino que muchos de ellos se van a la competencia sin decir nada por lo que es importante preguntar por la experiencia del comprador y solicitar realizar encuestas de satisfacción.

## **1.2 ¿Qué es servicio al cliente?**

Hoy en día el servicio al cliente es un elemento clave para las ventas y está estrechamente relacionado con los valores corporativos de la empresa, de cómo las personas perciben el producto o servicio por la calidad, la atención del personal o su experiencia de compra. Mientras más elevados sean estos puntos, habrá mayor satisfacción, por lo que la relación empresa-cliente será más duradera.

“El servicio al cliente guarda una estrecha relación entre las expectativas del cliente y los deseos de la organización por alcanzar sus objetivos. Para ello, la interacción y retroalimentación entre las personas es una de las claves en las que se debe estructurar la actuación para mejorar todo el proceso del servicio con única finalidad: mejorar la calidad del servicio a través de la mejora de la experiencia de compra del cliente para que repercuta de forma positiva en la organización”. (Gil, 2020).

Por lo tanto, siempre hay que estar en un continuo desarrollo y adaptación a los cambios en cuanto a herramientas tecnológicas y clientes

cambiantes que el servicio al cliente comprende, por lo que se convierte en un arma de doble filo.

Esto es posible entendiendo que:

“A diferencia de otras décadas, esta es una en la que las nuevas generaciones tienen voz y voto directo para crear tendencias y su consumo es personalizado. Esto significa un cambio en la forma de consumo y hace que las empresas se vuelquen hacia la era digital, en la cual el servicio al cliente exige la personalización de este para moldearse según sus necesidades, pues los nuevos consumidores son personas con un nuevo ritmo de vida y gustos más cosmopolitas”.  
(Vallejo, 2018)

Al abordar el tema de servicio al cliente es importante conceptualizar tres aspectos que se interrelacionan como:

1. Demanda del servicio: Es la disposición y posibilidad del cliente para pagar un producto y/o servicio con las características deseadas y demandadas por él.
2. Meta de servicio: Son las características y valores fijados como objetivos que caracterizan el servicio que la empresa ofrece como única para todos sus clientes o diferenciada por tipo de cliente.
3. Nivel de servicio: es el grado en que se cumple la meta de servicio  
Replantear el esquema tradicional y definir una filosofía dirigida principalmente al cliente estableciendo una estrategia de servicio.

Se deben considerar algunos aspectos importantes para maximizar al servicio al cliente como una herramienta de marketing.

1. ¿Qué servicios debo ofrecer?: Se deben realizar encuestas periódicas para saber que sin los que el cliente demanda, de forma que se pueda identificar los posibles servicios y la importancia de ellos, compararnos con nuestros competidores y poder aprovechar las oportunidades.
2. ¿Qué nivel de servicio ofrezco?: ya conocemos que servicios demandan los clientes, ahora es indispensable detectar la calidad de ellos, por lo que se pueden hacer encuestas periódicas, implementar sistemas de quejas y reclamos o buzones de sugerencias para así conocer los niveles de satisfacción y captar a tiempo los errores.
3. ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer el servicio?: Hay que considerar decidir sobre el precio y el suministro del servicio. En este caso ofrecer garantías, personal técnico, mantenimiento, etc.

La Norma Internacional ISO 9001 numeral 7.5.1 sobre el control de la producción y prestación del servicio y se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente bajo condiciones controladas, en donde debe incluir:

- a) Disponibilidad de las características del producto
- b) Instrucciones de trabajo
- c) Información sobre el uso apropiado
- d) Disponibilidad de uso e implementación de equipos de seguimiento y medición
- e) Implementación de actividades de entrega del producto y posteriores

### **Características del servicio al cliente**

- ✓ Intangibilidad: Los servicios con frecuencia no pueden ser tangibles por lo que con frecuencia no se puede, sentir, ver u oír los servicio antes de comprarlos.

- ✓ Heterogeneidad: La estandarización con frecuencia no es posible de estandarizar, su prestación puede ser diferentes a otras
- ✓ Perecibilidad: Los servicios no se pueden almacenar por lo que son susceptibles a perecer y una demanda fluctuante puede agravar estas condiciones.

### **Importancia del servicio al cliente**

“El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo” (Couso, 2005)

Considerando que los clientes son sensibles al servicio que reciben es mucho mejor y aún más económico mantener a clientes fieles ya que atraer a uno nuevo es aproximadamente seis veces más caro.

### **1.3 Capacidades, habilidades y competencias del personal en servicio al cliente**

“El servicio al cliente busca desarrollar una relación con el cliente basada en la calidad de servicio ofrecida en busca de superar las expectativas “es muy común encontrarse en áreas de la empresa donde se interactúa con el cliente y el equipo de trabajo no está correctamente capacitado, casi como si la empresa estuviera fraccionada... de inmediato se puede percibir la calidad de servicio...” (Torrenegra, 2017)



En una empresa es fundamental que el cliente sea la base, además del personal de la empresa, el cual es un elemento decisivo para la creación de la expectativa del servicio del cliente. Es misión del personal superar dichas expectativas y fundar en él la imagen y reputación que la empresa quiere proyectar. Este camino puede llegar a ser muy difícil, ya que por lo general los lineamientos de servicio al cliente no concuerdan con la organización.

“En una organización dirigida al cliente, esta constituye la base para definir nuestro camino y metas, además, sirve para ofrecer los servicios y conseguir llegar a las necesidades. Todo el equipo de la empresa se muestra responsable para ofrecer la mejor atención y conseguir los objetivos. También, los directivos de estas empresas deben estimular y apoyar a sus equipos, que estos sean capaces de mantener el foco en la atención de las necesidades de sus clientes para alcanzar, de este modo, un mayor grado de sensibilidad, voluntariedad y grado de ayuda que se refleje en una mayor nivel de deseo de compra y mejora en la experiencia. No debemos olvidar que los recursos humanos, son lo más importante para conseguir una diferenciación con respecto a la competencia” (Gil, 2020).

El corazón de un buen servicio al cliente se concentra en un sinnúmero de habilidades para la prestación de un servicio, en la opinión del investigador se centra en un conjunto base de diferentes habilidades que se puede aplicar en las industrias de servicio:

1. Conocer el producto y/o servicio
2. Capacidad de resolución de problemas
3. Capacidad de escucha y comunicación
4. Inteligencia emocional
5. Identificar y anticipar las necesidades del cliente

6. Respeto y educación
7. Capacidad para la evaluación de situaciones y toma de decisiones
8. Trato afectuoso y empático
9. Capacidad de recabar información

“Las organizaciones se destacan por sus mejores prácticas se aseguran de que todo su personal de contacto reciba la información necesaria y es capaz de tratar a todos sus clientes de la mejor manera. Además, identifican los principales «momentos de la verdad» (los innumerables lugares y tiempos en los que el cliente tiene contacto con la organización, cuando se lleva una buena o mala impresión), y se asegura de que las experiencias del cliente sean siempre positivas.” (Warner, 2004).

### **Formación del personal**

En las Normas ISO 9001 numeral 6.2.2 que habla acerca de la competencia, formación y toma de conciencia por parte del RRHH, menciona que la empresa debe:

1. Estipular la competencia necesaria del personal que está relacionado directamente y afectan a la conformidad de los requisitos del producto
2. Proporcionar información de ser pertinente para lograr la competencia necesaria
3. Evaluar la validez de las acciones tomadas
4. Certificar que el personal sabe la importancia de las actividades que desempeña para alcanzar los objetivos de calidad
5. Poseer información sobre las habilidades, formación y experiencia

## **Ambiente de trabajo**

Es importante hablar sobre el buen ambiente de trabajo, ya que de ello depende el desarrollo del máximo potencial de nuestros empleados y se mantenga a gusto con su labor, dicho esto, en la norma ISO 9001 numeral 6.4 sobre el ambiente de trabajo manifiesta:

“Se debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto, entendido el ambiente de trabajo como aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo (las condiciones incluyen, según sea aplicable, factores como ubicación, ergonomía, temperatura, humedad, higiene, ruido, etc.)” (Federico Alonso Atehortúa Hurtado, 2008)

## **Capacitación**

Cuando nos referimos a capacitación nos referimos a un proceso continuo de educación ya que la capacitación del personal está estrechamente relacionada con la calidad y productividad. Personas capaces ofrecen servicios con mayores niveles de calidad, esto conlleva al aprendizaje y modificación de conductas aprendidas que ya no nos benefician, es transformarse y adquirir nuevas habilidades. Para un programa de capacitación es importante considerar incluir algunos factores como:

1. Conocimientos: Como elemento fundamental para la transmisión de información
2. Habilidades: está orientada a las actividades específicas que se debe hacer para un puesto
3. Actitudes: Transformar las actitudes negativas por positivas

Con ello se busca diseñar un esquema que guie a los empleados dándoles herramientas para desarrollar el profesionalismo que asegure que

todos los clientes sean atendidos de forma rápida y cordial y lograr que el personal encuentre satisfacción en su trabajo y lo reflejen a los clientes.

#### **1.4 ¿Qué es un modelo de servicio? y casos de éxito**

Un modelo de servicio al cliente es la forma en que las organizaciones disponen diversos canales de contacto para contemplar las exigencias o solicitudes que realizan los clientes en las diferentes etapas del proceso de su compra (*Customer journey*), en donde se destacan aspectos como: políticas, canales, recursos y la evaluación del mismo para ofrecer una experiencia positiva en el cliente, reduciendo los tiempos y enfocándonos en sus necesidades. “El mismo emplea un enfoque al cliente y logra incrementar las utilidades del sistema y satisfacer en mayor medida las necesidades y preferencias de los clientes actuales de la organización” (Martínez y Lauzardo, 2004), para lo cual es necesario definir los canales de interacción de acuerdo a la necesidad del cliente y del producto, por lo que mapear el *customer journey* es sumamente importante, ya que nos permite entender, desde su perspectiva, el viaje o proceso de compra conforme al tipo de requerimiento o solicitud.

De acuerdo a cada interacción que nos reflejará el *customer journey* nos indicará qué canales deben estar dispuestos y su disponibilidad, tanto offline como online, es imprescindible para el diseño de la estrategia, ya que es trascendental contar con una diversidad, operando de forma homogénea en donde el cliente perciba que por cualquier canal se puede sentir cómodo y alinearlos para que impacten positivamente en el cliente.

Un modelo de servicio al cliente debe contar con todos los recursos y apoyos disponibles en cuanto a personal, motivación, formación,

herramientas tecnológicas, herramientas de información, integrando todos los recursos necesarios para alcanzar el objetivo primordial: sorprender a los clientes.

Como lo que no se mide no se puede controlar, es necesario preguntar a los clientes las experiencias después de la compra en términos generales, resolutivez y esfuerzo en los diferentes canales. Para ello, el establecimiento de ejercicios continuos como *mystery shopper*, escucha de llamadas, encuestas, etc., son bienvenidos. Como el caso de éxito de UBER en el que evalúas al conductor después del servicio y te envían un email con una breve encuesta de experiencia.

Otro caso de éxito es la plataforma de streaming musical SPOTIFY, la cual tiene como política “escuchar al cliente en el momento indicado y resolver sus dudas o problemas”, para ello la plataforma ha optado por una propuesta multicanal de atención al cliente y fortificar su capacidad de respuesta, ya que es consciente de que sus clientes necesitan soluciones rápidas y de esta manera evitará que renuncien a sus servicio. De hecho, este aspecto de atención es tan significativo, que otras plataformas como NETFLIX han optado esta medida para disminuir la rotación de los consumidores. Spotify combinó la tecnología con diversos canales, ya que entendió que sus suscriptores son nativos digitales con la atención al cliente, creando una solución ganadora.

“El modelo propuesto utiliza de forma activa a los clientes para la determinación de las características de calidad del servicio, así como en la importancia de estas. Los criterios y resultados de evaluar la calidad del servicio percibida por los clientes se incorpora en un índice de calidad compuesto por un conjunto de indicadores que permiten medir el nivel de satisfacción del cliente y su integración en el

desempeño del sistema productivo. Los resultados alcanzados demuestran que constituye una necesidad imperante contar con los criterios de los clientes para proyectar las soluciones, constituyendo el servicio al cliente con sus necesidades y preferencias, una necesidad imperante para lograr una mayor calidad en la industria” (Delgado y Lauzardo, 2004).

## **1.5 Técnicas de control y medición de servicio al cliente**

Como proceso sistemático, existe la aplicación de las normas que establece la International Organization for Standardization (I.S.O.), en cuanto a la norma ISO 9001:2008, integrante de las normas ISO 9000, que suscita el acogimiento de una dirección destinada a aumentar la satisfacción del cliente mediante el acatamiento de sus requerimientos, en donde establece qué se debe hacer, pero no cómo, ya que depende de la organización, según sus características culturales, de gestión y productivas, escoger la técnica más adecuada.

La medición de servicio al cliente a nivel empresarial se hace de forma cuantificable con informes mensuales sobre resultados con parámetros como: Los niveles de ventas, el monto promedio de cada venta, el número de clientes, el número de ventas repetidas por cliente, la tasa de rotación del personal, disminución de las quejas y similares. Si la empresa no mide los resultados, la información se queda atrapada.

“Los que compran son los que me dan su apoyo. Los que me elogias, me gustan. Los que se quejan me enseñan cómo podría agrandar a otros para que me compren. Solo me hacen daño los insatisfechos que no se quejan. Ellos rehúsan la oportunidad que les doy para que

corrijan mis errores y, de esa forma, mejorar mi servicio –Marshall Field, pionero del sector comercial.” (Tschohl & Franzmeier, 1994)

Por lo tanto hay que pedirle a los clientes que se quejen, para ello es necesario la utilización de herramientas como encuestas, test y/o cuestionarios por diversas vías tanto presenciales o digitales y encontrar una solución lo más rápido posible, eliminando las barreras que obstaculicen las quejas, facilitando su presentación. Tschohl y Franzmeier (1994) afirma: “De esta forma, la empresa detectará las deficiencias que existen en sus políticas o estándares que, de otra forma, no podría detectar y, en consecuencia, seguirán provocando el alejamiento de los consumidores o clientes durante meses o años.” (p. 328).

En la siguiente tabla se presenta una serie de indicadores que permiten el cumplimiento de las características esperadas por los clientes:

<b>CRITERIOS</b>	<b>FORMAS DE MEDIDA</b>
<b>Prontitud en el servicio</b>	Porcentaje de servicios
<b>Puntualidad en la entrega</b>	Porcentaje de servicios impuntuales
<b>Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio</b>	Análisis comparativo del ciclo de tiempo del servicio con otras empresas
<b>Exactitud en el cumplimiento de los compromisos</b>	Número de clientes a los que se les genera incumplimiento Porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento
<b>Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido</b>	Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos Número de quejas por incumplimiento de requisitos Numero de reclamos por incumplimiento en los requisitos
<b>Relación Beneficio-costos</b>	Análisis comparativo de los costos de distintas

	empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico
<b>Personal calificado para el servicio adquirido</b>	Número de quejas del personal encargado que presta el servicio Número de reclamos al personal encargado que presta el servicio
<b>Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio</b>	Número de clientes insatisfechos con la atención prestada Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado
<b>Servicio asociado a lo pactado</b>	Número de clientes insatisfecho con el servicio pactado Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado

Fuente: (Schmalbach, 2010)

Por consiguiente, para un buen servicio al cliente se debe gestionar un sistema de calidad y satisfacción ya que, a través de este se puede certificar de forma metódica y ordenada el desarrollo de un proceso que cumplirá con las necesidades del cliente y a su vez con las necesidades del entorno.

Para que todas estas técnicas tengan éxito es necesario un sistema de gestión de análisis de datos y recolección de información como: cuestionarios, buzón de sugerencias o reclamos, experimentar ser cliente, entrevistas a grupos de clientes, elementos tangibles asociados al servicio (utilización de tecnologías y mejora de métodos de trabajo), formación del personal para conocer los procedimientos y recolección de información. Manejar la información del mercado desde la organización en los que se expondrá el comportamiento del cliente e interpretar sus significados, para así lograr el objetivo.

“La información es el punto de partida, y las nuevas tecnologías, el mecanismo de interacción con el consumidor. Al escribirse información se hace relación directa con la capacidad de ordenar la misma en una estructura tecnológica que garantice identificar al individuo desde el



criterio de ubicación física, contacto y cercanía de comunicación. Este primer conjunto de datos permiten llegar al consumidor y es indispensable para establecer contacto” (Restrepo, 2007).

## **1.6 Definición de la pérdida de clientes y señales de abandono**

Lastimosamente, la mayoría de la teoría y práctica del marketing se basan en atraer clientes más que en retenerlos, tradicionalmente las empresas se enfocan en conseguir ventas y no en forjar relaciones a largo plazo lo que ayudaría enormemente a las ventas.

Describen el abandono como “el número o porcentaje de clientes que deciden finalizar su relación con un proveedor de servicios y que sirve como indicador de la lealtad y medidor de la insatisfacción del conjunto de los clientes de una empresa” (Jung, Hwang y Suh, 2016).

La clave para la retención de clientes se fundamenta en la satisfacción del mismo, lo que conlleva a la publicidad boca a boca, las referencias positivas de la empresa y del producto, comprar más, se mantiene leal a través del tiempo, no es sensible al precio y no se va con la competencia, y lo más importante, cuesta mucho menos que atraer a un cliente nuevo.

“Hoy en día, más y más empresas están reconociendo, como L.L. Bean, los beneficios de satisfacer a los clientes actuales y de retenerlos. Recordemos que adquirir clientes nuevos puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los actuales. En promedio, las empresas pierden 10% de sus clientes cada año. Sin embargo, una reducción de 5% en la tasa de deserción de clientes puede

incrementar las utilidades entre 25 y 58%, dependiendo de la industria. Y la tasa de utilidad de los clientes tiende a aumentar durante la vida del cliente retenido, lo cual es otra razón de peso para satisfacer a los clientes de modo que sigan siendo leales” (Kotler, 2002, p. 28)

Un cliente extrañamente toma la disposición de abandonar o no comprar los productos de una empresa de un día para otro, esta decisión es un compendio de situaciones negativas e insatisfacción por parte de la empresa proveedora.

“Antes de producirse esta acción de abandono, los clientes empiezan a enviar señales. 1) Comienzan a reducir los volúmenes de sus operaciones (es la señal más notoria, ya que indica que el cliente está recurriendo a otros proveedores para satisfacer sus necesidades del producto o servicio). 2) Dejan de utilizar uno o más servicios de los que usualmente contrataban con la empresa, aunque sigan comprando otros. 3) Disminuye el número de contactos con la empresa (consultas, peticiones de servicio, etc.). 4) Dejan de hablar de planes a futuro con la empresa (no prevén que la relación se prolongue en el tiempo). 5) Reciben con más frialdad a los representantes de la empresa y similares. Cada sector de negocios tiene su propia senda de abandono. Lo que quiere decir que cada empresa deberá identificar cuáles son las señales que envían los clientes en su área de actividad.” (Alcaide, 2015, p. 120)

## **Capítulo II: Diseño del modelo de servicio al cliente para la empresa OFISOLUTION**

### **2.1 Descripción de la empresa**

Ofisolution es una empresa familiar dividido en 4 departamentos: Servicio al cliente, ventas, finanzas y distribución/ logística, esta se desempeña en el área de tecnología para la venta y distribución de material gastable para empresas y oficinas, siendo los autorizados de la marca PRINTON especialistas en tóner de impresoras en general, además de la venta de resmas de diferentes tipos de papel, lápices, marcadores, entre otros, así como también máquinas electrónicas como computadoras, laptops, tabletas, impresoras y mobiliario.

### **2.2 Reseña histórica**

**Empresas Ofimaster** es una compañía moderna, con una proyección contemporánea de los adelantos tecnológicos en la producción y colocación en el mercado de servicios tecnológicos, materiales y equipos para oficinas, que inicia sus operaciones en el año 1990 en Caracas, capital de Venezuela, siendo en los primeros tiempos una empresa de carácter familiar.

Ofimaster es una cadena de tiendas con más de 28 años en el mercado. A inicios de la década de los 2000, insertó en el mercado venezolano los productos de más alta calidad y durabilidad, contando con numerosas tiendas retail en Venezuela y llevando a cabo operaciones de exportación desde la ciudad de Miami.

Es una marca registrada con reconocida trayectoria en el mercado venezolano. Desde el inicio se dispuso a la búsqueda de proveedores

confiables y de reconocida reputación, como fabricantes de productos de la más alta calidad.

Para el año 2014 pasaron a transformarse e internacionalizarse y formaron la compañía Ofisolution 1122, SRL en Santo Domingo, para ingresar en el mercado dominicano. El concepto de franquicia de esta cadena tiene como objetivo principal ubicarse en puntos estratégicos de las principales ciudades y ofrecer, además de la venta de productos, asesoría y servicio postventa. La marca ofrece gran variedad de productos de computación y tecnología con soluciones integrales para hogares y empresas, donde los precios competitivos y atención personalizada siempre han sido el factor diferenciador. Comercializan una amplia gama de productos de marcas reconocidas mundialmente como HP, COMPAQ, DELL, LENOVO, SONY, SAMSUNG, LG, TOSHIBA, GENIUS, EPSON, MICROSORT, entre otras.

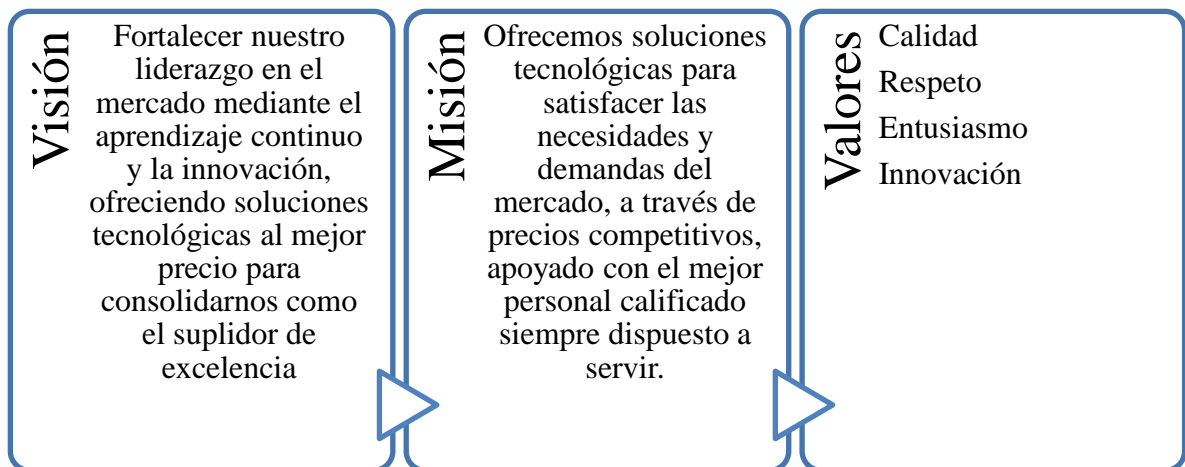
Además de sus productos de software como licencias Microsoft y hardware (computadoras, laptops, tabletas, impresoras, bocinas, cámaras y memorias entre otros), ofrecen a sus clientes, materiales gastables como papelería y una amplia variedad de tóner y cartuchos originales de todas las marcas.

Con la finalidad de mantenerse actualizados en todo lo concerniente a tecnología, se han mantenido asistiendo a las conferencias dictadas por organismos internacionales que se presentan cada año en los Estados Unidos y por medio de estas, han ido capacitando a su personal para mantener los estándares de calidad que desde su comienzo los ha posicionado en el mercado.

Se han caracterizado por mantener la calidad de sus productos y servicios, existiendo un periodo de grandes cambios internos de la compañía que, a su vez, fueron ocasionados por un gran crecimiento en ventas, ampliación del departamento de ventas y campañas publicitarias.

## 2.3 Visión, misión y valores empresariales

Figura No. 1. Identidad empresarial



## 2.4 Situación actual del desempeño de servicio al cliente de la empresa OfiSolution

La empresa ha tenido un buen posicionamiento en el mercado gracias a la calidad de sus productos. En cuanto al servicio, con el pasar de los años se ha ido deteriorando por la precaria educación y capacitación de los empleados de atención al cliente. Actualmente, su estrategia empresarial se ha enfocado en las ventas y ha descuidado y disminuido la inversión destinada al servicio, por lo que dicho departamento prácticamente ha desaparecido.

Por la falta de inversión y por el pensamiento antiguo y ajeno a la modernización, no existen canales tecnológicos para la comunicación, feedback y retroalimentación de las necesidades del cliente como: redes sociales, página web, email marketing, etc. Así como tampoco medios offline como encuestas manuales, entrevistas, entre otras.

## **2.5 Planificación comercial**

La planeación es un elemento importante y fundamental en el área administrativa de las empresas, ya que es lo que dictamina la política de la compañía, así como también sus objetivos, estrategias y análisis racional de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que presenta, tanto internamente como en el entorno de la empresa, para así poder actuar de forma más asertiva, competente y a tiempo.

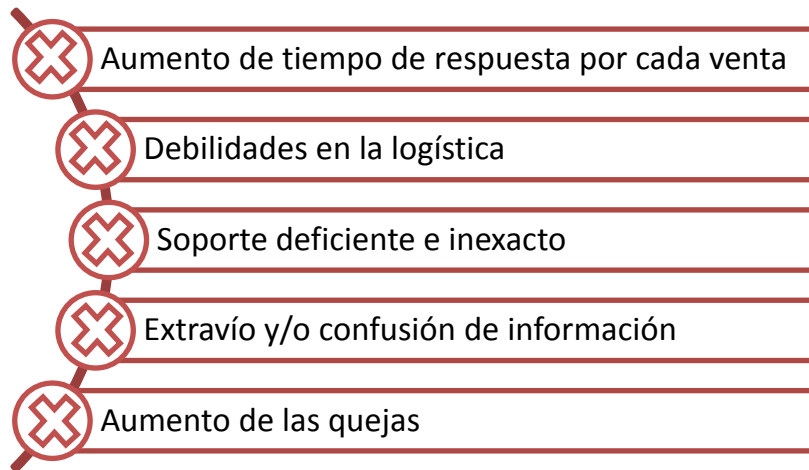
Como lo definen los teóricos del tema, Hausler y Ansoff, se refieren a la planificación en términos como:

*Una previsión de los futuros campos de acción..., una búsqueda de metas de futuros para la movilización de recursos..., una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias..., una definición de objetivos y selección de estrategias... o una apropiada asignación de los recursos disponibles.* Ante expresiones tan certeras pero largas, nos gusta resaltar la definición de Newman, *planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro.* A la que añadimos una matiz más: *La planificación es el importante reto que supone decidir hoy lo que se hará en el futuro* (Ancín, 2015)

Entonces, ¿cualquier persona puede planificar? Sí, pero solo alguien que conozca muy bien la empresa, el entorno y factores como: económicos, sociales, políticos, ambientales, etc., podrá hacerlo correctamente.

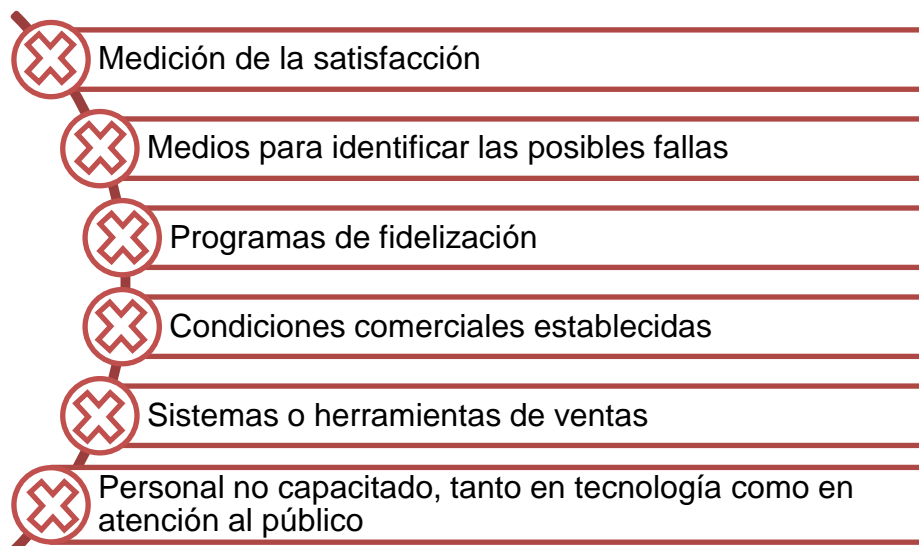
Actualmente, la planificación comercial de Ofisolution se ha basado en herramientas y pensamientos netamente antiguas, a pesar de que su directriz como negocio son las ventas (lo cual esta errado), no cuentan con algún sistema integral, lo que conlleva al desperfecto proceso comercial causando:

**Figura No. 2. Consecuencias del proceso comercial**



Además, no cuenta con herramientas de seguimiento o control de los procesos, tanto de venta, como de despacho y post compra, tales como:

**Figura No. 3. Herramientas de satisfacción**



Ofisolution como una empresa de tecnología y soluciones, no resulta para el cliente una buena opción de compra. Su forma anticuada de hacer las cosas no le hace justicia a su nombre y los consumidores perciben eso, por lo que al no tener grandes soluciones, a pesar de sus buenos productos, prefieren ir a la competencia.

Hay que destacar que los clientes fijos son un principal activo en las ventas, ya que representan el 70% de las transacciones, por lo que su satisfacción debe ser la prioridad para obtener excelentes números.

## **2.6 Necesidades previas a un modelo de servicio al cliente óptimo**

Un modelo de servicio al cliente genera múltiples beneficios, entre ellos se puede desatacar: alcanza las necesidades del cliente y logra que el equipo de trabajo, al igual que al nivel gerencial en todas las áreas, incremente sus capacidades de acción efectiva, siempre alineado con las directrices de la empresa y logrando de esta forma que el cliente se identifique con la organización, sea quien sea quien lo atienda.

Para ello es necesario la congruencia y la alineación de todos los integrantes de la empresa al fuerte cambio que conlleva modificar la cultura organizacional. Esta congruencia se denomina “alineamiento sistémico”, donde se toman en cuenta los tres niveles más importantes: el individuo, el equipo y la organización como un conjunto y fuerza que manifestará una visión clara.

Antes de la aplicación de un modelo de servicio al cliente es necesario pasar por seis etapas:



<b>Aprendizaje transformacional (adaptación):</b>	La implementación de capacitaciones vivenciales para generar conciencia de la ejecución de un nuevo modelo de trabajo y formar agentes de cambio cultural que promuevan el desarrollo dentro de la estructura organizacional
<b>Diagnóstico:</b>	Análisis de las necesidades del cliente y de aquello que espera del servicio prestado, así como también el análisis y dilucidación de los objetivos del nuevo modelo. Para ello es necesario realizar ciertas actividades como: <i>mystery shopper</i> en las áreas importantes de atención, entrevistas, y <i>focus groups</i> con los empleados de diversas áreas.
<b>Diseño del modelo:</b>	Creación del modelo adaptado a la organización de servicio al cliente y estandarización mediante el desarrollo de guías, en los que se incluya parámetros actitudinales (como la comunicación y la proactividad), aptitudinales (en cuanto a la capacidad y conocimientos), y tiempos de espera, organización, entre otros.
<b>Capacitación:</b>	Formación de los empleados en cuanto al nuevo modelo como en temas de servicio al cliente.
<b>Implementación:</b>	En esta etapa es necesario aplicar una prueba piloto, en la que se descubrirán los ajustes necesarios para su correcto proceso.
<b>Monitorias y ajustar:</b>	Medición de los resultados y ajustes finales.

## 2.7 Herramientas, elementos y capacidades del modelo de servicio al cliente para la empresa OfiSolution

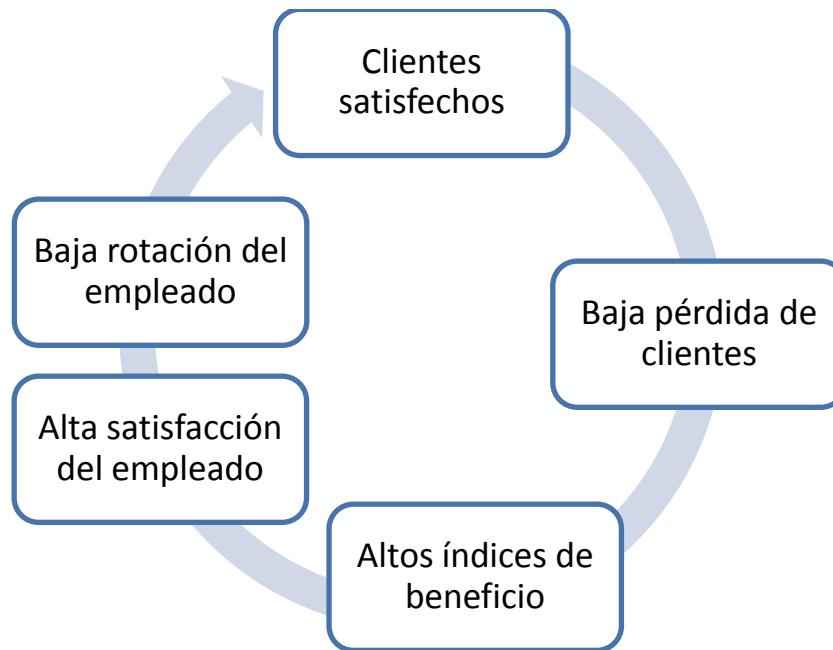
Un modelo de atención al cliente es básicamente la forma en que las empresas disponen de sus canales de contacto para atender los requerimientos y/o solicitudes de los clientes en las diversas etapas del Customer Journey.

Una empresa que finaliza su modelo de servicio en la compra-venta, tiene sin duda una corta visión y no piensa en el futuro, por lo que estará destinado a perecer en un mercado que cada vez es más competitivo. Un modelo óptimo no cierra su ciclo de venta hasta que obtiene una retroalimentación positiva de la misma, ya que, al ser lo contrario, el cliente no se siente satisfecho con el producto o servicio prestado, por lo que el proceso de post venta se vuelve aún más importante, pues es necesario tomar las acciones correctivas para enmendar y revertir la experiencia negativa en positiva.

Para ello el modelo debe ser orientado a la satisfacción del cliente y al mejoramiento de la calidad, permitiendo un acuerdo sólido y perdurable en el tiempo, esta es la clave para mejorar la rentabilidad.

*La satisfacción se define como el proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia (Yi, 1991). Es una respuesta emocional del cliente al evaluar su percepción de la experiencia y sus expectativas al obtener el producto y servicio de la organización, donde determinarán si vuelven a comprar o no, por ello es necesario saber qué piensan.*

**Figura No. 4. Ciclo de satisfacción**



Para ello existen herramientas que miden la experiencia de compra y permite determinar de manera fehaciente que se está haciendo bien y que se está haciendo mal.

- Dado que la satisfacción del cliente es muy cambiante, la clave está en hacer encuestas constantes de pre compra y post compra, en las que se recaude la suficiente información para replantear los objetivos. La encuesta es eficiente y de fácil desarrollo como:
  - ✓ Encuestas de voz del cliente
  - ✓ Encuestas de productos
  - ✓ Encuestas de evaluación de servicios
- En este mundo tecnológico, hacer uso de los recursos es importante, ya que para los clientes son canales directos. En este

sentido, las redes sociales, a pesar de que son mecanismos rápidos de denuncias masivas, pudieran ser un plus para la marca siempre que se haga un buen uso de ellas por medio de las empresas. Con su uso se puede mejorar el trato, las opiniones, ofrecer un mensaje coherente del servicio, etc., elementos que pudieran ser claves de diferenciación a nivel competitivo.

- Índice de rotación de clientes, se mide con los resultados del total de las personas que dejan de comprar el producto.

## **Capitulo III: Modelo de servicio al cliente de la empresa OFISOLUTION**

### **3.1 Desarrollo de la propuesta**

Según la investigación realizada y en comparación a la situación actual dentro de la empresa Ofisolution, se logró determinar que el problema primordial que enfrenta por la disminución de ventas es debido al deficiente servicio al cliente ofrecido a sus clientes finales.

Con el diseño e implementación posterior del modelo de servicio al cliente planteado en esta investigación se conseguirá la satisfacción y fidelización de los clientes, captación de potenciales clientes, ingresos mayores para los propietarios, mejor calidad de servicios, capacitación de los empleados entre otros beneficios.

Dicho modelo debe ser sometido a socialización hacia los propietarios y empleados ya que ellos serán quienes se encargaran de su aplicación como un documento útil para el desempeño, para así obtener a corto y mediano plazo los cambios significativos en el área de servicio al cliente de la empresa, mayor cartera de clientes y por lo tanto mayores ingresos económicos.

## **3.2 Herramientas, elementos y control del modelo de servicio al cliente para la empresa OfiSolution**

### **Elementos**

#### **3.2.1 Elementos**

##### **✓ Enfoque al cliente**

Los clientes optan por productos que se adecuen a las necesidades y expectativas que les haga falta, estas especificaciones hechas por ellos son las que van dando forma a sus requisitos, determinando la aceptabilidad tanto del producto como del servicio, y canalizando las estrategias empresariales como una promesa de valor, haciendo que el cliente aprecie que el beneficio percibido es mucho mayor que el costo que paga por el producto y servicio.

##### **¿Qué es una promesa de valor?**

Crear valor es una de los temas centrales en mercadotecnia y estrategia de negocios, pues en la capacidad de ofrecer productos y servicios más valiosos para otros reside a largo plazo, la prueba, uso y referencia de los mismos. Cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros, la demanda se activa y el negocio crece, aun en épocas de competencia o crisis. Las empresas capaces de aportar valor consistentemente siguen adelante y prosperan a través del tiempo. (Medina, 2012)

Esta promesa es la estrategia empresarial compuesta por el producto y el servicio ofrecido, superiores a los de otras empresas, concibiendo la satisfacción del cliente, su recompra y lealtad

## ✓ Clienting

Son todas las herramientas, estructuras y método, además de cumplir con su promesa de valor, lo que asegura una experiencia exitosa de parte de los clientes, asegurando su compromiso con la organización

“El clienting requiere dar vuelta la hoja y comenzar todo de nuevo, olvidándonos de los grandes números de cliente y pensando en las necesidades específicas de los clientes individuales y en los grandes números en ventas que la aplicación de esta nueva filosofía hará posible” (Wise, 1999).

## ✓ Estructura

**Figura No. 5. Estructura comercial**



## **Estrategia de servicio**

La columna vertebral de un modelo de servicio al cliente que se determina por la información o conocimiento que tenemos del cliente, los principios fundamentales de la organización y la promesa de valor.

## **Sistemas y procesos**

Este punto se deriva del paquete de servicio prestado durante la compra y la organización de los servicios dentro de la empresa, en decir; los macro procesos de los cuales emanan todos los elementos del modelo de servicio para seguir una línea de generación de valor, como: las actividades de venta que deben realizarse de forma ordenada, la base tecnológica para la ejecución de actividades que conformen el proceso en sí, soportadas por herramientas tecnológicas que hagan el proceso más eficiente, el planteamiento de los roles que deben involucrarse en el proceso y la documentación y soportes para hacer consistentes, estándar y confiables dichos procesos.

## **Cultura de servicio**

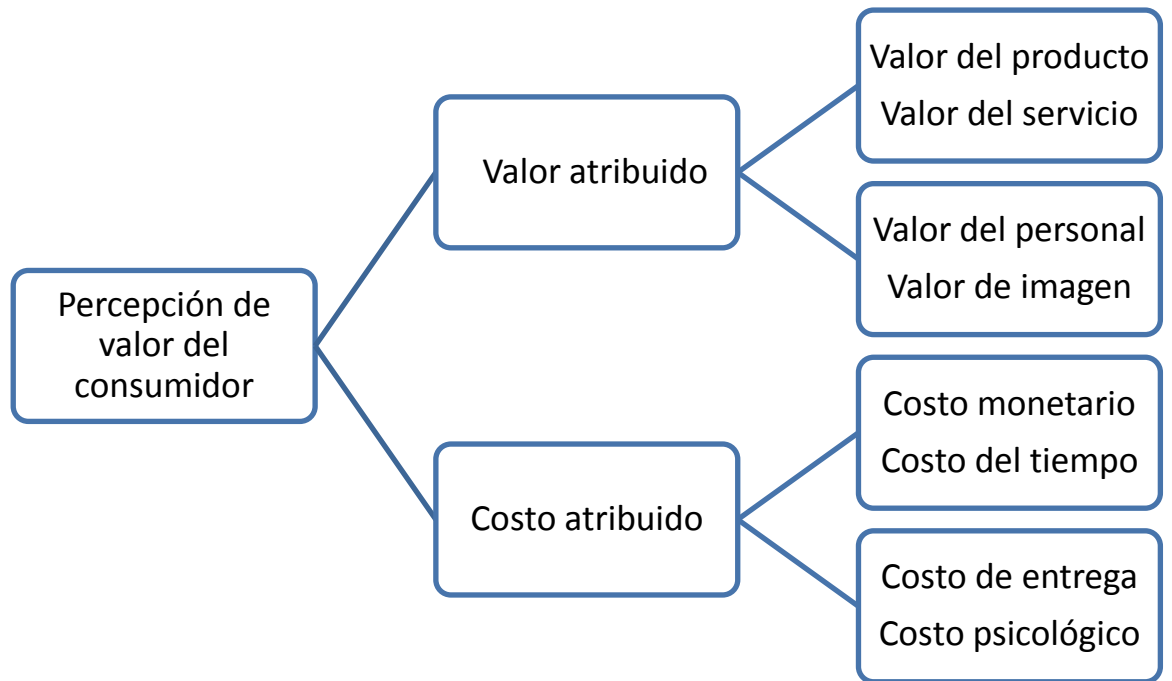
Un constante aprendizaje y acondicionamiento por parte del equipo de trabajo es necesario para el funcionamiento del modelo de servicio, toda la organización debe estar al tanto y alineado a la propuesta de valor para el cliente, así como también incentivar a los trabajadores de forma económica y/o emocional.

### **✓ Primera impresión**

Cualquier contacto que hace el cliente, por remoto que sea, tiene la oportunidad de hacerse una impresión, por lo que es necesario superar esta primera etapa del valor atribuido vs el costo



**Figura No. 6: Primera impresión del cliente**

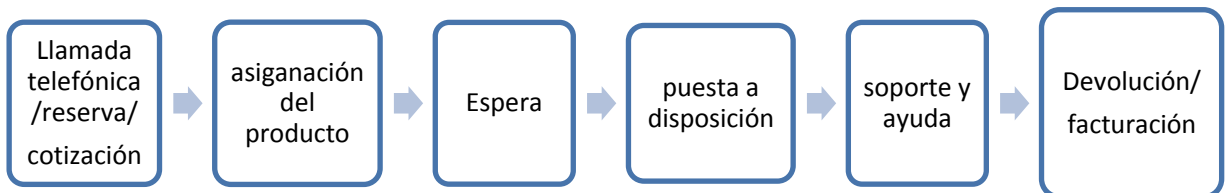


### 3.2.2 Control del modelo de servicio

Para el control del modelo de servicio es necesario implementar una línea de tiempo en cuanto a la aplicación de los procesos, para así identificar posibles fallas y examinar las actividades por separado.

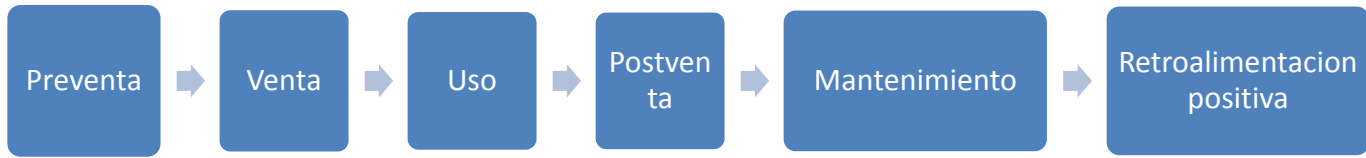
#### Proceso básico

**Figura No. 7. Proceso comercial básico**



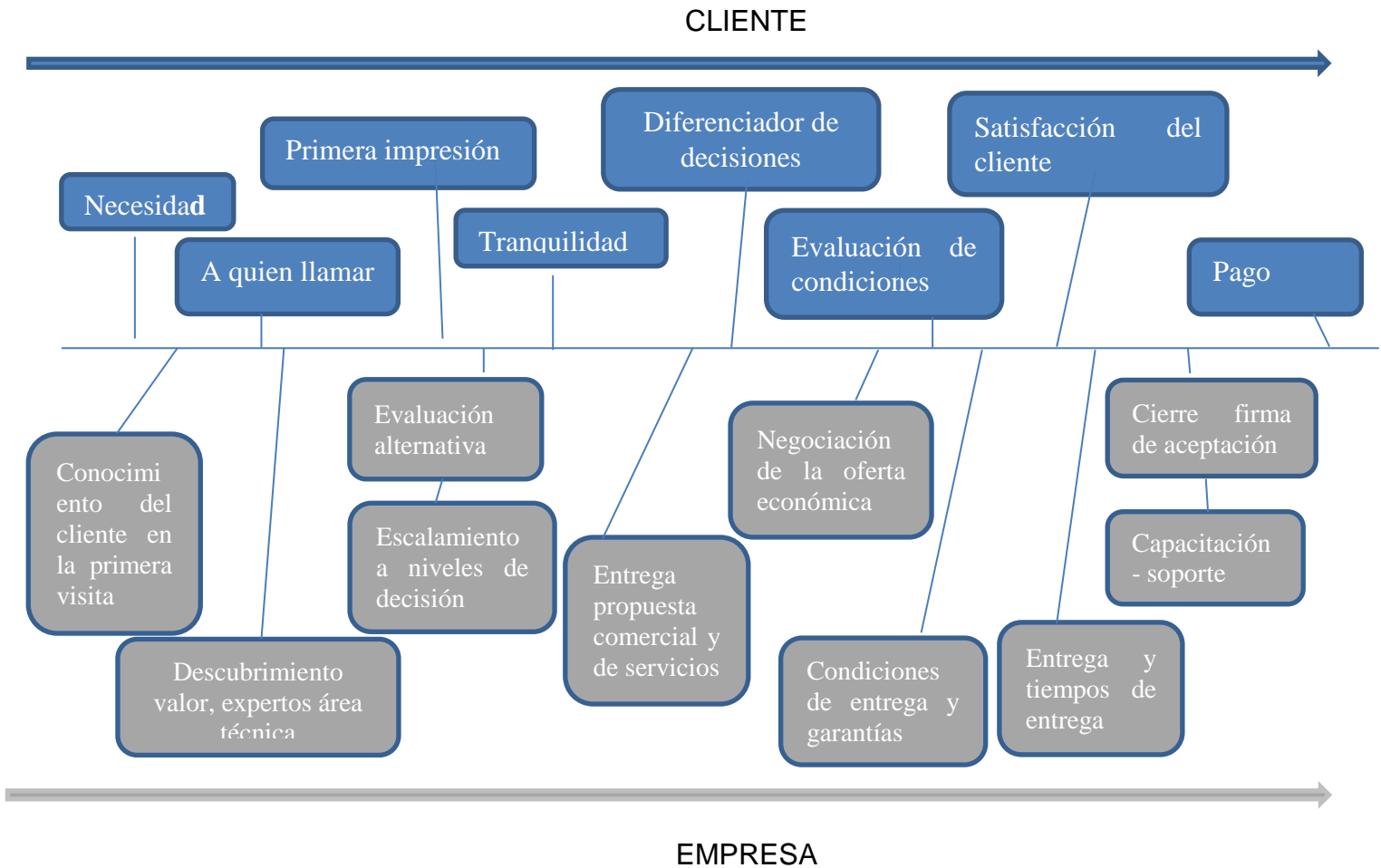
Proceso básico + complemento = Nuevo proceso

Figura No. 8. Proceso comercial integrado



La nueva implementación del modelo de servicio al cliente debe estar regida por y para el bienestar del cliente, siendo este paso el fundamental para el inicio de un óptimo modelo de servicio al cliente

Figura No. 9. Proceso comercial específico

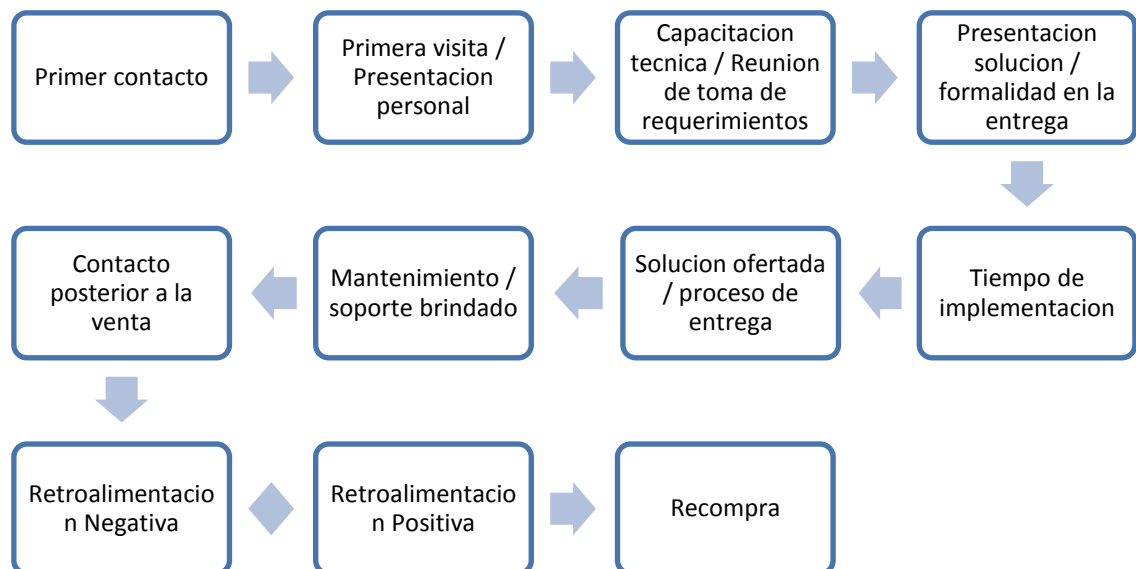


Lo indispensable es estar al lado del cliente para percibir y adelantarse a posibles inconformidades para así solucionarlas a tiempo

## Proceso final

Un buen proceso de satisfacción al cliente no termina cuando se entrega el producto y el vendedor factura y recibe el pago, si una empresa piensa que de esta forma está destinada a perecer dentro del mercado competitivo. Un proceso de satisfacción al cliente exitoso termina cuando hay una retroalimentación positiva por parte del cliente, de ser lo contrario quiere decir que el cliente no está satisfecho con el producto o con el servicio obtenido, por lo que es necesario tomar las acciones correctivas y precisas para revertir esa experiencia negativa en positiva y así el cliente pueda hacer una recompra en el futuro

**Figura No. 10. Proceso comercial final**



### 3.2.3 Herramientas

Figura No. 11. Social Customer



El servicio al cliente se puede componer por diversos canales como: Teléfono, punto de venta, web site, e-mail, blogs pero hoy en día **las redes sociales** son parte fundamental, el social customer transforma los métodos de comunicación para compartir sus experiencias y vivencias a nivel masivo y han cambiado las formas en que las empresas se dirigen al mercado creando un feedback casi instantáneo y personalizado en donde las marcas se humanizan y los consumidores se convierten en el protagonista.

Según el blog de Hootsuite (Plataforma para gestionar redes sociales por personas u organizaciones) el 50% de la población mundial para el 2020 está usando redes sociales. Por lo que las empresas deben darle la importancia debida al Social Customer para elevar sus ventas y estar dentro de la competencia del mercado.

- ✓ **Redes sociales** La atención al cliente a nivel tecnológico no solo se ocupa de manejar quejas y reclamaciones sino de establecer vínculos entre la empresa como marca y sus clientes potenciales y reales para comunicarse a través de las RRSS.  
Dicha relación debe ser personal y bidireccional y las redes sociales pueden llegar a ser muy útiles.

1. La relación empresa – cliente puede llegar a ser más personalizada, por ejemplo: indicarle al cliente que el equipo que necesita ha llegado a nuestra tienda o enviar información sobre nuevas ofertas
2. Los clientes que tienen relación con la marca por redes sociales, dan una clara señal de que están interesados en estar en contacto con nuestros productos, he aquí la importancia de utilizar las redes para ofrecer información de nuevos productos
3. Las redes sociales nos permite escuchar a los clientes y saber su opinión sobre los productos y servicios ofrecidos a través de un sistema económico y rápido
4. Se puede usar este medio para dar respuesta rápida, eficaz y personalizada
5. Nos puede ayudar a detectar posibles daños de reputación antes de que sean permanentes
6. A pesar de que puede ser un arma de doble filo ya que los clientes expresan sus descontentos, reclamaciones o quejas también podría ser útil para obtener información útil.

### **Sugerencias para ofrecer una mejor atención al cliente a través de las RRSS**

1. Estar en vigilancia permanente con respecto a todo lo que se habla de nuestro producto, marca o servicio.

2. Elaborar estrategias dirigidas al cliente y humanizar la marca, no todo es vender, crear contenido que informe, eduque y entretenga al cliente es primordial.
  3. El cliente al comunicarse debe ser respondida de forma inmediata, honesta y coherente. Las empresas tienen que adaptarse al rito 24/7 de las redes sociales
  4. No entrar en polémicas con los clientes
  5. Humanizar el trato en las redes sociales
  6. La utilización de este medio debe ser un apoyo para la utilización de otros medios de comunicación como: páginas web, blogs, email, entre otras.
- ✓ **Teléfono** Se debe considerar usar diversos canales para comunicarse con el cliente, una de estas opciones sería proporcionar una línea gratuita o un teléfono local con un representante de atención al cliente para que puedan manifestar dudas, buscar información, presentar problemas o quejas.

#### **¿Qué se puede hacer para mejorar la atención telefónica?**

1. Si han dejado un mensaje, contestar en las primeras 24 horas
  2. Diseñar preguntas establecidas para saber identificar las necesidades y segmentar para poder tener una respuesta para cada perfil
- ✓ **Email** para ofrecer información pertinente de productos o servicios, es indispensable tener una base de datos reales para su utilización

#### **¿Qué se puede hacer para mejorar estas comunicaciones?**

1. Ordenar la bandeja de entrada por fecha
2. Establecer un tiempo máximo de 24 horas para dar respuestas
3. Ser claro, no debemos dejar lugar a dudas

4. Automatizar los emails. Esto ayudara a que los clientes finales y potenciales puedan estar siempre informados

- ✓ **Página web** para compras on line, seguimiento de pedidos, información de la empresa ya que se debe ser transparente con todas nuestras operaciones y así poder cosechar la confianza de nuestros clientes
- ✓ **Blogs** en donde podamos se establezca un estilo de vida tecnológico, ofrecer información, noticias, novedades y soluciones tecnológicas.
- ✓ **Punto de venta**, desarrollar una estrategia para recibir a los clientes en el punto de venta en donde se muestre una atmosfera amigable, darle la bienvenida al cliente, colocar los productos en lugares fáciles de ubicar, proyectar lo que la marca quiere reflejar en este caso un ambiente tecnológico, inocuo e interesante. Aquí es importante resaltar el entrenamiento del personal, hay que establecer programas de entrenamiento ya que ellos son los representantes de la marca, su imagen personal debe ser apropiada, su nivel de conversación adecuado.
- ✓ **Distribución**, Se debe prestar especial atención a este punto ya que, no solo es importante la calidad del producto en sí sino también, el estado en el que llega y el tiempo.

#### ¿Qué se puede hacer para mejorar el proceso de distribución?

1. Verificar el estado en el que llega el producto haciendo pruebas del proceso completo: solicitud, email de confirmación, recepción, tiempo y estado.

2. Sé crítico, Hacer pruebas con amigos y que ellos hagan una retroalimentación es una buena táctica para posibles mejoras.

✓ La implementación de un **sistema de recompensas** por la fidelización es una buena herramienta para conservar clientes:

1. **MiSolution Card:** Es un plan de fidelización de clientes a través de tarjetas registradas en el sistema en el que el cliente gana estrellas por comprar productos dentro de la empresa integrada con una aplicación móvil en la que se pueda visualizar las recompensas o ingresar a su perfil como cliente, conforme el cliente aumente su consumo ganar privilegio y beneficios como obsequios promocionales, ofertas especiales cupones de descuento, entre otras.

Esta dinámica usada a través de internet y usada por una aplicación móvil engancha a los clientes a la vez de ser agradable y simple. Además del beneficio para la empresa al obtener información directa de sus clientes sobre sus gustos y necesidades.

## **Encuestas de satisfacción del cliente**

Las encuestas de satisfacción son herramientas utilizadas para la recogida de datos que pueden ayudar a toda empresa a conocer la opinión, experiencias de sus clientes con respecto al servicio que ofrece y al producto que comercializa.

Ahora que ya tenemos la definición de una encuesta de satisfacción, nos podemos preguntar ¿Tengo que invertir mi precioso tiempo en hacer una encuesta de satisfacción? Y la respuesta es: Si. Este método



es el más económico, eficiente y rápido de obtener información importante de nuestros clientes, en donde ayudara a la empresa a:

- ✓ Saber el nivel de satisfacción de los clientes
- ✓ Detectar puntos tanto fuertes como débiles del producto y servicio ofrecido
- ✓ Conocer las necesidades específicas de nuestros consumidores finales
- ✓ Obtener la información oportuna para que estén contentos
- ✓ Identificar lo que se debe mejorar en el negocio
- ✓ Priorizar las mejoras más urgentes
- ✓ Comprender los factores que ayudan a la relación empresa – cliente
- ✓ Saber si nuestros consumidores recomendarían nuestro servicio y producto
- ✓ Segmentar los clientes

## **Tipos de encuesta de satisfacción**

Principalmente se puede diferenciar tres tipos de encuestas de satisfacción

### 1. Encuesta de satisfacción del cliente

Es una encuesta clásica en la que mide aspectos generales de la satisfacción y aspectos diversos del producto y servicio

### 2. Encuesta de satisfacción de servicio

Esta encuesta evalúa al personal y los procesos de venta al consumidor como la rapidez, profesionalismo y amabilidad, así como también las dudas, incidencias, reclamos y/o resolución de problemas.

### 3. Encuesta NPS

Esta encuesta se basa en las recomendaciones, toma en cuenta el Índice Net Promoter Score, es una métrica popular que se utiliza para saber si los clientes recomendarían nuestro producto y servicio en lo

que consiste en hacer preguntas para predecir la probabilidad de recomendación y compras reiteradas.

Existen muchos tipos más de encuestas de satisfacción que pueden ser amoldadas a las necesidades que se requieran como:

- ✓ Encuestas de satisfacción laboral para los empleados de la empresa
- ✓ Encuestas de salida para conocer las razones por la que los empleados o clientes actuales han dejado la organización
- ✓ Encuestas de imagen de marca, etc.

## **¿Cómo hacer una encuesta de satisfacción?**

### **1. Redactar el cuestionario**

Las preguntas hechas en el cuestionario tiene que ser con un lenguaje sencillo, claro, directo y específico, de esta manera se logrará que toda persona sea cual sea su nivel cultural pueda entenderlas. Hay que ir al grano, mientras menos tiempo se lleve completar el cuestionario mejor y utilizar preguntas abiertas ya que esto podría proporcionar más información de la que esperamos.

### **2. Programa la encuesta**

La encuesta de satisfacción debe ser recibida justo después de que los clientes terminen la transacción de compra, es importante personalizar la encuesta así llama mucho más la atención de los clientes en donde se pueda resaltar la esencia de la marca.

Es importante hacer la prueba de las encuesta antes de programarla ya que se pueden detectar posibles fallas de envío, redacción, lógica y que podamos recabar la información que se necesita.

### **3. Recopilación de respuestas**

Esta recopilación se puede hacer por los medios antes mencionados, en persona siempre y cuando el cliente presente disponibilidad,

promoverlas a través de códigos QR o usar aplicaciones móviles. Es importante enviar recordatorios de los usuarios que no hayan completado la encuesta hay que tomar en cuenta que el tiempo de recogida de respuesta no exceda de 10-14 días.

#### 4. Analiza los resultados

Existen muchas plataformas para hacer encuestas de satisfacción online:

- ✓ Survey Monkey
- ✓ Survio
- ✓ E-encuesta
- ✓ TypeForms
- ✓ Zoho Survey
- ✓ Crowdsignal
- ✓ Survey Planet
- ✓ QuestionPro
- ✓ Eval & Go

Dependiendo de la plataforma seleccionada, la recolección de datos es diferente y ofrecen informes de forma gratuita además de la versión de pago que puede ofrecer más herramientas.

#### 5. Ejecución de acciones de mejora

Con la recopilación de las informaciones y datos que pueden ofrecer las encuestas, se conocerá los puntos débiles del servicio y a partir de ello desarrollar estrategias adecuadas para mejorar.

#### 6. Tarea de seguimiento

Además de mejorar aspectos necesarios también se podrá medir el impacto de las estrategias desarrolladas, monitorear las principales métricas y comprobar si están dando resultado

## **Estrategias y herramientas para una mejor experiencia del cliente:**

- ✓ Soportar los canales de comunicación que los clientes usan para estar a la vanguardia y siempre dar la mejor respuesta
- ✓ Ser consistentes con el mensaje sin importar el canal utilizado
- ✓ Personalizar la experiencia del consumidor
- ✓ Dejar que los clientes tenga acceso a los expertos de la organización, proveer información y contenido de utilidad
- ✓ Aprender de los clientes, adaptarnos y orquestar las experiencias de los consumidores
- ✓ Establecer KPIs (indicadores claves de desempeño) son los parámetros que medirán el nivel de desempeño y rendimiento de los procesos para alcanzar los objetivos fijados dentro de la estrategia.

## **Estrategias y herramientas para una mejor experiencia del empleado:**

Al igual de centrar nuestras estrategias de ventas dirigidas al consumidor, nuestro mayor recurso para que se implemente de forma exitosa son los empleados.

- ✓ Implementar un sistema de recompensas por porcentaje de ventas
- ✓ Talleres de inteligencia emocional
- ✓ Talleres prácticos de conocimiento de productos de la empresa
- ✓ Cultura organizacional / Sentido de pertenencia, que los empleados se identifiquen con los valores, misión y visión de la organización
- ✓ Aplicación del sistema CRM (Customer Relationship Management)  
Es una software que sirve para tener todas las comunicaciones con

el cliente en un mismo lugar para así llevar el seguimiento de clientes potenciales, en tiempo real y para todos los departamentos, mejorando la productividad de los empleados, disminuyendo las fallas y pérdidas de información

- ✓ Motivación y participación en estrategias
- ✓ Oportunidades de escalar posiciones laborales / crecimiento profesional
- ✓ Aplicar cuestionarios de satisfacción laboral, esto podría de ser suma importancia ya que puede ofrecer un canal de comunicación a los empleados anónimo y privado de retroalimentación, podremos conocer las condiciones laborales, se pueden obtener ideas para las actividades o programas de beneficios para los empleados, ayuda a crear un ambiente seguro y aumenta su lealtad ya que los escuchamos.

## CONCLUSIONES

Actualmente el uso de la tecnología es indispensable para las empresas mantenerse en el mercado, estar a la vanguardia es importante para considerarte dentro de las mentes del consumidor, por lo que la actualización es esencial para seguir compitiendo en un mercado que cada vez se vuelve más grande y más exigente.

Durante el desarrollo de esta investigación hemos encontrado que el servicio al cliente ha dado un giro en el que el cliente es el protagonista, por lo que cubrir sus necesidades es esencial y para ello es necesario no solo obtener información directa del usuario sino también hacer una transformación empresarial alineada a nuevos objetivos dirigida al público.

En el capítulo I de esta investigación se recopiló toda la información necesaria sobre las diferentes teorías de servicio al cliente, su importancia, controles y elementos, todo lo relacionado con el tema y a medida del avance se habla de conceptos importantes para su buena conformación como satisfacción del cliente, pérdida de clientes, el factor humano, entre otros., lo que nos llevó al entendimiento de un excelente modelo de servicio al cliente.

Toda esta información nos llevó al capítulo II para el diagnóstico del servicio, en donde La empresa Ofisolution al carecer de un sistema moderno e integrado que pueda agrupar información de sus clientes de forma óptima, al igual de lineamientos estratégicos que orienten la conducta de sus empleados en las diversas áreas de servicio y no contar con un organigrama adecuado, es imposible que pueda fortalecer la calidad de sus servicios para aumentar la satisfacción de los usuarios y generar una imagen institucional

centralizada. En consecuencia según el análisis de campo de los aspectos tangibles e intangibles que lo conforman y la evaluación de los resultados de la observación técnica efectuada de la atención al cliente, se concluye que es un servicio deficiente.

En la empresa ofisolution no existe un plan o estrategia previamente establecido de atención al cliente, lo que conlleva a que no existan lineamientos o procedimientos que permita a los empleados la correlación entre el esfuerzo al lograr la satisfacción del cliente, fortalecer los servicios y crear una excelente imagen de marca.

Actualmente, la empresa no cuenta con ningún programa de capacitación de atención al cliente, guías de procesos, herramientas o medios de comunicación, controles o evaluaciones de satisfacción tanto del cliente interno como externo, lo que implica un desconocimiento total sobre el tema explicado, que en cierto sentido justifica el porqué de la existencia de las debilidades en la atención que se brinda a los clientes.

En el capítulo III, nos enfocamos en crear un modelo de servicio al cliente enfocado en la empresa ofisolution y la solución de sus problemas con el consumidor final en donde se desplegaron informaciones primordiales para el buen funcionamiento, desde los lineamientos estratégicos hasta las herramientas, procesos y controles necesarios para mejorar el servicio al cliente de la empresa y dejar una huella positiva y permanente.

## BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes 2ª*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente*. España: Ideaspropias Editorial .
- Coussement, K., & De Bock, K. (2013). Customer churn prediction in the online gambling industry: The beneficial effect of ensemble learning. *W. Journal of Business Research*, 1629-1642.
- Federico Alonso Atehortúa Hurtado, R. E. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
- Laza, C. A. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. LA Rioja: Tutor Formacion .
- Lopez, G. V. (2018). *Re-evolución en el servicio: La transformación del servicio al cliente en el siglo XXI*. Colombia: House grupo editorial.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. Mexico: LID Editorial Mexicana.
- Nofuentes Pérez, S. (2012). *Más calidad menos coste: La vía Lean Healthcare*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008*. España: Eumed - Universidad de Malaga.
- Torrenegra, E. S. (2017). *¿CUANTA RAZON TIENE EL CLIENTE?: MANUAL PRACTICO DE SERVICIO AL CLIENTE*. EJ BLACK.
- Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Torres, V. C. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.



- Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Diaz de Santos.
- Vallejo, G. (2018). *Re-evolución en el servicio: La transformación del servicio al cliente en el siglo XXI*. Colombia: House grupo editorial.
- Vélez, C. (2018). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. España: Elearning S.L.
- Wise, T. (1999). *Que Hacer Realmente Para Atraer, Deleitar y Retener Clientes*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

## ANEXOS

### SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ENCUESTA EJEMPLO 1)

#### Ayúdenos a mejorar

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

#### ¿Cuál es su edad?

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- +51
- 

#### Especifique el sexo

- Hombre
- Mujer
- 

#### ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/ servicios de [NOMBRE DE TU EMPRESA/ORGANIZACIÓN]?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los he utilizado

#### ¿Cómo conoció [NOMBRE EMPRESA/ORGANIZACIÓN]?

- TV
- Radio
- Internet

- Prensa o revistas
  - Amigos, colegas o contactos
  - No la conozco
  - Otro
- 
- 

**¿Con qué frecuencia utiliza [NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO]?**

- Una o más veces a la semana
  - Dos o tres veces al mes
  - Una vez al mes
  - Menos de una vez al mes
  - Nunca lo he utilizado
  - Otro
- 
-

## SATISFACCIÓN SERVICIO ATENCIÓN AL CLIENTE (ENCUESTA EJEMPLO 2)

### ¿Cuál es su edad?

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- +51

### Especifique el sexo

- Hombre
- Mujer

### Ayúdenos a mejorar

- ✓ Usted contactó recientemente con el departamento de atención al cliente de [EMPRESA]
- ✓ Nos gustaría comprobar si la atención recibida ha sido satisfactoria
- ✓ Sus respuestas confidenciales se utilizarán para mejorar el servicio

### ¿Cómo contactó con el servicio de atención al cliente?

- Por fax
  - En persona
  - Por teléfono
  - Por e-mail
  - Otro (por favor, especifique)
- 

### Si fue por teléfono... ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

- Me atendieron inmediatamente
- Unos tres minutos aproximadamente
- Entre tres y cinco minutos
- Entre cinco y diez minutos
- Diez minutos o más

**¿Por qué motivo se puso en contacto con el servicio de atención al cliente?**

- Para pedir información sobre el producto o servicio
  - Porque no había podido encargar el producto o servicio
  - Por problemas en la página web
  - Por problemas con el producto o servicio
  - Porque no había recibido el producto
  - Otro (por favor, especifique)
-

## NET PROMOTER SCORE (ENCUESTA EJEMPLO 3)

### ¿Cuál es su edad?

- 18-25
- 26-35
- 36-50
- +51

### Especifique el sexo

- Hombre
- Mujer

### ¿Con qué probabilidad recomendaría [SU MARCA] a sus familiares y amigos?

0= Seguro que no lo recomendaría

10= Seguro que sí lo recomendaría

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## Situación actual para el soporte de información de clientes en Excel de la empresa Ofisoltion

Compañía/Empresa	Contacto	Telefono	Correo
BARNA BUSINESS	(Comp) Juan Camilo	809-683-4461 ext. 232	juan.camilo@barna.edu.do
CENTU	(Comp) Darbet Cintron	809-221-3222 ext.232	dcintron@centu.edu.do
FUNDAPEC	(Comp) Antonio Valera	809-689-4171 ext.1300	amvalera@fundapec.edu.do
INFOTEP	(Comp) Rosa Beato	809-566-4161	rbeato@infotep.gob.do
INSTITUTO TECNOLOGICO (INTEC)	(Comp) Will Novó	ext. 244 2314	wnovó@infotep.gob.do
UNIVERSIDAD APEC	Luis Alberti	809-557-5271	lualberti@univ.apec.edu.do
UNIVERSIDAD CATOLICA	Rolando Reyes	809-686-0021 ext.2068	rreyes@adm.unapec.edu.do
UNIVERSIDAD UTESA	Hedy Peña	809-544-2812 ext.2228/2211	compras@ucsd.edu.do hpena@ucsd.edu.do
UNIVERSIDAD O&M	(comp) Rut Quezada	809-688-2300	rutquezada@utesa.edu.do
UNIV. PEDRO ENRIQUEZ UREÑA	(Comp) Ursula grullon	809-533-7733/(809) 533-2648	compras@unphu.edu.do
UNIV. EUGENIO M. DE HOSTOS	(Comp) Catty Castillo	809-562-6601 ext.1142	compras@unphu.edu.do
UNIV. DEL CARIBE	(Comp) Stephanie Risi	(809) 532-3739 ext 223	r.unirehos@hotmail.com
UNIV. ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)	(Comp) Evelin lopez	809-616-1616 ext.296	stephanie@unicaribe.edu.do
UNIV. EVANGELICA	(Comp) wilcancia	809-483-0100 ext.289	evelinlopez@uapa.edu.do
		809-221-6786 ext. 2058	compras@unev.edu.do

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	printon	NOMBRE	TELEFONO	EXT	CONTACTO	CORREO		
15		SURA	(809)-985-5000	5157	SANTO MARTINEZ compras	compras@sura.com.do		
16				5118	JOSE BOLIVAR, tecnologia	jbgarcia@sura.com.do		
17	si	TRANSAMERICAN / JAR	(809)-221-2222 / 849-936-5331 / raiza 5046	809-854-1289	crismar, Compras	omar.ortiz@renaissancehotels.com	numero de celular	hable con el
18					Jesus Perez, Grte reservas	jesus.perez@renaissancehotels.com		
19				5058	Leider Medina, Tecnologia	leider.medina@renaissancehotels.com		
20	si	COURTYARD MARRIOTT	809-6851010 / 809-7303042	cel: 809-7237159	Ramon Gonzalez, Angel compras /Marco tecnolog	ramon.gonzalez@courtyard.com; mar	HABLE CON RAMON	hable con ran
21				336	Francia, compras	francia.		
22	si	FOPETCONS	809-6860503	227	Carolina, Asist. Compras	carolina.gonzalez@fopetcons.gob.do	arreglar el estatus de compra	
23				233	Carlos Ceballos, Tecnologia	carlos.ceballos@fopetcons.gob.do		
24	si	MUNNE	809-5652131		Tomas Guerra, Compras	comprasmunne@gmail.com	grupo whats	
25				cel: 829-451-6874	Evelyn, Compras	compra@ucateci.edu.do		hable
26	si	UCATECI	809-5731020	2269 - 2369 - 2278	Eduardo Roque, Compras		hable con evelin	
27					Joel Salcedo, tecnologia ext 2273	msalcedo@ucateci.edu.do		