



Decanato de Graduado

**Tesis para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad**

Tema:

Diseño de una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al Servicio al Cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.

MAESTRANTE:

Lenin de Jesús Ramírez Reyes, matrícula 2016-1668

PROFESORA

Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo, D.N.

Abril 2018

Resumen

Se ha observado que como resultado de la constante evolución que ha sufrido el mundo iniciando el presente siglo, las empresas se han visto cada vez más exigidas a contar con herramientas vanguardistas para el servicio al cliente, capaces de mantenerse siempre al día con los parámetros de tecnología y que puedan enfrentarse de frente a las necesidades de su mercado objetivo. La siguiente propuesta a realizar será el resultado de una exhaustiva investigación, en la cual se realizarán varios tipos de análisis (DAMIC, Project Charter), para poder identificar las fallas de un problema que a simple vista siempre ha sido ignorado, y que si se aplican las soluciones podrá identificarse con mucha facilidad en los sentimientos de satisfacción de los clientes. Es por esto que una central que concentre las ofertas de servicios técnicos enfocados en la satisfacción al cliente, brindará a los clientes la comodidad y confianza a la hora de buscar la calidad que necesitan. Entre las fallas que se tienen contempladas atacar actualmente en las ofertas de servicios técnicos se tiene previsto abarcar las siguientes:

- Descentralización de las ofertas y demandas.
- Reprocesos en la gestión de los servicios.
- Largo tiempo de espera de parte de los clientes.
- Falta de automatización en los procesos de gestión.

Es debido a esto que luego de los análisis que se realizarán, se estima que, al concluir, en el Distrito Nacional se desarrollará una central de servicios técnicos enfocada en las necesidades de los clientes, para de esta forma lograr un equilibrio en el mercado, de ofertas de calidad de servicio de acuerdo a la demanda de los clientes, y que proyecte a los técnicos a nuevos horizontes a través de la plataforma.

Dedicatoria y agradecimientos

Al iniciar el proceso del desarrollo del master dedico con esmero esta propuesta:

Primero a Dios, que me ha bendecido con el conocimiento y la sabiduría para poder desarrollar este trabajo con éxito, a pesar de las dificultades y eventualidades la propuesta ha podido ser concluida satisfactoriamente. También le doy gracias por colocar delante de mí las cosas, oportunidades, personas y momento en el momento en que realmente las necesito, siendo el tiempo de Dios perfecto como siempre lo ha sido. Siempre atento a mis necesidades y las de mi familia, gracias señor.

A mi padre, madre y hermanos, les agradezco grandemente el haberme siempre apoyado, motivado e inspirado en querer siempre seguir adelante. Gracias por la formación y los valores que hoy en día me han forjado, gracias a eso soy una persona más preparada en lo personal y en lo profesional, definitivamente no tengo como pagarles todo lo que han hecho por mí.

Agradezco a Anel Pichardo y mis compañeros de la maestría, de manera muy especial, quienes me han estado acompañando durante todo este proceso. Muchas gracias por confiar en mí y permitirme confiar en ustedes.

Agradezco a mi asesora Edda Freites, quien me ha guiado por el camino correcto e indicado para poder concluir con el desarrollo de esta propuesta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen.....	i
Dedicatoria y agradecimientos	ii
Introducción.....	1
Capítulo I – El enfoque en la atención al brindar servicio al cliente.	2
1.1. Concepción del servicio al cliente y su cuidado al brindarlo.	2
1.1.1. Aspectos generales.	2
1.1.2. Un buen servicio al cliente como base del éxito comercial.	3
1.1.3. La satisfacción del cliente como objetivo empresarial.	6
1.1.4. Concepciones sobre el servicio al cliente.	11
1.1.5. Concepciones sobre el ser atento con el cliente.....	12
1.2. Fundamentos del trato con el cliente.....	16
1.2.1. Aspectos fundamentales.....	16
1.3. Beneficios del buen trato al cliente.	19
1.3.1. Objetivo de brindar un buen trato al cliente.	20
1.4. Transcendencia del buen trato al cliente.	22
1.5. El desarrollo del trato al cliente.	24
1.6. Como debe ser una correcta atención y servicio al cliente.	26
1.7. Modelos actuales de servicio al cliente.....	29
1.7.1. Modelos definidos por la ISO 9001.....	30
1.7.2. La satisfacción del cliente.....	33
1.8. La satisfacción del cliente de acuerdo al modelo de Kano.	37
1.9. El servicio al cliente virtual.	38
1.10. La importancia de la atención al cliente Online.	40
Capítulo II – Análisis DMAIC (Six Sigma) enfocado en la propuesta de diseño de una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al servicio al cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.....	49
2.1. Metodología DMAIC.	49

2.1.1. Etapa de Definición.....	52
2.1.2. Etapa de medición y análisis.....	53
2.1.3. Etapa de Mejora.....	59
2.1.4. Etapa de Control.....	60
Capítulo III – Propuesta de plataforma virtual de servicios técnicos que brinde soluciones para las necesidades de servicios generales de los residentes del Distrito Nacional.....	62
3.1. Estructura y descripción del personal administrativo y técnico.....	62
3.1.1. Estructura.....	63
3.2. Descripción de los puestos y estructura tecnológica.....	64
3.2.1. Descripciones de puestos:.....	64
3.2.2. Estructura tecnológica.....	68
3.3. Diagramas de procesos y detalles de la implementación.....	69
3.3.1. Diagrama de proceso.....	69
3.3.2. Flujo de garantía.....	69
3.3.3. Flujo de servicios técnicos.....	70
3.3.4. Políticas para la garantía.....	70
3.4. Modelo de servicio al cliente.....	78
3.4.1. Funciones.....	78
3.4.2. Modelo de servicio.....	81
3.5. Dimensionamiento del impacto en la manera actual en que se solicitan los servicios técnicos y la forma en que se brindan los mismos a los clientes.....	83
Conclusión.....	86
Bibliografías.....	88
ANEXOS.....	91
1. Anteproyecto.....	92
2. Encuesta.....	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1.1.5. Triangulo del servicio.	15
Figura 1.2.1. Principios del trato con el cliente.	18
Figura 1.3. Beneficios de proveer un servicio al cliente de buena calidad.	19
Figura 1.6. Manera correcta de realizar el servicio y atención al cliente.	27
Figura 1.6. Relación de los colaboradores de los procesos.....	28
Figura 1.7.1. Grafico del modelo ACSI.	30
Figura 1.7.1.1. Grafico características del modelo ACSI.	32
Figura 1.7.1.2. Grafico segundo grupo de características modelo ACSI.	33
Grafico 1.8. Grafico características modelo Kano.	38
Grafico 2.1.2.1. ¿A requerido recientemente de servicios técnicos por algún problema en el hogar?	54
Grafico 2.1.2.2. ¿El tiempo del proceso de búsqueda del técnico ha sido corto y satisfactorio?	54
Grafico 2.1.2.3. ¿Considera usted que la solución a su problema fue canalizada correctamente?.....	55
Grafico 2.1.2.4. ¿La oferta actual de técnicos a nivel general, le han brindado siempre un servicio con amabilidad?	55
Grafico 2.1.2.5. ¿Considera eficiente el servicio recibido?	56
Grafico 2.1.2.6. ¿Considera que la relación tiempo de búsqueda de la solución y la ejecución de la solución son satisfactorias?	57
Grafico 2.1.2.7. ¿Considera usted que la manera actual en la que se adquieren los servicios técnicos tiene oportunidades de mejora?	57
Grafico 2.1.2.8. ¿Considera usted que se necesita una central de adquisición de Servicios Técnicos?	58
Grafico 3.1.1. Organigrama de la central de servicios técnicos	59
Grafico 3.3.2. Flujo de garantía	69
Grafico 3.3.3. Flujo Servicios Técnicos.	70
Grafico 3.3.4. Ventajas del diseño de la central de servicios técnicos.	76
Grafico 3.4.1.1. Funciones internas y externas de la empresa.	79
Grafico 3.4.1.2. Segundo grupo de funciones internas y externas de la empresa.	80
Grafico 3.4.2. Principios del modelo de servicios.	81
Grafico 3.5. Factores afectados por el modelo de negocio.	83

Introducción

En la actualidad las empresas orientadas en brindar soluciones de servicios técnicos, deben mantenerse actualizadas y preocupadas por innovar constantemente sus técnicas de atención al cliente, igualmente también deben invertir y planificar de acuerdo a objetivos, planes y estrategias que satisfagan las necesidades actuales del mercado en donde se encuentran. De modo que, dependiendo de la efectividad de estas estrategias y planes, la empresa puede lograr la posicionarse y obtener la estabilidad a través de la rentabilidad deseada.

Hay que considerar que, al estar en el negocio de los servicios, resulta un poco complicado el lograr que una empresa se desarrollare, se posicione y escale en el mercado sin prestarle atención a los cambios constantes que sufre el entorno. Para lograr que una organización pueda abrirse paso en el mercado ante la fuerte competencia que actualmente se desarrolla, es necesario que la empresa se adapte a las necesidades del entorno y a los cambios tecnológicos, a través de una eficiente y correcta estrategia de servicio.

Cumpliendo con la calidad requerida por el mercado en sus servicios, las empresas fidelizan y aseguran a sus clientes, y a su mercado objetivo aportando valor a los servicios desde el inicio del proceso de adquisición en contacto con los consumidores, hasta el servicio de post venta brindado ante cualquier tipo de eventualidad ligada al servicio brindado.

La globalización y los cambios que han exigido una revolución mundial a inicio del presente siglo, han generado que cada vez más las empresas de hoy en día deban disponer de herramientas que faciliten la adquisición del servicio a los clientes, las cuales cumplan con los parámetros vanguardistas y sean capaces de enfrentarse de frente a los cambios del mercado.

Capítulo I – El enfoque en la atención al brindar servicio al cliente.

1.1. Concepción del servicio al cliente y su cuidado al brindarlo.

1.1.1. Aspectos generales.

El mundo a medida que va evolucionando exige cada vez más competitividad por parte de las empresas, las organizaciones con sus frecuentes transformaciones en tecnología como también en la manera en la que venden sus servicios están operando enfocados en brindar soluciones de servicio enfocadas en los gustos y las necesidades del consumidor final (cliente).

Las organizaciones han ido desarrollando ideas y técnicas, que le permitan ir un paso adelante en la identificación de las necesidades de los clientes, poder conocer que necesitará el cliente en el futuro para ser pionero en la solución y el servicio a brindar. El esfuerzo de ir un paso adelante le permite segregar las futuras necesidades estimadas y brindar un servicio que agregue valor a la solución.

Todo servicio ofrecido y su cuidado al hacerlo es considerado de calidad cuando cumple con una buena diligencia al momento de la venta, durante la misma y luego de esta, esa atención que se brinda durante el proceso y en la postventa, es un valor agregado del cual parte una posible calificación de servicio de calidad por parte del cliente. Al dar esa atención personalizada al cliente también se logra una compenetración con el mismo, fidelizando al cliente y colocando al mismo nivel de importancia, la solución a la necesidad y el trato brindado al momento de recibir la solución.

Durante el tiempo varios autores han dado su opinión acerca de que se trata el servicio al cliente y su cuidado al brindarlo, cada una de estas va de acuerdo a los cambios que va presentando el mercado con relación al tiempo,

pero siempre resaltando la importancia que tiene brindar una atención de calidad al momento de dar el servicio para que el mismo sea calificado de la misma manera.

1.1.2. Un buen servicio al cliente como base del éxito comercial.

De acuerdo a Astrid López Arias (Portafolio) “En un mundo donde competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un espacio dentro del universo empresarial y corporativo, nada como un buen servicio al cliente para ser diferenciales. Pero para ello, dicen los expertos, la satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso. Es ir más allá.

Una simple acción posventa no es suficiente para ser reconocidos por una atención asertiva y oportuna que, al final, es lo que un cliente valora de una marca o servicio. Así las cosas, se requieren más que “buenas intenciones”.

Las Estadísticas Lo Dicen.

Según la revista ‘Return on Behavior’, perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo. Igualmente, reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 por ciento puede aumentar los beneficios en un 80 por ciento, un porcentaje muy imponente en términos de ganancia.

Un estudio de la firma McKinsey concluyó que 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio.

Esto ha sido bien entendido por muchas pymes en el mundo, que invierten el 62 por ciento de su presupuesto en marketing para fidelizar a sus clientes, según un informe publicado este año por BIA/Kelsey y Manta.

Para John Tschohl, autoridad mundial en estrategias de servicio al cliente, fundador y presidente de Service Quality Institute, quien estuvo esta semana en

el país como ponente principal en el 'I Seminario Internacional en Calidad del Servicio al Cliente', realizado en Bogotá, "no tener una excelente atención al cliente es salir del negocio. Por el contrario, tenerla es la herramienta más poderosa y menos costosa para alcanzar el éxito".

Alejandra Rodríguez Medina, directora de Gestión de Clientes de Eforcers, opina de la misma manera al decir que "la competencia es cada vez mayor y una empresa que no cuide a sus clientes estará destinada a fracasar. El diseño de estrategias que permitan retener a nuestros clientes es más rentable que salir a la conquista de unos nuevos en un mercado cada vez más competitivo, en el que se ponen en juego productos sustitutos e innovadoras promociones para clientes".

De igual forma, Ernesto Cabrera, presidente de Service Quality Institute Colombia, anota que un punto a destacar es que más que tener un departamento de atención al cliente especializado, lo ideal es que el presidente, el gerente, todos y cada uno de los empleados de las organizaciones, en todas las dependencias, se impregnen y sean capacitados constantemente para crear una cultura del servicio, para que ese compromiso se vea reflejado en los ingresos".

"Se tiene que educar a cada persona que haga parte de la empresa y cada uno debe dar resultados y, por supuesto, se requiere de líderes de servicio al cliente. Esto se traducirá en ganancias para las compañías", enfatiza Tschohl.

Del mismo modo, sugiere el experto internacional que cada cuatro meses se debe hacer seguimiento y actualización a los acontecimientos en torno al servicio. "Hay que realizar acciones en tres frentes: cambiar fallas, implementar las herramientas necesarias para ello y mejorar el programa general de atención al cliente con el que se cuente".

Definitivamente, y así lo hacen ver nuestros entrevistados, tener un buen servicio al cliente genera una voz positiva. Esta es la mejor promoción que una

empresa puede tener. “Ser referido por un cliente que ya tuvo o tiene una buena experiencia con un servicio, disminuye la incertidumbre de tener una nueva relación comercial con un proveedor desconocido”, puntualiza Rodríguez.

Las Redes Fidelizan, No Solucionan.

Hoy en día, las redes sociales son el veedor ciudadano de mayor presencia, que se hace sentir para divulgar el inconformismo y, en menor medida, transmitir la satisfacción frente a un producto, servicio o situación que se presente en torno a una empresa o marca.

Pero para los expertos en programas de servicio al cliente, Facebook, Twitter u Orkut, entre muchas otras redes locales y mundiales, ¿son un buen canal para este tipo de contactos cliente-usuario?

Al respecto, cabe mencionar una investigación realizada recientemente por LetsBonus, un famoso portal de ventas por Internet que se dio a la tarea de consultar a 6.000 usuarios y su relación con el servicio al cliente cuando compran a través de Internet, encontrando varios aspectos interesantes.

Por ejemplo, pese a que cada vez es mayor el número de personas que recurre al servicio de atención al cliente en el comercio electrónico, un 45 por ciento lo haría para que le asesorasen durante el proceso de compra e incluso permitirían a los agentes que finalizaran la compra por ellos; tan solo el 6,4 por ciento y el 4,7 por ciento eligen a Facebook y Twitter, respectivamente, como canales preferidos para ser atendidos en caso de un reclamo.

Estas cifras están por debajo de herramientas como la videollamada, a la que se le atribuye un 6,2 por ciento de seguidores que buscan que les atiendan por algún tema de servicio.

Por su parte, Ernesto Cabrera, presidente de Service Quality Institute Colombia, sostiene que “sin desconocer que las redes son un canal muy

importante de contacto, del cual no podemos alejarnos por su poder de inmediatez, resulta sumamente importante no perder la interacción con el cliente. El contacto le hace sentir que su necesidad es particularizada al igual que la atención que recibirá”.

“Podríamos decir que son dos canales diferentes que en algunos momentos se apoyan. En el caso, por ejemplo, de enviar mensajes que ayuden a resolver inquietudes comunes a una audiencia específica. Es entonces cuando las redes sociales pueden ser un canal de servicio al cliente”, anota Alejandra Rodríguez M., directora de Gestión de Clientes de Eforcers.

A lo que añade que las redes sociales deben usarse para posicionar la marca, dar información de sus productos y servicios o para realizar estrategias de fidelización, “pero no como un canal de PQR’s”. Visto así, las redes no son un canal de atención al cliente apreciado por ellos, pues según las estadísticas, acuden a él solo en casos extremos.”

1.1.3. La satisfacción del cliente como objetivo empresarial.

Según Byron Vélez Granda (Camara de Medellin), “con el paso del tiempo los mercados se han tornado muy competitivos, las empresas hoy copian los productos con mayor rapidez y a menor costo, cubriendo los mercados con mayor agilidad y ofertas específicas que se adaptan mejor a cada cliente.

Ante este panorama, la mejor forma de lograr una ventaja competitiva es crear relaciones con los clientes a través de una excelente calidad de servicio y/o producto, el cual supere sus expectativas y le genere un estado emocional positivo, que se sientan parte de la marca y se conviertan en nuestro canal de comunicación ante otros clientes.

Actualmente, la satisfacción del cliente se ha convertido es uno de los objetivos fundamentales de las organizaciones, logrando integrar todas las áreas

funcionales que la componen como una mejor respuesta a las expectativas del cliente.

La satisfacción es considerada como el fruto de la compra y utilización de un producto o servicio, y para alcanzarla como objetivo organizacional, se debe orientar el marketing hacia el consumidor, determinar lo que quiere, identificar sus necesidades y sus expectativas para maximizarlas a través de los productos o servicios, teniendo en cuenta que las expectativas pueden ser emocionales o estructurales, las primeras se refieren a todo lo asociado con los elementos tangibles al momento de la prestación del servicio, y la segunda, tiene que ver con la emoción del cliente, lo que espera sentir en la experiencia de servicio.

Las expectativas de los clientes se dan con base en lo que cada uno espera al momento de adquirir un producto o servicio.

Elementos que integran las expectativas de los clientes:

- Estándares de mercado.
- Lo que escucha de otros clientes.
- Experiencias anteriores con el producto o servicio.
- Necesidad actual para adquirir el producto o servicio.
- La publicidad de la marca.
- El precio, siempre y cuando el cliente no disponga de otros elementos para evaluar el producto o servicio.

Karl Albrecht, propone una escala jerárquica de cuatro expectativas que un cliente espera recibir de un producto o servicio:

- **Básicos:** elementos necesarios que definen el producto o servicio.
- **Esperado:** elementos que pretende un cliente que tenga el producto o servicio.
- **Deseado:** atributos que el cliente no espera pero que conoce y desea de producto o servicio.

- **Inesperado:** atributos que superan las expectativas del cliente y que logran sorprenderlo.

Recuerda que sorprender positivamente al cliente es una estrategia de éxito garantizado, generando recuerdos y buenos comentarios, por lo tanto, se deben renovar permanentemente los atributos inesperados para que no pierdan fuerza en el tiempo y se conviertan en un nivel esperado por el cliente.

Teniendo en cuenta que los niveles de satisfacción se dan luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan un nivel de satisfacción que dan como resultado un tipo de lealtad hacia la marca.

Niveles de satisfacción de un cliente.

- **Insatisfacción:** cuando el desempeño percibido no alcanza las expectativas del cliente, genera deslealtad condicionada por la misma empresa.

- **Satisfacción:** cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del cliente, genera lealtad condicional con la marca, hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor.

- **Complacencia:** cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente, genera lealtad incondicional, porque siente afinidad superando la preferencia racional.

En este orden de ideas, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes realizando la siguiente operación:

Valor percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente

Donde el valor percibido, es el valor que el cliente considera haber obtenido con el desempeño del producto o servicio adquirido, se basa en la percepción del cliente.

Las expectativas, conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo y se producen por el efecto de una de estos escenarios: las promesas que hace la empresa acerca de los beneficios del producto o servicio. Las experiencias de compra anteriores o las promesas de la competencia.

La organización debe determinar el nivel correcto de expectativas, teniendo en cuenta que las expectativas demasiado bajas no atraen suficientes clientes, pero las expectativas demasiado altas generan clientes desilusionados, luego de la adquisición de los productos o servicios.

Alcanzar la satisfacción de los clientes es un objetivo indispensable para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio, por lo tanto, debe focalizar sus esfuerzos en los siguientes aspectos:

- Enfocarse en hacer clientes antes que ventas: mantener un cliente es más importante que cerrar una venta.
- Ofrecer productos de calidad, que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias.
- Cumplir con lo que ofrece, respetar las condiciones del producto o servicio
- La compra debe ser fácil, la experiencia de compra en el punto de venta, página web, catálogo, debe ser lo más fácil posible y debe ayudar a los clientes a encontrar lo que están buscando.
- Brindar un buen servicio al cliente, efectividad en el servicio.
- Brindar atención personalizada, brindarle un producto que satisfaga sus necesidades particulares.
- Resolver PQR'S: peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, de manera efectiva.
- Brindar servicios extra, como la entrega del producto a domicilio, la instalación o servicio técnico gratuito, garantías u otros servicios posventa.

No obstante, la satisfacción del cliente no garantiza el éxito del negocio por sí sola, por ello de la mano se debe trabajar en la captación de nuevos clientes con la implementación de estrategias que nos acerquen a ellos, planteando los siguientes objetivos:

1. Adquirir nuevos clientes con productos o servicios sorprendentes, innovadores, con un valor agregado que garantice una ventaja competitiva en el mercado
2. Impresionarlos con lo bueno que se es en el momento de la adquisición o compra.
3. Establecer relaciones duraderas con el cliente, lealtad, por medio de la compra reiterada, el apoyo, entre otros.

Es la adquisición, la referencia y la lealtad las que garantizan el éxito del negocio, brindar beneficios que aseguren que nos compren una y otra vez, que nos recomienden, influir en ellos para que seamos siempre su primera opción y no se desvíen a la competencia.

Focalizar los esfuerzos en implementar estrategias de satisfacción que generen reconocimiento del producto o servicio en los diferentes mercados donde se venden, brindará como resultados a la empresa el incremento en las utilidades en asocio con el cumplimiento de la misión, guiando las acciones y decisiones a optimizar los recursos en la búsqueda de beneficios mutuos.

En conclusión, la garantía de satisfacción es una herramienta de gestión que funciona como asegurador del nivel de calidad del producto o servicio ofrecido, manteniendo los estándares como parte de la cultura organizacional.

Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente, que se traduce en futuras ventas; la difusión gratuita, que se traduce en nuevos clientes, y una determinada participación en el mercado.”

1.1.4. Concepciones sobre el servicio al cliente.

Según Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes externos como en la forma de atender a los clientes internos de diversas áreas de una empresa.

Couso (2005) afirma que las actividades que corresponden son:

- “Actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entrega al cliente a tiempo, unidades y prestación adecuadas.
- Relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post-venta.
- Servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.”

Boluda (2007) indica que, “Servicio al cliente, es la estrategia que utiliza una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, y se asegura un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.”

Según Couso (2005), el servicio al cliente no es más que el conjunto de actividades que ligan a una empresa con sus clientes.

Ya habiendo contemplado las distintas opiniones de varios autores, queda conste en cada una de sus definiciones que el servicio al cliente es algo que va desde que inicia el trámite del primer contacto con el cliente hasta luego de

haberse brindado la solución deseada (el post-venta), el trato en cada una de las etapas en de igual importancia, ya que el flagelo en una de ellas podría provocar en el cliente la sensación de inconformidad y al final del servicio brindado no sentirse cómodo y mucho menos identificado con lo recibido.

1.1.5. Concepciones sobre el ser atento con el cliente.

Varios autores poseen distintas opiniones acerca de qué significa ser atento al brindar un servicio al cliente, pero todos coinciden en lo importante que es para una empresa tener bien claro que significa, ya que esto es uno de los aspectos más importantes que determinan su imagen frente a los clientes.

De acuerdo a ABC (2011), “La atención al cliente es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.”

También Toscano (2005) opina que, “La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc... se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente en toda la empresa y de todo el personal.”

Boluda (2007) describe, “La atención al cliente es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos. En caso que estos necesiten manifestar sus reclamos, sugerencias, plantar inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio

técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores, los clientes de una empresa deberán comunicarse con este servicio.”

Vanesa Carolina Pérez Torres (2007) define que, “La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y reputación del producto o servicio que recibe.”

El servicio técnico es el conjunto de acciones que brindan una solución a una necesidad técnica específica por medio de una asistencia personalizada y profesional.

El punto de partida para satisfacer las necesidades de servicio técnico de un cliente o personal en particular, se basa en que las soluciones sean consideradas de excelencia, el secreto de esto radica en la calidad del servicio y atención que se brinde en cada una de ellas. Una gestión eficaz en el servicio eficiente y ágil, producirá que los clientes prefieran la oferta de la plataforma al momento de demandar solución para las eventualidades técnicas que se le presenten en el diario vivir. El tratar de mantener un estándar de calidad que cumpla con las expectativas de atención y servicio al cliente esperado, nos apalancará a desarrollar siempre estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente.

Cada vez se pondera más para las personas el recibir una atención y servicio al cliente personalizado y enfocado en sus necesidades, la manera en la que se brinda el servicio (el trato, como dirigirse, tiempo de respuesta, respaldo ante eventualidad) posee una valoración superior a la solución que se está brindando. De acuerdo a Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), un servicio es definido de calidad cuando la solución al momento de recibirse supera las expectativas de lo solicitado, esto construye una imagen de confianza para los clientes y crea fidelización. Esta relación de confianza que se quiere construir con el cliente debe ser fuerte y aprovecharse en cada situación que se presente.

Es por esto que las empresas de servicio se esfuerzan cada día más en brindar una solución puntual a las necesidades del cliente, otorgando una experiencia para el mismo a la hora de recibir lo demandado por medio del valor agregado que representa una buena gestión de atención al cliente. Kasznar (2007) expone que diseñar las estrategias de negocio enfocadas en superar las expectativas de los clientes, brindar servicios, mecanismos y procesos ágiles y eficientes, ofrecer facilidades y tratos personalizados desarrolla la diferenciación frente a los competidores.

En cada solución de servicio requerida por el cliente, el mismo debe sentirse especial y único, saber que el objetivo no es solo cubrir su necesidad sino lograr que se sienta satisfecho con lo adquirido. Esto es posible priorizando el "conocer al cliente", creando procesos que permitan la retroalimentación de las soluciones recibidas, estos insumos permiten crear estrategias cada vez más personalizadas, agregar valor al servicio brindado y enfocar las soluciones de servicio en sus necesidades de atención.

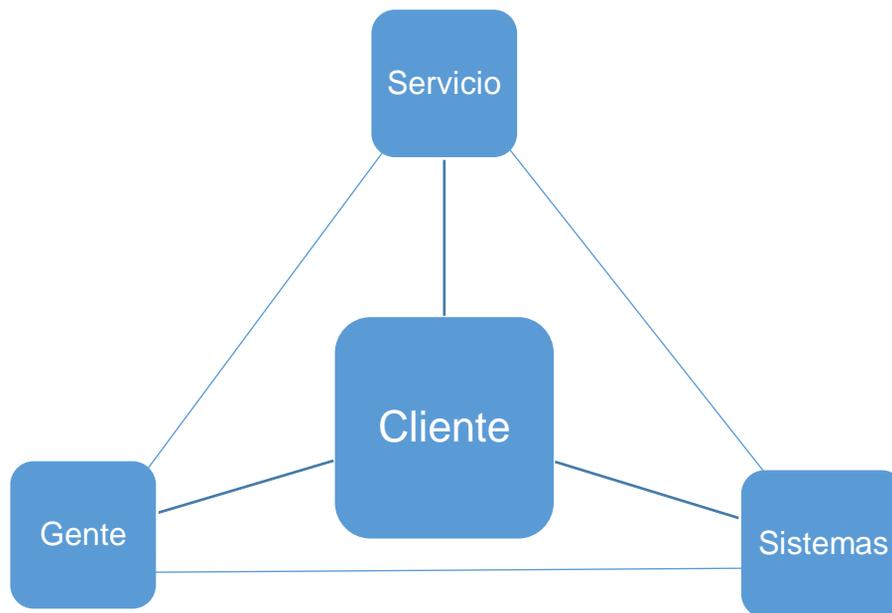
Algunos autores indican que existen una relación triangular entre la gente (quien brinda el servicio), los sistemas y el servicio, y los mismos están conectados de manera entrañable, haciendo énfasis en esta conexión, se puede interpretar que las figuras principales al momento de brindar atención al cliente son estos tres puntos, y que de manera integral es conveniente pensar en que los clientes y las empresas se encuentran íntimamente relacionados, cada uno generador de beneficios para el otro.

Gracias a la relación triangular que existe entre ambos, las empresas se ven obligadas a considerar la opinión de sus clientes al momento de desarrollar estrategias de negocio. Esta relación está descrita como el modelo del triángulo del servicio, según Kart y Bradford (1998) el triángulo del servicio es formado cuando se reconoce que las necesidades del cliente y sus motivos para adquirir

servicios y atención son esenciales para el establecimiento de las estrategias de negocio.

Figura 1.1.5. Triangulo del servicio.

“



” Fuente Kart y Bradford (1998).

El comunicar al mercado la estrategia de servicio de la empresa, y las características de lo que se ofrece, representa la línea que sale del “Servicio” al “Cliente”.

El punto de contacto donde el cliente recibe el servicio y la atención, se encuentra en la interacción cliente-empresa, es la línea que conecta a la “Gente” con el “Cliente”.

Como herramienta de eficiencia y eficacia que ayuda a superar los problemas de atención e interacción con los clientes, están los procesos,

procedimientos, sistemas y tecnología, estos son la línea que conecta al “Cliente” con los “Sistemas”.

Como buena práctica se propone que de la estrategia de servicio que se desarrolle, sea de donde deriven los sistemas, de manera tal que su procedencia sea plenamente de soporte a la estrategia. La ISO 9001:2015 nos dice que la estrategia de servicio debe generar en los colaboradores de la empresa comodidad en cuanto a la filosofía de calidad de la organización, definida por la alta dirección. Esto se interpreta como las líneas que unen al “Servicio, la gente y los sistemas”, que al final convergen en satisfacer al cliente.

Cada uno de los recursos humanos de la empresa que interactúan con clientes externos, deben estar enfocados en desempeñar sus actividades con el objetivo de lograr la estrategia de servicio, bajo los estándares de calidad que se diseñaron para coordinar el negocio.

1.2. Fundamentos del trato con el cliente.

1.2.1. Aspectos fundamentales.

Las empresas en conjunto con la definición de sus objetivos, políticas y procedimientos, debe establecer principios orientados en la satisfacción del cliente y cumplimiento de los objetivos, poder suplir las necesidades de los clientes eficientemente sin afectar el nivel deseado de calidad del cliente para sentirse satisfecho. Las necesidades de los clientes constantemente van cambiando, esto hace retador para las empresas el poder satisfacerlas, los constantes cambios en el mercado le suman un adicional a la dificultad y por ende las empresas deben enfocar recursos en la creación del valor agregado.

La última palabra para decidir donde adquirir un producto o servicio viene del cliente, por ende, a la medida del tiempo que van desarrollándose más empresas que brindan servicios/productos que pueden cumplir con las necesidades de los clientes, es necesario que las empresas mejoren día a día

su calidad en el servicio, adecuándose a las necesidades cambiantes de los mismos.

Ya el objetivo de las empresas no es solo vender, sino que los clientes sean fidelizados, que se identifiquen con la empresa (sus productos/servicios y su trato, durante y después de la adquisición del bien o servicio). Brindarle al cliente la sensación de seguridad en la compra, respaldo ante cualquier eventualidad con lo adquirido y responsabilidad con la relación a lo vendido, es parte fundamental en el trato con el cliente que se debe practicar en la actualidad.

Para poder mantener los niveles de calidad deseados en la atención al cliente, es necesario crear la documentación necesaria y utilizar las metodologías de calidad que apliquen los controles para mantener los estándares que cumplan con las exigencias del cliente. Crear procedimientos, normas y políticas junto con todos los colaboradores de la empresa, estos documentos enfocados en el cliente externo pero diseñados tomando en cuenta las consideraciones de los clientes internos que brindan el servicio a los clientes externos, y así diferenciar de las demás empresas del mismo sector.

Hay que tener claro que cada segmento de mercado tiene diferentes estándares de satisfacción, por ende, las empresas deben desarrollar modelos de servicio que persiguiendo el mismo principio de fidelización del cliente el nivel de servicio sea adaptable a las necesidades de ese segmento y poder lograr la satisfacción de los clientes. Ya que un principio fundamental de la atención al cliente, es que el cliente es quien decide cuando un bien o servicio adquirido tiene calidad o no.

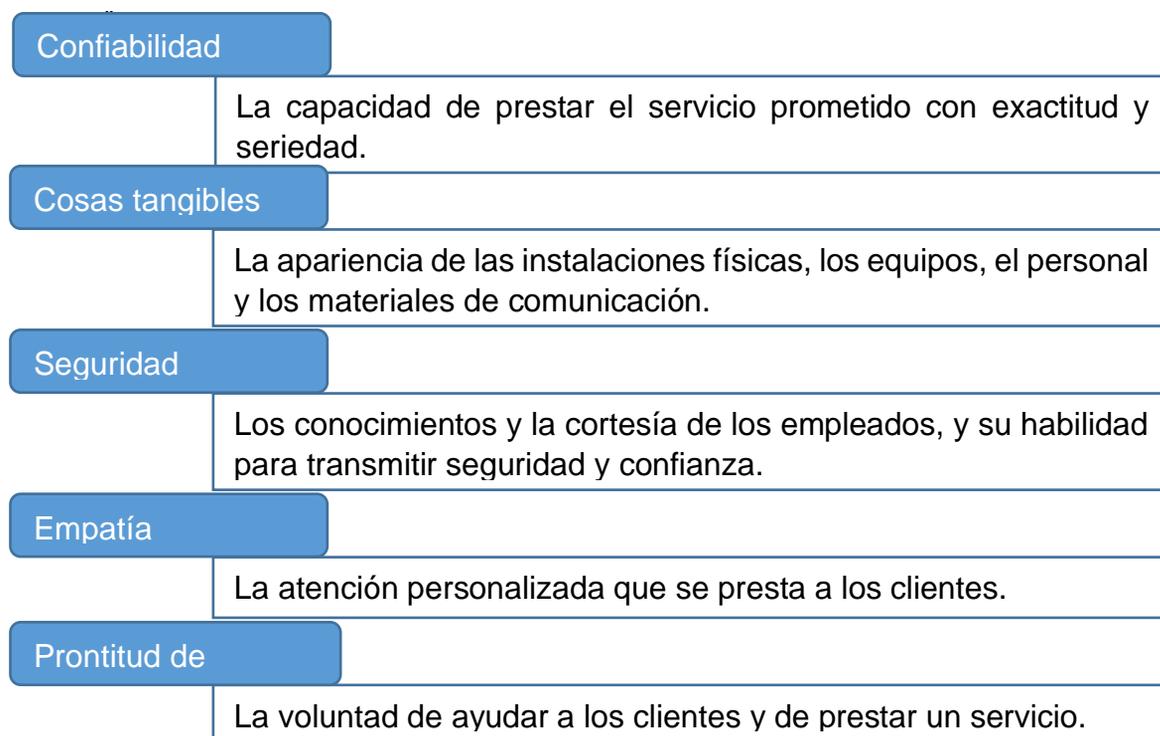
El cliente es quien establece que estrategias debe realizar la empresa en cuanto a los bienes y servicios que comercializa, factores como precio, calidad, tiempo, cantidad, entre otros, para ser afectados la empresa debe contar con la opinión del cliente. La fidelización y los mecanismos de control de calidad ayudan a recopilar este tipo de información, ya que estas dando seguimiento a los

consejos y sugerencias de satisfacción brindadas por el cliente al momento de calificar los niveles de calidad de lo recibido.

Las empresas están obligadas a estructurar sus modelos de atención al cliente de acuerdo a las exigencias de los mismos, sin sacrificar su competitividad y rentabilidad para mantenerse en el mercado. Conquistar este gran reto es el fundamento de la manera correcta en la que se brinda atención al cliente durante el servicio, la relación estrecha entre empresa y cliente, y el resultado de enfocarse en las necesidades del cliente manteniendo los niveles de competitividad, es lo que hace a una empresa exitosa en cuanto al servicio y atención al cliente.

Un trato con el cliente considerado de valor para el mismo, debe cumplir con los siguientes principios, según Berry L.L. (2002):

Figura 1.2.1. Principios del trato con el cliente.



Fuente Berry L.L. (2002).

1.3. Beneficios del buen trato al cliente.

Las empresas de hoy en día en su mayoría tienen bien claro que una excelente atención al cliente es determinante para el futuro de la empresa. Las organizaciones deben estar enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes, y más aquellas que ofertan servicios, ya que la calidad la mide el cliente al mismo tiempo que va recibiendo el servicio.

Las empresas de servicio tienen que mantenerse en constante evolución ya que el mercado y los clientes son cambiantes, y una necesidad que una vez se satisfacía de una forma hoy se debe realizar de otra, por ende, una empresa de servicios que no se encuentre enfocada en el cliente y sus necesidades no podrá seguir adelante con respecto al tiempo, en cambio, una empresa cuya estrategia este definida bajo los principios de satisfacción al cliente mediante un buen trato con el mismo, podrá contar con bastantes beneficios.

Los beneficios derivados de la buena atención al cliente según Hunter Taylor (2016):

Figura 1.3. Beneficios de proveer un servicio al cliente de buena calidad.



1.3.1. Objetivo de brindar un buen trato al cliente.

Aumento de ingresos
Cuando se brinda un servicio de calidad, el cliente se siente seguro con la empresa y, por ende, tiende a consumir con mayor frecuencia y referir los servicios a conocidos. Asegurándose la empresa de brindar un servicio de calidad, tiene más probabilidad de lograr los objetivos de ingresos por ventas.
Mejor reputación
La calidad determina la cara con la que te ven los clientes y define tu reputación en el mercado. Una empresa que brinde un servicio considerado por el cliente "de mala calidad", es una empresa cuya reputación se verá afectada y más en la actualidad donde todas las personas del mundo estas conectadas. Como se puede crucificar una empresa, así mismo puede en gloriarse, al brindar un servicio considerado por el cliente "de calidad", el cliente construye una buena reputación de la empresa, referenciándola a sus conocidos.
Mejor satisfacción del cliente
El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera o cuando se superan las expectativas, para cumplir cualquier de los requisitos del cliente es necesario interesarse en saber lo que quiere y esto se logra enfocándose en brindar un servicio de calidad. Mediante herramientas como en cuentas, entrevistas, foros, entre otras cosas que vienen ligadas a un enfoque en brindar un servicio de calidad al cliente, permite a la empresa saber qué es lo que el cliente quiere y como exceder sus expectativas.
Lealtad de los clientes

El mercado es tan dinámico que lo que consideras una ventaja competitiva hoy, mañana podría no significarse nada. Brindar un servicio al cliente de calidad es la única ventaja competitiva constante con relación al tiempo, siempre ir detrás de las necesidades del cliente crea la fidelización y consigue la lealtad del mismo. Esta lealtad impide que el cliente ya identificado con la empresa, quiera adquirir servicios de otra, sea por cuestión de precios, un servicio parecido, entre otras cosas. Un cliente leal, ganado por una buena atención al cliente brindada solo se pierde cuando se flagea en cuanto a la calidad del servicio al cliente.

Colaboradores involucrados

Lograr que los empleados se sientan colaboradores de los objetivos del negocio, que usen sus habilidades no para cumplir metas de manera mecánica, sino que piensen día a día en mejorar el negocio. Cuando se cuenta con colaboradores involucrados con la empresa enfrentan los problemas del negocio con el enfoque en satisfacer al cliente, eliminando las posibilidades de que el problema vuelva a suceder, los clientes reciben señales positivas de los colaboradores, mostrando que las operaciones de la empresa tienen un sentido más allá de cumplir con las metas, es dar un valor agregado en cada operación. Cuando un empleado está involucrado con la empresa, todos los relacionados ganan, el colaborador, la empresa y el cliente.

Conociendo los beneficios que se logran al brindar una atención al cliente de calidad y enfocada a satisfacer las necesidades del mismo, ya que este enfoque aplica a todos los mercados o modelos de negocios. Una vez entendidos los beneficios que se logran, se destacan distintas maneras de lograr que estos beneficios se materialicen.

- Ofrecer soluciones diferentes a la de los demás competidores dentro del mismo segmento de mercado, apoyándose en las ventajas competitivas del negocio.

- Crear productos y soluciones que cumplan con los criterios de los clientes, al practicar un dialogo personal con cada uno de ellos de manera individual.
- La satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser la prioridad del negocio.
- Preparar colaboradores especializados en el servicio al cliente, aptos para responder a cualquier segmento de cliente en la diversidad del mercado.
- Diseñar las estrategias que logren la fidelización y mayor vinculación de los clientes, este enfoque como objetivo fundamental de la gestión y realización del servicio y atención al cliente.

1.4. Transcendencia del buen trato al cliente.

El buen trato al cliente es considerado en el mercado cada día más importante al punto que es vital para la supervivencia del negocio, incrementando día a día la competitividad del mismo, y exigiendole al mercado cada vez más nivel de calidad en el servicio. Mientras más crece el mercado y la competencia, más enfocadas en responder las necesidades del cliente como prioridad de negocio deben estar las empresas.

Diseñar e implementar estrategias para brindar un servicio y un trato al cliente de acuerdo a sus necesidades. Actualmente cuando un cliente adquiere un producto o servicio, considera como parte de la adquisición el servicio y atención al cliente recibido durante la adquisición y post la adquisición, las empresas deben diseñar las estrategias de atención al cliente estando conscientes de su competencia y de que brinda la competencia en su servicio y atención que ellos pueden mejorar, o que no hace la competencia que como empresa nosotros podamos aprovechar y cubrir, es decir, brindar un servicio al

cliente personalizado y diferente al de los demás, que sea unico, de manera que esto se convirtiera en una ventaja competitiva para el negocio frente al mercado.

Todos los colaboradores y ejecutivos de la empresa deben estar enfocados en el logro de los objetivos, metas y planes del negocio, indentificados con los mismos y comodis, ya que son las piezas claves para la ejecución de los planes y cumplimiento de las metas, de no estar sincronizados con la misión y visión de la organización, no importarán los esfuerzos, los objetivos no serán alcanzados.

Estos planes y metas deben contemplar las necesidades de los clientes, para que estas se transmitan a los colaboradores y estos asimilen estas necesidades como suyas al punto de involucrarse con el cumplimiento de las mismas. Con esto se logra un trabajo más organizado y efectivo, que cumplirá con los objetivos del negocio, y tornara a la organización más fuerte y con mayor competitividad frente a la competencia en el mercado, de tal modo que futuras estrategias que se diseñen y planes de implementación que se piensen ejecutar serán más competitivos y fuertes frente a la competencia.

Las empresas que se enfocan en vender servicio al cliente por medio de un buen trato y soluciones a sus necesidades, tienen su objetivo claro, lograr la satisfacción de los mismos. Ejemplos de esto son empresas como Uber, Amazon, Airbnb, enfocadas al servicio de manera personalizada, orientadas a las necesidades de los clientes, lo que ha logrado la fidelización de sus clientes de modo que se sienten identificados con lo que reciben.

Analizando en la cadena de valor cada un de las partes que brindar el servicio al cliente y identificando oportunidades se puede lograr una atención y un trato considerado de calidad por el cliente, orientados a la correcta entrega del servicio durante y después de la adquisición del mismo, tomando en cuenta tiempos operativos que permitan solucionar cualquier eventualidad que se produzca y que no afecte la percepción del cliente en cuanto a la calidad

brindada. Continuamente se deben ir analizando los procesos internos con miras de identificar mejoras que eviten que se produzcan eventualidades en el servicio brindado, que puedan afectar los distintos procesos de negocio o que sirvan para desarrollar estrategias funcionales de mejora continua.

Esto se logra eliminando reprocesos, actividades obsoletas, tareas que no agregan valor, ni son de soporte de las que si agregan y utilizando de manera eficiente los recursos humanos y los recursos de tiempo disponibles. Con esto se logran procedimientos y procesos bien estructurados y efectivos, haciendo que los clientes se sientan atendidos y prioridad dentro del negocio, respondiendo a sus solicitudes de manera rápida, ágil, flexible y con el respaldo que esperado en cada etapa de la adquisición de la solución (Antes, durante y después de la adquisición).

1.5. El desarrollo del trato al cliente.

En la actualidad se van desarrollando día a día más empresas que brindar soluciones enfocadas en las necesidades de los clientes, lo que las vuelve muy competitivas, en cuanto al desarrollo de estrategias e implementación de planes de negocio que satisfacen las necesidades de los clientes. La atención al cliente ha ido evolucionando con el tiempo, ya que debe ir acorde al mismo ritmo de las necesidades de los consumidores y estas etapas están marcadas por las distintas etapas desarrollo que ha tenido la humanidad en la historia.

En la actualidad la calidad en la atención y el servicio al cliente es tan importante que podría definir el futuro de una organización, no importa su tamaño. El servicio se transforma en la cara de la empresa, y termina siendo el factor determinante en si un cliente se fideliza y compromete con la empresa, o si nunca vuelve y realiza una publicidad toxica de la empresa a futuros clientes.

Este deseo de sentirse especiales y merecedores de los mejores tratos y atención al momento de recibir un servicio, no es algo nuevo en los clientes,

conforme a Joseph E. Stiglitz (2002), desde siempre las personas saben que al poder demandar un servicio adquieren poder sobre quien lo oferta, y expresan de distintas formas sus necesidades de innovación, precios asequibles, calidad, entre otras cosas.

La idea de que el servicio al cliente es el cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades, mediante atención, buenos tratos, amabilidad, disposición, ya es un concepto tradicional y desactualizado. Ya en la actualidad el servicio al cliente se ve como la estrategia de negocio de una empresa para anticiparse a las necesidades de los clientes, con el fin de atraer nuevos y asegurar la lealtad de los existentes, por medio de la identificación de las expectativas de valor agregado de los mismos para producir servicios superiores al de los competidores.

El nuevo concepto de servicio toma fuerza debido a que en la actualidad los clientes tienen acceso a bastante información detallada sobre lo que les interesa, cada día valoran más el que los conozcan personalmente, saben que merecen cada vez más valor agregado en lo que adquieren, y ponderan de manera significativa la velocidad en la que se satisfacen sus necesidades al adquirir sus servicios. Lo principal está en satisfacer las necesidades de manera integral, sin la obligación de fragmentarlas, a los clientes les interesa identificarse con lo que van adquirir, y como lo reciben. Esto es producto de la evolución en los intereses de los clientes, el tiempo de respuesta, la atención recibida, la flexibilidad de las soluciones y la personalización, son factores claves al momento de satisfacer sus necesidades.

A continuación, la historia por fechas claves donde se muestra como con el tiempo fue evolucionando la forma en que se brindaba el servicio al cliente.

- **1870 y años anteriores:** Los clientes se dirigían a los puntos de venta.
- **1876:** La invención del teléfono inicio la atención remota.

- **1894:** El teléfono de marcado manual amplió la cantidad de personas con acceso a telefonía.
- **1960:** Se crearon los centros de llamadas, para brindar atención remota masivamente.
- **1970:** Se desarrolló gracias a innovaciones de los años anteriores los primeros modelos de teléfonos caseros a bajo costo.
- **1989:** Iniciaron las contrataciones de contratistas o recursos externos.
- **1990:** Se disparó el crecimiento de líneas telefónicas.
- **1991:** Llego el internet al mundo libre por medio de la dirección web.
- **1996:** Con el nacimiento del correo electrónico comienza el soporte en línea en la web.
- **2000:** Se crean los programas de atención al cliente:
- **2008:** Con el auge de las redes sociales, comienza a brindarse servicio de soporte por medio de las mismas.
- **En la actualidad:** La tecnología permite brindar soporte presencial y/o remota en cualquier parte del mundo a muy bajo costo y a alta velocidad.

1.6. Como debe ser una correcta atención y servicio al cliente.

Actualmente la competencia entre las empresas tecnológicas que brindan servicios es cada vez mayor, en sí, las empresas están entrando en la era digital para acaparar más mercado (percibir más clientes). Esto ha vuelto a transformado a los procesos de las empresas cada vez más competitivos y las políticas de calidad establecidas para cumplir correctamente con estos procesos más estrictas, esto con el objetivo de evitar los errores en cuanto a la calidad del servicio, un error en el servicio brindado se percibe como una posible pérdida o pérdida total del cliente, ocasionando que este se dirija a la competencia.

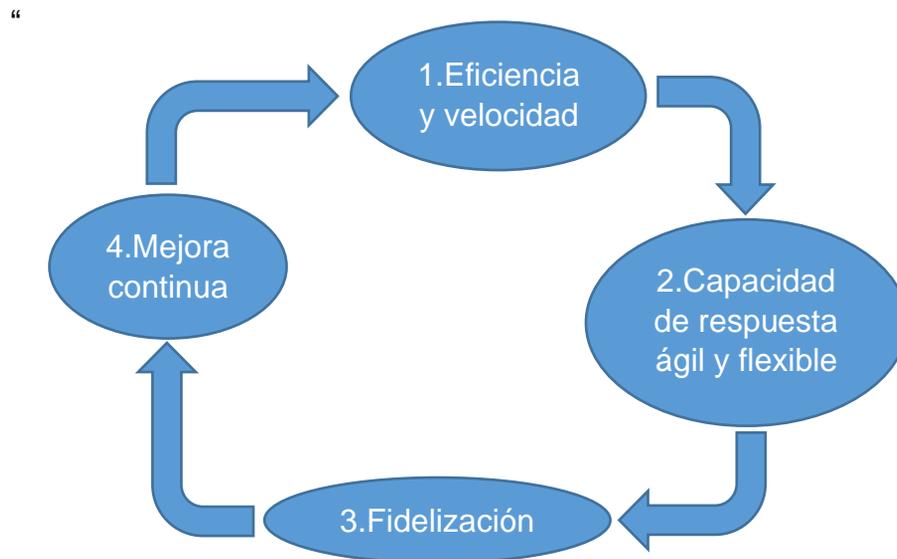
Debido a esto el mantener enfocado los procesos de la empresa en satisfacer las necesidades del cliente es lo fundamental, velando celosamente

por la correcta atención de los mismos al momento de brindar el servicio y manteniendo una imagen de la empresa que genere confianza al momento de solicitar los servicios. Históricamente el ser humano ha mostrado como razón de vida el satisfacer sus necesidades a través de la vía entienda necesaria. Con el tiempo la forma en que satisfacía sus necesidades fue cambiando, empezó a desplazarse en busca de la mejor oferta que cumpliera con sus parámetros, luego los que ofrecían las soluciones de servicio recurrieron a la creación de sucursales que para reducir el traslado y captar mayor cantidad de clientes, se empezó a brindar más opciones para satisfacer una necesidad para abarcar todas las posibles razones de no adquirir un servicio.

Para continuar con la mejora continua de la entrega de servicio y correcta atención del cliente ya existen maneras más rápidas e eficientes de que los clientes accedan a los servicios brindados, y viceversa, que las empresas accedan a las necesidades de los clientes y trabajen de manera proactiva en satisfacerlas con el fin de lograr la fidelización.

De manera gráfica se muestra a continuación, como corresponde realizase un correcto servicio y atención al cliente:

Figura 1.6. Manera correcta de realizar el servicio y atención al cliente.



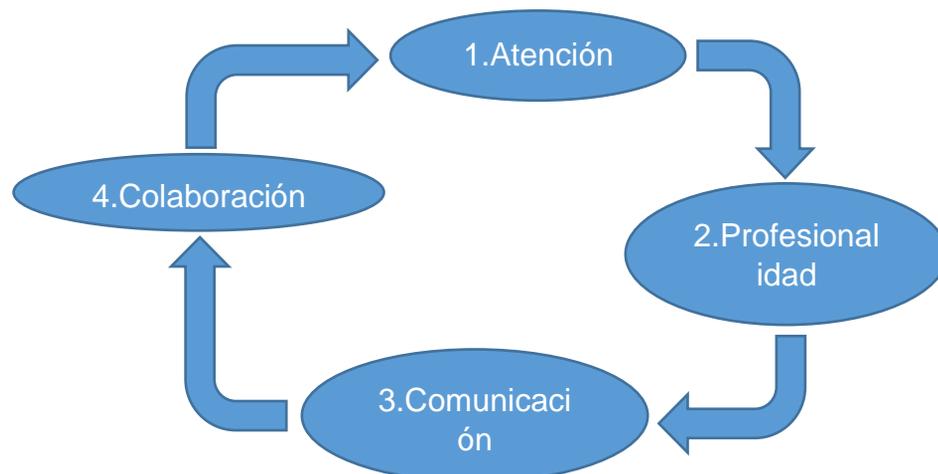
“

Fuente propia.

1. El equipo de trabajo de contar con todo lo necesario para cumplir con sus funciones (preparación, organización, herramientas) y brindar el servicio solicitado correctamente.
2. Los manuales, procedimientos y políticas deben estar diseñados para evitar las incertidumbres a la hora de que se presentes situación al brindar el servicio y atención al cliente, pero colaboradores deben ser ágiles y de razonamiento flexible que evite que se detenga el servicio brindado tomando las decisiones más oportunas y de beneficio para el cliente, dentro de los parámetros establecidos.
3. Una ley de la vida es “mejor mal conocido que bueno por conocer”, siempre será más valioso un cliente que haya crecido con la empresa, un nuevo cliente. Dejando claro que todos los clientes son importantes.
4. Como se desarrollan los procesos, así mismo debe la empresa identificarse con los colaboradores y brindar acompañamiento, de manera que crezcan junto a la organización, a medida que la misma va creciendo.

Figura 1.6. Relación de los colaboradores de los procesos.

“



“

Fuente propia.

1. Todos los clientes deben siempre sentirse especiales, percibir que recibieron una atención personalizada, con cortesía y de acuerdo a sus necesidades.
2. Cada vez que se tenga contacto con el cliente se debe mostrar disponibilidad, y profesionalidad, atención en sus necesidades y desarrollo de empatía con el mismo.
3. El correcto manejo de la expresión verbal y física con el cliente es vital en todos los niveles jerárquicos, el crear una buena relación con el cliente es lo que genera la fidelización.
4. Los clientes deben sentir que la empresa y sus colaboradores se esfuerzan en satisfacer sus necesidades, agregando valor con el seguimiento previo, durante y post adquisición del servicio.

1.7. Modelos actuales de servicio al cliente.

El servicio al cliente se ha transformado en el pilar fundamental para el desarrollo de una organización, los nuevos modelos de negocios ponderan con el mayor valor una gestión de atención y servicio al cliente excepcional y única, lograr esto se ha convertido en un desafío del día a día de las empresas, ya que el crecimiento sostenible de la misma depende de esto.

Para asegurar que siempre se entregue un servicio con la calidad esperada por el cliente se deben estandarizar las actividades y decisiones relacionados al mismo, por medio de documentación (procedimientos, políticas, normas) que comprometan a los colaboradores y organice las acciones a realizar. Gracias a esto las empresas desarrollan sus estrategias de calidad para

que serán utilizados al momento de brindar sus servicios, haciendo énfasis en el segmento de mercado en el que encuentran, las necesidades de los clientes que la componen ese segmento de mercado y la estrategia de captación de clientes que se encuentra en la empresa.

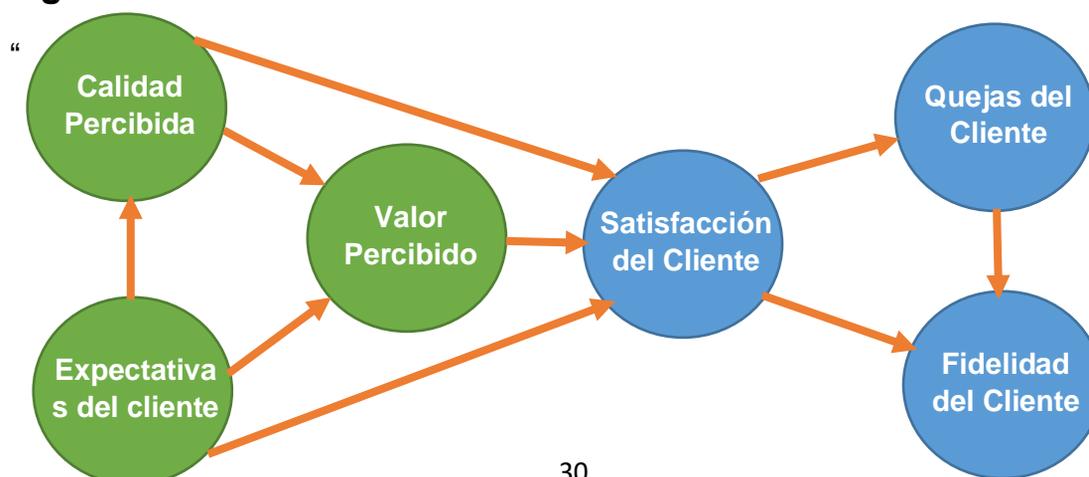
Los modelos de servicio al cliente deben estar enfocados en las necesidades de los clientes que componen el segmento objetivo de la empresa. En caso de que la estrategia de la organización sea abarcar varios nichos de mercado, la misma tendrá que diseñar un modelo de servicio personalizado para cada nicho, ya que las necesidades de los segmentos son diferentes y por ende una práctica de servicio que satisface las necesidades de un segmento en particular no necesariamente va a satisfacer la de otro.

A continuación, les describo cuales son los modelos de servicio al cliente que más se utilizan en la actualidad, de acuerdo a la organización que lo utiliza y sus funciones, tomando en consideración cual se adapta más a su segmento de mercado:

1.7.1. Modelos definidos por la ISO 9001.

El Modelo ACSI que mide la satisfacción de las personas con los productos y servicios recibidos a través de un indicador, este modelo es utilizado en los Estados Unidos desde 1994 para medir el nivel de satisfacción de sus ciudadanos. El modelo se describe gráficamente a continuación:

Figura 1.7.1. Grafico del modelo ACSI.



“Fuente Modelo ACSI 1994.

Los resultados se presentan en por segmentos divididos en cuatro niveles, los valores de cada uno de los niveles se obtienen por medio del procesamiento de las respuestas recolectadas de los estadounidenses a través de cuestionarios (físicos, telefónicos u otras herramientas).

Los cuatro niveles en los que se muestran los datos son los siguientes:

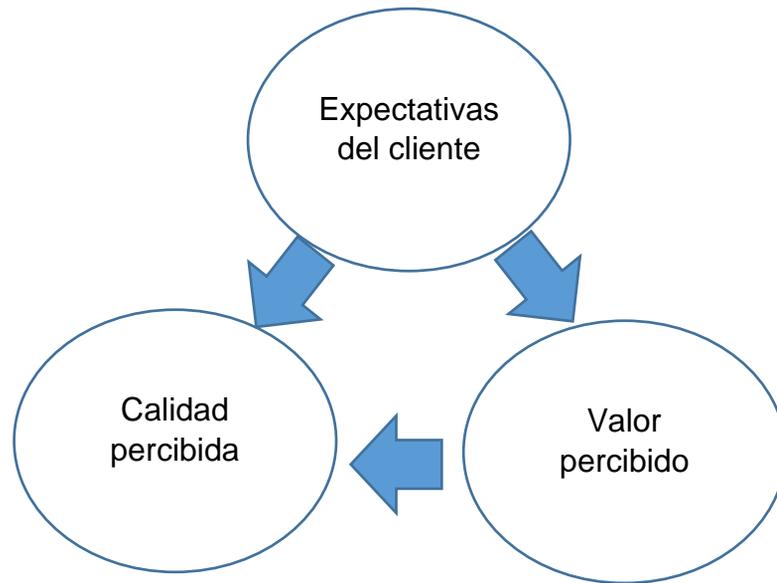
- Valor del indicador a nivel nacional (Nivel 1).
- Valor del indicador en 10 sectores económicos (Nivel 2).
- Valor del indicador en 43 industrias diferentes (Nivel 3).
- Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias de gobierno (Nivel 4).

De acuerdo a Berry (2002), la siguiente estructura es la que caracteriza el modelo antes mencionado:

1. **Expectativa del cliente:** Es la idea anticipada que el cliente tiene acerca de los productos o servicio que va a recibir de parte de la organización, esta medida anticipada va relacionada a la calidad que el cliente entiende va a recibir del producto o servicio.
2. **Valor percibido:** Se traduce en la relación entre el costo de adquirir el bien o servicio y la experiencia de calidad obtenida del mismo.
3. **Calidad percibida:** Esta forma parte directa de la expectativa del cliente, atada principalmente a la personalización y la fiabilidad del producto o servicio recibido.

Figura 1.7.1.1. Grafico características del modelo ACSI.

“

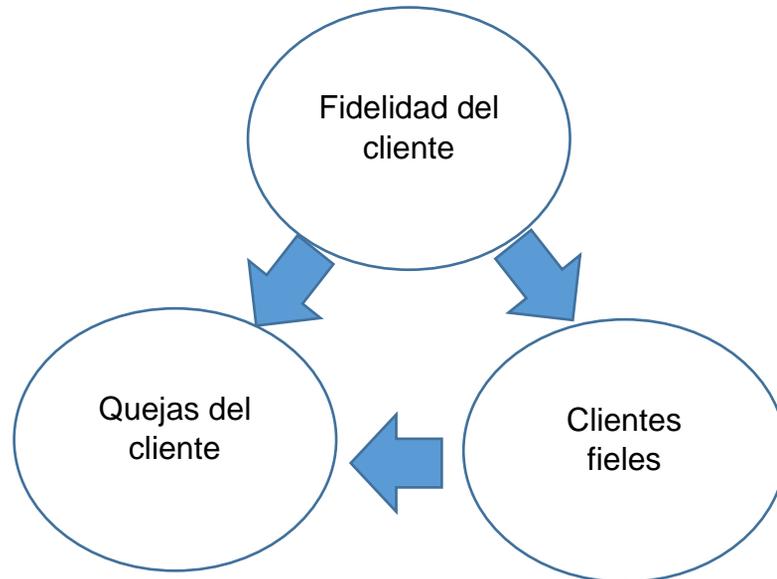


“Fuente Berry (2002).

1. **Fidelidad del cliente:** El fidelizar al cliente es el componente crítico de todos los modelos de calidad.
2. **Cientes fieles:** Clientes que se entregan a la organización y que sirven de voz para atraer nuevos clientes.
3. **Quejas del cliente:** Es la manera en que los clientes muestran su insatisfacción con los productos y servicios de la organización.

Figura 1.7.1.2. Grafico segundo grupo de características modelo ACSI.

“



“Fuente Berry (2002),

1.7.2. La satisfacción del cliente.

De acuerdo a Esteban Rodrigo (Asociación Española de la calidad), anticipación en el tiempo a las necesidades de los clientes era la apuesta de empresas de sofisticada tecnología en el pasado, pero ya no es un hecho diferencial porque todas las empresas, sea cual sea su sector, están en ese criterio.

Las empresas centran su estrategia actual en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad. Hoy día, en la mayoría de los sectores y mercados, se puede afirmar que tener precios competitivos es una condición necesaria pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo.

Por ello, la calidad se alza cada vez más, como objetivo estratégico para lograr la fidelidad del cliente y ampliar la cuota de mercado sobre la base de la satisfacción de éste. Y esto se logra a través de las mejoras en la organización y

por ende en el resultado final de nuestro producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva.

Entendemos que un sistema de aseguramiento de la calidad es la aplicación de una normativa en los distintos procesos y funciones a desarrollar en la organización empresarial, con la finalidad de conseguir las mejoras necesarias que nos lleven a la excelencia. Como se puede deducir de esta definición, y partiendo de la base que no hay organización perfecta, el sistema de calidad se fundamenta en los criterios de la mejora continua. De esta forma, nunca se consigue la perfección en una organización porque el fallo es algo intrínseco en el ser humano y porque cuando se alcanzan unos objetivos, se plantea la consecución de otros más exigentes y a nuevos niveles que al principio se implicaban menos.

Como verán se dice Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, ello es debido a que trata de:

1. Detectar problemas en el origen, evitando la multiplicidad de errores futuros.
2. Permite a largo plazo reducir los costes de ineficiencias o de errores cometidos, ya que el suministro de un producto defectuoso, provoca coste de devolución del producto por transporte, esfuerzo comercial doble por suministrar de nuevo el producto con los consiguientes costes de envío, retrasos en la fecha de entrega, retrasos en la fecha de facturación y, por ello, del cobro, sin hablar del perjuicio que supone para la imagen de marca y de empresa.

La primera toma de contacto en la implantación con el sistema y la norma que lo sustenta es la elaboración de un manual de calidad y otro de procedimientos. Esto significa definir cada una de las funciones que realiza la empresa sobre la base de normativas y criterios explicitados de forma general en las Normas ISO. Los manuales deben ser redactados por alguien que

conozca bien la empresa y su funcionamiento. Es muy importante que el manual lo realice la empresa con el debido asesoramiento. Pero aun cuando nos podamos encontrar con ciertos problemas iniciales, la elaboración de los manuales es la parte más fácil del proceso por ser la más teórica. La implantación del sistema es algo mucho más compleja pudiendo hacer una división en los siguientes puntos:

1. Fijación de objetivos cuantitativos y cualitativos en los diferentes departamentos, encaminados a mejorar la satisfacción del cliente: acotar el número de errores, cumplimiento de los plazos de entrega y que permitan conocer a todos de qué partimos y dónde queremos llegar. Definiendo funciones de los diferentes departamentos y de los empleados de cada uno de ellos. Lo que implicará crear tareas, eliminar otras, reasignar y realizar cambios en las que se llevan a cabo. Delimitar los niveles jerárquicos.
2. Cambios en la estructura organizativa: Los jefes departamentales tienen un papel clave en el éxito de la implantación del sistema. Ellos deben ser los primeros convencidos de las ventajas del mismo, ya que su misión es transmitir la motivación necesaria para cumplir con los procedimientos y exigir responsabilidades a sus subordinados.
3. Definición de la misión de la dirección. Ligar el sistema de retribuciones a la consecución de objetivos. Se debe premiar y no sancionar. Impartir la formación adecuada y reciclar al personal. Proporcionar el capital humano necesario.
4. Enfoque de los RRHH. Potenciar el trabajo en equipo. Hay que poner todos los cerebros a funcionar. Facilitar la obtención de las opiniones de los empleados es la mejor forma de conseguir su motivación y de llevar a cabo mejoras en el desarrollo de tareas.

5. Cambios en la cultura organizativa. Partirá del exhaustivo control de las reclamaciones de clientes, recogidas por cualquier miembro de la organización, así como de cualquier otro instrumento complementario de detección de errores.
6. Medición de resultados y análisis de desviaciones.
7. Aplicación de las medidas correctoras necesarias y nuevos objetivos. De forma trimestral, o al menos semestral, se hace una reunión con el Gerente de la empresa y todos los Jefes de departamento, con la finalidad de analizar lo que se ha logrado y los posibles problemas que tiene la organización, con el fin de proponer soluciones conjuntas. Hay algo que se subyace a todo el entramado que se desarrolla con la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, que es la comunicación.

La comunicación en la empresa tiene un valor que todavía es muy desconocido. Debemos hacer un esfuerzo en nuestras organizaciones y poner en funcionamiento canales y sistemas de información que permitan mejorarla y que sirvan de apoyo para la expansión de la misma.

La comunicación no sólo es vital en materia de calidad, sino que la falta de sistemas de información eficientes y adecuados a las necesidades de la empresa puede mermar su capacidad de crecimiento, la obtención de beneficios y el incremento de la productividad por la desorganización que conlleva la baja comunicación interior. Los sistemas de Calidad articulan sistemas de información en la empresa, que normalmente mejorarán los que, aunque sencillos y escasos, ya existían.

Las Normas ISO indican como se tienen que llevar acabo las diferentes funciones a realizar, pero no qué proceso debe seguir la empresa para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito. Esto depende de la creatividad,

iniciativa y experiencia que en el día a día se va adquiriendo tanto por dirigentes como por trabajadores.

1.8. La satisfacción del cliente de acuerdo al modelo de Kano.

El profesor Japonés Noriaki Kano, actual presidente del comité que entrega los premios Eduard Deming, es el creador de este modelo para la satisfacción del cliente. El modelo dado a conocer a principio de los 80, se centra en cuestionar la idea generalizada que se encontraba muy arraigada en las décadas previas, de que “la satisfacción del cliente se puede lograr solo con esfuerzos dirigidos a que la empresa sea capaz de hacer o producir correctamente sus productos y servicios.

Sus investigaciones y estudios revelaron que las características de los productos y servicios brindados no representan el mismo valor de calidad en los clientes y por ende no generan la misma sensación de satisfacción en todos, en algunos clientes crea un vínculo y emoción de deseo de continuar con las relaciones comerciales con la empresa, mientras que, en otros desarrolla una necesidad de desligarse con la organización e impide la fidelización.

A continuación, se definen las características para distinguirlas entre ellas:

Características/requisitos de desempeño: Son aquellas del producto o servicio que incrementan de manera significativa la satisfacción del cliente. A medida que aumentan las características o funcionalidades del producto o servicio, cada vez más satisfecho se siente el cliente de lo recibido. Claro está, si estas cumplen con sus necesidades.

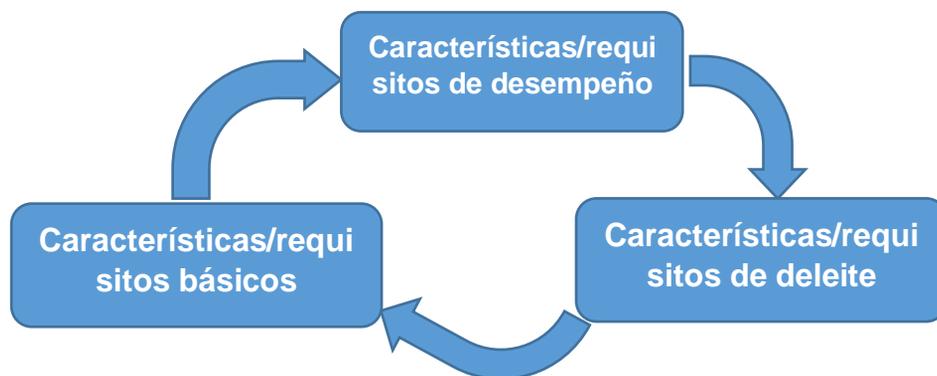
Características/requisitos de deleite: Son aquellas que se identifican de sorpresa por el cliente, no esperadas, y son las que generan mayor sensación de satisfacción en el cliente, cuando estas adicionales cumplen con sus necesidades y expectativas. Lo bueno de estas características es que como no

se encuentran dentro de lo esperado por el cliente, sino se encuentran no generan insatisfacción.

Características/requisitos básicos: Son las características consideradas por el cliente obligatorias en el producto o servicio a recibir. Son las más importantes en cuanto a su nivel de criticidad, pues, aunque no incrementan la satisfacción del cliente, si generan una gran insatisfacción en los mismos de no encontrarse.

Grafico 1.8. Grafico características modelo Kano.

“



“Fuente propia.

1.9. El servicio al cliente virtual.

El servicio al cliente a través de las herramientas de Internet según (Mercadeo Global), “es mucho más importante que en el mundo real, puesto que, en Internet, no tienes contacto cara a cara con tu cliente y este, para analizar tu producto o tu servicio, tu cliente tan sólo cuenta con la posibilidad de interactuar con tu sitio web y evaluar la manera en la que tu respondes a sus inquietudes.

Asumiendo que cuentas con una web amigable para el usuario final y con un diseño profesional, entonces tu relación final con el cliente potencial, depende de una comunicación efectiva.

No es inusual que algunas personas o empresas tarden en contestar una semana o más a un correo electrónico de sus clientes, en *el servicio al cliente en Internet*, contestar un correo electrónico en un día puede considerarse como bueno, sin embargo, si cuentas con la posibilidad de contestar incluso durante la primera hora de recibido el correo, sin lugar a dudas impresionarás a tus clientes potenciales y te colocarás en una posición de ventaja sobre tu competencia.

¿Por qué? Porque seguramente tu cliente potencial aún no ha tomado decisión alguna y se encuentra evaluando otros productos u otros servicios; seguramente, una respuesta rápida a una pregunta, hará que tu empresa se encuentre en un primer plano, en la mente del cliente potencial.

Adicionalmente al contestar rápidamente los correos electrónicos de tus clientes potenciales, estarás mostrándoles tu presencia tras tu página web. Como puedes ver, el servicio al cliente es la clave que te permitirá hacer la diferencia con tus competidores que no responden con rapidez, ni con eficacia.

De acuerdo a (Mercadeo Global) también se exponen las siguientes Pautas para responder eficazmente:

- En lo posible brinda una respuesta completa, define cuales son los problemas de tu cliente y cuáles son sus probables soluciones; dale indicaciones sobre los pasos a seguir.
- Se honesto, si tu producto no concuerda con las necesidades de tu cliente potencial, ofrécele alternativa; sin lugar a dudas tu cliente te agradecerá y seguramente volverá cuando necesite de tus productos o de tus servicios.

- En lo posible no los refieras a otras personas, de no haber alternativa, envía una copia a quien refieres y continúa con la propiedad sobre el problema del cliente.
- Se claro y conciso en tus respuestas, cuando contestes un correo electrónico, siempre es bueno que incluyas el mensaje original del cliente potencial o cita porciones específicas de sus mensajes, no esperes que el cliente recuerde con exactitud su mensaje; por simplicidad, solo incluye las porciones relevantes del mensaje si este es muy largo.
- Tómate el tiempo necesario para revisar la ortografía de tu mensaje antes de enviarlo.
- Nunca escribas todo tu mensaje en mayúscula sostenida, esto va en contra de las normas de etiqueta de Internet y puede interpretarse como que estas gritando.
- Nunca envíes copias de los mensajes utilizando la opción “con copia”, esto hará que todos aquellos a quienes has enviado el mensaje vean las direcciones de los demás, en lugar de esto utiliza la opción “con copia oculta”, quedarán ocultas las direcciones de todos los destinatarios. Nunca lo olvides, el descuido de los clientes potenciales seguramente hará que encuentres un cliente que nunca regresa.”

1.10. La importancia de la atención al cliente Online.

De acuerdo a (Sinapsis.agency), “el eCommerce, muchas veces parece como si nos olvidáramos de que los clientes son reales, y hay cierta tendencia a menospreciar la importancia de los procesos de atención al cliente. Como si fuera un tema menor.

No basta con tener un correo de atención al cliente y colocar en algún lugar ilocalizable de nuestra web un número de teléfono. Deberíamos de ser conscientes de la importancia y la utilidad de los diversos canales de la atención

al cliente online porque, en realidad, es el único momento en el que tenemos contacto directo con el cliente.

Claves De La Atención Al Cliente Online.

- **Diseña una estrategia.** Debes tener claros los siguientes conceptos:
 - La persona o el equipo de personas que va a atender a los clientes.
 - La formación que necesita/n.
 - Los recursos (tiempo, herramientas, acceso a la información...) que necesitaré.
 - El horario de atención que voy a poner a disposición de los clientes.
 - ¿Quién se va a hacer responsable ante el cliente?
 - ¿En qué momento se debe pasar una reclamación a un nivel superior?
 - ¿Hasta dónde estoy dispuesto a llegar para satisfacer las demandas de un cliente?

- **Identifica las consultas y los motivos de queja más habituales** y establece un protocolo con respuestas preparadas. Así agilizarás los tiempos de atención al cliente y generarás confianza.

- **Diseña y sigue el protocolo de actuación** para gestionar una incidencia. Este protocolo debería tener las siguientes etapas:
 - Escucha activa. Permitir que el cliente nos informe.
 - Identificación del problema.
 - Informar al cliente de qué pasos vamos a dar para solucionarlo.
 - Solución. Si es posible se solucionará al momento. Si no es posible se indicará el plazo máximo en que el problema será solucionado.
 - Debes tener en cuenta que un cliente que reclama es un cliente que te hace un favor, porque se está tomando la molestia de contactar contigo y te ayuda a mejorar.
 - Conformidad y cierre. El proceso no acaba hasta que el cliente no nos confirma que está conforme con la solución que le hemos dado.

- **Aprende a gestionar a un cliente enfadado.** El enfado de un cliente que reclama crece abruptamente en los primeros momentos de conversación, en los que el cliente necesita dar salida a su frustración. En la fase ascendente de la curva de hostilidad es imposible, e incluso contraproducente, intentar razonar. Aquí se escucha, se le deja hablar, se muestra empatía, se le pide que nos cuente lo que le pasa, y se usan las palabras mágicas “lo siento”. Eso no significa que le demos la razón, sino que sentimos que se haya enfadado. Sólo si hacemos esto podremos desactivar el enfado rápidamente y llegar a la fase en la que podemos aplicar el protocolo de gestión de reclamaciones.
- **Aprovecha los datos de las reclamaciones.** Debes analizar los datos de todas las reclamaciones, tanto como para diseñar o mejorar productos, así como para optimizar el diseño de tu web o de tu servicio.
- **Ofrece un soporte de atención al cliente multicanal.** No te limites a tener simplemente la consabida dirección de correo y un teléfono. También tienes a tu disposición las redes sociales, el chat, el vídeo, los foros, Skype, Whatspp, etc. Los clientes son caprichosos, cómodos y anárquicos. Te pueden empezar una reclamación con un mensaje de Twitter, para seguirla en Facebook y acabarla por mail. Debes ser flexible.
- **Crea una sección de FAQ's en tu web.** Tener una buena sección de “Preguntas y Respuestas” en tu sitio reducirá las incidencias y las reclamaciones de tu centro de atención al cliente.

Los Diferentes Canales De Atención Al Cliente Online.

Las nuevas tecnologías han hecho evolucionar espectacularmente las maneras en que nos comunicamos entre nosotros. De hecho, ahora todos somos multicanal. Y tu negocio, en su relación con sus clientes, no puede quedarse atrás. Veamos las diferentes posibilidades que tienen los clientes de ponerse en contacto con nosotros:

La Línea Telefónica.

Para mucha gente ésta es la única manera de resolver los problemas rápidamente, pero la realidad es que, cada vez más, es un canal que el cliente odia. Odian los tiempos de espera, odian ser traspasados a otro departamento, odian las musiquitas, odian los bots y, a menudo, acaban colgando la llamada o descargando su frustración con el teleoperador.

Respaldarse únicamente en este canal suele crear una mala imagen de marca.

El Correo Electrónico.

El correo electrónico se ha convertido en un canal de comunicación habitual con el cliente, debido a su rapidez, su bajo coste y su alcance universal. Además, es fácil de gestionar y deja constancia escrita con validez legal. Pero para darle un buen uso, deberíamos tener claros los siguientes puntos:

- Siempre **hay que responder rápido**. Si no tienes información para contestar al cliente al momento, al menos confírmale que lo has recibido y estás trabajando en ello.
- **Personaliza el mensaje**. Aunque uses plantillas, revísalo para incluir el nombre del cliente. Un e-mail personalizado hace sentir al cliente que sí le importa a tu empresa.
- **No te alargues**. Intenta que tus mensajes no excedan los tres párrafos. Si tienes que incluir información extensa, es mejor que la pongas en un adjunto o en un enlace para que el cliente la consulte.
- **El campo “Asunto” debe ser claro**.
- **Usa una dirección corporativa**. Debes utilizar un correo que incluya el nombre de tu empresa (no uno gratuito tipo Hotmail o Gmail) y elegir una dirección adecuada y fácil de recordar.
- **Sé educado y profesional**.

- Aprovecha el mensaje incluyendo en tu firma los datos y logo de tu empresa, enlaces a tu página web o perfiles en las redes sociales, e incluso una mención a la última novedad u oferta que hayas presentado. Es una buena forma de generar tráfico web.

El Chat Online.

En un eCommerce, un Chat online es una herramienta indispensable. Tenerlo a disposición del cliente en la web en el momento de hacer sus compras, evitará posteriores reclamaciones por otros canales.

Si quieres tener un Chat online en tu sitio, aquí tienes unos consejos:

- El diseño de tu chat debe estar acorde con el diseño de tu página, pero introduce en él colores que destaquen.
- Un buen software. LiveChat o LivePerson son las mejores opciones en cuanto a proveedores de software para chat online. Pero también puedes empezar con Olark, que es gratuito y también es fantástico.
- No tengas prisa por aparecer. Programa el chat para que aparezca cuando tu cliente potencial ya lleve unos 30 segundos navegando en tu web. Si lo haces antes se sentirán incómodos y cerrarán la ventana de chat porque aún no han visto el sitio.
- Responde de manera adecuada. En un chat no tienes por qué hablar como un robot, pero tampoco estás hablando con un colega. Tienes que hallar el tono adecuado para atender y solucionar las preguntas de los clientes, de un modo claro y atento.
- **Humaniza el chat.** Para empezar, cambia constantemente el saludo de entrada. Así los clientes sabrán que hay un humano detrás. También debes usar imágenes reales de personas reales como avatar (¡nunca imágenes de stock, no transmiten confianza!).

- Insértalo en tu landing page. Así el cliente no creerá que sólo buscas venderle tus productos.

Atención Al Cliente Con Whatsapp.

El WhatsApp se está mostrando como una herramienta con muchas ventajas en el mundo del eCommerce:

- Es una herramienta instantánea que permite una comunicación rápida.
- Permite una atención personalizada.
- Genera confianza, el cliente ve que detrás de la tienda hay personas y que puede hablar con ellos como si lo hiciera con sus amigos.

Pero es importante usarlo de la manera adecuada:

- Por supuesto, usarlo con un número de empresa.
- Incluye tu número de WhatsApp en la web. Da visibilidad a través de tu página web a tus canales de atención al cliente incluyendo también que dispones de WhatsApp.
- No alargar mucho las conversaciones, dar la información necesaria y de manera correcta y amable.
- Como en otros canales, se debe establecer un protocolo de cómo tratar al cliente y de cómo reaccionar en los momentos de crisis.
- Puedes facilitar la gestión de mensajes de whatsapp por parte del personal de atención al cliente a través de la web. Sólo tienes que entrar en Whatsapp Web y escanear el código QR con tu WhatsApp.
- Y, sobre todo, no utilizarlo para hacer spam.

Skype.

Skype es una aplicación destinada exclusivamente a la comunicación telefónica vía Internet, con una alta calidad de sonido a la hora de su ejecución. La gran mayoría de sus servicios son totalmente gratuitos, lo que hace de este

software un servicio totalmente recomendable para tu negocio. Veamos las ventajas de este servicio:

- Disminuyes gastos. Todas las llamadas entre usuarios de Skype son gratis. Este servicio te permite realizar llamadas a cualquier parte del mundo sin coste alguno. Simplemente hazlo visible en tu página web.
- Opciones extras en la llamada. Skype te ofrece una amplia gama de opciones que son de mucha utilidad para tu negocio y optimizan tu contacto. Las más destacables son: La grabación de llamadas, con la que podrás llevar un registro de todas esas conversaciones de negocios importantes; la transferencia de llamada, que te permite derivar la llamada a otro miembro de tu empresa que esté conectado al sistema, ya sea en el PC, teléfono fijo o móvil.
- Videollamadas gratuitas. Teniendo cámara web hará mucho más cercano el contacto con el cliente.
- Combina la telefonía con servicio de mensajería. Si necesitas hablar con un colega o asistente, pero tu equipo no está configurado para tomar llamadas o hay gente en la oficina y no es un buen momento para hablar, escribe tu conversación. Habla en tiempo real sin la demora del correo electrónico y observa cuando tus contactos estén escribiendo para que no “hablen” uno encima del otro.
- Puedes enviar documentos. Si es necesario para resolver las dudas o problemas de tu cliente, con el servicio de mensajería también le puedes enviar documentos o imágenes.

Usando Las Redes Sociales.

Con el boom de las redes sociales, las consultas y las críticas de los clientes quedan expuestas a todo el mundo. Por eso es importante establecer un buen centro de atención al cliente en nuestras redes sociales. Estas son las claves:

- Es fundamental e **imprescindible que sepas lo que la gente dice de ti**, de tu empresa y de tus productos.
- **Tiempo de respuesta.** Cualquier comentario, tanto si es positivo o negativo debe ser respondido en menos de 24 horas. Aunque no tengas la solución a su problema, debes indicar que estás trabajando para solucionarlo. Ten en cuenta, que el 72% de los clientes esperan su respuesta en menos de 1 hora.
- **Con haber respondido una crítica no ha terminado tu trabajo.** Debes hacer seguimiento de posibles respuestas y de las reacciones de los usuarios.
- Cualquier dato que necesites del cliente para conocer mejor su caso (mail, número pedido, teléfono...) deben enviártelo siempre por privado. Si por algún motivo el cliente publica algún dato de este tipo públicamente, indícale por privado que borre dicho comentario y que te lo facilite en privado.
- **Responder siempre en el mismo canal.** Nunca le pidas a un cliente que te contacte por otro canal. Si se da una situación en que tú no puedas darle una respuesta al cliente directamente en la plataforma donde la ha planteado, entonces pídele un número de teléfono o mail por privado, para que tú puedas contactar con él (y no al revés) y gestionar así la incidencia.
- **Prohibidas las discusiones.** No entres nunca en polémicas y discusiones con los usuarios.
- Elegir el **personal adecuado.** La persona asignada para llevar a cabo la labor de atención al cliente online debe estar perfectamente alineada con los intereses de la empresa, debe conocer perfectamente la política de la empresa. En este momento es la marca y no la persona la que responde, por lo que debemos asegurarnos de que es una persona preparada para este trabajo, que está correctamente informada de todo, que sabe gestionar la reputación online de la empresa, y que tiene la suficiente ecuanimidad y profesionalidad como para no involucrarse emocionalmente y responder según los criterios de la empresa y no los suyos propios y personales.

- **Cuida el lenguaje.** Hay que adaptarse al lenguaje de la comunidad que visita nuestra página y, por lo tanto, hacernos comprensibles. Utiliza un lenguaje cercano, pero con un tono acorde al del usuario y firma siempre tus mensajes al menos con unas iniciales.
- **Dar un trato personalizado.** Dirigiéndonos al cliente por su nombre, eso hará que se sienta escuchado y atendido de forma individualizada.
- **Humanizar los mensajes.** No crear respuestas estandarizadas, cayendo en el error de parecer un robot. Da igual si preguntan treinta veces lo mismo, deberemos tratar de aportar la misma solución, pero tratando de modificar la estructura de nuestro mensaje, aunque sea ligeramente, para que no parezca que estamos haciendo el clásico copy-paste.
- Si utilizas Twitter, habilita una cuenta exclusivamente para la atención al cliente. De esta forma podrás organizarte mejor y los mensajes negativos no mancharán tu timeline.
- **Sé transparente.** No borres comentarios por muy negativos que sean. Ten en cuenta que si le resuelves el problema con total transparencia puedes pasar de un detractor de tu marca a una persona que la recomiende en cada momento.

Piensa que el servicio de atención al cliente es mucho más que un protocolo de gestión de incidencias, en muchos sentidos, es **la imagen de tu marca** en el mundo.”

Capítulo II – Análisis DMAIC (Six Sigma) enfocado en la propuesta de diseño de una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al servicio al cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.

2.1. Metodología DMAIC.

El satisfacer las necesidades y gustos de los clientes ha hecho que el mercado se torne cada vez más competitivo, y en conjunto con la globalización y el fácil acceso a servicios y productos generan en los mercados y las sociedades la obligación de desarrollar cada vez más herramientas y estrategias de mejora continua, que logren alcanzar los parámetros necesarios para llegar a la satisfacción de las necesidades de los clientes, de acuerdo a sus gustos.

A continuación, se realizó el siguiente análisis se basa en los datos recopilados de los aspectos más significativos de la implementación de una central de servicios técnicos, orientada al servicio al cliente y su experiencia vivida. Se elaborará este análisis por medio de las herramientas de mejora continua enfocadas en la calidad, utilizadas principalmente por las grandes organizaciones a nivel mundial.

La herramienta o metodología calidad, Six Sigma – DMAIC, es una palabra compuesta por sus cinco (5) pasos o etapas que la conforman escritas en inglés (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar). Esta metodología se centra en la identificación de las causas que generan un problema en específico, con el objetivo de mejorar sus procesos a través del análisis de los datos orientados a la resolución del problema, con la finalidad de reducir el total de efectos y errores que se puedan generar en el futuro e incrementar el desempeño.

Sus beneficios puntuales son descritos a continuación, según (Fenix Consulting):

1. **Mejora de la lealtad del cliente:** Cualquier empresa quiere retener a sus clientes. En efecto, este es un factor clave para el éxito de una empresa. Pero, por supuesto, la lealtad y retención de clientes solamente es el resultado de los altos niveles de satisfacción que el cliente espera.

Las encuestas sugieren que las razones por las cuales la mayoría de los clientes no vuelve a una empresa son su insatisfacción o mala experiencia y la actitud de los empleados. A menudo, una empresa ni siquiera sabe que tienen un cliente insatisfecho.

La implementación de Six Sigma reduce el riesgo de su empresa de tener clientes insatisfechos. Para lograr esto se debe considerar realizar un estudio para conocer la VoC “Voz del Cliente” que ayuda a su empresa a conocer que espera su cliente de sus productos o servicios.

2. **Gestión del tiempo:** El empleo de una metodología Six Sigma dentro de su empresa puede ayudar a que los empleados manejen sus tiempos con mayor eficacia, lo que resulta en una mayor eficiencia para su empresa teniendo empleados más productivos. Se les pide a los usuarios que establezcan objetivos SMART y luego apliquen los principios del Six Sigma para esos objetivos. Esto se hace a partir de tres áreas clave, el **aprendizaje, desempeño y cumplimiento**.

Por ejemplo, en el **aprendizaje**, un profesional de Six Sigma podría preguntarse, ¿con qué frecuencia me interrumpen mi tarea y cuantas de esas interrupciones requieren mi atención? Del mismo modo, bajo **desempeño**, podrían preguntarse cómo sus prácticas ayudando a alcanzar sus metas profesionales. Los usuarios pueden entonces crear un plan de acción, el cual en la mayoría de los casos resulta en empleados un 30% más eficientes y

más felices consigo mismos, logrando un equilibrio entre su trabajo y vida personal.

- 3. Reducción del ciclo del tiempo:** Desafortunadamente, la mayoría de las empresas se embarcan en proyectos que terminan extendiéndose más allá del plazo original y a menudo porque se plantean cambios en el alcance del proyecto o hay un cambio en la gestión de ese proyecto. Mediante el uso de Six Sigma, una empresa puede crear un equipo de empleados experimentados de todos los niveles dentro de su organización y de cada departamento funcional. A este equipo se le da entonces la tarea de identificar cuáles son los factores que podrían afectar negativamente al proyecto.

Ellos pueden encontrar soluciones a estos problemas potenciales. Este método permite a las empresas para crear ciclos más cortos para sus proyectos que se adhieran a los plazos establecidos.

- 4. Motivación del empleado:** Todas las empresas, cuando están destinadas a tener éxito, necesitan de empleados que actúen de la manera correcta. Pero para que los empleados actúen de esa manera, deben estar lo suficientemente motivados. De hecho, las organizaciones que están dispuestas a comprometerse plenamente con sus empleados han demostrado un 25%/50% de aumento en su productividad.

Compartiendo las herramientas y técnicas de Six Sigma para la solución de problemas dará lugar al desarrollo de los empleados y ayudará a crear un clima de motivación entre ellos.

- 5. Planificación Estratégica:** Six Sigma puede desempeñar un papel fundamental en una visión estratégica. Una vez que su negocio se ha creado una declaración de misión y llevado a cabo un análisis FODA, entonces Six Sigma puede ayudarle a concentrarse en las áreas a mejorar.

Por ejemplo, si su estrategia de negocio se basa en ser un líder en costes dentro de su mercado, entonces Six Sigma puede ser útil para mejorar los procesos internos, aumentar el rendimiento, eliminar la complejidad innecesaria y ganar o mantener acuerdos con proveedores de más bajo coste. De hecho, cualquiera sea su estrategia, Six Sigma puede ayudarle a ser el mejor en lo que hace.

6. Gestión de la Cadena de Suministro: Como se mencionó anteriormente, el objetivo de Six Sigma es tener una tasa de defectos baja en sus procesos, y sus proveedores tienen una gran influencia al intentar cumplir este objetivo. Una de las posibles formas de reducir el riesgo de defectos es el uso de Six Sigma para reducir el número de proveedores que su negocio tiene, ya que esto a su vez reduce el riesgo de defectos. También es importante entender si su proveedor tiene previsto aplicar los cambios. Por ejemplo, un cambio en la maquinaria puede tener un efecto en cadena, como las ondas provocadas por una piedra arrojada en el agua. Las empresas más exitosas conducen sus mejoras Six Sigma, en la medida de lo posible, a través de toda la cadena de suministro.

2.1.1. Etapa de Definición.

Antes de entrar a la etapa de análisis se realizará el project charter, donde se definirán los factores más importantes vinculados a la problemática a tratar y a la mejora a implementar.

Project Charter	
Finalidad del proyecto	Diseñar una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al Servicio al Cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.

Descripción del problema	La falta de una fuente flexible, ágil y confiable que brinde servicios técnicos a hogares, hace frustrante la búsqueda de soluciones a los problemas técnicos para de los ciudadanos del Distrito Nacional.
Objetivo	Facilitar la adquisición de soluciones de servicios técnicos a los residentes del Distrito Nacional
Recursos	Tecnología, Recursos humanos, Herramientas técnicas.
Métricas	Encuestas, entrevistas, estadísticas sobre la entrega de soluciones al cliente.
Involucrados	Líder funcional.

2.1.2. Etapa de medición y análisis.

En la actualidad las empresas y negocios del Distrito Nacional que brindan soluciones de servicios técnicos condicionan las características del servicio a brindar haciendo de estas rígidas a las necesidades específicas de los clientes. Ofertando un paquete poco flexible que genera en el cliente una sensación de insatisfacción aun habiendo sido solucionado su problema en cuestión. La poca oferta en el que aparece en el Distrito Nacional de soluciones de servicios técnicos, en cambio, es costosa y si no lo es, viene del mercado informal, lo cual no genera seguridad en cuanto a la calidad del servicio a recibir.

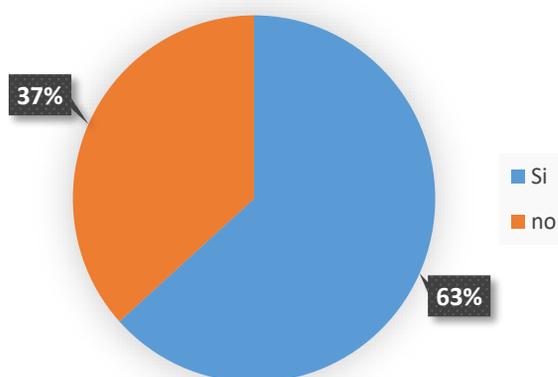
La falta de una central que brinde soluciones de servicios técnicos afecta la manera en la que los residentes del Distrito Nacional responden frente a los problemas de servicios técnicos que se van presentando en sus hogares. Esta

viene siendo una gran oportunidad para sincronizar las ofertas y poder responder a la demanda, y partiendo de este punto es objeto esta investigación e análisis.

Grafico 2.1.2.1. ¿A requerido recientemente de servicios técnicos por algún problema en el hogar?

Si	57	No	33
-----------	----	-----------	----

¿A requerido recientemente de servicios técnicos por algún problema en el hogar?

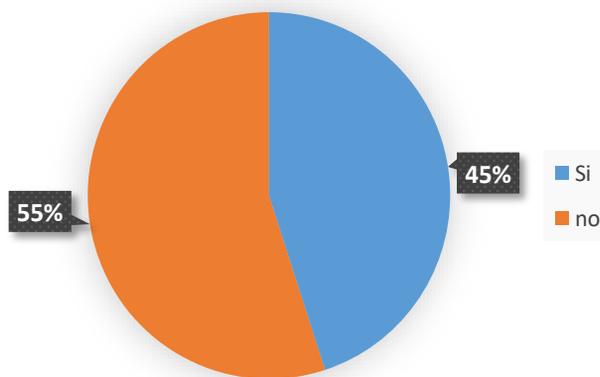


El grafico muestra a nivel porcentual la cantidad de personas que solicitan servicios técnicos para solucionar problemas del hogar, un 63% corresponde a quienes lo ha hecho, el 37% restante son personas que han preferido tratar de solucionar ellos mismos sus problemas debido a que no logran contactar un técnico confiable.

Grafico 2.1.2.2. ¿El tiempo del proceso de búsqueda del técnico ha sido corto y satisfactorio?

Si	45	No	55
-----------	----	-----------	----

¿El tiempo del proceso de búsqueda del técnico ha sido corto y satisfactorio?

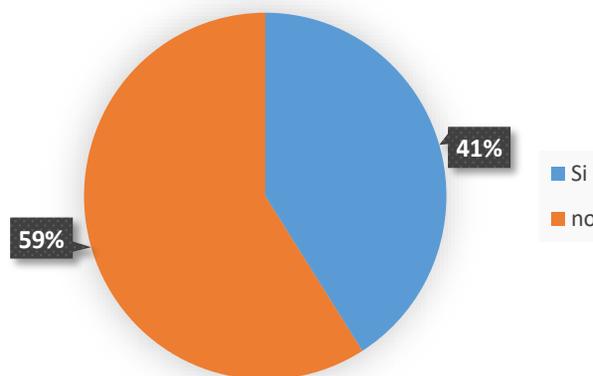


En esta encuesta se da a relucir que más del 50% de los encuestados entiende que la relación tiempo – solución no satisface sus necesidades, lo que quiere decir que, ahora mismo están tardando más tiempo en la búsqueda de un técnico que la recepción de la solución. Solo un 45% piensa lo contrario.

Grafico 2.1.2.3. ¿Considera usted que la solución a su problema fue canalizada correctamente?

Si	41	No	59
-----------	----	-----------	----

¿Considera usted que la solución a su problema fue canalizada correctamente?

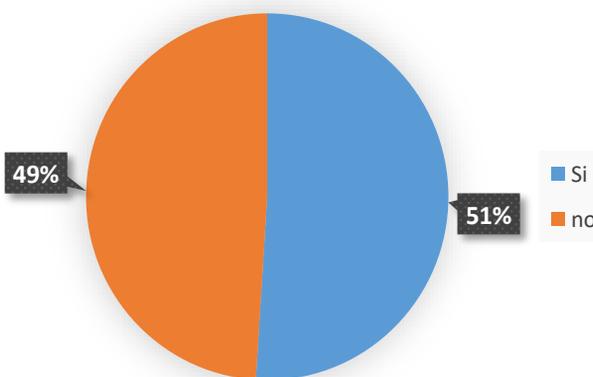


La mayoría de los encuestados (el 59%) indica que la solución a sus problemas técnicos no fue canalizada de la manera correcta por la vía pertinente, que la está no compensan el tiempo y proceso de búsqueda del técnico que brinde la solución. Mientras que el restante (41%) piensa lo contrario.

Grafico 2.1.2.4. ¿La oferta actual de técnicos a nivel general, le han brindado siempre un servicio con amabilidad?

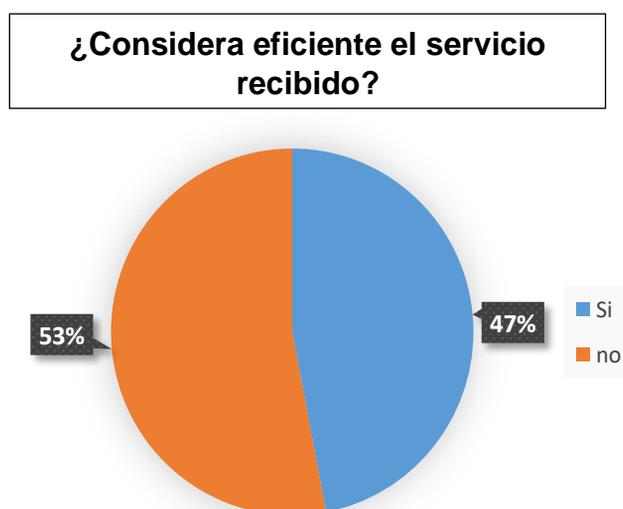
Si	51	No	49
-----------	----	-----------	----

¿La oferta actual de técnicos a nivel general, le han brindado siempre un servicio con amabilidad?



El 51% de las personas encuestadas consideran que han recibido un servicio amable cada vez que han recibido del mismo, aunque aportan que la eficiencia y rapidez en el servicio brindado es vital e independiente de la amabilidad entregada. El 49% considera que no han sido amables los técnicos que han trabajado con ellos, los resultados de la encuesta a esta población demuestran que la cantidad total de malas referencias por falta de trato durante la entrega de la solución de servicio técnico, es casi igual a las buenas referencias siendo esta solo superada por un 2%, de manera probabilística se podría decir que, de 100 servicios técnicos que se soliciten, 49 de estos darán un trato poco amable.

Grafico 2.1.2.5. ¿Considera eficiente el servicio recibido?			
Si	47	No	53

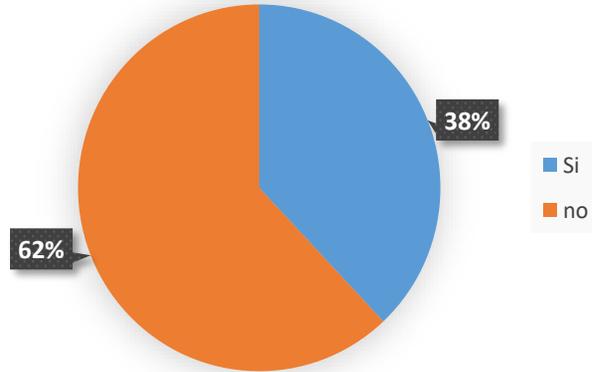


La mayoría de los encuestados (53%) indican que el servicio recibido fue deficiente, ya que para la solución de sus problemas no hubo una estrategia ni gestión bien alineada, de modo que el servicio brindado parecía empírico. El 47% restante considera lo contrario, pero no descarta la posibilidad de que puede mejorar más.

Grafico 2.1.2.6. ¿Considera que la relación tiempo de búsqueda de la solución y la ejecución de la solución son satisfactorias?

Si	38	No	62
-----------	----	-----------	----

¿Considera que la relación tiempo de búsqueda de la solución y la ejecución de la solución son satisfactorias?

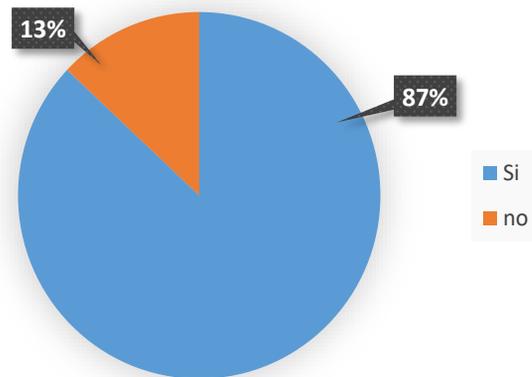


El 62% de la población considera insatisfactoria la relación tiempo de búsqueda de la solución - Ejecución de la solución, y la consideran no factible tanto para ellos como para los mismos técnicos, ya que a futuro consideran buscar otros medios para adquirir la solución y no recurrir al mismo.

Grafico 2.1.2.7. ¿Considera usted que la manera actual en la que se adquieren los servicios técnicos tiene oportunidades de mejora?

Si	87	No	13
-----------	----	-----------	----

¿Considera usted que la manera actual en la que se adquieren los servicios técnicos tiene oportunidades de mejora?



En cuanto a oportunidades de mejora casi la totalidad de la población, el (87%), considera que sí hay oportunidades de mejora en la metodología de adquisición, mejores estrategias, canales de oferta que respondan a la demanda, control de la calidad de las soluciones ofertadas, y sobre todo conectar el sector de técnicos informales a la demanda.

Grafico 2.1.2.8. ¿Considera usted que se necesita una central de adquisición de Servicios Técnicos?

Si	89	No	11
-----------	----	-----------	----



Los residentes del Distrito Nacional de la provincia de Santo Domingo son personas que forman parte de la nueva generación de clientes de servicios técnicos que exigen servicios más personalizados con mayor velocidad y agilidad en la adquisición de los mismos, pero que estos aspectos no afecten su nivel de calidad, de manera tal que reconocen que se necesita una central que concentre la oferta de servicios técnicos con capacidad operativa suficiente para satisfacer sus necesidades.

El 89% de la población encuestada entiende que un canal robusto de oferta de soluciones de servicios técnicos, que asegure la calidad de sus servicios y un nivel de oferta que responda a la demanda que se genere, es una necesidad y no un gusto.

2.1.3. Etapa de Mejora.

La creación de una central de servicios técnicos enfocada en la atención al cliente en el Distrito Nacional, generará mayor dinámica entre la oferta y demanda de servicios técnicos.

Con esto aumentarán los niveles de calidad de los servicios brindados, reducirá las molestias por inconformidad en lo recibido o gestionado y brindará mayor oportunidad de ofrecer sus servicios a aquellos técnicos del sector informal que se les hace difícil llegar a la demanda de soluciones de servicios.

A través de esto se logrará lo siguiente:

- Aumentar la demanda de servicios técnicos a nivel del Distrito Nacional.
- Reducir las reclamaciones de los que adquieran soluciones de servicios técnicos.
- Disminuir la cantidad de personas que realicen ellos mismos tareas de técnicos por no poder adquirir soluciones de los mismos.
- Aminorar la insatisfacción de los clientes por la adquisición de soluciones de servicios técnico que no cumplan con los parámetros de calidad esperados por los mismos.
- Ampliar la participación de los técnicos informales en el mercado de servicios técnicos que se brinda a nivel del Distrito Nacional.
- Desarrollar el negocio de servicios técnicos a lo largo de los años.
- Generar ingresos para todas las partes involucradas, para los clientes ahorro que se percibe es más dinero disponible y para los técnicos ingreso por la prestación de servicios.

Diseñar y desarrollar estrategias para la implementación de una central de servicios técnicos enfocada en el servicio al cliente generará mayor satisfacción a aquellos que adquieran soluciones de servicios por medio de la central, brindándoles una atención personalizada con la calidad que ellos ameritan. Se concentrará la demanda y se estandarizarán los modelos actuales de gestión de servicios técnicos, para dar equilibrio y uniformidad a la adquisición y ejecución de los servicios.

Para lograrlo necesitaríamos:

- Personal de servicio técnico capacitado, que pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente.
- Desarrollar un software que permita a los clientes hacer sus solicitudes, gestionar sus órdenes y a la administración controlar las visitas de los técnicos.
- Elaborar procedimientos de seguimiento para el post de los servicios, de manera que se dé fuerza y eficacia al servicio brindado.
- Diseñar modelos de servicio enfocados en las necesidades de los clientes y en la satisfacción de los mismos. Con herramientas y procesos que permita al cliente sentirse cómodo con el servicio recibido.
- Desarrollar una cultura de calidad y compromiso en cada uno de los colaboradores desde la unidad administrativa hasta la operativa, esto a través de cursos, diplomados, concursos, entre otras cosas.

2.1.4. Etapa de Control.

Se diseñarán controles estadísticos y cualitativos tanto para los niveles operativos como para el mismo sistema, esto para mantener bajo controles las

desviaciones dentro de los procesos, enfocando siempre la realización de las actividades en la eficiencia y calidad de la gestión de la atención al cliente, los servicios siempre enfocados en el cliente.

Los controles que serán diseñados son los siguientes:

- Estadísticas periódicas con las solicitudes de servicio entrantes y las ordenes de trabajo salientes.
- Estadísticas periódicas con los tiempos de gestión en cada uno de los servicios, desde que el cliente realiza la solicitud hasta que recibe su servicio.
- Evaluaciones de campo para observar cuales fueron las utilizadas para cumplir la satisfacción del cliente.
- Realizar evaluaciones a la calidad del servicio brindado, por medio del sistema y durante la ejecución de las soluciones de servicios técnicos.
- Mantener siempre capacitado al equipo operativo, de modo que los mismos siempre estén aptos para desempeñar sus funciones eficientemente.
- Auditorias periódicas para ver el cumplimiento de los procesos y procedimientos, con el objetivo de identificar mejoras aplicables que ayuden a la realización de los mismos.
- Crear metas de calidad con relación al porcentaje de satisfacción de los clientes, esto atado a incentivos.

Capítulo III – Propuesta de plataforma virtual de servicios técnicos que brinde soluciones para las necesidades de servicios generales de los residentes del Distrito Nacional.

3.1. Estructura y descripción del personal administrativo y técnico.

En la actualidad las empresas deben contar con fuertes estructuras y funcionalidades en cada una de las áreas vinculadas al servicio al cliente, por esa razón, y debido a la necesidad de centralizar la oferta y crear controles de calidad que aseguren la correcta ejecución en la manera en que se brindan los servicios técnicos, se ha concluido en proponer una plataforma que centralice las ofertas de los servicios técnicos.

Esta plataforma que se encargará de responder eficientemente a las necesidades de soluciones de servicios técnicos de los residentes del Distrito Nacional, manteniendo siempre el enfoque en la satisfacción al cliente.

Con el diseño de esta plataforma los residentes del Distrito Nacional podrán de manera fácil y sencilla:

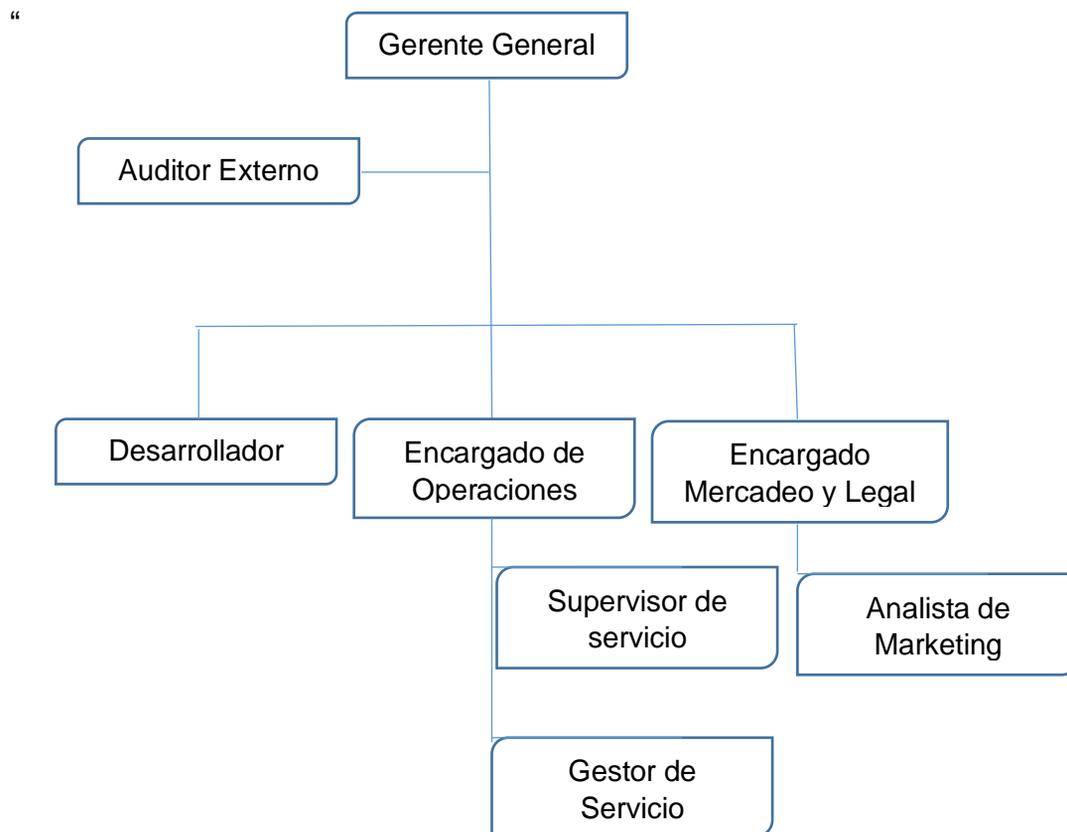
- Realizar sus solicitudes de soluciones de servicios técnicos.
- Gestionar la mejor oferta de servicio en el área.
- Recibir las soluciones de servicio solicitadas sin moverse de su casa.
- Presentar sus reclamaciones en inconformidades de los servicios recibidos.

Con los puntos antes mencionados se busca contestar de manera eficiente y rápida a las necesidades de soluciones de servicio de los clientes actuales y teniendo en cuenta la adquisición de futuros clientes. De igual forma, con esto se revolucionará la manera en que se brindan los servicios técnicos en

la actualidad, siendo la única empresa virtual que brinde estas soluciones de servicios.

3.1.1. Estructura.

Grafico 3.1.1. Organigrama de la central de servicios técnicos.



“Fuente propia.

El personal que compondrá el equipo técnico y administrativo de la solución de servicios técnicos corresponde al siguiente:

- Gerente General.
- Auditor Externo.
- Encargado de Operaciones.
- Encargado de Mercadeo y Legal.
- Desarrollador.

- Supervisor de Servicio.
- Analista de Marketing.
- 3 Gestores de Servicio.

3.2. Descripción de los puestos y estructura tecnológica.

3.2.1. Descripciones de puestos:

- Gerente General:

Estará en la cima de la cadena de mando y se encargará de velar por que se cumplan las estrategias y funciones de la empresa. Siempre enfocado en que se haga el trabajo correctamente en su totalidad, de acuerdo a lo planificado. Orientando todas las funciones y estrategias a la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes internos y externos.

Otras funciones:

- Definir las responsabilidades de las áreas de la empresa.
 - Diseñar las metas y los indicadores de desempeño.
 - Crear estrategias de negocio que apoyen a la mejora de los procesos productivos.
 - Supervisar a los encargados de las áreas.
 - Velar porque los procesos se cumplan de acuerdo a las metas del negocio.
- Auditor Externo:

Será el responsable de garantizar que los servicios ofrecidos y gestiones administrativas que se realicen durante periodos específicos del año se ejecuten de manera correcta cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por la Gerencia General. Diseñara herramientas de auditoría de calidad para detectar

los defectos de los procesos de producción e proponer las mejoras para los cambios en los procesos que eliminen los defectos encontrados.

Otras funciones:

- Verificar las políticas definidas por la Alta Gerencia en busca de oportunidades de mejora.
 - Verificar los procedimientos de los servicios, reclamaciones y controles internos.
 - Crear herramientas de control de calidad que aseguren el cumplimiento de los puntos encontrados en las auditorías.
 - Dar seguimiento a las observaciones encontradas con el objetivo de que se cumplan las medidas que mitiguen los defectos de los procesos del negocio.
-
- Encargado de Operaciones:

Será el funcional responsable de que todas las solicitudes de servicio sean recibidas y ejecutadas correctamente, cumplimiento con los estándares de calidad establecidos por la Alta Gerencia. A nivel operativo es la segunda persona al mando, con el control de todas las actividades operativas del negocio.

Otras funciones:

- Asegurar que las solicitudes de servicio ejecutadas por los técnicos cumplan y bajo los estándares de calidad establecidos.
- Supervisar las funciones de los técnicos.
- Analizar cuales situaciones pueden afectar al cliente y en qué impacto, con el objetivo de eliminarlo.
- Diseñar estrategias para el cumplimiento de las solicitudes que contribuyan al mejoramiento de las operaciones.

- Encargado de Mercadeo y Legal:

Será el responsable de la diseñar ideas de negocios que apoyen las estrategias de ventas y captación de clientes. Preparar la documentación y mecanismos legales para la protección jurídica de las actividades económicas de la empresa.

Otras funciones:

- Diseñar estrategias de marketing que capten la atención de nuevos consumidores de nuestros servicios.
- Ejecutar y dar seguimiento a los planes de seguimiento post venta.
- Preparar los contratos y documentos legales que aseguren el correcto funcionamiento de las actividades del negocio.
- Responder a demandas, reclamaciones legales y cualquier eventualidad jurídica que afecte los intereses de la empresa.

- Desarrollador:

Será el encargado de la creación y el mantenimiento de la plataforma web donde se adquirirán por los clientes las ordenes de servicio, y se gestionarán las cotizaciones de parte de las unidades técnicas de servicio. Realizará mejoras continuamente a la plataforma de acuerdo a las estrategias de negocio de la empresa.

Otras funciones:

- Desarrollar las funcionalidades de la plataforma web que cumpla con las necesidades de los clientes.
- Corregir las eventualidades que surjan en el sistema.
- Apoyar a las unidades técnicas en el desarrollo de módulos que mejoren la interacción con los clientes.

- Supervisor técnico:

Será el responsable de dar seguimiento a los técnicos y sus operaciones, dando respuesta a los requerimientos del Gerente de Operaciones y soporte y seguimiento a los técnicos con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los clientes.

Otras funciones:

- Monitorear las ordenes de trabajo.
- Supervisar la calidad de los trabajos realizados.
- Medir de manera cuantitativa y cualitativa la ejecución de los servicios técnicos.
- Realizar rondas periódicas donde se levanten las necesidades y expectativas técnicas de nuestros clientes.

- Gestor de Servicio:

Es el responsable de la recepción de las solicitudes de los clientes, brindando la primera línea de atención y realizando todo el trámite de la adquisición del servicio. Es el intermediario entre la empresa y los clientes.

Otras funciones:

- Atender las solicitudes y llamadas de los clientes.
- Gestionar los presupuestos y modificaciones de los mismos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Servir de intermediario entre los clientes y las unidades técnicas.
- Velar por la comodidad del cliente durante todo el proceso de adquisición del servicio técnico.

- Analista de Marketing:

Seré el responsable de suministrar al Encargado de Mercadeo y Legal datos cuantitativos que sirvan de soporte para la toma de decisiones de negocio. Recolectar datos, generar reportes y realizar análisis que agreguen valor a la información recabada, enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes.

Otras funciones:

- Levantar datos cualitativos y transformarlos de acuerdo a los parámetros definidos por la Alta Gerencia.
- Generar reportaría de datos cuantitativos para la toma de decisiones.
- Realizar análisis enfocados en responder a las necesidades de los clientes, generando opciones que ayuden a la toma de decisiones.
- Dar respuesta a las solicitudes de estadísticas y métricas requeridas por la Alta Gerencia.

3.2.2. Estructura tecnológica.

Para el control de las solicitudes, el registro de las ejecuciones de los servicios, garantías y la asistencia a las consultas, desarrollaremos una página web como herramienta “hub” donde se concentrarán todas las ofertas y demandas de servicios técnicos. Esto es el Core del negocio y por ende, los procesos internos de página web se han contemplado amigables y sencillos.

Esta herramienta web será sincronizada con las redes sociales y correos con miras a brindar la mejor experiencia al cliente.

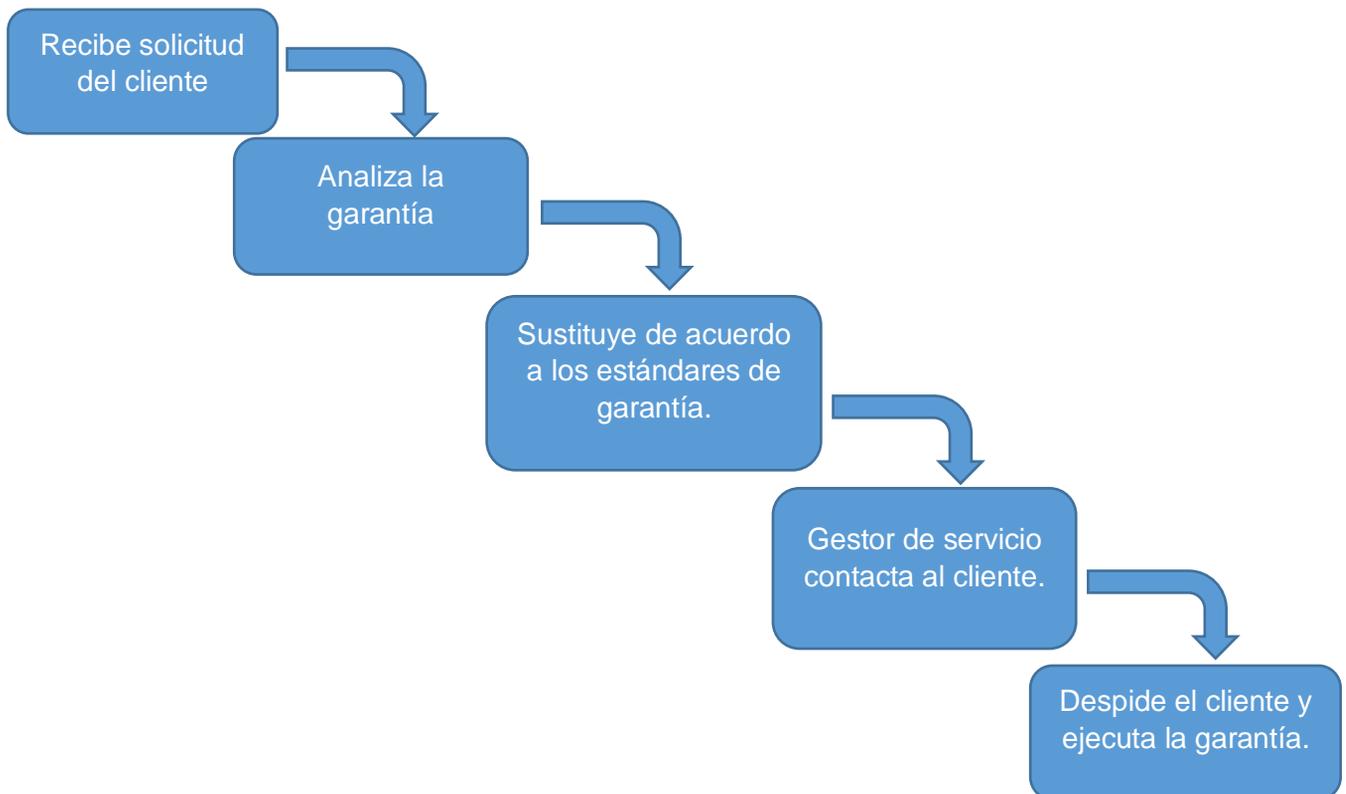
3.3. Diagramas de procesos y detalles de la implementación.

3.3.1. Diagrama de proceso.

Para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa es necesario definir como se realizarán los diferentes procesos de negocio de la misma, con el objetivo de documentar y mantener un registro de cambios. Con los procesos definidos y documentados, damos un paso hacia la mejora continua brindando un panorama claro de las operaciones del negocio, y si las mismas cumplen con los objetivos de la organización.

3.3.2. Flujo de garantía.

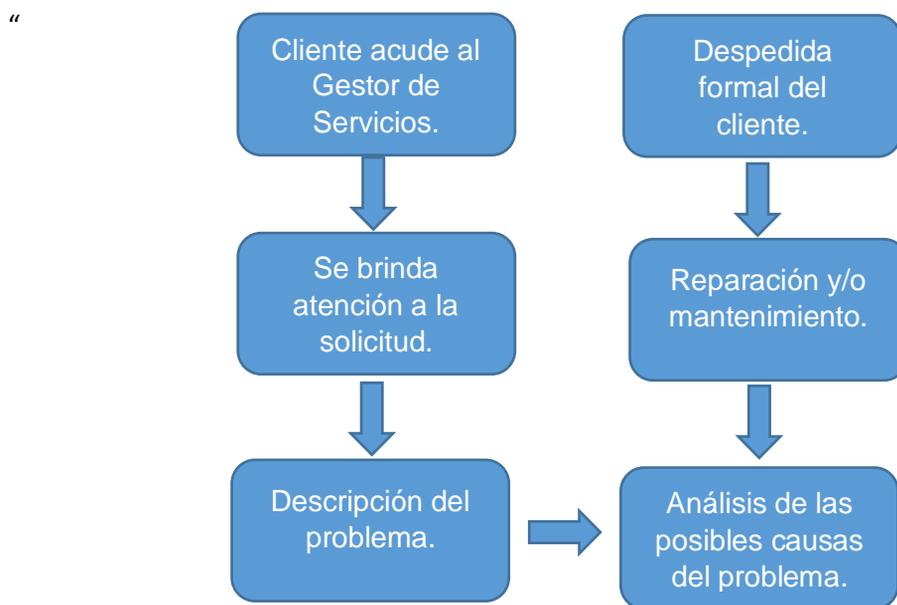
Grafico 3.3.2. Flujo de garantía.



“Fuente propia.

3.3.3. Flujo de servicios técnicos.

Grafico 3.3.3. Flujo Servicios Técnicos.



“Fuente propia.

3.3.4. Políticas para la garantía.

La empresa se compromete en entregar a sus clientes los servicios de garantía en la ejecución de las reparaciones y los mantenimientos sin costo alguno (costo de mano de obra, costo de piezas e insumos gastados), los servicios brindados tienen varios tiempos de garantía, de acuerdo al servicio, condiciones del lugar donde se realizó y comportamiento del cliente frente al equipo/objeto reparado.

La garantía puede tener vigencia desde 0 a 5 días calendario. Los detalles de la garantía son descritos al cliente en la cotización emitida al previo al cobro del servicio. El tiempo de cobertura de la garantía inicia al comienzo del siguiente día calendario de brindarse el servicio. El inicio de la cobertura de la garantía no va atado a la conclusión del pago de un servicio, y finaliza inmediatamente se cumple la fecha calendario descrita en la cotización.

En caso de que sea necesario realizar una medida correctiva sobre un equipo/objeto donde se ejecutó un servicio técnico, y este problema no está contemplado dentro de los descritos en la garantía, pero si cumple con las condiciones de tiempo de cobertura, manejo del cliente y condiciones de la ubicación donde se realizó el servicio, el cliente está autorizado a reclamar la garantía del servicio. Teniendo las pruebas contundentes de que el problema surgió cumpliendo con los estándares descritos en la factura y esta política de calidad.

Las condiciones para aplicar a la garantía correctamente son las siguientes:

- La garantía será recibida bajo los siguientes criterios presentados por el cliente vía presencial en la oficina principal o vía web, en el tramitador de las garantías:
 1. La factura de pago.
 2. Imágenes del lugar o evidencia de la presencia del problema.
 3. Evidencia del cumplimiento de las condiciones de la garantía.

Los clientes deben tener en cuenta que cualquiera de las condiciones no cumplida impide el reclamo de la garantía y, por ende, no será válida.

La garantía solo cubre problemas causados por mala práctica del técnico o problemas en los productos utilizados para brindar el servicio, de acuerdo a las condiciones en las que se encuentra la ubicación donde se está brindando el servicio.

Para validar la existencia de un problema que requiera se aplique la garantía, se realizará un servicio sin costo para el cliente, donde el mismo indicará el problema al técnico y se harán las evaluaciones de lugar de acuerdo a los manuales y procedimientos de mejores prácticas, y al manual de uso del producto utilizado para la ejecución del servicio. De esta forma se identifica si el problema presentado realmente corresponde a mala práctica en el servicio, mala

calidad del producto utilizado, o condiciones extremas que llevaron a la pieza y la mano de obra brindada a no ser efectiva.

En caso de que se identifique el problema corresponde a la pieza, se realizarán una sustitución del mismo inmediatamente sin costo del cliente. En caso de que el problema se originó por mala práctica del servicio realizado, se solucionará el problema de manera inmediata sin importar el horario consensuado por el cliente y sin costo alguno para el mismo.

Una vez realizadas las reparaciones de garantía, no inicia nuevamente el periodo de garantía, sino que se asegura el técnico y el cliente de que todo este corregido correctamente, de modo que no sea necesario reclamar la garantía nuevamente.

Los tiempos de ejecución de la garantía ya demostrada no superarán las 24 horas calendario, a partir de la fecha en que se aprobó como válida el reclamo de la garantía. En caso de que se presente una demora por causas de fuerza mayor y ajena a nuestra voluntad en el tiempo de respuesta para la ejecución de la garantía, como problemas con los suplidores de partes, inconvenientes para contactar al cliente, durante el transporte o el proceso operativo de la ejecución de la garantía, se notificará al cliente y se coordinará la próxima fecha más pronta para dar respuesta.

Que no cubre la garantía:

1. Los servicios que no hayan sido facturados por nosotros. Ninguna garantía verbal o escrita diferente a la que se entrega junto a la cotización será reconocida.
2. Productos que luego de instalados durante un servicio sean maltratados, adulterados o sometidos a condiciones no especificadas previamente por el cliente, y que por ende no pudieron soportarlas y cedieron con una falla.

3. Ubicación/objeto/equipo adulterado, maltratado o sometido a condiciones no especificadas previamente por el cliente, y que por ende no pudieron ser soportadas por el servicio otorgado, ocasionando que se genere el fallo.
4. Productos que muestren daños recibidos por uso u operatividad con los mismos, incorrecta o diferente a lo declarado por el cliente al momento de solicitar el servicio.
5. Productos que presenten daños debido a fluctuaciones de voltaje o por fluidos o instalaciones eléctricas de mala calidad. (Ejemplo: falta de tierra en instalación eléctrica.)
6. Productos/ubicaciones/objetos que presenten daños originados por la instalación, reparación y/o reinstalación efectuada por mano de obra distinta a la de nosotros, es decir mano de obra o centros de servicio no autorizados, solo nosotros estamos autorizados a realizar manipulaciones.
7. Productos en los que se adicionaron partes no reconocidas por nosotros.
8. Problemas causados por falta de mantenimiento, según lo indicado por el tipo de servicio realizado.
9. Ningún tipo de servicio distinto a lo realizado por el técnico y no acordado previo a la ejecución del servicio.

Responsabilidad del cliente.

El cliente debe asegurarse de que el servicio recibido este realizado correctamente y que las partes utilizadas para la ejecución hayan cumplido con lo requerido, previo al pago de la cotización. Una vez pagada la factura y despachado el técnico, el cliente es responsable de que todo lo recibido se encuentra en correctas condiciones.

Mientras se ejecuta el servicio el cliente es responsable de todo su patrimonio del hogar y confidencialidad de sus pertenencias, no se realiza ninguna acción dentro de la casa del cliente que no sea previamente autorizada por el mismo. Al momento de ejecutarse una garantía, el cliente debe adecuar

toda el área y velar por el cumplimiento del servicio a realizarse, asegurándose de lo anteriormente descrito, “responsabilizándose de todo su patrimonio físico del hogar y la confidencialidad de sus pertenencias”.

Luego del inicio de la ejecución del servicio, la empresa no se hace responsable por la pérdida de objetos dentro y fuera del área de trabajo. La solicitud de garantía y el cuidado de las pertenencias dentro del área donde se ejecutará la garantía, puede ser únicamente solicitada y gestionada por el cliente, desde la entrega en la empresa hasta la supervisión de la ejecución de la misma. Si se produce una garantía debido a que el producto instalado por el técnico para dar respuesta a una necesidad no cumple con los requisitos del cliente, aunque esté funcionando correctamente el cliente puede solicitar la sustitución del mismo, siempre y cuando este en buenas condiciones como se instaló, y que su desinstalación no ponga en riesgo la funcionalidad del mismo.

Devolución del monto pagado:

De ser necesario dar una devolución de efectivo al cliente, es decir, anular una venta y hacer regresar el monto pagado por el cliente al mismo, se considerarán los siguientes aspectos:

1. Las devoluciones recibidas deben tener máximo 48 horas después de haberse ejecutado el servicio.
2. Los productos con problemas distintos a los descritos en la garantía del mismo y nuestras políticas de garantía no serán recibidos.
3. En el caso de que procesa realizarse la devolución del monto pagado al cliente, se procederá de la siguiente manera:
 - 3.1. Si la solicitud de devolución se produce el mismo día, la factura será anulada el monto pagado por el cliente será devuelto de la misma forma

como se pagó. (Si fue en efectivo, se devuelve el dinero entregado por el cliente en efectivo. Si el pago se realizó a través de un cheque, se devuelve el cheque al cliente. Si el pago se realizó por medio de una transacción de una tarjeta de crédito o bancomat, se cancelará la transacción).

3.2. Si la devolución se produce el día después de haberse realizado la compra, se toman en cuenta los siguientes factores:

3.2.1. La devolución del dinero se realizará al cliente en 24hrs después de haberse aprobado la devolución. Esta devolución será por medio de un cheque con el valor del monto pagado por el cliente.

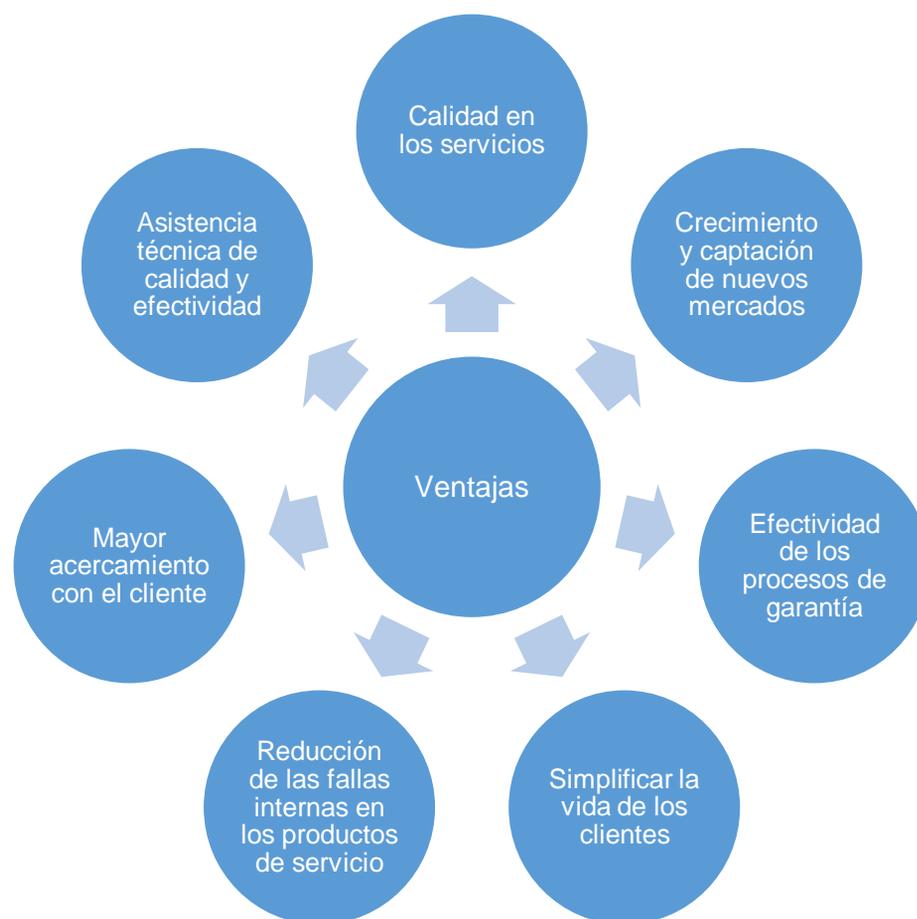
3.2.2. Si el pago del cliente se efectuó con una tarjeta de crédito o débito o algún otro medio electrónico, se procederá con solicitar al banco que se cancele la transacción, y se entregará al cliente una copia de la solicitud de cancelación y de la respuesta del banco.

3.2.3. Si el pago se realizó con cheque, la empresa se encargará de certificar la validez del cheque, si se procesó o no exitosamente. Y luego realizará la devolución del dinero al cliente.

3.2.4. Ventajas del diseño de la central de servicios técnicos como propuesta de mejora a la manera actual en que se presentan los servicios técnicos a nivel del Distrito Nacional.

Grafico 3.3.4. Ventajas del diseño de la central de servicios técnicos.

“



“Fuente propia.

- **Servicios de calidad:** Con la creación de la central de servicios técnicos se canalizarán efectivamente las necesidades técnicas de los clientes, dando respuesta a las mismas con un énfasis en la satisfacción del cliente. El enfoque es a resolver los posibles fallos en el hogar, eliminar las quejas post servicio y evitando los reprocesos y cuellos de botella. De esta forma las respuestas serán más efectivas, con el fin de captar cada vez más la atención de los clientes.
- **Calidad y efectividad en la atención técnica:** Diseñando procesos internos eficaces y sus respaldos operativos, se logra una correcta distribución de las

actividades de negocio y sus operaciones. El objetivo es lograr la satisfacción de cada uno de los clientes desde que solicitan el servicio hasta la finalización del mismo, a través de una asistencia efectiva, única y personalizada.

- **Desarrollo positivo del acercamiento con el cliente:** Con el diseño de esta central de servicios técnicos como respuesta a la necesidad de los clientes en soluciones de servicio eficaces y de calidad, el interés es lograr satisfacer por encima de lo esperado a las expectativas de calidad que tienen nuestros clientes potenciales. Y una vez logrado el contacto con el cliente, construir una relación de fidelización con miras a través del acercamiento, y en miras a la captación y retención de más clientes.
- **Disminución de las fallas internas en los procesos de servicio:** Al distribuir los procesos internos de la empresa de la manera más eficiente y la implementación de esta central de servicios técnicos ayudará a que los futuros clientes que vayan a adquirir nuestros servicios, se sientan cómodos al hacerlos, con la suficiente confianza de contratar y recomendar nuestros servicios. Con esto se creará una estructura de relación servicio-proceso-costo equilibrado, que permitirá a la empresa seguir creciendo con menos sacrificios financieros y operacionales al generar menos cantidad de fallas internas en los procesos.
- **Simplificar la experiencia de los clientes:** Para hacer cada vez más amigable para el cliente el adquirir nuestros servicios, desarrollaremos servicios personalizados a sus necesidades y modelos de negocios adaptados a sus intereses, de manera que se cubra toda la experiencia interactiva del cliente, desde que ingresa a la plataforma para realizar la solicitud del servicio hasta cuando se termina de brindar el servicio técnico solicitado y el cliente despacha al técnico solicitado y el cliente despacha al técnico, o en el caso de reclamaciones, hasta cuando se concluye la reclamación como procede o no procede.
- **Efectividad de los procesos de garantía:** Los procesos de adquisición y posterior entrega del servicio serán diseñados de la manera más ágil y rápida

descrita por las mejores prácticas de servicio técnico y atención al cliente. Adicional a eso, las operaciones y los servicios se distribuirán con sentido logístico (considerando los factores de transporte), con el objetivo de que, si llega a generarse un caso de devolución o solicitud de garantía, el cliente puede someter su solicitud de garantía o de devolución de pago, y puede recibir su servicio post venta o devolución en el menor lapso de tiempo posible.

- **Captación y expansión a nuevos mercados:** Con la implementación de esta central de servicios técnicos se logrará crear una estructura de servicios enfocados a las necesidades de los clientes bastante competitiva y por encima de las expectativas actuales de los clientes, que están paralizadas a los modelos actuales de oferta de estos servicios técnicos.

La estructura operativa de la central será fuerte y ágil de manera que le permita mantenerse por medio de la adaptabilidad a los nuevos tiempos, orientada a ser cada vez más efectiva frente a las nuevas tecnologías y prácticas de servicio técnico que se van desarrollando. Esto asegura un crecimiento sostenido en el mercado, un alto índice de nuevos clientes y el desarrollo constante de ventajas competitivas frente a los competidores.

3.4. Modelo de servicio al cliente.

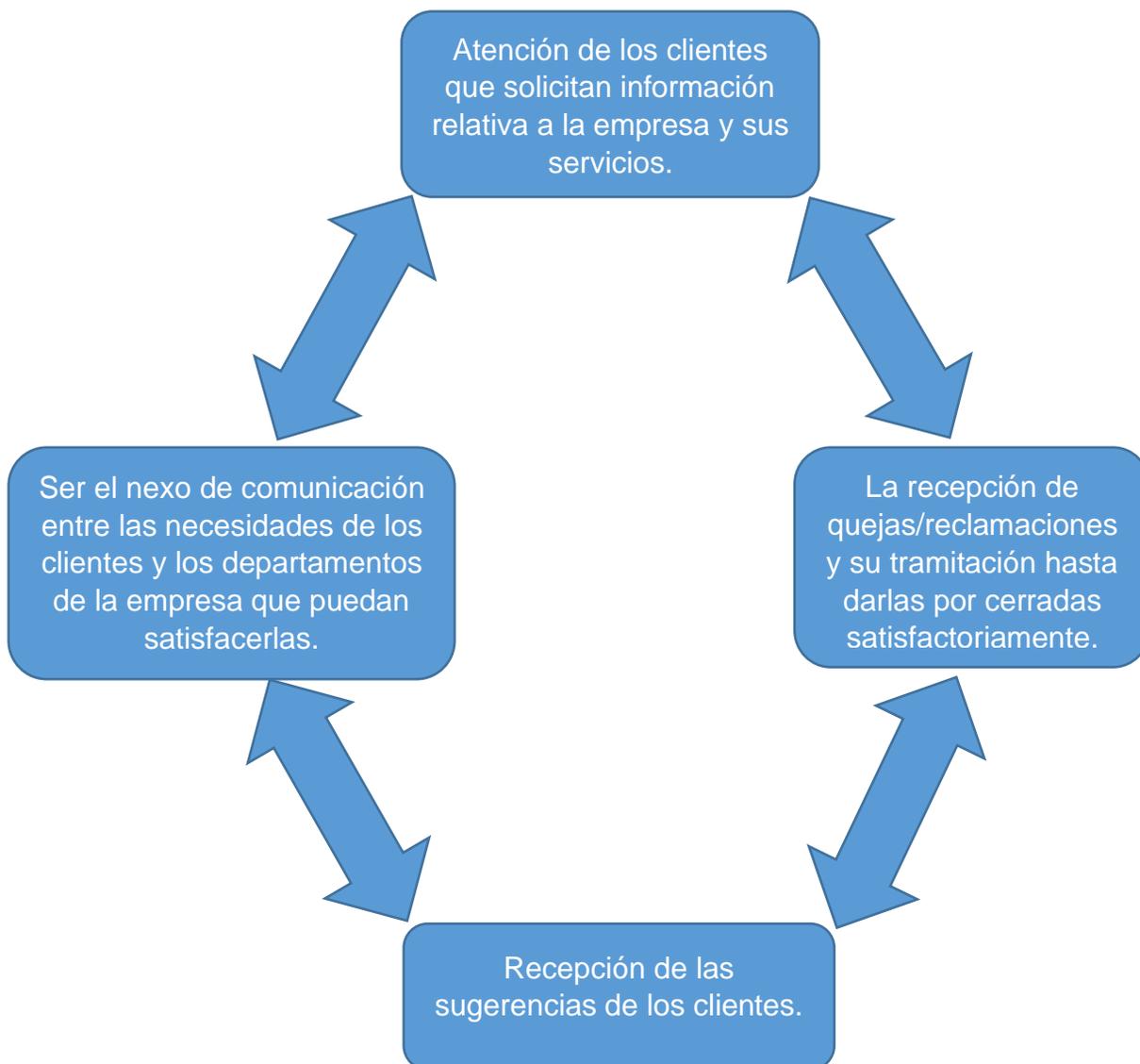
3.4.1. Funciones.

La central de soluciones de servicios técnicos enfocados en las necesidades de los clientes tiene como misión ser el principal ser el canal preferido de los clientes para la adquisición de soluciones de servicio, al punto de revolucionar la manera actual en la que se solicitan y se brindan estos servicios.

A continuación, se describen de manera detallada cada una de las funciones que se realizarán, tanto internas (dentro de la empresa) como externas (fuera de la empresa):

Grafico 3.4.1.1. Funciones internas y externas de la empresa.

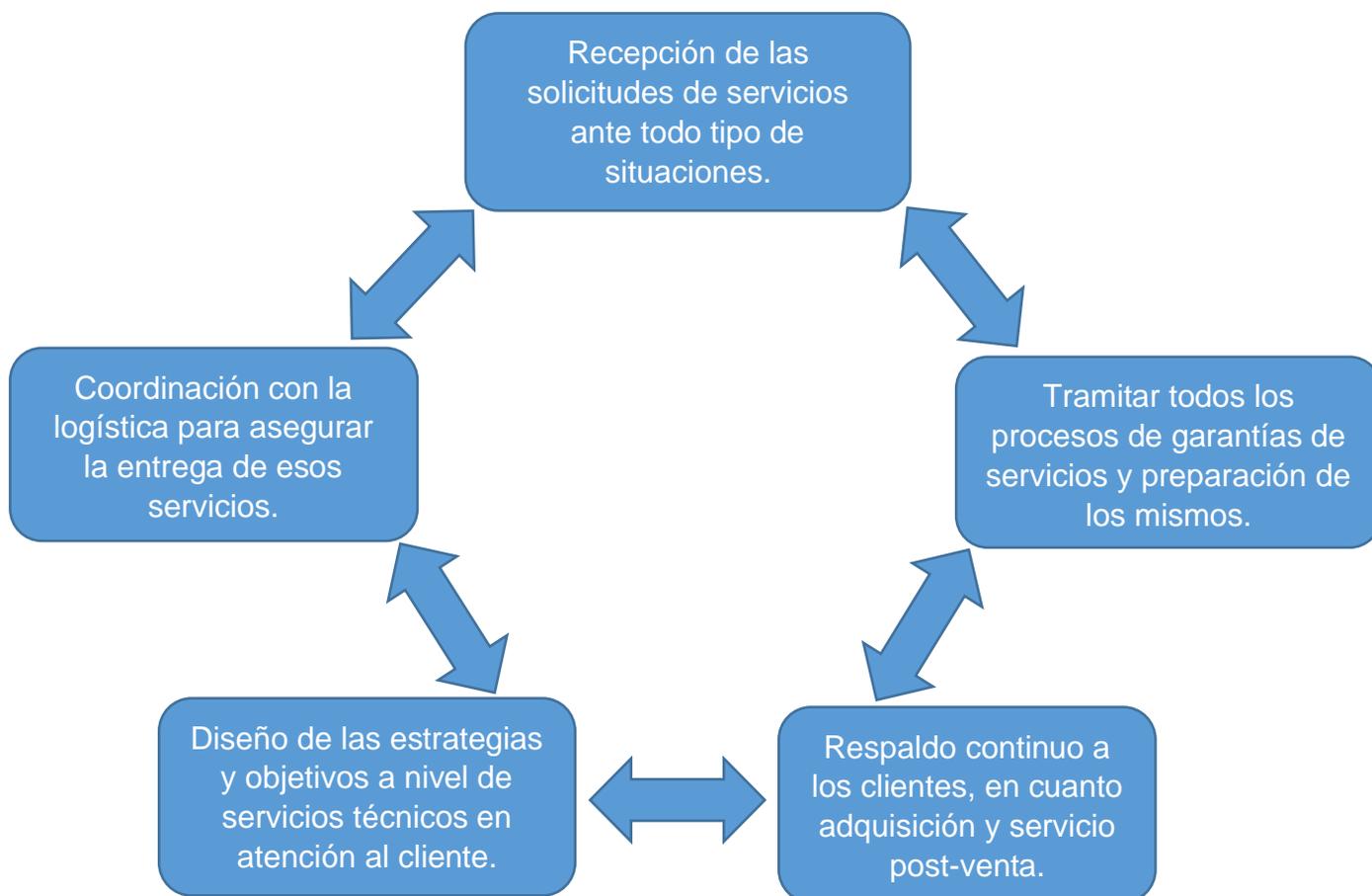
“



“Fuente propia.

Grafico 3.4.1.2. Segundo grupo de funciones internas y externas de la empresa.

“



“Fuente propia.

Los dos tipos de funciones sirven de directrices para la operatividad que deben seguir las unidades operativas de la empresa, desde los gestores de servicio hasta los técnicos que ejecutan las ordenes de servicio. Todos los colaboradores deberán estar comprometidos con brindar el más alto nivel de calidad en la atención del cliente, cumpliendo con las mejores prácticas y las estrategias de negocio de la empresa, el objetivo es superar las expectativas de los clientes y crear en ellos fidelización con la marca, de manera que esto generará ventajas competitivas y mayor compromiso con el mercado.

3.4.2. Modelo de servicio.

El diseño e implementación de la central de servicios técnicos cuenta con una modelo de servicio con una estructura conformada por tácticas, estrategias y procesos centralizados, organizados y con controles de seguimiento constante de los procesos que intervienen en las actividades del negocio que se ejecutan diariamente.

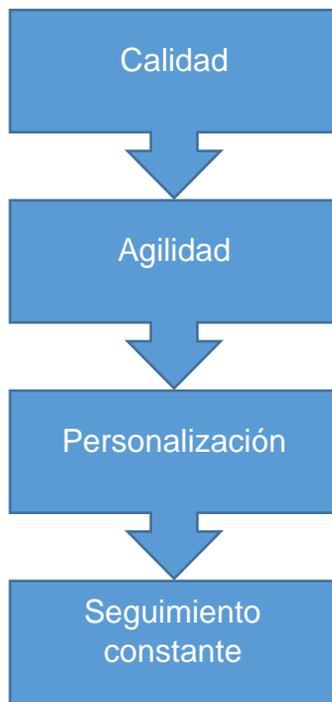
Este modelo de servicio y atención al cliente bien estructurado disminuye las posibilidades pre, durante y post entrega del servicio de generarse conflictos o quejas de los clientes, gracias al enfoque en lograr, mantener y cada vez más incrementar la satisfacción del cliente. Para el diseño de este modelo de atención y servicio al cliente se tomaron en cuenta los distintos ambientes en que se desarrolla y podría involucrarse el negocio, y los principales servicios que son la parte crítica de los procesos.

Parte central de las estrategias de negocio es capturar continuamente de manera objetiva las distintas opiniones de nuestros clientes con respecto a cómo ven la organización, para poder identificar cuáles son sus intereses y necesidades, de manera que podamos predecir que espera en el futuro y cuales posibles inconvenientes esto podría generar, de los cuales no estamos cien por ciento seguros, pero si puedan ser contemplados y dimensionados.

Con esto se tendrán las herramientas para cautivar, contener y fidelizar a los actuales y futuros clientes.

Grafico 3.4.2. Principios del modelo de servicios.

“



“Fuente propia.

- **Calidad:** Innovación constante enfocada en incrementar los niveles de calidad de los procesos en cuanto a tecnología, mano de obra y eficiencia en la ejecución de las operaciones, con esto se logrará sacar el mayor provecho a la productividad de los colaboradores que ejecutan los procesos administrativos y operativos de la empresa.
- **Agilidad:** Con las innovaciones y el modelo de negocio diseñado, se logrará un equilibrio estratégico a nivel de operatividad y gestión administrativa. Ya que se pondrá responder de manera rápida y eficiente a casi todas las eventualidades que se presenten.
- **Personalización:** Los servicios a brindar estarán diseñados de acuerdo a los gustos y necesidades de los clientes, de manera que el colaborador que este brindando el servicio logre sentir empatía con el mismo, y con esto fidelizar al

cliente y comprometerse con el objetivo de la empresa, esta estrategia de negocio es lo que nos dará la creación constante de ventajas competitivas muy difíciles de superar.

- **Seguimiento constante:** Se diseñarán controles a nivel de documentación (políticas, instructivos, procedimientos) y a nivel de sistema (parámetros) que permitan llevar con seguimiento constante de las actividades críticas de negocio, aquellas de contacto directo con el cliente. A fin de que se cumpla con los tiempos prometidos de servicio, los estándares de calidad establecidos, las proyecciones de desarrollo del negocio y las metas estratégicas de crecimiento y satisfacción del cliente en el mercado de servicios técnicos.

3.5. Dimensionamiento del impacto en la manera actual en que se solicitan los servicios técnicos y la forma en que se brindan los mismos a los clientes.

La creación e implementación de la central de soluciones de servicios técnicos enfocada en las necesidades de los clientes impactará todo el mercado existente de soluciones servicios técnicos, alterando la forma en que se ofertan y demandan actualmente estas soluciones. Este modelo de negocio afectará a los clientes y operadores de estos servicios en los siguientes factores:

Grafico 3.5. Factores afectados por el modelo de negocio.

“

- Reducción en más de un cien por ciento en el tiempo de espera para adquirir el servicio técnico por parte del cliente. Esto se logrará con la implementación de la página web que centralizará la oferta de soluciones de servicio y permitirá realizar las negociaciones y acuerdos necesarios sin tener que movilizarse, de manera que se adquiera la solución de servicio de manera ágil y eficiente.

Operativo

- Se logrará cambiar radicalmente la experiencia del cliente en la búsqueda y adquisición de servicios técnicos, el enfoque en satisfacción y fidelización del cliente generará en el cliente el sentimiento de alegría y compromiso con la empresa.

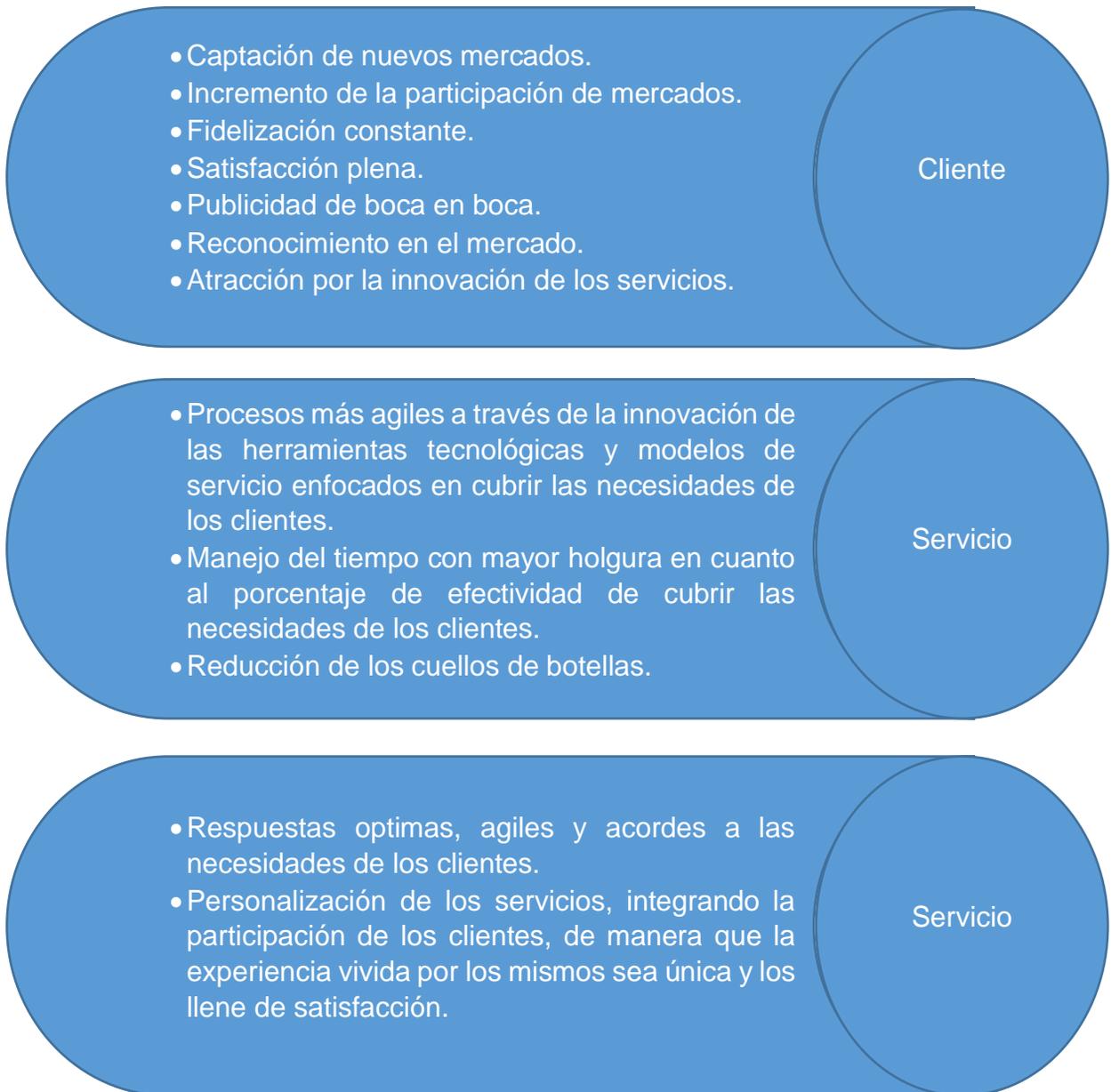
Operativo

- Se asegurará un crecimiento constante de la empresa, por medio de la captación en masa de clientes, logrando rentabilidad e incremento de las ganancias en periodos cortos de tiempo.

Operativo

- Implementar el modelo de autoservicio a través de la plataforma web que centralice las ofertas de servicios técnicos, para que el cliente adquiera sus soluciones técnicas sin necesidad de trasladarse o pasar por procesos complejos.

Operativo



“Fuente propia.

Conclusión

Las empresas que brindan servicios técnicos deben acoplarse a los distintos cambios que se van generando día a día en la sociedad, que gira en torno a los grandes cambios tecnológicos y la globalización que caracteriza este siglo. Es por estas razones que buscar soluciones enfocadas en satisfacer las necesidades de los clientes es cada vez más importante, y ayuda a las estrategias de a agregar valor al servicio brindado.

Es suma mente importante a imagen que tengan las empresas frente al mercado y la sociedad, principalmente las empresas de servicio enfocadas en los clientes y en el servicio post venta, ya que por el tipo de empresa que son el grado de compromiso contiene más carácter para la sociedad de hoy en día.

Toda empresa que logra ofertar servicios enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, estará logrando generar un sentido de fidelización en los mismos, provocando un sentimiento de agradecimiento y dependencia de los consumidores a la organización.

Al concluir el desarrollo de esta propuesta se ha logrado determinar que es de suma importancia que las empresas tengan un manejo correcto de las estrategias y actividades que involucren la atención y el servicio al cliente. A pesar de que ha sido considerada una variable de poco valor para la mayoría, si lo es, y solo puede medirse correctamente a través de los sentimientos de satisfacción percibidos en los clientes.

Es por esto que una central de servicios técnicos enfocada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, brinda la comodidad y calidad que estos necesitan. Al desarrollarse la propuesta se logrará:

Personalización: Fidelizar a los consumidores, asegurando relaciones a largo plazo.

Confiabilidad: Tranquilidad y confianza depositada por el cliente.

Rapidez y objetividad: Respuesta inmediata, el menor tiempo posible de espera.

Asistencia inmediata: Atención al cliente, información y rapidez en el servicio.

Bibliografías

- ABC, D. (2011). Definición ABC. Obtenido de definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>.
- Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence (1998). Excelencia en el Servicio. Editorial 3R.
- Alvaro Mendoza, (2016). <https://mercadeoglobal.com/blog/el-servicio-al-cliente-en-internet/>.
- Astrid López Arias, (2014). <http://www.portafolio.co/tendencias/buen-servicio-cliente-base-exito-comercial-54830>.
- Berry, A. Prasuraman y Valarie Zeithaml (1993), Calidad Total en la Gestión de Servicio. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Boluda, I.K. (2007). La venta relacional. Madrid, España. Esic Editorial.
- Berry L.L. (2002). Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Cámara de Medellín, (2018). <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomooobjetivoempresarial.aspx>.
- Couso, R.P. (2005). Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la actualidad. Madrid, España: Ideas Propias, Editorial.
- Esteban Rodrigo, Asociación española de la calidad, Centro de promoción de la calidad (C.V.), Sociedad Latinoamericana de la calidad.
- Fenix Consulting, (2014). <https://fenixsac.wordpress.com/2014/03/10/beneficios-de-implementar-un-six-sigma-en-mi-empresa/>.
- Frances Barrio, (2016). <https://sinapsis.agency/la-atencion-al-cliente-online/>

- Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.
- Gestipolis, (2010). <https://www.gestipolis.com/servicios-generales-empresa-moderna/>.
- Howard, J. A., Sheth, J. N. (1969), The Theory of Buyer Behavior, Editora New York: Wiley.
- Hunter Taylor (2016). http://www.ehowenespanol.com/beneficios-proveer-servicio-cliente-buena-calidad-sobre_150057/.
- Importaciones AN, (2011). <http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>.
- Joseph E. Stiglitz (2002), El malestar en la globalización, Editora ALFAGUARA.
- Julián Pérez Porto y María Merino (2013). Definición de técnico (<https://definicion.de/tecnico/>).
- Kasznar (2007), Corporate Strategy – Brazilian Voleiball Confederation – Innovative and Victorious Management Model; Editoreal Mbooks.
- Muller, Enrique (1999), Cultura de calidad de servicio. Editorial Trillas, Mexico.
- Norma ISO 9001:2015, Organización Internacional de Normalización, Ginebra, Suiza, 23 de septiembre del 2015.
- Repository, (2012). <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2161/>.
- Ronald Coase (1998), The New Institutional Economics, Publicado por La Asociación Americana de Economía.
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Toscano, M.A. (2005). Investigación y educación. Madrid, España: Novo.
- Vanesa Carolina Pérez Torres, (2006). Calidad Total en la Atención Al Cliente. Barcelona, España: Ideas Propias, Editorial.

- Vanesa Carolina Pérez Torres, (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente: “Pautas para garantizar la excelencia en el servicio”. Barcelona, España: Ideas Propias Editorial.

ANEXOS

1. Anteproyecto.



ESCUELA DE GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD DE APEC

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

ANTEPROYECTO DE TESIS

Diseño de una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al Servicio al Cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.

MAESTRANTE:

Lenin de Jesús Ramírez Reyes, matrícula 2016-1668

PROFESORA

Dra. Iara Virginia Tejada

Santo Domingo, D.N.

Noviembre 2017

Título:

Diseño de una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al Servicio al Cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.

Contenido

Introducción	95
Problema de Investigación.....	96
Objetivos de la Investigación	97
Objetivo General:.....	97
Objetivos específicos:.....	97
Preguntas de la Investigación:.....	97
Idea a defender.....	98
Justificación de la investigación	99
Marco teórico	100
Marco Referencial.....	100
Antecedentes históricos.....	103
Marco conceptual	105
Marco temporal.....	106
Marco espacial.....	106
Métodos y Técnicas	107
Métodos.....	107
Técnicas	107
Tabla de contenido preliminar.....	108
Cronograma	109
Bibliografía.....	110

Introducción

En esta era de la tecnología y la constante evolución en la manera en que se brindan los servicios, se vuelve una necesidad el tomar iniciativas y crear beneficios por medio de la oferta de oportunidades para que las personas adquieran y ofrezcan sus conocimientos y habilidades, de manera rápida y sencilla. utilizando los recursos que en la actualidad son abundantes, recursos tecnológicos y de información, se construyen un sin fin de soluciones para las necesidades que se van presentando en el día a día, y las futuras que pueden llegar a presentarse.

La necesidad de soluciones de servicios técnicos por parte de los residentes de la zona céntrica del Distrito Nacional de la República Dominicana, son frecuentes y el adquirirlas en ocasiones traumáticas, por lo tanto, debe eficientizarse su respuesta, para que una eventualidad cuya solución puede ser sencilla, no termine convirtiéndose en un trauma a la hora adquirirla.

Una solución adaptada a las necesidades del cliente, con atención personalizada, rápida y flexible, es lo que busca quien demanda una solución de servicio. A continuación, la historia y conceptos de atención al cliente, con el objetivo de analizarlos y diseñar una propuesta de soluciones de servicios técnicos enfocada en las necesidades del cliente.

Problema de Investigación

Existe una inseguridad e insatisfacción en los residentes del Distrito Nacional con la oferta de servicios técnicos que se brinda en la zona, esto es fruto a que gran parte de la oferta de técnicos de servicios se maneja de manera informal, y la poca que lo hace formalmente en ocasiones no asegura los estándares de calidad exigidos por el cliente, o cuenta con precios excesivamente altos haciendo que las personas de clase media o baja terminen recurriendo a técnicos de baja calidad.

Para solucionar una avería de plomería, electricidad, cerrajería, entre otras, en una residencia, se llega a tomar más tiempo en el proceso de la localización de un técnico de confianza y contratación del mismo, que en la misma ejecución de la solución del problema. Los técnicos que se encuentran trabajando para empresas no controlan el precio del servicio a brindar, en cambio, los técnicos que se encuentran de manera independiente no tienen medios con los cuales los clientes puedan acceder a la negociación y adquisición de sus servicios fácilmente, y tampoco cuentan con garantías a los niveles que requieren la mayoría de los residentes.

Esta falta de organización está dejando sin oportunidad de ofertar sus servicios a un gran grupo de técnicos capacitados, que cuentan con precios de soluciones bien competitivas, que carecen de oportunidades de introducir en el mercado de manera rápida y sencilla sus servicios. De igual forma el que no exista una gran oferta de soluciones de servicios técnicos les complica a los residentes poder solucionar sus problemas de servicios generales, y viceversa, el que los técnicos no cuenten con facilidades para ofertar sus servicios, les impide satisfacer la demanda existente. Estos aspectos crean un estrés e insatisfacción tanto para el que demanda el servicio, cada vez que sucede una avería en su residencia, como para el que lo ofrece, que se ve forzado a dejar de captar clientes por falta de estructura.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer una plataforma de servicio que brinde soluciones eficientes y dinámicas para las necesidades de servicios generales de los residentes del Distrito Nacional, y permita a los técnicos informales ofertar sus servicios en el Distrito Nacional.

Objetivos específicos:

1. Analizar cuáles son los diferentes conceptos de servicio y atención al cliente que existen actualmente.
2. Estudiar los principios básicos de la atención al cliente e identificar los beneficios de una buena atención al cliente.
3. Identificar la importancia de una buena atención y correcto servicio al cliente.
4. Descomponer los modelos de servicio al cliente usados en la actualidad.
5. Definir la manera correcta en la que se debe brindar una buena atención y servicio al cliente.

Preguntas de la Investigación:

¿Cuáles son las concepciones que existen actualmente acerca del servicio y la atención al cliente?

¿Cuáles son los principios básicos de la atención al cliente y que beneficios hay en aplicarlos?

¿Qué es importante a la hora de brindar atención y servicio al cliente?

¿Cuáles son las normas que actualmente proponen las mejores prácticas en cuanto a la atención y servicio al cliente?

¿Cuál es la manera más provechosa para el cliente de recibir atención y servicio?

Idea a defender

Con la propuesta de una plataforma que centralice la oferta de servicios técnicos en el Distrito Nacional, se brindará una opción de servicio al cliente que facilitará la gestión en la adquisición de técnicos. Asegurando una atención al cliente de calidad por medio de controles y metodologías de servicio, los métodos informales de contratación de técnicos o los contratos de servicio de bajo rendimiento con relación a lo esperado, serán sustituidos por ofertas de servicios técnicos más competitivas, en lo económico, y más flexibles y dinámicas en lo profesional ofertado por el técnico.

Justificación de la investigación

Los residentes del Distrito Nacional habitan en una zona completamente urbana y sufren la carencia de confianza a la hora de adquirir servicios técnicos, porque involucran la entrada de desconocidos en sus viviendas y porque no cuentan con un parámetro de calidad para ponderar. Esta inseguridad es una oportunidad para satisfacer esta demanda existente de servicios técnicos que se presentan diariamente, pero no es aprovechada por la falta de una estructura que organice la oferta de servicios, de modo que las personas puedan adquirir sus soluciones con confianza, fácilmente.

Con la creación de una central de servicios técnicos de acceso virtual, las personas podrán expresar sus necesidades e inmediatamente encontrar soluciones de acuerdo a las mismas, estas soluciones que serán competitivas en precio, con estándares de calidad y garantía de que pueden adquirir la solución. Adicional a la facilidad con la cual los residentes del Distrito Nacional podrán solucionar sus problemas técnicos, la Central de Servicios Técnicos brindará la oportunidad a aquellos técnicos que cuentan con buenas habilidades y cumplen con estándares de calidad, de ofertar sus servicios e integrarse al sector productivo.

La Central de Servicios Técnicos ayudará a reducir la inactividad de los técnicos que no cuentan con canales de ventas para sus servicios, una gran parte de la oferta de servicios técnicos será centralizada por la plataforma, de modo que pueda responder a la demanda que se vaya presentando cumpliendo con una regla de competitividad donde se estandarizará un rango de precios de servicio de acuerdo a reputación del técnico, su opinión profesional y un alto nivel de calidad que asegure la satisfacción del cliente.

Marco teórico

Los servicios son actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente o persona en particular, ya que las necesidades son distintas por cada tipo de individuo, esta propuesta buscará satisfacer solamente las necesidades de servicio técnicos que tienen los residentes del Distrito Nacional en la provincia de Santo Domingo, enfocando la propuesta en una solución dirigida a brindar una atención y servicio al cliente que satisfagas las necesidades de los cliente, siendo gestor de una plataforma que centralice ofertas de servicios técnicos.

Marco Referencial

El servicio técnico es el conjunto de acciones que brindan una solución a una necesidad técnica específica por medio de una asistencia personalizada y profesional.

El punto de partida para satisfacer las necesidades de servicio técnico de un cliente o personal en particular, se basa en que las soluciones sean consideradas de excelencia, el secreto de esto radica en la calidad del servicio y atención que se brinde en cada una de ellas. Una gestión eficaz en el servicio eficiente y ágil, producirá que los clientes prefieran la oferta de la plataforma al momento de demandar solución para las eventualidades técnicas que se le presenten en el diario vivir. El tratar de mantener un estándar de calidad que cumpla con las expectativas de atención y servicio al cliente esperado, nos apalancará a desarrollar siempre estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente.

Cada vez se pondera más para las personas el recibir una atención y servicio al cliente personalizado y enfocado en sus necesidades, la manera en la que se brinda el servicio (el trato, como dirigirse, tiempo de respuesta, respaldo ante eventualidad) posee una valoración superior a la solución que se está brindando. De acuerdo a Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), un servicio es

definido de calidad cuando la solución al momento de recibirse supera las expectativas de lo solicitado, esto construye una imagen de confianza para los clientes y crea fidelización. Esta relación de confianza que se quiere construir con el cliente debe ser fuerte y aprovecharse en cada situación que se presente.

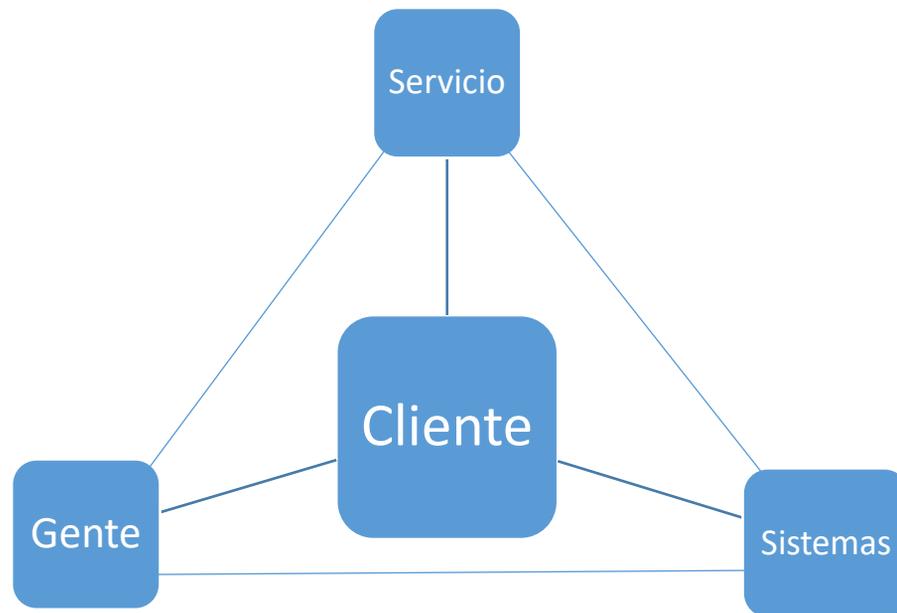
Es por esto que las empresas de servicio se esfuerzan cada día más en brindar una solución puntual a las necesidades del cliente, otorgando una experiencia para el mismo a la hora de recibir lo demandado por medio del valor agregado que representa una buena gestión de atención al cliente. Kasznar (2007) expone que diseñar las estrategias de negocio enfocadas en superar las expectativas de los clientes, brindar servicios, mecanismos y procesos ágiles y eficientes, ofrecer facilidades y tratos personalizados desarrolla la diferenciación frente a los competidores.

En cada solución de servicio requerida por el cliente, el mismo debe sentirse especial y único, saber que el objetivo no es solo cubrir su necesidad sino lograr que se sienta satisfecho con lo adquirido. Esto es posible priorizando el "conocer al cliente", creando procesos que permitan la retroalimentación de las soluciones recibidas, estos insumos permiten crear estrategias cada vez más personalizadas, agregar valor al servicio brindado y enfocar las soluciones de servicio en sus necesidades de atención.

Algunos autores indican que existen una relación triangular entre la gente (quien brinda el servicio), los sistemas y el servicio, y los mismos están conectados de manera entrañable, haciendo énfasis en esta conexión, se puede interpretar que las figuras principales al momento de brindar atención al cliente son estos tres puntos, y que de manera integral es conveniente pensar en que los clientes y las empresas se encuentran íntimamente relacionados, cada uno generador de beneficios para el otro.

Gracias a la relación triangular que existe entre ambos, las empresas se ven obligadas a considerar la opinión de sus clientes al momento de desarrollar

estrategias de negocio. Esta relación esta descrita como el modelo del triángulo del servicio, según Kart y Bradford (1998) el triángulo del servicio es formado cuando se reconoce que las necesidades del cliente y sus motivos para adquirir servicios y atención son esenciales para el establecimiento de las estrategias de negocio.



El comunicar al mercado la estrategia de servicio de la empresa, y las características de lo que se ofrece, representa la línea que sale del “Servicio” al “Cliente”.

El punto de contacto donde el cliente recibe el servicio y la atención, se encuentra en la interacción cliente-empresa, es la línea que conecta a la “Gente” con el “Cliente”.

Como herramienta de eficiencia y eficacia que ayuda a superar los problemas de atención e interacción con los clientes, están los procesos,

procedimientos, sistemas y tecnología, estos son la línea que conecta al “Cliente” con los “Sistemas”.

Como buena práctica se propone que de la estrategia de servicio que se desarrolle, sea de donde deriven los sistemas, de manera tal que su procedencia sea plenamente de soporte a la estrategia. La ISO 9001:2015 nos dice que la estrategia de servicio debe generar en los colaboradores de la empresa comodidad en cuanto a la filosofía de calidad de la organización, definida por la alta dirección. Esto se interpreta como las líneas que unen al “Servicio, la gente y los sistemas”, que al final convergen en satisfacer al cliente.

Cada uno de los recursos humanos de la empresa que interactúan con clientes externos, deben estar enfocados en desempeñar sus actividades con el objetivo de lograr la estrategia de servicio, bajo los estándares de calidad que se diseñaron para coordinar el negocio.

Antecedentes históricos

En la actualidad la calidad en la atención y el servicio al cliente es tan importante que podría definir el futuro de una organización, no importa su tamaño. El servicio se transforma en la cara de la empresa, y termina siendo el factor determinante en si un cliente se fideliza y compromete con la empresa, o si nunca vuelve y realiza una publicidad toxica de la empresa a futuros clientes.

Este deseo de sentirse especiales y merecedores de los mejores tratos y atención al momento de recibir un servicio, no es algo nuevo en los clientes, conforme a Joseph E. Stiglitz (2002), desde siempre las personas saben que al poder demandar un servicio adquieren poder sobre quien lo oferta, y expresan de distintas formas sus necesidades de innovación, precios asequibles, calidad, entre otras cosas. La idea de que el servicio al cliente es el cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades, mediante atención, buenos tratos, amabilidad, disposición, ya es un concepto tradicional y

desactualizado. Ya en la actualidad el servicio al cliente se ve como la estrategia de negocio de una empresa para anticiparse a las necesidades de los clientes, con el fin de atraer nuevos y asegurar la lealtad de los existentes, por medio de la identificación de las expectativas de valor agregado de los mismos para producir servicios superiores al de los competidores.

El nuevo concepto de servicio toma fuerza debido a que en la actualidad los clientes tienen acceso a bastante información detallada sobre lo que les interesa, cada día valoran más el que los conozcan personalmente, saben que merecen cada vez más valor agregado en lo que adquieren, y ponderan de manera significativa la velocidad en la que se satisfacen sus necesidades al adquirir sus servicios. Lo principal está en satisfacer las necesidades de manera integral, sin la obligación de fragmentarlas, a los clientes les interesa identificarse con lo que van adquirir, y como lo reciben. Esto es producto de la evolución en los intereses de los clientes, el tiempo de respuesta, la atención recibida, la flexibilidad de las soluciones y la personalización, son factores claves al momento de satisfacer sus necesidades.

A continuación, la historia por fechas claves donde se muestra como con el tiempo fue evolucionando la forma en que se brindaba el servicio al cliente.

- **1870 y años anteriores:** Los clientes se dirigían a los puntos de venta.
- **1876:** La invención del teléfono inicio la atención remota.
- **1894:** El teléfono de marcado manual amplio la cantidad de personas con acceso a telefonía.
- **1960:** Se crearon los centros de llamadas, para brindar atención remota masivamente.
- **1970:** Se desarrolló gracias a innovaciones de los años anteriores los primeros modelos de teléfonos caseros a bajo costo.
- **1989:** Iniciaron las contrataciones de contratistas o recursos externos.
- **1990:** Se disparó el crecimiento de líneas telefónicas.

- **1991:** Llego el internet al mundo libre por medio de la dirección web.
- **1996:** Con el nacimiento del correo electrónico comienza el soporte en línea en la web.
- **2000:** Se crean los programas de atención al cliente:
- **2008:** Con el auge de las redes sociales, comienza a brindarse servicio de soporte por medio de las mismas.
- **En la actualidad:** La tecnología permite brindar soporte presencial y/o remota en cualquier parte del mundo a muy bajo costo y a alta velocidad.

Marco conceptual

El servicio al cliente según Humberto Serna (2006), es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos

La atención al cliente según Kasznar (2007), son las actividades que se realizan en conjunto para ofrecer al cliente el servicio deseado en el momento y lugar indicado, y para el uso que corresponde.

La asistencia técnica según Julián Pérez Porto y María Merino (2013), es la actividad que se realiza con el fin de solucionar un problema vinculado a una falla técnica, y puede brindarse por un particular como también por una empresa.

La satisfacción del cliente según Howard y Sheth (1969) estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio.

La atención personalizada según Coase (1998) consiste en la atención brindada al cliente cuando se conoce sus necesidades, permitiendo realizar adecuaciones a estas y aterrizando el servicio brindado a sus expectativas.

La calidad en el servicio según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), el enriquecimiento de un servicio que provoca una reacción en los que se benefician de él (consumidores) y por ende bienestar.

Marco temporal

Este proyecto como tiempo estimado se proyectó será realizado en el periodo concerniente a diciembre 2017 – marzo del año 2018. Dividido en dos etapas, una de investigación y análisis de la información recolectada, y la otra de diseño de la central de servicios técnicos.

La investigación y el análisis de la información iniciará el primero de diciembre del año 2017, con un tiempo estimado de duración de 25 días calendario, concluyendo si no se presentan eventualidades el 4 del mes de enero del 2018. Se realizará una parada hasta el 2 de febrero del mismo año, donde se iniciará con la segunda etapa de diseño de la central de servicios técnicos. Con un estimado de 21 días calendario se concluirá el diseño de la central el día 2 de marzo del mismo año.

Marco espacial

La central de servicios técnicos en su fase inicial solo tiene contemplado el Distrito Nacional, ya para futuras fases irá ampliando su capacidad de respuesta a las demás zonas geográficas de la provincia de Santo Domingo.

El Distrito Nacional es la zona más organizada y de mayor flujo de la provincia de Santo Domingo, razón por la cual facilitará las labores de diseño de las logísticas de entrega de servicios para la primera fase, una vez abarcado siendo porcentaje del mercado y con capacidades de realizar expansiones que aumenten la capacidad de servicio, se diseñarán los mecanismos necesarios para asumir el riesgo operacional que contempla el expandir operaciones lejos de la casa matriz.

Métodos y Técnicas

El problema o situación en particular al que se propondrá una solución posee características que para poder analizarlas se realizará una investigación explicativa, donde al establecer la relación de los hechos se determinarán las causas y los posibles efectos que estas tienen en las personas.

Métodos

Para el análisis de los hechos he decidido combinar varios métodos con el fin de asegurar lo más posible la validez de los datos recolectados. El método teórico que me permitirá profundizar en el conocimiento a la hora de investigar y analizar información recolectada, y el método teórico de análisis-síntesis, donde al segregarse las actividades que componen mis observaciones podré visualizar oportunidades o desperdicios donde corrobore mi validación de los datos observados.

Técnicas

Para la recolección de la información serán utilizadas las técnicas de observaciones, consulta a expertos y recopilación documental.

Tabla de contenido preliminar

Introducción

Capítulo I: El enfoque en la atención al brindar un servicio al cliente.

- 1.1. Concepción del servicio al cliente y su cuidado al brindarlo.
- 1.2. Fundamentos del trato con el cliente.
- 1.3. Beneficios del buen trato al cliente.
- 1.4. El peso de la atención al brindar un servicio al cliente.
- 1.5. Historia del brindar atención al cliente.
- 1.6. Mejores prácticas para brindar servicio y atención al cliente.
- 1.7. Modelos de servicio al cliente más usados.

Capítulo II: Propuesta de plataforma virtual de servicios técnicos que brinde soluciones para las necesidades de servicios generales de los residentes del Distrito Nacional.

- 2.1. Estructura y descripción de la plataforma de servicio.
- 2.2. Recursos tecnológicos y humanos.
- 2.3. Flujogramas y modelos de servicio.
- 2.4. Procedimientos, políticas e instructivos.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Cronograma

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
☐ Diseño de una central que brinde soluciones de servicios técnicos orientados al Servicio al Cliente, con cobertura a nivel del Distrito Nacional.	66 days	Fri 01/12/17	Fri 02/03/18	
☐ Capítulo I: El enfoque en la atención al brindar un servicio al cliente.	25 days	Fri 01/12/17	Thu 04/01/18	
Concepción del servicio al cliente y su cuidado al brindarlo.	5 days	Fri 01/12/17	Thu 07/12/17	
Fundamentos del trato con el cliente.	5 days	Fri 08/12/17	Thu 14/12/17	3
Beneficios del buen trato al cliente.	5 days	Fri 08/12/17	Thu 14/12/17	4SS
El peso de la atención al brindar un servicio al cliente.	5 days	Fri 15/12/17	Thu 21/12/17	5
Historia del brindar atención al cliente.	5 days	Fri 22/12/17	Thu 28/12/17	6
Mejores prácticas para brindar servicio y atención al cliente.	5 days	Fri 22/12/17	Thu 28/12/17	7SS
Modelos de servicio al cliente más usados.	5 days	Fri 29/12/17	Thu 04/01/18	8
☐ Capítulo II: Propuesta de plataforma virtual de servicios técnicos que brinde soluciones para las necesidades de servicios generales de los residentes del Distrito Nacional.	21 days	Fri 02/02/18	Fri 02/03/18	
Estructura organizativa y descripción de la plataforma de servicio.	5 days	Fri 02/02/18	Thu 08/02/18	2FF+100%
Flujogramas y modelos de servicio.	5 days	Fri 09/02/18	Thu 15/02/18	11
Recursos tecnológicos y humanos.	5 days	Fri 16/02/18	Thu 22/02/18	12
Procedimientos, políticas e instructivos.	6 days	Fri 23/02/18	Fri 02/03/18	13

Bibliografía

- *Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence (1998). Excelencia en el Servicio. Editorial 3R.*
- *Berry, A. Prasuraman y Valarie Zeithaml (1993), Calidad Total en la Gestión de Servicio. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.*
- *Boluda, I.K. (2007). La venta relacional. Madrid, España. Esic Editorial.*
- *Coase, Ronald (1998), The New Institutional Economics, Publicado por La Asociación Americana de Economía.*
- *Couso, R.P. (2005). Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la actualidad. Madrid, España: Ideas Propias, Editorial.*
- *Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor.*
- *Howard, J. A., Sheth, J. N. (1969), The Theory of Buyer Behavior, Editora New York: Wiley.*
- *Joseph E. Stiglitz (2002), El malestar en la globalización, Editora ALFAGUARA.*
- *Julián Pérez Porto y María Merino (2013). Definición de técnico (<https://definicion.de/tecnico/>).*
- *Kasznar (2007), Corporate Strategy – Brazilian Voleiball Confederation – Innovative and Victorious Management Model; Editoreal Mbooks.*
- *Muller, Enrique (1999), Cultura de calidad de servicio. Editorial Trillas, Mexico.*
- *Norma ISO 9001:2015, Organización Internacional de Normalización, Ginebra, Suiza, 23 de septiembre del 2015.*
- *Pérez Torres, Vanesa Carolina (2006). Calidad Total en la Atención Al Cliente. Barcelona, España: Ideas Propias, Editorial.*
- *Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2007). Calidad Total en la Atención al Cliente: “Pautas para garantizar la excelencia en el servicio”. Barcelona, España: Ideas Propias Editorial.*

- *Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.*

2. Encuesta.

Cuestionario

1. ¿A requerido recientemente de servicios técnicos por algún problema en el hogar?
2. ¿El tiempo del proceso de búsqueda del técnico ha sido corto y satisfactorio?
3. ¿Considera usted que la solución a su problema fue canalizada correctamente?
4. ¿La oferta actual de técnicos a nivel general, le han brindado siempre un servicio con amabilidad?
5. ¿Considera eficiente el servicio recibido?
6. ¿Considera que la relación tiempo de búsqueda de la solución y la ejecución de la solución son satisfactorias?
7. ¿Considera usted que la manera actual en la que se adquieren los servicios técnicos tiene oportunidades de mejora?
8. ¿Considera usted que se necesita una central de adquisición de Servicios Técnicos?