

**GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
PROCESOS EN LA EMPRESA: UNA REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Ensayo

PRESENTADO POR:

INGRID ROCIO DEMARTINO GUTIERREZ

COD 0105706



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD
Bogotá, D.C.
2016**

**GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE
PROCESOS EN LA EMPRESA: UNA REVISIÓN DE CONCEPTOS**

Ensayo

PRESENTADO POR:

INGRID ROCIO DEMARTINO GUTIERREZ

COD 0105706

Asesor Temático:

CARLOS ARTURO URIBE VARGAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

Bogotá, D.C

2016

1. Introducción

La incursión a una economía competitiva a escala mundial conlleva a que las empresas incorporen estrategias orientadas a fortalecer los procesos de calidad, entendida como la orientación hacia la satisfacción del cliente y la eficiencia de la empresa (Lobato & González, 2007).

Dos de los principios claves de la gestión de la calidad es por un lado establecer una organización enfocada al cliente, de manera que puedan identificar las necesidades actuales y futuras y reconocer los requisitos para alcanzar o superar las expectativas del cliente; por otro lado, es establecer la mejora continua como un objetivo permanente de la empresa (García, Quispe, & Ráez, 2003)

De esta manera se concibe que la calidad se evalúa desde la percepción del cliente e implica incorporar medidas que incrementen el desempeño de la empresa, por lo tanto el ensayo propone abordar la siguiente cuestión ¿cómo la gestión del servicio al cliente incide en el mejoramiento de procesos en la empresa?

Y partiendo de la premisa que el servicio al cliente es un tema ampliamente estudiado en las organizaciones. En este sentido de acuerdo con Pérez (2007) el servicio al cliente es un conjunto de actividades encaminadas a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los mismos. Por lo tanto se identifica una relación en el servicio al cliente, como una fuente de conocimiento para el mejoramiento de procesos al interior de la empresa.

La orientación al cliente como parte de los sistemas de gestión de calidad implica que las empresas deben buscar una cercanía con el consumidor, y es a partir de la comunicación con los clientes, que se puede establecer una fuente de información, que permita apalancar las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011)

Por otro lado la orientación al cliente implica también que se dé el mejor trato y la mejor atención al consumidor y que se brinde confiabilidad, tiempos razonables, precios e innovación (Solórzano & Aceves, 2013). Por lo tanto, las empresas deben considerar el estudio sobre el servicio al cliente como una prioridad, no solo para ampliar el alcance del mercado, sino para generar procesos de lealtad de los clientes actuales, lo anterior a partir de la generación de una nueva oferta de productos y servicios y de la generación de procesos internos eficientes.

La gestión de estrategias de servicio al cliente, debe por lo tanto apoyar los procesos del sistema de gestión de calidad, permitiendo así no solo la ampliación del alcance del mercado, sino el mejoramiento del desempeño de la empresa. De esta manera el ensayo plantea la gestión del servicio al cliente como una herramienta que permite a la empresa generar procesos de mejoramiento continuo, enmarcados en la exigencia de sistemas de gestión de la calidad como factor de competitividad global. Se buscó así explorar el concepto de gestión del servicio al cliente en los procesos de mejoramiento continuo en la empresa.

Este ensayo es cualitativo, de tipo exploratorio, que se enmarcará dentro de las ciencias sociales y que tomará como método la revisión documental. Scapens, Ryan & Theobald, (2004) justifican la revisión documental desde el punto de vista epistemológico fundamentando en que la manera acumulativa en que evolucionan las ciencias, parte del conocimiento generado hasta ese momento. Así mismo, se tomará como caso de estudio la empresa Avianca, la cual es ampliamente reconocida por sus estrategias orientadas al servicio al cliente y la calidad.

Este ensayo se desarrolla en tres fases, la primera enfocada en la búsqueda de documentos que trabajen el concepto de gestión de servicio al cliente y el concepto de mejoramiento continuo en un ambiente empresarial y sus determinantes, con soporte de bases virtuales de la universidad. En la segunda fase, se identificarán factores determinantes de la gestión de servicio al cliente en el proceso de mejoramiento continuo de la empresa. Finalmente se expondrán conclusiones y reflexiones finales en torno al tema estudiado.

2. Marco de Referencia

2.1 Marco teórico

2.1.1 Teoría dependencia de los recursos

Las relaciones interorganizativas, han evolucionado y se han transformado en complejas redes que permiten evidenciar un sistema integral en el ambiente actual de las organizaciones competitivas; este escenario se vislumbra como la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer, 1992). Este enfoque se orienta al poder de las diversas organizaciones en la toma de decisiones de otra organización en la medida que esta dependa de la primera para obtener los recursos (Jeres, Belén & Iniesta, 2000). En este sentido las relaciones que se presenta de dependencia entre organizaciones o grupos de interés del proceso empresarial, limitan el poder discrecional de la organización, pero en lugar de asumir un papel pasivo, las organizaciones orientan sus acciones en conseguir reducir la dependencia que soportan del entorno, en este sentido la organización llega a ser de esta manera un agente activo en la construcción de un escenario claro, con tres opciones posibles para reducir la dependencia:

- 1) Absorción de la dependencia: las organizaciones pueden disminuir su dependencia cuando realizan integración vertical, horizontal, diversificación, fusión y adquisición.
- 2) Negociación de las características de la dependencia: las organizaciones pueden impulsar su disminución mientras incentiven firmas de acuerdos como “joint ventures” o rotación frecuente de la alta gerencia.
- 3) Uso de vías administrativas y judiciales: Jeres, Belén & Iniesta (2000), definen que las organizaciones pueden utilizar recursos legales como medida de presión a los competidores, presionar y obtener menores impuestos, entre otros aspectos.

Esta nueva teoría de enfoque gerencial señala que, en la medida que las organizaciones identifiquen su necesidad de pertenecer a un entorno altamente dinámico, los recursos son más heterogéneos y especializados. Esta idea respalda la organización en el sentido de desarrollar especialidades integrales que fortalezcan los procesos internos y su relación con el sector externo, es decir, incentivar la fuerza de ventas y el servicio al cliente con sistemas de información gerencial, que establecen parámetros claros en el desarrollo del proceso administrativo. Estos procesos deben ser interdependientes dentro de la red que expresa relaciones entre el cliente-proveedor, la dependencia entre estos actores justifica la localización de poder. Debe señalarse que el poder no se ejerce unilateralmente, sino que las organizaciones son interdependientes, en este sentido la distribución de esta característica entre los actores se manifiesta mediante el establecimiento de redes, de tal forma que los clientes y los proveedores se comprometan con la filosofía empresarial de la organización.

Estas aproximaciones según Jeres, Belén & Iniesta (2000) conducen a un concepto multidimensional de dependencia. Así existiendo una clara relación entre agentes o grupos de interés que interactúan con la organización y que en medida de sus acciones pueden tomar una decisión a favor o en contra del proceso interorganizacional, es decir. Los grupos de interés participantes en la interacción de la organización con el entorno, toman en cierta medida acciones que repercuten directamente en las relaciones de las empresas como las fuerzas de ventas y el servicio al cliente. En este sentido es pertinente abordar conceptos desde el área de servicio al cliente, CRM y procesos de mejoramiento continuo, partiendo de la premisa; que las organizaciones para ser competitivas deben estructurar relaciones integrales internas que articulen los procesos con los clientes y proveedores, entre otros.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Servicio al cliente

Montoya & Boyero (2012) denominan como servicio al cliente una actividad de interrelación que brinda un suministro con el objetivo de que un cliente obtenga un producto o un servicio determinado, como lo puede ser en el momento, en el lugar indicado y asegurándose un uso correcto del mismo. Esto es algo que establece una diferencia con respecto a otras organizaciones que puedan brindar servicios similares, aquella diferencia no solo es distinguida por la oferta de un producto bien diseñado sino que es a través de otros factores que intervienen en la satisfacción del cliente.

Antiguamente las organizaciones enfocaban sus esfuerzos únicamente en la producción, hoy en día ese pensamiento ha cambiado y se ha visto el servicio como un factor determinante y primordial que garantiza el posicionamiento de toda empresa. Por su parte Duque Márquez (2010) establece diez mandamientos del servicio al cliente que si fuesen aplicados en las organizaciones y como plan estratégico, podrían posicionar a sus clientes por encima de todo. Por consiguiente, se considera:

1. El cliente debe ser la prioridad y estar por encima de todas las cosas, mantener una comunicación continua sobre su nivel de satisfacción.
2. Al momento de comprometerse en algún producto con el cliente se debe cumplir a cabalidad para así no dejar el nombre de la empresa en vano y satisfacer al cliente cueste lo que cueste.
3. Cumplir con todo lo que se promete. No es conveniente que las organizaciones presenten engaños por retener clientes o efectuar ventas, es afirmar la calidad de la empresa y no solamente para atrapar clientes.

4. Una manera de satisfacer al cliente es brindarle mucho más de lo que el espera; todo cliente siente gran satisfacción al recibir más de lo que necesita y esto se logra con el adecuado conocimiento que se tenga de las necesidades y deseos de los clientes.
5. Al encontrar organizaciones con respecto a productos o servicios similares los clientes perciben los factores diferenciales y es allí donde el personal directo es el que tiene el mayor compromiso pues de él depende si el cliente se va satisfecho o no.
6. Cuando los clientes se identifican con una marca están revisando constantemente la responsabilidad social y el cumplimiento de la ley de dicho organización. Si se llega a un punto del fracaso se puede establecer como un fracaso en todo.
7. Al tener un empleado insatisfecho de su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si algún empleado no se siente cómodo en su desempeño no puede garantizar que complazca al cliente, es ahí donde se deben implementar políticas de bienestar laboral y motivación, y que finalmente se pueda establecer estrategias para obtener éxito en el momento de brindar el servicio a sus clientes.
8. Quien realmente califica el servicio prestado es el cliente, él es el que define que fue bueno o malo el servicio, y si desean regresar o no.
9. El prestar un buen servicio no siempre es suficiente para los clientes, siempre tienen que haber metas de mejoramiento continuo, la satisfacción de los consumidores debe de tener un planteamiento de nuevos objetivos dado que la competencia también trabaja para ello.
10. Al momento de satisfacer un cliente, es un trabajo de toda la organización pues es un equipo de trabaja de forma conjunta para satisfacer sus clientes en todo sentido.

El hecho no de comunicar ni transmitir estos principios implica que la empresa no tiene un enfoque claro hacia el cliente, con una sustentación de que lo no se repite, no ha sido incorporado y por lo tanto es poco viable que se pueda convertir en un hábito para la organización.

Hoy en día las empresas más exitosas son destacadas por tener un amplio conocimiento de los clientes, que se llevan a cabo la información de estos con el entendimiento del ser detrás de cada transacción de servicio prestado, “algunas organizaciones se han apresurado a realizar grandes inversiones en tecnologías que les permiten hacer un seguimiento al patrón transaccional frente a los clientes” (Montoya & Boyero, 2012), cuando no se encuentra un impulso inicial, es decir, cuando ya no hay una inversión en el desarrollo tecnológico la empresa finalmente obtiene una gran cantidad de datos de sus clientes sin alcanzar una comprensión de estos como personas que cada día exigen mejor calidad y seguimiento.

Por otra parte, las organizaciones que sobresalen por su calidad en el servicio y su inversión en la implementación de herramientas que les permiten tener un mayor acercamiento con sus clientes, se convierten en empresas exitosas, pues estas consideran que es mucho más importante conocer a sus clientes que solo recolectar información transaccional de sus acciones. Es primordial que las organizaciones den mayor valor a la persona que hay detrás de la transacción, es decir, realizar un registro detallado de las acciones implementadas en las negociaciones con los clientes y de la relación que se brinda en el servicio.

Aquellas organizaciones que realizan una evaluación a tal información de sus clientes podrán tener una mejor comprensión y mayor probabilidad de predecir como es el comportamiento de los clientes, sin la necesidad de la intervención tecnológica ni el conocimiento generado a partir de las transacciones.

Los cliente son la razón de ser de cualquier organización y el solo hecho de mantenerlos satisfechos les hace entender que están cumpliendo con los objetivos propuestos, y algo que sería de gran ayuda al iniciar una empresa es implementar unas políticas de servicio con calidad, lo cual formaría parte de la misión de la

misma para que así esta política sea aplicada y entendida en todos sus aspectos y/o niveles (Pozos, 2007).

2.2.1.1 Customer Relationship Management

El CRM (Customer Relationship Management) o también llamada gestión de las relaciones con el cliente, es una herramienta que permite que haya conocimiento estratégico de los consumidores, y sus necesidades y preferencias e igualmente de un manejo eficaz de la información de ellos dentro de la organización, con un propósito de que se desarrollen adecuadamente todos los procesos internos que se presenten en la capacidad de retroalimentación y medición de resultados de las organizaciones (Montoya & Boyero, 2012).

Así mismo, este permite que haya una visión integrada de los consumidores a través de toda la organización. Algo que se puede destacar y que carece de gran importancia es si el CRM está o no basado en tecnología, pues cuando la compañía esté en la capacidad de recolectar, compartir, organizar y aplicar la información que se recolecta, y de esta manera se constituye verdaderamente el objetivo que tiene la empresa.

Una de las inquietudes con mayor preocupación de los directivos de las organizaciones es el servicio al cliente, pues son conscientes de que este elemento es el que lleva a la compañía al verdadero éxito e implementa una acción diferenciadora frente a su competencia, gracias al desarrollo de estrategias. Y como bien el CRM se ha convertido en un modelo que le permite a las organizaciones concretar las estrategias planteadas para el servicio, en el cual se constituye esquema de negocio que como objetivo se fundamenta en la selección, retención, atracción y desarrollo de los consumidores con el fin de incrementar su valor a largo plazo.

Para tener presente el CRM ha decantado un mercado desde tres clases de definiciones:

- Centrada totalmente en la tecnología: La cual surge de la presente necesidad de los vendedores de posicionar sus productos y que repetidamente brinda respuestas sistemáticas a los problemas específicos en la administración y gestión de las relaciones con los clientes.
- Centrada en el ciclo de vida del cliente: Esto surge de la necesidad de todos los usuarios de CRM de realizar un análisis de una nueva posibilidad de negocio o serie de competencias enfocadas en el ciclo de vida del cliente, dejando a un lado el producto. Normalmente, este ciclo lo componen cuatro factores relevantes, como los son; la atracción, la transacción, el servicio y el mejoramiento.

Frecuentemente, en las grandes organizaciones las áreas que tienen interacción con los clientes en alguno de sus pasos de atención pueden presentarse ciertos cambios y de esta forma puede que no exista una coordinación u optimización de los recursos y productos. Igualmente se entiende por el ciclo de vida del cliente para el CRM como aquella habilidad de interacción fluida con el cliente o el producto.

- Centrada en estrategias: Lo que pretende es que haya una liberación de la definición de CRM de cualquier tipo de tecnología, y que se encuentre en un menor grado las técnicas empleadas para la administración de los clientes. Esta definición entiende al CRM como un conjunto de técnicas usadas para la competición exitosa en el mercado y la generación de un valor para todos los accionistas de la compañía (GREENBERG, 2003).

Pues el CRM puede constituirse en una estrategia de negocio enfocada hacia el logro de una nueva competitividad a largo plazo, y esto se realiza gracias a la entrega oportuna de valor al cliente y a la misma obtención de valor que tiene un negocio de manera simultánea.

Actualmente el reto más grande de las compañías está en realizar un gestión adecuada y unas excelentes prácticas que se vean reflejadas en su pensar y actuar. Teniendo como acciones primordiales el desarrollo de nuevos productos, calidad, servicio, innovación y acompañamiento a sus clientes, estos con

elementos determinantes en el posicionamiento de las organizaciones en el mercado (EDMTOV, 2015)

Por consiguiente, las exigencias de los clientes cada vez son más grandes y la calidad estará siempre presente dentro de sus expectativas, de igual manera, existen diversos elementos que marcan la diferencia como lo son: responsabilidad social, compromiso con el medio ambiente, relacionamiento y respaldo a las comunidades involucradas, generación de confianza, credibilidad, soluciones ofrecidas, rapidez y demás factores que los clientes pueden catalogar para dejar la reputación de una empresa en excelente posición y con buena valoración.

Estableciendo la prioridad y las necesidades de los consumidores, de la oferta que existe en el mercado, las empresas, como también la de innovar constantemente, se debe escuchar las necesidades de los clientes, y poder contribuir con soluciones prácticas, ágiles y amigables, para llegar al fin a construir relaciones sólidas, ya que esto marca la diferencia de sus competidores. Se debe tener en cuenta que en el interior de las organizaciones existen áreas encargadas de escuchar al público y poder brindar esta información, al igual que desarrollar productos y servicios que se ajusten a lo que el cliente requiere. De esta manera, los clientes son tenidos en cuenta para establecer el mejoramiento de los diferentes procesos.

Según Ramírez, (2014) define la satisfacción del cliente como una expresión de evaluación que hace el consumidor con referencia al impacto que el servicio tiene sobre él. Por lo tanto la mejora continua de la calidad se convierte en un proceso sistemático de perfeccionamiento a la gestión del cliente, la importancia de estos aspectos no se especifica simplemente por el buen funcionamiento del SGC, sino también se utiliza para alcanzar la efectividad de la organización. Sin embargo, es aceptado que una de las características más importantes es el cambio constante del desarrollo de cualquier organización.

En consecuencia, la mejora continua de la calidad se constituye en normas indispensables por cumplir por parte de la compañía para de esta manera poder

responder satisfactoriamente a sus intereses propios y a los de otras partes interesadas, si bien esta es conocida y aceptada como uno de los componentes importante para el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

Por lo cual, se entiende que hoy en día la rápida adaptación de los sistemas de atención al cliente es una garantía del éxito de las organizaciones. Día a día la actualización de estos sistemas de información y de los procesos CRM se compromete a desarrollar un ajuste de los modelos de atención. Esta integración con los sistemas de información CRM cada vez más compleja, y así cada día se trabaja para conseguir nuevos parámetros que proporcionen a los consumidores un nivel de atención que satisfaga sus perspectivas (Bonastre & García, 2003).

2.2.2 Procesos de mejoramiento continuo

“El desarrollo de los mercados y la creciente competencia han hecho necesario que las compañías se enfoquen en mejorar su desempeño con el ánimo de fortalecer su posición competitiva” (Valencia, 2009), dando a conocer dos de las filosofías con más impacto que se ha establecido la secuencia de este objetivo son; Lean Systems (intenta reducir el desperdicio que algunos productos de la compañía incrementando la velocidad y el flujo en sus operaciones) y Six Sigma (esta se enfatiza en la reducción de la variabilidad de los resultados de los procesos).

Al implementar estos dos enfoques, sus métodos y herramientas de trabajo en una organización, que es algo lo cual se conoce como Lean Six Sigma (LSS) hace posible la existencia de empresas que se caracterizan por establecer usos eficientes de sus recursos y entregar de forma rápida productos y servicios de calidad consistentes. Implementar LSS hace que sea un proceso exigente y la empresa que decida continuar con ello deben tener claridad de sus requisitos. Existen cuatro factores determinantes para la empresa cuando se decide continuar con el LSS:

- Compromiso de la alta gerencia: Se debe tener conciencia que la implementación de estos procesos requieren gran cantidad de tiempo y recursos necesarios para así alcanzar los objetivos. Pues pocas son las experiencias exitosas que se conocen con una implementación en poco tiempo y a bajo costo.
- Existencia de información histórica: Este proceso permite identificar algunos patrones de comportamiento, variabilidad y desperdicios en la organización. Al observar directamente estos procesos es posible que tengo que implementar una técnica válida para diseñar actividades de la compañía. De igual manera no siempre es idóneo, sabiendo que en algunas ocasiones, esas oportunidades de mejoramiento se ocultan tras resultados que a simple vista pueden considerarse aceptables.
- Empoderamiento de los empleados: Al implementar LSS en una organización se convierte en un trabajo de todos. Donde allí debe existir puntos de planeación y puntos de coordinación de esfuerzos, dando como responsabilidad a la persona que se encuentra realizando este trabajo, cuando se encuentran resultados positivos de este es considerado como aportes individuales y con cambios pequeños.
- Sensibilización: Al realizar el proceso de LSS se debe tener convencimiento de todos los involucrados y no solamente pensar en que es un método de enseñanza, herramientas de medición y como es usual una solución de problemas. Para lograr el convencimiento colectivo se pueden desarrollar participativamente la definición de los metas y de qué forma poder lograrlas y alcanzar (Valencia, 2009)

Este proceso de LSS no es sencillo de llevar a cabo, sin embargo cumpliendo a cabalidad estos requerimientos en una organización se puede observar que con esfuerzo y comunicación se establecieron algunas formas de mejoramiento continuo y se pudo optimizar el uso de algunos recursos y en la calidad convertirse en un diferenciador importante, y de esta manera asegurar una posición de mercado notable para la organización.

De igual manera, se sugiere que la necesidad de mejora en la empresa se encuentra en la competitividad. La incorporación de ideas, conocimiento, destrezas y habilidades de los empleadores en estos procesos de mejora son indispensable y resultan imprescindibles, allí está donde se debe fomentar la participación del personal a la empresa y así convertirse de esta forma la mejora continua o permanente en una clave para la competitividad en las organizaciones (Prado, 2000).

Por otro lado, según Grijalvo, Prida, & Martín (2002) los sistemas de calidad implementados por la nueva versión de la norma ISO implementan específicamente dos enfoques en lo que no se realizaba suficiente énfasis; el enfoque a procesos y la mejora continua. La versión (2000) que ha introducido importantes cambios con el fin de reflejar nuevos enfoques de gestión y de mejorar las prácticas organizativas en las empresas. De igual manera esta norma ISO 9000 del año 2000 está constituida por tres normas básicas las cuales son:

- ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la Calidad.- Principios y vocabulario.
- ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la Calidad.- Requisitos.
- ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la Calidad.- Recomendaciones para llevar a cabo la mejora. (págs. 5-11).

Y de esto se puede determinar los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) de una compañía para poder señalar su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes y de que esta manera se utiliza para la aplicación de procesos internos de la organización. Los SGC se enfatizan en la satisfacción al cliente a través de la mejora continua de los procesos de calidad, de todos los métodos que se realizan y los desarrollos operativos de la organización mediante la participación activa y permanente de todo el personal de trabajo (pág.9)

3. Resultados

AVIANCA es una marca comercial que representa a las aerolíneas latinoamericanas integradas en Avianca Holdings S.A. Las aerolíneas Avianca, se especializa en el transporte de pasajeros y carga. Esta aerolínea, que con el correr de las décadas se fue convirtiendo en una insignia nacional y en un referente regional, nació entre hidroplanos que, sobrevolando el río Magdalena, comenzaron a llevar a los primeros viajeros y a prestar un servicio de correo revolucionario (HECSAN, 2015).

Avianca a partir de su planeación estratégica resalta en su misión corporativa el servicio al cliente con el fin de ganar su lealtad, así mismo, una de sus premisas en la visión, hace referencia a ser la mejor opción para el cliente, expresada igualmente en sus valores corporativos: seguridad, honestidad, excelencia, equipo, pasión y calidez (Avianca, 2015).

La reestructuración de Avianca desde el 2004, le ha permitido reestructurar sus procesos, en un breve recuento, Semana (2007) rescata la renovación de la flota, la ampliación de las rutas y vuelos directos, incrementos de frecuencias, renovación del puente aéreo, mejora de la estructura tarifaria, entre otros. Sin embargo, más que cambios a nivel de procesos, se resalta el enfoque dado a nivel de cultura organizacional que se logra establecer en la empresa, con una gestión orientada plenamente a la satisfacción del cliente.

La orientación al servicio al cliente, le ha permitido a Avianca generar fidelización de los clientes, cifras de Avianca (2011), permiten evidenciar que se ha generado un crecimiento con tasas que van del 74% en 2003 a 87.2% en 2010 en vuelos domésticos, y de 74.2% en 2003 a 87.8% en 2010 en vuelos internacionales (Miranda, 2012, p.20).

Se resalta igualmente cuatro macro objetivos que hasta 2015 guiaron las actividades de Avianca: la rentabilidad, posición competitiva, mejora en el lugar de trabajo y la preferencia de los clientes, este último, haciendo referencia a el valor

de la excelencia en el mercado internacional, evidenciado en el servicios de calidad superior, consistencia y calidez (Restrepo, García y Osorio, 2012).

De acuerdo con Restrepo, García y Osorio (2012), Avianca igualmente implementa procesos de mejora continua con un plan de identificación y seguimiento de las no conformidades; igualmente ha implementado los sistemas de gestión de calidad, incluyendo en estos, la certificación de la norma ISO 9001.

De manera que el compromiso de Avianca hacia el servicio al cliente y el mejoramiento continuo, no solo están presentes en un nivel estratégico, sino que se han desarrollado a través de niveles operativos y técnicos, para hacer una cultura orientada al cliente y su satisfacción, no solo como medio para generar fidelidad a la marca, sino excelencia en sus operaciones.

Se puede resaltar los resultados de la excelencia de los procesos de Avianca desde los premios que han obtenido a nivel internacional:

- Ganadores de los premios Skytrax World Airline Awards por ser la "Aerolínea suramericana con el mejor servicio a bordo", 2013.
- Ganadores de la segunda versión de los Premios Iberoamericanos de Social Media como la "Mejor compañía en labor y gestión de atención al cliente", 2013 y 2012.
- Reconocimiento en los premios Skytrax Awards 2014 como "Mejor Aerolínea" y "Mejor equipo de servicio" en Centroamérica y el Caribe

El primer premio evidencia un enfoque orientado desde la tripulación hacia el servicio al cliente, no solo está Avianca cumpliendo con su propuesta de valor, sino que está contemplando ofrecer al cliente un equipo que se caracteriza por su orientación al cliente, como se mencionaba previamente más que un vuelo, se le ofrece al cliente factores adicionales que intervienen en su satisfacción (Montoya & Boyero, 2012).

El segundo premio es evidencia de la integración de los sistemas CRM, el conocimiento del cliente se vuelve una entrada de información a la organización que permite mejorar las expectativas ante el servicio. Social Media (2013) rescata de la estrategia de CRM de Avianca, la integración entre, la cual ha permitido manejar cifras mensuales de atención a usuarios de 22055 casos con un tiempo promedio de respuesta de 42 minutos.

Adicionalmente, de acuerdo a Avianca Holdings (2011) los sistemas de CRM se integran con una plataforma encargada de gestionar tanto el sistema de abordaje Departure Control System (DCS) (procesos de check-in, abordaje y despacho de aeronaves), como las relaciones con el cliente con el módulo de Customer Management (CM) y las operaciones de logística de los vuelos con el módulo Flight Management (FM). De esta manera, la gestión del cliente no es un proceso aislado sino integrado a las operaciones administrativas y operativas de la empresa.

El servicio al cliente y el mejoramiento continuo se ven reflejados con dicha innovación tecnológica en la medida que la operatividad de los vuelos se encuentra soportada en una herramienta de respaldo internacional, al mismo tiempo que se garantiza un servicio personalizado durante el check-in incrementando así la satisfacción de los clientes, lo anterior a partir de información sobre los perfiles de los usuarios y sus preferencias de viaje.

Finalmente, el tercer premio es un indicador de la estrategia de mejoramiento continuo que implementa Avianca en cada uno de sus procesos. La encuesta realizada por una agencia británica, evalúa la satisfacción de los clientes con base en la experiencia de viaje, contemplando 41 indicadores, desde el sitio web de la aerolínea, hasta la amabilidad y eficiencia del personal en tierra, atención abordo e inclusive comida y limpieza (Avianca, 2015b).

4. Reflexiones finales y conclusiones

Para concluir, se puede afirmar que el desarrollo, la estructuración e implementación de sistemas de gestión que se encuentran al interior de las organizaciones, sin importar su tamaño y objeto, es debido a que las actividades operacionales, gerenciales y de apoyo que se brindan, se trabajan de forma sistémica y articulada, por lo tanto brinda garantías al cliente en cuanto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas. (Fontalvo, Quejada, & Puello, 2011)

El utilizar y promover estrategias específicas para así poder brindar una buena atención al cliente, da por sentado que el CRM es una buena técnica para el mejoramiento de procesos a nivel del consumidor y así poder cumplir con sus expectativas de la organización. Por otro lado, esta herramienta no debe ser implementada hasta no tener claridad sobre quienes son realmente los clientes de la organización, cuáles son los objetivos planteados y cuál es el fin de la información diversa que llega a la compañía.

Por consiguiente, al realizar la búsqueda bibliográfica de los conceptos de gestión del servicio al cliente y procesos de mejoramiento continuo de la empresa se ha entendido que son conceptos que para una compañía que desea llegar al éxito deben de ir de la mano, pues se sabe que el cliente es el principal elemento de toda organización, lo cual lleva a tener un buen trato, un excelente servicio y finalmente sentirse satisfecho del manejo de esta compañía, para que así se lleve una excelente impresión y la empresa construir una relación verdadera con el cliente.

La experiencia de Avianca es un caso clave para identificar como la orientación al cliente tiene un efecto significativo en las estrategias de mejoramiento continuo de la empresa. No solo se beneficia el posicionamiento de la marca sino que el cliente logra renovar los procesos internos e inclusive la cultura organizacional. El éxito empresarial que caracteriza a Avianca, se forja desde sus estrategias

organizacionales, pero se evidencia en todos los niveles de la organización, por su constante entrega hacia la satisfacción del cliente.

Es usual que escuchar la voz del cliente es un excelente punto de partida para evaluar y calificar la calidad de un servicio. Es común que se busque escuchar al cliente aplicando algún cuestionario o encuestas. De igual modo, debido a los múltiples resultados de las encuestas, esta forma de evaluar la calidad tiene limitantes esto genera la necesidad de buscar alternativas para mejorar los procesos de esta organización (Gutiérrez, Gutiérrez, & Garibay, 2014).

Para finalizar, la aplicación del enfoque de mejora continua en las organizaciones necesitan de un fuerte liderazgo implementando el compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores durante un período pertinente que permita el desarrollo de la confianza de las personas, en todos los objetivos de mejora y en las medidas de cambio establecidas en la mejora del sistema socio-técnico donde se pretende implantar la calidad de una compañía (Grijalvo, Prida, & Matín, 2002).

5. Bibliografía

- Avianca. (2015). *Avianca*. Obtenido de Perfil corporativo: <http://www.avianca.com/es-bo/nuestra-compania/informacion-institucional/perfil-corporativo.aspx>
- Avianca Holdings (2011). Avianca implementó con éxito la nueva solución Departure Control System (DCS) de Amadeus. Obtenido de Noticias: <http://www.aviancaholdings.com/noticia/avianca-implemento-con-exito-la-nueva-solucion-departure-control-system-dcs-de-amadeus/65>
- Bonastre, J., & García, Ó. (2003). *Evolución del modelo de atención al cliente*. El servicio genérico de atención.
- Duque Máquez, I. (28 de mayo de 2010). *Potafolio.co*. Obtenido de Los 10 mandamientos del servicio al cliente: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7729504>
- DMTOV. (12 de Junio de 2015). *¿Cómo fidelizar a los clientes de una empresa?* Obtenido de Portafolio: <http://search.proquest.com/docview/1687504088?accountid=48797>
- Fontalvo, T. J., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS. Data Industrial.
- GREENBERG, P. (2003). *CRM. GESTION DE RELACIONES CON LOS CLIENTES*. NTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Grijalvo, M., Prida, B., & Matín, C. (Octubre de 2002). *La gestión por procesos y la mejora continua*. Obtenido de NUEVAS EXPECTATIVAS ABIERTAS POR LA ISO 9000: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/155/155>
- Gutiérrez, H., Gutiérrez, P., & Garibay, C. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 62-73.
- Guzmán, A. (30 de Mayo de 2011). *El servicio se convirtió en prioridad para avianca*. Obtenido de Portafolio.: <http://search.proquest.com/docview/868993723?accountid=48797>

- Jerez, P., Belén, M. &, Iniesta, M. (2000). La dependencia en la relación de intercambio: contribuciones desde diferentes teorías. Universidad de Almería.
- HECSAN. (2 de Octubre de 2015). *Avianca, una multilatina que no para de fortalecerse*. Obtenido de Portafolio: <http://search.proquest.com/docview/1718877117?accountid=48797>
- Social Media (2013). PREMIOS SOCIAL MEDIA 2013. Consultado en: <http://premiossm.com/ganadores-2013/>
- Miranda, P. (2012). Decisiones administrativas estratégicas de Avianca: pasado, presente y futuro de una empresa competitiva. Tesis de grado. Escuela de Administración de Negocios, Bogotá.
- Montoya, C., & Boyero, M. (13 de septiembre de 2012). *Visión de futuro*. Obtenido de El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- PORTAFOLIO. (2006). *Avianca alcanzó la meta del mejor servicio*. . Obtenido de Portafolio: <http://search.proquest.com/docview/334364902?accountid=48797>
- Pozos, R. (21 de Noviembre de 2007). *Opinion - Calidad en el servicio y atención al cliente; [Source: El Economista]*. Obtenido de NoticiasFinancieras: <http://search.proquest.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/docview/466912342/2AF0781253C549D5PQ/6?accountid=48797>
- Prado, J. C. (2000). *El proceso de mejora continua en la empresa*. España: Ediciones Pirámide.
- Ramírez, J. (21 de Junio de 2014). *Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad*. Obtenido de Gestipolis : <http://www.gestipolis.com/satisfaccion-del-cliente-y-mejora-continua-de-la-calidad/>

Restrepo, D., García, L., Osorio, D. (2012). SISTEMAS Y PROCESOS GERENCIALES AVIANCA TACA. TRABAJO DE APLICACIÓN: Institución Universitaria CEIPA.

Scapens, Robert W.; Ryan, Bob & Theobald, Michael (2004). Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad. Barcelona: Deusto.

Semana (24 de febrero de 2007). *El milagro de Avianca*. Obtenido de *Semana, Economía*: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-milagro-avianca/83650-3>

Solórzano, G., & Aceves, J. (Julio-Septiembre de 2013). *El buzón de Pacioli*. Obtenido de IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Valencia, N. (24 de Noviembre de 2009). *Una herramienta de mejoramiento continuo*. Obtenido de Portafolio: <http://search.proquest.com/docview/334606445?accountid=48797>

Avianca (18 de junio 2015b). AVIANCA RECONOCIDA POR SEXTA OCASIÓN COMO: “MEJOR AEROLÍNEA” Y “MEJOR PERSONAL DE SERVICIO” EN CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE EN LOS PREMIOS SKYTRAX VERSIÓN 2015. Obtenido de Noticias: <http://www.avianca.com/es/Documents/boletines-de-prensa/premios-skytrax-cam-2015.pdf>