

**PROPUESTA PARA FORTALECER EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE
EN UN LABORATORIO DE CALIBRACIÓN**

CALA CALA YENIFER LIZETH
Ingeniero Industrial
U6700922@unimilitar.edu.co

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia de la
Calidad

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájara
Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTÁ, D.C.
2018**

PROPUESTA PARA FORTALECER EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UN LABORATORIO DE CALIBRACIÓN

PROPOSAL TO STRENGTHEN THE CUSTOMER SERVICE AREA IN A CALIBRATION LABORATORY

YENIFER LIZETH CALA CALA

Ingeniero Industrial

Director de calidad

Facultad de ingeniería

Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

u6700922@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Los laboratorios de calibración son aquellos que prestan el servicio técnico de medición y calibración de instrumentos de medición en diversas magnitudes. Los servicios que se brinden a los clientes externos deben estar orientados a satisfacer sus necesidades y expectativas de tal forma que se logre afianzar las alianzas comerciales, por lo cual La problemática que se abordó en esta investigación, es la atención brindada por parte del departamento de servicio al cliente en un laboratorio de calibración debido a que se ha generado insatisfacción para los clientes externos de la compañía. Este estudio se llevó acabo aplicando la metodología exploratoria para la identificación acerca de las sistemáticas que se han efectuado en otras empresas para el fortalecimiento del área de servicio al cliente y aplicando la metodología descriptiva para establecer las temáticas fundamentales que debe caracterizar el servicio al cliente y permiten el fortalecimiento en el área de servicio al cliente en un laboratorio de calibración, logrando así construir una propuesta para fortalecer el área de servicio al cliente en un laboratorio de calibración. Donde se destaca que el servicio al cliente en los laboratorios de calibración se orienta a la gestión de las relaciones que fidelicen y afiance a los clientes como parte fundamental de los procesos de la empresa, así mismo logren efectuar un valor agregado a los servicios brindados y mejoren continuamente las estrategias comerciales y los canales de comunicación con el laboratorio.

Palabras claves: servicio al cliente, satisfacción del cliente, laboratorio de calibración, experiencia del cliente.

ABSTRACT

The calibration laboratories are those that provide the technical service of measurement and calibration of measuring instruments in various magnitudes. The services provided to external clients must be oriented to satisfy their needs and expectations in such a way that business alliances are strengthened, for which reason the problem that was addressed in this investigation is the attention provided by the department of customer service in a calibration laboratory because dissatisfaction has been generated for the company's external customers. This study was carried out applying the exploratory methodology for the identification about the systematics that have been carried out in other companies for the strengthening of the customer service area and applying the descriptive methodology to establish the fundamental issues that should characterize the customer service and allow the strengthening in the customer service area in a calibration laboratory, thus achieving a proposal to strengthen the customer service area in a calibration laboratory. Where it is emphasized that the customer service in the calibration laboratories is oriented to the management of the relationships that govern and strengthen the clients as a fundamental part of the processes of the company, likewise achieve an added value to the services provided and continually improve business strategies and communication channels with the laboratory.

Keywords: customer service, customer satisfaction, calibration laboratory, customer experience.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del servicio al cliente ha venido evolucionando en el contexto organizacional, buscando de esta forma satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes externos.

El desarrollo de la sostenibilidad de las empresas se encuentra relacionada con la adecuada atención de servicio que se brinda a los diversos clientes, es desde este punto que inicia el uso adecuado de los recursos, la imagen de la compañía y la gestión de buenos procesos internos.

En los laboratorios de calibración es fundamental tener un constante seguimiento de la atención que se les brinde a los clientes, la competitividad entre laboratorio va más allá de la percepción técnica, siendo necesario que se mantenga una estrecha relación comercial y laboral para brindar servicios satisfactorios y de alta calidad, permitiendo fortalecer el departamento de servicio al cliente, para mejorar continuamente el desarrollo y los procesos internos del servicio de calibración que brinda el laboratorio.

Sin embargo, en el laboratorio de calibración del cual se contextualiza este artículo, en los últimos dos años se han presentados cambios en el personal del departamento de servicio al cliente, por lo cual se ha reestructurado de manera inapropiada, generando que se baje el nivel de calidad en el servicio que se brinda en cuanto a la atención a clientes externos, aumentando los números de quejas, reprocesos de los servicios, perdidas de clientes y cuellos de botella para el desarrollo de otros procesos.

En el presente artículo se planteó construir una propuesta para fortalecer el área de servicio al cliente en un laboratorio de calibración, para ello se efectuó recolección de la información a través de casos aplicados de diversas bases de datos, luego se aplicó una encuesta al departamento de servicio al cliente y los clientes externos del laboratorio de calibración que permitió proporcionar de acuerdo al contexto organizacional bases para el desarrollo de la propuesta y por último se efectuó la propuesta de mejora para la atención brindada a los clientes externos.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

1.1 Materiales

La alta dirección del laboratorio debido a la oportunidad que brinda para desarrollar mejora continua en sus procesos permitió contar con la disponibilidad de los diversos recursos para la ejecución del proyecto, el cual se desarrolló en cuatro fases que permitieron de manera estructurada efectuar la investigación.

Se inicializó con la recolección de la información a través de casos aplicados de diversas bases de datos, los cuales dieron pautas para estructurar y ejecutar una encuesta de satisfacción al departamento de servicio al cliente y a un selecto grupo de clientes externos del laboratorio de calibración que permitieron proporcionar de acuerdo con el contexto organizacional directrices para el desarrollo de la propuesta.

Por último, se efectuó la propuesta de fortalecimiento para el departamento de servicio al cliente en el laboratorio de calibración y el desarrollo de la sustentación de la misma.

1.2 Métodos

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación son métodos que permiten conocer y ampliar conocimientos para precisar mejor el problema que se está investigando [1] como lo es la metodología exploratoria, también se aplicó la metodología descriptiva que como su nombre lo indica describe una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independiente de la otra [1].

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1 Metodologías para el área de servicio al cliente

En la actualidad una de las estrategias que permiten aumentar las ventas en las empresas se encuentra relacionada con la atención brindada a los clientes, generando una mayor utilidad y rentabilidad en las organizaciones, e incentivando a la recompra y fidelización de los mismos [2].

La atención al cliente en el sector servicios es más compleja de brindar que en el sector de la producción, sin embargo, no existe servicio o producción totalmente independiente del otro [3].

Cuando los servicios con el cliente están más estrechos en la línea de la producción y no tanto con su atención, las empresas tienden a descuidar la forma

de relación comercial asociada con sus clientes, sin visionar la posibilidad de una posterior venta generada del servicio ya realizado [4].

Sin embargo, la mayoría de las empresas a nivel mundial han empezado a comprender que la fortaleza y la ventaja competitiva está asociada al servicio al cliente [4], mejorando las metodologías aplicadas, algunos ejemplos de estas son empresas estadounidenses y colombianas seleccionadas por la complejidad del servicio brindado y el reconocimiento de cada una en su país.

La empresa estadounidense Zappos dedicada a la venta de zapatos por medio de internet garantiza que el 75% de su volumen de trabajo provenga de las recompras de sus clientes, a pesar de que sus precios no están entre los más baratos del mercado [4] han entendido que la competencia de las empresas no se debe enfocar a lo barato por el contrario sin importar el precio que se oferte a los clientes, la mejor ventaja competitiva es la diferenciación y lograr su fidelización brindando una apropiada atención, es decir, satisfacer los requisitos de sus clientes, generando confianza y seguridad de obtener un proveedor que cubre todas sus necesidades y expectativas.

La orientación a los clientes debe provenir de todos los eslabones del servicio, involucrando a todos los miembros de la organización y orientar La cultura empresarial y la clara comunicación de la visión de las empresas a lograr un mejor resultado de atención y felicidad en los clientes, así mismo, el compromiso de las personas es vital identificarlo desde la selección a su cargo, por esta razón es necesario que se tenga personal orientado a satisfacer los requisitos de los clientes más allá de sus expectativas, cuando se obtiene el personal adecuado en los puestos adecuados se logra obtener personal comprometido con el desarrollo de la cultura y el logro de la visión.

La metodología utilizada por The Walt Disney Company empresa estadounidense dedicada al entretenimiento, enfoca su apropiado servicio al cliente a partir de las necesidades, formación, reconocimiento y cultura de sus trabajadores para poder cubrir los requisitos del cliente externo.

La recompra y la recomendación es parte de las estrategias que utiliza Disney para la fidelización de sus clientes, lográndolo a través del customer experience es decir la experiencia del cliente y por medio de diversos mecanismos y nuevas tecnologías con el fin de lograr un mayor acercamiento y conocer mejor a sus clientes, sus preferencias y hacerlo sentir parte importante de su compañía [5].

Amazon es otra empresa estadounidense dedicada al comercio electrónico, fideliza sus clientes reduciendo la sensación de riesgo de pérdida del dinero por productos no conformes o no entregados, por lo cual se enfoca en extender su atención hasta la postventa, logrando diferenciación por llevar seguimiento de sus servicios hasta el cumplimiento de su promesas de venta buscando solucionar a favor del cliente y esperando la recompra de su parte, sin entrar en procesos largos y tediosos que generen insatisfacción en el mismo [6].

El servicio al cliente varía de acuerdo con la cultura de cada país y el desarrollo del mismo, en los tres casos expuestos anteriormente siendo empresas estadounidenses, aunque se diferencian por su tipo de estrategia, la metodología aplicada es similar y se mantienen en una constante mejora continua en relación

a la atención de los clientes, sin embargo, en los países latinoamericanos el enfoque al cliente no se tiene como una prioridad.

La mayoría de estos países no conocen las necesidades reales de los clientes, en Colombia alrededor del 95% de las empresas no sabe lo que realmente espera el cliente acerca de su servicio [7], parte de esto se ve relacionado al subdesarrollo del país, que se encuentra inmerso en una evolución muy lenta, les cuesta más adaptarse a la irrupción de nuevas tecnologías y a los cambios de los hábitos de los consumidores .

Sin embargo, en todas las empresas colombianas no visionan igual el mercado, ejemplo de esto es el grupo Bancolombia, empresa colombiana de tipo financiera quien, de acuerdo con la publicación del 24 de octubre del 2017 de la revista dinero, se mantiene con la mejor reputación corporativa en Colombia [8].

Parte de la estrategia que utiliza Bancolombia para brindar una mejor atención a sus clientes, está relacionada con la incursión de tecnología y plataformas virtuales que le ha generado una ventaja competitiva frente a su competencia, adaptándose de una manera diferente a las necesidades de los clientes y reestructurando el modelo antiguo de atención que por años ha generado insatisfacción en los mismos [9].

En el caso de Alpina Productos Alimenticios S.A, es una empresa colombiana dedicada a la producción de alimentos que se desarrollen a base de lácteos, su enfoque de atención a los clientes es más en adaptarse a las necesidades de los mismos de acuerdo a selectas segmentaciones del mercado clasificando a sus clientes y diversificando sus canales de comunicación y adquisición de productos que les permitan acercarse más a los diversos públicos [10].

Las estrategias aplicadas por estas dos empresas colombiana son similares en cuanto a facilitar canales de comunicación con los clientes, dándoles una ventaja con relación al resto del mercado colombiano por incursionar y aumentar el nivel evolutivo al que va el país a nivel empresarial en su atención a clientes.

Los servicios que ofertan los laboratorios de calibración en Colombia por lo general se enfocan más en dar una menor incertidumbre en los resultados, sin embargo, se empieza a notar la necesidad de diferenciación en el mercado más allá de los reportes de resultados, debido a que en los últimos años se ha efectuado la competencia por precios bajos, generando menores utilidades y rentabilidad a las empresas PyME de este sector.

Dada esta necesidad de diferenciación y aportar valor agregado al cliente, pero seguirse manteniendo en los precios justos del mercado, muchos de los laboratorios se han inclinado por incorporar dentro de su atención el servicio de transporte de equipos totalmente gratis, seguimiento y comunicación constante con el cliente afianzando los servicios de postventa, recordatorio de calibraciones próximas a cumplir cierto periodo, tiempos de entregas y respuesta más cortos, entre otros., que les ha permitido ser más reconocidos a nivel industrial en Colombia, más allá de su percepción técnica aludiendo una mejor atención y satisfacción en sus clientes.

Dentro de la investigación efectuada con relación al servicio al cliente brindado por diversas compañías, se destaca que la atención a los clientes son variables de acuerdo con el tipo de servicio, sin embargo, las organizaciones buscan mejorar la manera de satisfacer las necesidades de sus clientes dándoles nuevas experiencias en la satisfacción de sus necesidades y expectativa; a través de estas logran diferenciarse del mercado y sumergirse en los océanos azules del comercio dejando de lado los antiguos parámetros e innovando en nuevas estrategias como el customer experience, irrupción de nuevas tecnologías, aumento de los canales de comunicación y adquisición, seguimiento postventa, fortalecimiento en el personal interno de la compañía, la cultura empresarial y la clara comunicación de la visión de las empresas que agregan valor a los procesos y a la compañía.

2.2 Temáticas del servicio al cliente en un laboratorio de calibración

Los laboratorios de calibración en búsqueda de mejorar continuamente su capacidad de medición y calibración se enfocan en las competencias técnicas y desenfocan la atención que se le brinda a sus clientes, dejando de visionar acerca de cómo afianzar y fidelizar las relaciones comerciales.

El servicio que se le brinde a los clientes depende del contexto organizacional en que se desarrolle la actividad comercial de la compañía, por lo cual se estructuró y desarrolló una encuesta descriptiva, basada en las metodologías exploradas para el área de servicio al cliente y con un contenido de seis preguntas para dar respuestas abiertas y cerradas que permitieron dar bases para identificar que temáticas fundamentales caracterizan a los laboratorios de calibración.

La encuesta fue desarrollada a través de la página web encuestafacil.com, aplicada a los 6 integrantes del departamento de servicio al cliente y aprovechando que durante el mes de septiembre se efectuó envío de encuestas de satisfacción a 62 clientes del laboratorio que han adquirido servicios durante el último trimestre del año, se adjuntó el enlace de esta encuesta y sustentación del propósito de la misma.

Como resultado de la encuesta arrojo los siguientes datos:

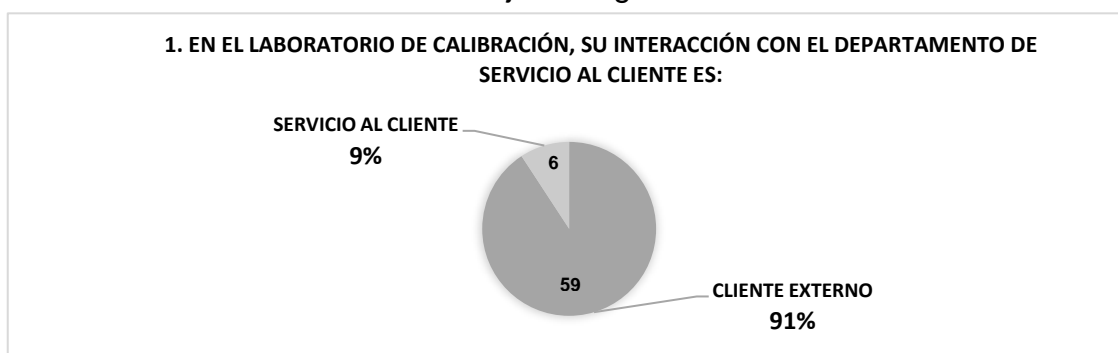


Fig. 1. Resultados de la pregunta uno de la encuesta.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 1 se muestra que se obtuvo participación en la encuesta de 59 clientes y 6 personas del área de servicio al cliente, dando así un total de 65 respuestas a la encuesta.

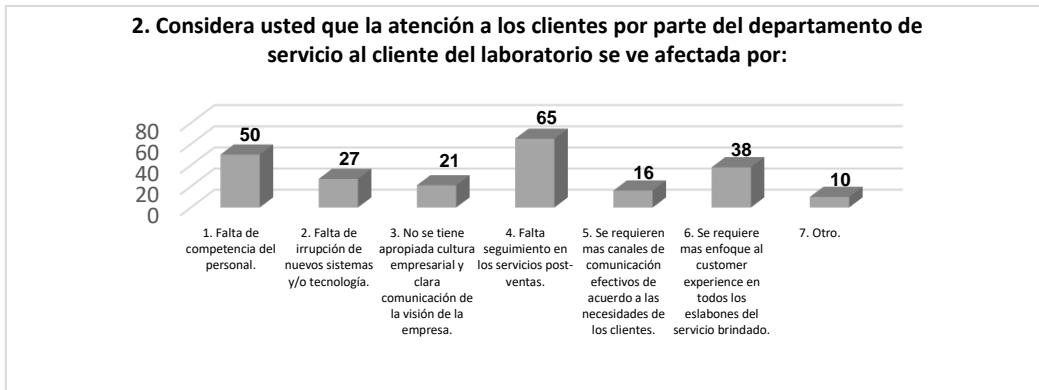


Fig. 2. Resultados de la pregunta dos de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 2 se denota que los clientes y el personal del área de servicio al cliente identifican de manera conjunta que la falta de seguimiento en los servicios postventas se puede considerar como el principal factor de afectación en el servicio brindado a los clientes, seguida de esta respuesta, 50 de los encuestados marcaron la falta de competencia del personal y 38 seleccionaron aumentar el customer experience de los clientes en los diversos eslabones del servicio brindado.

Otras respuestas con un menor número de votantes donde 27 escogieron falta de irrupción de nuevas tecnologías, 20 seleccionaron que no se tiene una apropiada cultura empresarial y visión clara de la empresa, 16 escogieron que se requiere más canales de comunicación efectivos de acuerdo con las necesidades de los clientes y 10 seleccionaron otros dentro de los cuales discriminaron principalmente situaciones como falta de cumplimiento en las fechas pactadas y respuestas rápidas a sus solicitudes.

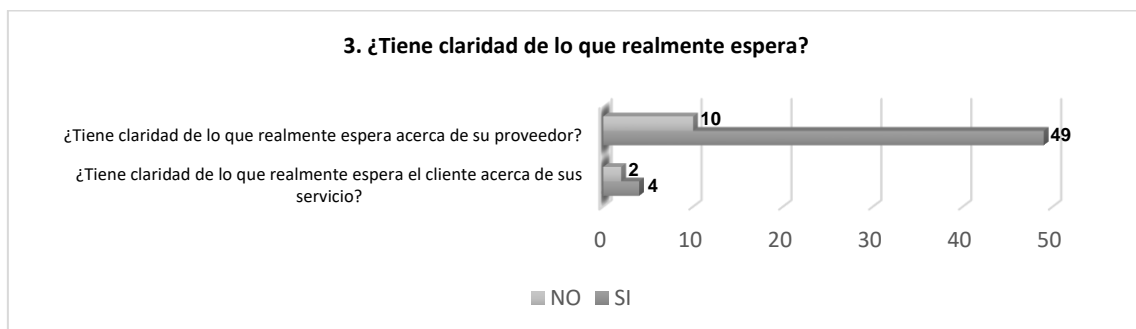


Fig. 3. Resultados de la pregunta tres de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 3 se evidencia que, respecto a la claridad del servicio recibido o servicio a brindar a los clientes, se puede denotar que 2 de los 6 integrantes del departamento de servicio al cliente no tienen claridad de lo que realmente esperan sus clientes, por otra parte 10 de los clientes manifiestan no tener claridad del servicio que van a recibir por parte del laboratorio.

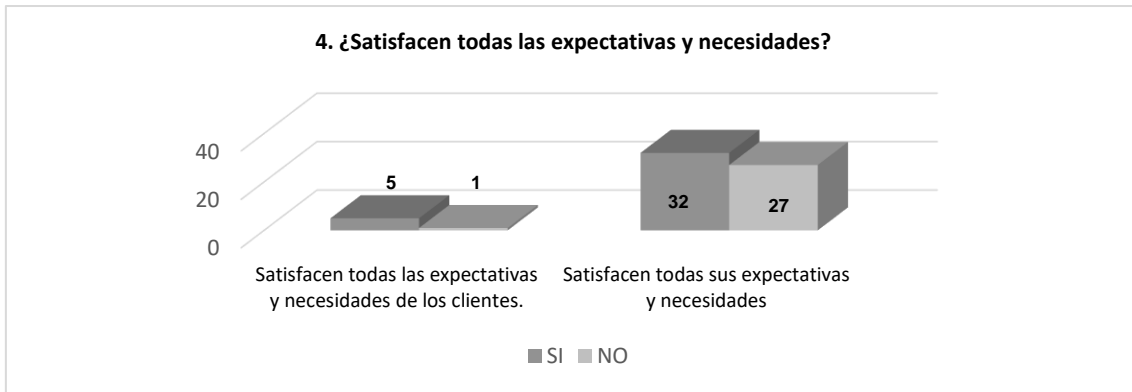


Fig. 4. Resultados de la pregunta cuatro de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 4 se identifica que en cuanto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes demuestra que claramente se están dejando de lado brindar una atención más efectiva debido a que 27 de estos respondieron que el laboratorio no está satisfaciendo sus necesidades y expectativas, por otra parte, la percepción desde la perspectiva del área de servicio al cliente es opuesta dado que 5 de los 6 integrantes responden que si se están satisfaciendo.

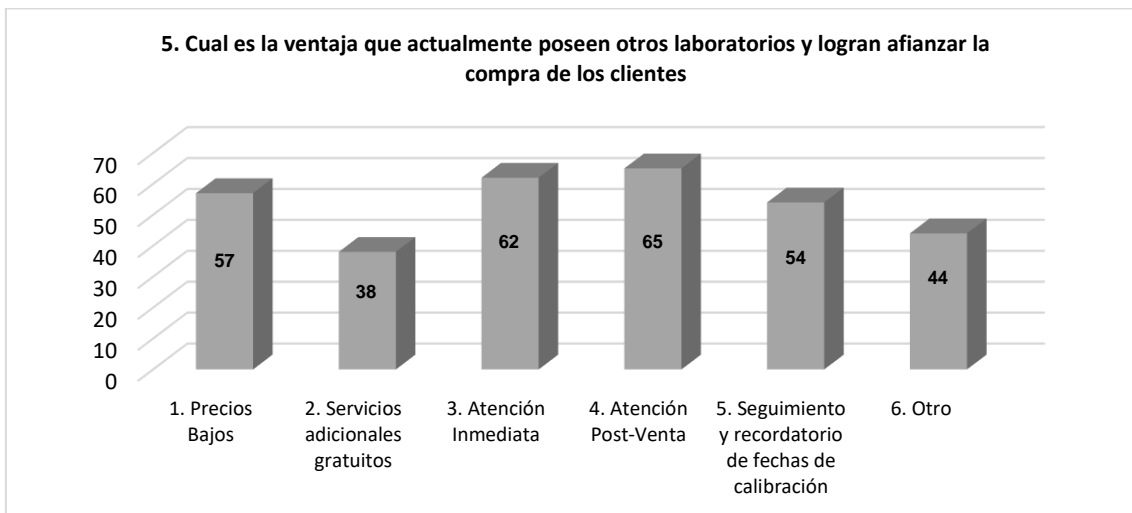


Fig. 5. Resultados de la pregunta cinco de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 5 se identifica que las compras de los clientes se pueden ver direccionadas por diversos factores, sin embargo se demuestra en la encuesta que actualmente la ventaja que brindan otros laboratorios y afianzan sus compras son de respuesta unánime hacia las atenciones postventas que les ofrecen y muy cercana a esta con 62 respuestas esta las atenciones inmediatas que reciben, seguido de estos parámetros están con 57 respuestas los precios bajos, 54 respuestas por seguimiento y recordatorio de fechas de calibración, 38 inclinados por servicios adicionales gratuitos y 44 respuestas de otros factores dentro de los cuales están la confianza y trayectoria con el proveedor, adaptación de los servicios brindados de acuerdo a nuevas resoluciones, flexibilidad con las necesidades del cliente, entre otros.

La pregunta seis es de respuesta abierta para conocer desde la perspectiva de los participantes de la encuesta que proponen que deba incluir el laboratorio para obtener una ventaja competitiva y diferenciación ante el mercado, de las diversas respuestas obtenidas, se agruparon de acuerdo con características similares en el contenido del texto reducidas a tres grupos.

En primer grupo consolidado es aquellas respuestas relacionadas a que no todas las empresas tienen claridad a que hace referencia la calibración de un equipo y en la mayoría de los casos se logra confundir con un mantenimiento del mismo, por lo cual proponen que el personal que maneja contacto de venta del servicio sirva de asesor en el tema y afiance a incentivar una compra al cliente que le genere un mayor valor a la organización y se tenga más claridad del servicio que se dará a través de dicha compra al igual que efectuar seguimiento del servicio en todas las etapas del proceso incluyendo los servicios postventa que afiancen en los clientes que el interés del proveedor no es solo de tipo comercial y va buscando cumplir todos los requisitos del cliente y mejorar la gestión de las relaciones.

En el segundo grupo se unificaron aquellas respuestas que tenían una relación con respecto a la manera de satisfacer las necesidades del cliente, dando propuestas con relación a efectuar una intervención más rápida y oportuna de las respuestas de sus necesidades con nuevas tecnologías, canales más efectivos, reducción de los tiempos de respuestas, entre otros.

En el tercer y último se agruparon las respuestas que no crean diferenciación con el mercado pero que lo igualan de acuerdo con lo que actualmente ofrecen otros laboratorios, propuestas relacionadas con precios bajos, servicios adicionales, promociones, entre otros.

Basados en las respuestas obtenidas de la encuesta efectuada, se establecieron que las temáticas fundamentales que caracterizan al servicio a los clientes en un laboratorio de calibración son:

- ✓ Conocimientos sólidos en el personal que mantiene el contacto de venta con el cliente para lograr brindar asesorías y dar una orientación propicia de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- ✓ Desarrollar rápida atención en los diversos eslabones como cotización, programación del servicio, entrega de certificados, entre otros, que permitan a los clientes tener en un menor tiempo sus equipos de medición, ya que a través de estos efectúan control y verificación de sus procesos.
- ✓ Crear Customer experience en los diferentes momentos de la ejecución del servicio vistos como el primer contacto, durante el servicio y la entrega satisfactoria del certificado de calibración.
- ✓ Crear un recordatorio de fechas de calibración por parte del laboratorio, que genere en los clientes la sensación de interés por parte del laboratorio no solo de efectuar un acto comercial si no mostrar importancia para la entidad con relación a que sus clientes tengan los instrumentos de medición en condiciones apropiadas.
- ✓ Seguimiento del servicio postventa que generen comunicación, garantía y soporte técnico a inquietudes del cliente.
- ✓ Precios bajos, promociones y servicios adicionales gratuitos.

A través de la encuesta e identificación de las temáticas fundamentales se destaca que en los laboratorios de calibración, el servicio al cliente está más demandado a que se brinden servicios inmediatos que reduzcan los tiempos de salida o uso de los equipos en procesos de calibración, adicional a esto buscan no solo efectuar un acto comercial si no que requieren que se desarrolle un asesoramiento por parte del laboratorio para adquirir servicios que agreguen valor a la empresa, aumento de las experiencias en los diferentes eslabones del servicio y seguimiento a los mismos fortaleciendo la relación comercial y afianzando la confianza del cliente en su proveedor.

2.3 Características para el fortalecimiento del área de servicio al cliente

El servicio al cliente dada su complejidad en el sector servicios y la variabilidad de mercados existentes hace que cambie la forma de satisfacer las necesidades de los clientes, pero generalmente todos estos con las mismas expectativas, relacionadas a que en los servicios que se les brinden por lo menos se encuentren o superen la zona de tolerancia de expectativas del nivel de servicio que son adecuado y deseado [11].

Posterior a la investigación efectuada en diversas bases de datos con relación al servicio al cliente, el desarrollo de la encuesta y establecimiento de las temáticas fundamentales que caracterizan al servicio al cliente en los laboratorios de calibración, se obtuvieron las bases para determinar las características que permiten el fortalecimiento en el área de servicio al cliente en un laboratorio de calibración.

Se dividieron en tres grupos estratégicos para identificar las características de manera relacionada:

- Estrategias Iniciales:
 - ✓ Fomento de la cultura empresarial.
 - ✓ Claridad en la visión de la empresa.
 - ✓ Orientación a las necesidades de formación y reconocimiento del personal interno.
 - ✓ Conocimientos técnicos básicos asociados a metrología y a la magnitud ofertada en el laboratorio.

- Estrategias comerciales:
 - ✓ Inclusión del customer experience.
 - ✓ Atención inmediata a las necesidades de los clientes.
 - ✓ Recordatorios de las fechas de calibración a los clientes.
 - ✓ Promociones, precios bajos y servicios adicionales entre otros.
 - ✓ Seguimiento a los servicios postventa
 - ✓ Soporte técnico a inquietudes.

- Estrategias directivas:
 - ✓ Irrupción de nuevas tecnologías
 - ✓ Aumento y mejora de los canales de comunicación y adquisición de los servicios.

La consolidación efectuada permitió destacar que el servicio al cliente en los laboratorios de calibración tiene características similares a cualquier otro servicio pero que sin embargo por ser un tema de escaso conocimiento para los demás sectores comerciales se demanda en mayor proporción el soporte técnico y asesoramiento de los servicios, al igual que dar un mayor fortalecimiento a los trabajadores de la compañía del área de servicio al cliente que permita reflejarla en las relaciones con los clientes externos, requiriendo así participación de todas las áreas del laboratorio principalmente de la alta gerencia para lograr afianzar y trabajar en fortalecer el área de servicio al cliente.

2.4 Propuesta para fortalecer el área de servicio al cliente

Las mejoras en el área de servicio al cliente provienen de una continua demanda del mercado por fortalecer y afianzar sus relaciones comerciales a un proveedor que garantice el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

Por lo cual basada en la investigación efectuada de las diversas metodologías aplicadas en el área de servicio al cliente de distintas empresas y sectores comerciales y la consolidación e identificación de las temáticas y características fundamentales que debe poseer un laboratorio de calibración, se dio paso a la construcción de una propuesta que permite fortalecer el área de servicio al cliente en un laboratorio de calibración.

El desarrollo de la propuesta se da en tres etapas de manera tal que se inicia con el trabajo interno que desarrolla la compañía para fortalecer sus trabajadores del área de servicio al cliente, la segunda etapa gestiona una relación que permite crear nuevas estrategias para las relaciones comerciales con los clientes y la tercera etapa permite mejorar los recursos utilizados para la atención al cliente que fortalezca la interacción con los mismos [12].

Etapa I. Fortalecer al trabajador del área de servicio al cliente:

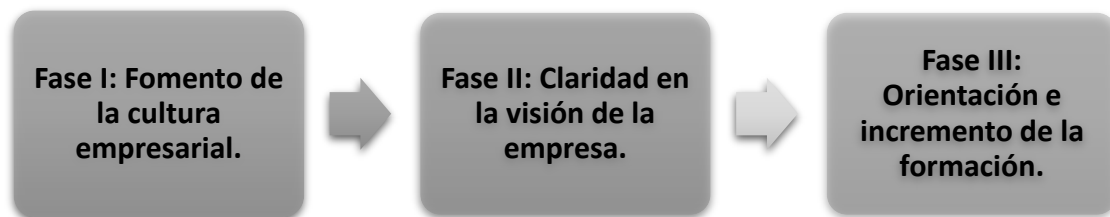


Fig. 6. Agrupación de las fases de la etapa I.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 6 se establecen las fases de la etapa I y sin limitarse a las siguientes especificaciones, se describe como puede orientarse la empresa al desarrollo y logro de las fases I, II y III.

Tabla 1. Fase I: Fomento de la cultura empresarial.

Fase I: Fomento de la cultura empresarial	
¿Qué?	¿Cómo?
1. Establecer reglas para la transformación de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Definir el tipo de cultura que desea fomentar la empresa. - Establecer mecanismos de comunicación y divulgación de la cultura. - Crear un clima social favorable y proveer de la participación de todos los niveles de la organización durante la planeación y ejecución del cambio. - Comenzar gradualmente y de forma fluida. - Realizar pruebas piloto. - Designar un líder y promotor de la cultura organizacional apropiado. - Responder positivamente a los problemas o mejoras suscitadas por los empleados. - Tratar a las personas como valor fundamental del mantenimiento y mejora continua de la cultura. - Hacer los cambios constructivos. [13]
2. Involucrar todos los eslabones de la empresa incluida la alta dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar de la importancia y las ventajas del cambio cultural en la organización. - Aclarar que se desarrolla de manera implícita a sus funciones diarias. - Brindar mecanismos de comunicación entre los trabajadores y el líder promotor de la cultura. - Efectuar programas de promoción de la cultura a través de actividades lúdicas u otras. - Rotar la participación de los equipos de mejoramiento continuo.
3. Formar equipos de mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las funciones y responsabilidades del líder y promotor de la cultura. - Seleccionar equipos interdisciplinarios. - Establecer mecanismos para la toma de decisiones de las acciones necesarias para cambiar o fortalecer la cultura. - Efectuar planes para el desarrollo y sensibilización de los cambios o mejoras de la cultura. [14]

4. Selección y seguimiento de empleados orientados a la cultura de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir dentro de los filtros de selección y seguimiento de personal mecanismos para identificar el compromiso de los nuevos integrantes con relación a la cultura. - Efectuar seguimiento de todo el personal con relación al compromiso y desarrollo de la cultura de la empresa.
5. Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar Recompensa al personal participante de los equipos de mejoramiento continuo. - Dar reconocimiento a los trabajadores que generen ideas nuevas de sensibilización, cambios o mejora de la cultura. - Crear espacios de celebración del logro y mantenimiento a nivel organizacional de la cultura. [13]

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 2. Fase II: Claridad en la visión de la empresa.

Fase II: Claridad en la visión de la empresa	
¿Qué?	¿Cómo?
1. Reconocimiento y comunicación de la visión	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la visión de la empresa y ver que se encuentre acorde y viable a la organización. - Discriminar y comunicar de qué manera aporta al cumplimiento de la visión el área de servicio al cliente. - Utilizar lenguaje no técnico y herramientas ofimáticas, lúdicas o incentivadoras para escuchar y entender la visión de la empresa. - Sensibilizar acerca de las ventajas y beneficios a nivel organizacional y personal de lograr la visión de la empresa. - Retroalimentar al personal acerca de los avances obtenidos para el logro de la visión.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 3. Fase III: Orientación e incremento de la formación.

Fase III: Orientación e incremento de la formación	
¿Qué?	¿Cómo?
1. Identificar las necesidades de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Reunirse con el personal del área de servicio al cliente para conocer acerca de las inquietudes más frecuentes de los clientes. - Crear entrevistas individuales con el personal de servicio al cliente con el fin de identificar las falencias a nivel técnico básico asociado a la metrología y a las magnitudes ofertadas en el laboratorio. - Supervisar el desarrollo de cada trabajador del área de servicio al cliente para identificar las debilidades con respecto al manejo de la relación con los clientes. - Agrupar las falencias asociadas de los empleados para incluir en el programa de capacitación de la empresa dichas formaciones y priorizarlas para atacar primero las debilidades más comunes del área.
2. Formación al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Crear espacios lúdicos virtuales o presenciales para la formación del personal del área de servicio al cliente. - Utilizar un lenguaje sencillo para la comprensión de las temáticas de capacitación. - Desarrollar las evaluaciones del desempeño con relación a las capacitaciones desarrolladas. - Efectuar pruebas pilotos de atención a los clientes y asesoría básica con relación a la metrología.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Etapa II. Fortalecer las relaciones comerciales:

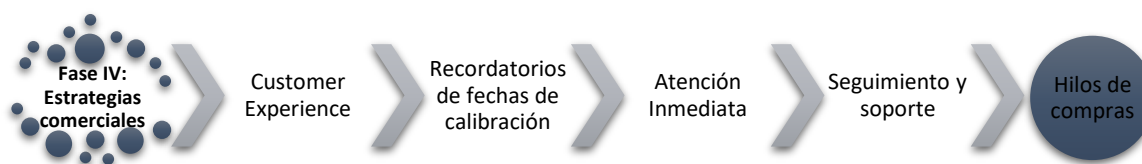


Fig. 7. Agrupación de las estrategias comerciales de la fase de la etapa II.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 7 se establecen la fase de la etapa II y sin limitarse a las siguientes especificaciones, se describe como puede orientar la empresa al desarrollo y logro de la fase IV.

Tabla 4. Fase IV: Estrategias comerciales

Fase IV: Estrategias comerciales	
¿Qué?	¿Cómo?
1. Customer experience	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar las necesidades de los clientes, tratando de predecir e influenciar en el comportamiento de los mismos. - Comprender las necesidades y deseos del cliente, asesorándolo durante el proceso para que obtengan beneficios y claridad del servicio que se está brindando, y así generar en el cliente confiabilidad y garantía de cumplir sus necesidades. - Identificar las etapas que se generan con el cliente (solicitud, cotización, programación, etc.) para afianzar estrategias en cada una de ellas y lograr brindarles experiencias sorprendentes que afiance las relaciones comerciales. - Mantener y desarrollar una alineación entre marketing, ventas y servicios. - Fortalecer el momento cero de la verdad (primer contacto del cliente con nuestra organización) [15]
2. Recordatorio de fechas de calibración	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una base de datos que contenga información de las próximas calibraciones de los clientes. - Efectuar un mecanismo sea verbal o escrito para comunicar al cliente de manera previa que puede que sus equipos estén próximos a cumplir su periodo de calibración.
3. Atención inmediata	<ul style="list-style-type: none"> - Atender las llamadas de los clientes y devolver las llamadas perdidas o programadas. - Reducir los tiempos para entregar cotizaciones, ya que por lo general este tipo de servicios no son siempre solicitados con suficiente tiempo. - Reducir los tiempos para responder las solicitudes, quejas o reclamos de los clientes.
4. Seguimiento y soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una comunicación personalizada con los clientes para garantizar que han recibido el certificado de calibración y se ha cumplido todas las especificaciones descritas en la cotización. - Brindar soporte a las inquietudes de los clientes relacionados con el desarrollo del servicio brindado, contenido e interpretación del certificado de

	calibración o desarrollo del proceso y pruebas de calibración ejecutada.
5. Hilos de compras	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar estudios de mercados con los clientes para ver qué expectativas tienen con relación al precio – calidad del servicio. - Crear estrategias (promociones, precios bajos de temporada, servicios adicionales gratuitos, etc.) que incentiven a los clientes a la adquisición de los servicios. - Comunicar a los clientes con relación a las estrategias establecidas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Etapa III. Fortalecer los recursos del área:

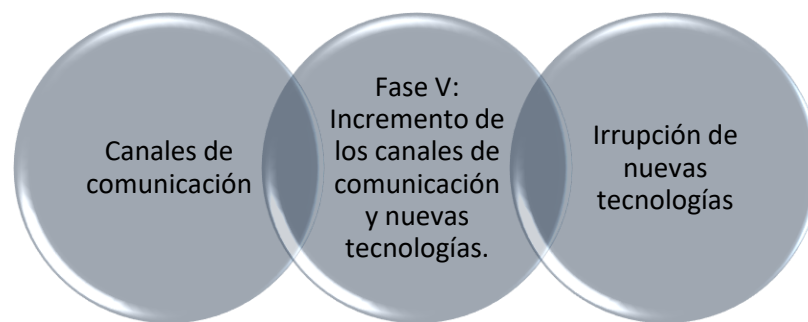


Fig. 8. Consolidación de la fase de la etapa III.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la figura 8 se establecen la fase de la etapa III y sin limitarse a las siguientes especificaciones, se describe como puede orientar la empresa al desarrollo y logro de la fase V.

Tabla 5. Fase V: Incremento de los canales de comunicación y nuevas tecnologías

Fase V: Incremento de los canales de comunicación y nuevas tecnologías	
¿Qué?	¿Cómo?
1. Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorando el diseño de la página web para establecer comunicación vía chat en vivo o adquirir cotizaciones por este medio. - Gestión de las relaciones, ejecutando visitas de seguimiento a los clientes y aprovechar para escuchar sus necesidades.

	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizando las redes sociales para dar acercamiento de los servicios brindados e información de contacto de la empresa. - Actualización de las bases de datos en los celulares corporativos para crear relaciones más personalizadas con los clientes.
2. Nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptar los software o plataformas en los que se generan los registros para la atención a los clientes de acuerdo con las necesidades y contexto de la organización. - Incrementar el número de dispositivos móviles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De la propuesta efectuada se destaca que es necesario desarrollar de manera ordenada las fases para lograr ejecutarla apropiadamente y de forma adaptable para el personal del área de servicio al cliente del laboratorio de calibración.

Así mismo la ejecución de sus fases requiere de la participación del personal del área de servicio al cliente, responsable del área y la alta gerencia.

3. CONCLUSIONES

El servicio al cliente es una percepción subjetiva de los clientes y de las personas que ofrecen el servicio, generando una escala variable con relación al nivel de satisfacción y percepción entre quienes lo ofertan y quienes lo reciben.

A través de bases de datos se identificaron metodologías que han efectuado empresas de diversos tipos de servicios para fortalecer el área de servicio al cliente y afianzar las relaciones comerciales dando bases para la estructuración de la encuesta.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta se logró identificar las temáticas fundamentales que deben caracterizar al servicio al cliente en un laboratorio de calibración de las cuales se destacan el tener conocimientos sólidos en el personal que mantiene el contacto de venta con el cliente, crear customer experience y efectuar una rápida atención a los clientes ya que al ser un servicio poco conocido en varios sectores comerciales, se tienden a desconocer acerca de la importancia del tema en cuestión y solicitar servicios inmediatos ya que dejan de lado la gestión apropiada de las calibraciones y en muchos casos solo lo utilizan por dar cumplimiento a un requisito.

Posterior a esto se determinaron las características que permiten el fortalecimiento en el área de servicio al cliente en un laboratorio de calibración, destacando como las más importantes el fomento de la cultura empresarial, conocimientos técnicos básicos asociados a metrología y a la magnitud ofertada en el laboratorio, inclusión del customer experience, atención inmediata a las necesidades de los clientes, seguimiento a los servicios postventa, soporte técnico a inquietudes y aumento y mejora de los canales de comunicación y adquisición de los servicios.

La propuesta establecida en este artículo se puede aplicar en laboratorios de calibración que posean características similares a las que tiene el sitio objeto de este estudio y consultados por las personas que tengan la necesidad de conocer más acerca del tema tratado.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] P. Cazau, Introducción a la investigación en ciencias sociales, Buenos aires, 2006.
- [2] D. P. P. Cardona, «Como seleccionar la mejor estrategia de servicio al cliente que llevara a su empresa a mejorar la Calidad, basada en un servicio inspirador.,» Universidad Militar Nueva Granada, Bogota D.C., 2015.
- [3] J. Tschohl, Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, Minneapolis: Best Sellers Publishing, 2008.
- [4] R. p. PYMES, «Recursos para PYMES,» 12 julio 2016. [En línea]. Available: <https://recursosparapymes.com/caso-de-estudio-la-empresa-con-mejor-servicio-al-cliente-del-mundo-y-lo-que-podemos-aplicar-nosotros/>. [Último acceso: 28 agosto 2018].
- [5] P. Ibañez, «La republica,» 7 noviembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.larepublica.co/analisis/pilar-ibanez-514336/servicio-al-cliente-estilo-disney-2566504>. [Último acceso: 24 agosto 2018].
- [6] Puromarketing.com, «Estrategia y negocios,» 1 septiembre 2014. [En línea]. Available: <https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atenci%C3%B3n-al-cliente>. [Último acceso: 24 agosto 2018].
- [7] Portafolio, «Portafolio,» 23 noviembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/para-las-empresas-el-cliente-no-es-lo-mas-importante-511956>. [Último acceso: 24 agosto 2018].
- [8] Dinero, «Dinero,» 24 octubre 2017. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/monitor-empresarial-de-reputacion-corporativa-merco-2017/251533>. [Último acceso: 24 agosto 2018].
- [9] L. A. O. Herrera, «Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras,» Universidad Militar Nueva Granada, Bogota D.C., 2015.
- [10] Dinero, «Dinero,» 24 junio 2015. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/alpina-como-ejemplo-transformacion-rentabilizacion-negocio/209858>. [Último acceso: 24 agosto 2018].

- [11] S. C. y. T. G. César Camisón, *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid: Pearson, 2006.
- [12] C. A. J. Villalobos, «Servicio al cliente, estrategias para ser competitivos en los mercados,» Universidad Militar Nueva Granada, Bogota D.C., 2016.
- [13] A. A. M. Salas, *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*, México D.F: Infotec posgrados, 2016.
- [14] H. R. Formento, «Manual de entrenamiento para equipos de mejora continua,» Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2006.
- [15] P. Kalapis, «Marketing,» 4 septiembre 2014. [En línea]. Available: <https://www.circulomarketingla.com/5-estrategias-para-crear-una-experiencia-de-customer-experience-cxcn/>. [Último acceso: 3 octubre 2018].