

PROPUESTAS DE MEJORA PARA MITIGAR LAS QUEJAS EN EMPRESA IMPORTADORA DE EQUIPOS



La U
acreditada
para todos

AURA LORENA MARTINEZ ARIAS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Gerencia de la Calidad

Director:

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
NOVIEMBRE DE 2018**

PROPUESTAS DE MEJORA PARA MITIGAR LAS QUEJAS EN EMPRESA IMPORTADORA DE EQUIPOS

PROPOSALS FOR IMPROVEMENT TO MITIGATE COMPLAINTS IN EQUIPMENT IMPORTING COMPANY

Aura Lorena Martinez Arias
Administradora de Empresas
Especialista en Mercadeo y CRM
Facultad de Ingeniería
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia,
u6700910@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Las quejas son la principal fuente de información para conocer la percepción del cliente frente a la conformidad de los productos y/o servicios que las organizaciones entregan. Si se analiza desde un contexto de requisitos, pueden estas inconformidades otorgar información sobre incumplimiento de promesas, capacidad de procesos, conformidad de los funcionarios en cuanto a sus competencias. Sin embargo, al analizar los dos aspectos con mayor reincidencia durante un periodo de tiempo, se encontró que no se han tomado las acciones necesarias para atacar la causa raíz de las inconformidades, lo que conlleva a su repetición. Para este artículo se utilizó la investigación descriptiva y explicativa a través del detalle de una situación y sus características, con ayuda de recolección de datos para la posterior identificación de la causa raíz de las quejas. Los resultados arrojaron que, para disminuir la reincidencia de las quejas, los procesos deben ser intervenidos donde es fundamental ajustar su planeación, interacciones, mediciones y salidas. Como conclusión se encontró que el servicio al cliente es más que un área de quejas, por el contrario, es actitud, compromiso de todo el personal y esta expresado en acciones que ayudan a satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y esto se logra a través de la calidad inmersa en las actividades diarias.

Palabras Clave: Cliente, Quejas, Procesos, Causa Raíz y Calidad.

ABSTRACT

The complaints are the main source of information to know the perception of the client in front of the conformity of the products and / or services that the organizations deliver. If analyzed from a context of requirements, these nonconformities can provide information on breach of promises, capacity of processes, compliance of officials as their competencies. However, when analyzing the two aspects with greater recidivism during a period of time, it was found that the necessary actions have not been taken to attack the root cause of the nonconformities, which leads to its repetition. For this article, descriptive and explanatory research was used through the detail of a situation and its characteristics, with the help of data collection for the subsequent identification of the root cause of the complaints. The results showed that, to reduce the recurrence of complaints, processes must be intervened where it is essential to adjust their planning, interactions, measurements and outputs. In conclusion, it was found that customer service is more than an area of complaints, on the

contrary, it is attitude, commitment of all staff and is expressed in actions that help meet the expectations and needs of customers and this is achieved through quality immersed in daily activities.

Keywords: Client, Complaints, Processes, Root Cause and Quality.

INTRODUCCIÓN

El tema que se trató en este artículo estuvo fundamentado en la importancia que tienen las quejas en relación con la satisfacción del cliente y de qué forma a través de una propuesta de mejora, se pueden mitigar los principales factores que causan las inconformidades. Partiendo de esta base, se infirió que las quejas son un gran insumo, que permiten a las organizaciones tomar las medidas necesarias en cuanto a ajustes de procesos, capacitación de empleados, programas de compensación, contratación, etc. lo que permitirá consolidar enfoques basados en el cliente y en la mejora continua.

La calidad y el servicio han estado implícitos en la vida del hombre desde la era Paleolítica hasta la edad actual, donde en principio el enfoque más trascendental era satisfacer las necesidades en la salud, pasando por el servicio en la construcción de monumentos, estandarización de procesos, ejecución del código Hammurabi, evolución del cliente tomando como punto de partida la comercialización, aparición y mejoramiento en los servicios de transporte tanto marítimo como terrestre, incremento de la productividad, el progreso en sectores como el educativo y el de salud, creación de normas ISO, Constitución del Consejo Nacional de Normas Técnicas, círculos de calidad, los procesos se empiezan a enfocar en el consumidor, gestión de los ciclos de servicio, definición de estándares de excelencia, esfuerzos centrados en la satisfacción del cliente, evaluación de actividades alrededor de la calidad y el servicio, entre otras. [1]

En la actualidad la mayoría de las organizaciones en su planeación estratégica, enfocan sus esfuerzos en los clientes [2] , plasmándolo como declaración en su misión, visión, política de calidad, etc., el tema toma aún más fuerza cuando las empresas quieren obtener o renovar el certificado bajo la norma ISO 9001 en su más reciente versión, donde se orienta gran parte de sus numerales en la satisfacción del cliente, partiendo del cumplimiento en los requisitos de lo que el cliente espera en la prestación de los servicios y entrega de los productos, pasando por la recolección y tratamiento de sus opiniones hasta la toma de acciones correctivas originadas de quejas. [3]

Teniendo en cuenta la dinámica de los mercados actuales, en donde el cliente tiene el acceso a la información que le permite tomar la decisión de compra en cuanto a disponibilidad, precios, distancias, ventas no convencionales, etc., [4] es de vital importancia reconocer y tomar las medidas necesarias para cerrar la brecha entre las expectativas con las que el cliente adquiere el bien o servicio frente a lo que las empresas en realidad le entregan [5] .

En la mayoría de las empresas se tiene formalmente establecido el procedimiento para la gestión de Quejas, en donde su principal objetivo es generar en el cliente una imagen de respaldo, seguimiento y respuesta ante sus inconformidades [6]. Sin embargo, el tema va un poco más allá de solo otorgar un número de radicado, debido a que si se hace un análisis exhaustivo de las quejas más reincidentes, se puede evidenciar que son constantes durante determinado periodo de tiempo, lo que se traduce en que las organizaciones no están identificando la capacidad de sus

procesos para responder a las excepciones de los clientes y más aún, no tiene claramente definida la ruta de acción para contrastar y eliminar la causa que generan las inconformidades.

Por este motivo y teniendo en cuenta el servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes externos [7] es de vital importancia que las directivas de la organización hagan frente a las situaciones que están generando malestar y así mismo los puedan retener y lo más importante fidelizar a esta parte interesada [8].

Pero antes de plantear las propuestas de mejora, se determinaron, sustentados en la literatura, algunos términos utilizados a diario y que ayudaron a delimitar el campo de acción. Estos términos son cliente, queja y los principales aspectos que generan insatisfacción en los clientes.

Un cliente es aquella persona que selecciona sus bienes y servicios y los adquiere a cambio de un valor monetario [9]. Mientras tanto, una queja es cuando las expectativas con las que se adquiere un producto o servicio fallan por cualquier motivo, donde la falla pudo ser ocasionada por una mala decisión empresarial o por una inadecuada elección en la decisión de compra por parte del cliente. Por último entre la infinidad de aspectos que generan insatisfacción en un cliente se pudieron encontrar incumplimientos en tiempo de entrega, mala atención, ausencia de seguimiento posventa, calidad, plazos, usos, etc. [10]

Una vez se establecieron los términos más usados, fue preciso recalcar que las inconformidades de los clientes no desaparecerían únicamente con acciones correctivas, porque aunque son indispensables para buscar la solución inmediata, los problemas derivados de una mala experiencia del cliente debían ser erradicados de raíz, por esta razón, apareció el término calidad, definida como la unión de elementos y cualidades de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas por los clientes [11].

Los directivos en las organizaciones coincidieron en que ya no es suficiente ser amable y gentil para considerar que se ha prestado un gran servicio, por el contrario, el esfuerzo debe ir enfocado en mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios, para lograr sostenibilidad empresarial bajo parámetros de Gestión Total de la Calidad entendida como el mejoramiento constante en todos los procesos de la organización. [11]

Como el objetivo de las organizaciones es producir bienes o servicios con valores agregados, la calidad del servicio se enfocó en ajustar estos valores a las necesidades, expectativas y deseos de los clientes [12] y al momento de hablar sobre calidad en los productos se referían a procesos de producción, precio, cumplimiento de requisitos y características que componen el producto. Por otro lado, al referirse a servicios se enfocaron en personas, procesos, liberación del servicio y pruebas, mientras que la calidad en los servicios enfocada a los valores agregados conlleva la intervención de personal, flujos de trabajo, momentos de verdad y emociones [13].

Cuando se identifica que debe ser alineada la satisfacción del cliente, con la disminución de quejas y la calidad total en los procesos de la organización, se pueden enfocar los esfuerzos de la empresa en la construcción de la imagen corporativa [14], la cual se forma con una comunicación clara de las metas, valores, productos, servicios, publicidad, con lo que se transmite a través de las oficinas, la decoración, la forma de actuar de los empleados, pero lo más importante está fundamentado en lo que la empresa logra crear en sus clientes, soportado en el cumplimiento, la calidad de sus productos y servicios, el entorno empresarial, el esfuerzo genuino de los

funcionarios por solucionar situaciones, el liderazgo y la comunicación interna, entre otros factores. Si las personas al interior de la organización enfocan sus esfuerzos en hacer las cosas bien desde el principio, comprenderán que sus actividades apuntan hacia el logro de los objetivos estratégicos, viendo los resultados reflejados en la madurez organizacional y en los balances financieros [15].

Para las organizaciones y sus empleados lo que realmente se necesita es un nuevo y transformado pensamiento sobre el trabajo, enfocado en como las actividades y tareas que son asignadas a cada persona son importantes para el cumplimiento de los objetivos colectivos, es allí en donde cada uno debe comprender e interiorizar frases como “Cada cosa que hago es para sorprender a mi cliente”. Por otro lado, desde el punto de vista de ventaja competitiva, la calidad enfocada en el cliente es lo que le permitirá a las empresas marcar la diferencia y ser reconocida como la mejor entre el resto, viendo resultados reflejados en fidelidad, mayor rentabilidad y supervivencia en el mercado [15].

Si lo que se desea es crear alianzas, relaciones comerciales fuertes, agilidad y flexibilidad al interior de las organizaciones, es trascendental reconocer que la calidad debe ir enfocada al cliente como herramienta de alto desempeño, direccionada a procesos esbeltos, dinámicos y adaptables al cambio [16]. Es por esto que “las normas ISO que orientan la calidad a nivel mundial han tenido en los últimos años un desarrollo armónico, pues dan respuesta al progreso de mercados dinámicos y cambiantes, donde las necesidades de los clientes son las que marcan la pauta y la mejora continua hace parte de la competitividad” [17].

Es indispensable que las organizaciones identifiquen los requisitos del cliente, su capacidad interna para atender estos requisitos y que la brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio entregado sea cada vez más pequeña [18] en caso de ser necesario evaluar la viabilidad de transformación digital que permita manejar todas las relaciones con el cliente de manera eficiente, continua y con datos correctos [19] donde se aprenda a promover la marca con ayuda de diferentes medios para construir fidelidad en comunidades digitales permitiendo mediciones reales, objetivas, a tiempo y con baja manualidad [20]

Este estudio se realizó con el fin de reconocer que en el ámbito de las organizaciones la atención al cliente es vista únicamente como el manejo de las Quejas más la medición y registro de algunos indicadores de satisfacción y lealtad por medio de la aplicación de encuestas. No obstante, los datos expuestos mensualmente en tableros de control permiten evidenciar cumplimientos o incumplimientos respecto a tiempos de repuesta, quejas más reincidentes, áreas de la organización que presentan mayor participación en las quejas y reclamos, etc. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no se estructura un plan de trabajo debidamente documentado donde se identifique, se mida y se garantice la erradicación de las causas raíz de las principales desviaciones en los procesos que son el origen de niveles de satisfacción bajos, quejas repetitivas y clientes que migran a la competencia.

Este trabajo se desarrolló bajo un objetivo general el cual consiste en identificar la capacidad de los procesos involucrados en las quejas más reincidentes para responder a las necesidades y expectativas de los clientes y dos objetivos específicos los cuales son:

- Definir cuáles son las quejas con mayor representación y reincidencia durante un periodo de tiempo.
- Plantear una propuesta de viabilidad donde queden expuestas las posibles mejoras.

El desarrollo de este artículo se llevó a cabo en las siguientes etapas:

- Con base en el histórico de quejas registradas en la empresa estudiada, se analizó la información para determinar las tipificaciones (las 2 más representativas) que concentraron el mayor número de reincidencias.
- Se abordaron los dos aspectos con mayor participación y se analizó al detalle el por qué se presenta frecuentemente.
- Se realizaron 4 entrevistas estructuradas a funcionarios de la organización donde manifestaron su opinión sobre el efecto de las quejas más repetitivas en los procesos.
- Se planteó propuesta de viabilidad bajo principios de mejora continua y sistemas de gestión.

1. MÉTODOS Y MATERIALES

Para la elaboración de este artículo se utilizó la investigación descriptiva y explicativa, debido a que se describe la realidad de la situación que se pretende analizar con el caso de las quejas reincidentes en la empresa objeto de estudio. De igual forma se analizaron las características del tema a través de la construcción de un marco teórico y se definieron técnicas de recolección de datos. Al mismo tiempo es de carácter explicativo debido a que no solo expresó el problema observado, sino que se buscó las causas que originan dicha situación.

Al escoger este tipo de investigación, lo que se buscó fue apuntar directamente tanto al objetivo general como a los específicos, porque permitía la identificación de un problema, posterior análisis de información, identificación de causas para terminar con propuestas de mejora y/o intervención.

Esta investigación se llevó a cabo en fases las cuales serán descritas a continuación:

- Se analizó la información sobre las quejas más reincidentes durante un año y 8 meses.
- Se identificaron los dos requisitos de calidad con mayor frecuencia de incumplimiento ante el cliente.
- Se identificó cual era el canal mayor utilizado por el cliente para manifestar su inconformidad.
- Con ayuda de la técnica de los 5 porqué, se identificó la causa raíz de esos dos aspectos ya mencionados.
- Se entrevistaron a 4 personas de la organización para conocer su percepción sobre las quejas más reincidentes. La entrevista se enfocó en pensamiento basado en procesos, mejora continua, desarrollo de competencias y enfoque orientado al cliente.
- Por último, se realizó una propuesta de mejora.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.1.1. Concentración de las quejas con el mayor número de reincidencias.

El proceso de atención de quejas en la empresa objeto de estudio fue formalmente creado el primero de marzo de 2017, por este motivo se tomó como histórico la fecha ya mencionada hasta el 30 de septiembre de 2018.

Se encontró que durante ese periodo de tiempo se registraron 662 quejas, donde la mayor concentración de las mismas se encuentra en “Demora en la entrega del producto” con 132

registros, lo que representa el 20% seguido de “Ausencia de atención post venta” con 64 registros y una representación del 10%.

De igual forma, al analizar el tipo de consumidor en esta industria, se precisó que es un cliente que no manifiesta su inconformidad repetitivamente como por ejemplo si lo haría el cliente del sector financiero, sin embargo, con la recordación (correos electrónicos, mensajes de texto, habladores, etc.) de los canales que la empresa diseño para que los clientes manifestaran su experiencia, se encontró el comportamiento detallado en la Tabla 1.

Tabla 1. Participación de los canales diseñados para la atención de quejas.

Canal	Requisito de Calidad	
	Demora en la entrega del producto	Ausencia de atención Postventa
Encuesta de satisfacción	90	56
Línea atención nacional	17	5
Funcionario	13	1
Correo electrónico	8	2
Página Web	2	0
Buzón de sugerencias	2	0

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Se observó que de los dos requisitos de calidad que tienen la mayor concentración, la recolección de la información se dio a través de encuesta de satisfacción seguido de la línea de atención telefónica. En este aspecto se pudo deducir que los clientes han manifestado su insatisfacción al momento de verificar la conformidad con los productos vendidos (Encuesta telefónica ejecutada un mes después de realizada la compra), lo que se traduce en que el cliente, por su cuenta no manifiesta su experiencia.

2.1.2. Identificación de la causa raíz.

Luego de ser identificados los dos aspectos con la mayor representación, con ayuda de la técnica de los 5 porque, se identificó la causa raíz que se muestra en la Figura 1 y en la Figura 2.

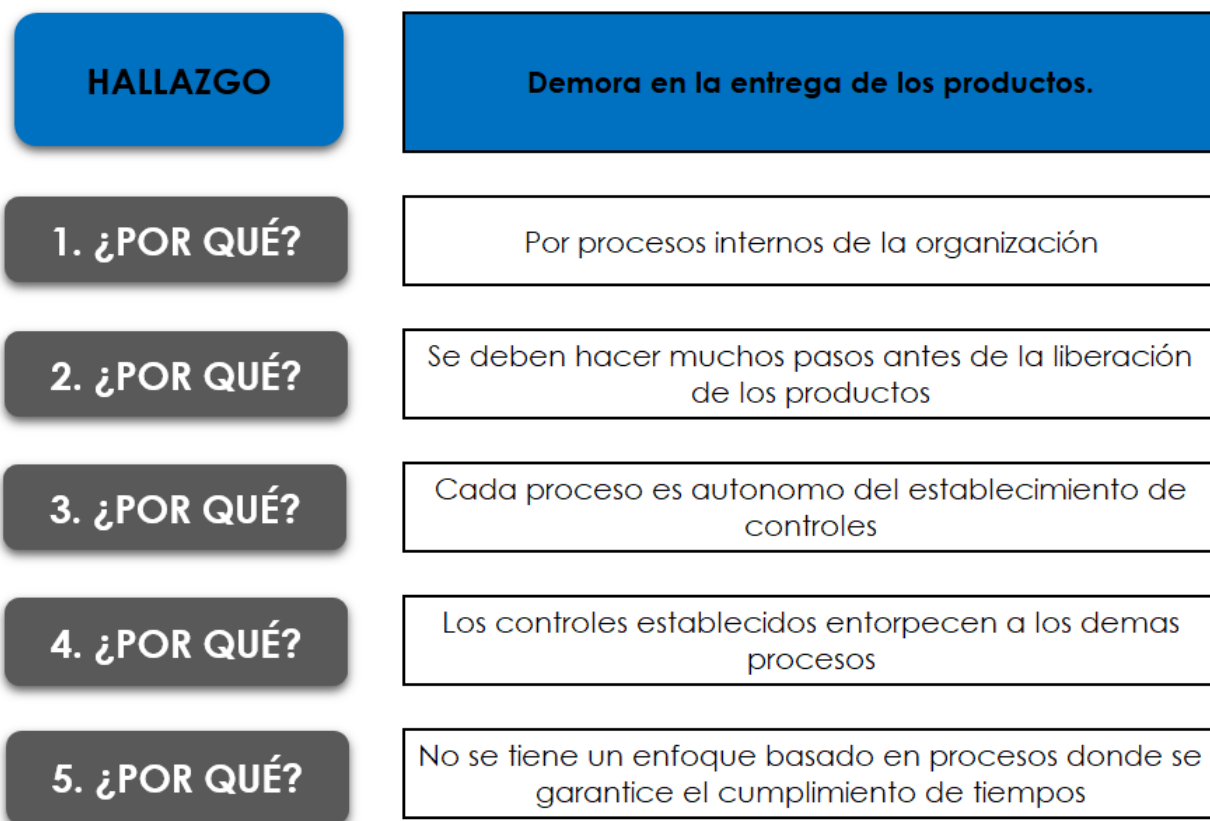


Fig. 1. Metodología 5 Porqué para la "Demora en la entrega de productos".

Fuente: Elaboración propia, (2018)

En la organización estudio de caso se presentan demoras en la entrega de los productos debido a que existen demasiadas actividades dentro de los procesos, donde los encargados, justifican esta situación en los controles que deben implementar con el fin de disminuir desviaciones. En este aspecto van fallas (que afectan al cliente) implícitas como:

- No se tiene un enfoque basado en procesos.
- La organización aun es jerárquica lo que impide que la comunicación fluya en todos los sentidos, lo que se traduce en que niveles bajos y/o medios no pueden acceder a niveles altos que son quienes toman las decisiones.
- Se informan al cliente tiempos de respuesta y de liberación de producto que no coinciden con los tiempos internos, ocasionando incumplimientos.
- Se tienen indicadores para mediciones de eficiencia de los procesos como tal, pero no se tiene establecida la medición de interacciones ni de salidas no conformes.

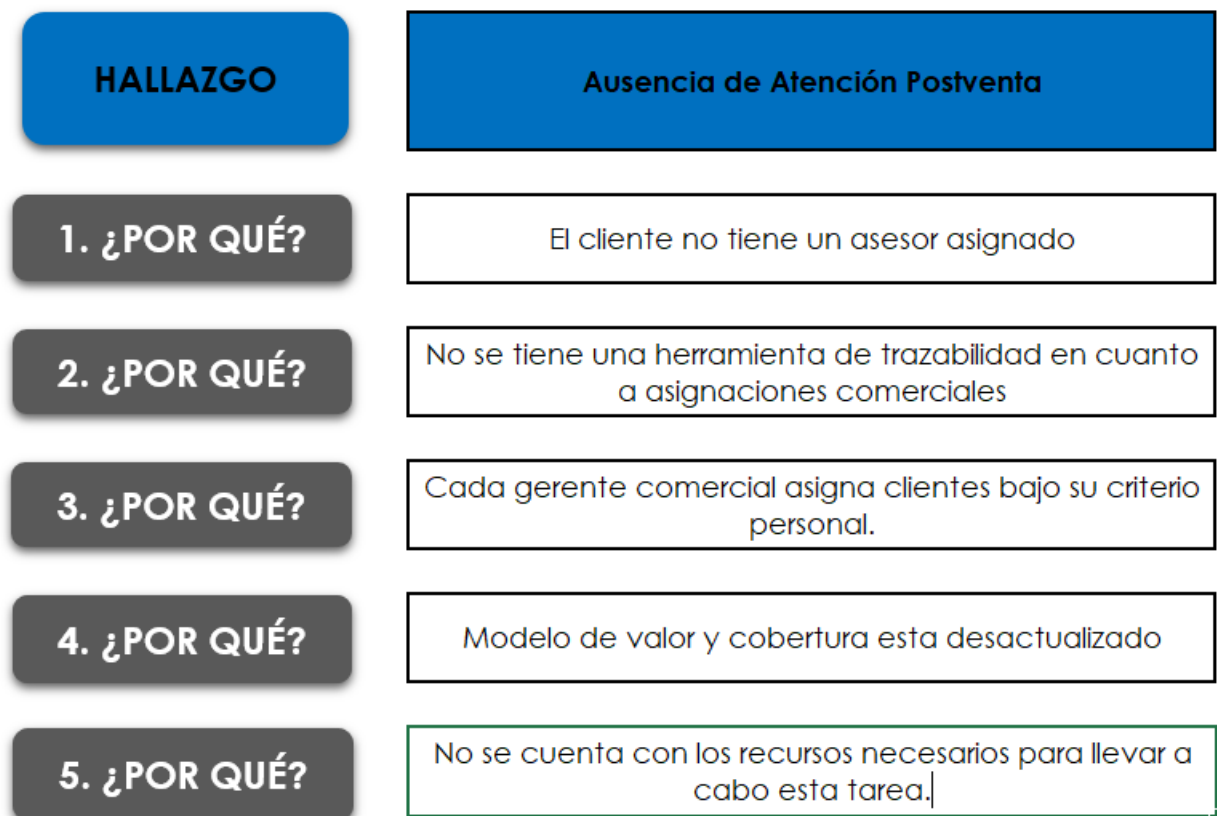


Fig. 2. Metodología 5 Porqué para la "Ausencia de atención Postventa".

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Se tienen establecidos canales de atención para los diferentes productos ofrecidos por la compañía, pero la ausencia de la atención post venta es una consecuencia del punto anterior, debido a que cada proceso se enfoca únicamente en su alcance, pero no garantiza sus salidas a los demás procesos, lo que conlleva a la generación de brechas enormes, donde el cliente queda sin soporte ante una eventualidad.

En este aspecto van fallas implícitas como:

- No se cuenta con un CRM lo correctamente diseñado y robusto para gestionar el correcto relacionamiento con el cliente, lo que lleva a que sea una empresa más transaccional y menos de relaciones largas con los clientes.
- Se cuenta con un modelo de valor (Cliente tipificado por frecuencia y monto de compras) y de cobertura (ubicación geográfica del cliente en el territorio nacional) pero no se actualiza constantemente, lo que deja clientes sin ser atendidos y/o que no conocen su canal de atención.
- No existe una medición real en cuanto al tiempo de contacto al cliente.

2.1.3. Resultados de las entrevistas

Se realizaron 4 entrevistas al interior de la organización, las mismas fueron aplicadas al especialista de calidad, al coordinador de ventas de equipos generados de energía, a un asesor

comercial de venta de repuestos y servicios y a la Analista de Quejas. Las variables (no preguntas textuales) que se tuvieron en cuenta fueron:

- Las quejas como insumo para la mejora continua.
- Aspectos fuertes y por mejorar en los procesos que están de cara al cliente.
- Reingeniería en los procesos para mejorar su eficiencia.
- Cumplimiento a las promesas acordadas con los clientes.
- Integración del proceso de atención de quejas con el modelo de negocio.
- Aspectos a tener en cuenta para aumentar la satisfacción del cliente.
- Fortalecimiento de la imagen empresarial a partir de la información arrojada de las quejas.
- Importancia del diseño de protocolos de atención.
- Mejora de la experiencia del cliente.
- Actitud de los empleados

El análisis de los resultados obtenidos a través de las entrevistas por pregunta fue:

a) ¿De qué forma considera usted que las quejas aportan a la mejora de la organización?

Las quejas aportan directamente a la mejora debido a que son fallas en los procesos evidenciadas y manifestadas por los clientes, que permiten que se evalúe el modelo y se corrija en pro de mejorar la experiencia en cada contacto con la organización, además agregan valor a las organizaciones debido a que permite identificar los factores por los cuales los clientes no han quedado satisfechos con el producto o servicio ofrecido y/o vendido. Por otro lado, permite tomar medidas de control para mitigar los riesgos reputacionales y comerciales que pueden generar un cliente insatisfecho y que las acciones se encaminen a evitar la recurrencia de causas de las quejas y reclamos.

b) ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes y débiles en cuanto a los procesos que están de cara al cliente?

Los puntos fuertes son:

- El conocimiento de los asesores comerciales y sus procesos de venta incluyendo el acceso a la información técnica y comercial.
- La gestión oportuna desde los tiempos de respuesta establecidos por los entes regulatorios y que toda queja independientemente de porque se queje o reclame se le intenta dar solución satisfactoria para el cliente.
- Los puntos fuertes son el área comercial en las 4 líneas de negocio: repuestos, servicio y equipos, almacén, la parte de técnicos, personal operático del taller, seguridad.
- El proceso de quejas conoce de primera mano las necesidades del cliente y conoce de primera mano las "dolencias del cliente".

Los aspectos por mejorar son:

- Los controles establecidos al interior de los procesos que de una u otra forma afectan al cliente interno y en consecuencia al cliente externo.

- Los procesos que están de cara al cliente no informan de manera oportuna todos los mecanismos que existen en la compañía para que el cliente se queje.
- Se presenta información incompleta al cliente o parcial sobre su compra.
- El Proceso encargado de atender las quejas en ocasiones recibe solicitudes que no están en su alcance y es el proceso que se encuentra permanentemente en ojos de las directivas.

c) ¿Qué ajustes se deben hacer a los procesos para ser más eficientes y así poder cumplir con las promesas acordadas con el cliente?

- Se deben revisar cada uno de los procesos que impactan al cliente, buscando la forma de minimizar el número de personas involucradas y las actividades a realizar con el fin de agilizarlos.
- Poder identificar de manera coherente y precisa los requerimientos y necesidades de los clientes es fundamental para garantizar un producto o servicio acorde a sus necesidades. Es importante trabajar con los procesos para que la identificación de estas necesidades sea verídica y alcanzable, teniendo siempre presente la cobertura del portafolio de servicios y productos.
- Generar una cultura del cumplimiento de promesas adquiridas con el cliente, tratando al mismo siempre como constructor de valor para la compañía.
- Es importante optimizar procesos y mejorar los tiempos de entrega de mercancía.
- A nivel de satisfacción los líderes de proceso deben involucrarse más para que los planes de acción sean más efectivos.

d) ¿Cómo debe ser integrado el proceso de atención de quejas con el modelo de negocio de la empresa?

Este modelo debe ser una fuente de información tenida en cuenta en cada uno de los procesos de la empresa, se debe tener en cuenta que las quejas vienen directamente del cliente final y este es la razón de ser de la organización.

Es importante que sean los jefes directos que tengan contacto con los clientes críticos para que sea atendida queja y así se genere mayor compromiso y gestión con el cliente.

El proceso de atención a quejas debe ser integrado desde las gerencias de cada línea de negocio para garantizar la efectiva gestión.

El proceso debe ser propio de la compañía en general, no solo de los procesos que tienen al cliente directamente, ya que cuando se comercializa un producto, existe una empresa en pro de atender las necesidades de los clientes.

e) ¿Cómo se puede aumentar la satisfacción de los clientes?

- La satisfacción se puede aumentar definiendo procesos de comunicación eficientes y efectivos entre las áreas, con el fin de tener al cliente informado y poder anticipar cualquier contingencia que se presente.
- Entregar al cliente información oportuna y verídica, manteniéndolo al tanto de los cambios que puede tener su producto o servicio según los compromisos adquiridos.
- Informar sobre los canales de comunicación y demostrar siempre un interés genuino por satisfacer sus necesidades.

- Por medio de campañas enfocadas en la optimización de tiempos y efectividad de la prestación del servicio, la organización debe estar internamente alineada, enfocada, capacitada para asesorar a los clientes.
- Cumpliendo las promesas de valor, haciendo seguimientos post-venta, atendiéndolos como un aliado estratégico no como un comprador, dando el soporte y respaldo del producto.

f) ¿Cómo se puede fortalecer la imagen empresarial basada en los resultados acumulados de queja y satisfacción al cliente?

- Las acciones de mejoras tomadas con base en las quejas deben ser socializadas tanto dentro como fuera de la organización para lograr fortalecer la imagen empresarial.
- Siendo reconocidos por el buen trato, buena atención a los clientes y su orientación a satisfacer sus necesidades.
- Los clientes insatisfechos son el mejor suministro de ideas para mejorar procesos, la transparencia, el interés, la comunicación y el hacer las cosas bien hechas es lo mejor que se le puede dejar a los clientes.
- Cuando se tienen quejas repetitivas se debe tomar acciones de mejora directos contra el proceso, atacando de raíz donde se está fallando, razón por la cual si se conocen de primera mano las quejas repetitivas se puede invertir en la solución.

g) ¿Considera importante diseñar protocolos de atención?

Es muy importante definir estos protocolos para que cuando un cliente llegue, cada persona del equipo que este en contacto directo con el cliente sepa cómo proceder y qué hacer en el momento y tiempo adecuado.

h) ¿Qué recomendaciones haría en todos los puntos de contacto para mejorar la experiencia del cliente que nos compra?

- La información al cliente debe ser verídica, argumentada y en tiempo real, con esto no se generan falsas expectativas que posteriormente se convierten en molestias en los clientes.
- Aun cuando los procesos sean diseñados de cara al cliente, los equipos que los ejecutan deben ser sensibilizados al respecto para que entiendan cómo su papel impacta al cliente y su operación.
- Ser amables, buscar siempre atender al cliente de la mejor manera, dar toda la información correspondiente, asesorar de manera correcta, comprometerse con promesas alcanzables, realizar servicio postventa.
- En la parte comercial el relacionamiento con el cliente (atención, amabilidad, asesoría, transparencia, integridad, cumplimiento).
- En los procesos buena comunicación, gestión, compromiso.

i) ¿Cuál cree es que la “milla extra” que se debe desarrollar en la empresa?

La milla extra es que las personas entiendan que cada una de las actividades a desarrollar impactan a un cliente final de alguna manera y de esta manera se sientan comprometidos con mejorar la experiencia con los clientes desde sus labores diarias.

Garantizar la satisfacción del cliente en un 98 % de las ventas, esto permitirá a futuro vender más.

El compromiso de todos para brindar soluciones efectivas y oportunas.

En la Figura 3, se resumen los principales aspectos que deben ser trabajados al interior de la organización con el fin de erradicar la causa raíz de las quejas más reincidentes.

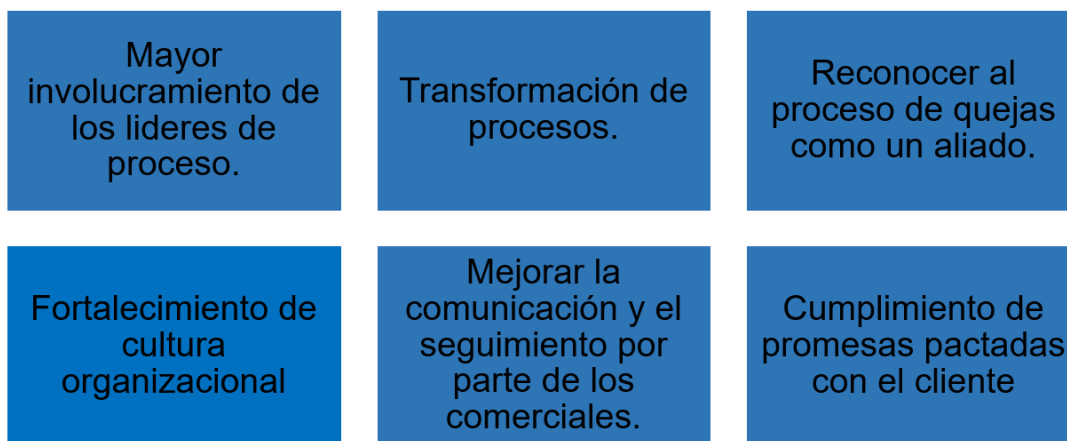


Fig. 3. Variables a intervenir.

Fuente: Elaboración propia, (2018)

2.1.4. Propuesta de mejora.

De acuerdo a los resultados obtenidos se propuso el plan de mejora (ejecución de 8 meses) expuesto en la Tabla 2 para las dos quejas más reincidentes:

Tabla 2. Plan de Mejora.

Aspecto que ataca	Actividad	Descripción	Proceso responsable
Ausencia de atención post venta.	Ajustar el modelo de valor y cobertura	Tomar toda la base de clientes de la empresa y segmentarlos por ubicación geográfica y cruzarlo con los montos de sus compras. Esto permitirá determinar a qué tipo de asesor se le debe asignar este cliente.	Mercadeo Corporativo.
Ausencia de atención post venta.	Asignación de asesor	+ El cliente debe ser informado una vez se asigne el canal de atención y al asesor.	Mercadeo Corporativo Fuerza comercial.

Ausencia de atención post venta.	Actualización de datos	Los datos básicos deben ser validados con el cliente en todos los puntos de contacto con la empresa.	Fuerza Comercial. Área de servicio. Financiero.
Ausencia de atención post venta.	Fortalecimiento del CRM	Generar cultura a nivel organizacional sobre la importancia de la calidad de la información para generar relaciones duraderas con el cliente.	Fuerza comercial.
Ausencia de atención post venta.	Garantizar atención constante en periodos de salida de personal.	Los clientes deben ser informados ante cambios de su asesor comercial	Mercadeo Corporativo. Gerentes de ventas.
Demora en la entrega de productos	Contratación del líder Customer Experience.	Es indispensable para la organización la contratación de un profesional con fuertes conocimientos en experiencia del cliente.	Vicepresidencia. Gestión del Talento Humano.
Demora en la entrega de productos	Identificación de los momentos de verdad.	Establecer cuáles son las interacciones que tiene el cliente con la empresa.	Especialista de calidad. Líder de proceso Customer experience.
Demora en la entrega de productos	Creación de los ciclos de servicio.	Establecer los tiempos exactos con lo que cuenta la empresa para entregar productos y servicios. Establecer programas de comunicación y trazabilidad entre el asesor y la empresa.	
Demora en la entrega de productos	Ajuste de procesos.	Determinar cuales son las entradas y salidas de los procesos.	
Demora en la entrega de productos	Determinación de los controles justos para la liberación		

	de los productos y servicios	Establecer tiempos de liberación para el siguiente proceso.	
Demora en la entrega de productos	Creación e implementación de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS).	Establecer el reporte de salidas no conformes entre procesos. Creación de indicadores en la interacción de procesos.	

Fuente: Elaboración propia, (2018)

Se espera que una vez se ejecute el plan de mejora, en la etapa de estabilización, las quejas por los dos motivos más reincidentes disminuyan. De igual forma, si durante la etapa de implementación y estabilización surgen otras ideas de intervención y de mejora, las mismas pueden ser incluidas a este plan.

3. CONCLUSIONES

- En la actualidad no es suficiente pensar solamente en la calidad del producto como único factor para la decisión de compra, los clientes son cada vez más conscientes del respaldo que las organizaciones les brindan ante sus requerimientos, fallas en los productos adquiridos, incumplimiento en los servicios contratados, atención pos venta, etc.
- El éxito de las organizaciones para reconocer las expectativas de los clientes parte de la adecuada planeación estratégica, donde en la misión, visión y objetivos estratégicos se involucre al personal para la obtención de la satisfacción del cliente.
- Las opiniones de los clientes transmitidas en forma de quejas, deben ser vistas como oportunidades de mejora en las organizaciones, debido a que de una u otra forma dejan en evidencia las falencias (de proceso, personas, recursos, etc.) y a partir de la adecuada estructuración de planes se pueden intervenir los procesos.
- El éxito del servicio al cliente, no depende únicamente de tener un área de atención de PQRS, sino que al interior de la organización se garantice que los empleados tienen la actitud de servicio más que aptitudes técnicas.
- El principal error de las organizaciones es suponer lo que el cliente necesita, cuando en realidad no se ha realizado un análisis exhaustivo de sus deseos, expectativas, requisitos, etc. Es fundamental evolucionar en la atención al cliente y esto se logra, entre un sin fin de estrategias, escuchando a los colaboradores, reuniéndose con los clientes, teniendo en cuenta iniciativas recolectadas en todos los niveles de la organización sobre nuevas y mejores formas de prestar el servicio y estas ideas lo que conllevaran es a la humanización del trabajo.
- Ya no es suficiente un modelo transaccional con los clientes, sino que la dinámica de los mercados obliga a las empresas a diseñar un modelo relacional que permita gestionar las relaciones con los clientes en niveles de cercanía, acompañamiento, identificación de sus necesidades, interacciones sinceras en donde se le escuche, se le entienda y se le interprete.

- El talento humano es decisivo en el planteamiento de la estrategia de servicio al cliente, debido a que se puede considerar una obligación que las personas interior de las organizaciones sean creativas, empáticas, trabajen en equipo, tengan acceso a la información y sean capaces de autogestionarse.

REFERENCIAS

- [1] M. E. V. Quiñones y L. A. A. d. Vega, *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*, Bogotá: ECOE Ediciones. , 2011.
- [2] A. Hax y N. Majluf, *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*, Santiago: Ediciones EC, 2014.
- [3] ICONTEC, *Norma Técnica Colombiana NTC 9001*, Bogotá: ICONTEC, 2015.
- [4] O. Benavides, *La inevitable globalización: Enfoque cultural y económico del escenario mundial.*, Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2017.
- [5] C. Lovelock y J. Wirtz, *Marketing de Servicios*, Mexico: Prentice Hall, 2009.
- [6] P. Fernandez, *Las 6R del negocio.*, Bogotá: LID Editorial, 2017.
- [7] H. Serna y J. J. Gomez, *Servicio al Cliente. Una nueva visión: Cliente para siempre*, Bogotá: 3R Editores, 2009.
- [8] M. V. Baptista y M. d. F. León, «Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal,» *Estudios Gerenciales*, vol. 29, pp. 189-203, 2013.
- [9] J. Goodman, *Atención Estratégica Al Cliente: Como Gestionar La Experiencia del Cliente Para Aumentar El Boca a Boca Positivo, Desarrollar La Lealtad y Maximizar Las Ganancias.*, Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones, 2015.
- [10] J. M. Acosta, *Gestión de Quejas y Reclamaciones*, Barcelona: Profit Editorial, 2012.
- [11] *Marketing y Publicidad, Atención eficaz de quejas y reclamaciones.*, Malaga: Publicaciones Vértice , 2009.
- [12] G. Rubio, *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: una aplicación para las grandes superficies*, Ibagué: Sello Editorial Universidad del Tolima, 2013.
- [13] J. P. Villa, *Manual de atención a clientes y usuarios*, Barcelona: Profit, 2014.
- [14] M. Alvarez, *Customer Experience. La fórmula del éxito para enamorar a los clientes*, Barcelona: Profit Editorial, 2017.

- [15] J. E. P. Herrera, Gerencia del Servicio, Bogotá: ECOE Ediciones, 2014.
- [16] G. Hernandez y A. M. Godínez, El gran libro de procesos esbeltos, Guanajuato: Ignius Media Innovation, 2014.
- [17] M. Vargas y L. Aldana, Calidad y Servio. Concepto y Herramientas, Chia: Universidad de la Sabana, 2014.
- [18] D. Robinson y J. Robinson, Cierre las brechas, Nashville: HarperCollins, 2017.
- [19] M. Cabezas y J. De la Peña, La gran oportunidad. Claves para liderarla transformación digital en las empresasy en la economía., Barcelona: Grupo Planeta., 2015.
- [20] J. Sanchez, *Transformación e Innovación Digital*, Barcelona: Incipy.