

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL
CLIENTE QUE COMPLEMENTAN LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS EN LA
NORMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001: 2015**



MARÍA FERNANDA CASTILLO SOLÓRZANO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD Y SALUD

OCUPACIONAL

BOGOTA D.C. 2019

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL
CLIENTE QUE COMPLEMENTAN LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS EN LA
NORMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001: 2015**

Resumen

El objetivo del presente ensayo es identificar los procesos y estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente que complementen los principios establecidos en la norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015. Para cumplir con este objetivo, es preciso reconocer la conceptualización y forma en que se aborda el tema de servicio y calidad en la atención al cliente en la norma ISO 9001. Por otro lado, es preciso analizar las estrategias que se han formulado en el contexto organizacional actual para mejorar los procesos de relacionamiento con el cliente que deriven en una mejor atención y calidad en el servicio. Finalmente, se describe un proceso de servicio al cliente que se adapte al entorno organizacional colombiano, con el fin de proponer estrategias que ayuden a complementar a la norma y orientar de esta manera mejores procesos de relacionamiento con el cliente, lo cual resulta vital teniendo en cuenta las particularidades del contexto actual comercial y empresarial.

Se plantea una investigación de tipo cualitativo, basada en la recolección y análisis documental, con el fin de analizar conceptos actuales asociados al servicio al cliente, y de reconocer los elementos que deben ser mejorados en la norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015, para orientar mejor a las empresas en lo que tiene que ver con la atención que se les presta a los clientes. Se resalta, por medio del análisis, la importancia de que la norma sea mucho más específica, incluyendo actividades, estrategias y ejemplos concretos que ayuden a mejorar y

profundizar la información sobre guías y pautas de servicio al cliente.

Introducción

La norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015 define una serie de actividades, principios y estrategias que deben tener en cuenta las organizaciones para garantizar la calidad del servicio al cliente, con el fin, no solo de mejorar la productividad y el cumplimiento de los requisitos asociados a la gestión comercial, sino también de promover mejores lazos que deriven en una mayor fidelización. Sin embargo, la realidad es que, si bien la norma que se ha mencionado define la importancia de la calidad al servicio al cliente y plantea una serie de principios organizacionales asociados, la realidad es que no detalla de manera concreta cómo se pueden establecer mejores mecanismos de servicio y atención.

Por ejemplo, en lo que se refiere al servicio al cliente, la norma únicamente especifica los procesos de comunicación que se deben generar, además de determinar los requisitos que deben cumplir los productos y servicios de los clientes. Sin embargo, más allá de ello, no se definen con precisión políticas de calidad en el servicio y la atención al cliente. Por lo tanto, es importante definir estrategias específicas que complementen las orientaciones del sistema de gestión reseñado, a partir de un proceso de análisis bibliográfico que permita determinar los elementos claves que deben considerar las organizaciones para mantener la confianza, preferencia y fidelización de los clientes mediante buenas prácticas de calidad en la atención.

En la actualidad, la función central de cualquier tipo de empresa debe ser el diseño continuo de estrategias que favorezcan la construcción de vínculos sólidos entre la empresa, los clientes y otros actores que participan de las actividades operacionales y administrativas; con el fin de generar intercambios beneficiosos que fomenten la competitividad (Ruíz y Marín, 2007). Por lo tanto, la creación de nuevas estrategias de venta que permitan mejorar el relacionamiento con los clientes, además de llamar su atención en torno a la adquisición de diferentes tipos de productos y servicios, se relaciona con: el desarrollo de propuestas de fidelización y el diseño de mejores relaciones con los clientes.

La función central de cualquier tipo de empresa en la actualidad es desarrollar estrategias que favorezcan la construcción y el mantenimiento, a través del tiempo, de vínculos sólidos entre la empresa, los clientes y otros actores que participan de la relación; con el fin de generar intercambios beneficiosos que fomenten la competitividad (Bolisani, Dono y Scarso, 2017). Por lo tanto, la creación de nuevas estrategias de venta que permitan mejorar el relacionamiento con los clientes, además de llamar su atención en torno a la adquisición de diferentes tipos de productos y servicios, se relaciona con: el desarrollo de propuestas de fidelización, el mejoramiento continuo del trato justo con el cliente y el diseño de mejores relaciones con los clientes.

De esta forma, se puede entender que en medio de un contexto empresarial bastante dinámico y competitivo, el desarrollo de relaciones dinámicas y efectivas entre las organizaciones y los clientes se ha constituido como uno de los principios fundamentales del marketing, ya que ayudan a promover mejores conocimientos que ayudan a orientar los procesos de toma de decisión (De la Ossa y Ghisays, 2011). Es por ello que Bordonada y Polo (2009) plantean la necesidad de especificar con detalle la relación que existe entre tres

elementos fundamental para el desarrollo y sobrevivencia de las organizaciones en la actualidad, que son el marketing, el servicio al cliente y la calidad.

La relación entre satisfacción y calidad del servicio al cliente se determina en la medida en que una persona que acumula nuevas experiencias satisfactorias a través de los servicios que presta y ofrece una empresa, con el tiempo se forma positivo sobre la calidad del servicio y la manera en que la empresa atiende a sus necesidades (Bauer, Grether y Leach (2002). Lo anterior implica, siguiendo las apreciaciones de Aggarwal (2004), que las empresas deben mantener y desarrollar de manera constante estrategias que garanticen no solo el bienestar, atención efectiva y satisfacción del cliente, sino también deben promover principios de fidelización de los clientes frecuentes, para que puedan fortalecer con el tiempo un juicio, percepción y valoración positiva en torno a los servicios, productos y enfoques globales de la empresa.

Conceptualización Sobre el Servicio al Cliente en la Dinámica Organizacional Actual

El servicio al cliente se ha establecido en la actualidad como una de las principales condiciones que deben asegurar y garantizar las empresas para lograr un mejor rendimiento y productividad. De acuerdo con Aarikka-Stenroos y Jaakkola (2010), esto se debe a que en la actualidad los clientes son cada vez más exigentes, debido a que tienen mayor poder, lo cual se debe a la enorme oferta que existe para cada producto o servicio. De esta manera, si un cliente no se siente satisfecho con un servicio, o si cree que sus necesidades o expectativas no han sido del todo cumplidas, le es muy fácil buscar los mismos productos en otra empresa.

Ante esta situación, todas las organizaciones deben concretar como uno de sus pilares centrales el desarrollo de un conjunto de actividades que les permita mejorar su relación con el entorno y su comprensión sobre las verdaderas necesidades de los clientes, con el fin de diseñar estrategias efectivas que incidan en su satisfacción. En palabras de García (2016), el servicio al cliente se relaciona con un conjunto de vivencias y experiencias que denotan los lazos y relaciones que se establecen entre los clientes con las empresas. El punto clave de la argumentación es que de la solidez de estos lazos depende en gran medida la supervivencia de las organizaciones. Siguiendo las palabras de De la Ossa y Ghisays (2012):

Una cultura de servicio enfocada al cliente es una forma de hacer las cosas en las que interviene y se compromete a todos los estamentos de la organización. Esta forma de hacer las cosas, en las empresas que lo aplican, terminan, en su conjunto, por convertirse en un valor que realza las ventajas y valor agregado al que acceden los usuarios industriales, o intermediarios comerciales y los consumidores finales al adquirir los bienes y servicios y es algo que se percibe (p. 7).

En la norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015 se reconoce que la cultura del servicio se asocia con un proceso que está vinculado al proceso de compra y asesoramiento del cliente, por lo cual es un bien intangible que define en gran medida las posibilidades de satisfacer plenamente a las personas, entendiendo a sus necesidades, cumpliendo con sus requisitos y orientando la toma de decisiones de una manera eficaz y asertiva. Ahora bien, es importante tener en cuenta las apreciaciones de Albrecht (2006), quien explica que existen tres elementos que se conjugan e interactúan en la prestación del buen servicio, los cuales se muestran a continuación, en la figura No 1.



Figura 1. Elementos que integran la cultura del buen servicio

Fuente: Albrecht (2006)

A continuación, se explica cada uno de los eslabones que componen esta cadena de acuerdo con los lineamientos de la norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015:

- **Estrategia de servicio:** Se refiere al desarrollo de acciones, capacitaciones y medidas que permitan unificar a todos los niveles de la organización, con la finalidad de que exista principios claros en torno a todo lo que se refiere a los clientes, su atención y comprensión sobre sus necesidades. La estrategia del servicio, por tanto, es aquello que debe ser común para todos los integrantes de la empresa, pues incluye los principios que orientan los tratos cotidianos que se establecen con los clientes y loas estrategias de relacionamiento.

- **Gente:** La gente son los empleados que tratan continuamente con los clientes, los cuales deben ser capacitados y sensibilizados constantemente para que ofrezcan un trato justo, cotes y adecuado. También es importante considerar que todos los clientes no son iguales, y que es tarea del trabajador identificar con qué tipo de cliente está hablando para orientar el discurso y el lenguaje que se utiliza, teniendo en cuenta, claro está, los principios que se definieron en la estrategia de servicio. En efecto, según lo explican Leppard y Molyneux (2000), es clave que se comprenda cuál es la percepción y el punto de vista de cada cliente, pues cada uno espera diferentes cosas de la empresa, y asocian su satisfacción a variables que no siempre son comunes, Por lo tanto, cada cliente posee una realidad distinta que es preciso leerla e interpretarla para ofrecerle de esta manera el mejor servicio posible.
- **Sistemas:** Los sistemas permiten sistematizar la información sobre los clientes, además de prestar una atención más eficiente y eficaz. Por otro lado, los sistemas también son claves para estructurar las preferencias y necesidades de los clientes, y para contar con datos reales sobre cada una de las personas que se acercan a solicitar un producto o un servicio. De esta manera, el desarrollo e implementación de los sistemas de información son un elemento clave que deben asumir las compañías, por medio de la participación efectiva de cada una de las áreas que la componen, para enfrentar las constantes dinámicas y la evolución del mercado, y para generar un valor agregado a los clientes, logrando satisfacer sus necesidades, cumplir con sus expectativas y garantizar de esta manera el crecimiento en efectividad y en utilidades

De esta manera, se puede observar como el servicio al cliente se asocia a un elemento que genera valor para las organizaciones, y que, aunque es inmaterial e intangible se establece como

un factor determinante del cual depende la competitividad. En este sentido es preciso reconocer las palabras de Berry (1989), quien explica que el servicio al cliente es un elemento que les hace percibir a los clientes un compromiso de la empresa hacia sus necesidades, lo cual es clave para ganar su lealtad y fidelidad. Por estas razones Bordonada y Polo (2012) plantean que el buen servicio al cliente ofrece un valor adicional al proceso de compra, ya que exige ir más allá de una prestación básica, e implica un proceso en el cual se trata de generar empatía con el cliente, conocerlo y hacerlo sentir bien en todo momento.

En síntesis, se puede decir con Moreno (2009) que:

El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo. Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento (p. 22).

La norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015 destaca, por tanto, la importancia del diagnóstico como un elemento que arroja información clave en torno a las realidades de cada cliente, a la forma en que accede y busca los productos, y a la manera en que configura un conjunto de necesidades, preferencias y requisitos que las empresas deben entender. Sin embargo, es importante analizar cuáles son los principios asociados al servicio al cliente en la norma, a través de una lectura completa de cada uno de sus apartados, con el fin de observar aquellos casos en los cuales se hace referencia a los clientes, la atención y la satisfacción de sus necesidades por parte de la empresa.

Principios asociados al Servicio al Cliente en la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015

La primera vez que se menciona el concepto de atención y servicio al cliente en la norma, es en el numeral 6.1.2., en el cual se establecen las razones por las que la empresa debe promover procesos de planificación asociados a la valoración de riesgos y oportunidades. De esta manera, se entiende que la planificación es clave para alcanzar el acercamiento a nuevos clientes y mejorar los procesos de atención. Sin embargo, más allá de ello no se especifica nada en lo relacionado a estrategias concretas que permitan desde la planeación organizacional mejorar el servicio al cliente.

Por otro lado, al hablar de requisitos para los productos y servicios, en el numeral 8.2.1. se establecen los aspectos que debe incluir la comunicación con los clientes, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- La comunicación debe tener una funcionalidad, en la medida en que permite proporcionar información en torno a los productos y servicios.
- La comunicación se enfoca en el desarrollo de consultas o cambios en los pedidos
- Funciona como una herramienta a través de la cual se obtiene retroalimentación de los clientes.
- Permite mejorar en los procesos de control de la propiedad del cliente.
- Establece requisitos específicos para acciones de contingencia.

No obstante, si bien se mencionan las funciones de la comunicación, no se orientan estrategias específicas para promover y mejorar continuamente esta comunicación, pues no se plantean como tal iniciativas o acciones que permitan fortalecer los procesos de relacionamiento con el cliente.

Por otro lado, en el numeral 8.2.3 se habla de los clientes cuando se hace referencia a la revisión de los requisitos para los productos y servicios:

La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. Debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir: a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma; b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido; c) los requisitos especificados por la organización; d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios; e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente (Icontec, 2015, p. 12).

Como se puede apreciar, la norma es reiterativa en la necesidad de garantizar y satisfacer los requisitos del cliente en lo que tiene que ver con la producción y prestación de servicios. Pero más allá de ello, no establece análisis ni indicaciones sobre la manera en que se pueden conocer dichos requisitos, además de comprender las necesidades específicas de los diferentes tipos o segmentos de clientes. En el numeral 8.3.2. se plantea también que las empresas deben incluir la participación activa de los clientes en los procesos de diseño y desarrollo de los productos., pero no se especifican las estrategias para promover dicha participación.

Ahora bien, en el numeral 8.4.2. se plantea que: “La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.” (Icontec, 2015, p. 16). Se puede evidenciar una vez más que la norma se enfoca en especificar que las empresas deben cumplir con los requisitos de los clientes como una función básica que asegura la calidad, pero nunca se determinan estrategias, principios ni acciones para lograr este fin.

Finalmente, en el numeral 9.1.2 que versa sobre la satisfacción del cliente, se plantea que: “La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información” (Icontec, 2015, p. 16). Este es el único caso en la cual se incluyen medidas o estrategias para las empresas, pues se explica en la norma que la satisfacción del cliente se asocia al seguimiento de sus percepciones, por medio de encuestas, retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, reuniones, felicitaciones, e informes de agentes comerciales.

Como se puede apreciar, en la norma no hay mayores especificaciones en torno a los procesos de relacionamiento con el cliente, ni al servicio, ni a la atención de sus necesidades. Sin bien se establecen una serie de requerimientos que deben cumplir las empresas, como incluir la participación de los clientes en el diseño de los productos, y conocer sus percepciones por medio de encuestas, más allá de ello no se plantean, como tal, estrategias integrales que mejoren la atención y el servicio.

En la norma se debe comprender, por lo tanto, que el cumplimiento de los requisitos de los

clientes se encuentra asociado a la construcción y al mantenimiento, a través del tiempo, de vínculos sólidos entre la empresa, los clientes y otros actores que participan de la relación, con el fin de generar intercambios beneficiosos que fomenten la competitividad (Ruíz y Marín, 2007). De manera similar, Boone y Kurtz (2007) explican que el MR se entiende como la creación y desarrollo efectivo de relaciones con los clientes, proveedores, empleados y otros socios, con el fin de cumplir los objetivos y de alcanzar las metas de una manera conjunta, por medio de procesos adecuados de comunicación y participación. Por lo tanto, se puede decir con Wakabayashi (2010) que:

El propósito central del Marketing Relacional es crear valor mutuo a partir de un proceso de gestión en que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes; es decir, se aprovechan las sinergias que se pueden establecer en dichas relaciones, para mantener la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida del cliente (p. 99).

Teniendo en cuenta el análisis que se ha planteado sobre la norma y sobre los principios que actualmente orientan la relación, servicio y atención al cliente, a continuación, se presenta la propuesta concreta para complementar la norma.

**Propuesta para complementar la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015 con
relación al servicio al cliente**

En particular, teniendo en cuenta las limitaciones que se encontraron al analizar la norma, la propuesta se basa en la necesidad de que en la norma se incluyan estrategias que promuevan nuevos relacionamientos con el cliente. Como lo explican Küster y Villa (2010), las nuevas relaciones que deben sostener las empresas con los clientes, dependen de conocerlos bien, aprender sobre sus necesidades, cambios de comportamiento y preferencias, a partir de principios que permitan mantener una continua comunicación y atención integral a sus necesidades.

La creación de nuevas estrategias de venta que permitan mejorar el relacionamiento con los clientes, además de llamar su atención en torno a la adquisición de diferentes tipos de productos y servicios, se relaciona con el desarrollo de propuestas de fidelización. En particular, como lo explican Kotler y Armstrong (2003), estas propuestas se enfocan en ofrecer un conjunto de servicios y productos de calidad, por medio de un servicio asistido, con el fin de satisfacer de forma integral las necesidades y preferencias de los clientes, para que regresen de manera regular a realizar sus compras.

En palabras de Peña (2015), el principal esfuerzo que se debe realizar al interior de una organización para mejorar las ventas y potenciar la competitividad, es diseñar y aplicar unas estrategias para incentivar la fidelización de los clientes, con el objetivo de que estos prefieran la compra de los productos y servicios ofrecidos por la marca o la compañía, de forma repetitiva y habitual, en vez de los productos de la competencia. Efectivamente, según Harding (2004), en los últimos años se ha generado en el mundo un cambio en torno a la perspectiva de la competitividad y de la mejora de la productividad a nivel organizacional. Anteriormente, el elemento diferenciador que utilizaban las empresas para incrementar su rentabilidad era la venta de productos novedosos, pero hoy en día -debido a que la intensificación competitiva genera

nuevos retos para la innovación y generación de valor agregado-, la orientación y el enfoque se ha cambiado hacia los clientes.

De acuerdo con las apreciaciones de Rubio (2014)

La calidad del servicio se constituye en una prioridad competitiva y como tal es un factor que está presente en todas las interacciones de las personas con las organizaciones y constituye un atributo diferenciador entre las empresas exitosas y las que no lo son (p. 55).

Por otro lado, de acuerdo con las apreciaciones de Wellington (1997), es preciso tener en cuenta que existe una importante relación entre la calidad del servicio con la satisfacción al cliente. En particular, ambas nociones se inscriben en el conjunto de procedimientos y características que orientan los procesos de relacionamiento entre la empresa con los clientes, a partir de una serie de elementos que median dicha relación, como la calidad de los productos, el asesoramiento, la atención a las consultas e inquietudes a los clientes y una actitud siempre atenta y disponible hacia sus necesidades e intereses (Seth, Deshmukh & Vrat, 2004).

Como lo explica Rubio (2014), la satisfacción reúne elementos de tipo emocional, afectivo y cognitivo que se asocian a la evaluación que realiza el consumidor sobre el servicio, con respecto a una transacción específica, a una experiencia de consumo, a una venta o un simple proceso de comunicación. La satisfacción que se vincula a una transacción particular, con el tiempo y si se mantiene la calidad, se convierte en una actitud global ante el servicio prestado (Das, 2009). Por tanto, se puede decir que la calidad del servicio responde a un juicio que se forma el consumidor a largo plazo, a medida que acumula nuevas experiencias con la empresa; y que la satisfacción,

por otro lado, responde al desarrollo de un juicio transitorio que se establece al desarrollar una transacción.

El enfoque relacional que se debe tener en cuenta para mejorar la calidad del servicio al cliente, se encuentra asociado a la construcción y al mantenimiento de interacción y vínculos efectivos y beneficiosos entre las organizaciones y los clientes. Comúnmente, explican Jobber y Fahy (2006), este proceso relacional se entiende como proceso que permite potenciar las interacciones que se generan en un proceso comercial entre los stakeholders. Por lo tanto, el objetivo básico de la calidad del servicio es el de crear y generar valor mutuo a través de las transacciones, mejorando así el cumplimiento de las metas que son trazadas en las actividades comerciales.

De esta manera, las relaciones entre la empresa con los diferentes agentes del mercado, especialmente los clientes, no se deben entender como una suma de transacciones, sino como un vínculo que se mantiene a través el tiempo, por lo cual resulta vital mantenerlo y construirlo mediante un buena comprensión y análisis de la información, que permita reconocer las necesidades y mantener una comunicación precisa y acertada (González y Brea, 2016).

En este sentido, se puede decir que lo que necesita la norma de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015 para mejorar su especificidad y orientación en lo que tiene que ver con el servicio al cliente es definir de manera precisa un conjunto de herramientas, actividades, estrategias y principios que pueden orientar las empresas en cada situación. Por ejemplo, en el numeral 8.2.1, cuando se define que la comunicación debe tener una funcionalidad, en la medida en que permite proporcionar información en torno a los productos y servicios, es preciso que hay una

información más concreta. En otras palabras, la norma no se debe limitar al deber ser de la cuestión, sino que también es clave definir con mayor precisión una orientación a las empresas.

Se propone, por tanto, que cuando se hable de cualquier principio asociado con el tema del servicio del cliente, se desarrolle el siguiente esquema:

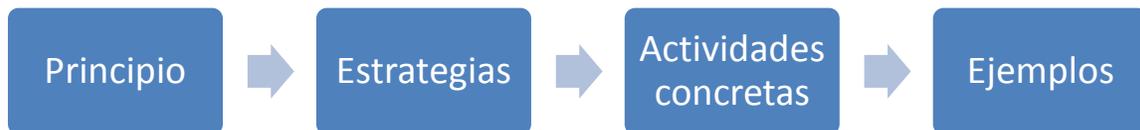


Figura 2. Fases de la propuesta

Fuente: Elaboración de la autora

En la tabla No. 1 se muestra un ejemplo de cómo se podría desarrollar el principio del numeral 8.2.1. bajo el nuevo esquema que se propone.

Tabla 1.

Ejemplo de la propuesta

Paso	Descripción
Principio	La comunicación debe tener una funcionalidad, en la medida en que permite proporcionar información en torno a los productos y servicios
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el desarrollo de sistemas de información que permitan tener un mejor conocimiento de cada uno de los clientes.• Mejorar la retroalimentación por parte de los clientes a través de encuentros que se realicen de manera sistemática.• Orientar la toma de decisión sobre productos y servicios a partir de las percepciones de los clientes.• Incluir los procesos de participación comunicación con los clientes como elementos claves en la estrategia organizacional que orientan los procesos de toma de decisión.

<p>Actividades concretas</p>	<ul style="list-style-type: none">• Realizar llamadas periódicas a los clientes consultando su percepción sobre productos y servicios.• Mantener comunicación constante por el email.• Realizar visitas programadas a las casas o lugares de trabajo de los clientes.• Programas reuniones periódicas de participación.• Informar a los clientes de cualquier cambio en los productos o servicios para solicitar su opinión.• Desarrollar encuestas para los clientes con el fin de conocer sus percepciones y orientar estrategias de cambio.
<p>Ejemplos</p>	<p>En la parte final se pueden poner uno o dos ejemplos que demuestren cómo en una empresa la comunicación con los clientes se estableció en una herramienta fundamental para orientar el desarrollo de los productos y</p>

	servicios.
--	------------

Como se puede apreciar, si se sigue este esquema para cada principio se puede profundizar mucho más en lo que tiene que ver con el servicio al cliente en la norma. Ya no se mencionaría simplemente un principio, sino que además se proponen estrategias concretas, actividades y ejemplos que orientan la toma de decisión. Se genera de esta manera una herramienta mucho más útil para las organizaciones, y se mejora considerablemente en los aspectos que han sido vistos sobre atención y servicio al cliente, como relacionamiento, comunicación, satisfacción y fidelización.

Conclusiones

La función central de cualquier tipo de empresa en la actualidad es desarrollar estrategias que favorezcan la construcción y el mantenimiento, a través del tiempo, de vínculos sólidos entre la empresa, los clientes y otros actores que participan de la relación, con el fin de generar intercambios beneficiosos que fomenten la competitividad. Por lo tanto, la creación de nuevas estrategias de venta que permitan mejorar el relacionamiento con los clientes, además de llamar su atención en torno a la adquisición de diferentes tipos de productos y servicios, se relaciona con el desarrollo de propuestas de fidelización y mejoramiento continuo del trato justo con el cliente.

Por esta razón, las normas de gestión de calidad que orientan a las empresas para mejorar elementos indispensables en el entorno actual como el servicio, la producción y las relaciones con los agentes interesados, además de factores internos asociados al clima organizacional y a la

cultura, deben incluir de manera específica elementos asociados a la atención y al servicio al cliente. Sin embargo, más allá de tener en cuenta normas y principios generales sobre calidad en el servicio, como ocurre en el caso de la norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015, es preciso ir más allá, definiendo un conjunto de estrategias y actividades que les permitan a las empresas saber qué pueden hacer, dependiendo de las circunstancias, para mejorar factores como la comunicación con los clientes, los procesos de relacionamiento, la atención a sus preferencias y necesidades, el conocimiento sobre sus intereses y el desarrollo de una atención confiable que promueva la fidelización.

Es clave reconocer que la toma de decisión se entiende como un conjunto de procesos que se establecen con fin de solucionar los problemas que se presenten, y de aprovechar oportunidades en el plano organizacional, que ayuden a potenciar aspectos como la competitividad y la rentabilidad. Las habilidades básicas que se requieren en un proceso de toma de decisión son el análisis, la clasificación y la capacidad de interpretar los diferentes acontecimientos, los datos y la información disponible, a través de la implementación de una serie de etapas de estudio y de alternativas, para que la persona o el equipo que toman las decisiones puedan desplazarse fácilmente de una posición actual a una posición ideal, en la que se puedan cumplir de manera adecuada con los objetivos y metas organizacionales.

En este sentido, como se puede apreciar, es vital que el desarrollo de las estrategias empresariales diseñadas para mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes, así como para obtener una mayor fuerza de venta, esté orientadas por normas específicas que presenten un análisis detallado sobre las estrategias que se pueden desarrollar. Por tanto, es clave que la norma de gestión de calidad ISO 9001: 2015 sea mucho más específica en lo que tiene que ver con servicio al cliente, siguiendo los lineamientos que se han presentado en la propuesta, y apoyando

de esta manera los principios y normas con estrategias, actividades y ejemplos puntuales que se establezcan como herramientas de orientación estratégica en las organizaciones.

Referencias

- Aarikka-Stenroos, A., Jaakkola, E. (2010) Value co-creation within buyer-seller relationships in knowledge-intensive business services. *IMP2010 Conference*, Budapest.
- Agrawal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 87-101.
- Albrecht, K (2006). *La revolución de servicio. Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Panamericana Editorial. Colombia.
- Bauer, H., Grether, M. y Leach, M. (2002). Building Customer Relations over Internet. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 155-163.
- Berry, J. (1989). *Calidad de servicio*. Madrid. Diaz de Santos
- Bolisani, E., Dono, A., y Scarso, E. (2017). Relational marketing in knowledge-intensive business services: an analysis of the computer services sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 314-322.
- Bordonada, B., y Polo, I. (2009). Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 005-030.
- Das, K. (2009). Relationship Marketing Research (1994- 2006). An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 27, 3.
- De la Ossa, M., y Ghisays, D. (2012). *La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial*. Instituto de Empresa - Madrid Especialización en gerencia empresarial.

- Icontec. (2015). Norma técnica NTC-ISO colombiana 9001. sistemas de gestión de la calidad. requisitos. Cuarta actualización .Editada 2015-09-23
- Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Foundations of Marketing*. Nueva York: The McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Koller, L: (2009). Dirección de marketing. Madrid: Pearson Educación.
- Küster, I., & Villa, N. (2010). La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español. *Ensayos de economía*, 12(4), 22-54.
- Leppard, J., y Molyneux, L.(2000). *Cómo mejorar su servicio al cliente*. Gestión 2000. España.
- Peña, C. (2015). Marketing relacional: algunos elementos por considerar para la industria del software. Caso Sysman S.A.S. *In Vestigium Ire*, 9(2), 45-78.
- Rubio, G. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 55-76.
- Ruíz, L., y Marín, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 2(4), 22-55.
- Wellington, P. (1997). Como brindar un servicio integral de atención al cliente. Kaizen. Madrid. McGraw- Hill.