



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE AMINISTRACION**

ANÁLISIS DEL AREA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA  
DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA COLINEAL CORP EN LA  
CIUDAD DE CUENCA.

**Estudiante:**

Jenny Magaly Quinde Pérez

**Tutor**

Ing. Guido Ordoñez

**Cuenca 03-Dic-11**

## **CERTIFICADO DE AUTORIA**

Los contenidos, argumentos, exposiciones, conclusiones son de responsabilidad del autor.

---

Tgnla. Jenny Magaly Quinde Pérez

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Jenny Magaly Quinde Pérez**, con **CI. 0105835250** declaro conocer y aceptar la disposición de la Normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: "Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Cuenca, Octubre 31 del 2011

---

Tgnla. Jenny Magaly Quinde Pérez

C.I 010583525-0

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Guido Ordoñez**

**Director de Tesis**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación “ANALISIS DEL AREA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA COLINEAL CORP EN LA CIUDAD DE CUENCA.” realizado por la Srta. Jenny Magaly Quinde Pérez, egresada de la Facultad de Administración de Empresas, se ajusta a los requerimientos técnico-metodológicos y legales establecidos por la Universidad Tecnológica Israel, por lo que se autoriza su presentación.

Cuenca, Octubre 31 del 2011

---

**Ing. Guido Ordoñez**

**DIRECTOR DE TESIS**

## *DEDICATORIA*

A mis padres, amigos y a una persona muy especial en vida, ya que con su comprensión, apoyo, confianza y experiencia me ayudaron a seguir adelante, son personas muy importantes y ejemplos a seguir.

Estas personas son una bendición de Dios ya que cada día lucharon conmigo en las buenas y en las malas, espero no defraudarles y así seguir cumpliendo mis metas.

*MAGALY QUINDE PEREZ*

## **AGRADECIMIENTO**

### ***AGRADEZCO.....***

En primer lugar a Dios por el don de sabiduría que me ha dado para poder conseguir una meta mas en vida, le agradezco por todas las bendiciones enviadas.

A mis padres por el apoyo y la confianza depositada en mí ya que cada instante me han sabido dirigir inculcando valores éticos y morales, para así poder enfrentar la vida cotidiana.

A mis amigos por la perseverancia y colaboración que me han dado para realizar esta tesina, se que todos nos apoyamos para salir adelante.

Al Ing. Guido Ordoñez, persona que me ha dirigido para realizar este proyecto, se que apporto mucho y me encamino para poder sacar la idea a relucir

A los educandos ya que con sus experiencias y conocimientos me han encaminado a seguir adelante, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos en esta formación académica.

***GRACIAS***

***MAGALY QUINDE PEREZ***

## **RESUMEN**

Para lograr mayor eficiencia en el área de servicio al cliente y mayor satisfacción en los clientes, es necesario ir mejorando cada día, por lo que se plantea una estrategia de servicio con el objetivo de tener un plan de mejora.

Con procedimientos claros los administradores de Servicio al Cliente se desempeñaran de mejor manera, brindando una excelente atención al cliente, haciéndoles sentir muy importantes para la organización.

El propósito es crear una gerencia de servicio y hacerles conocer a los directivos que esta área es muy importante y útil para el desarrollo de la organización, dando como resultado indicadores de satisfacción positivos y disminución de reclamos.

## **SUMARY**

For achieve greater efficiency in the area of customer service and greater customer satisfaction, it is necessary to keep improving every day, which raises a service strategy with the aim of having a plan for improvement.

Administrators with clear procedures Customer Service performed better, providing excellent customer service, making them feel very important to the organization.

The purpose is to create a service management and managers to let them

know that this area is very important and useful for the development of the organization, resulting in positive indicators of satisfaction and decreased complaints.



## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>Capítulo I Introducción</b>	<b>15</b>
Diseño Tesina	19
1 Tema de Investigación	19
2 Planteamiento Problema	19
2.1 Antecedentes Colineal Corp.	19
Visión	20
Misión	20
Objetivo de Calidad	20
Políticas de Calidad	21
Organigrama	23
2.2 Diagnostico Problemática	23
2.2.1 Causa y Efecto	23
Calidad del Producto	23
Calidad del Servicio	23
Comunicación	23
2.2.2 Pronostico y Control del Pronostico	24
2.3 Formulación de la Problemática	25
2.3.1 Problema Principal	25
2.3.2 Problemas Secundarios	26
2.4 Objetivos	26
2.4.1 Objetivo General	26
2.4.2 Objetivos Específicos	27
2.5 Justificación	27
2.5.1 Teórica	27
2.5.2 Metodología	28
2.5.3 Practica	28
2.6 Marco de Referencia	28
2.6.1 Marco teórico	29
2.7 Metodología	31
<b>Capítulo II Empresa Colineal Corp.</b>	<b>33</b>
2.1 Antecedentes	33
2.2 Situación Actual del Área de Servicio al Cliente	36
2.2.1 Análisis Situación Actual	36

Estructura Organizacional	37
Cadena de Valor Colineal Corp.	38
Actividades Primarias	39
Actividades Secundarias	44
FODA Colineal Corp.	48
2.2.2 Análisis Procedimiento Servicio al Cliente	50
2.2.3 Análisis Sistema de Comunicación	53
Canal de Comunicación Servicio al Cliente	55
Habilidades de Comunicación	56
2.2.4 Análisis Cliente Interno	57
<b>Capítulo III Marco Teórico</b>	<b>60</b>
3.1 Servicio al Cliente	60
Elementos Servicio al Cliente	60
Importancia	61
Acciones	61
Componentes	62
3.2 Plan de Mejora Servicio al Cliente	63
Contenido Plan	65
3.3 Enfoques Sistemáticos	66
3.4 Enfoques Procesos de Mejora	66
Actividades Básicas de Mejoramiento	67
3.5 Metodología	71
<b>Capítulo IV Planteamiento, Estrategia de Mejoramiento Servicio al Cliente</b>	<b>73</b>
4.1 Estrategia de Servicio	73
Cliente	73
Competencia	76
Patrones Costumbre y Posibilidades	76
Ventajas y Beneficios	79
Tiempos Solución de Reclamo	80
Garantías	82
Propuesta	83
Kit de Cerrajería	84
Alternativas de Medición	85
Percepción de los Departamentos	85
Estructura de la Estrategia	86

Políticas de Servicio	86
Estrategia Servicio al Cliente	86
Comunicación Efectiva	87
4.2 Planificación Estratégica	87
Gerencia de Servicio	87
Triangulo de Servicio	88
Cliente	89
Estrategia de Servicio	89
Gente	89
Sistemas	89
Principios en los que Descansa la Estrategia	90
4.3 Evaluación de la Estrategia para la Implementación	90
Beneficios	91
4.4 Expectativas de los Clientes Internos	91
<b>Capitulo V Plan de Mejora Servicio al Cliente</b>	<b>94</b>
5.1 Establecimiento de Objetivos	94
5.2 Reconocimiento de Políticas y Procedimientos	95
Políticas	95
Políticas de Servicio al Cliente	96
Procedimientos	97
Procedimiento Propuesto	101
Enfoques de las Operaciones	102
Efectividad del Proceso	104
Output del proceso	104
Input Proceso	104
Tiempo del Ciclo del Proceso	105
Proceso de Mejoramiento Continuo	106
Implementación de un Programa de Servicio	106
5.3 Instrumentación del Plan de Mejora	107
Nomenclatura de los Servicio Ofertados	107
Demanda de los Servicios	108
Indicadores de Nivel del Servicio	109
Nivel de Recursos	109
Nivel de Inventarios	109
Definición de Proveedores	110

Alianzas Necesarias	111
Magnitud de la Capacidad	111
Costo del Servicio	112
Comunicación con el Cliente	113
Elementos	113
Producto	113
Procedimientos	114
Instalaciones	115
Tecnología Disponible	116
Información	116
Prestador del Servicio	116
Cultura de Servicio	117
5.4 Implementación de la Estrategia	120
Gerencia de Servicio	122
Filosofía de Servicio	123
Proceso de Pensamiento	123
Valores y Actitudes	124
Estrategia	125
5.5 Matriz Plan de Mejoramiento	129
Selección de Problemas	130
Cuantificación y Subdivisión del Problema	131
Análisis Causas Raíces Específicas	133
Establecimiento del Nivel de Desempeño	134
Diseño y Programación de Soluciones	134
Implementación de Soluciones	135
Calidad	135
Servicio	135
Comunicación	135
Establecimiento de Acciones de Garantía	136
5.6 Involucramiento de los Directivos y Empleados	136
Enfoque Kaizen	138
Evaluación de la Ecuación	139
5.7 Medición de Indicadores de Servicio al Cliente	142
Insatisfacción Clientes	144
Inversión	145

<b>Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>147</b>
6.1 Conclusiones	147
6.2 Recomendaciones	148
<b>Bibliografía</b>	<b>149</b>
<b>Anexos</b>	<b>150</b>

## **LISTA TABLAS**

Tabla 1 Garantías	81
Tabla 2 Cronograma Tiempos Solución Reclamos	82
Tabla 3 kit Cerrajería	83
Tabla 4 Inversión	144

## **LISTA DE GRAFICOS**

<b><u>2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE</u></b>	
<u>Grafico 1 Organigrama de la Organización</u>	<u>36</u>
<u>Grafico 2 Cadena de Valor</u>	<u>38</u>
<u>Grafico 3 Organigrama del Área de Servicio al Cliente</u>	<u>45</u>
<b><u>2.2.1ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE</u></b>	
<u>Grafico 4 Procedimiento de Servicio al Cliente</u>	<u>50</u>
<b><u>2.2.2ANÁLISIS SISTEMA DE COMUNICACIÓN</u></b>	
<u>Grafico 5 Sistema de Comunicación</u>	<u>52</u>
<b><u>2.2.4, ANÁLISIS CLIENTE INTERNO</u></b>	
<u>Grafico 6 Conformación del Área de Servicio al Cliente</u>	<u>57</u>
<b><u>4.1 ESTRETEGIA DE SERVICIO</u></b>	
<u>Grafico 7 Estrategia de Servicio Cliente (Cliente)</u>	<u>73</u>
<u>Grafico 8 Elementos de la Comunicación</u>	<u>86</u>
<u>Grafico 9 Gerencia de Servicio</u>	<u>87</u>
<u>Grafico 10 Triangulo del Servicio</u>	<u>88</u>
<u>Grafico 11 Políticas</u>	<u>95</u>
<b><u>5.2 RECONOCIMIENTO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</u></b>	
<u>Grafico 12 Procedimiento Propuesto Servicio al Cliente</u>	<u>96</u>
<b><u>5.4 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</u></b>	<b><u>119</u></b>
<u>Grafico 13 Estrategia de Servicio</u>	<u>121</u>
<u>Grafico 14 Programa de Trabajo</u>	<u>122</u>
<b><u>5.5 MATRIZ PLAN DE MEJORAMIENTO</u></b>	
<u>Grafico 15 Matriz Plan</u>	<u>129</u>
<u>Grafico 16 Enfoque kaizen</u>	<u>138</u>
<u>Grafico 17 Insatisfacción de los Clientes</u>	<u>142</u>

## **CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN**

La mayoría de las empresas no comprenden que servicio al cliente es realmente una acción para conseguir ventas, "Servicio es vender", según el estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por los clientes leales, quienes recurren una y otra vez a la organización, eso es lo que quiere Colineal, ya que demuestra que los clientes están satisfechos con los servicios recibidos.

Uno de los mayores problemas que existe en el área de servicio al Cliente es la poca disposición y atención de los directivos para este departamento, ya que las personas integrantes del mismo tratan de salir como sea de alguna situación, considerando que un cliente satisfecho se convierte en referencia para otros clientes.

Por lo que se propone analizar la situación de la organización, dando como resultado un plan de mejora de Servicio al Cliente, lo que se desea es realizar para la organización, es la creación de una gerencia de servicio al cliente considerando una estrategia de servicio que permita, que todos los integrantes de la organización puedan atender de una mejor manera al cliente.

La Gerencia del Servicio está identificada como una estrategia efectiva de Mercadeo en el proceso de estimular la demanda y mantener la fidelidad de los Clientes, pero que requiere de además de un decidido liderazgo

por parte de los directivos de la empresa, necesita de una metodología basada en técnicas desarrolladas de manera que se consideren elementos para la realización del trabajo.

Se realiza un análisis del departamento en donde se identifica que el procedimiento a seguir es muy complejo y extenso, por lo que se plantea uno más corto y sencillo en donde los administradores de Servicio al Cliente lo cumplan, ya que en la actualidad no se está cumpliendo el mismo en su totalidad.

Para la realización de esta propuesta se ha considerado sistemas de comunicación y capacitación, los mismos que van servir de apoyo para ofrecer un excelente servicio al cliente,

La empresa debe prepararse oportuna y adecuadamente para estos posibles cambios, ya que quedó atrás la época donde los mercados se acondicionaban a la oferta de las empresas.

El servicio está claramente identificado como una estrategia que apoya en el proceso de generación y conservación de la demanda, pero que requiere de una gestión administrativa eficiente y de instrumentos de orden técnico.

Adicionalmente, se requiere todas aquellas actividades internas que conducen a la producción de bienes, son en esencia “servicios internos”



que involucran la transferencia de datos e información de una persona a otra, de un área a otra.

La calidad final de un producto o servicio, tal como se suministra a un cliente, se deriva o depende totalmente de la "calidad interna" con la que se generó. Esto significa que la calidad se construye a través de todas los pasos que intervienen en la prestación del servicio.

Lo que se desea es asegurar el trabajo y el compromiso del personal para lograr la calidad interna, la cual se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas. Cada persona al hacer su trabajo funciona o se desempeña a la vez como cliente y proveedor.

.Como propósito es conseguir los objetivos y metas planteadas en este proyecto ya que será de mucha utilidad para esta área, definir y reestructurar al departamento, por lo que los administradores trabajaran en un mismo ritmo, sin problema optimizando tiempos y recursos.

En conclusión, los servicios constituyen una actividad típica de solución de problemas en la cual el cliente siempre está presente, antes, durante y después, de que éstos han sido proporcionados.

Por lo que se debe considerar el problema y ofrecer un servicio de calidad en un menor tiempo, haciéndole sentir muy importante al cliente de esta forma nos permitirá realizar todos los pasos propuestos.

## **DISEÑO TESINA**

### **1.- TEMA DE INVESTIGACION**

El fin que se persigue es **“ANALIZAR EL AREA ORGANIZACIONAL Y REALIZAR UNA PROPUESTA DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA COLINEAL CORP EN LA CIUDAD DE CUENCA.”**.

### **2.- PLANTEAMIENTO PROBLEMA**

#### **2.1.- ANTECEDENTES**

##### **CORPORACION COLINEAL CORP.**

En el año de 1940, el maestro Señor Roberto Maldonado M. (padre), es quien siembra la semilla de lo que hoy es el Grupo Corporativo Colineal. Con vocación artesanal, toda su vida dedica a la fabricación y talla de los más finos muebles de madera.

Más tarde, en 1976, el Señor Roberto Maldonado A. (hijo), inicia la transformación del taller de su padre en una pequeña empresa de muebles ubicado en la calle Cornelio Merchán 2-100. Su gran visión y

decisión empresarial, impulsa a Colineal a un crecimiento continuo y a trasponer fronteras, primero la de Cuenca y luego la del Ecuador.

La empresa quiere mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, con la más alta calidad y diseño, logrando de esta manera satisfacer totalmente a los clientes, por lo que permite incrementar nuevos mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo, considerando siempre su objetivo y políticas de Calidad.

### **Visión**

Ser un líder en el negocio de muebles y accesorios, reconocido por el buen servicio y la calidad del producto.

### **Misión**

Satisfacer a nuestros clientes a través del negocio de muebles y accesorios, con buenos diseños, calidad y precios.

### **Objetivo de Calidad**

Fabricar y comercializar productos de alta calidad, con un firme compromiso con los clientes, de satisfacer plenamente sus requerimientos y exigencias, para ellos garantizamos formar una cultura de calidad

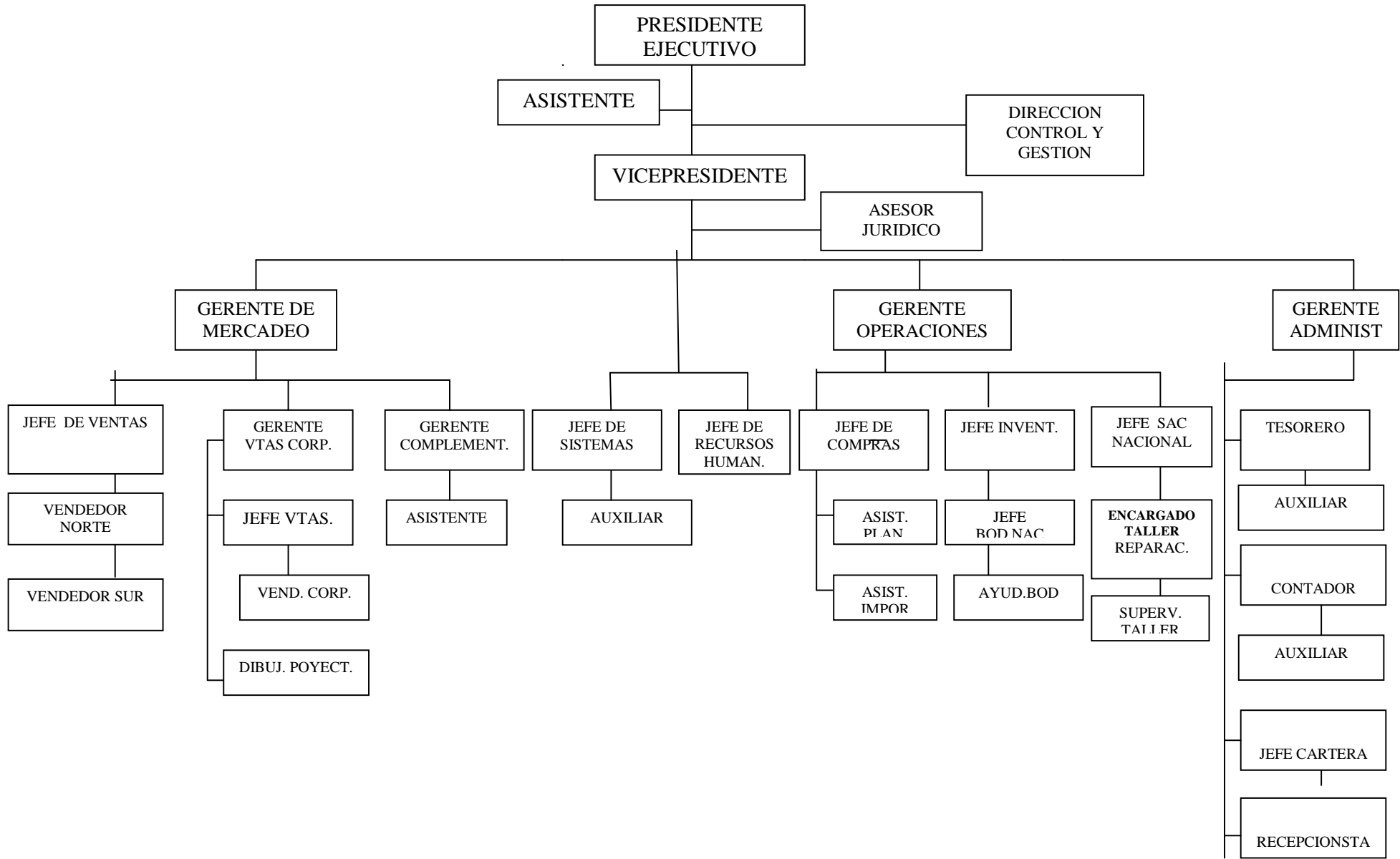
basada en los principios de respeto a las personas, honestidad, liderazgo, desarrollo del recurso humano e innovación constante.

### **Políticas de Calidad**

- Disminuir el porcentaje de reclamos
- Alcanzar el 95% de satisfacción del Cliente
- Cumplimiento de los presupuestos mensuales
- Personal calificado
- Innovación constante

**Colineal Corp. CIA. Ltda.**-Se dedica a la comercialización y distribución de los productos y complementos del grupo Corporativo Colineal. Cuenta con almacenes en diferentes ciudades del Ecuador: Ambato Cuenca Guayaquil, Loja Manta, Machala Quito y Riobamba.

En Colineal Corp., se ofrece los servicios de venta y posventa en el cubrimiento de garantía. Su oferta es de más de 400 productos, en diferentes diseños y estilos, ya que busca satisfacer las necesidades de sus exclusivos clientes, con altos niveles de servicio



PRESIDENTE EJECUTIVO

ASISTENTE

DIRECCION CONTROL Y GESTION

VICEPRESIDENTE

ASESOR JURIDICO

GERENTE DE MERCADEO

GERENTE OPERACIONES

GERENTE ADMINIST

JEFE DE VENTAS

VENDEDOR NORTE

VENDEDOR SUR

GERENTE VTAS CORP.

JEFE VTAS.

VEND. CORP.

DIBUJ. POYECT.

GERENTE COMPLEMENT.

ASISTENTE

JEFE DE SISTEMAS

AUXILIAR

JEFE DE RECURSOS HUMAN.

AUXILIAR

JEFE DE COMPRAS

ASIST. PI AN

ASIST. IMPOR

JEFE INVENT.

JEFE ROD NAC

AYUD. BOD

JEFE SAC NACIONAL

ENCARGADO TALLER REPARAC.

SUPERV. TALLER

TESORERO

AUXILIAR

CONTADOR

AUXILIAR

JEFE CARTERA

RECEPCIONSTA

## **2.2 DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA EN GENERAL**

### **2.2.1 CAUSA Y EFECTO**

#### **1.-CALIDAD DEL PRODUCTO**

1. Modificaciones del Productos
2. Parámetros de calidad no cumplidos
3. Incumplimiento del programa de producción
4. Incumplimiento de las fechas establecidas de la salida del producto
5. Problema en cobertura de garantías

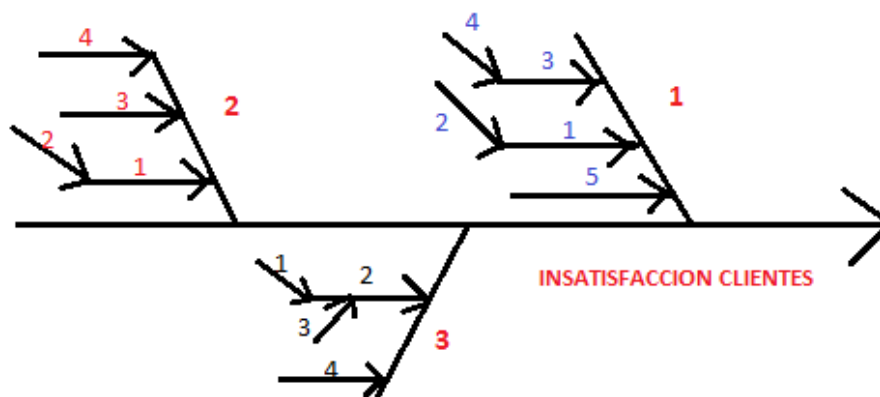
#### **2.-CALIDAD DEL SERVICIO**

1. Demora en la atención y gestión de reclamos
2. Falta de control de tiempos para solucionar un problema
3. Se depende de otras personas para tomar las decisiones
4. Incumplimiento en algunos procesos definidos en el área

#### **3.-COMUNICACIÓN**

1. Falta de comunicación
2. Personal no muy comprometido
3. Falta de capacitación y organización

#### 4. La cadena de valor falta de retroalimentación



Según síntesis se puede decir que dentro de la organización no están tomando en cuanto las siguientes causas, como problemas por lo que se deja de lado los resultados que está dando.

Estas causas deben ser consideradas ya que al realizar una evaluación los resultados en mayor porcentaje es insatisfacción de los clientes, se debe medir y controlar esta situación.

#### 2.2.2 PRONÓSTICO Y CONTROL DEL PRONÓSTICO

Al analizar cada una de las variables se podría definir indicadores lo cual permitirán ver cada unos de los parámetros del producto servicio y calidad.



Estos parámetros en la actualidad no están siendo considerados ya que nadie conoce que es lo que está pasando, por lo que se quiere tener control y una mejora de cada una de las variables, siendo estas analizadas cuantitativamente.

La empresa es reconocida por su marca pero también por su servicio y calidad, lo que se desea es estar a la vanguardia de todo y no dejar pasar nada y más aun si los clientes son los involucrados, ya que ellos son el pilar fundamental de la organización.

## **2.3 FORMULACION DE LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA**

### **2.3.1 PROBLEMA PRINCIPAL**

Colineal Corp., está preocupada todo el tiempo de la satisfacción del cliente, pero no del área que lo maneja, ya que existen dificultades para atender cualquier problema, como demora en la atención, no hay un control en tiempos y los procedimientos no son cumplidos en su totalidad por parte de los administradores, la toma de decisiones es tardía, dando como resultado disminución de los indicadores de servicio al cliente.

Tal vez los directivos no lo vean tan a fondo como problema, pero esto está afectando el desempeño y el compromiso de cada administrativo de

servicio al cliente, se trata de salir de alguna manera considerando que el cliente no sea perjudicado ni este insatisfecho.

Esto en el transcurso del tiempo y si no se toma los correctivos y planes necesarios se obtendrá, clientes insatisfechos, incumplimiento de procedimientos, empleados no comprometidos cada quien va hacer lo que pueda, comunicación menos fluida, lo que ocasionara que los recursos estén sobre utilizados.

### **2.3.2 PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- Insatisfacción de los clientes, los mismos que quedan molestos
- Sobre utilización de recursos
- Problemas con la cadena de logística
- Falta de comunicación y retroalimentación

## **2.4 OBJETIVOS**

### **2.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar el área organizacional y realizar una propuesta de mejora de Servicio al Cliente de la empresa Colineal Corp., en la ciudad de Cuenca. Con el fin de brindar un servicio efectivo y de calidad en un tiempo considerable, lo que permitirá rentabilidad para la empresa y aumento en las ventas.

## **2.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Para lograr lo enunciado se realizara lo siguiente:

- Analizar la situación Actual del Área de servicio al cliente.
- Realizar un diagnostico del entorno interno.
- Definir estrategias de mejoramiento para el área.
- Proponer un plan de Mejora para Servicio al Cliente.

## **2.5 JUSTIFICACION**

### **2.5.1 TEORICA**

El desarrollo de este tema es de gran importancia debido a que en los últimos tiempos los indicadores de servicio han bajado por distintas causas, este es un tema muy sensible pues consideramos que la satisfacción del cliente es fundamental para el crecimiento de la empresa. No darle la importancia debida a esta situación en el entorno competitivo actual, es muy peligroso.

Se desarrollará análisis que nos permitan mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas del área, se utilizarán todos los medios adecuados para llegar a establecer en lo posible un plan eficiente que mida en forma permanente la satisfacción del cliente. Todo esto proceso servirá como instrumento de apoyo para el área de Servicio al Cliente, lo que permitirá una mejor toma de decisiones.

### **2.5.2 METODOLOGICA**

Para la ejecución de este tema se considerara procesos bien definidos los cuales permitirán un mejor desarrollo y poder de esta manera realizar enfoques necesarios que permitan ir mejorando en el área de Servicio al Cliente.

Se utilizara el sistema GP lo cual proporcionara información de la atención a los clientes mediante reportes, como también se plantearan estrategias de servicio para un mejor desarrollo del área ah analizar.

### **2.5.3 PRACTICA**

Se realizara el control bajo el resultado de las variables a analizar, representados en indicadores, lo que demostraran la viabilidad de una mejora en el área, como también una mejor percepción de los clientes internos y externos.

Se plantearan procesos claros y concretos lo que hará que el personal entienda y se involucre de la mejor manera siendo estos responsables del trabajo que realizan, con el objetivo de dar un servicio de calidad.

## **2.6 MARCO DE REFERENCIA**

### 2.6.1 MARCO TEORICO

**Diseño del servicio al cliente.-** Este procedimiento tiene que estar implícito en las acciones que sistemáticamente acomete el logístico que le permita no ahogarse en la enorme carga y tensión que implica la actividad operativa de la logística. Un logístico exigente debe ser capaz de estar evaluando críticamente el sistema logístico constantemente e ir instrumentando medidas de mejoramiento en el propio que hacer operativo, o sea, adoptar una política de mejoramiento continuo.

**Mejoramiento.-**<sup>12</sup> Para mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

**Proceso de Mejoramiento.-**La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Se debe considerar que el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano se

---

<sup>1</sup> TSCHOHL 2001

<sup>2</sup> HARRINTON James (1993),

puede lograr a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo, que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

**Servicio.-** Reconocido como el principal experto mundial en servicio, asegura que lograr que los clientes regresen una y otra vez (y no se vayan con la competencia) es el talento gerencial más codiciado del mundo.

Se debe introducir un nuevo plan de mejora desde la capacitación hasta la creación de nuevos procesos.

**Servicio al Cliente.-** Un **servicio** es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

- **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia

a) **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

b) **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

c) **Los patrones, costumbre y posibilidades** de los clientes

## 2.7 METODOLOGIA

Para el desarrollo de la Tesina se realizara análisis e investigaciones, el cual proporcionarán información cualitativa como cuantitativa, se utilizara el método deductivo-analítico y descriptivo

Deductivo es llevar el análisis de lo general a lo particular, Analítico es analizar todo lo que conlleva la realización de la tesina es decir analizar cada uno de los procesos dentro del área y Descriptivo, es realizar enfoques desmenuzando cada uno de los temas.

Para poder realizar dicha investigación en primer lugar se realizara una entrevista con el Jefe de Servicio al Cliente.

Detalle de la información:

Primaria: revisión de la información proporcionada por la empresa

Entrevistas a quien vamos a entrevistar (Jefe y Administrador de Servicio al Cliente

Secundaria: información que se obtendrá en base a Técnicas de recolección Observación de datos y documentos de Fuentes primarias como cuadro de indicadores de servicio

Otra Información: esta se basara en libros específicos el cual proporcionara información clave para el desarrollo ya que es un sustento técnico muy importante.



## CAPITULO II.- EMPRESA COLINEAL CORP.

### 2.1 ANTECEDENTES



En el año de 1940, el maestro Señor Roberto Maldonado M. (padre), es quien siembra la semilla de lo que hoy es el Grupo Corporativo Colineal. Con vocación artesanal, toda su vida dedica a la fabricación y talla de los más finos muebles de madera.

Más tarde, en 1976, el Señor Roberto Maldonado A. (hijo) y su amigo Iván Barros, inician la transformación del taller de su padre en una pequeña empresa de muebles ubicado en la calle Cornelio Merchán 2-100. Su gran visión y decisión empresarial, impulsa a Colineal a un crecimiento continuo y a trasponer fronteras, primero la de Cuenca y luego la del Ecuador.

El pequeño taller de la década del 40 y la inicial pequeña industria, hoy son solo recuerdos. **COLINEAL CORP.** Es la empresa de muebles líder en el Ecuador. Sus productos de la más alta calidad de fabricación y diseño son el orgullo y satisfacción de exigentes clientes ecuatorianos y extranjeros.

De las manos de un artesano y las ideas firmes y dinámicas de su gestor, hoy es realidad el **GRUPO CORPORATIVO COLINEAL**, el cual se ha consolidado a través del tiempo creando... **UNA HISTORIA PARA TODA LA VIDA.**

La empresa quiere mantener el liderazgo en el negocio de fabricación y comercialización de muebles y complementos para la decoración del hogar en el mercado ecuatoriano, con la más alta calidad y diseño, logrando de esta manera satisfacer totalmente a los clientes, por lo que permite incrementar nuevos mercados en el exterior, obteniendo rentabilidad y crecimiento continuo, considerando siempre su objetivo y políticas de Calidad.

### **Visión**

Ser un líder en el negocio de muebles y accesorios, reconocido por el buen servicio y la calidad del producto.

### **Misión**

Satisfacer a nuestros clientes a través del negocio de muebles y accesorios, con buenos diseños, calidad y precios.

### **Objetivo de Calidad**

Fabricar y comercializar productos de alta calidad, con un firme compromiso con los clientes, de satisfacer plenamente sus requerimientos y exigencias, para ellos garantizamos formar una cultura de calidad basada en los principios de respeto a las personas, honestidad, liderazgo, desarrollo del recurso humano e innovación constante.

## **Políticas de Calidad**

- Disminuir el porcentaje de reclamos
- Alcanzar el 95% de satisfacción del Cliente
- Cumplimiento de los presupuestos mensuales
- Personal calificado
- Innovación constante

En Colonial Corp., se ofrece los servicios de venta y posventa en el cubrimiento de garantía. Su oferta es de más de 400 productos, en diferentes diseños y estilos, ya que busca satisfacer las necesidades de sus exclusivos clientes, con altos niveles de servicio.

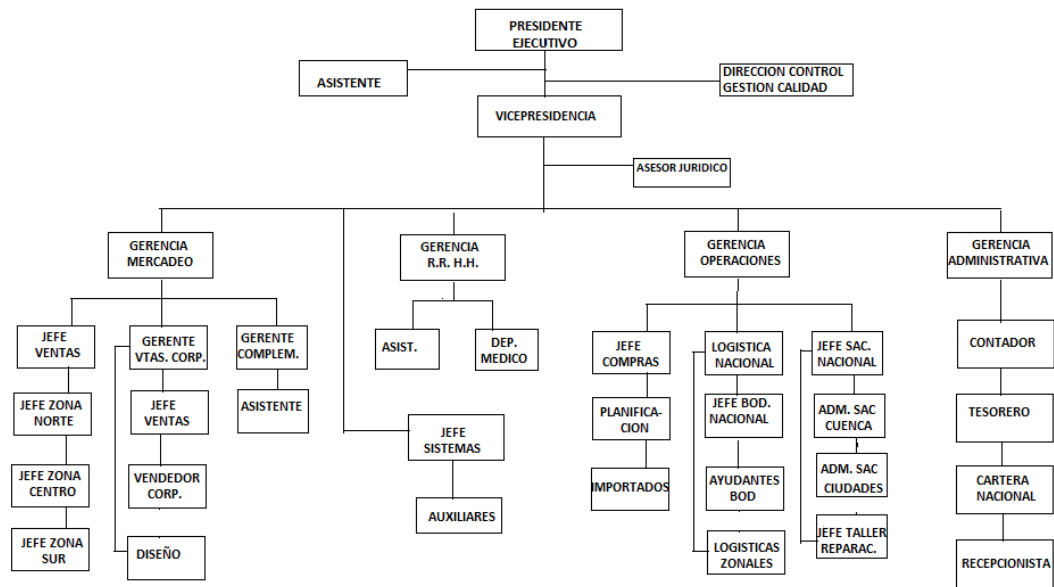
## **2.2 SITUACION ACTUAL DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.2.1 ANALISIS SITUACION ACTUAL**

Dentro del análisis se ha considerado la estructura organizacional de la Corporación Colineal, el Presidente es el visionario, quien está comprometido en la creación de muebles de impecable calidad que brindará satisfacción a los clientes, con el trabajo en equipo de sus distintos departamentos, manteniendo una buena comunicación y retroalimentación de las diferentes situaciones, tanto de la fábrica como de la comercializadora.

Cada uno de los departamentos están identificados y dirigidos, tienen establecidas sus funciones y responsabilidades con el objetivo que todos tengan el mismo ritmo de trabajo cumpliendo de esta manera las metas que se han planteado. Las líneas de autoridad están bien definidas ya que de esta manera se evitara duplicidad de poder y confusión en la organización.

Grafico 1 Organigrama de la Organización



Fuente; Departamento Gestión Calidad

Elaboración; Magaly Quinde

## Estructura Organizacional

Para analizar la estructura de la organización se realizara mediante la cadena de valor en donde se detallara cada una de las funciones de las diferentes áreas de la organización.

**Cadena de Valor.**<sup>3</sup> Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas.

<sup>3</sup> Michael E. Porter

### **CADENA DE VALOR COLINEAL CORP. CIA. LTDA.**

Colineal Corp. es parte de una de las empresas del Grupo Corporativo Colineal, Colineal Corp. más conocida como la comercializadora se dedica a esta actividad específicamente, por lo tanto no realiza ningún proceso de transformación de materias primas para la elaboración de nuestros productos.

Se reciben productos elaborados, se almacenan, se distribuyen a las diferentes ciudades para que estos sean entregados a los clientes respectivos, esto es en concreto la actividad de la cadena de valor de Colineal Corp., intervienen varios actores como:

- Mercadeo y Ventas
- Logística de entrada
- Administración y distribución
- Facturación y entrega
- Servicio al cliente.

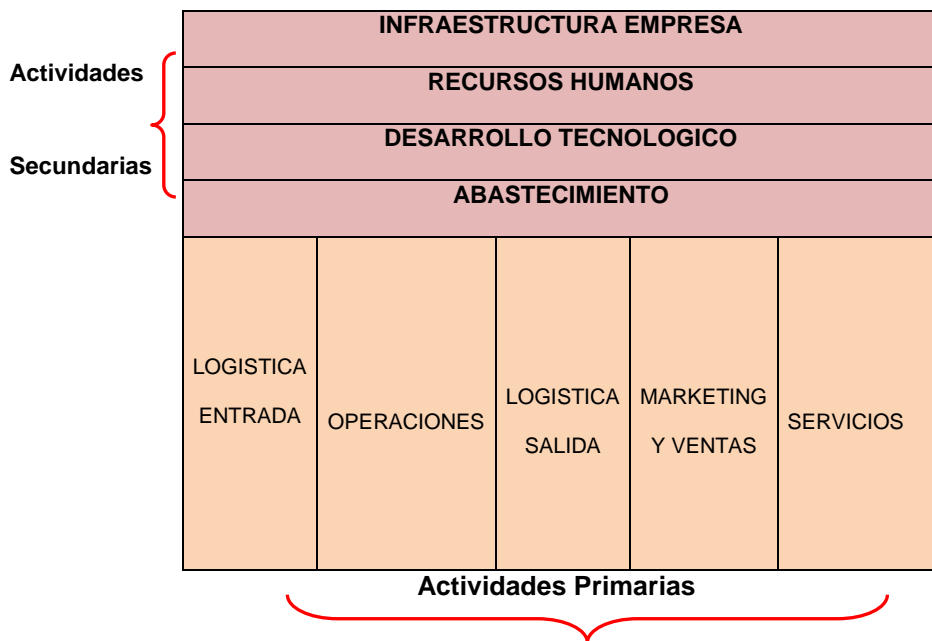
Sin duda, ninguna de estas funciones agrega valor al producto al contrario derivan en costos que se adicionan al valor de los productos, por lo que se ha determinado que lo que añade valor a la cadena es el “posicionamiento de la marca” es un valor subjetivo que esta intrínseco en la percepción del cliente sobre la marca Colineal.

Las otras actividades que aportan valor al producto son mercadeo y ventas, como también servicio al cliente, estas tienen el mismo concepto de un valor subjetivo,

expresado en criterio del cliente sobre la empresa; luego de esta introducción se detallan las actividades que realiza cada actor de la cadena de valor.

Para poder enfatizar de la mejor manera se tomará como base la Cadena de Valor de Michael Porter que es un modelo que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las firmas pueden crear valor y ventaja competitiva.

### Grafico 2 Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter (Autor)

Elaboración: Magaly Quinde

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

**LOGISTICA DE ENTRADA.** *Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de los productos.*

Una vez activada la Cadena de Valor de Colineal Corp. (Comercializadora) en base a Mercadeo y Ventas, se activa simultáneamente la Cadena de Valor del principal proveedor (La Carpintería), que abastece el 98% de la fabricación de los muebles.

a. Selección de proveedores

Tanto proveedores nacionales e internacionales se han seleccionado previa calificación en base a requerimientos de la Norma ISO 9001-2000.

Nacional

La Carpintería, Diserval, Avilmueble, Rolavit, Diseños Amanecer, Cicla

Internacionales

Stratford, Palliser, La Z Boy, Spring, Interactive Health, Bolaya, Life Style, Jansen, Star Furniture y otros.

b. Recepción de pedidos

Planificación y compras mediante el sistema informático, donde se recepta y condensa la información de los pedidos de clientes generados a nivel nacional.



c. Recepción de asignaciones

Las ventas de muebles tapizados se pueden hacer separando directamente con productos de stock disponible o realizando asignaciones de tapiz que implica la descarga del inventario de tapices, conforme al metraje que el pedido requiera.

**OPERACIONES** (ADMINISTRACION DE LA DISTRIBUCION Y LA LOGISTICA) Recepción, almacenamiento, y planificación de distribución de los productos para los distintos clientes.

El Departamento de Operaciones cubre la mayoría de todo el proceso logístico desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega de su producto.

d. Recepción de mercadería

Incluye la revisión entre lo recibido físicamente y lo que consta en las facturas, a fin de detectar posibles faltantes o diferencias.

e. Almacenamiento del producto

Se recibe el producto para la colocación en su respectivo puesto



f. Planificación de la Distribución

Existen dos Logísticas Zonales, una está a cargo de la zona Quito Guayaquil y Cuenca considerados como zonas grandes y la otra logística de ciudades pequeñas Riobamba, Ambato, Manta, Machala y Loja, son quienes se encargan de la recepción de todos los pedidos o requerimientos de producto

**LOGISTICA DE SALIDA** *Distribución del producto al cliente*

Las Logísticas Zonales y sus auxiliares en cada zona son responsables de hacer que el producto llegue a casa del cliente en el día y la hora señalada.

**MERCADEO Y VENTAS.-** Esta etapa incluye desde la proyección de ventas hasta la toma de pedidos.

g. Presupuesto de ventas

Los tres últimos meses de cada año se prepara una proyección de ventas del año siguiente en base a:

.-Histórico de ventas

.-Proyección de crecimiento de la empresa

h. Promoción y Publicidad

A través de campañas publicitarias, relaciones públicas, etc. Da a conocer ventajas y beneficios de los productos, lanzamiento de nuevas líneas, posicionamiento de marca, y promociones puntuales por temporadas.

i. Prospección de clientes

Mediante un Call Center interno realizado por los ejecutivos de ventas se realiza la búsqueda de clientes potenciales.

### **SERVICIO AL CLIENTE**

Este departamento se encarga de recibir todo tipo de inconformidades del cliente tanto de producto o de servicio, así como de la aplicación de garantías.

j. Call Center

Se realiza call Center mediante una base de datos de facturación y cotizaciones. De encontrar alguna inconformidad del cliente esta se direccionada al Departamento de Servicio al Cliente.

k. Recepción y tratamiento de reclamos

La recepción de reclamos se la puede hacer por cuatro vías: Pág. Web, Tiendas, Línea 1800 SAC (SERVICIO AL CLIENTE) y Call Center. Aquí comienza la gestión de cada uno de los administradores de Servicio al Cliente.

▪ **ACTIVIDADES DE APOYO (SECUNDARIAS)**

En cuanto a las actividades de apoyo se da a conocer en forma general los departamentos encargados para que se realicen dichas actividades.

**INFRAESTRUCTURA**

En cuanto a la infraestructura tiene el apoyo de los siguientes departamentos para un mejor desarrollo y desempeño dentro de la empresa:

- Dpto. Financiero
- Dpto. Contabilidad
- Dpto. Tesorería
- Dpto. Cartera

**RECURSOS HUMANOS**

Esta direccionada a la

Selección, Reclutamiento, Capacitación y Motivación

## **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA**

Mediante la investigación y el desarrollo, se trata de seguir obteniendo, mejorando y gestionando la tecnología, por lo que se tiene

Dpto. Sistemas (mantenimiento y actualización de software, hardware y redes)

Dpto. Compras abastecimiento de insumos y mantenimiento de la infraestructura, entre otros

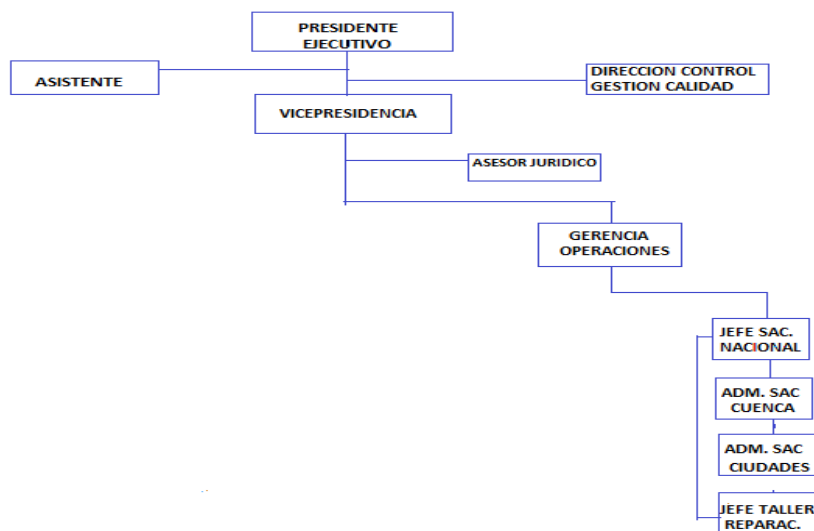
Mediante esta cadena se ha dado a conocer cuál es la actividad de la empresa y la función que realiza cada uno de los departamentos. Demostrando así mayor desempeño el mismo que implica velocidad, flexibilidad y calidad.

### **Departamento de Servicio al Cliente**

El departamento a analizarse es el de Servicio al Cliente, el mismo que se encuentra dentro del Departamento de Operaciones, el objetivo que tiene es brindar una excelente atención a los clientes evitando de esta manera molestia alguna, y tratando de solucionar en un menor tiempo los problemas que se presentan, tomando las decisiones adecuadas.

Las personas que trabajan en esta área son capaces de tomar las decisiones adecuadas ya que han sido formadas para colocarse en el puesto de los clientes, está al mando del Jefe de Servicio al Cliente Nacional, con sus distintos Administradores de Servicio al Cliente en cada una de las ciudades, como también del Jefe de Taller de Reparaciones

Grafico 3 Organigrama Área Servicio al Cliente



Fuente; Departamento Gestión Calidad

Elaboración; Magaly Quinde

En el área de servicio al cliente se trabaja bajo el cumplimiento de la política y objetivos de calidad, buscando siempre la satisfacción de los clientes y un pronto retorno.

En la actualidad el índice de reclamos ha subido sea estos por defectos en el producto, incumplimiento de fecha de entregas, o por una mala atención de los ejecutivos de ventas.

En el departamento de Servicio al Cliente, día a día se presentan diferentes situaciones con los clientes a nivel nacional, lo cual cada Administrativo de Servicio al Cliente actúa bajo iniciativa tratando de cumplir el procedimiento establecido, el mismo que es muy amplio y general.

En la mayoría de los casos los clientes entienden el proceso que se sigue desde la atención hasta la solución del reclamo, pero el resto de clientes son tan exigentes que no se sabe cómo actuar y reaccionar ante la circunstancia.

<sup>4</sup>El orgullo es una mejor herramienta para mantener el nivel de servicio, creado en los empleados ya que se sienten motivados por los directivos para tener esa actitud

---

<sup>4</sup> Tshohl, Servicio al Cliente,52

Los administradores de Servicio al Cliente están comprometidos en su trabajo y se sienten orgullosos de lo que hacen, ya que como resultado se obtiene clientes satisfechos, esa es la motivación que se tiene.

### FODA COLINEAL CORP.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Producción Especializadas	Tendencia Mercado Compras a Crédito
Megatiendas para Exhibición Productos	Ganar nuevos Mercados
Diferentes Líneas de Productos	Apertura de Mercados Internacionales
Tecnología de Punta	Apertura para la Importación de nuevos
Recurso Humano Calificado	Productos
Marca Posicionada	Aprovechar segmentos desatendidos
Departamento de Servicio al Cliente	Mejoramiento de la Tecnología
Tendencia Trabajo en Equipo	Lanzamiento de nuevas Líneas según el
Posionamiento Redes Sociales	mercado
Publicidad Dirigida	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Producción Estancada	Competencia copia modelos Productos
Servicio al Cliente Desatendido	Ingreso de Posibles Competidores
Incremento Reclamos	Problemas de abastecimiento por parte
Mal exhibición de los Productos	de los proveedores
Falta inducción del Personal	Precios bajos Competencia



Problemas de Calidad	Pérdida de Clientes
Incumplimiento en Entregas	Mala referencia de los Clientes
Falta de stock de artículos	Insatisfechos

Mediante un breve análisis FODA de la organización Colineal Corp., la marca tiene un gran posicionamiento en el mercado nacional e internacional, por lo que ha logrado una ventaja competitiva.

Los directivos están enfocados en la producción y venta de los diferentes productos realizando eventos con el fin de conseguir nuevos clientes y mantener los actuales.

De una u otra manera están enfocados a la comercialización de los productos pero están descuidando la percepción y la satisfacción de los mismos, es decir si se presenta algún problema lo toman como algo pasajero.

Quien enfrenta estos problemas es el Departamento de Servicio al Cliente el mismo que es el menos atendido por los directivos, pero de una u otra forma se trata que los clientes queden satisfechos.

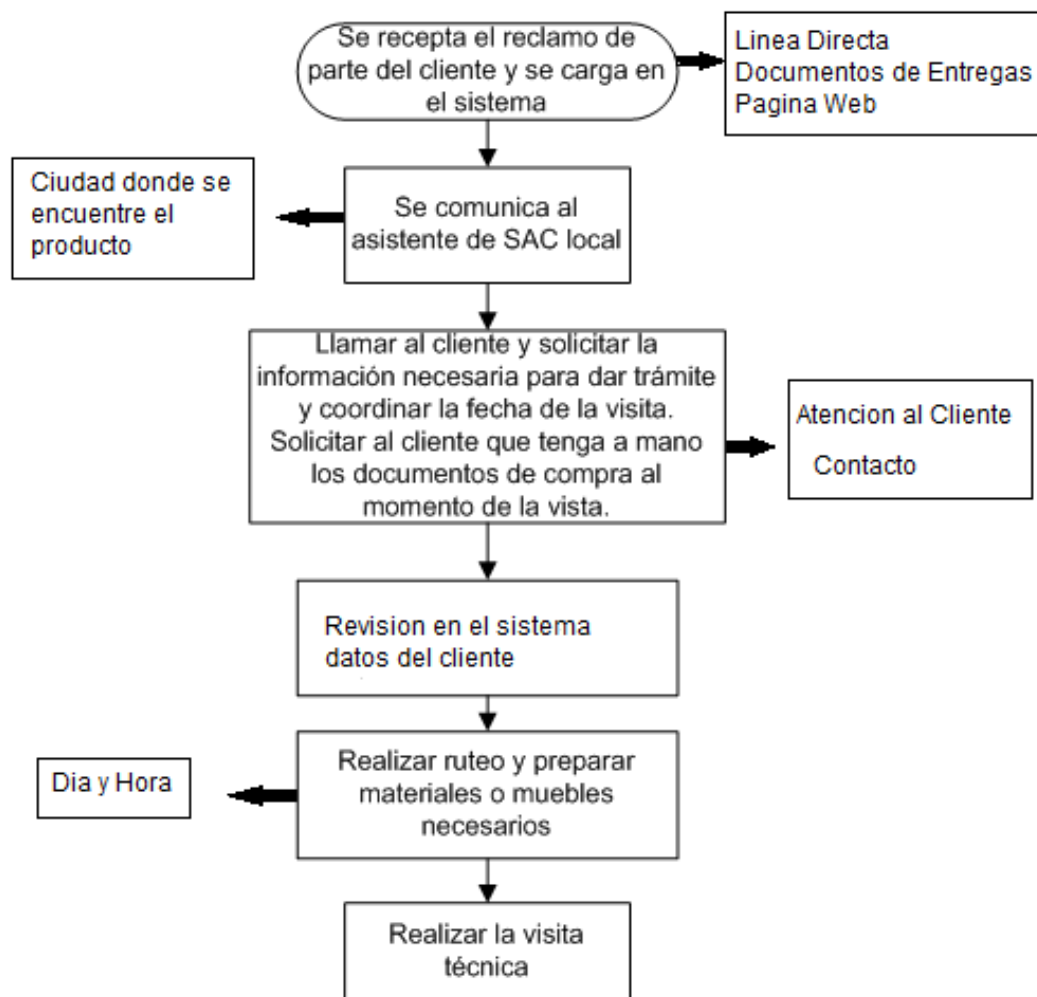
Se debe considerar que en la actualidad la cadena de logística es muy lenta lo que ocasiona incumplimiento de fechas de entrega, esto hace que el cliente se moleste, tal vez no sea algo profundo pero el cliente se está formando de una mala percepción de la organización.

La organización tiene sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas que son analizadas unas a mas profundidad que otras, lo que se desea es que el cliente se encuentre satisfecho de sus compras desde la atención hasta su entrega y también en el servicio posventa.

### **2.2.2 ANALISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

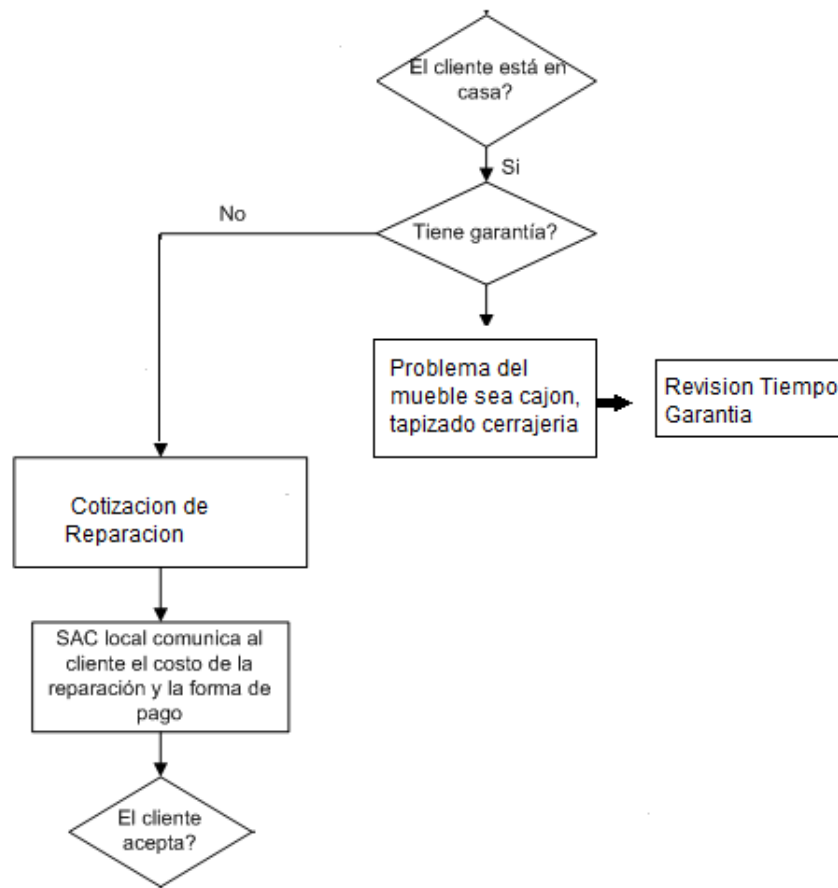
El procedimiento que se sigue es muy complejo por lo que se saltan diferentes pasos, esto se debe a que los administradores de Servicio al Cliente desconocen de la totalidad del proceso o cada quien ve la forma más acorde de cumplir pero en la mayoría de los pasos no son cumplidos.

Grafico 4 Procedimiento de Servicio al Cliente



Fuente: Gestión de Calidad

Elaboración: Magaly Quinde (Uso Interno)



Fuente: Gestión de Calidad

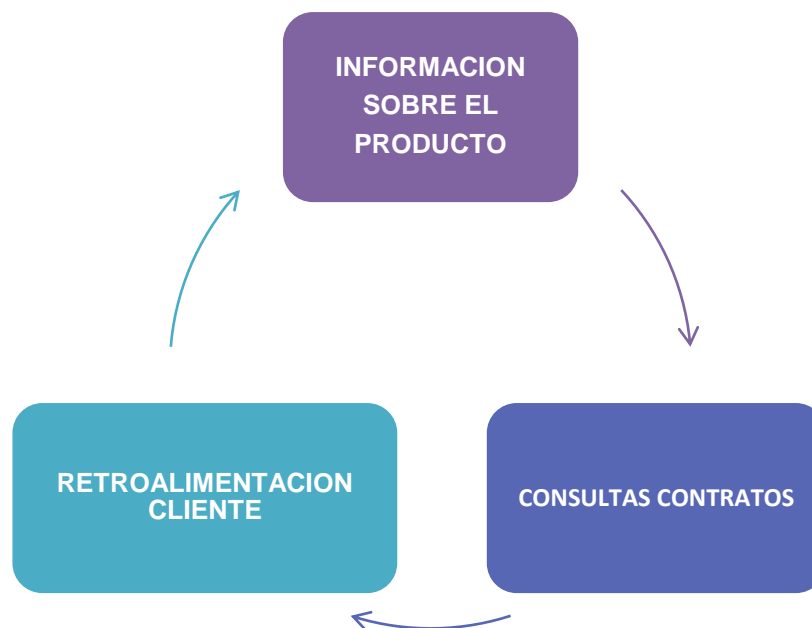
Elaboración: Magaly Quinde

Se debe considerar que en cada proceso se emiten documentos, los cuales son importantes para el desarrollo de la labor, este proceso hace cada Administrador de Servicio al Cliente

### 2.2.3 ANALISIS SISTEMA DE COMUNICACION

El propósito del canal de comunicación es ser efectivos, en donde la información enviada y recibida garantice confianza de lo que se está expresando sea esto internamente (empleados) o externamente (clientes).

Grafico 5 Sistema de Comunicación



Fuente: Gestión de Calidad

Elaborado: Magaly Quinde

- **Información Producto.-** Se da a conocer a los clientes los muebles que se ofrecen, y según sus necesidades cual están acordes.
- **Consultas, Contratos.-** Cuando está listo el producto para ser entregado se comunica al cliente, vía telefónica, o por mail, se coordinara fecha y hora
- **Retroalimentación del Cliente.-** Cliente informa sobre su satisfacción o insatisfacción al recibir el producto.

Como servicio Posventa se le indica al cliente sobre las promociones posteriores, es decir se le mantiene informado, pero de esta manera también se receptan reclamos por varias vías

- Ejecutivo de Ventas
- Línea 1800
- Pagina Web, redes sociales
- Otros

Aquí es donde comienza la labor de los administradores de Servicio al Cliente de cada ciudad, es conocer la necesidad que tienen, convertir en proceso y dar una pronta solución.

### Canal de Comunicación de Servicio al Cliente

#### ATENCION CLIENTE



<b>Escuchar lo que el cliente indica</b>
<b>Pedir las debidas disculpas</b>
<b>Verificación de la información en el sistema</b>
<b>Retroalimentación al cliente</b>
<b>Proceso a seguir, explicación</b>
<b>Solución problema</b>
<b>Comunicación Doble Vía</b>
<b>Satisfacción Cliente</b>

En cada paso detallado existen fallos debido a que el tiempo es uno de los reguladores de la atención y satisfacción del cliente, se debe recalcar que se necesita de la decisión de otras personas.

Se debe considerar normas de ejecución es decir como un manual y todos a nivel nacional hablemos un mismo idioma, es decir la coordinación es muy importante en esta área.

### **Habilidades de Comunicación**

Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de la organización, no solo los empleados que están al frente, en orden de cumplir las expectativas del cliente, las destrezas que se refieren a la comunicación son:

- Diagnosticar
- Escuchar
- Preguntar
- Sentir

Diagnosticar.- Es el comportamiento no verbal, es decir la primera impresión que se lleva el cliente apreciaciones, en el área la primera impresión que se demuestra es el estado de ánimo dado a conocer por el tono de voz.



Escuchar.- Va mas allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad. Los administradores de Servicio al cliente tienen la habilidad de escuchar ya que es manera natural de adquirir información. Así se puede entablar relaciones.

Preguntar.- Mediante esta habilidad se recoge la información necesaria de los clientes, lo cual es permite la revisión en el sistema.

Sentir.- Se transmite empatía y se aplanan el camino a los buenos resultados. Nos referimos a ponernos en el lugar de nuestros clientes a sentir lo que el otro se siente con respecto a una situación o problema particular.

#### **2.2.4, ANALISIS CLIENTE INTERNO**

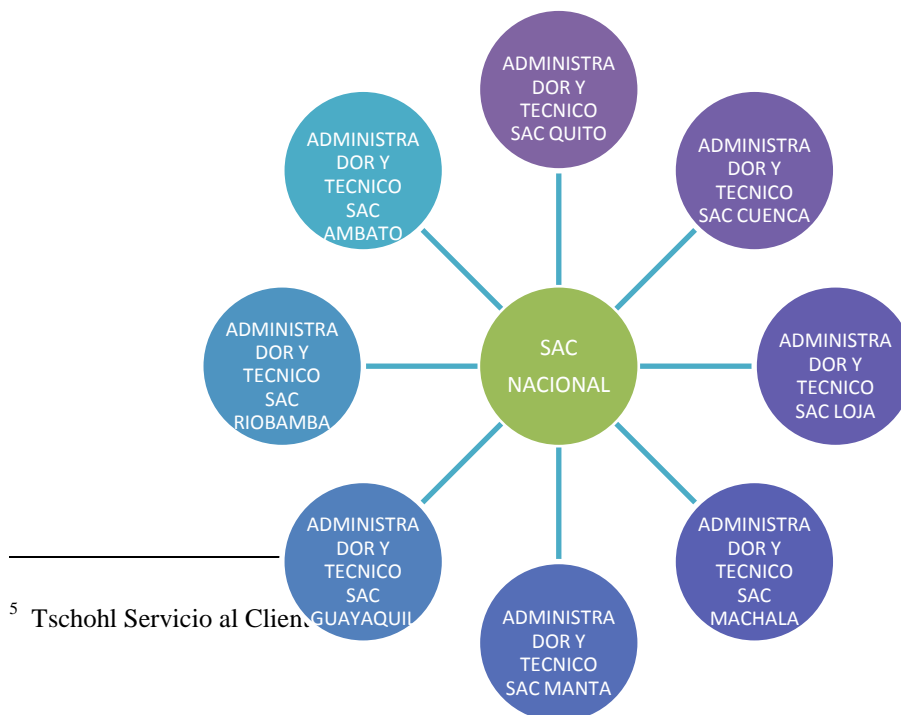
Los administradores de Servicio al Cliente tratan de cumplir los procesos y dar la mejor atención a cada uno de los clientes de forma personalizada, conjuntamente con los Técnicos de Servicio al cliente quienes son los que visitan y avalúan el problema para después dar una solución optima.

Todos los colaboradores están comprometidos en ofrecer una mejor atención a los clientes, pero a veces no saben cómo manejar la situación cuando un cliente esta encolerizado, exigiendo solución, por lo que falta un poco de capacitación.

<sup>5</sup>La capacitación del personal de ventas y del personal de apoyo que han recibido capacitación incrementan la satisfacción y la lealtad de los clientes, y si no poseen las habilidades necesarias para servicio al cliente, estos pueden provocar pérdidas de clientes.

Cuando el personal abandona el puesto, el reemplazo es capacitado en los procesos que debe seguir, se le explica como es el trabajo y se le da a conocer del producto que ofrece la empresa, pero algunas veces el personal no está preparado y no sabe cómo actuar frente a diversas situaciones se estanca, el trabajo en equipo es muy importante, ya que se da apoyo desde las ciudad que sea al administrador que lo necesita.

### Conformación del Área de Servicio al Cliente



<sup>5</sup> Tschohl Servicio al Cliente

Fuente: Departamento Servicio al cliente

Elaboración: Magaly Quinde

Todos los administradores reportan las actividades al Jefe de Servicio al Cliente Nacional, informan cuales son los problemas, necesidades y se solicitan debidas autorizaciones si el caso lo amerita según la situación, ya que el propósito es dar un servicio de calidad y que los clientes queden satisfechos.

El propósito final es no sólo generar la impresión de organización y eficiencia sino ser organizados y eficientes.

Los Empleados son evaluados por el cliente.

- La actitud: es la base de una buena relación con nuestros clientes, ellos siempre esperan una excelente atención, buena disposición, amabilidad, dinamismo y entusiasmo.
- Los valores: son los aspectos que le garantizan al cliente que está es una entidad sólida, honradez, credibilidad y confianza son los factores críticos.

El Cliente Interno es un Cliente Cautivo, mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo.

Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

### **CAPITULO III MARCO TEORICO**

#### **3.1 SERVICIO AL CLIENTE**

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, se debe considerar lo siguiente

1.- Que servicios se ofrecerán

Se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

### **Elementos de Servicio Al Cliente**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

### **Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

## **Acciones**

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor.

## **Componentes del servicio al cliente.**

El nivel de servicio se puede expresar por:

- el nivel de servicio ofrecido
- el nivel de servicio proporcionado
- el nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio

El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto
- Servicio de posventa
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio.

Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

### **3.2 PLAN DE MEJORA SERVICIO AL CLIENTE**

En cada período la empresa debe concretar las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes y para ello se debe elaborar su Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

Este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa y se elabora a partir de estudiar el mercado que es objetivo de la empresa y estimando cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados.

Este plan no puede ser un plan pasivo frente a un entorno cada vez más competitivo por lo que requiere contemplar la comunicación con los clientes antes de recibir el servicio (hay que comunicarle a los clientes potenciales que los servicios que ellos demandan son ofertados por la empresa con una diferenciación con relación a los otros competidores), durante la prestación del servicio (se necesita interactuar con el cliente para lograr satisfacer sus deseos y no esperar al final del servicio para comprobar si el cliente quedó satisfecho o no) y después del servicio como elemento de retroalimentación y comprobación de que se alcanzaron los indicadores del nivel de servicio planificados).

El Plan de Servicio al Cliente se elabora para distintos períodos (semana, mes, trimestre, año). En cada uno de los períodos se deben asegurar



capacidades, recursos, entrenamiento del personal y campañas de promoción específicos que van asegurando el satisfactorio cumplimiento en cada uno de los intervalos.

**El contenido del Plan de Servicio al Cliente es el siguiente:**

1. Nomenclatura de los servicios ofertados
2. Demanda de cada uno de los servicios ofertados
3. Indicadores de nivel de servicio a alcanzar
4. Nivel de recursos demandados
5. Niveles de inventarios requeridos
6. Definición de los proveedores de los recursos
7. Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente
8. Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio
9. Costo del servicio
10. Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio  
(técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación)

En el Plan de Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de planificación surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

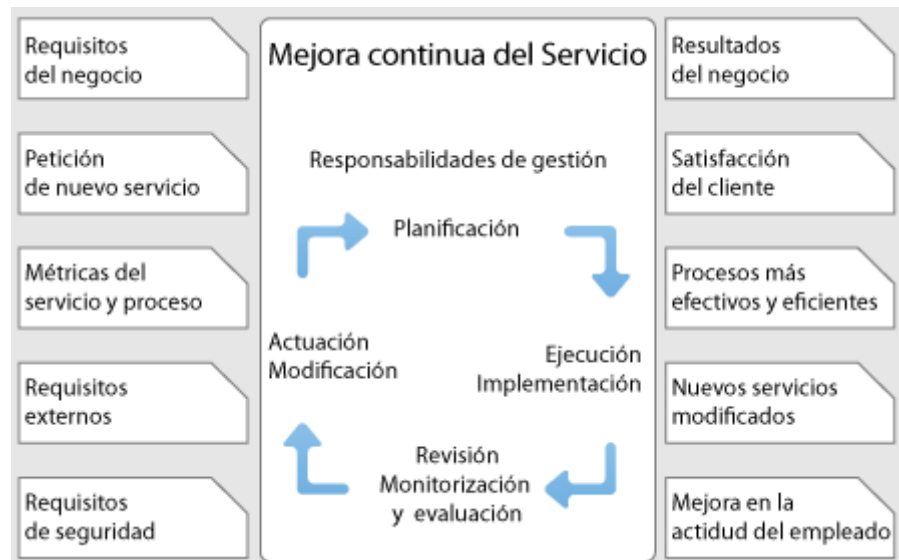
El estudio del mercado y del comportamiento de los clientes potenciales permite ofrecer al proceso de planificación la información sobre las

magnitudes y características de las demandas de servicios existentes en el mercado para el que se trabaja.

Un diseño flexible y modular de los servicios permite de forma inmediata diseñar o rediseñar nuevos servicios en el propio proceso de planificación o incluso en el plano operativo.

### 3.3 ENFOQUES SISTEMATICOS

Como enfoques se puede realizar un procedimiento de Mejora Continua basado en lo siguiente



Fuente: **Ciclo de Deming**

### 3.4 ENFOQUE PROCESOS DE MEJORA

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### **Actividades Básicas de Mejoramiento**

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejora que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- a. Obtener el compromiso de la alta dirección.
- b. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- c. Conseguir la participación total de la administración.

- d. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- e. Conseguir la participación individual.
- f. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- g. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- h. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- i. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- j. Establecer un sistema de reconocimientos.

a. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b. Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen

mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

i. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

### **3.5 METODOLOGIA**

Para la realización del plan de mejora se utilizara procesos basados en el servicio como también se plantearan estrategias de servicio la cual permitirán hacer mejor enfoques de la situación.

<sup>6</sup>En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio, es decir se debe tratar de forma personalizada, y preocupándose por los intereses del cliente.

También se utilizara la observación e investigaciones relacionadas con el tema, añadiendo valor al área a analizarse que es Servicio al Cliente, conociendo de esta manera

- Situación y necesidades del área

---

<sup>6</sup> Tschohl, Servicio,58

- Percepción de los clientes sobre el servicio
- Estándares a alcanzar
- Objetivo y acción que se desea implementar

Se debe considerar que dentro del área del Servicio al cliente existe demora en la atención al cliente por diferentes circunstancias, los procedimientos no son cumplidos en su totalidad, no hay tiempos establecidos para solucionar un reclamo, lo que incide en el resultado de los indicadores de servicio al cliente.

Tal vez los directivos no lo vean como problema, pero viendo la realidad los clientes en un menor porcentaje están insatisfechos ya que en el transcurso del tiempo esto se puede volver algo desfavorable para la organización, tendiendo como resultado pérdida de clientes y una mala percepción de los mismos.



## **CAPITULO IV.- PLANTEAMIENTO, ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

### **4.1 ESTRETEGIA DE SERVICIO**

Se basara bajo una estrategia de servicio, que nos permitirá crear una gerencia de servicio con sus políticas, filosofías, procesos, considerando el triangulo de servicio, también se propondrá tiempos de solución de reclamos mediante la estrategia.

Para la realización de la estrategia se debe tomar en cuenta lo siguiente

- **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente
- **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo
- **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

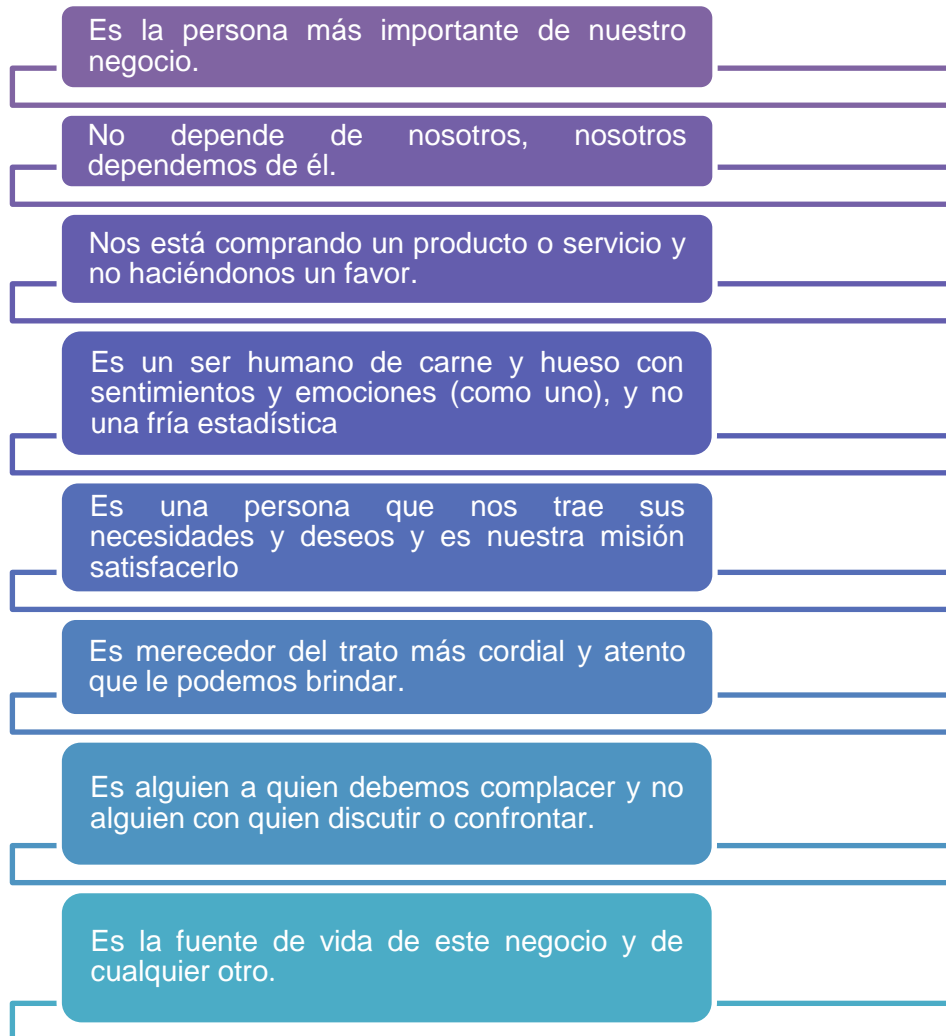
La organización debe definir una **filosofía de servicio**, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de la **estrategia de servicio**.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

- a) **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

## Grafico 7 Cliente

### CLIENTE



Fuente: Estrategia de Servicio

Elaboración: Magaly Quinde

Se debe considerar que en la organización se presentan diferentes tipos de clientes como:

**El cliente discutidor:** Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos.

**El cliente enojado:** Tipo de clientes que no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse

**El cliente conversador:** Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

**El cliente ofensivo:** El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en verdad".

**El que siempre se queja:** No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

**El cliente exigente:** Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

**El cliente coqueteador:** Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento

A cada uno de estos clientes se debe dar un trato personalizado, teniendo en cuenta que todos solicitan un servicio de calidad.

**b) La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva, se debe considerar que Colineal Corp., no tiene mayor competencia sino más bien seguidores, que pretenden alcanzar la calidad del producto, las empresas que se dedican a este negocio tal vez compitan por el precio pero no por la calidad.

**c) Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes**

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

Se debe evaluar parámetros para la estrategia de servicio al cliente son:

**Los segmentos del mercado.** El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un

- Ubicación geográfica
- Rama de actividad
- Sexo
- Nivel de ingreso
- Nivel profesional
- Condiciones de vida
- Condiciones medio ambientales
- Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

**La posición del producto en su ciclo de vida.** Los productos ofrecidos tienen un corto periodo en el mercado, ya que cada día van

presentando nuevos modelos, estos están basados en uno de los objetivos que es innovación constante,

Se debe analizar también los componentes del Servicio

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto
- Servicio de posventa
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio.

Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

Para todo tipo de empresas es de gran importancia medir "La Calidad del Servicio que brinda a sus Clientes", y lograr su satisfacción, además de esforzarse en exceder sus expectativas.

- **Ventajas y Beneficios**

---

**Ventajas**

- a) Escuchar la opinión del cliente sobre el servicio recibido
- b) Conocer cómo piensan mis clientes y que les gustaría recibir
- c) Saber y medir si todo el servicio que se realiza está bien y a tiempo
- d) Saber cómo brinda su servicio la competencia
- e) Buscar áreas y puntos de mejora
- f) Ubicar que estamos haciendo bien, calificado por el cliente y mejorarlo
- g) Iniciar un control estadístico que contenga información real, verídica y actual
- h) Conocer el avance de nuevos proyectos, nuevos productos y nuevos mercados.
- i) Mejorar el Servicio al cliente que actualmente brindo.

---

## **Beneficios**

- a) Conocer en forma real y verídica si tengo áreas y puntos de mejora para brindar un servicio de calidad a mis clientes.
- b) Tener información controlada y en forma estadística para la toma de decisiones para mejora del servicio al cliente.
- c) Respalda con información real, como brinda el servicio la competencia.
- d) Mantener y mejorar el servicio que brindo a mis clientes, si este está calificado como satisfactorio
- e) Clasificar a mis clientes por índices de satisfacción y lograr brindar un servicio personalizado.
- f) Obtener información para realizar un plan de mejora que contenga acciones específicas y logre obtener resultados a corto plazo.

## **PROPUESTA EN TIEMPOS DE SOLUCION DE RECLAMOS**

En la actualidad existen diferentes variables que hacen que los clientes no se sientan satisfechos con el producto que compraron, pero se tiene que mirar como un aspecto que sirve para mejorar la calidad de servicio, deben existir quejas o reclamos como lo indica John Tschohl *ya que una queja es una oportunidad de corregir problemas* que de una u otra forma la empresa tiene que conocerlas y enmendarlas.



## Variables que se consideran motivo de reclamos

### **MADERA**



Uno de los problemas frecuentes está relacionado con la madera, es decir desde su preparación hasta su acabado en los diferentes productos, los clientes en la actualidad tienen un grado de desconfianza del producto por lo que en la entrega revisan de forma exagerada hasta encontrar algún defecto, como puede ser rayones, golpes, vidrios trisados, entre otros.

### **TAPICES**



Como otro problema considerable es el tapiz, este se usa para la fabricación de las salas y sillas, en varios casos las costuras se abren, existe descoloramiento del tapiz, las esponjas y plumones han perdido densidad lo cual se empieza a arrugar el tapiz, los clientes se sujetan a las garantías y proceden hacer el reclamo,

### **CERRAJERIA**



En la actualidad se ha presentado problemas de cerrajería, como daño en rieles, pernos flojos lo que ha ocasionado malestar con el cliente

## **GARANTIAS**

La garantía es intransferible y se rige a partir de la fecha de entrega del producto, la cual protege los posibles defectos sean estos en su fabricación, cerrajería, esponjas y tapices empleadas en los distintos productos que ofrece la empresa.

Tabla 1 Garantías Producto

<b>GARANTIA</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>Polilla</b>	5 años
<b>Estructura Madera</b>	5 años
<b>Defectos de Laca</b>	2 años
<b>Daños Cerrajería</b>	3 años
<b>Tapices</b>	1 año

Fuente: Garantías

Elaboración: Magaly Quinde

*NOTA: No otorga garantía contra ataques de comején, carcoma, termita, presentes en climas cálidos. (Información proporcionada por la empresa)*

Bajo estos parámetros se da trámite al respectivo reclamo, teniendo en cuenta que el cliente al momento de hacer la compra ya conoce sobre esto.

## Propuesta

Según análisis se tiene tres defectos específicos, por lo que se establecerá un cronograma de tiempos que nos permitan entregar a la fecha y de esta forma evitar que el cliente se moleste por tanta espera como está pasando en la actualidad.

Se debe considerar que tanto muebles de madera como de tapiz son los que más tiempo necesitan según el problema, en cuanto en la cerrajería se propone que cada administrador tenga un stock específico de lo que comúnmente se necesita para solucionar el reclamo solicitando la debida reposición para no perder el stock.

Tabla 2 CRONOGRAMA DE TIEMPOS DE SOLUCION RECLAMOS

	PROGRAMAR RETIRO	LLEGADA BODEGA	TALLER REPARACIONES	PROGRAMAR ENTREGA A CLIENTE	DIAS LABORA BLES	ACTUALIDAD
<b>MUEBLES MADERA</b>						
Camas	1er día	2do día	3er y 4to día	5to día	5	8 días
Aparadores	1er día	2do día	3er y 4to día	5to día	5	7 días
Mesas de Comedor	1er día	2do día	3er día	4to día	4	10 días
Mesas de Centro	1er día	2do día	3er día	3er día	3	6 días
Sillas	1er día	2do día	3er día	3er día		6 días
<b>MUEBLES TAPIZADO</b>						
Salas	1er día	2do día	3er 4to 5to	6to día	6	12 días

Sillones Auxiliares	1er día	2do día	3er y 4to día	5to día	5	10 días
Sofacamas	1er día	2do día	3er día	4to día	4	8 días

### Kit Cerrajería

Para poder solucionar más pronto los reclamos en cuanto a cerrajería cada Administrador de Servicio al Cliente debe tener un kit de cerrajería en donde permita, que el día de visita el Técnico vaya con la solución y el cliente no tenga que esperar de 3 a 4 días por un perno, lo cual causaría molestar en vez de satisfacción.

Esto estará bajo la responsabilidad del administrador el mismo que tiene que justificar y pedir reposición para mantener el kit

Tabla 3 KIT CERRAJERIA

CERRAJERIA	JUEGOS	PRECIO	PRECIO
		JGO	TOTAL
PERNOS CAMA	10	10	100
PERNOS DE MESA	10	5	50
TORNILLOS ESPEJO	20	0,25	5
REGATONES SILLAS	50	0,1	5
TIRADERAS	14	1,5	21
RIELES	20	3,5	70

TOPES VITRINAS	30	0,3	9
ORUGAS	25	0,5	12,5
<b>TOTAL</b>			<b>272,5</b>

Esto nos ayudaría a ser más efectivos en la atención al cliente y así tendremos clientes satisfechos

**Alternativas de Medición.-** Se realizara en base a

Encuestas Telefónicas.- Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Después de la atención de cualquier necesidad del cliente se realizara encuestas por parte del Call Center lo cual nos permitan identificar que nos esta falta para seguir mejorando

**Percepción de lo que es Servicio al Cliente de los distintos Departamentos**

Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral, por lo que se tiene que presentar un solo concepto difundido por toda la organización.

- Vendedor: cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.
- Almacén: cliente es aquel que viene a desorganizar los inventarios.
- Departamento Legal: Cliente es aquel que puede demandarnos.
- Producción: Cliente ¿qué es eso?
- Atención al cliente: Cliente es esa persona que sólo viene a quejarse.  
Gerente: Cliente es esa persona que constantemente me interrumpe y me quita tiempo de las cosas importante.
- Propietario: Cliente es una persona caprichosa que tengo que aguantarle para que me ingrese dinero.

**El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios**

## **ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA**

**Políticas de Servicio.-** Son Escrituras por gente que nunca ve al Cliente

Da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

### **Estrategia del Servicio al Cliente**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

**Comunicación Efectiva.-** Se debe considerar:

### **Elementos de La Comunicación**

Grafico 8 Elementos de la Comunicación



Fuente: Investigación

Elaboración: Magaly Quinde

## **4.2 PLANIFICACION ESTRETEGICA**

La planificación se basara mediante la creación de una gerencia de Servicio.

**Gerencia de Servicio.**- Es un método organizacional para hacer del mejor servicio una matriz para la organización, creando siempre la diferencia.

Para lograr esta gerencia se necesita de actividades creando de esta forma una:

Grafico 9 Gerencia de Servicio



Se trabajara en base al triangulo del servicio

### Triangulo del Servicio

Grafico 10





Fuente: La Revolución del Servicio

Elaboración: Albrecht Kari

Filosofía del Servicio se basa en este triángulo.

**Cliente.-** es el corazón del modelo, se debe identificar tanto de forma demográfica como pictográfica,

DEMOGRAFICO	PSICOGRAFICO
Describen personas	Dividen el mercado
Tamaño, Estructura, Distribución	Personalidad, características estilo de vida, valore)

**Estrategia de Servicio.-** se construye sobre la información demográfica y psicográfico, y se utiliza para llegar a conocer más íntimamente a los clientes,

**Gente.-** incluye a todos los gerentes ejecutivos y empleados de la organización, estos estarán conectados con la estrategia de servicio considerando, que todas las personas deben saber, entender y obligarse a la promesa de servicio

**Sistemas.-** todas las personas que conforman la organización deben trabajar dentro del sistema que se establecerá, procesos normas entre otros.

### **Principios en los que Descansa la Estrategia del Servicio**

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

#### **4.3 EVALUACION DE LA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACION**

Se evaluara en base a los indicadores que se obtengan, mediante una muestra que permita identificar que se tiene que agregar y que se tiene que quitar, como también mediante

- Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- La manera como se presenta el servicio:
- Calidad de los productos

**Beneficios.-** Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.

- Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo. SOLUCIONES
- La calidad de servicio es un dominio prioritario.
- El éxito depende más del mando medio que del personal de línea.
- Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.

- Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.

**La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio**

#### **4.4 EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS EN CUANTO A UN SERVICIO DE CALIDAD**

El personal involucrado dentro del área como los que están fuera tiene las siguientes expectativas basados en la estrategia de servicio

- Atención inmediata
- Comprensión de lo que el cliente quiere
- Atención completa y exclusiva
- Trato cortés
- Expresión de interés por el cliente
- Prontitud en la respuesta
- Eficiencia al prestar un servicio
- Explicación de procedimientos
- Expresión de agradecimiento
- Atención a los reclamos
- Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

Pero también se deberá considerar lo contrario para ver qué repercusiones se tendría

- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes.

## **CAPITULO V.- PLAN DE MEJORA SERVICIO AL CLIENTE**

Para poder hacer efectiva la estrategia de enfocara un plan de mejora en donde se propone algunos cambios con el fin de tener un servicio eficaz y de calidad para los Cliente de Colineal Corp.

Se debe considerar que servicio al cliente no es un gasto, sino una inversión de alta rentabilidad. El servicio excepcional al cliente construye lealtad, lo cual produce ganancias.

**Objetivo.-** Impulsar que los clientes satisfechos no solo compren más, sino que compren con más frecuencia y con un servicio al cliente de calidad.

### **5.1 ESTABLECIMIENTO OBJETIVOS**

La base del plan de servicio al cliente debe partir de una clara enunciación de la estrategia, la misma que debe tener una solida visión de los valores que representa el servicio en la organización.

Los objetivos son los siguientes

- Prestar un servicio de calidad en el menor tiempo posible.

- Definir procedimientos claros para la ejecución de un buen servicio al cliente.
- Planificar controlar y retroalimentar un sistema de servicio.
- Satisfacer al cliente con un buen producto y servicio.
- Realizar evaluaciones permanentes sobre el servicio que se está ofreciendo en la organización.
- Disminuir el índice de reclamos.

## **5.2 RECONOCIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Las personas son las que dan vida al proceso. Se necesita entender cuál es la percepción que tienen sobre los procesos por lo que se definirá políticas y procedimientos de acuerdo al análisis realizado.

### **POLITICAS**

La base del éxito del proceso se conseguirá con políticas claras y precisas que permitan involucrar a los clientes internos y externos.

La política va hacer aplicada a las actividades de los empleados como también a la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización, los mismos que estarán autorizados por los directivos.

Grafico 11 Políticas



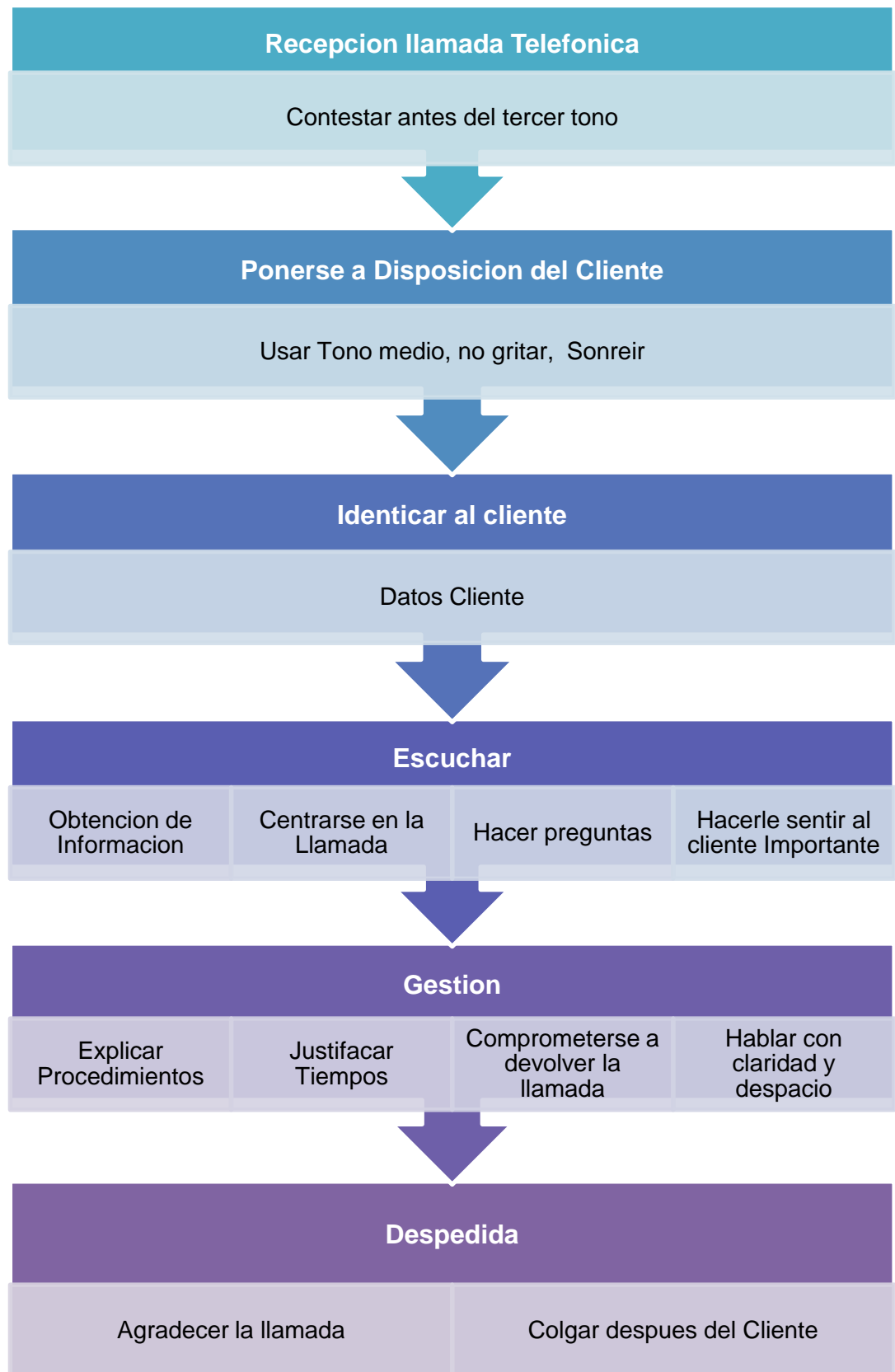
### **Política de Servicio al Cliente**

- Dar la mejor atención al cliente a pesar de todo, brindando de esta forma satisfacción y servicio personalizado al cliente, haciéndole sentir de esta forma importante para la organización
- Contestar el teléfono de forma cortés y respetuosa, permitiendo de esta forma mayor empatía con el cliente.
- Ser veraces en la información que se da al cliente ya que ellos están confiando de lo que decimos, tener presente



## **PROCEDIMIENTOS**

El procedimiento que se plantea es el siguiente, ya que la organización tiene un procedimiento muy complejo que no se cumple en su totalidad.



Este procedimiento esta para que puede realizar cualquier colaborador de la organización, ya que en la actualidad todo dirigen al departamento de Servicio al Cliente sin dar respuesta alguna, por los siguientes motivos.

- No hay disposición de tiempo
- Desconocen del procedimiento que se maneja
- No saben cómo tratar con el cliente.

Los administradores de Servicio al Cliente en su mayoría cumplen algunos de estos pasos sin que se haya establecido, se dejan llevar por su experiencia e intuición, en base a actitudes y consejos, sería mucho mejor si esto estuviera establecido.

**Propósito.-** Es que todas las personas desde los niveles altos hasta los bajos tengan una idea de atención al cliente no muy profundizado pero bien realizado. Se debe considerar que un cliente visita los almacenes o llama a la organización, porque necesita cubrir un deseo o una necesidad.

Los clientes de Colineal Corp. necesitan

- Obtener Información sobre algún producto, salas, dormitorios, comedores, de forma precisa
- Adquirir el producto, pero se debe explicar cómo es el procedimiento considerando la cadena de logística, recepción,

distribución, entrega, precio y calidad, para que no exista malos entendidos

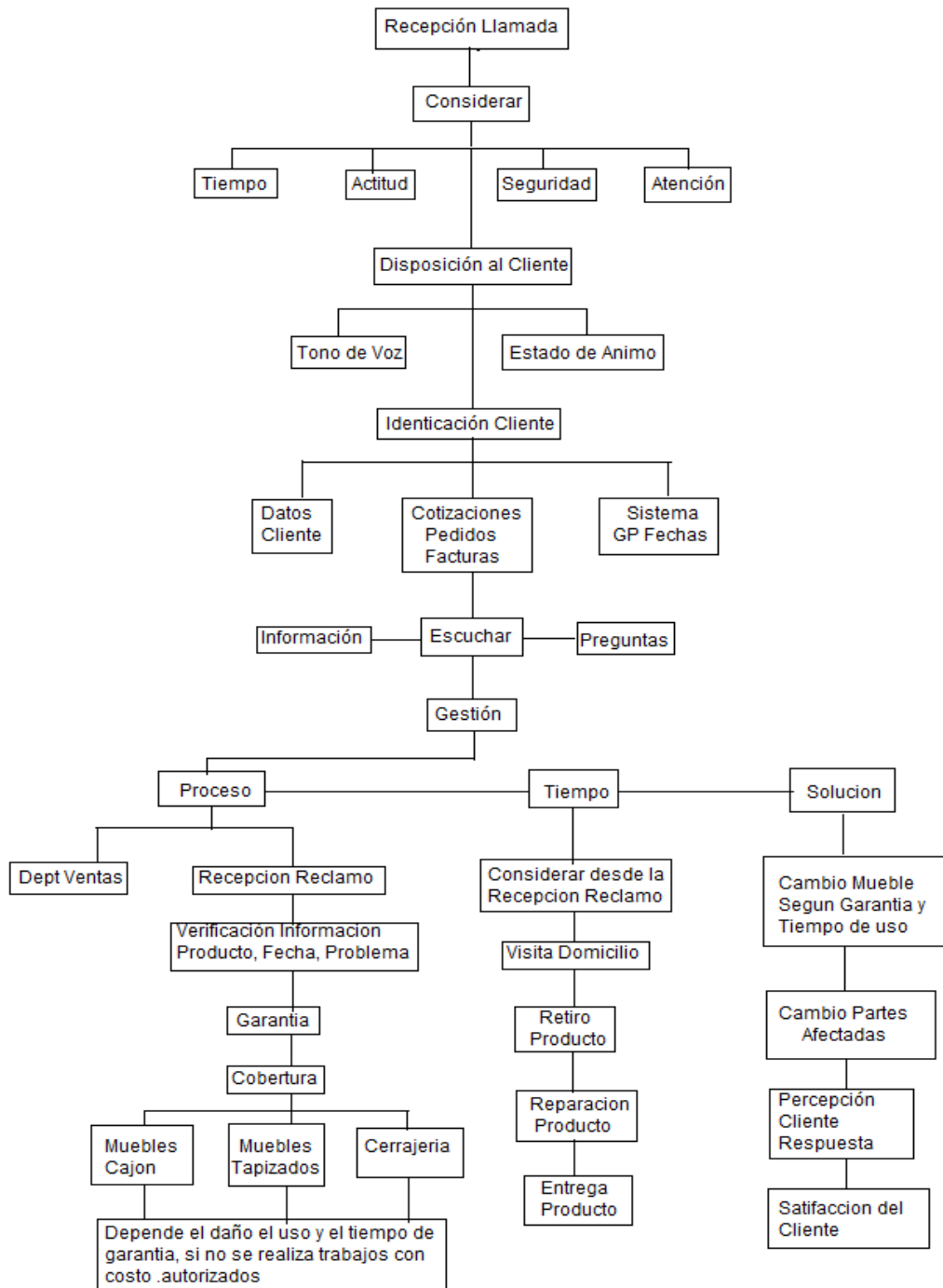
- Cubrir una Garantía por cualquier problema
- Reclamos o Quejas Servicio y Calidad del Producto.( esto debe ser considerado como una oportunidad de mejora)

*<sup>7</sup>Un buen servicio y un buen plan pueden restablecer lealtad hacia la marca, confianza y la intención de volver a comprar*

---

<sup>7</sup> Tschohl, Servicio al Cliente

## PROCEDIMIENTO PROPUESTO SERVICIO AL CLIENTE



En cada uno de los procesos existen documentos de respaldo para la ejecución y el control de la gestión que se realiza, como también las firmas de las personas que intervienen, Administrador de Servicio al Cliente, Técnico de servicio al Cliente, Jefe de Reparación, y Cliente. Basados en la Norma ISO 9001

**Propósito.-** Hacer que el procedimiento se ejecute de forma más clara en el cual todos podamos hacer el trabajo de forma uniforme, en la actualidad el procedimiento es más largo y complejo donde no se cumple algunos aspectos.

**Enfoque de las operaciones:** Se establecerá en función del tipo de la habilidad básica para definir la forma en que se realizan las operaciones.

	Grado de contacto entre cliente y servidor					
Requisitos de los Trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico
<b>Enfoque de las operaciones</b>	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes
<b>Innovaciones Tecnológicas</b>	Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajador

Se debe evaluar las habilidades de cada administrador de Servicio al Cliente, y del resto de empleados aquí se puede dar a conocer si que el personal involucrado está acorde a las necesidades del departamento y cuál es el apoyo que necesitan.

Si el proceso no está claro puede ocasionarse los siguientes aspectos

- Los empleados malinterpretan los procedimientos.
- No conocen los procedimientos
- Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
- Es difícil poner en práctica el método documentado.
- Les falta entrenamiento.
- Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
- No cuentan con las herramientas indispensables. No disponen del tiempo suficiente.
- Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
- No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso, lo hará el directivo del departamento, con el fin de dar a conocer a sus integrantes.

Es importante que todos hagan el mismo trabajo de manera idéntica.

### **Efectividad del Proceso**

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de los clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso.

El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.

- Asesoría
- Decoración
- Opciones de pago
- Opciones de producto
- Garantía
- Servicio

Input del proceso

- Fabricación Producto
- Materiales Utilizados
- Cadena de logística
- Servicio Prestado

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.



### **Tiempo del Ciclo del Proceso**

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo.

El tiempo aproximado de cumplir el procedimiento es de 5 a 10 minutos ya que se maneja una base muy amplia de clientes y no se puede tardar en la ejecución del proceso considerando las diferentes situaciones de los clientes.

### **Características**

Las características más importantes y las que se deben emplear para una buena atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.

**Proceso de Mejoramiento Continúo.-** Involucra la capacitación permanente y desarrollo del personal con el cambio de la organización.

### **Implementación de un Programa de Servicio para la Organización**

Para la implementación se realizara

Diagnostico Interno Cultura de Servicio respondiéndonos a las siguientes preguntas

- Que se puede hacer

Mejor cada día el servicio al cliente, cumpliendo todos los requerimientos solicitados por el departamento, dan como resultado un mejor desempeño en la labor.

- Que se quiere hacer

Implementar una estrategia que permita crear una filosofía de servicio y que todos estén involucrados en la ejecución de la misma.

- Que se debe hacer

Realizar un plan de mejora de servicio al cliente que permita tener estándares los mismos que deberán ser evaluados constantemente.

### Cultura organizacional – Necesidades que se debe considerar

- Dirección - Actitudes
- Estructura - Percepciones
- Estabilidad del personal – Motivación y Compromiso

### Estrategia de Servicio.- Involucra

- Educación de la Organización
- Capacitación
- Entrenamiento
- Comunicación

### Introducción de la orientación al cliente a la organización

- Redefinición de la estructura
- Redefinición de sistemas y procedimientos
- Evaluación de servicios y mejoramiento de estos
- Mejoramiento del nivel de desempeño

## **5.3 INSTRUMENTACION DEL PLAN DE MEJORA**

### 1. Nomenclatura de los servicios ofertados

- ATC Atención del Servicio al Cliente

- PSC Productos y Servicios de Calidad
- ATP Atención a Problemas
- SPC Solución de Problemas
- TEC Tiempo de espera por el Cliente
- CG Cobertura de Garantías
- TFG Trabajos fuera de Garantías

2. Demanda de cada uno de los servicios ofertados, se realizara la comparación sobre 100% de cada variable

- ATC Atención del Servicio al Cliente.- Los clientes actuales solicitan información de las promociones, ferias, descuentos de Colineal por lo que solicitan estar informados 60%
- PSC Productos y Servicios de Calidad.- Clientes solicitan productos de calidad y un servicio exclusivo y personalizado 100%
- ATP Atención a Problemas.- En la actualidad a incrementado los problemas por el producto 50%
- SPC Solución de Problemas.- Los clientes solicitan solución inmediata pero en algunos casos se convierte en varios días 50%
- CG Cobertura de Garantías.- Se cubren las garantías de acuerdo al problema presentado.50%

- TFG Trabajos fuera de Garantías.- Clientes solicitan mantenimiento de los muebles pero no se está realizando este servicio por el momento.10%

### 3. Indicadores de nivel de servicio a alcanzar

Lo que se desea es disminuir el indicador de reclamos, ya que por el momento está aumentando por varias circunstancias, una de ellas mala información proporcionada.

La referencia que se tendrá es en base al reporte de reclamos ingresados, cuantos han sido solucionados y cuantos no porque causas

### 4. Nivel de recursos demandados

El recurso más demandado es el sistema operativo que se utiliza para el seguimiento de la satisfacción del cliente,

Es necesario tener un programa que nos permita evaluar la satisfacción del cliente de forma mensual, ya que de esta forma se irá enmendando cada uno de los errores que se presentan en el proceso de atención al Cliente.

### 5. Niveles de inventarios requeridos

La cadena de logística sufre en la actualidad por incumplimiento del proveedor en entregar los productos, lo que ocasiona problemas con los clientes, no hay disponibilidad de stock de algunos productos.

Se debe establecer un programa de cumplimiento de producción y realizar bien las compras en días y fechas establecidas lo cual nos permitirá proveer de algunas eventualidades en la comercialización de los productos

Se debe comprometer a toda la organización en pensar en función del cliente y no de trabajador que aporta para ganarse un sueldo.

#### 6. Definición de los proveedores de los recursos

Los proveedores que se maneja son nacionales e internacionales, los cuales abastecen a veces de manera tardía la necesidad de Colineal Corp.

Lo que se debe hacer es planificar las compras tanto nacionales como internaciones y tener empatía con el departamento de Mercadeo ya que ellos son los que lanzan las promociones, de esta forma se evitara problemas con los clientes

7. Alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente

No se tiene ninguna alianza, servicio al cliente se maneja de forma única

Se podría hacer alianzas con empresas de capacitación que permitan al personal desarrollarse de una mejor manera

8. Magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio

El personal involucrado tiene toda la buena voluntad de atender a un cliente, pero la capacidad de entendimiento se ofusca y hace que el cliente se moleste.

Es necesario que el personal este en constante capacitación ya que en algunas ocasiones se siente desmotivado, es necesario considerar lo siguiente

- ✓ Captación y compromiso del personal de la empresa no solo del departamento sino de todo el personal corporativo.
  
- ✓ Las estrategias a implantarse deben ser claras para que todos puedan apoyar la idea y poder cumplir de la mejor manera al cliente en cuento a su satisfacción.

- ✓ Tomar en cuenta al mercado que está dirigido, los clientes son más exigentes, y siempre desean un producto de calidad.

## 9. Costo del servicio

Según percepción sería un valor agregado para los clientes

Es necesario considerar lo siguiente

Se debe incrementar el nivel de atención que dedica la alta dirección a la satisfacción del cliente.

En muchos de los casos la alta dirección desconoce lo que está pasando con el cliente, se encaja más en la producción que por la satisfacción misma del cliente, todavía no se da cuenta de que está perdiendo mercado debido a factores como entregas pendientes, falta de stock, impuntualidades, calidad del producto y el tiempo de solución del reclamo, el cliente está cansado de esperar.

Capacitación del personal en la satisfacción del cliente lo cual será una inversión que después dará frutos muy rentables para la empresa.

Se debe tener compromiso con la calidad de servicio, esto se lograra realizando programas de capacitación lo cual comprometerán a los empleados a sentir lo que los clientes quieren transmitir, con la debida motivación y métodos eficientes de comunicación, dando como resultado involucramiento al equipo de trabajo

Implicados (Empresa en general, Ejecutivos de Ventas, personal del Depto., SAC)



10. Comunicación con el cliente: antes, durante y después del servicio  
(técnicas, medios, contenido y forma de desarrollar la comunicación)

La comunicación es tardía ya que se depende de otras personas.

En el Plan de Servicio al Cliente (PSC) se incluyen los servicios ya diseñados, aunque en el propio proceso de surge la necesidad de diseñar nuevos servicios para satisfacer determinadas necesidades o expectativas de los clientes.

El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, se debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.

Estos elementos tienen que ver con:

**1. EL PRODUCTO.:** Se refiere a lo que ofrece la organización, acorde a la calidad, cantidad, valor entregado.



Fuente: Pagina Web Colineal

Elaboración Magaly Quinde

Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.

**2. LOS PROCEDIMIENTOS:** Hace referencia a los mecanismos que la organización ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.

- Procedimientos Ventas
- Procedimientos Finanzas
- Procedimientos Mercadeo
- Entre otros

En cada área existen los procedimientos que están de acuerdo a las necesidades, los mismos que responderán a las funciones requeridas

**3. LAS INSTALACIONES:** Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio.

Colineal Corp. Cuenta con muy buenas instalaciones se puede mencionar las siguientes vías de acceso, facilidad de parqueo, amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa.



**4. TECNOLOGIA DISPONIBLE:** Cuenta con sistemas de información fuertes para el conocimiento de los clientes, es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación.

**5. INFORMACION:** Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia de Servicio al Cliente tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente.

En Colineal Corp. La comunicación es personalizada, ya que se analiza cómo se hace y la calidad de información que se recibe. Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente

**6. EL PRESTADOR DEL SERVICIO:** Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios. Se debe considerar que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que

se entrega sino también con el esfuerzo permanente. El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional.

Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa.

### **Cultura de Servicio**

Dentro del departamento de Servicio al Cliente lo que se desea es tener una cultura de Servicio ya que es la forma de inducir al personal a comportarse y relacionarse de mejor manera con el cliente.

La idea es ofrecer un conjunto de servicios diferenciados que representen un valor para el cliente. Para esto se debe indagar las experiencias de los clientes para identificar los momentos de verdad que son críticos.

Se debe lograr compromiso de la Organización: el compromiso con la cultura de servicio debe ser asumido en primer lugar por la gerencia de la empresa y después ser reforzado en cada nivel de la organización, de manera que se involucre a cada empleado en forma individual con este enfoque.

La orientación al servicio debe ser comunicada de forma adecuada se convierte en la misión fundamental del trabajo de cada persona. La comunicación genera compromiso y motivación en los empleados.

La Gerencia debe considerar lo siguiente

- Se debe preguntar qué se puede hacer para ayudar a los empleados a hacer mejor su labor.
- Que aspectos podrían mejorar la productividad de los empleados.
- Revisar sus políticas, procedimientos y sistemas.
- Conocer los requerimientos del cliente y los empleados en el proceso interactivo.
- Pensar en términos del servicio de la administración y no en la administración del servicio.

Considerar que por encima de todo debe haber Liderazgo y Motivación: los líderes deben estar convencidos de la importancia de la cultura de servicio y deben comunicar sus creencias y respaldarlas con acciones. La meta del líder es desarrollar la cultura de servicio, facilitando a los empleados el tomar decisiones oportunas en interés del cliente. Para ello debe:

- Tener visión y perspectiva

- Mantener siempre una estrategia
- Proyectar valores importantes
- Actuar como soporte, guía y colega de sus empleados
- Comunicarse con los empleados
- Ser un ejemplo para los empleados
- Desarrollar constantemente al personal y exigirles siempre lo mejor de ellas.

En resumen se presenta lo siguiente



Se debe mostrar a los empleados que existen en la organización nuevas posibilidades, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas metas que alcanzar, con el fin de generar un ambiente motivacional alto y un compromiso por parte de ellos.

El cliente es la clave que permite relacionar a los empleados con el mercado. Los empleados pueden construir o destruir la percepción de calidad del cliente a través de los momentos de verdad.

## 5.4 IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia del Servicio es la primera etapa del ciclo de vida del servicio, ésta establece la guía de todos los proveedores de servicio y sus clientes para ayudarles a funcionar y a prosperar a largo plazo, construyendo una clara estrategia de servicio. Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener un claro conocimiento de:

- Qué servicios deben ofrecerse.

Se deben ofrecer servicios de calidad, acorde a las necesidades del cliente

- Cliente solicitan atención inmediata
- Se cubran las garantías
- Recibir información sobre su reclamo
- Productos de calidad
- Cumplimiento en fechas de entrega del Producto
- No ofrecer cosas que no se pueden cumplir

- Quién debe ofrecer los servicios

Los servicios deben ofrecer satisfacción y un pronto retorno de los clientes.



- Cómo deben desarrollarse los servicios, ya sea para el mercado externo y/o interno.

De acuerdo a las políticas y procedimientos considerando cada mercado.

- Cómo la asignación de recursos disponibles será acorde al óptimo resultado del portafolio de servicios

Los recursos que se disponen están controlados, para que los mismos no sean reutilizados

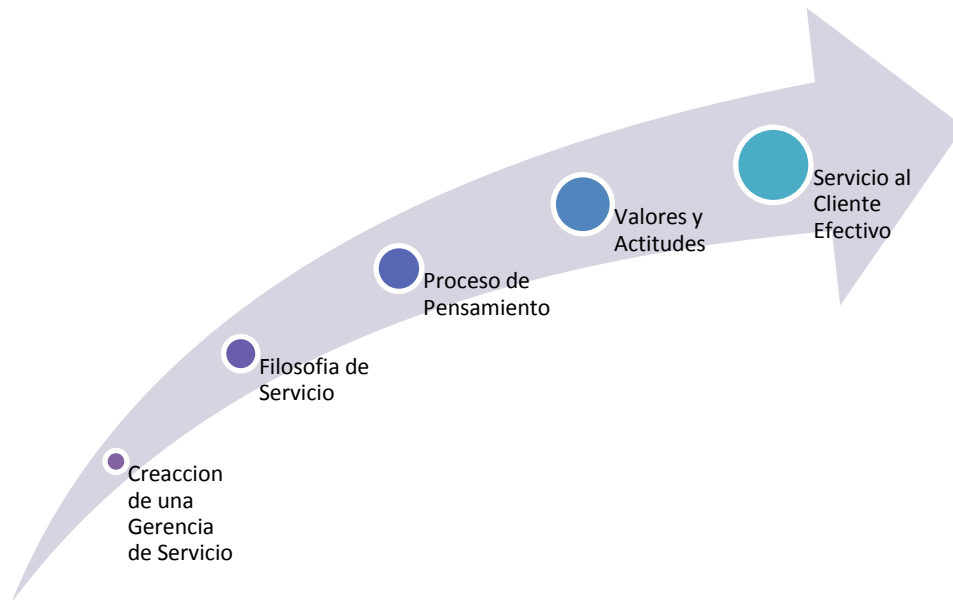
- Cómo será medido el funcionamiento del servicio.

En base a indicadores que nos permitan medir la satisfacción del cliente externo e interno.

El valor del servicio es resultado de la combinación de dos componentes:

- Utilidad del servicio. Lo que el cliente obtiene en términos de resultados obtenidos y/o exigencia resuelta.
- Garantía del servicio. Cómo es otorgado el servicio y su posibilidad de uso en términos de disponibilidad, capacidad, continuidad y seguridad.

### Grafico 13 Estrategia de Servicio



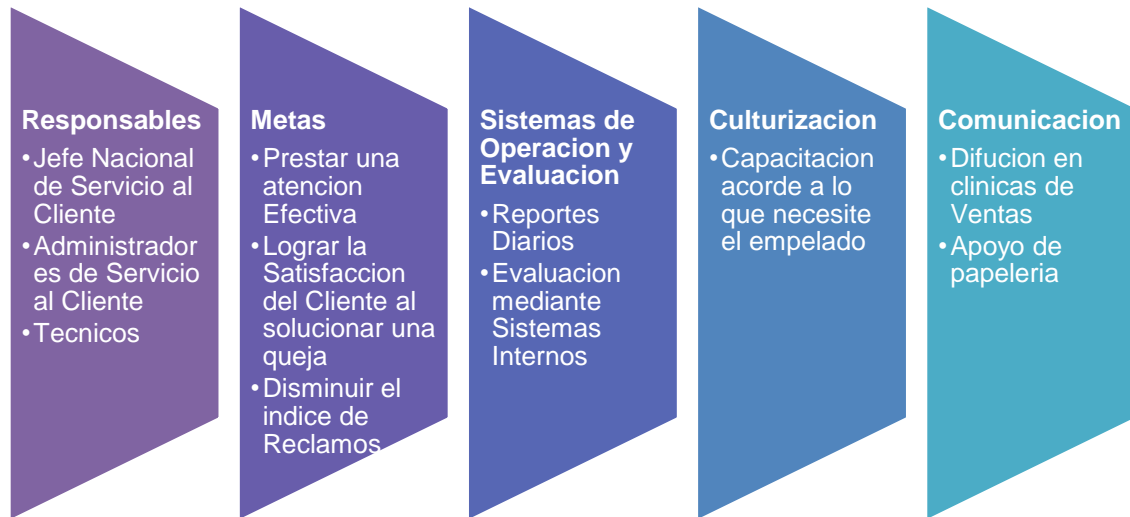
Fuente: Estrategia de Servicio

Elaboración: Magaly Quinde

**Gerencia de Servicio.-** Está identificada como una estrategia efectiva en el proceso de estimular la demanda y mantener la fidelidad de los Clientes, pero que requiere de además de un decidido liderazgo por parte de los directivos de la empresa, necesita de una metodología basada en técnicas desarrolladas de manera que se consideren elementos como la definición del

Programa de Trabajo, con la estrategia,

Grafico 14



**Filosofía de Servicio.-** La filosofía está basada en principios éticos, es la siguiente:

**“Satisfacer las Necesidades del cliente, siendo claros preciso y únicos, de tal manera que nos permitan colocarnos en el puesto del cliente, con respeto confianza y seguridad es decir ofrecer un servicio de calidad”**

**Proceso de Pensamiento.-** Es el siguiente

- Cumplimiento de los procedimientos
- Utilización de los recursos necesarios

- Capacitación y Motivación
- Control y Retroalimentación

**Valores y Actitudes.-** Se considera

Respeto, honestidad, Laboriosidad Respuesta Oportuna, basados en un ánimo positivo, autoestima alta

Esto nos permitirá obtener un servicio de calidad, con

1. **Confiabilidad** Tener seguridad
2. **Diligencia, o capacidad de respuesta** Prestar el servicio rápidamente
3. **Garantía:** Seguridad, los conocimientos y la atención mostrados por los empleados y las habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
4. **Empatía:** Atención personalizada
5. **Recursos tangibles** Instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicaciones.

La estrategia está basada en el triangulo de servicio

**Estrategia.-** Creación de una Gerencia de Servicio

**Cliente.-** Considerar



**Gente.-** Esta considerado la estructura jerárquica desde el nivel más alto hasta el bajo, respetando la autoridad y el poder, está incluido en mayor grado las personas que trabajan en este departamento.

**Sistema.-** Se realizo un procedimiento claro y sencillo respetando las políticas que la organización dispone, las personas vinculadas son los que trabajan directamente en el departamento de Servicio al Cliente, se considerara las normas de calidad, el objetivo es que se cumpla a cabalidad el procedimiento, En el sistema que se trabaja es el GP.

Todo este triangulo dará como resultado un trato y servicio de calidad para los clientes, considerando que servicio se está ofreciendo.

1. Servicio Ineficaz y Desagradable

Baja competencia técnica y mal trato al cliente. Su consigna es: “Somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos”

2. Servicio Ineficaz y Agradable

Empresas con bajas competencias técnicas, pero tratan al cliente como un rey. Su consigna: “Lo hacemos mal pero somos encantadores”

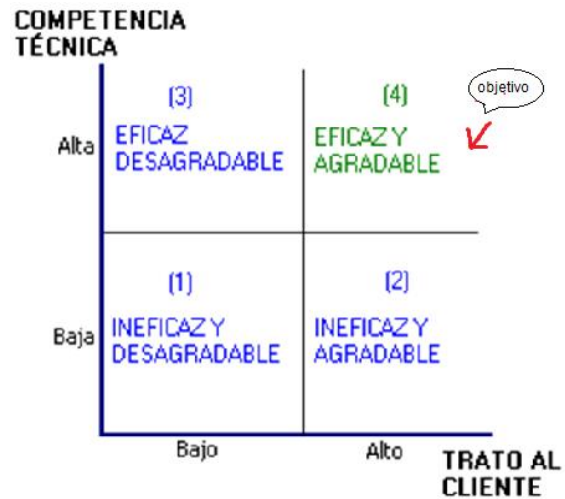
3. Servicio Eficaz y Desagradable

Manejan estándares de calidad técnicos pero no se enfocan en el cliente. Su consigna: “Somos muy eficientes pero muy antipáticos”

4. Servicio Eficaz y Agradable

Equilibrio entre competencias técnicas y estrategia de servicio al cliente. Su consigna: “Hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad”

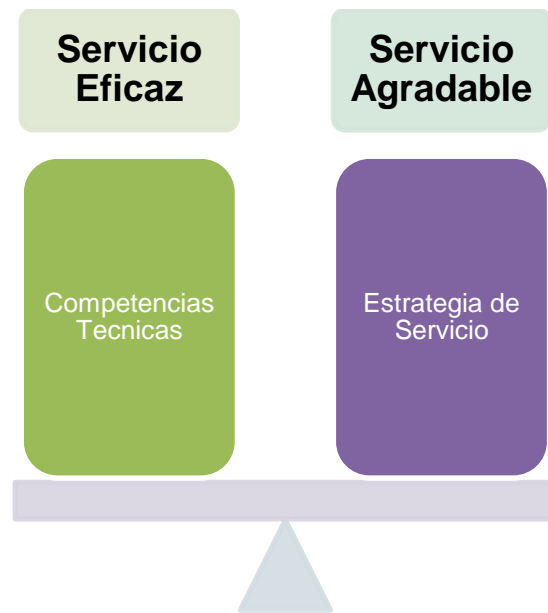
En el área de Servicio al Cliente se trata de conseguir el punto 4



Fuente: [www.mercadeoclarauribe.com](http://www.mercadeoclarauribe.com)

Mucho más que Mercadeo

El objetivo es tener el Servicio Eficaz y Agradable en la organización, y en especial en el Departamento de Servicio al Cliente, con el fin de obtener oportunidades de mejora para el bien común.



La Gerencia del Servicio es un proceso integral, es decir, cada uno de los elementos mencionados anteriormente hacen parte activa de éste, son un conjunto, razón por la cual no deben ser considerados en forma independiente,

La organización debe prepararse oportuna y adecuadamente para posibles cambios. El servicio está claramente identificado como una estrategia de Mercadeo que apoya en el proceso de generación y conservación de la demanda, pero que requiere de una gestión administrativa eficiente y de instrumentos de orden técnico

Una estrategia de servicio no puede ser creada o existir aislada de la estrategia principal y de la cultura de organización a la que el administrador



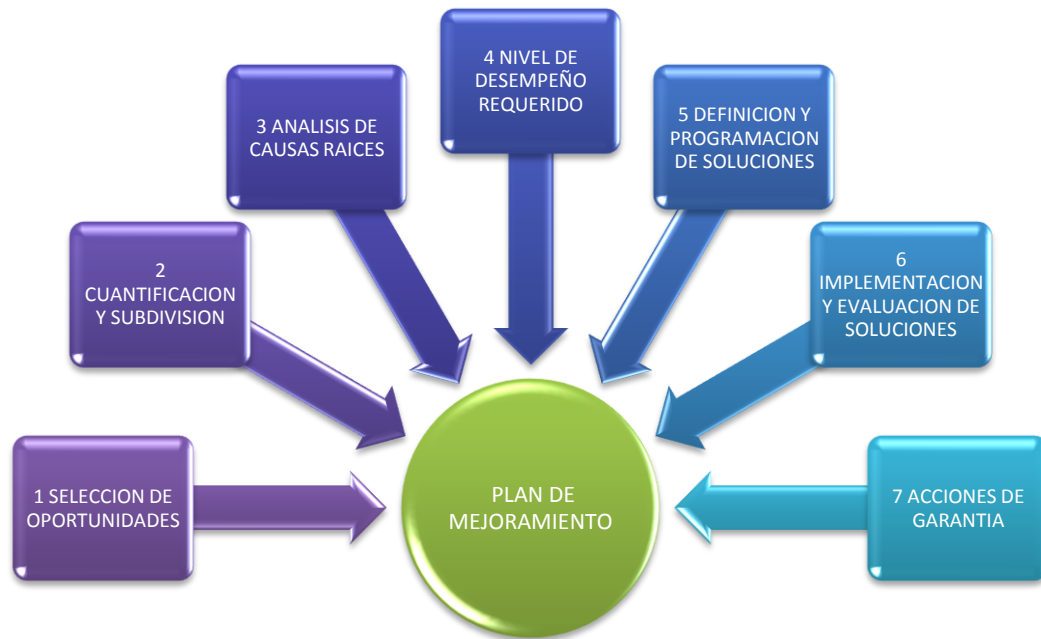
de servicios pertenece. Dicha estrategia debe dar suficiente valor o utilidad al cliente y a todos los administradores del servicio.

## **5.5 MATRIZ PLAN DE MEJORAMIENTO**

Está basado en lo que dice el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
2. Cuantificación y subdivisión del problema
3. Análisis de las causas, raíces específicas.
4. Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
5. Definición y programación de soluciones
6. Implantación de soluciones
7. Acciones de Garantía

Grafico 15 Matriz Plan



Fuente: Investigación

Elaboración: Magaly Quinde

### 1. Selección de Problemas (Oportunidades de Mejora)

El objetivo es la identificación de los problemas de calidad y productividad del departamento.

Problemas:

- Falta de Comunicación Departamental
- Problemas en fechas de Entrega
- Problemas de Calidad

- Solución de Problemas Tardía
- Alto índice de reclamos por producto y servicio

## **2.- Cuantificación y Subdivisión del Problema u Oportunidad de Mejora**

- Falta de Comunicación Departamental

**Problema.-** Dentro de toda el área de Servicio al Cliente, los administradores no indican toda la información, por temor a equivocarse

**Oportunidad.-** Darles la confianza suficiente para que se puedan expresar y tome las decisiones necesarias y comunique sus puntos de vista, tal vez este problema no se haya identificado en mayor grado.

- Problemas en fechas de Entrega.-

**Problema.-**En la actualidad no hay los stocks suficientes para cubrir los pedidos generados lo que causa molestia para el cliente

**Oportunidad.-** Proveer de los productos que se necesita, o realizar un análisis de los productos que se están vendiendo más y seguir comprando.

- Problemas de Calidad

**Problema.-** Los productos no están teniendo la revisión total de calidad ya que se está pasando productos que tienen algún problema, lo que hace que el cliente se moleste

**Oportunidad.-**Hacer una revisión exhaustiva del producto así se tome unos minutos más, con el fin de que el cliente no se sienta engañado y no devuelva el producto

- Solución de Problemas Tardía

**Problema.-** Desde la recepción del reclamo hasta la solución, el proceso se está demorando por varias causas, como no se puede contactar al cliente, el mueble esta fuera de garantía. No hay producto para el cambio.

**Oportunidad.-**Anticiparse en la solución e indicar al cliente cual es el proceso

- Alto índice de reclamos por producto y servicio

**Problema.-** El índice de reclamos ha aumentado por las causas anteriores

**Oportunidad.-** Realizar planes que permitan actuar de forma inmediata y no depender de otra persona ya que el objetivo es atender lo más pronto.

### 3.- Análisis Causas Raíces Específicas



#### 4.- Establecimiento del Nivel de Desempeño

Realizar evaluaciones de desempeño las mismas que deben ser dadas a conocer a cada uno de los colaboradores:

La meta ves que todos estén por encima del 80% de desempeño en sus actividades

Mejora.- Es dar a conocer las evaluaciones ya que eso se queda guardado en el departamento de Recursos Humanos, lo que daría como resultado que conozcan y planteen actividades para mejorar

#### 5.- Diseño y Programación de Soluciones



## 6.- Implementación de Soluciones

Las soluciones van de acuerdo al problema presentado en el departamento

Soluciones:

CALIDAD.- Si el producto no cubre las necesidades del cliente se debe indagar cual es el problema y tomar los correctivos, analizar porque se dio ese problema.

SERVICIO.- La mala información presentada al cliente ocasiona ineficiencia aquí se ve de dos perspectivas ventas y servicio al cliente, lo cual tienen el mismo enfoque pero se diferencian en que ventas atiende a un cliente amistoso y servicio al cliente atiende a un cliente molesto, por eso desde el principio se debe poner los puntos claros para después no tener problemas.

COMUNICACIÓN.- La comunicación es tergiversada ya que algunas personas ofrecen lo que no pueden ofrecer lo que hace que la comunicación interna y externa se haga más compleja se debe seguir el sistema de comunicación.

## **7.- Establecimiento de Acciones de Garantía**

Hace referencia a los procedimientos planteados si tienen garantía cumplirlos, desde luego el cumplimiento hace que el trabajo se vuelva más sencillo y practico.

El personal debe tener la debida capacitación, lo que garantice un mejor desempeño

La documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento debe darse a todos los integrantes de la organización

## **5.6 INVOLUCRAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

En la organización se busca conseguir la excelencia ya que comprende un proceso que es aceptar un nuevo reto cada día. Este proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

Actividades de Involucramiento para conseguir un mejoramiento

Obtener el compromiso de la alta dirección.

Se debe considerar que la alta dirección le ve a servicio al cliente como la última rueda del coche por lo que se tienen que cambiar esa apreciación.



Los directivos deben tener un grado de compromiso, es decir, en el interés que pongan por superar la organización y así ser cada día mejor.

Conseguir la participación total de la administración.

Se tiene que realizar una difusión de que es lo que se planteado y que es lo que se desea conseguir.

Se necesita la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

Compartir a los proveedores la filosofía de servicio para que ellos también se involucren

Establecer un sistema de reconocimientos

Los empleados necesitan incentivos y reconocimientos que les hagan sentir no solo importantes sino muy importantes dando como resultado un mejor desempeño.

Se pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores

. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación

#### Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Para lograr mejor el involucramiento nos basaremos en kaizen (Traduce Mejoramiento) es una fuerza poderosa y unificadora. Debe ser la meta de la organización que desee efectuar un cambio en una cultura y un estilo organizacional a manera de estrategia precursora de un programa de servicio al cliente.

El **enfoque kaizen** en cuanto al servicio al cliente exige participación a un nivel personal mucho más profundo que una simple sonrisa y un simpático “gracias”; depende del desarrollo otorgado a los empleados. En pocas palabras, el desempeño total de un empleado en materia de servicio al cliente depende de que los líderes de equipos y la gerencia satisfagan las necesidades de mejoramiento en la siguiente ecuación.

Grafico 16 Enfoque Kaizen



Fuente: Eenfoque kaizen

Elaboración: Magaly Quinde

### Evaluación de la Ecuación

Parámetros Kaizen	Referencia	Situación Actual
<b>Comunicación</b>	Comunicación entre los empleados y superiores debe ser permanente ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más	En la actualidad la comunicación es a medias, lo que se debe hacer es dar a conocer lo que se piensa y entablar relación

	precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez.	
<b>Entrenamiento</b>	Entrenamiento y capacitación permanente para lograr la optimización del servicio.	El personal en la actualidad no ha tenido capacitación, lo que la gerencia debe armar planes de capacitación para lograr un mejor desempeño
<b>Motivación</b>	La empresa debe implementar políticas de estímulos para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción.	No hay motivación, los administradores deben solicitar motivación
<b>Empowerment</b>	La Jefatura debe considerar todos los aportes de sus empleados, pues éstos son quienes están en	Se considera en menor parte las aportaciones del administrador ya que hacen que siga el procedimiento y nada

	contacto directo con el público. Y por otro lado, éstos se sienten útiles dando ideas	más, así no se puede mejorar el servicio

La dirección y toda la organización deben cambiar la percepción sobre servicio al cliente, todos los departamentos son importantes como el Servicio al Cliente, por lo que en la actualidad el departamento es el apaga incendios y nada más, la dirección está enfocada más a las ventas a la operación.

Se debe cambiar la percepción que tienen, se propone lo siguiente

<b>CULTURA ACTUAL</b>	<b>MEJORAMIENTO</b>
<b>Individuo</b>	Equipo
<b>Departamento</b>	Organización
<b>Estancamiento</b>	Cambio
<b>Conformismo</b>	Mejoramiento Continuo
<b>Introspección</b>	Servicio al Cliente
<b>Rigidez</b>	Flexibilidad
<b>Comunicación una Vía</b>	Comunicación Doble Vía

La ecuación es la técnica a seguir para conseguir mayor participación de los directivos y de los empleados con el objetivo de sentir satisfacción interna y externa.

## **5.7 MEDICION DE INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE**

Lo que se propone es tener índices de medición establecidos en el departamento que permitan determinar la satisfacción del cliente en la atención ofrecida

Se clasificara en

### 1. Indicadores internos

Se basara en el reporte consolidado que se tiene de los reclamos recibidos mensualmente, los indicadores que se obtendrán es los siguientes

- Tiempo de Atención del Reclamo
- Tiempo de cierre del Reclamo
- Porcentaje de reclamos ingresados por garantía
- Porcentajes de reclamos por facturación

Todos estos indicadores se basaran sobre el total de la base de reclamos, aquí también nos dará a conocer la satisfacción de los clientes, esta medición puede ser hecha por el call center.

## .2. Indicadores externos

Estos indicadores permitirán la satisfacción o insatisfacción con el servicio recibido. Producto y/o servicio inaceptables

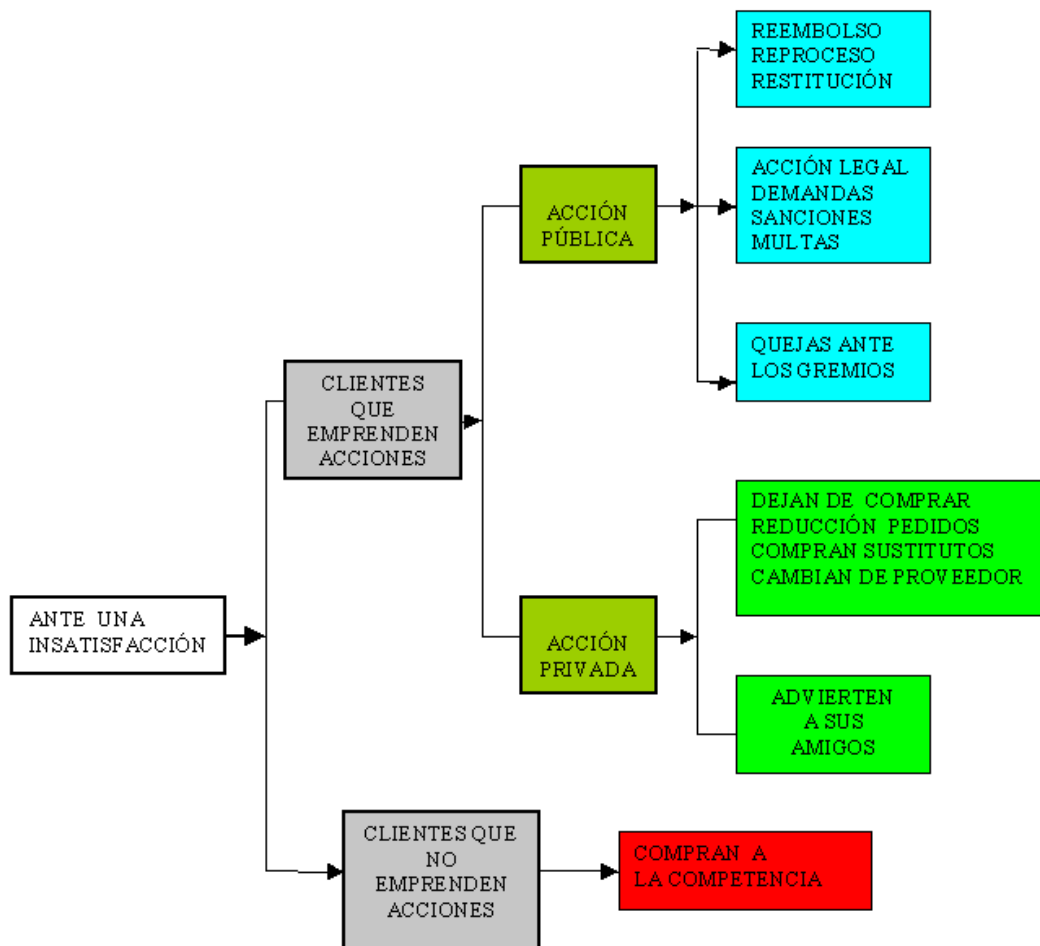
- Quejas de los clientes
- Altos costos de garantía
- Disminución de la participación en el mercado
- Repetición del trabajo terminado
- Rechazo del output
- Output retrasado Output incompleto

Después de esta medición se analizara cada variable, con el propósito de que estos datos muestren la realidad del servicio

Se debe considerar también que si los indicadores demuestran insatisfacción se puede presentar este siguiente cuadro.

Grafico 17 Insatisfacción Cliente

## Insatisfacción de los Clientes



Fuente: Sistemas de Gestión

Elaboración: Héctor Alban Autor, Magaly Quinde

El cliente insatisfecho puede dar muchos problemas a la organización, como, mala publicidad de la organización, pérdida de ventas, mala imagen entro



otros aspectos, para evitar esto se debe dar un mejor servicio cumpliendo todos los procesos y enfoque planteados.

## **INVERSION**

Para la realización de la propuesta se considera lo siguiente

Tabla 4 Inversión

<b>INVERSION</b>	
Capacitación Empleados ( Comercializadora)	2.000,00
Instructores	1.500,00
Investigaciones de Satisfacción al cliente posventa	2.000,00
<b>Total</b>	<b>5.500,00</b>

Fuente: Según Propuesta

Elaboración: Magaly Quinde

### **Detalle de la Inversión**

- **Capacitación Empleados**

Para lograr un mejor desempeño en el trabajo, y que tengan conocimiento sobre los problemas que está ocurriendo en cuanto a la satisfacción del

cliente, se realiza capacitaciones con el fin de comprometer y motivar a los empleados tanto administrativos como operarios.

- Instructores de las Capacitaciones

Para realizar las capacitaciones se necesita de personal profesional con experiencia que pueda impartir conocimientos y los empleados entiendan lo que se quiere transmitir. (Puede ser los mismos gerentes)

- Investigación de Satisfacción del Cliente \$2000

Mediante el Call Center se puede implementar un formato de encuestas que evalúe la satisfacción del cliente

## **CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

Servicio al cliente es un blanco en movimiento, no tiene parámetros definitivos, por lo que se tiene que ir mejorando cada día considerando al cliente interno y externo, ya que ellos son el pilar fundamental para el crecimiento de la organización Colineal Corp.

También se tiene que considerar que dentro de la organización debe existir un buen sistema de comunicación ya que el beneficiario directo va hacer el cliente

Dentro del análisis realizado los clientes solicitan ser informados de cualquier eventualidad ya que al momento que se presenta un problema nadie enfrenta más que el Departamento de Servicio al Cliente por lo que se propone un plan para que todos los empleados puedan atender a los clientes.

El departamento de Servicio al cliente debe ser visto como un elemento importante de la organización, ya que sin este los clientes se sienten desatendidos, la estrategia de servicio a implantarse cambiara la perspectiva de los integrantes.

***CLIENTE BIEN ATENDIDO TIENE UN PRONTO RETORNO, Y SE SIENTE SATISFECHO DE SUS DECISIONES TOMADAS***

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Revisar los procedimientos que se tiene actualmente ya que algunas cosas no se cumple por lo que se propone un procedimiento más sencillo y fácil de ejecutar
- Poner en práctica la estrategia propuesta ya que el departamento no tiene lineamientos ni enfoque que a donde se desea llegar, se trabaja bajo experiencia e intuición.
- Se recomienda que la dirección este comprometida con el departamento dando de esta manera apoyo para que puedan desarrollarse y logra un mejor desempeño
- Cambiar las percepciones de temor que tienen los empleados para poder atender a los clientes.
- Cumplir con lo que indica el plan ya que el objetivo es seguir mejorando dando como resultado indicadores positivos en servicio calidad y satisfacción del cliente

## BIBLIOGRAFIA

- Libros
  - Tschohl,2001, Servicio al Cliente
  - Administración Empresarial
  - Kotler Philip, 2000, Dirección Marketing
  - BUTTLE, FRANCIS. Customer Attachment: a Conceptual Model of Customer-Organization Linkage. Supply Chain Práctica. (Berford): 1 – 27, 1998
- Dra. Martha I. Gómez Acosta
- Profesora Auxiliar, Doctora en Ciencias Técnicas en Ingeniería Industrial
- Coordinadora Ejecutiva del Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO), Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", La Habana, Cuba
- Dr. José A. Acevedo Suárez (\*\*).
- -El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- -HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- -HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

- -Ginebra, Joan. (1991). Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
  - Gerencia de Servicio al Cliente
  - Servicio al Cliente del CIDEDEC. 2006
- 
- Entrevistas
    - Servicio al Cliente, Ing. Lupe Mendoza, Jefe Nacional de Servicio al Cliente Colineal Corp.
- 
- Internet

[http://www.osiatis.es/consultoria/planes\\_mejora\\_continua.php](http://www.osiatis.es/consultoria/planes_mejora_continua.php)

<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

[www.customer-service.com](http://www.customer-service.com)

<http://www.soyentrepreneur.com/10-consejos-del-guru-para-mejorar-tu-servicio-al-cliente.html>

[www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv](http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv)

[www.colineal.com](http://www.colineal.com)

<http://www.empresariorural.com/index>.

<http://www.abcpymes.com/menu31.htm>

[www.mercadeoclarauribe.com](http://www.mercadeoclarauribe.com) **Mucho más que Mercadeo**

[www.planning.com](http://www.planning.com)

<http://www.liderazgoymercadeo.com>

## ANEXOS

## HOJA DE SATISFACCION EN ENTREGAS

  		CUENCA	
<small>ISO 9001 BUREAU VERITAS Certificación No. 200105 REV. 02-FEB.08</small>		<b>FORMULARIO DE SATISFACCION EN LA ENTREGA 0004895</b>	
FACTURA No. <u>21839</u> / <u>(21847)</u>			
SEÑOR CLIENTE, PARA OFRECERLE UN MEJOR SERVICIO LE SOLICITAMOS LLENAR ESTE FORMULARIO			
	SI	NO	
El personal de entregas llevo a tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El personal de entregas traia uniforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El personal de entregas fue cordial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El personal de entregas fue agil en la instalación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
El personal de entregas ubicó los muebles a su satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Acepto Uds. recibir la entrega parcial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Está conforme con el producto que acaba de recibir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*
* Si su respuesta es negativa, explique la razón:			
_____			
_____			
_____			
Nombre de quien recibe	_____	Relación	<u>Duena</u>
Firma	<u>[Firma manuscrita]</u>		
Fecha	<u>30</u> / <u>06</u> / <u>09</u>	Teléfono	<u>2250237</u>
	Día	Mes	Año

ORIGINAL CLIENTE / PRIMERA COPIA LOGISTICA LOCAL / SEGUNDA COPIA LOGISTICA NACIONAL  
Impreso en:  8971735

Copia Controlada Colineal Corp.

Mediante este formulario se evalúa la satisfacción del cliente en entregas, los cuales son ingresados para su posterior evaluación y así poder enmendar errores, en las entregas posteriores, con el fin de lograr la satisfacción del cliente, pero esto no es medido todavía.