

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE A
TRAVES DEL USO DE LAS TIC EN LA COMPAÑÍA TORNILLOS Y
HERRAMIENTAS DE COSTA RICA S.A.**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Tecnologías de la Información y Comunicación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Tecnologías de la Información y Comunicación para la Gestión Organizacional

AILYN CAMBRONERO BARRIOS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2019

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a mi familia, que día tras día me brindan su apoyo incondicional; quienes a pesar de las adversidades han seguido adelante y me han acompañado en cada paso. Gracias por no permitirme decaer, por recordarme que el estudio es la mejor herencia que me han dado mis padres. Esta investigación la dedico a ustedes, con todo el amor que hay en mi corazón.

Agradecimientos

Agradezco a mis compañeros, quienes han compartido sus conocimientos y experiencias laborales y personales, para enriquecerme profesionalmente, y a los profesores que nos han reforzado este conocimiento.

A la Universidad de Costa Rica por brindarnos las herramientas necesarias para el desarrollo de la carrera y de este trabajo.

Además, agradezco a mi familia por brindarme siempre su apoyo incondicional en este proceso, y en especial a mis padres que siempre lucharon para sacarme adelante y me siguen brindando su apoyo en esta gran oportunidad de obtener nuevamente un título universitario.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Tecnologías de la Información y Comunicación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Tecnologías de la Información y Comunicación para la Gestión Organizacional.”

M.Sc. José Rafael Paz Barahona
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Posgrado

Msc. Oscar Alfaro Solís
Profesor Guía

Msc. Vivian Murillo Méndez
Lectora

Msc. Wendy Vargas
Lectora

Msc. Yorleny Salas Araya
Directora Programa de Posgrado en Tecnologías de la Información y
Comunicación para la Gestión Organizacional

Ailyn Cambronero Barrios
Sustentante

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de contenido	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento del tema	2
Antecedentes	2
Planteamiento del problema	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Capítulo II. Marco teórico	5
1. Gestión de Servicio al Cliente	5
1.1 Definición de servicio	5
2. Calidad del servicio	6
2.1 Definición de calidad	6
2.2 Importancia de la calidad	6
2.3 Definición de la calidad del servicio	7
3. Definición de Cliente	8
4. Uso de las TIC	10
4.1 Herramientas TIC para el servicio al cliente	11
Capítulo III. Marco metodológico	13
Enfoque del proyecto	13
Naturaleza del proyecto	13
Alcance del proyecto	13
Diseño de investigación	14
Métodos y técnicas de recolección de información	14

Sujetos y fuentes de información	14
Técnicas e instrumentos de investigación	15
Entregables por objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	18
Presentación de datos	18
Proceso de servicio al cliente	18
Reclamos presentados por los clientes	21
Uso de la tecnología	21
Elementos del servicio al cliente	22
Herramientas tecnológicas.....	23
Análisis de resultados.....	24
Diagrama de actividades del proceso actual de servicio al cliente	24
Principales oportunidades, limitaciones y fortalezas y puntos de retraso.	25
Clasificación de los diferentes elementos del proceso de servicio al cliente..	26
Listado de herramientas disponibles en el mercado.....	27
Selección de herramientas.....	27
CAPÍTULO V: PROPUESTA	28
Propuesta de mejora de servicio al cliente	28
Pre-Transacción.....	28
Transacción	29
Post-Transacción	32
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
Conclusiones	33
Recomendaciones.....	33
Bibliografía	34
Anexos.....	36
1.1 Instrumentos	36
2.1 Entregables.....	41

Lista de Tablas

Tabla 1: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Identificar las principales oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso en el proceso actual de servicio al cliente del departamento de telemarketing de la compañía.	16
Tabla 2: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Categorizar las diferentes partes del proceso con el fin de identificar la toma de decisiones y el costo de retraso.	16
Tabla 3: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Seleccionar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que pueden apoyar a mejorar el proceso de servicio al cliente y la reducción de los costos de retraso.	17
Tabla 4: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Proponer las alternativas de mejora para el seguimiento oportuno del proceso de servicio a partir del análisis realizado.	17
Tabla 5: Cuestionario: Proceso de servicio al cliente	19
Tabla 6: Reclamos realizados por los clientes durante el mes Junio 2019	21
Tabla 7: Cuestionario: Uso de la tecnología	21

Lista de Figuras

Figura 1: Elementos de servicio al cliente	23
Figura 2: Uso de redes sociales	24

Resumen

La investigación se realiza como una oportunidad de mejora para la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A.

El objetivo principal es definir una propuesta para la administración del servicio al cliente, con la finalidad de mejorar la calidad del mismo, mantener y atraer nuevos clientes.

A lo largo del desarrollo de esta investigación se realiza una síntesis de la administración del servicio al cliente, utilizando para ello la investigación descriptiva.

Para alcanzar el objetivo propuesto se han creado etapas de entregables, entre los principales: documento con principales características del proceso e identificación de involucrados, listado de principales herramientas disponibles, análisis FODA del departamento de tele ventas, propuestas de servicio al cliente, entre otros.



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Ailyn Yessenia Cambronero Barrios, con cédula de identidad 304030064, en mi condición de autor del TFG titulado PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LAS TIC EN LA COMPAÑÍA TORNELLOS HERRERMENTAS Y MATERIALES DE COSTA RICA S.A.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Ailyn Yessenia Cambronero Barrios

Número de Carné: A41058 Número de cédula: 304030064

Correo Electrónico: hailyn26@gmail.com

Fecha: 09/05/2020 Número de teléfono: 8703-5473

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): Oscar Mario Alfaro Solís

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declara contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se ve forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no solo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

Introducción

Actualmente, tanto para empresas como para el cliente es de vital importancia la calidad del servicio que se le brinda. Los clientes buscan buenos precios y calidad, así como un ambiente en el que se sientan cómodos, con un trato agradable y si es posible personalizado; y las empresas desean mantener y a la vez atraer nuevos clientes.

El presente Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA), busca brindar una propuesta de mejora del servicio al cliente para la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A. que le brinde la posibilidad de sacar un mejor provecho del recurso humano y tecnológico con el que cuenta, así como valorar las opciones que brinda el mercado.

Para analizar la problemática presentada, se realiza una descripción del problema planteando el escenario actual en el que se encuentra la compañía con respecto al servicio al cliente y su estrategia empresarial; incluyendo descripción de los principales tópicos relacionados con la investigación, términos, teorías, prácticas; para introducir al lector en el tema y ubicarlo en el contexto del desarrollo, así como la definición del alcance que tendrá el presente trabajo de investigación, los diferentes entregables y la forma en la que se obtendrá la información requerida.

Capítulo I: Planteamiento del tema

En la actualidad las empresas, sin distinción del tipo de mercado; se ven en la necesidad de desarrollar proyectos cuyo objetivo vaya de la mano con su visión, misión y estrategias.

Esta investigación se inició para contribuir con la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A, a desarrollar una estrategia de servicio al cliente aprovechando las ventajas que ofrecen las TIC.

Al finalizar este capítulo, el lector tendrá conocimiento de los antecedentes, la problemática presente y el contexto en el que se desarrolla la investigación.

Antecedentes

El crecimiento de la compañía en los últimos años ha creado la necesidad de automatizar procesos, principalmente en el área de servicio al cliente para lograr mantener su fidelidad y brindar las soluciones que ellos necesitan. Esta necesidad lleva a la compañía al desarrollo de proyectos de sistemas de información, y la búsqueda de canales que les permitan realizar una gestión ágil.

Planteamiento del problema

La compañía se encuentra en el desarrollo de una estrategia de mercado, en la que el servicio al cliente es la principal área de mejora, ya que es de vital importancia mantener la fidelidad de sus clientes y atraer otros nuevos.

El personal de tele ventas no cuenta con las herramientas adecuadas que les permitan dar el seguimiento a su cartera de clientes y no existe un servicio post venta adecuado, la mayoría de estos procesos se realizan de manera manual y no existen registros de incidentes reportados por los clientes que permitan crear estrategias de mejora.

Objetivos

Objetivo general

Construir una propuesta de mejora del proceso de servicio al cliente para el departamento de tele ventas de la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A, con el fin de mejorar el tiempo de respuesta al cliente.

Objetivos específicos

1. Identificar las principales oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso en el proceso actual de servicio al cliente del departamento de tele ventas de la compañía.
2. Categorizar las diferentes partes del proceso con el fin de identificar la toma de decisiones y el costo de retraso.
3. Seleccionar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que pueden apoyar a mejorar el proceso de servicio al cliente y la reducción de los costos de retraso.
4. Proponer las alternativas de mejora para el seguimiento oportuno del proceso de servicio al cliente a partir del análisis realizado.

Justificación

Actualmente el personal de tele ventas de la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A, no cuenta con las herramientas adecuadas que les permitan dar el seguimiento a su cartera de clientes, la mayoría de estos procesos se realiza de manera manual, lo que hace que el tiempo de repuesta a una solicitud del cliente sea elevado y no existen registros de incidentes reportados que permitan crear estrategias de mejora.

Con el desarrollo del presente proyecto se pretende identificar los principales puntos de retraso y toma de decisiones del proceso de servicio al cliente de la compañía, así como las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, con el fin de construir una propuesta de mejora al proceso de servicio al cliente que permita reducir el tiempo de repuesta en las solicitudes de los clientes, mejorar y documentar el seguimiento post venta y facilitar las labores diarias al personal de tele ventas y la toma de decisiones gerenciales; logrando así mantener la fidelidad del cliente y aumentar el porcentaje de nuevos clientes por año.

Capítulo II. Marco teórico

En la actualidad las empresas, sin distinción del tipo de mercado; se ven en la necesidad de desarrollar proyectos cuyo objetivo vaya de la mano con su visión, misión y estrategias.

Esta investigación se inició para contribuir con la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A, a desarrollar una estrategia de servicio al cliente aprovechando las ventajas que ofrecen las TIC.

Al finalizar este capítulo, el lector tendrá conocimiento de los antecedentes, la problemática presente y el contexto en el que se desarrolla la investigación.

1. Gestión de Servicio al Cliente

1.1 Definición de servicio

Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. (Moya, 2004)

En el caso de Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A, el servicio se basa en suministrar a sus clientes herramientas y materiales de construcción. En este caso es todo el esfuerzo dirigido a la atención de las solicitudes del cliente, resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos.

1.1.1 Características de los Servicios

A continuación se resumen las características de los servicios:

Intangibilidad: Al ser acciones o ejecuciones, no se pueden ver, tocar, degustar, oler o escuchar antes de comprarlo y no puede ser inventariado.

Heterogeneidad: Se refiere a que no hay dos servicios que sean precisamente iguales, tienden a estar menos estandarizados que los productos.

Inseparabilidad: Su producción y consumo son actividades inseparables, se producen y consumen a la vez.

Perecederos: Se caracterizan por su caducidad, no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.

2. Calidad del servicio

2.1 Definición de calidad

La calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades, gustos o preferencias de un consumidor.

La Real Academia Española define la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

2.2 Importancia de la calidad

El aumento de la competencia entre las empresa ha hecho que el servicio al cliente tome fuerza, ya que los clientes tienen más oportunidades de decidir de donde desea recibir sus productos o servicios, por lo que las empresas deben preocuparse por buscar un elemento diferenciador que aumente la atracción del cliente.

Los clientes buscan una buena atención, un trato amable en un ambiente cómodo y agradable, con un servicio rápido y personalizado. Si el cliente recibe un buen servicio, es posible que vuelva a adquirir los productos o servicios que ofrece la compañía y que la recomiende a otros consumidores, en caso contrario contara su mala experiencia y es muy probable que no regrese.

Para la compañía es muy importante brindar servicios y productos de calidad que le den una ventaja competitiva para mantener la fidelidad de sus clientes y atraer nuevos clientes. El servicio debe adecuarse a las necesidades del cliente, entre más adecuado mejor será la calidad esperada.

2.3 Definición de la calidad del servicio

La Calidad de Servicio es la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y su percepción de superación por el servicio prestado (Álvarez, 1995); es una metodología que organizaciones privadas, públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes.

Dimensiones de la metodología de calidad del servicio:

- Comunicación
- Competencia
- Cortesía
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de respuesta
- Seguridad
- Tangibles
- Entender / conocer al cliente

Existen varias razones por la que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas y la que es más importante es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben (Moya, 2004).

No se trata solamente de brindar un servicio al cliente, si no de que sea un servicio de calidad que haga sentir al cliente seguro de regresar. La calidad del servicio debe ser parte integral de la estrategia de servicio al cliente de la compañía, se debe generar una buena impresión desde el principio, ya

que es difícil ganar la confianza de un cliente al que en su primera visita no se la ha brindado un servicio de calidad.

3. Definición de Cliente

El cliente es la persona que adquiere los productos o servicios que ofrece una empresa de forma constante u ocasional. En el contexto de marketing, el término cliente es utilizado como sinónimo de comprador, es la persona por la que se planifican y controlan todas las actividades de la empresa.

Según el diccionario de Marketing, el cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro. Es la parte de la población más importante de la compañía.

3.1 Tipos de clientes

Los clientes se pueden ser clasificados en internos y externos.

- **Internos:** Son las personas internas que desde su puesto de trabajo reciben productos o servicios para realizar sus labores.
- **Externos:** Personas externas a la compañía que adquieren un producto o servicio.

3.2 Satisfacción del Cliente

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente con respecto al producto o servicio adquirido, y está influenciado por las características, la percepción de calidad y si respondió a su necesidad y expectativas.

3.2.1 Puntos y costos de retraso

El objetivo principal de cualquier compañía es conseguir la total satisfacción del cliente y mantener su fidelidad. El retraso en el servicio genera una experiencia negativa en el cliente y un costo para la empresa.

Se puede definir el retraso como el tiempo que transcurre entre el momento en el que el cliente espera recibir su servicio y el momento en el que lo recibe.

Los costos de retraso se pueden clasificar en directos e indirectos.

- Costos directos: Son los producidos día a día, por ejemplo el costo de tratamiento de reclamos o productos devueltos.
- Costos indirectos: Son los producidos a mediano o largo plazo, por ejemplo la pérdida de un cliente.

En un análisis funcional del departamento de tele ventas de la compañía en estudio, se determina la siguiente metodología de trabajo:

Pedidos

Los pedidos pueden llegar por medio de correo electrónico, vía telefónica, o directamente por medio de un vendedor o agente de ventas. Al realizar el ingreso del pedido se solicitan datos personales del cliente, la fecha de entrega del producto, la referencia del producto con las cantidades requeridas y observaciones de horario o lugar de entrega. Si se da algún tipo de negociación de precios o descuentos al cliente, la solicitud es enviada a la jefatura del departamento, quien puede aprobar la negociación, y en algunos casos será necesaria la autorización de la gerencia general.

En este punto los atrasos identificados son:

- Tiempo de respuesta en aprobación de precios o descuentos.
- Tiempo de preparación del pedido por mercadería faltante o acumulación de los mismos en la cola de alisto.
- Atraso en el transporte de la mercadería hacia el cliente.

Reclamos

De igual manera que los pedidos, los reclamos pueden llegar vía telefónica, correo electrónico o por medio de vendedores o agentes de ventas. La solicitud de reclamo es recibida y su tratamiento se realiza de manera manual, únicamente se registran los documentos de notas de crédito en caso de ser requeridas.

Los reclamos más comunes presentados son:

- Error en precios.
- Cantidad o producto enviado incorrectos.
- Descuentos no aplicados.
- Se envió la mercadería en día u hora incorrecta, por lo cual no es recibido por el cliente.

Servicio post-venta

Los agentes de ventas realizan visitas programadas a los clientes para verificar su inventario y realizar el pedido de los faltantes. Los problemas habituales en este punto son los retrasos en las visitas y la falta de comunicación con el cliente.

3.2.2 ¿Cómo medir la satisfacción del cliente?

La satisfacción al cliente puede ser medida periódicamente por medio de cuestionarios o encuestas, se debe verificar los resultados y tomar decisiones a partir de los resultados obtenidos. Se recomienda que los resultados sean comunicados al personal, quienes podrían de alguna manera ayudar a mejorar la satisfacción del cliente.

4. Uso de las TIC

El uso de las TIC es un tema importante dentro de las empresas, el punto central de las estrategias empresariales. Los estudios se atreven a afirmar que la tecnología ha pasado a ser una variable importante en la estrategia empresarial (Gimeno, 2010) e implican una serie de procedimientos para que su implementación sea un éxito (López, 2016) sin dejar de lado el elemento principal, el cliente (Moya, 2004).

Según los estudios, existen tendencias que pueden ayudar a la reducción de costos de las Pymes (López, 2016), las cuales están conformadas por:

- Cloud Computing

- Big Data
- Smart Everything

4.1 Herramientas TIC para el servicio al cliente

La tecnología brinda muchas ventajas a las empresas en términos de ahorro de costo y tiempo. El uso de las TIC en la atención al cliente se ha vuelto fundamental, ya que estas permiten brindar una respuesta rápida y mucho más acertada, y mejoran la calidad del servicio que se brinda, manteniendo así la fidelidad del cliente. La comunicación con el cliente es fundamental para establecer una relación exitosa, conocer sus gustos y brindarle los productos o servicios que realmente necesita.

Algunas de las herramientas disponibles en el mercado son:

CRM (Customer Relationship Management)

El CRM se refiere a aquellas aplicaciones que las empresas pueden utilizar para administrar todos los aspectos de sus clientes. Un sistema CRM puede incluir desde tecnología para la recolección de datos en las llamadas telefónicas del área de ventas, hasta sitios web de autoservicio donde los clientes pueden aprender acerca de los productos y de su compra.

Para la empresa es importante mantener el registro del historial de sus clientes, tanto para realizar un trabajo de marketing, así como para reportes gerenciales para toma de decisiones. Tener el control automatizado de los datos del cliente facilita la labor de los agentes de ventas y demás involucrados en el proceso.

Email marketing

El email marketing es una palabra en inglés que se utiliza para definir el envío masivo de correos electrónicos a un conjunto de contactos. Su objetivo es promover un mensaje a un conjunto de usuarios a través de la

bandeja de entrada. Permite promocionar las marcas, productos y/ o servicios ayudando a incrementar las ventas.

Actualmente, es común que las empresas cuenten con un servicio de correo electrónico, es común que día a día recibamos publicidad, ofertas de productos o servicios de empresas o comercios donde de alguna manera hemos brindado nuestro correo electrónico.

El email es una herramienta económica para el marketing de la empresa y reforzar el servicio al cliente.

Redes sociales

Es una estructura social compuesta por un conjunto de actores que están relacionados de acuerdo a algún criterio. Las redes sociales permiten establecer vínculos entre empresas, clientes y productos.

Algunas de las redes sociales más populares son:

- Facebook
- Whatsapp
- Twitter
- Instagram

Por medio de las redes sociales, las empresas pueden distribuir información de productos o servicios, sugerir algún producto, conocer los gustos de las personas. Conforme ha crecido el uso de las redes sociales, se ha facilitado la distribución de información para mantener o ganar nuevos clientes.

Capítulo III. Marco metodológico

Enfoque del proyecto

Naturaleza del proyecto

“Que la investigación sea de un tipo u otro, o incluya elementos de uno o más de éstos, depende de cómo se plantee el problema de investigación y los antecedentes previos. La investigación debe hacerse “a la medida” del problema que se formule; ya que no decimos de manera a priori: “voy a llevar a cabo un estudio exploratorio o descriptivo”, sino que primero planteamos el problema y revisamos la literatura y, después, analizamos si la investigación va a tener uno u otro alcance.” (Hernández, Fernández, Baptista. 2010, p.87)

Para esta investigación se utiliza el modelo de investigación cualitativa, con el fin de caracterizar, especificar, definir y elaborar una propuesta de servicio al cliente, por medio de la recolección de las características del entorno de mercado en el que se ubica la empresa, los tipos de cliente y las experiencias de compra y postventa de los mismos, las experiencias de los agentes de ventas, y las posibilidades tecnológicas con las que se cuenta; para construir el conocimiento necesario para el desarrollo de dicha propuesta.

Alcance del proyecto

El alcance de la investigación es descriptivo porque se describe y analiza el tema de estudio, se especifica las características y rasgos importantes con el fin de marcar las dimensiones del tema, identificar a los principales involucrados y el contexto en el que se da el proceso de servicio al cliente en el uso de las TIC.

El estudio descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, Fernández, Baptista. 2010, p.85)

Diseño de investigación

Para realizar esta investigación se utilizará el diseño investigación-acción.

La investigación-acción define: “Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación.

Se indaga al mismo tiempo que se interviene.” (Hernández, Fernández, Baptista. 2010, p.496).

En este caso se investiga el proceso de servicio al cliente de la empresa y el uso de las TIC en el mismo. Se investiga sobre las experiencias que han tenido tanto clientes como colaboradores de la compañía, las TIC con las que cuenta la empresa para realizar el proceso de servicio al cliente y las tecnologías de las que se dispone en el mercado, para tener como resultado una propuesta de servicio al cliente con el uso de las TIC que posteriormente la empresa podrá implementar.

Métodos y técnicas de recolección de información

Sujetos y fuentes de información

Las principales fuentes de información que se utilizarán en esta investigación y que permitirán el acceso a la información relacionada con el tema, son las siguientes:

- Manuales de procedimientos de la empresa
 - Proceso de ingreso y facturación de pedidos.
 - Atención post-venta.
- Informantes
 - Gerencia general y de la empresa.
 - Jefatura del departamento de tele-ventas.
 - Agentes de ventas.
 - Clientes.
- Libros.
- Tesis.

- Fuentes electrónicas.

Técnicas e instrumentos de investigación

Consulta de manuales de procedimientos

Con el fin de investigar la forma en la que se ejecuta el proceso de servicio al cliente actualmente, se consultarán los manuales de procedimientos de la compañía. Se tratará de determinar los puntos clave en el proceso.

Consulta de fuentes bibliográficas

Con la consulta de fuentes bibliográficas se busca obtener la definición de los términos más importantes del proceso de servicio al cliente y las diferentes tecnologías disponibles en el mercado.

Entrevistas

El objetivo principal de realizar estas entrevistas es conocer el punto de vistas de la gerencia, los agentes de venta y personal de telemarketing. Para realizar estas entrevistas se realizará la selección de los temas importantes que pueden aportar información relevante.

Se utilizarán entrevistas semi-estructuradas para crear preguntas abiertas en las que la persona entrevistada podrá dar una respuesta mucho más completa incluso ampliar aun más el tema en cuestión.

Cuestionarios

Se crearán cuestionarios en los que se pueda obtener información del punto de vista de agentes y personal de telemarketing. El objetivo principal es medir comportamientos, actitudes y criterios con respecto al tema para determinar fortalezas y debilidades del proceso y sus involucrados.

Entregables por objetivos específicos

A continuación, se define cada uno de los entregables que se desarrollarán para cumplir cada uno de los objetivos específicos planteados para la investigación.

Tabla 1: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Identificar las principales oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso en el proceso actual de servicio al cliente del departamento de telemarketing de la compañía.

Entregable	Descripción de alcance
Diagrama de actividades del proceso actual de servicio al cliente.	Este diagrama muestra la secuencia de pasos y actividades realizados actualmente en el desarrollo en el proceso de servicio al cliente.
Documento de las principales oportunidades, limitaciones y fortalezas y puntos de retraso.	Este documento contiene el resultado del diagnóstico realizado al diagrama de actividades. Identifica las principales causas oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso en el proceso de servicio al cliente.

Fuente: creación propia

Tabla 2: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Categorizar las diferentes partes del proceso con el fin de identificar la toma de decisiones y el costo de retraso.

Entregable	Descripción de alcance
Clasificación de los diferentes elementos del proceso de servicio al cliente.	Este documento muestra la clasificación de los elementos del proceso de servicio al cliente en: <ul style="list-style-type: none"> • Pre-transacción • Transacción • Post-Transacción
Documento de las	Identifica los principales costos de retraso en cada una

principales costos de retraso en cada una de las clasificaciones.	de las clasificaciones de los elementos del proceso.
--	--

Fuente: creación propia

Tabla 3: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Seleccionar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que pueden apoyar a mejorar el proceso de servicio al cliente y la reducción de los costos de retraso.

Entregable	Descripción de alcance
Listado de herramientas disponibles en el mercado.	Listado y descripción de las distintas herramientas tecnológicas disponibles en el mercado en el área de servicio al cliente.
Selección de herramientas.	Documento con las selecciones de herramientas recomendadas con su respectiva justificación.

Fuente: creación propia

Tabla 4: Diagnosticar el alcance de los entregables del objetivo: Proponer las alternativas de mejora para el seguimiento oportuno del proceso de servicio a partir del análisis realizado.

Entregable	Descripción de alcance
Propuesta de mejora de servicio al cliente	Documento con las alternativas propuestas para la mejora del control de servicio al cliente.

Fuente: creación propia

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta etapa se realizó el análisis de la situación actual de la empresa y se desarrollaron los objetivos planteados.

La recolección de los datos se realizó por medio de entrevistas, encuestas y recolección de documentación y datos históricos.

Presentación de datos

Proceso de servicio al cliente

Para la recolección de datos, se aplicó el cuestionario “Proceso de Servicio al Cliente” del anexo 1.1.3, al Gerente de Ventas de la compañía. Se aplicaron 10 preguntas de respuesta abierta en las cuales se obtuvo información sobre el proceso actual de servicio al cliente, y se identificaron las actividades realizadas en este proceso. Se utiliza además el organigrama general de la compañía del anexo 1.1.1 y del departamento de ventas del anexo 1.1.2 y manuales de procedimientos de ventas.

En la tabla no. 5 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Tabla 5: Cuestionario: Proceso de servicio al cliente

Cuestionario: Proceso de servicio al cliente	
1. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?	La estructura organizacional de la empresa se puede observar en el organigrama adjunto. Tenemos una junta directiva que es la que se encarga de la toma de decisiones y supervisar las tareas que se realizan desde las gerencias.
2. ¿Cómo es la estructura organizacional del departamento de ventas?	En la parte de ventas tenemos un display, un equipo de 8 agentes de ventas que se encargan de realizar visitas a los clientes, el departamento de telemarketing que se encarga de la atención de clientes principalmente de mayoreo y una tienda física. Además, desde la gerencia de ventas también estoy a cargo del departamento de crédito y cobro.
3. ¿Cuenta con políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones?	Existen algunos manuales de procedimientos, pero deben ser ajustados porque la compañía ha tenido algunos cambios en los últimos meses. Las funciones de cada puesto son definidas a los colaboradores por el departamento de recursos humanos en el momento que se contratan.
4. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad?	Trato de delegar algunas responsabilidades como la supervisión de algunas áreas de ventas como la supervisión de la tienda y el departamento de telemarketing.
5. ¿Quién toma las decisiones?	Se sigue la jerarquía que se establece en el organigrama, de mi parte autorizo transacciones del día a día relacionadas con precios, cotizaciones y descuentos. Las decisiones relacionadas con existencias de productos son tomadas, las cuales también de están ligadas a la venta, son todas por el gerente comercial. Mensualmente se generan reportes que son presentados en la reunión de la Junta Directiva y en conjunto con las gerencias se toman las decisiones estratégicas de la compañía.
6. ¿Puede describir el proceso de servicio al cliente?	El proceso inicia con una solicitud del cliente, ya sea por una llamada, una orden de compra que nos envían por correo, la visita de un agente o la visita del cliente a la tienda. La solicitud se ingresa al sistema donde sigue el proceso de validación de datos de CxC

en el caso de ventas de crédito; se verifican las existencias y si todo es correcto se procede con la preparación del pedido. Finalmente se realiza la entrega al cliente ya sea personalmente o envío por medio de transporte.

Se da un seguimiento post-venta para verificar que el cliente reciba la mercadería y este satisfecho. Además, los agentes realizan visitas para verificar que el cliente tiene la cantidad de producto suficiente y se hacen sugerencias de pedidos.

7. ¿Mediante que canales se realiza la comunicación con el cliente?

En el caso de la tienda y los agentes de ventas la atención es personal, en la tienda el cliente puede observar los productos y es asesorado por los vendedores, y los agentes de ventas por medio de las visitas periódicas.

En el caso de telemercadeo, la atención se realiza por medio de llamadas telefónicas y el correo.

8. ¿Qué estrategias utiliza para responder a la solicitud de disconformidades por el producto o servicio y fidelizar al cliente?

Cuando un cliente hace un reclamo, se revisa el caso en conjunto con el vendedor, y se da una solución de acuerdo a la situación específica. Se trata de que el cliente quede satisfecho con la respuesta y de atender a su solicitud en el menor tiempo posible.

9. ¿Existe alguna herramienta para medir el grado de satisfacción de los clientes?

Actualmente no se aplica ninguna herramienta, únicamente se da el seguimiento post-venta por medio de los agentes y ejecutivos de telemercadeo.

10. ¿Cuál es el nivel tecnológico del departamento de ventas, considera que es suficiente para el desarrollo de las actividades?

El departamento cuenta con un sistema de información y medios como el teléfono o el correo para la atención al cliente, pero considero que hay muchos aspectos en los que se puede mejorar como por ejemplo una central telefónica más robusta.

¡Gracias por su colaboración!

Reclamos presentados por los clientes

Se toma una muestra de los reclamos realizados por los clientes en el mes de Junio del 2019, los cuales se muestran en la tabla no. 6.

Tabla 6: Reclamos realizados por los clientes durante el mes Junio 2019

Tipo de Reclamo	Frecuencia
Producto insatisfactorio	36.17%
Demora en la entrega	23%
Descuento no aplicado	21%
Ajuste de precio	12%
Problemas de comunicación con agente o ejecutivo de cuenta	2.83%
Error en documento electrónico	5%
Total general	100%

Fuente: creación propia

Uso de la tecnología

Se aplicó el cuestionario “Uso de la tecnología” del anexo 1.1.4, al Jefe de TI de la compañía. Se aplicaron 5 preguntas de respuesta abierta en las cuales se obtuvo información sobre el uso de la tecnología.

En la tabla no. 7 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Tabla 7: Cuestionario: Uso de la tecnología

Cuestionario: Uso de la tecnología
1. ¿Cuáles herramientas tecnológicas, hardware, software, bases de datos entre otras utiliza la empresa en el área de servicio al cliente?
Utilizamos computadoras de escritorio, teléfono celular y teléfonos fijos. Se utiliza un ERP desarrollado en Oracle Forms y base de datos Oracle.
2. Selecciones los medios que utiliza la empresa para comunicarse con el cliente (Puede seleccionar varias opciones)
a. Teléfono
b. Fax

<ul style="list-style-type: none"> c. E-mail d. Redes sociales (Facebook) e. Chat en línea f. Otros: <u>En la tienda se atiende a los clientes personalmente</u>
3. ¿La empresa cuenta con una página web?
Si tenemos una página web que muestra información de los productos al cliente.
4. ¿Los clientes pueden realizar sus pedidos por medio de la página?
Por el momento la página es solamente informativa.
5. ¿Considera que se puede realizar alguna mejora en la tecnología utilizada en la empresa?
Sí, creo que se debe mejorar en el mantenimiento que se le da a la página y obtener mejor provecho. Además, es necesaria la actualización de la central telefónica ya que la actual no permite dar seguimiento a las llamadas para medir la atención del cliente.
¡Gracias por su colaboración!

Fuente: creación propia

Elementos del servicio al cliente

A partir de la consulta de la literatura, en el libro “Logística, Administración de la Cadena de Suministro” del autor Ronald H. Ballou, se muestra que a partir de un estudio detallado del servicio al cliente patrocinado por el National Council of Physical Distribution Management, primera institución mundial en el estudio, desarrollo y difusión de la logística; se puede agrupar los elementos del servicio al cliente en tres categorías, pre-transacción, transacción y post-transacción.

En la figura no.1 se muestran los elementos de cada una de las categorías.

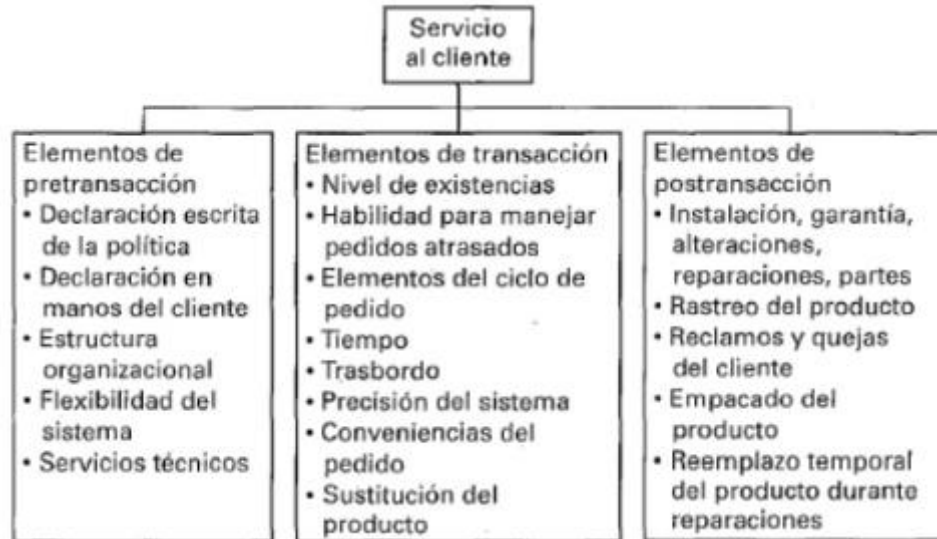


Figura 1: Elementos de servicio al cliente

Fuente: Ballou R. (2004). Elementos de servicio al cliente. Recuperado de https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf

Herramientas tecnológicas

Por medio de la consulta en fuentes electrónicas, se recopila información sobre las diferentes herramientas tecnológicas que pueden ser utilizadas para mejorar la atención al cliente, atraer nuevos clientes y mantener su fidelidad.

En las figuras no.2, se muestra el resultado de un estudio sobre el uso de las redes sociales realizado simultáneamente en 18 países de América Latina por la Corporación Latinobarómetro, una ONG sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile. Este estudio destaca que en nuestro país el 77% de los habitantes utilizan Facebook y el 83% utilizan Whatsapp, ubicándonos en el país de latinoamericano con mayor porcentaje de uso de estas redes sociales entre los años 2010-2018.

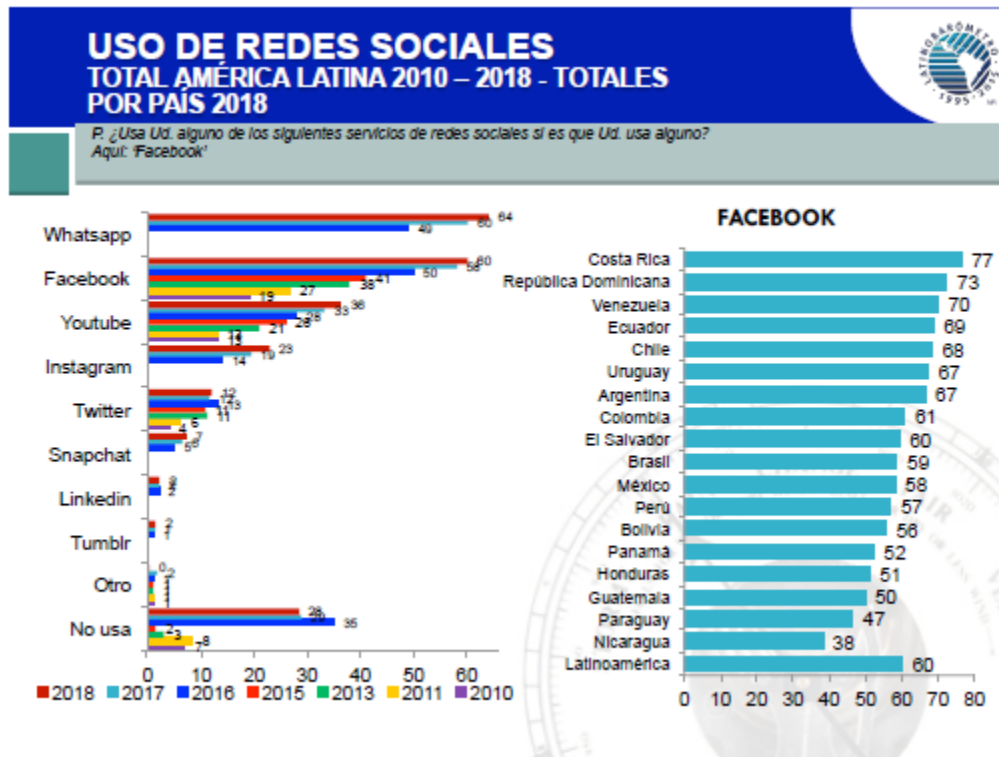


Figura 2: Uso de redes sociales

Fuente: Corporación Latinobarómetro. (2018). Uso de redes sociales. Recuperado de http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf

Análisis de resultados

Diagrama de actividades del proceso actual de servicio al cliente

Con la aplicación del cuestionario al gerente de ventas, la revisión del organigrama y manuales de procedimientos, se logró determinar las principales tareas realizadas en el proceso de servicio al cliente de la compañía.

En el organigrama se identifican que la compañía cuenta con un departamento de ventas conformado por la gerencia de ventas, un display, una tienda física, agentes de ventas y telemercadeo.

El proceso de venta se realiza por medio de la tienda, agentes de ventas o telemercadeo, lo que diferencia estas tres formas de ventas es el tipo de contacto con el cliente, en el caso de los dos primeros es una atención personal, mientras que en telemercadeo se realiza por medio de una llamada telefónica o por medio de una orden compra enviada por correo electrónico. El cliente realiza una solicitud de producto, la cual es ingresada al sistema de información, al ingresar la

solicitud, el vendedor debe verificar las existencias del producto solicitado, por lo que el departamento de ventas debe apoyarse en el departamento de inventarios y compras para poder brindar un servicio efectivo; en el caso de ventas de crédito, se verifica el estado del cliente en crédito y cobro, si no hay ningún problema el pedido es enviado a la bodega para que sea preparado y enviado al cliente por medio del transporte de la compañía directamente al cliente o por medio de encomiendas de servicio externo. Las ventas de contado en su mayoría son realizadas en la tienda, por lo que el producto se entrega directamente al cliente en el momento de la compra.

Además, hay un proceso para la solución de disconformidades del cliente y servicio post-venta, en las que de igual manera el cliente informa su disconformidad, ésta es valorada por el vendedor y la gerencia y se le da una solución de acuerdo al caso específico.

En el entregable del anexo 2.1.1 se adjuntan los diagramas de flujo de los procesos descritos de ventas, post-venta y reclamos.

Principales oportunidades, limitaciones y fortalezas y puntos de retraso.

Con base en los datos que se obtuvieron en nuestro primer entregable, se puede ver que existe un proceso de ventas, post-venta y reclamos definidos. Sin embargo, en el caso de los reclamos se registra al sistema solo los casos cuyo resultado final es la aplicación de una nota de crédito, los reclamos en los que el resultado no es el indicado no son registrados, únicamente se almacena la boleta de reclamo que se muestra en el anexo 1.1.5 y documentación manual.

En la tabla n°.6 de la presentación de datos, podemos ver que la principal causa de reclamo se presenta en el producto insatisfactorio, el cual incluye sobrantes y faltantes de mercadería.

Podemos ver que existen problemas entre los precios y descuentos que se indican al cliente y los aplicados en la factura, lo que genera la disconformidad del cliente. Además hay un porcentaje de demora en la entrega del producto generando una falta al compromiso de la fecha pactada de entrega.

Con respecto al uso de la tecnología como podemos ver en el cuestionario aplicado al jefe del departamento de TI de la empresa, existen puntos en los que se puede mejorar como por ejemplo en la página web y la central telefónica. La empresa cuenta con una infraestructura tecnológica que no es aprovechada al máximo.

Clasificación de los diferentes elementos del proceso de servicio al cliente.

En la categorización de los elementos de servicio al cliente, los elementos de pre-transacción permiten crear el ambiente adecuado para brindar un buen servicio al cliente, los elementos de transacción corresponden a todos aquellos elementos cuyo resultado final es la entrega del producto o servicio al cliente y finalmente los elementos de post-transacción son todos aquellos que se presentan después de la venta, como control de reclamos, seguimiento de clientes, entre otros.

De este análisis se obtiene como resultado el entregable del anexo 2.1.3, donde se presenta la clasificación realizada de los elementos del proceso actual de servicio al cliente de la compañía.

Principales costos de retraso en cada una de las clasificaciones.

Centrando se en los puntos de retraso y la clasificación del proceso de servicio al cliente, se procede inicialmente a identificar los puntos de retraso de cada una de las clasificaciones. En el entregable del anexo 2.1.4, podemos observar la clasificación obtenida de este análisis.

Se puede determinar que el principal costo de retraso en el servicio al cliente lo constituye el tiempo, el cual se puede ver en diferentes partes del proceso, en la pre-transacción en el tiempo de espera del cliente para ser atendido, en la transacción tanto en la verificación de datos, existencias, preparación del producto y entrega al cliente, y finalmente en la post-transacción el tiempo de resolución de reclamos.

Listado de herramientas disponibles en el mercado.

Las herramientas tecnológicas de atención al cliente permiten a las empresas lograr un mejor posicionamiento en el mercado, atraer nuevos clientes y mantener la fidelidad.

En nuestro país el uso de las redes sociales ha ido en aumento, y como se muestra en el estudio de la Corporación Latinobarómetro, Costa Rica es el país latinoamericano con mayor uso, esto lo convierte en una herramienta propicia para promocionar la empresa a través de ella.

Además de las redes sociales, entre las herramientas disponibles se encuentran las redes sociales, chat en línea, aplicaciones para Smartphone, sitios web, correo electrónico, entre otros. En el anexo 2.1.5 se muestra un listado de estas herramientas.

Selección de herramientas.

Según las fuentes consultadas, en la actualidad se habla de atención al cliente 2.0, la cual utiliza la tecnología como un elemento imprescindible para brindar un mejor servicio. Este tipo de atención permite conocer los gustos del cliente, ofrecerle una experiencia de compra personalizada, permite múltiples vías de comunicación, así como le permite a la empresa obtener reportes para análisis de información y toma de decisiones.

Para seleccionar las herramientas adecuadas para lograr la atención al cliente 2.0, se deben tener en cuenta varias consideraciones, entre ellas:

- Características de los clientes actuales y a quienes desea dirigirse.
- Objetivos de la empresa.
- ¿Qué tipo de relación se desea tener con los clientes?
- ¿Cuales herramientas se desea utilizar y de que recursos dispone la empresa?

Basando en estas consideraciones se realiza la selección de herramientas recomendadas para la empresa, el resultado se puede ver en el anexo 2.1.6.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de mejora de servicio al cliente a partir de los datos recolectados tanto en el análisis preliminar de la situación actual de la empresa así como el análisis de resultados de los datos presentados a través de la investigación realizada.

Propuesta de mejora de servicio al cliente

En términos generales, la empresa cuenta con algunas herramientas que permiten manejar el servicio al cliente de manera efectiva, sin embargo existen algunas recomendaciones que puede ayudar a mejorar este proceso. Esta propuesta se desarrolla planteando las recomendaciones en cada una de las áreas de servicio al cliente.

Pre-Transacción

Política de procedimientos

Actualmente la empresa cuenta con diversos manuales de procedimientos para proceso de ventas, desde la apertura de la cuenta de clientes de crédito hasta el envío y cobro del pedido, sin embargo estos no están a disposición de todos los empleados.

Se propone realizar las siguientes mejoras:

- Para evitar duplicidad, todos los manuales deben estar identificados por nombre, versión y fecha de vigencia.
- Cada manual debe ser revisado y aprobado por el jefe de departamento al que corresponda.
- Crear una intranet a través de la cual se puede publicar los manuales de procedimientos con el fin de que todos los colaboradores los tengan a disposición y lo utilicen para estandarizar las labores de cada departamento.

Estructura organizacional

La empresa cuenta con un organigrama definido con las estructuras departamentales, pero a pesar de tener esta estructura definida no existe una definición de roles y responsabilidades de cada uno de los puestos.

Se propone realizar las siguientes mejoras:

- Crear los documentos de definición de funciones de puestos y roles.
- Colocar los documentos a disposición de los empleados por medio de la intranet.

Tiempo de espera y pérdida de llamadas

Uno de los puntos de retraso del proceso, corresponde al tiempo de espera y pérdida de llamadas de los clientes.

Para reducir este tiempo de espera y la pérdida de llamadas, se recomienda la compra e instalación de una central telefónica ip con las siguientes funciones:

- Contestador automático con selección de extensiones, de esta manera el cliente decide con quien desea hablar y se reduce su tiempo de espera.
- Desvío de llamadas a teléfonos móviles, esto permite que los agentes de ventas puedan atender sus clientes aun estando fuera de la oficina a un bajo costo.
- Creación de grupos de usuarios, de manera que si un vendedor no está disponible la llamada puede ser enviada a otro vendedor del mismo grupo.

Transacción

Verificación de datos de existencias y datos del cliente

El departamento de ventas tiene una dependencia con el departamento de inventarios y el departamento de crédito y cobro, en el primer caso debido a que la mercadería que se entrega al cliente es suministrada por este departamento y en el segundo caso este departamento se encarga de todo lo relacionado a los créditos de clientes.

Preparación del producto

Cuando un pedido es ingresado al sistema, el mismo automáticamente es enviado a la impresora del departamento de facturación, el vendedor es responsable de realizar una llamada telefónica y verificar que el pedido se ha impreso correctamente y conocer a cual alistador de la bodega se le ha asignado el pedido. En muchas ocasiones el pedido se extravía debido a que se traspapela con otros documentos impresos en esta misma área de facturación, por lo que se genera un reproceso y un atraso en la preparación del producto. Además, el control de asignación de pedidos se realiza de forma manual, y no se tiene un control del tiempo que dura un alistador en preparar el pedido.

Para reducir esta incidencia, se propone las siguientes mejoras al sistema de información:

- Eliminar la impresión automática del pedido.
- Es necesario contar con un módulo de asignación y control de pedidos recibidos en la bodega.

Este módulo debe tener las siguientes funciones:

- Cola de pedidos pendientes de preparar.
- Asignación de pedidos a los alistadores.
- Apertura de preparación del pedido.
- Ingreso de cantidades preparadas.
- Cierre de preparación del pedido.

En cada uno de los pasos anteriores el sistema debe almacenar fecha y hora en la que se realiza el proceso, este dato puede ser utilizado para generar reportes para toma de decisiones de la gerencia con respecto al tiempo de preparación de los pedidos.

Con el desarrollo de este modulo, se puede obtener los siguientes beneficios:

- El vendedor no debe realizar llamadas a la bodega para verificar si han recibido el pedido o el alistador al que fue asignado.
- Reducción de la cantidad de papel por reimpresión de boletas de pedidos extraviadas.

- Reportes de estimación de tiempos de preparación de pedidos.
- El vendedor puede saber en cualquier momento el estado del pedido en el área de la bodega para mantener al cliente informado.

Tiempo de entrega al cliente

Una vez que el pedido es facturado, el siguiente paso en el proceso es el envío al cliente. De igual manera que la asignación del pedido, el control de transporte de los pedidos se realiza de forma manual.

Se propone la siguiente mejora:

- Es necesario contar con un módulo de control de transporte.
Este módulo debe tener las siguientes funciones:
 - Cola de pedidos pendientes de enviar.
 - Asignación de facturas a los camiones.
 - Liquidación de las facturas entregadas y pendientes.

Trazabilidad del pedido

Para el cliente es importante conocer el estado de su pedido en cualquier momento. Con la adquisición de los módulos de asignación para alisto y control de transporte se completa el ciclo del pedido y de esta manera se podrá saber el estado de un pedido en cualquier punto del proceso.

Para poner a disposición esta información para el cliente se recomienda el desarrollo de un sitio web en el que el cliente pueda consultar esta información ingresando confidencialmente por medio de un usuario y contraseña asignado por la empresa.

Para el desarrollo del sitio web se recomienda incluir los siguientes elementos:

- Página de inicio: Debe ser la primera página del sitio web y contiene información de la empresa y enlaces a otras páginas del sitio web.
- Pagina "Quines somos": En esta página debe contener la historia de la empresa, a que se dedica y cualquier otro dato importante para que el visitante conozca la empresa.
- Paginas de contactos: Datos de los contactos de la empresa.

- Links a las distintas redes sociales con las que cuente la empresa.
- Pagina de registro de usuarios para el acceso a consulta del tracking de los pedidos.

Post-Transacción

Resolución de quejas y reclamos del cliente

Como vimos en el análisis realizado, los reclamos se realizan por medio de una boleta que se llena de forma manual y esta información no es almacenada en el sistemas.

Se recomienda las siguientes mejoras:

- Establecer un procedimiento formal de gestión de quejas y reclamos.
- Colocar el procedimiento establecido en la intranet a disposición de todos los empleados.
- Desarrollar un modulo de registro y seguimiento de trámites de quejas y reclamos.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Con el desarrollo de este proyecto se puede concluir que los principales problemas se presentan en procesos que se realizan de forma manual, ya que no existe control de esta información y se dificulta la generación de reportes gerenciales para la toma de decisiones sobre estos datos.
2. La documentación de los procesos es muy importante ya que ayuda a identificar el flujo de normal y proponer mejoras de los procedimientos. Además, se deben poner a disposición de los empleados tanto nuevos como antiguos para que sean consultados en cualquier momento que se requieran.
3. Las empresas deben centrarse en la mejora continua de los procesos ya que se enfrentan a ambientes altamente competitivos que requieren empresas con la capacidad de asumir el cambio.

Recomendaciones

1. Realizar encuestas de satisfacción al cliente para mantener contacto con los mismos y detectar de mejor forma sus necesidades, de esta manera se puede reforzar la fidelidad del cliente con la compañía.
2. Reforzar las líneas de comunicación del departamento de ventas con el departamento de inventarios, compras y crédito y cobro, ya que las ventas están ligadas con estos departamentos.
3. Realizar auditorías internas que permitan establecer objetivos y áreas de mejora, que se consoliden al plan estratégico de servicio al cliente de la compañía.

Bibliografía

Álvarez T. (1995). La Calidad del Servicio para la Conquista del Cliente. Disponible en <http://bit.ly/2zmaaUh> [2018, 6 de noviembre].

Gimeno A. (2010). La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito. Disponible en <http://bit.ly/2Kq3KYz> [2018, 05 de marzo].

Hernández R; Fernández C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta edición, México: Mc Graw Hill.

Innovando (2015), CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT. Disponible en <https://innovan.do/2015/04/11/que-es-crm-definicion/> [2018, 02 de junio].

Lopez J. (2016). Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Actividad de las ferreterías Pymes en Bogotá. Disponible en <http://bit.ly/2DFaz6Y> [2018,30 de Enero].

Luque R. (2013). Implementación de las TIC en las MiPyMES Colombianas con actividad comercial. Disponible en <http://bit.ly/2QvtBAv> [2018, 11 de marzo].

Mejia Tatiana (2018). Entrevista de Investigación: Tipos y Características. Disponible en <https://www.lifeder.com/entrevista-de-investigacion/> [2018, 30 Julio].

Monge R; Alfaro C; Alfaro J. TICs en las PYMES de Centroamérica: Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación (Parte I). Disponible en <http://bit.ly/2QhvZOc> [2018, 8 de Marzo].

Moya M. (2004). Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico. Disponible en <http://bit.ly/2ziLcol> [2018, 12 de marzo].

Nuñez Vilma (2014). ¿Qué es el email marketing? Disponible en <https://vilmanunez.com/que-es-el-email-marketing/> [2018, 4 de junio.]

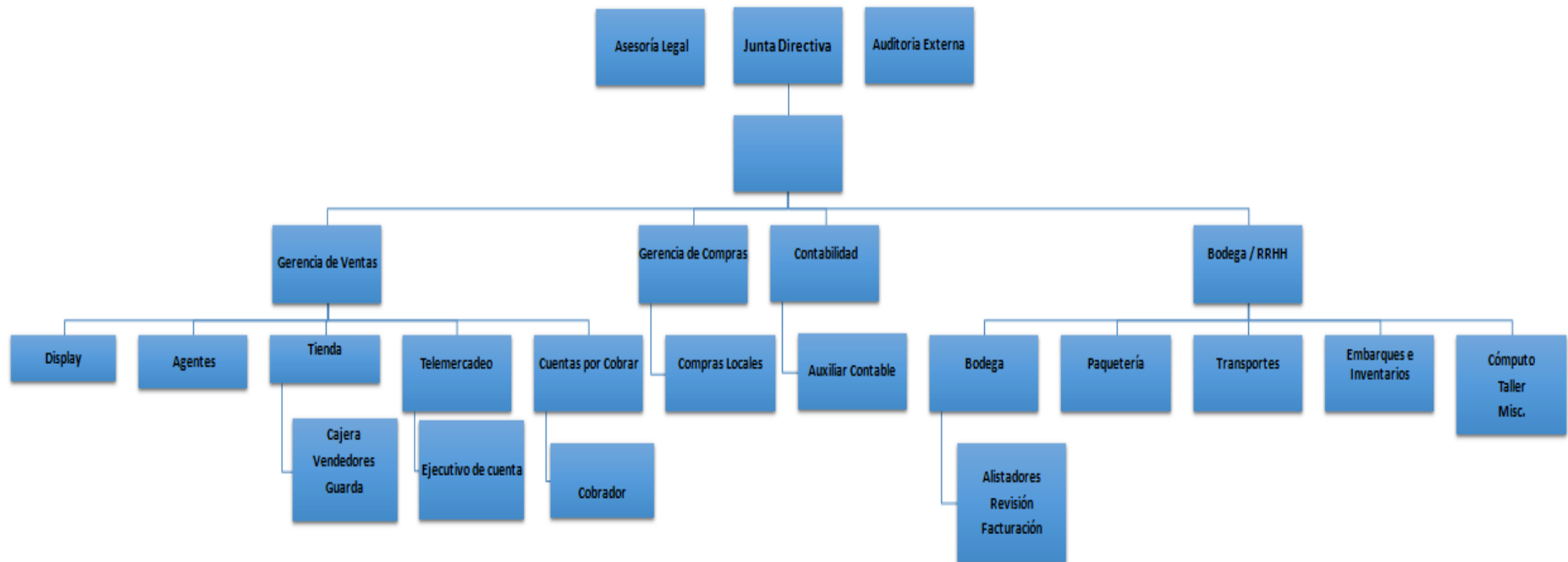
Ugalde Adriana (2018). La atención al cliente por redes sociales. Disponible en <http://bit.ly/2PLtlve> [2018, 2 de junio]

Wikipedia (2010), Calidad en el Servicio. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_en_el_servicio [2018, 01 de Marzo].

Anexos

1.1 Instrumentos

1.1.1 Organigrama de la compañía



1.1.2 Organigrama del departamento de ventas



1.1.3 Cuestionario: Proceso de servicio al cliente

Cuestionario: Proceso de servicio al cliente
11. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
12. ¿Cómo es la estructura organizacional del departamento de ventas?
13. ¿Cuenta con políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones?
14. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad?
15. ¿Quien toma las decisiones?
16. ¿Puede describir el proceso de servicio al cliente?
17. ¿Mediante que canales se realiza la comunicación con el cliente?
18. ¿Qué estrategias utiliza para responder a la solicitud de disconformidades por el producto o servicio y fidelizar al cliente?
19. ¿Existe alguna herramienta para medir el grado de satisfacción de los clientes?
20. ¿Cuál es el nivel tecnológico del departamento de ventas, considera que es suficiente para el desarrollo de las actividades?
¡Gracias por su colaboración!

Fuente: creación propia

1.1.4 Cuestionario: Uso de la tecnología

Cuestionario: Uso de la tecnología	
1.	¿Cuáles herramientas tecnológicas, hardware, software, bases de datos entre otras utiliza la empresa en el área de servicio al cliente?
2.	Selecciones los medios que utiliza la empresa para comunicarse con el cliente (Puede seleccionar varias opciones) <ul style="list-style-type: none"> a) Teléfono b) Fax c) E-mail d) Redes sociales e) Chat en línea f) Otros _____
3.	¿La empresa cuenta con una página web?
4.	¿Los clientes pueden realizar sus pedidos por medio de la página?
5.	¿Considera que se puede realizar alguna mejora en la tecnología utilizada en la empresa?
¡Gracias por su colaboración!	

Fuente: creación propia

2.1 Entregables

2.1.1 Diagrama de actividades del proceso actual de servicio al cliente

DIAGRAMA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

SAN JOSÉ, SETIEMBRE DEL 2019

AILYN CAMBRONERO BARRIOS.

Introducción

En este documento se describe el contexto bajo el cual se da la atención al clientes en la compañía Tornillos Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A y como interactúa el departamento de tele-ventas con los clientes.

Se adjuntan los diagramas donde se muestra la secuencia de pasos y actividades realizados actualmente en el desarrollo del proceso de servicio al cliente.

Proceso de Servicio al Cliente

El servicio al cliente en la compañía es brindado por medio de agentes de ventas que realizan visitas periódicas a los clientes, los ejecutivos de cuentas los cuales atienden a los clientes por medio de llamadas telefónicas o correo electrónico; o de forma personal cuando los clientes visitan la tienda física.

El proceso se divide en tres etapas:

- Proceso de venta
- Proceso de post-venta
- Reclamos

Proceso de venta

Como se puede observar en el diagrama de la figura n°.1, el proceso inicia con una solicitud del cliente, esta solicitud puede ser de crédito o de contado. En el caso de la solicitud de crédito, el vendedor debe verificar si el cliente tiene crédito disponible, en caso de no tenerlo se notifica al cliente esa condición; si el cliente tiene crédito disponible o el pedido es de contado el siguiente paso en el proceso es verificar la existencia del producto que el cliente solicita; esta verificación se realiza con el ayudante de bodega, si no hay existencia se notifica al cliente y en caso contrario se procede con el registro del pedido y se envía a facturar. Cuando el pedido es de la tienda el cliente debe dirigirse a la caja, cancelar la factura y recibir una orden de despacho con la cual puede retirar el producto. Si el pedido es realizado por teléfono se envía a bodega para que sea preparado y enviado al cliente por medio del transporte con la respectiva factura que debe ser entregada al cliente.

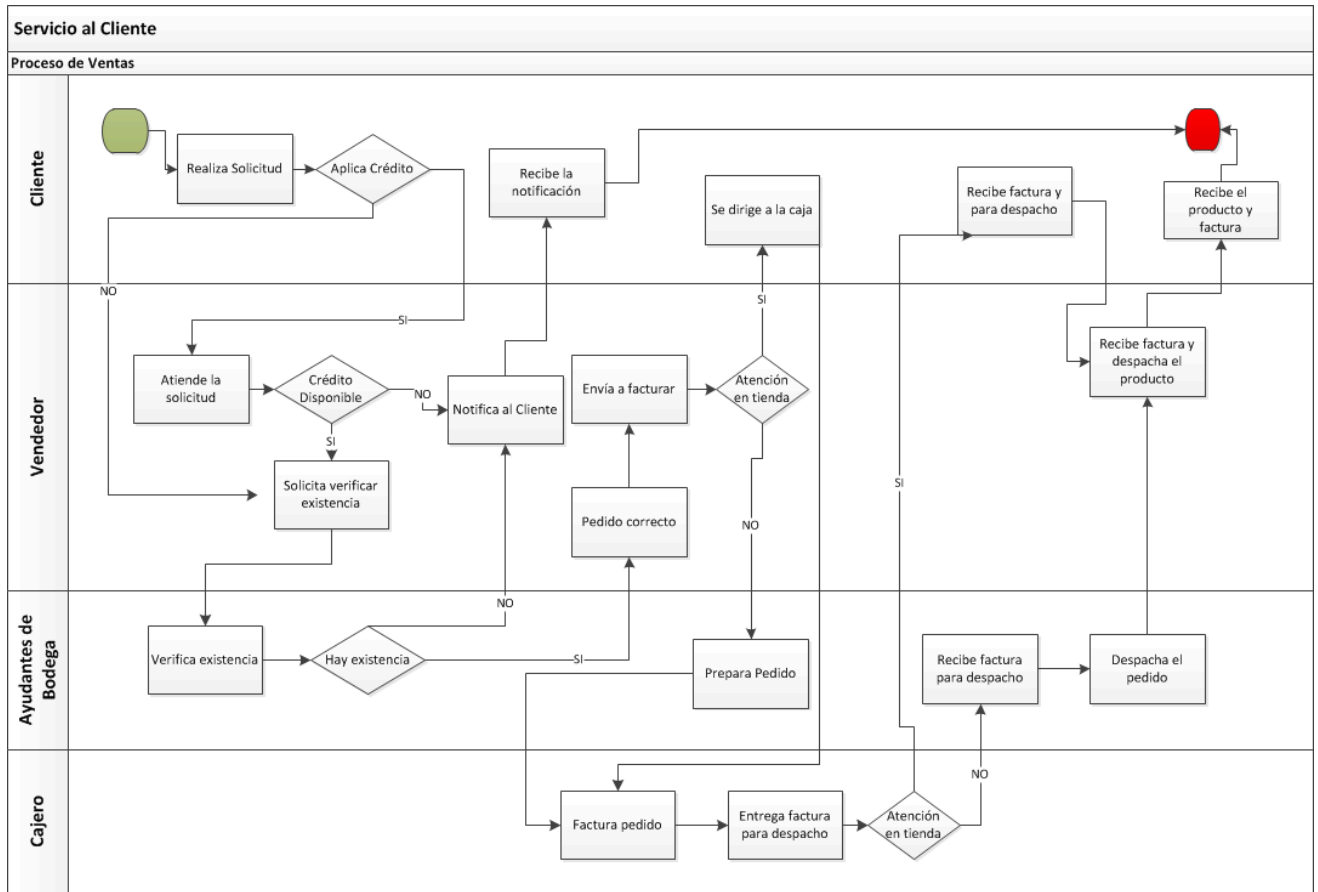


Figura 1: Diagrama del Proceso de Venta

Fuente: Creación propia

Proceso de Post-venta

El seguimiento post-ventas es realizado generalmente por los agentes de ventas, los cuales realizan visitas periódicas al cliente para verificar que productos necesita y conformidad con productos entregados. En este caso, como se muestra en la figura n°.2, el agente identificar una sugerencia de pedido que presenta al cliente, el cliente verifica la sugerencia y si está de acuerdo se continúa con el proceso de ventas.

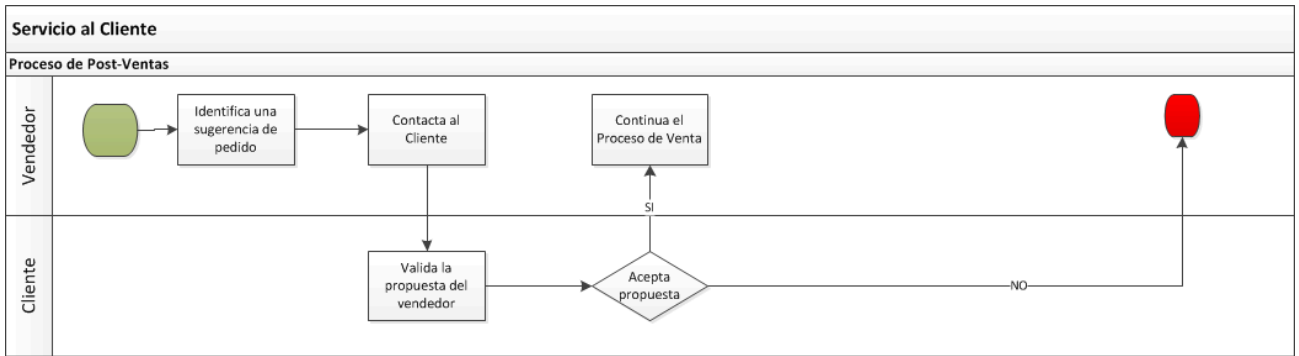


Figura 2: Diagrama del Proceso de Post-Venta

Fuente: Creación propia

Proceso de Reclamos

Cuando el cliente tiene alguna disconformidad con el servicio o producto presenta el caso a la empresa, como se muestra en la figura n°.3, el vendedor recibe el caso y completa una boleta manual con el reclamo presentado por el cliente. En el siguiente paso el vendedor valora el caso, si es un caso frecuente el vendedor tiene la potestad para resolver el caso, si no es así debe consultar con la gerencia. Cuando se tiene la solución, esta es notificada al cliente, quien decide si acepta o no esa solución, si el cliente acepta la solución se finaliza el proceso, si no es aceptada se envía el caso a la gerencia, la cual valora el caso nuevamente.

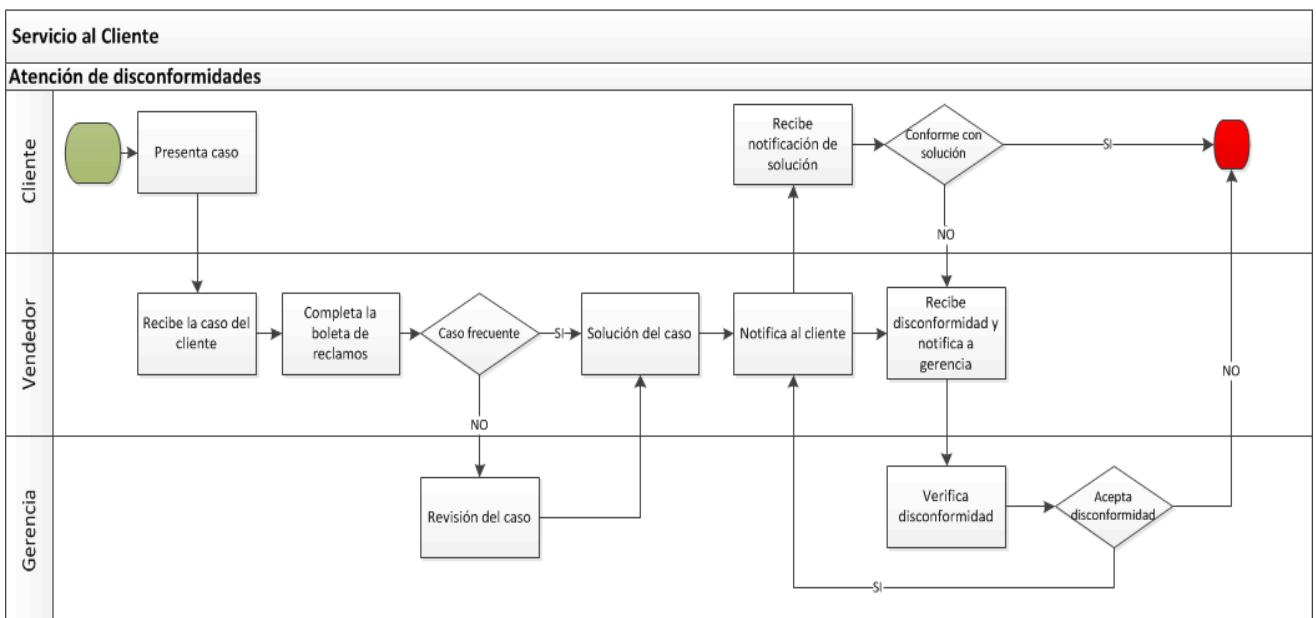


Figura 3: Diagrama del Proceso de Reclamos

Fuente: Creación propia

2.1.2 Principales Oportunidades, Limitaciones, Fortalezas y Punto de Retraso

**PRINCIPALES OPORTUNIDADES,
LIMITACIONES, FORTALEZAS Y
PUNTOS DE RETRASO**

SAN JOSÉ, SETIEMBRE DEL 2019

AILYN CAMBRONERO BARRIOS.

Introducción

Este documento contiene el resultado del diagnóstico realizado al diagrama de actividades del proceso de servicio al cliente. Identifica las principales causas oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso en el proceso.

Oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso

Según el análisis realizado, en la tabla no.1 se enumeran las siguientes oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso en el proceso de servicio al cliente.

TABLA 1: Oportunidades, limitaciones, fortalezas y puntos de retraso

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica. • Conocimiento y habilidades del uso de internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación deficiente entre departamentos. • Central telefónica. • No se utiliza la web para mercadeo. • Poca retroalimentación con el cliente.
Oportunidades	Puntos de Retraso
<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales y pagina web. • Capacitación del personal en el uso de la tecnología. • Mejoras en el sistema de información. • Automatización de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de datos del cliente. • Verificación de existencias. • Preparación del producto. • Entrega al cliente. • Perdida de llamadas de los clientes. • Tiempo de espera de los clientes. • Trazabilidad del pedido. • Tiempo de espera en la resolución de reclamos.

Fuente: Creación propia

2.1.3 Clasificación de los diferentes elementos del proceso de servicio al cliente

**CLASIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE
SERVICIO AL CLIENTE**

SAN JOSÉ, OCTUBRE DEL 2019

AILYN CAMBRONERO BARRIOS.

Introducción

Este documento contiene el resultado del diagnóstico realizado al diagrama de actividades del proceso de servicio al cliente y revisión de la literatura. Clasifica los elementos del servicio al cliente en pre-transacción, transacción y post-transacción.

Clasificación de los diferentes elementos del proceso de servicio al cliente

Según el análisis realizado, se identifican los elementos del proceso actual de servicio al cliente de la compañía y se clasifican según el análisis realizado.

El resultado se muestra en la figura no.1.

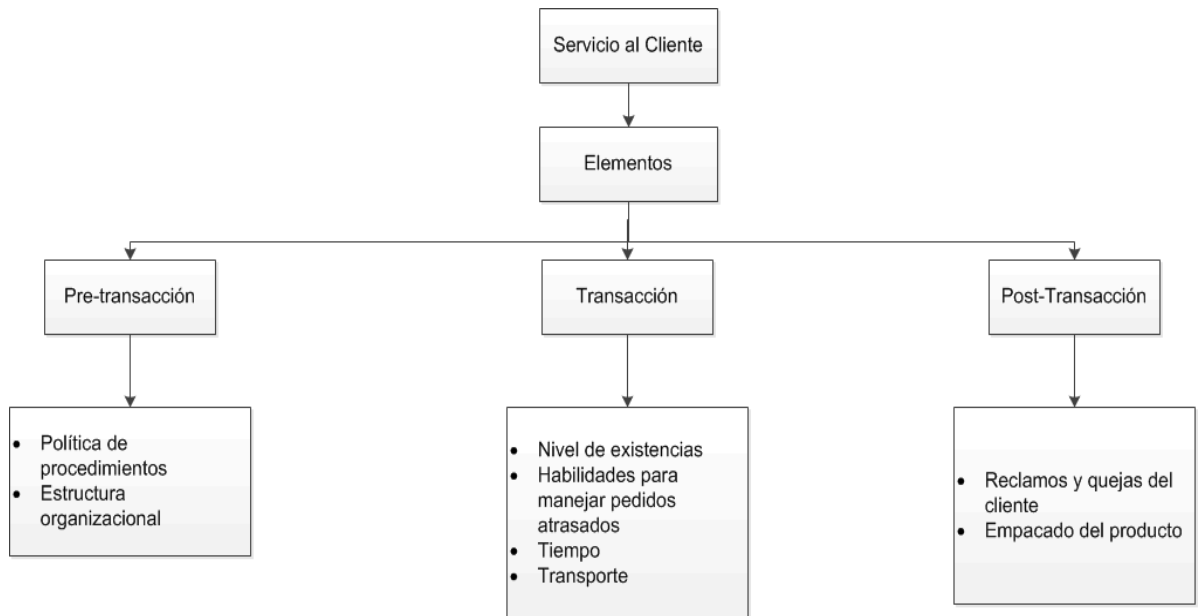


Figura 1: Elementos del Servicio al Cliente

Fuente: Creación propia

2.1.4 Principales costos de retraso en cada una de las clasificaciones

PRINCIPALES COSTOS DE RETRASO EN CADA UNA DE LAS CLASIFICACIONES

SAN JOSÉ, OCTUBRE DEL 2019

AILYN CAMBRONERO BARRIOS.

Introducción

Este documento contiene el resultado del análisis realizado a partir del proceso de proceso al cliente de la compañía Tornillos Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A., y la clasificación realizada de cada uno de sus elementos, así como los puntos de retraso. En el mismo se identifica los principales costos de retraso en cada una de las clasificaciones de los elementos del proceso.

Clasificación de los puntos de retraso

Según el análisis realizado, se clasifican los puntos de retraso como se muestra en la figura no.1.

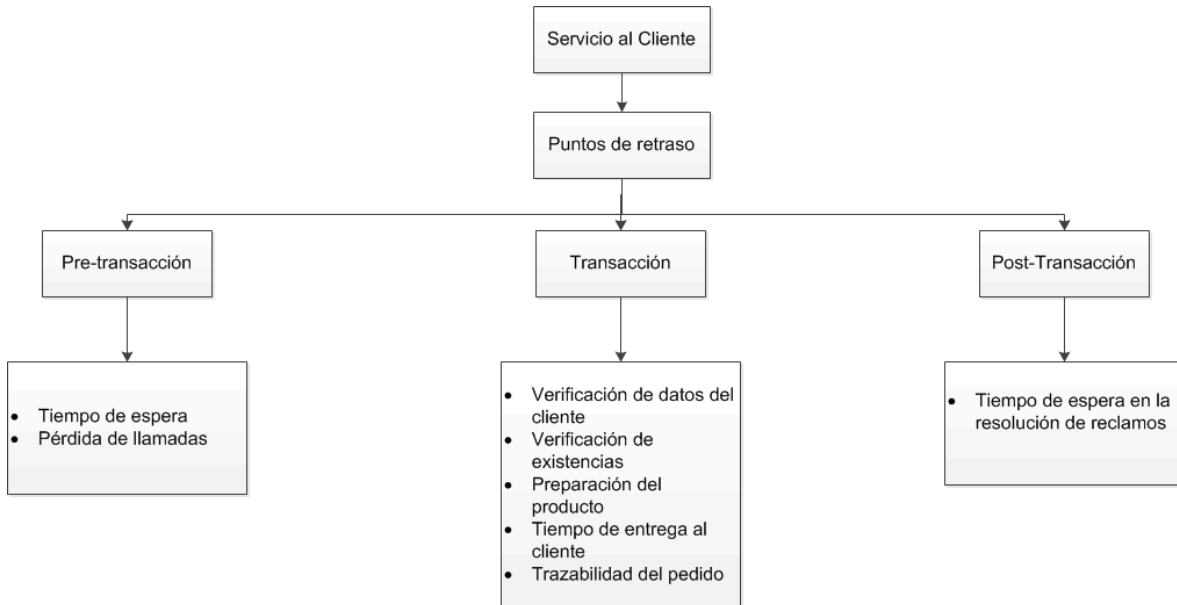


Figura 1: Clasificación de los puntos de retraso

Fuente: Creación propia

Pre-transacción

Tiempo de espera: Corresponde al tiempo que transcurre desde el momento en el que el cliente está preparado para recibir el servicio hasta el momento en que se inicia dicho servicio. En el caso de la empresa esta espera puede corresponder al tiempo en la cola de la tienda o al tiempo en que se tardan en atender a una llamada o solicitud por medio de correo electrónico.

Pérdida de llamadas:

Transacción

Verificación de datos del cliente: Corresponde al tiempo que tarda el vendedor en verificar si el cliente posee crédito disponible y que los datos del mismo sean correctos en el sistema para poder proceder con una venta de crédito. Si el

personal de crédito y cobro no está disponible se genera un retraso en la transacción.

Verificación de existencias: El vendedor debe asegurarse de que hay existencia suficiente para cumplir con el pedido del cliente, en este caso si el personal de inventarios no está disponible se genera un atraso en la transacción.

Preparación del producto: En el caso de los pedidos realizados por tele-ventas, cuando el pedido es registrado se envía a la bodega para que sea preparado, en algunas ocasiones se producen retrasos en esta área debido a diversas razones, entre ellas falta de existencias o extravió del documento.

Tiempo de entrega al cliente: Corresponde al tiempo que transcurre desde el momento en el que el pedido está preparado hasta su entrega al cliente.

Trazabilidad del pedido: Por medio del sistema no existe forma de darle trazabilidad a un pedido, por lo que si un cliente requiere este tipo de información el vendedor debe rastrear el pedido de forma manual, lo cual es un proceso lento.

Post-transacción

Tiempo de espera en la resolución de reclamos: Tiempo transcurrido desde el momento en que el cliente realiza el reclamo hasta su resolución.

2.1.5 Listado de herramientas disponibles en el mercado

HERRAMIENTAS DISPONIBLES EN EL MERCADO

SAN JOSÉ, OCTUBRE DEL 2019

AILYN CAMBRONERO BARRIOS.

Introducción

Este documento contiene un listado de las distintas herramientas tecnológicas disponibles en el mercado en el área de servicio al cliente con una breve descripción de cada una de ellas.

Listado de herramientas disponibles en el mercado

El uso de la tecnología avanza constantemente en distintas áreas, y el servicio al cliente no ha quedado por fuera de la gama de herramientas tecnológicas que ayudan a mejorarlo.

A continuación se enlistan algunas de las herramientas disponibles:

Redes sociales: Son estructuras formadas en internet por personas u organizaciones que se conectan a través de intereses comunes y permiten el intercambio de información. Entre ellas podemos encontrar:

- **Facebook:** Es una red social pensada para conectar personas, compartir contenido audiovisual con amigos o familiares.

Funciones

- Permite crear cuentas corporativas donde se comparte información de productos o servicio.
 - Permite crear páginas de uso profesional o promocional sin límite de usuarios y permiten consultar estadísticas de las publicaciones utilizando la herramienta Facebook Insights.
 - Permite crear encuestas.
 - Permite crear eventos.
- **Twitter:** Es una red social de microblogging que permite enviar mensajes que pueden ser vistos por otros usuarios, permite seguir cuantas de interés y conseguir seguidores. A nivel empresarial se puede utilizar para promocionar productos y crear una imagen de la empresa, además de analizar a los clientes y la competencia por medio de su comportamiento.
 - **Instagram:** Es una red social que permite que permite subir imágenes y videos utilizando filtros, marcos o colores retro. En el uso empresarial aumenta la visibilidad y permite promocionar los productos de manera visual.

- **Whatsapp:** Es una aplicación de mensajería instantánea mediante internet. Permite el envío de texto, imágenes, video, ubicaciones, documentos y contactos. Además se permite realizar llamadas y video llamadas que pueden ser gratis si se está conectado a una red wifi.

Chat

- **LiveChat:** Es un software de atención al cliente en línea.
 - Permite el seguimiento en tiempo real del tráfico de la web.
 - Identifica los mejores perfiles de clientes que visitan una web.
 - Disponible en 41 idiomas.

Sitio web: El sitio web es una colección de páginas web relacionadas. Es una herramienta indispensable para la presencia de la empresa en internet, ya que permite:

- Tener mayor visibilidad.
 - Disponibilidad 24/7.
 - Llegar a mercados de audiencia global.
 - Venta de productos y servicios en línea
 - Obtener comentarios de los clientes.
- **Google Analytics:** Es una herramienta analítica que ofrece información agrupada del tráfico de la red, visitantes, usuarios, duración de las visitas o sesiones. Esta herramienta permite:
 - Conocer mejor a los usuarios.
 - Tomar decisiones estratégicas.
 - Crear informes personalizados.
 - Hacer seguimiento del buen funcionamiento del sitio web.
 - **Localización de sitio web:** Traducción del sitio web de un idioma a otro sin alterar el código fuente. El usuario se siente mejor cuando el sitio está en su idioma.

- **Click to call:** Es un servicio en el que se coloca un botón en la página web que permite introducir un número de teléfono para que el cliente sea contactado por un asesor de la empresa.

Correo electrónico: Es un canal de comunicación extendido que nos da la opción de comunicarnos con cualquier persona. Es una gran herramienta para brindar información a los clientes o resolver sus dudas.

Permite:

- Contacto con el cliente sin necesidad de la espera de una llamada telefónica.
- Posibilidad de enviar un mensaje en cualquier momento del día que el cliente disponga.

Central telefónica IP: Es un equipo telefónico diseñado para ofrecer servicio de comunicación a través de una base de datos. Utiliza una aplicación llamada voz IP donde la dirección IP es la identificación del dispositivo dentro de la web, y por medio de puertos de enlace pueden ser conectados a redes telefónicas públicas.

Características:

- No hay necesidad de cableado eléctrico, ya que los teléfonos utilizan la red de datos.
- Posee operadora con voz con mensajes automáticos.
- Direccionamiento automático de llamadas.
- Envío de mensajes de voz al correo electrónico de los usuarios.

Sistemas de Seguimiento de Pedidos: Es un sistema que permite conocer la localización de un pedido en cualquier momento. Generalmente es una aplicación web.

Características:

- Aumentar la confianza del cliente en la empresa.
- Favorece las ventas.

- Mayor control de flujo de inventario al tener información sobre productos reservados, en preparación, en transporte o disponible para venta.

2.1.6 Selección de herramientas

SELECCIÓN DE HERRAMIENTAS

SAN JOSÉ, OCTUBRE DEL 2019

AILYN CAMBRONERO BARRIOS.

Introducción

Este documento contiene el resultado de la selección de las posibles herramientas tecnológicas a utilizar para mejorar el servicio al cliente en la compañía Tornillos, Herramientas y Materiales de Costa Rica S.A, de acuerdo con las recomendaciones para lograr una atención al cliente 2.0.

Selección de herramientas

La atención al cliente 2.0 se enfoca en la experiencia de compra del cliente, en la que cada contacto con el cliente es una oportunidad de fidelización, multicanalidad, bidireccionalidad, viralidad y tiene como elemento imprescindible el uso de la tecnología.

Con el fin de llevar a la empresa a la atención al cliente 2.0, se seleccionan las siguientes herramientas:

Redes sociales: Las redes sociales permiten tener un servicio al cliente más proactivo, permiten al cliente expresar sus dudas y satisfacción en tiempo real, y permite a la empresa tener una imagen fuerte.

Se seleccionan las siguientes redes sociales:

- **Facebook:** La empresa posee una cuenta de facebook disponible en la que se realizan publicaciones sobre los productos que ofrece la empresa. Se recomienda darle un mayor énfasis a las funciones disponibles de esta herramienta y aprovechar en su totalidad todas sus ventajas.
- **Whatsapp:** Esta es una herramienta que se puede tener disponible en un Smartphone. Además de ser un medio de comunicación en tiempo real con el cliente en el que se pueden resolver sus dudas y obtener retroalimentación sobre el servicio, puede ser utilizado para hacer llegar publicidad sobre los productos y servicios ofrecidos.

Sitio web: La empresa tiene a su disposición una página web en la que se enlistan los productos disponibles, sin embargo son muchas las virtudes que ofrece un sitio web que no pueden ser pasadas por alto a la hora de buscar una atención al cliente 2.0. En un sitio web se pueden unificar distintas herramientas, como por ejemplo colocar links a las redes sociales de la empresa, suministrar formularios para conocer la opinión del cliente, chats en línea, e incluso la posibilidad de que el cliente pueda realizar sus cotizaciones.

Correo electrónico: Se selecciona esta herramienta debido a que la empresa cuenta con un correo electrónico para la comunicación con el cliente, por lo que es de bajo costo obtener un mejor provecho de esta herramienta en la atención al cliente.

Central telefónica IP: Según la información obtenida en el entregable anterior, las centrales telefónicas IP ofrecen a la empresa la posibilidad de mejorar la atención al cliente reduciendo el tiempo de respuesta por medio de direccionamiento automático de llamadas y operadoras de voz con mensajes. Además se permite recolectar información y obtener reportes para la toma de decisiones.

Sistemas de Seguimiento de Pedidos: A pesar de que la empresa cuenta con un sistema de información, el mismo carece de una herramienta que permita realizar el tracking de los pedidos, esto genera un tiempo de espera elevado cuando el cliente desea obtener información del estado de su pedido ya que el vendedor debe rastrearlo de manera manual.