



Universidad
Tecmilenio®



Administración por calidad

Evaluación de la calidad
del servicio

Semana 12



¿Cómo evaluar el desempeño del servicio una vez que se ha finalizado la atención?, ¿cómo se atienden las quejas y sugerencias?

Se ha comentado que el ciclo de servicio no solo implica el diseño y la atención o prestación, sino también la evaluación de los servicios para conocer qué tanto se ha cumplido con la propuesta de valor, con las políticas y las reglas de brindar un servicio de excelencia.



Encuestas de satisfacción

El elemento más usado para medir la satisfacción de los clientes es la encuesta de satisfacción al cliente, donde ya sea por escrito o por teléfono, se puede obtener una retroalimentación de su nivel de satisfacción.

Es un hecho comprobado que el mejor medio de hacer una encuesta es por teléfono, ya que es el medio de respuesta inmediata y, por ende, el que ofrece índices de respuesta mayores debido a que los clientes tienden a contestar menos si se usan medios escritos o encuestas vía web, considerando que es perder el tiempo.



¿Qué se puede preguntar sobre un servicio? Fontalvo y Vergara (2010) ofrecen estos criterios y algunos ejemplos:

Criterios	Formas de medida
Prontitud en el servicio	Porcentaje de servicios con retrasos.
Puntualidad en la entrega	Porcentaje de servicios impuntuales.
Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio	Análisis comparativo del ciclo de tiempo del servicio con otras empresas.
Exactitud en el cumplimiento de los compromisos	Número de clientes a los que se les genera incumplimiento. Porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento.
Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido.	Número de clientes a los que se les incumple en los requisitos. Número de quejas por incumplimiento en los requisitos. Número de reclamos por incumplimiento en los requisitos.
Relación beneficio-costos	Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico.
Personal calificado para el servicio adquirido	Número de quejas del personal encargado que presta el servicio. Número de reclamos al personal encargado que presta el servicio.
Cumplimiento de los plazos acordados	Número de contratos que incumplen los plazos acordados. Porcentaje de contratos que se incumplen.
Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio	Número de clientes insatisfechos con la atención prestada. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado.
Servicio asociado a lo pactado	Número de clientes insatisfechos con el servicio pactado. Porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado.

Mecanismos de atención a quejas y sugerencias

Las quejas representan valiosas oportunidades de mejora para las compañías, siempre y cuando sean atendidas con la seriedad y sentido de urgencia que representan. Las compañías que definen un mecanismo de atención que cubra estos elementos son poco comunes:

1. Mecanismos para recolectar las quejas en todos los departamentos, incluyendo los canales de comunicación de la queja
2. Registro de las quejas
3. Atención y seguimiento a las quejas
4. Cierre de las quejas



Existen algunos elementos clave para el seguimiento de una queja:

- Folio
- Nombre
- Cliente
- Datos de contacto
- Canal de recepción
- Fecha de recepción
- Recibió la queja
- Descripción de la queja
- ¿Por qué?
- Escalada
- Fecha de escalamiento
- Solución propuesta
- Fecha de solución
- Estado de la queja
- Fecha de cierre
- Comentarios finales del cliente
- Observaciones



Reporte de la satisfacción y mejora continua

El reporte de la satisfacción debe mostrar como mínimo la escala de calificación y la calificación del periodo, incluyendo gráficas comparativas y las posibles causas de la baja de satisfacción para tomar acciones.

Para el caso de las quejas, debe indicarse el área responsable de atenderlas y su estado (abiertas, por atender o cerradas).

La cuantificación y el análisis de las quejas son vitales para establecer mejoras y buscar puntos para posibles innovaciones al servicio.



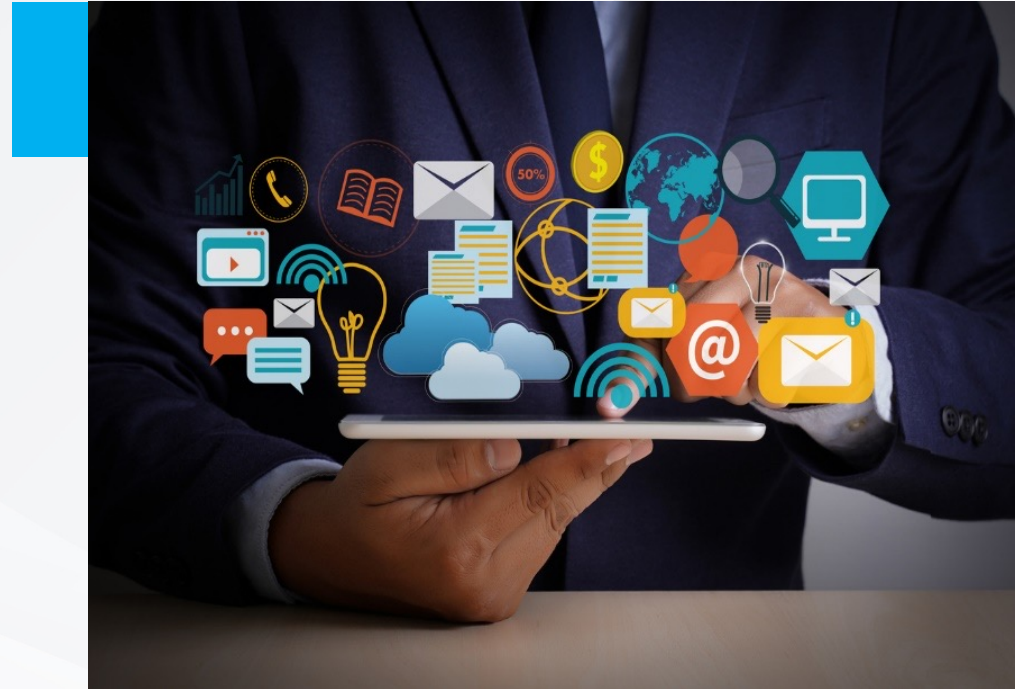
Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Comprendes los elementos a considerar en una encuesta de satisfacción al cliente?
2. ¿Cuáles son los procesos de atención de quejas para tener la oportunidad de mejorar e innovar a través de las mismas?
3. ¿Cuáles son los elementos del reporte de quejas que permiten a la empresa capitalizar una mala experiencia en una ventaja competitiva?



El servicio al cliente involucra la planificación y la prestación del servicio, también el seguimiento a la satisfacción de los clientes, incluyendo sus quejas y sugerencias, ya que esto nos permite conocer si la propuesta de valor fue brindada como se había planteado y que la ejecución o prestación del servicio cumplió con las expectativas de los clientes.

Es necesario entender la queja y resolverla en el menor tiempo posible, permitiendo que el cliente quede por lo menos conforme y con el menor daño a la credibilidad de la empresa y garantizar que no se vuelva a presentar el problema, por lo que las quejas son un elemento trascendente en la innovación y en la mejora de los servicios.



- InboundCycle – Marketing y ventas inbound. (2020, 19 de mayo). *Las 5 preguntas que no pueden faltar en tu encuesta de satisfacción* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=HLcE10yRXgE>
- Terreros, D. (2021). *Encuesta de satisfacción del cliente: 15 preguntas clave (+ plantillas)*. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/encuesta-satisfaccion-cliente>



Administración por calidad

Administración de las relaciones
con los clientes CRM

Semana 12



Un servicio de calidad a los clientes implica mantener una comunicación constante y sobre todo tener una base de datos confiable y que permita tomar decisiones de prospección atención y *marketing* con los diferentes clientes.

Se pueden tener expedientes independientes por cada cliente o una base de datos consolidada, lo cual favorece el CRM y representa un negocio en software muy importante.



Planificación de las relaciones con el cliente

En términos generales se habla de tres flujos básicos de atención:

Prospección de nuevos clientes

- Ubicar a los prospectos.
- Definir estrategia de prospección.
- Ejecutar la estrategia.
- Dar seguimiento y cuantificar costo beneficio.

Atención a clientes actuales

- Definir estrategia de atención vía:
- Asesorías
 - Cursos
 - Propuestas
 - Cotizaciones
 - Atención de incidencias

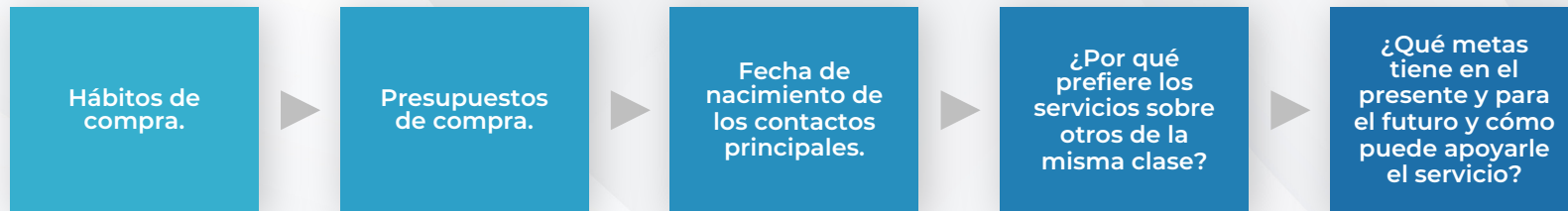
Atención de incidencias o fallas (si aplica) y asistencia de quejas y sugerencia

- Definir la estrategia de atención en los rubros de:
- Atención a incidencias y canalización (vía ticket).
 - Seguimiento a atención y cierre de quejas.
 - Canalización de sugerencias.

A partir de la estrategia de planificación se consolida y revisa el portafolio de servicio y se planifica la atención de los diferentes clientes por atender. Es de suma importancia el uso de la ficha del cliente para establecer a detalle las estrategias, programas y metas de atención de los diferentes flujos.



En este punto se requiere tener un historial del cliente con los datos que ya detallamos en la ficha individual y conocer los siguientes puntos:



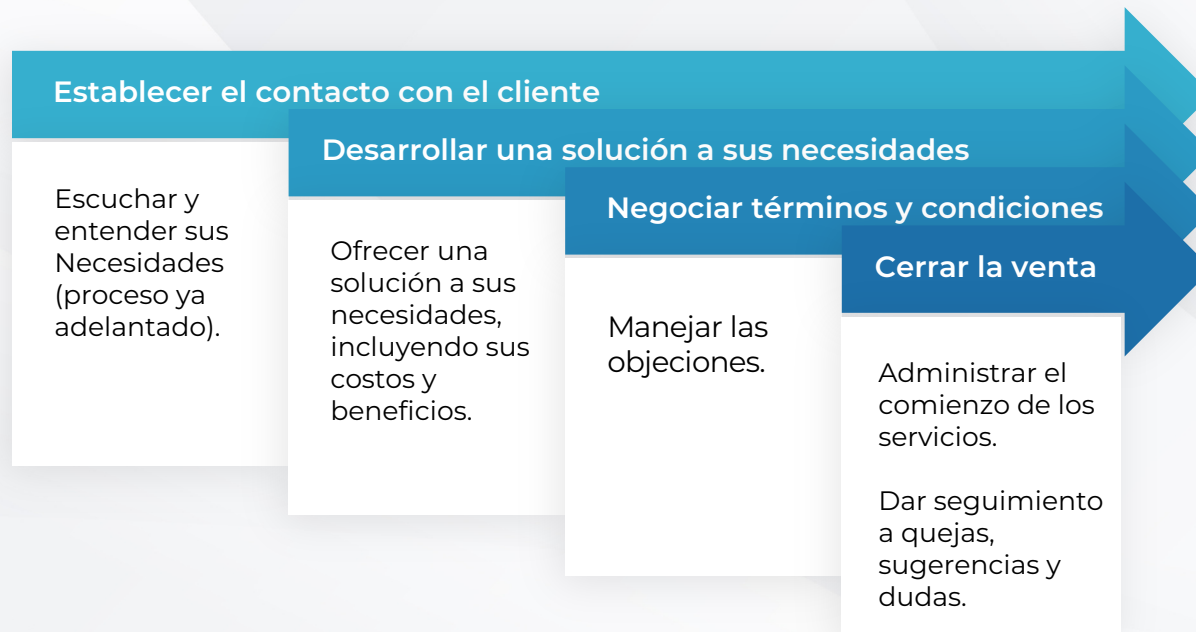
El entendimiento garantiza entre otras cosas:

- Optimizar las estrategias de la planificación.
- Ajustar de manera eficaz y oportuna las estrategias.
- Aumentar las probabilidades de venta efectiva en la prospección al mejorar el Hit rate.
- Aumentar la lealtad de los clientes al atenderles más allá de lo que solicitan siendo
- proactivos en sus necesidades y prevenir la probabilidad de quejas al mínimo.



Venta y entrega de servicios

Los procesos principales de esta etapa son los siguientes:



En este proceso podemos calificar la estrategia y el entendimiento de los clientes y nos permite contar con un sistema auto regulado de atención que maneja estrategias y mide su efectividad a la largo de la ejecución.

Administrar el cuidado de los clientes y su lealtad

La administración de relaciones con los clientes tiene un tema central: con base en la información de los clientes, ¿cómo ganar su lealtad pese a fallas en el servicio y a las quejas?

La clave es obtener su confianza siendo un aliado para que mejore su negocio con una filosofía ganar-ganar.

La estructura general de un CRM incluye los siguientes bloques (Universidad EAFIT, 2015):

CRM OPERATIVO

- Seguimiento de Clientes
- Agendas
- Campañas
- Soporte de Ventas

CRM ANALITICO

- Tendencias de Ciclos de venta
- Comportamiento de los Clientes
- Fidelización de Clientes
- Obtención de Nuevos Clientes
- Indices de Deserción de Clientes

CRM COLABORATIVO

- E-comunicación
- Centros de Contactos.
Call Centers
- Servicios Web



El CRM *dynamics* de Microsoft permite llevar un control del cliente, registrando sus principales datos como nombre del cliente, contactos, direcciones, fechas de cumpleaños, ventas totales y con los módulos de:

- Ventas (prospección, cotización y cierre de ventas hasta su facturación)
- Servicio (generación de tickets para atender incidencias)
- Marketing (generación de campañas rápidas y promociones)
- Panel sociales, inteligencia de mercado y benchmarking



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Entiendes que la administración de las relaciones con los clientes es un tema de rentabilidad y optimización de recursos en las compañías?
2. ¿Comprendes las modalidades del CRM a nivel base de datos de clientes, ventas y atención a incidencias vía *ticket*?
3. ¿Conoces cómo logra un CRM ganar la lealtad de los clientes?



Como una herramienta de administración para las relaciones de los clientes se encuentra el CRM que permite, entre otras cosas, registrar las bases de clientes y tener un banco de información que permita planificar las estrategias de prospección, cotización y ventas, incluyendo el registro de tickets de atención a temas de servicio y tiene un módulo de marketing para lanzamiento de campañas y promociones.

Como parte de la estructura del CRM, pueden hacerse análisis para ubicar tendencias de mercado y ubicar y registrar posibles deserciones en combinación con el *call center* que apoya la captura y registro de incidencias.



- EvaluandoSoftware. (2020, 10 de marzo). *Administración de relaciones con los clientes: el CRM* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0BPyIfCEobU>
- EVALUANDO CRM. COM. (2020). *Administración de relaciones con los clientes: aplicaciones del CRM*. EVALUANDO CRM.COM. Recuperado de <https://www.evaluandocrm.com/administracion-relaciones-los-clientes-aplicaciones-del-crm/>



Administración por calidad

Integración de la administración
en el servicio al cliente

Semana 12



El SGC y el servicio al cliente son dos herramientas vitales para el logro de la competitividad de las empresas que pueden complementarse para lograr los objetivos de la empresa.

La norma ISO-9001 ofrece las directrices necesarias para planificar, gestionar recursos y ejecutar los servicios, siguiendo el ciclo de mejora continua que garantiza clientes satisfechos y la atención personalizada que necesitan.

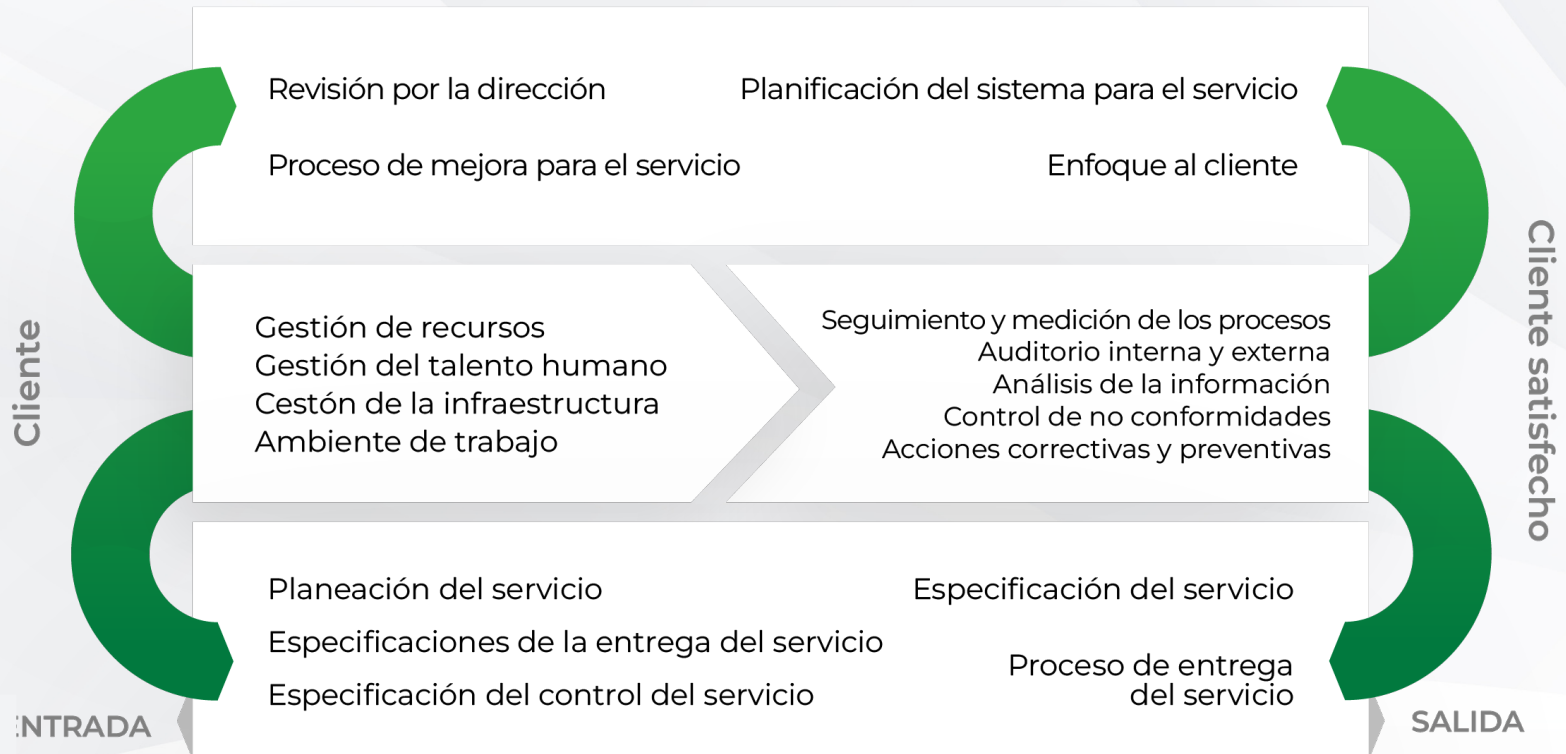
Por otro lado, el servicio al cliente cuenta con un diferenciador que permite competir con éxito en el mercado global y, como hemos visto, depende de dos elementos clave: personal con vocación de servicio y una infraestructura que soporte la entrega del servicio sin fallas ni interrupciones.



Estrategia de atención ligada a misión, visión y política de calidad

Nos apoyaremos en Herrera y Schmalbach (2010) y en su mapa de procesos para la prestación del servicio:

Mapa de procesos para la prestación de servicios.



Finalmente, en los procesos de prestación del servicio se adicionan los elementos de:

- Planeación del servicio
- Especificaciones del servicio (ficha técnica)
- Especificación de la entrega del servicio
- Proceso de entrega del servicio (ejecución)
- Especificación del control del servicio (evaluación del desempeño incluyendo quejas sugerencias y satisfacción del servicio).



Servicios que se ofrecen

Política de calidad.
Misión visión y objetivos.

Unidades de negocio.

Tipos de servicios y su especificación.

Clientes por servicio.

Soporte o infraestructura por cada servicio,

Atención al cliente

Definiciones clave del servicio al paciente interno y externo

- Calidad.
- El cliente y sus necesidades.
- Servicio, vocación y actitud de servicio.
- Cultura de calidad.
- Meta de productividad, servicios y modelo de servicio (clientes internos y externos).

Momento de la verdad en los servicios

- Atención telefónica.
- Speech telefónico y promociones.
- La voz y el servicio a clientes.

Asegúrate de que regrese el cliente

- ¿Cómo regresaría el cliente?
- Pasos y receta para un excelente servicio al tipo de clientes.
- Las quejas son buenas: atención proactiva y asertiva de quejas.

Uso de sistemas

Sistemas para prestar los servicios.

Infraestructura para brindar el servicio.

Instructivos de uso de infraestructura.

Qué hacer en caso de caída del sistema o fallas.

Manual de capacitación de personal que da servicios al cliente

La estructura general del manual de capacitación constará de tres elementos clave:

Las ocho actitudes del servicio al cliente:

1. Mentalidad del cliente es primero
2. Actitud positiva
3. Confiabilidad
4. Respuestas personalizadas
5. Orientación a las personas
6. Respeto básico
7. Disponibilidad
8. Profesionalismo



Desarrollo de políticas de atención y prestación del servicio

Herrera y Schmalbach (2010) sugieren este cuadro de análisis de fuerzas internas y externas para establecer el contexto de la organización e ir perfilando las políticas y estrategias necesarias:



Con base en lo descrito en el tema, reflexiona sobre las siguientes preguntas.

1. ¿Comprendes los elementos de calidad en el servicio que se adicionan a la estructura de ISO-9001 para unificar la norma y los conceptos de servicio?
2. ¿Cuáles son los elementos de un manual de capacitación en el negocio de servicios?
3. ¿Conoces la documentación mínima a desarrollar para el SGC en servicios?



La unión de ISO-9001 con el servicio al cliente permite impulsar los servicios ofrecidos y tener una amplia ventaja competitiva sobre servicios de la misma categoría.

Los métodos para crear una visión, misión y política de calidad son diversos, pero una herramienta eficaz para tal propósito es la matriz FADO, DAFO o SWOT.

ISO solo ofrece las directrices generales que deben ser cubiertas por el servicio al cliente y documentados en especificaciones, procedimientos, instructivos, manuales, etc., que es lo que constituye el SGC.



- Iván Martínez Lima. (2018, 19 septiembre). *Qué es y cómo se hace un Análisis FODA - Planeación Estratégica - DOFA -SWOT - Planificación* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=_6vz0-Hx9cE
- Emprendedor Eficiente. (2021). *Análisis FODA, DAFO o SWOT: Qué es, cómo se hace y ejemplos*. Emprendedor Eficiente. Recuperado de <https://emprendedoreficiente.com/analisis-foda-o-dafo-swot-que-es-como-se-hace-y-ejemplos/>

