



Ediciones  
**EAN**



*Cuaderno de Investigación*

# Estructuración de un modelo de servicio para cuatro sectores empresariales de clase mundial en Colombia

Colección de Mercadeo

Autores

Jairo Bustamante Landínez  
Juan Pablo Hernández Guzmán

Coordinador

Antonio Rodríguez Peña





**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

Bustamante Landínez, Jairo

Estructuración de un modelo de servicio para cuatro sectores empresariales de clase mundial en Colombia: servicios tercerizados a distancia BPO&O, industria gráfica, Software y servicios empresariales de TI y turismo de salud [Recurso electrónico] / Jairo Bustamante Landínez, Juan Pablo Hernández Guzmán. -- Bogotá: Universidad EAN, 2014. -- (Cuaderno de Investigación)

**ISBN: 978-958-756-268-2**

1. Industrias de servicios 2. Competitividad 3. Estrategias empresariales I. Hernández Guzmán, Juan Pablo

**658.8 CDD 21**



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Revisor estilo**

Sonia Sánchez

**Diagramación y finalización**

Karen Olivia Sandoval Rojas

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014

© Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

Producido en Colombia.

## Tabla de contenido

---

1. Introducción.....	5
2. Desarrollo del proyecto.....	11
3. Estado del Arte (Marco Teórico).....	21
4. Resultados estudio empresas y usuarios de los sectores.	30
5. Análisis de resultados.....	56
6. Propuesta Modelo de Servicio EAN.....	67
7. Información final de interés.....	97
8. Conclusiones.....	98
9. Recomendaciones.....	102
Referencias bibliográficas.....	103

# 1. Introducción

---

**E**l proyecto busca estructurar un Modelo de Servicio aplicable a cuatro sectores de clase mundial en Colombia, que suministre elementos, metodología y herramientas en la implementación de una eficaz orientación al servicio y a su vez que genere ventajas competitivas para las organizaciones.

Según estadísticas del Banco Mundial, la economía en el mundo está evolucionando hacia negocios relacionados con servicios, desde los tradicionales personales como servicios de belleza, bancarios o educación, hasta servicios de valor agregado en centros de contacto, de manejo de información y consultoría, hoy representan entre el 65 y 70% del PIB de muchos países. Por lo anterior, y teniendo en cuenta que Colombia no es ajena a este fenómeno, es importante investigar y definir las mejores prácticas para la gerencia del servicio en organizaciones colombianas, que les permita estructurar propuestas de valor más efectivas para el cliente, generando ventajas competitivas sostenibles para la organización.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha definido ocho sectores de clase mundial, alrededor de los cuales se proyectará el desarrollo del país durante los próximos años. Por lo anterior, se ha tomado la decisión de tomar como referente estratégico esta definición del Ministerio, seleccionando para la investigación cuatro de dichos sectores: servicios tercerizados a distancia BPO&O; industria gráfica; *software* y servicios de TI y turismo de salud.

Los resultados de esta investigación fortalecerán de manera directa el programa de Especialización en Gerencia del Servicio, y la maestría en Gestión de Organizaciones ya que consolidará información y material académico y empresarial relacionado con modelos de servicio, importante para el posicionamiento de estos programas en el sector empresarial como un referente visible y permanente alrededor de este tema. Igualmente, esta primera investigación permitirá visualizar oportunidades mas alineadas con las necesidades de las empresas.

Por otro lado, los resultados están alineados con la política de investigación de la Universidad EAN, orientada a investigación aplicada solucionando problemas reales de la industria, y se convertirán en insumos académicos y de consultoría para otros programas de la Institución, como gerencia de procesos y calidad, gerencia informática, gerencia de tecnología y programas relacionados con salud y la Maestría en Gestión de Organizaciones.

En la medida en que se vaya avanzando en el desarrollo de la presente investigación, se mencionará en el nivel de detalle necesario de la metodología utilizada.

De manera general, se presentan algunos conceptos para clarificar:

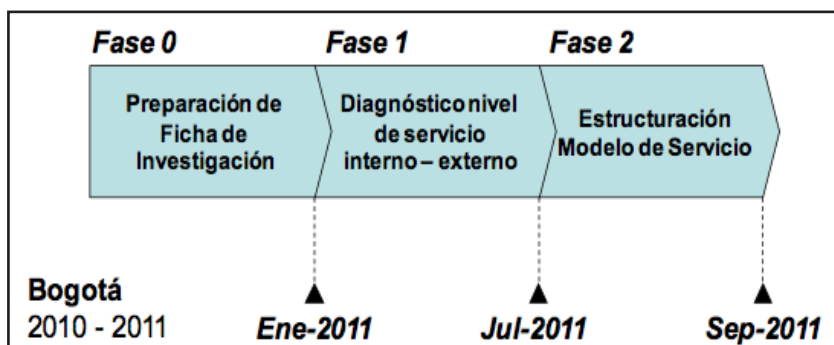
- Esta es una investigación aplicada a la industria, en particular en cuatro sectores de clase mundial ya mencionados en líneas anteriores, cuyo resultado mejorará la gerencia del servicio en las organizaciones.
- Inicialmente, se realizó una aproximación de los sectores por medio de fuentes secundarias para establecer el estado del arte de cada sector por medio de la identificación de las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

- Para fundamentar de manera objetiva y enfocada la investigación, se realizó un diagnóstico de la gerencia del servicio en los cuatro sectores de clase mundial objeto de la presente investigación, a partir del cual se identificarán los factores críticos en cada sector, para terminar con un modelo de servicio genérico para cada sector analizado.
- Implicó la revisión de bibliografía relacionada con la gerencia del servicio, la consolidación de información primaria y secundaria de la gerencia del servicio en algunas empresas de cada sector y el análisis y diseño del modelo de servicio planteado.
- Se diseñaron herramientas de diagnóstico: encuestas dirigidas a empresas del sector y entrevistas destinadas a clientes o usuarios de las empresas y en general, del sector evaluado.
- Se plantearon pruebas piloto para cada herramienta de diagnóstico.

Dentro del alcance de la investigación, inicialmente se definieron las siguientes fases (Figura 1.1).

- Preparación de ficha de investigación.
- Diagnóstico nivel de servicio (interno y externo).
- Estructuración del Modelo de Servicio.

**Figura 1.1** Fases de la investigación



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

En la dinámica de la investigación y debido a lo robusto de la etapa de diagnóstico, se decidió dividir esta fase en dos subfases, por un lado las actividades relacionadas con el estudio sectorial y de otra parte, las inherentes al trabajo de campo (entrevistas y encuestas a empresarios y a usuarios del sector).

A continuación se presenta el cronograma de actividades tal cual como se ejecutó a lo largo del proceso de investigación para las tres fases, según el alcance de este proyecto (Tabla 1.1).

**Tabla 1.1 Cronograma de actividades**

Fases	Actividad	Responsable	Año 2010			Año 20011							
			Sep	Oct	Nov	Feb	Mar	Abr.	May	Jun	Jul	Ago	Sep
0. Preparación ficha de investigación	Conformación final de equipo de trabajo	Director y equipo guía											
	Definición de responsabilidades del equipo de trabajo												
	Preparación ficha de investigación												
	Aprobación ficha de investigación												
	Presentación ante comité de investigación												
1. Diagnóstico sectorial	Investigación sectorial (trabajo de campo)	Equipo guía e investigadores asociados											
	Análisis de cada sector												
	Elaboración y presentación de informe sectorial												

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.



Tabla 1.1 Cronograma de actividades (Continuación)

Fases	Actividad	Responsable	Año 2010			Año 2011								
			Sep	Oct	Nov	Feb	Mar	Abr.	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
2. Diagnóstico empresas del sector	Identificación de bases de datos	Director y equipo guía												
	Definición de instrumentos de diagnóstico													
	Aprobación de instrumentos de diagnóstico													
	Definición metodología de abordaje empresas y usuarios													
	Contacto líderes gremiales de los sectores a investigar													
	Aplicación de instrumentos de diagnóstico	Director, investigadores asociados y equipo guía												
	Cargue de instrumentos de diagnóstico en herramienta	Investigadores asociados												
	Análisis de resultados	Equipo guía e investigadores asociados												
	Elaboración de informe													
3. Propuesta Modelo de Servicio	Análisis resultados diagnósticos	Director y equipo guía												
	Propuesta preliminar Modelo de Servicio genérico													
	Validación Modelo de Servicio													

Fuente. Elaboración propia de los autores.



Como se aprecia en el cronograma presentado en el punto anterior, para el proceso de investigación se definió la siguiente estructura:

- Un director general del proyecto de investigación.
- Un equipo guía conformado por dos docentes de la Especialización de Gerencia del Servicio.
- Investigadores asociados: estudiantes de pregrado y posgrado de diferentes programas.

A continuación (Tabla 1.2), se presenta la estructura detallada del equipo investigador, aclarando que cada uno asumió un rol específico, como se detalló en el cronograma anterior.

**Tabla 1.2 Equipo investigador**

Director de la Especialización en Gerencia del Servicio, líder del proyecto de investigación: Antonio Rodríguez Peña			SECTOR				OBSERVACIONES
			Jairo Bustamante		Juan Pablo Hernández		
NIVEL	TITULO	NOMBRE	INDUSTRIA GRAFICA	SERVICIOS TERCERIZADOS A DISTANCIA BPO&O	SOFTWARE Y SERVICIOS TI	TURISMO DE SALUD	
Posgrados	Gerencia de Procesos	OMAR SALINAS BARRETO	X				Líder
Pregrado	Administración	DIEGO RAMIREZ	X				
		SANTIAGO ACEVEDO	X				
Pregrado	Administración	ALEXANDRA BARRERA S		X			
		CARLOS SANTAMARIA GONZALEZ		X			
Posgrados	Gerencia del Servicio	PILAR CASTELLANOS		X			Líder
		JHON FARIAS		X			
Posgrados	Gerencia de Procesos	MARIA AMPARO HORMIGA			X		
		JULIAN CAMILO SERNA M			X		Líder
Pregrado	Administración	ANA CAROLINA MORALES			X		
Posgrados	Gerencia de Procesos	AMANDA LUCIA MORENO DIAZ				X	Líder
		MARGARITA ESPINOSA				X	
Posgrados	Gerencia en salud	CAROLINA DEL PILAR POVEDA				X	
		LORENA JUDITH DAZA CAMPOS				X	

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 2. Desarrollo del proyecto

---

### 2.1 Análisis sectorial

#### 2.1.1 Información general de la fase

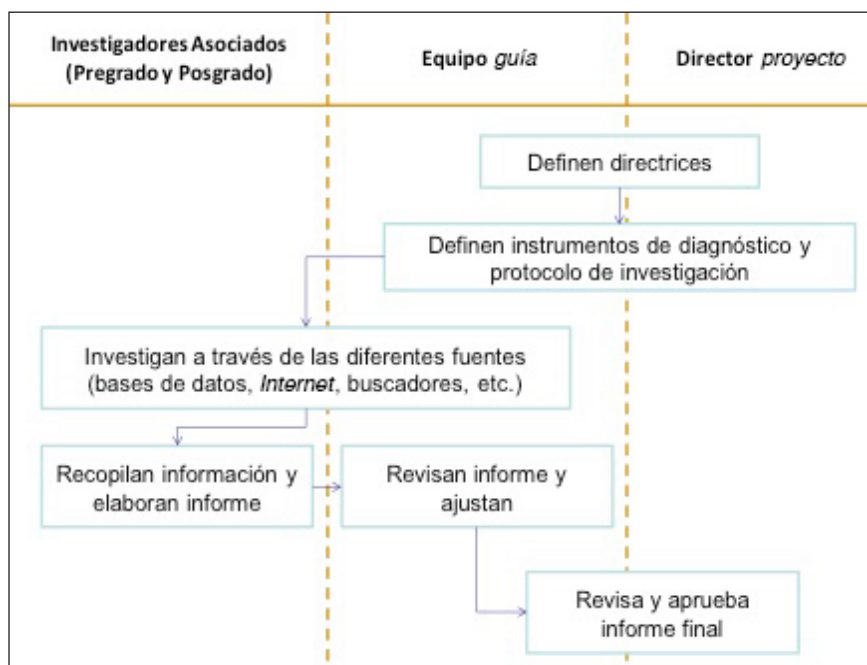
- **Objetivo**

Para abordar esta fase del proceso de investigación, es pertinente mencionar el objetivo planteado: identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada sector en estudio que proporcionarán elementos para justificar la propuesta del Modelo de Servicio.

## • Metodología

La metodología definida por el equipo guía del proyecto para abordar esta fase, se define más adelante (Tabla 2.1).

**Figura 2.1** Metodología para el análisis sectorial



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

De otra parte, cada equipo de investigadores asociados y dependiendo del sector asignado, procedió a realizar mediante fuentes secundarias la identificación de los principales factores externos e internos de cada sector.

Para cada sector analizado, se contó con información cuantitativa y cualitativa detallada, que se precisó en cada uno de los proyectos de los cuatro sectores entregados en la Universidad EAN, por los diferentes grupos de investigadores ya mencionados.

## 2.1.2 Resultados por sector

Posteriormente, se identificaron, de manera resumida las principales, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada sector estudiado, analizadas desde la perspectiva de servicio y como insumo fundamental para el modelo a proponer.

**Tabla 2.1** Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector industria gráfica en Colombia.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a la nueva era de la comunicación digital.</li> <li>• Se pueden buscar mejores beneficios con los tratados de libre comercio. 1200 millones de personas como potencial de acceso (CAN, Canadá, Chile, Triángulo del Norte, Mercosur y México, firmados con: Unión Europea, AELC y Alaska).</li> <li>• Mercado en América Latina crece un 4,3% en la industria.</li> <li>• Políticas gubernamentales como el CONPES 3527 que apoyan y proyectan el crecimiento del sector hacia el 2032.</li> <li>• Falta de cultura de lectura del colombiano. Estratos 1, 2 y 3 con alto potencial.</li> <li>• Cadenas productivas con áreas estratégicas del sector como Business Process Outsourcing (BPO) y Software. Servicios de TI son esenciales para el crecimiento y generación de valor agregado dentro de la industria.</li> <li>• Mayor conciencia ambiental.</li> <li>• Creciente inversión extranjera en Colombia.</li> <li>• Existencia de un panorama económico y político estable en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollos tecnológicos en internet impactan cada vez más a la industria.</li> <li>• Crisis mundial golpea todos los sectores e industrias, que ha llevado a grandes competidores del mundo a la quiebra.</li> <li>• Los TLC con países asiáticos podría perjudicar al mercado, sino se toman las medidas necesarias para mejorar la calidad e incrementar la inversión en las micro y mype.</li> <li>• Crisis económica mundial.</li> <li>• Situación de orden público y seguridad en el país. (aplica para cualquier sector, es muy general)</li> </ul>

**Tabla 2.1** Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector industria gráfica en Colombia. (Continuación)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de crecimiento del sector en más de un 10% en los últimos años.</li> <li>• Colombia es el segundo exportador de material impreso en Latinoamérica después de México y el primero en la comercialización de libros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la industria falta reestructuración en sus procesos y programas de capacitación para los empleados (idioma inglés y servicio).</li> <li>• No existen modelos de servicio, estructurados y conscientes en las organizaciones de la industria.</li> <li>• Concentración de las exportaciones de la industria hacia países como Venezuela y Ecuador.</li> <li>• Falta sistematización de toda la información en áreas clave para la transformación del modelo productivo.</li> <li>• Industria fragmentada en más de 9000 micro y MyPymes, con malas prácticas en su modelos de negocio.</li> <li>• Bajos niveles de bilingüismo en Colombia.</li> </ul>

**Fuente.** Acevedo, Salinas & Ramírez, 2011.

Derivado de la anterior identificación de fuerzas externas e internas de la industria en estudio, se puede establecer que es un sector con grandes oportunidades, las cuales deben ser aprovechadas por medio del fortalecimiento de los modelos de negocio de las empresas dentro de la industria, que en su mayoría, son débiles.

Por otra parte, al analizar el sector, se puede decir que es frágil ante el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas externas. Desde la perspectiva del servicio, objeto de esta investigación, se encontró una debilidad importante en cuanto a la inexistencia

de modelos de servicio estructurados y conscientes para las empresas de la industria (Tabla 2.2).

**Tabla 2.2** Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector servicios tercerizados a distancia BPO&O en Colombia.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales como el CONPES 3527 que apoyan y proyectan el crecimiento del sector hacia el 2032.</li> <li>• Colombia posee una ubicación estratégica en el continente, permitiendo tiempos más cortos de desplazamiento.</li> <li>• Colombia cuenta con cercanía cultural al mercado estadounidense.</li> <li>• Según Proexport, la industria en Colombia está sobre un sofisticado nodo de telecomunicaciones (5 cables submarinos que generan un ancho de banda de más de 120 Gbps) (PROEXPORT (2011).</li> <li>• Mano de obra calificada: más de 36.000 graduados durante el 2010 en carreras afines a la industria (PROEXPORT, 2011).</li> <li>• Según IMD, Colombia es el segundo país con mejor abastecimiento de educación universitaria en América Latina en todo tipo de carreras (126 universidades y 203 centros de educación superior) (PROEXPORT, 2011).</li> <li>• Tratados de libre comercio impactan al sector.</li> <li>• Creciente inversión extranjera en Colombia.</li> <li>• Existencia de un panorama económico y político estable en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores globales y maduros en el negocio en procesos de expansión.</li> <li>• Tratados de libre comercio impactan al sector.</li> <li>• Crisis económica mundial.</li> <li>• Situación de orden público y seguridad en el país.</li> </ul>

**Tabla 2.2 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector servicios tercerizados a distancia BPO&O en Colombia. (Continuación)**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector dinámico y en crecimiento a pesar de la crisis económica. Ingresos de US\$767 millones en 2003 frente a US\$2131 millones en 2010 (PROEXPORT, 2011).</li> <li>• La industria en Colombia cuenta con amplios y competitivos espacios para operaciones locales como offshore (parques industriales por ejemplo).</li> <li>• La industria posee menores costos en electricidad (US\$ 0,1 KW/h), telecomunicaciones (US\$45 Mes por 1MB/seg) y arriendo (US\$11,9 mes por m2) en comparación con países como Argentina, Chile, Brasil y México (PROEXPORT, 2011).</li> <li>• Salarios competitivos en la región para profesiones afines con la industria (PROEXPORT, 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de satisfacción de los usuarios de la industria al compararlos con los otros sectores de clase mundial investigados.</li> <li>• Alta percepción del adecuado desempeño de los modelos de servicio por parte de los empleados de la industria a diferencia de lo que opinan los clientes y usuarios (Quienes según resultados de encuestas obtenidos en la presente investigación manifiestan un nivel de satisfacción no muy alto en relación con el servicio recibido).</li> <li>• Modelos de servicio de bajo impacto de cara al cliente, según resultados en encuestas obtenidos en la presente investigación.</li> <li>• Explotación laboral (PROEXPORT, 2011).</li> <li>• Bajos niveles de bilingüismo en Colombia.</li> </ul>

**Fuente.** Acevedo, Salinas, & Ramírez, 2011.

Con base en la anterior identificación de fuerzas externas e internas de la industria en estudio, se puede establecer que es un sector con grandes oportunidades y que ha venido desarrollando una serie de fortalezas para aprovecharlas.

En el frente del servicio y por la naturaleza misma del sector, se esperaría que hubiesen altos niveles de satisfacción por parte de los usuarios de la industria, sin embargo, se encontró que estos demuestran la satisfacción más baja, la cual se pone de manifiesto en las oportunidades de mejora en sus modelos de servicio.



Por otra parte, al analizar el sector, se puede decir que es débil ante el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas externas.

**Tabla 2.3** Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector *Software y servicios TI en Colombia.*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas gubernamentales como el CONPES 3527 que apoyan y proyectan el crecimiento del sector hacia el 2032.</li><li>• Tratados de libre comercio abre nuevos mercados.</li><li>• Creciente inversión extranjera en Colombia.</li><li>• Ubicación geográfica de Colombia.</li><li>• La industria global de TI es de US\$750.000 millones y se espera crecimiento entre 7% y 8%, existiendo espacio en ciertos subsegmentos para los países emergentes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).</li><li>• Existencia de un panorama económico y político estable en el país.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensidad alta de las fuerzas competitivas, impulsadas por las políticas gubernamentales que busca racionalizar el gasto en infraestructura instalada de TI (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li><li>• Tratados de libre comercio intensifica la rivalidad con competidores externos.</li><li>• China e India intensifican competencia con costos más bajos.</li><li>• Las tendencias del mercado han llevado a que el poder de negociación de los clientes sea cada vez más alto.</li><li>• Crisis económica mundial.</li><li>• Situación de orden público y seguridad en el país.</li></ul>

**Tabla 2.3** Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector *Software y servicios TI en Colombia* (Continuación).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector en expansión y crecimiento. Entre 2007 y 2009 el sector se duplicó según Proexport, pasando de un mercado de US\$211 millones a US\$465 millones.</li> <li>• Colombia posee una ventaja relativa de costos comparables con otros países del continente (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li> <li>• Colombia puede convertirse en un jugador relevante en TI debido a su ventaja relativa en costos, infraestructura y ambiente de negocios (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li> <li>• La calidad de las telecomunicaciones es una ventaja (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria es poco especializada y orientada en el mercado interno (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li> <li>• Producto de lo anterior, la industria posee empresas de bajo desempeño comparado con el promedio global (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li> <li>• El número de graduados en ingeniería de sistemas ha disminuido un 5% (Alcaldía de Bogotá, 2008).</li> <li>• Según la experiencia de los investigadores del presente informe, no existen modelos de servicio, estructurados y conscientes para las empresas de la industria.</li> <li>• Según resultados de encuestas en la presente investigación, se evidencia un débil enfoque al cliente de las empresas de la industria.</li> <li>• Según resultados de encuestas en la presente investigación, las empresas del sector autoevalúan su gestión como muy buena, mientras que sus clientes tienen una percepción baja de esta.</li> <li>• Según resultados de encuestas en la presente investigación y de acuerdo con lo manifestado por los usuarios de la industria, éstos manifiestan que faltan rigurosos procesos de control de calidad que garanticen el cumplimiento de requisitos.</li> <li>• Según resultados de encuestas en la presente investigación, falta el desarrollo de soluciones integrales para la atención de las necesidades de los clientes.</li> </ul>

**Fuente.** Acevedo, Salinas & Ramírez, 2011.

**Tabla 2.4 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector turismo en salud en Colombia.**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales como el CONPES 3527 que apoyan y proyectan el crecimiento del sector hacia el 2032.</li> <li>• Medio Oriente y América Latina son los destinos más atractivos para los turistas en la categoría bienestar (<i>inspired wellness</i>) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Tratados de libre comercio.</li> <li>• Ventaja comparativa en términos de acceso al mercado norteamericano.</li> <li>• La OMS reconoce la calidad de los servicios de salud en Colombia.</li> <li>• Creciente inversión extranjera en el país.</li> <li>• Mayor expectativa de vida de las personas.</li> <li>• Entrada de nuevas aerolíneas brinda más opciones para turistas hacia el país.</li> <li>• Existencia de un panorama económico y político estable en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asia y Estados Unidos atraen el mayor flujo de turistas de este sector (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Alta oferta de cirugía estética en países de América Latina (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Crisis económica mundial.</li> <li>• Situación de orden público y seguridad en el país.</li> <li>• Cambio climático deteriora la infraestructura vial y hotelera.</li> </ul>

**Tabla 2.4 Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector turismo en salud en Colombia (Continuación).**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector en expansión y crecimiento en el mundo y Colombia, derivado del ahorro en costos, calidad en los servicios médicos y menores tiempos de espera para acceder a los servicios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Desarrollo de zonas francas de salud, vienen fortaleciendo al sector en Colombia.</li> <li>• Las principales instituciones médicas de alta calidad se encuentran en Bogotá o en ciudades foco turístico, lo cual permite al turista-paciente desplazarse con facilidad pasada su intervención (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Según resultados de la presente investigación, existe una alta satisfacción de los usuarios del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector en proceso de consolidación. Es aún incipiente.</li> <li>• Infraestructura hotelera y hospitalaria en desarrollo, lo cual la hace insuficiente.</li> <li>• Bajos niveles de bilingüismo en Colombia.</li> <li>• Entidades sin acreditación internacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Prevalece la existencia de prácticas no estandarizadas en el manejo de pacientes.</li> <li>• Tendencia decreciente del recurso humano para la industria (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• El mercado no percibe a Colombia como destino de talla mundial en turismo de salud (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).</li> <li>• Desconfianza de los pacientes de los riesgos médicos al realizarse intervenciones en el país.</li> </ul>

**Fuente.** Acevedo, Salinas & Ramírez, 2011.

Con base en la anterior identificación de fuerzas externas e internas de la industria en estudio, se puede establecer que es un sector con amplias oportunidades y que deben ser aprovechadas mediante la eliminación del número importante de debilidades existentes.

En el frente del servicio y por la naturaleza misma del sector, se observa que existe una alta satisfacción de los usuarios, pero que en un contexto internacional debe ser cuidada mediante

un meticuloso tratamiento a las amplias debilidades que se han puesto en evidencia para el sector.

### **2.1.3 Comentarios generales**

Derivado de los análisis anteriores de los principales factores externos e internos de los sectores en estudio se puede establecer lo siguiente:

- **Factores externos**

Existen amplias oportunidades de tipo externo para la proyección de los sectores, en especial las políticas gubernamentales y los tratados de libre comercio.

Consecuentemente, la mayor globalización de los sectores ante actores externos más competitivos, constituyen una evidente amenaza para los sectores en estudio más aún cuando poseen un número importante de debilidades internas.

- **Factores internos**

Se han hecho más evidentes las debilidades en los sectores analizados, con lo cual podría establecerse que las empresas de estas industrias no están aprovechando en sus modelos de negocio las oportunidades que ofrecen los mercados y la economía.

En el frente del servicio las empresas de las industrias en análisis, tienen mucho por construir, en el sentido de estructurar e implementar modelos de servicio que permitan transformar sus debilidades en este frente en fortalezas que les faciliten aprovechar las amplias oportunidades identificadas.

## 3. Estado del arte (marco teórico)

---

### 3.1 Información general de la fase

- **Objetivo**

Para abordar esta fase del proceso de investigación, a continuación se comparte el objetivo planteado y ya mencionado en el presente documento: “Identificar los factores críticos (dimensiones) a tener en cuenta para la propuesta del modelo de servicio (estado del arte).

- **Metodología**

Como uno de los puntos de partida de la presente investigación se ha indagado sobre estudios y opiniones realizadas de expertos en la temática del servicio y los modelos de servicio.

En Colombia y a nivel mundial, son pocas las personas y organizaciones que son conscientes del concepto de modelos de servicio, situación que le genera mayor valor a la presente investigación. En tal sentido, fue algo complejo lograr estructurar la información que a continuación se comparte, sin embargo, se convierte en el punto de partida para la propuesta.

#### 3.1.1 Análisis de diferentes modelos de servicio

Para el desarrollo del presente marco teórico, a continuación, se muestran los principales conceptos y conclusiones de los modelos de servicio desarrollados por diferentes expertos.

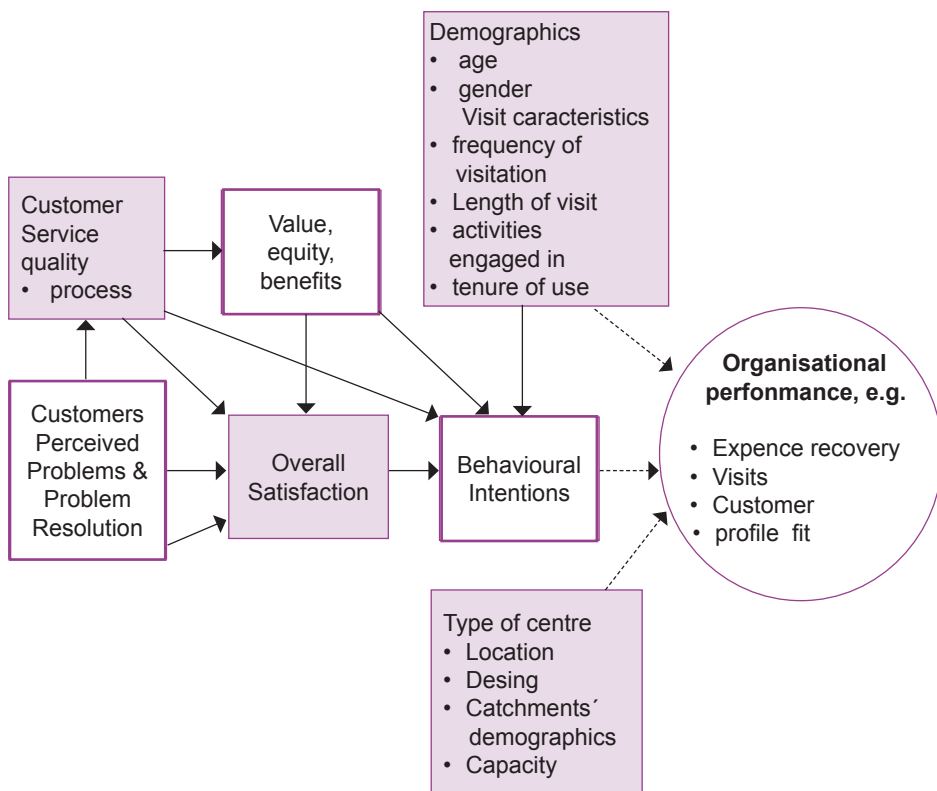
- *Customer Service Quality, Satisfaction, and Operational Performance: A proposed model for Australian Public Aquatic Centres.*
- *Gary Howat and Gary Crilley, Centre for Tourism and Leisure, Management, School of Management, University of South Australia, Adelaide, Australia.*

En un documento de investigación realizado por Gary Howat y Gary Crilley denominado *Customer service quality, satisfaction, and operational performance: a proposed model for australian public aquatic centres*, parten de la importancia que tiene el retorno de los inversionistas para las organizaciones comerciales, no obstante que para lograr dicho retorno surgen dos aspectos a entender, como son la retención de los clientes actuales y la atracción de los nuevos clientes. En tal sentido, los investigadores a partir del trabajo realizado proponen un modelo de servicio particular para *Australian Public Aquatic Centres*.

A continuación se ilustra el modelo de servicio propuesto por Howat y Crilley, en el cual se puede observar que una organización logra un buen desempeño operacional partiendo del entendimiento de los problemas percibidos por el cliente que conduce a una resolución de los mismos lo cual se materializa y alinea en unos procesos de calidad en el servicio al cliente (Figura 3.1).



**Figura 3.1** *The proposed relationship between contextual factors, service quality, overall satisfaction, problem resolution, behavioural intentions, and operational performance of Australian public aquatic centres.*



**Fuente.** Howat & Crilley (s.f).

El modelo propuesto por los investigadores consta de siete tipos de medidas o indicadores para evaluar el desempeño, como son:

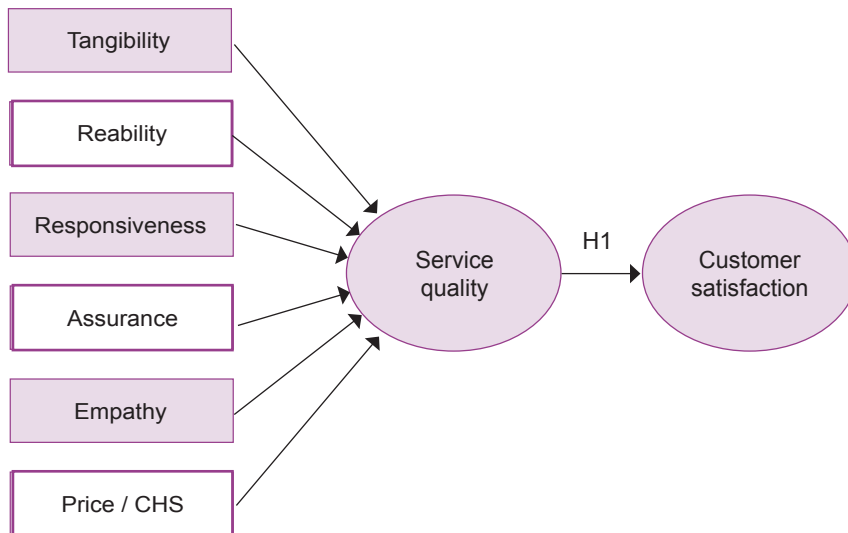
- La calidad del servicio al cliente.
- La resolución de problemas.
- La satisfacción general.
- Las intenciones de comportamiento.
- Retorno de la inversión.
- Visitas por metro cuadrado al año.
- El ajuste socio-demográfico de los usuarios del centro.

Como resultados de la investigación los investigadores concluyeron que el modelo propuesto da una respuesta específica al modelo particular a utilizar por Australian Public Aquatic Centres, donde fue aplicada la investigación. No obstante, concluyen también que el modelo requiere un mayor refinamiento y pruebas empíricas.

En investigación realizada por Ravichandran, Kumar & Prabhakaran, titulada *Influence of Service Quality on Customer Satisfaction Application of Servqual Model*, han realizado una adaptación del modelo de servicio denominado SERVQUAL para identificar las dimensiones clave que influyen la calidad del servicio percibida e investigar la calidad de servicio vigente en el sector bancario de la India.

Los investigadores para la estructuración de su trabajo parten de un modelo adaptado del SERVQUAL (Figura 3.2).

**Figura 3.2** SERVQUAL Model



**Fuente.** Howat & Crilley (s.f).

El anterior modelo aplicado al sector bancario de la India, plantea que la satisfacción del cliente es determinada por la calidad del servicio que se le brinda, la cual a su vez está en función de:

- **Elementos tangibles (*tangibility*):** esto es la infraestructura, talento humano y ambiente físico bajo el cual es atendido el cliente.
- **Fiabilidad (*reliability*):** capacidad para proveer los productos y servicios prometidos.
- **La capacidad de respuesta (*responsiveness*):** buena disposición a asesorar al cliente y proveer el servicio de manera oportuna.
- **Aseguramiento (*assurance*):** conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad de brindar confianza y seguridad.
- **La empatía (*empathy*):** capacidad de la organización para cuidar y atender de manera individualizada a sus clientes.
- **Tasa de interés y cargos (*Price/CH*):** equidad en el cobro de intereses y otros cargos por los servicios financieros.

Como resultados de la investigación se concluyó:

- Que los clientes del sector bancario se encuentran satisfechos por encima de las expectativas.
- La capacidad de respuesta es la dimensión más significativa para el cliente.

En el documento establecido por los investigadores, se plantean los cuatro pasos básicos propuestos para el desarrollo de un modelo de servicios sólido (adaptación de Heskett, 1987) (Figura 3.3).

Figura 3.3 Pasos clave para el desarrollo de un modelo estratégico de servicio



Fuente. Moscoso y Lago (s.f)

Por otra parte, los investigadores destacan en su documento tres factores importantes en la prestación de servicios y los retos para la dirección (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Factores clave en la prestación de servicios

Características	Retos para la dirección
Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación subjetiva del servicio por parte del cliente (experiencia, confianza, etc.)</li><li>• Dificultad para controlar la calidad</li><li>• Dificultad para medir la satisfacción del cliente</li><li>• Dificultad definir estándares de calidad</li></ul>
Interacción cliente - proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heterogeneidad de la provisión de servicios (cultura, sexo, edad, aspectos, personales, etc.)</li><li>• Alto grado de personalización</li><li>• Necesidad de diseñar una interfaz más humana</li><li>• Alto impacto de la satisfacción de los empleados sobre el valor percibido por el cliente</li><li>• Peligro de inconsistencia en la provisión</li><li>• Posibilidad de autoservicio</li></ul>
Inmediatez	<ul style="list-style-type: none"><li>• Correspondencia entre oferta y demanda (capacidad, gestión de colas, etc.)</li><li>• Dificultad para centralizar la producción (economías de escala limitadas)</li><li>• Dificultad para gestionar el crecimiento</li><li>• Control de calidad a posteriori</li><li>• Importancia de los tiempos de espera y las ineficiencias en el proceso</li></ul>

Fuente. Moscoso y Lago (s.f)

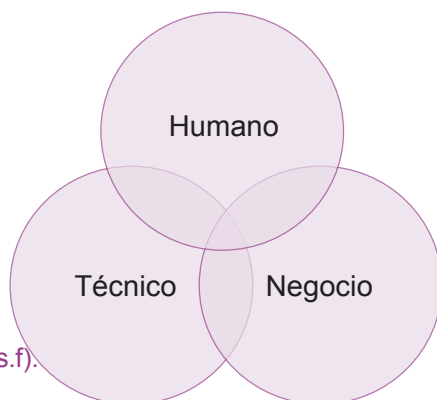
El documento concluye que la propuesta realizada por los

investigadores constituye una ayuda como punto de referencia para que la alta dirección de las organizaciones mantenga alineadas las cuestiones estratégicas y operativas.

### 3.1.2 Identificación de los factores críticos del modelo

Buscando identificar las dimensiones ideales sobre las cuales se quería realizar el diagnóstico de servicio en las empresas de los diferentes sectores investigados (próximo objetivo) y sobre las cuales descansarían los factores críticos del modelo de servicio a proponer (último objetivo), el equipo investigador generó una discusión sobre la siguiente teoría relacionada con un modelo de transformación integral (Figura 3.4).

**Figura 3.4** Modelo de Transformación integral.



**Fuente.** Gutiérrez (s.f.).

El tránsito de una economía de producción a una de servicio, en la que ya el noventa por ciento del personal labora en áreas de servicio ha obligado a las empresas a realizar una transformación integral: en la forma de hacer negocios, en los procesos humanos y en los procesos técnicos.

Miller, gurú de la administración en respuesta a ciertos

modelos gerenciales que únicamente se preocuparon por producir dinero, ha integrado esos modelos en uno solo llamado por él como Arquitectura Integral. Se basa en los tres círculos sistémicos que interactúan: humano, técnico y negocio. Considera al sistema de diseño organizacional como “todo un sistema integral”. Para ser exitoso en los negocios se requiere juntar los elementos para lograr la buena gestión empresarial, sin importar el tipo de negocio. Esos componentes sistémicos son: la gente, el trabajo y los negocios.

Ya no se piensa tanto en el cliente interno como en el cliente final. La nueva empresa orientada al cliente y el servicio ha transformado su cultura, sus estrategias y su estructura. Su planeación inicia con un componente ético para darle sentido a sus estrategias y, finalmente a sus actividades del día a día. En su planeación ética, diseña una cultura orientada al cliente que presupone la calidad de sus trabajadores como primera ventaja competitiva. Cuanto más fuerte sea la cultura, más estrecha será la observación de los principios y más fuerte la homogeneidad de criterios y acciones. Facilita homologar los criterios para descentralizar las operaciones.

En su planeación estratégica, las organizaciones deben tener una clara orientación al servicio y a la fidelización de los clientes. En la planeación táctica cuida que sus procesos y sistemas, sus actividades y ejecución, le den efectividad (Figurativa 3.5).

**Figura 3.5 Rol de las áreas de una organización frente al servicio.**



No han faltado las organizaciones que han realizado reingeniería, han iniciado un modelo de administración por procesos y, finalmente, han pretendido sensibilizar a su gente al cambio. El proceso, por supuesto, es a la inversa: lo primero que se requiere es sensibilizar al personal al cambio partiendo de la premisa que a mayor participación menor será la resistencia al cambio. Entonces, una cultura organizacional vigorosa soportará una estrategia clara, coherente y homogénea. Finalmente, el diseño orgánico, la estructura, se realiza para facilitar la estrategia. No en vano Berry, tratando la calidad del servicio, afirma: "calidad de servicio, liderazgo y comunicación son inseparables. El liderazgo es la piedra angular del servicio".

De acuerdo con la anterior teoría y en el entendido que para el logro de esta transformación integral, se precisa de organizaciones en donde el servicio orbite en torno a estas tres perspectivas (humana, técnica y de negocio), el equipo investigador definió las dimensiones básicas sobre las cuales se soportaría el diagnóstico a realizar (ver próximo objetivo) y el modelo de servicio a proponer para los cuatro sectores de la economía: estratégica, financiera, procesos, producto, innovación, humana y cliente.

## **4. Resultados estudio empresas**



## y usuarios de los sectores

A continuación, se presenta una breve descripción de las dimensiones a investigar y su relacionamiento con el objetivo anterior. Información que sirvió de base para la elaboración de los instrumentos de diagnóstico que se presentan a continuación (Figura 4.1).

**Tabla 4.1** Dimensiones a investigar

Perspectiva	Dimensión	Descripción
Negocio	Estratégica	Busca identificar el norte de la organización en términos de servicio.
	Financiera	Pretende conocer el nivel de conocimiento de la organización en relación con el impacto financiero de los clientes y el servicio.
Técnica	Procesos	Busca entender las características de los procesos, así como la manera de gestionar de la organización (funcional vs por procesos).
	Innovación	Pretende identificar el aporte de la innovación dentro del servicio.
	Producto y condiciones	Busca conocer la percepción del cliente en relación con su nivel de satisfacción frente al producto recibido. De otra parte, se pretende identificar el nivel de satisfacción del cliente en relación con las condiciones en las que el proveedor presta el servicio (instalaciones y muebles).
Humana	Humana	Pretende identificar los rasgos de la cultura de la organización desde la perspectiva de los seres humanos.
	Cliente	Busca conocer el nivel de orientación de servicio de la organización y su impacto en el cliente.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

### 4.1 Información general de la fase

## • Objetivo

Para abordar a esta fase del proceso de investigación, a continuación se comparte el objetivo planteado y ya mencionado en el presente documento: “Diseñar y aplicar instrumentos de diagnóstico, para identificar la orientación de servicio de cada uno de los sectores objeto del presente estudio, así como el nivel de satisfacción frente al servicio recibido por parte de sus clientes y usuarios en general”.

Dos frentes básicos de trabajo se pretendían en esta etapa de la investigación:

- ♦ De una parte, identificar la orientación de servicio de las organizaciones del sector investigado.
- ♦ Por otro lado, identificar el nivel de satisfacción de los clientes ó usuarios frente al servicio recibido, tanto de las empresas del sector, como del sector en general.

## • Metodología

- ♦ Como ya se mencionó en el presente documento, para cada sector se asignó un equipo investigador conformado por personal del comité guía e investigadores asociados de pregrado y posgrado.
- ♦ Se definieron los instrumentos a aplicar a los empresarios de cada sector, A los clientes de las empresas y del sector en general (Anexo 1 y Anexo 2).
- ♦ Una vez definidos y aprobados los instrumentos, se procedió a realizar una prueba piloto, qué buscó fundamentalmente ajustar tiempos, la manera de abordar al encuestado, cantidad de preguntas, estilo del entrevistador, entre otros

aspectos. Esta prueba fue realizada a cinco clientes de uno de los miembros del comité guía investigador (personal de la alta dirección de cinco empresas colombianas no necesariamente del sector).

- ♦ Se inició con un proceso de búsqueda de información que permitiera a los investigadores construir una base de datos que les facilitara abordar el trabajo de campo con mayor precisión (encuestas a empresas y clientes del sector).
- ♦ Después de un trabajo riguroso se logró construir una base de datos por sector.
- ♦ Información de empresas a través de las bases de datos libres ubicadas en la página *web* de la Superintendencia de Sociedades.
- ♦ Información de empresarios suministrada por algunos de los gremios a los cuales pertenece cada sector. Este fue un trabajo de relacionamiento algo complejo (el equipo guía del proyecto de investigación a lo largo de dos meses, estuvo reuniéndose con los presidentes de cada gremio).

Al final se presentó algo de dificultad en la consecución de la información, principalmente por los inconvenientes que tuvieron los presidentes de gremios en lograr que sus afiliados (los empresarios a los que se dirigirían las encuestas) autorizaran el acercamiento de los investigadores a sus empresas para realizar el diagnóstico.

Finalmente, se contó con la aprobación de algunos empresarios, situación que facilitó el posterior abordaje.

- ♦ Conocimiento que todo el equipo investigador tenía de

los sectores. De hecho, el equipo guía (profesores y consultores empresariales de oficio) aportó bastante información que facilitó la construcción de las bases de datos.

- ♦ Con la base de datos construida se procedió a definir la metodología de abordaje a los empresarios. Como ya se mencionó, algunos de ellos facilitarían el ingreso a sus instalaciones para la aplicación de las encuestas debido a que ya habían sido contactados por los líderes gremiales, sin embargo, la mayoría de encuestas se deberían realizar en frío, es decir, sin previo contacto ni aprobación por parte de los empresarios.

Para abordar esta actividad de la mejor manera, se definió una carta y un guión a través de los cuales se pretendía dar toda la seriedad al proceso, buscando que las empresas y sus clientes accedieran sin mayor inconveniente a responder las respectivas encuestas.

- ♦ En cuanto a la metodología de abordaje a los clientes (usuarios) de las empresas del sector evaluado, se dependía únicamente del apoyo de dichas empresas. El ejercicio fue muy complejo debido a que las empresas encuestadas por confidencialidad de la información, difícilmente suministrarían datos de sus clientes al equipo investigador para proceder a encuestarlos.
- ♦ Debido a que los resultados no se obtenían, el equipo investigador decidió incluir dentro del alcance en este estudio a personas de buen nivel y credibilidad que conocieran muy bien el sector y que estuvieran dispuestos a suministrar información de calidad. La información fue muy valiosa para los resultados del estudio.
- ♦ El perfil de las personas encuestadas en las empresas

de cada sector evaluado fue el siguiente:

- Prioridad personal de la alta dirección.
- Como segunda prioridad, el personal que tuviera un gran conocimiento de la orientación de servicio de la organización evaluada, cuyo nivel dentro de la estructura organizacional no estuviera por debajo de la gerencia media.
- ♦ En cuanto al perfil de los clientes (usuarios) encuestados de las empresas evaluadas y del sector se tuvo en cuenta:
  - Si estaba encuestando a clientes de las empresas del sector evaluado, que conocieran muy bien a la organización que les proveía los servicios.
  - Si estaba encuestando a usuarios finales del sector, que conocieran el servicio, que tuvieran buen nivel (sobre todo buen criterio y conocimiento) y que hubieran sido usuarios del sector, por lo menos el último año.
  - Fortalecer el proceso de gestión del conocimiento dentro de la investigación, una vez la encuesta se realizaba de manera efectiva, los investigadores asociados procedían de la siguiente manera (Figura 4.2):

**Tabla 4.2** Cargue de encuestas

Sector	Herramienta de cargue
Industria gráfica	<a href="http://es.surveymonkey.com/">http://es.surveymonkey.com/</a>
Servicio tercerizados a distancia BPO&O	<a href="http://www.e-encuesta.com">http://www.e-encuesta.com</a>
Software y servicios TI	Excel
Turismo en salud	Excel

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

- Como se puede apreciar más adelante, en el siguiente cuadro, la manera de abordar a los empresarios, sus clientes y a los clientes del sector, fue mediante contacto telefónico, visita personal y de manera virtual.

## 4.2 Alcance y número de encuestas (muestra estadística)

A continuación se presenta la información detallada de la cantidad de encuestas aplicadas. La información se presenta por sector, tipo de encuesta y medio de abordaje al encuestado (Tabla 4.3).

En total se aplicaron 337 encuestas distribuidas de la siguiente manera: 122 a empresarios y 215 a clientes y usuarios de las empresas encuestadas y del sector en general.

Tabla 4.3 Información detallada de las encuestas aplicadas

SECTOR	Investigador	Encuesta empresarios del sector				Encuesta nivel de satisfacción de usuarios				TOTAL
		Teléfono	Presencial	Virtual	Subtotal	Teléfono	Presencial	Virtual	Subtotal	
BPO	ALEXANDRA BARRERA S	0	8	0	8	0	2	14	16	24
	CARLOS SANTAMARIA	0	7	9	16	0	1	0	1	17
	PILAR CASTELLANOS	0			0	12			12	12
	JHON FARIAS	0	0	15	15	0	0	18	18	33
		0	15	24	39	12	3	32	47	86
Industria gráfica	OMAR SALINAS	6	4	3	13		1	4	5	18
	DIEGO RAMIREZ		10	3	13			13	13	26
	SANTIAGO ACEVEDO	34	1		35	32		3	35	70
		40	15	6	61	32	1	20	53	114
Software y servicios TI	MARIA AMPARO HORMIGA	1	0	4	5	0	0	28	28	33
	JULIAN CAMILO SERNA M	0	3	5	8		6	11	17	25
	ANA CAROLINA MORALES	0	0	3	3	0	4	18	22	25
	JUAN PABLO HERNANDEZ	0	0	0	0	10			10	10
		1	3	12	16	10	10	57	77	93
	CAROLINA POVEDA		3		3		19		19	22
	LORENA JUDITH DAZA		3		3		19		19	22
		0	6	0	6	0	38	0	38	44
GRAN TOTAL		41	39	42	122	54	52	109	215	337

Fuente. Elaboración propia de los autores.

La muestra estadística utilizada fue la siguiente:

% CON	Z=	Err=	P=	Q=	FÓRMULA
1-a=		95%			0,95
a= (1-a)%		5%			0,05
a/2=		3%			0,025
Z a/2=		Z			Z 0,025
P(Z ≤ Z a/2)=		(1-a/2)			0,975
Z(0,975)=		1,96			
Ver...equivalencias en tabla de Z					

Fórmula cálculo muestra población FINITA.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N \cdot e)^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$
$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{(e)^2 + (Z^2 \cdot P \cdot Q) / N}$$

Fórmula cálculo muestra población INFINITA

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$



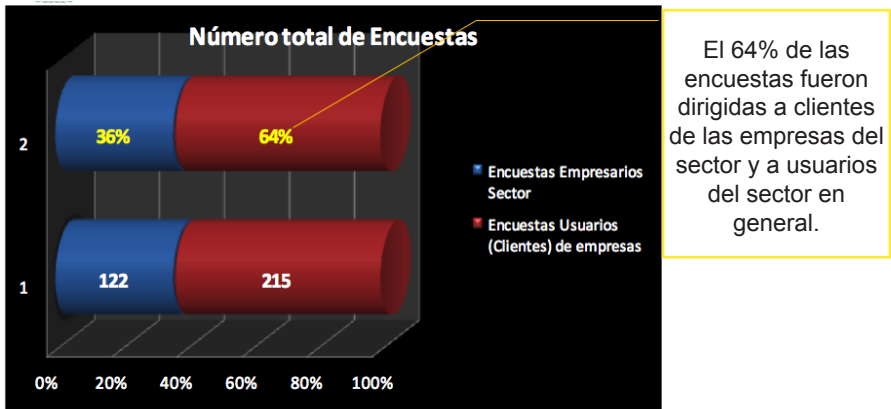
Fórmula utilizada: población infinita. Dado que no se conocen con exactitud la cantidad de población a evaluar:

N = Se desconoce	
Confianza = 95%	1,96
Error estimado = 5%	0,0534
P = 50%	0,5
Q = 50%	0,5
<b>Desarrollo:</b>	<b>337</b>

### 4.3 Información de las encuestas

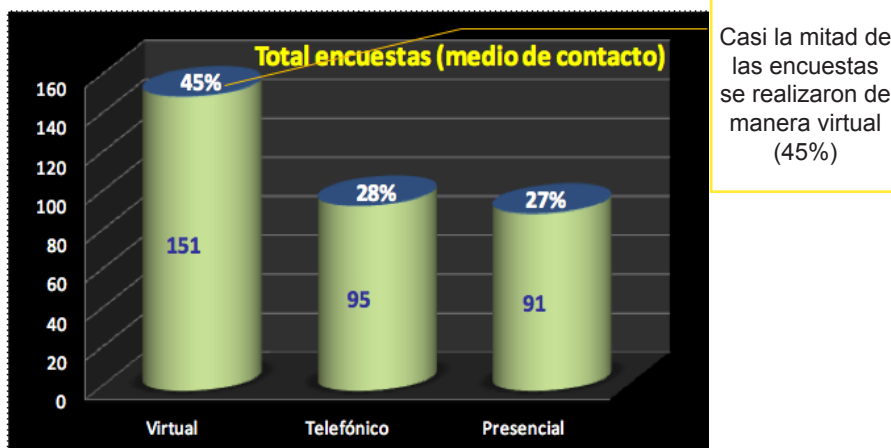
A continuación, se comparten algunas figuras que soportan la información presentada en la tabla anterior:

Figura 4.1 Total de encuestas



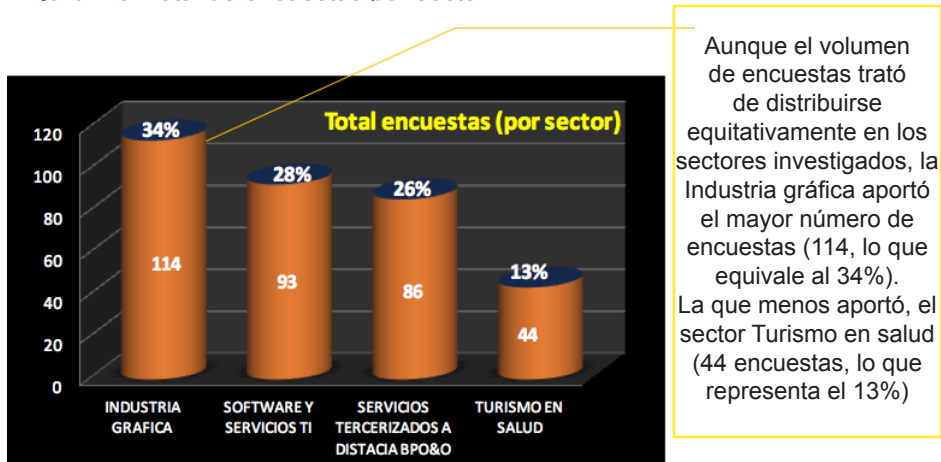
Fuente. Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.2** Medio de contacto para realizar las encuestas



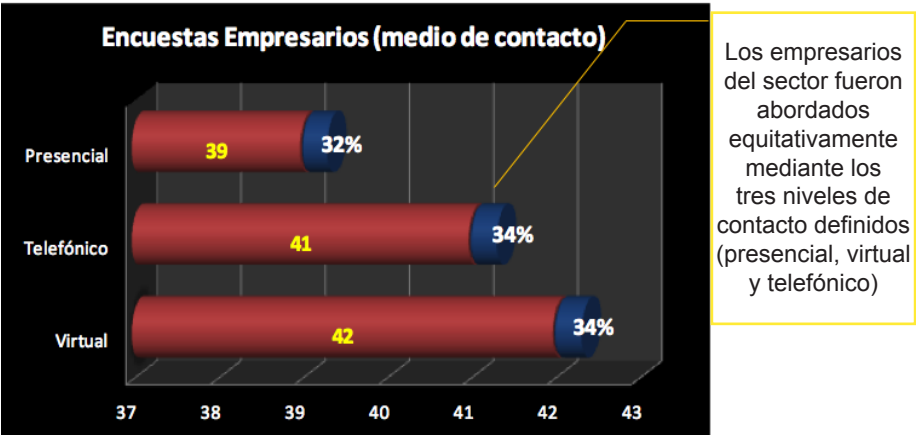
**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.3.** Total de encuestas por sector



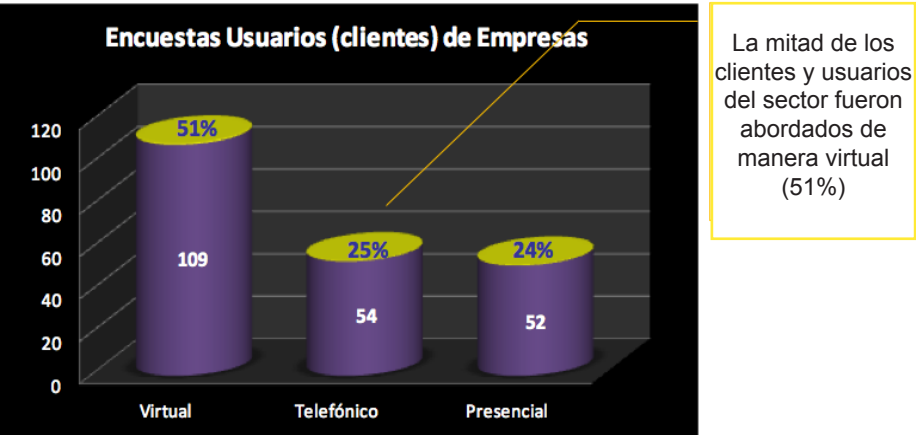
**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.4** Medio de contacto para encuestas a empresarios



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.5** Forma de abordar a clientes y usuarios



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 4.4 Resultados diagnóstico empresas del sector

Para entender con precisión el estudio que a continuación se presenta, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Como ya se explicó anteriormente y se pudo evidenciar en el formato de la encuesta ya mencionado, el instrumento definido evalúa seis dimensiones básicas sobre las cuales se debe diagnosticar un modelo de servicio para cualquier tipo de organización, independiente del sector al que pertenezca: estratégica, humana, del cliente, de procesos e innovación, de producto (incluye condiciones en la que se presta el servicio) y financiera.
- Cada una de las seis dimensiones contiene un número específico de preguntas que buscan identificar hallazgos relacionados con la manera como se evidencia esa dimensión en la organización, así:
- Dimensión estratégica: identifica de manera general la forma cómo el empleado de la empresa evaluada, percibe la orientación de servicio de la organización desde la perspectiva estratégica (estrategia, oferta de servicio, etc.).
- Dimensión del cliente: identifica de manera general cómo el empleado de la empresa evaluada percibe la orientación de servicio de la organización hacia el cliente.
- Dimensión humana: identifica de manera general cómo el empleado de la organización evaluada percibe la orientación de servicio hacía el interior de la misma (trato a las personas, liderazgo de ejemplo, empoderamiento, etc.).
- Dimensión de procesos e innovación: identifica de manera general cómo el empleado de la empresa evaluada percibe

los procesos de la organización y su relación con el cliente (exceso de trámites, oportunidad de respuesta, agilidad en los procesos, etc.). De igual manera, identifica su percepción en relación con las actividades de innovación de la organización y su impacto al cliente.

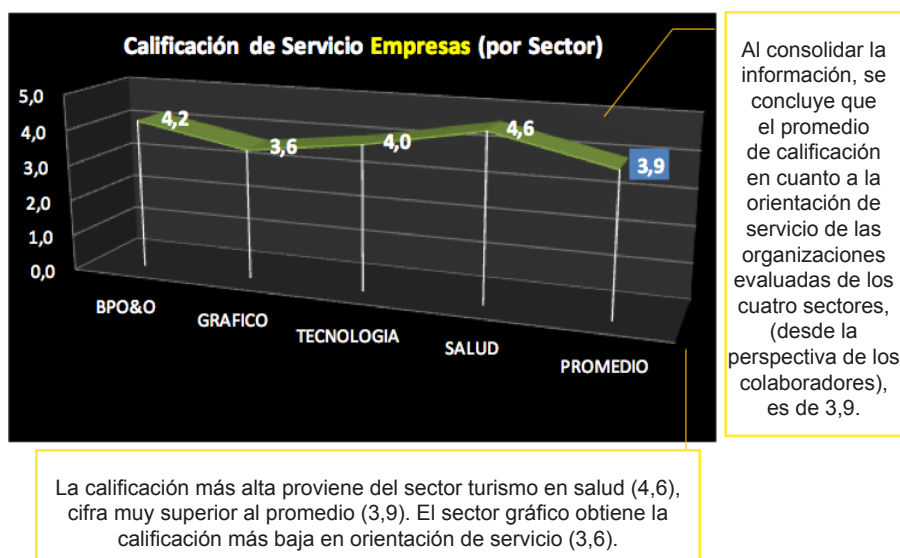
- Dimensión de producto y condiciones en las que se presta el servicio: identifica la percepción del empleado de la empresa evaluada en relación con dos aspectos: calidad del producto (entendiendo que el producto hace parte del servicio) y las condiciones en la que se presta el servicio (qué tanto impactan las instalaciones el servicio, así como todos los componentes de ambiente).
- Dimensión financiera: identifica de manera general cómo el empleado de la organización evaluada, percibe la importancia que se le da al componente financiero dentro de identificación del valor de un cliente.
- De acuerdo con la teoría del modelo de transformación integral y en el entendido de que para el logro de esta transformación se precisa de organizaciones en donde el servicio orbite en torno a estas tres perspectivas (humana, técnica y de negocio), el equipo investigador definió las dimensiones básicas sobre las cuales se soportaría el diagnóstico a realizar y el modelo de servicio a proponer para los cuatro sectores de la economía: estratégica, financiera, procesos, producto, innovación, humana y cliente.
- De igual manera, las preguntas relacionadas con cada dimensión, han sido diseñadas por el equipo guía del proyecto de investigación, quienes además de ser docentes en posgrados, en algunas universidades y otras entidades de educación superior, son consultores empresariales y a lo

largo de los años han perfeccionado los instrumentos que se pusieron a disposición.

- Los resultados del estudio se presentan de manera cuantitativa mediante un rango de calificación de 1 a 5, en donde 5 es sobresaliente y 1 es deficiente. De igual manera, el informe contiene análisis de tipo cualitativo.

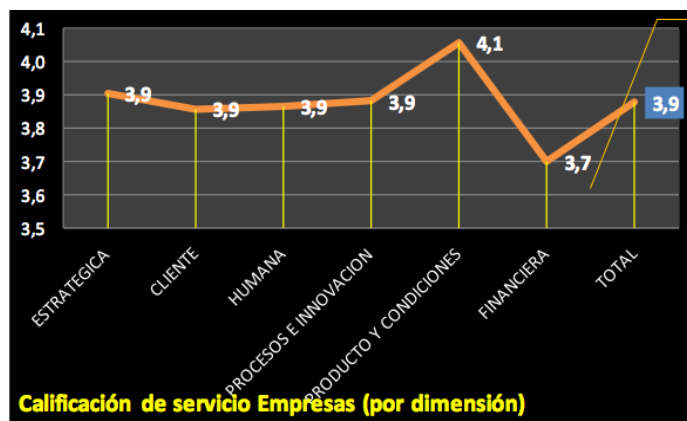
## 4.5 Resultados consolidados por sector

**Figura 4.6** Calificación del servicio



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

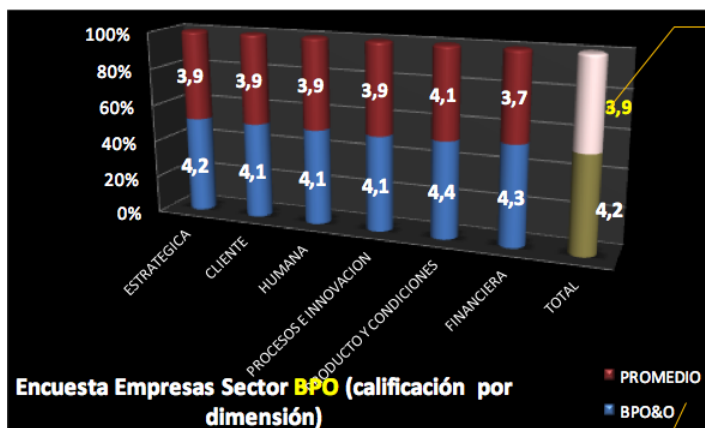
**Figura 4.7** Resultados generales consolidados por dimensión de servicio



Según la percepción general de los colaboradores de las empresas de los cuatro sectores evaluados, la dimensión que más facilita el concepto de servicio al cliente es la del producto y las condiciones en las que se presta el servicio (4,1), la dimensión financiera la más baja (3,7). Las demás dimensiones tienen una calificación de 3,9

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.8** Resultados generales consolidados por dimensión de servicio



Al compararse con el promedio del resto de sectores, el sector BPO&O es percibido por los empleados de las empresas evaluadas, con una mayor orientación de servicio (4,2 contra 3,9).

Todas las dimensiones están calificadas por encima de 4, teniendo una mayor calificación que el promedio consolidado de todos los sectores.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.9** Resultados generales consolidados por dimensión de servicio



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

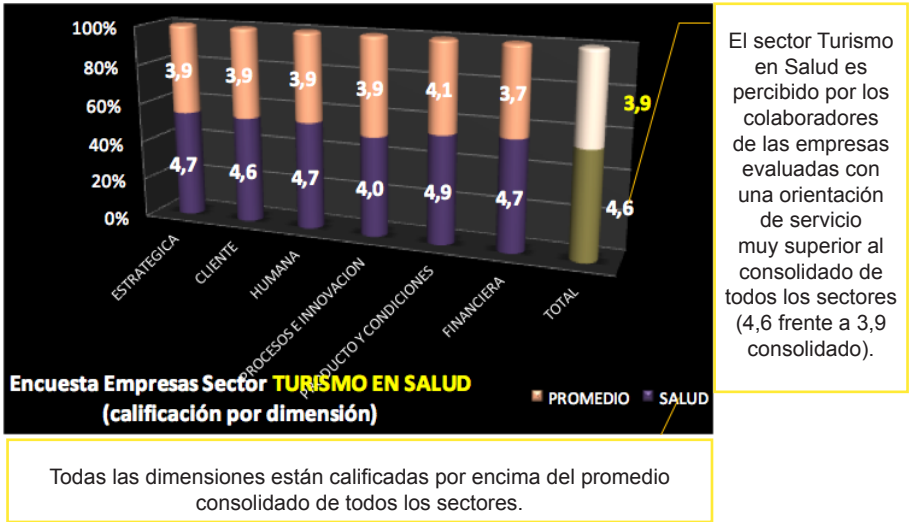
**Figura 4.10** Percepción del servicio



**Fuente.** Elaboración propia de los autores



Figura 4.11 Percepción del servicio del sector Turismo en Salud



Fuente. Elaboración propia de los autores.

La información anterior se ilustra a continuación (Tabla 4.4).

Tabla 4.4 Resultados generales

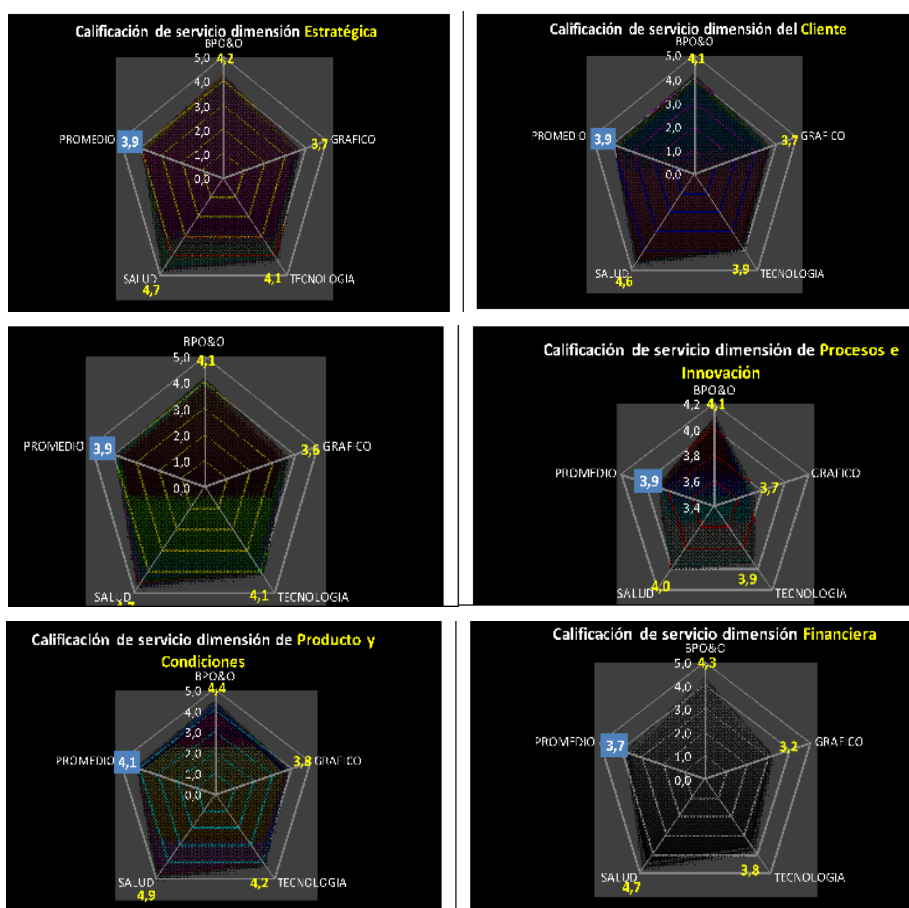
DIMENSION	BPO&O	GRÁFICO	TECNOLOGÍA	SALUD	PROMEDIO
Estratégica	4,2	3,7	4,1	4,7	3,9
Cliente	4,1	3,7	3,9	4,6	3,9
Humana	4,1	3,6	4,1	4,7	3,9
Procesos e innovación	4,1	3,7	3,9	4,0	3,9
Producto y condiciones	4,4	3,8	4,2	4,9	4,1
Financiera	4,3	3,2	3,8	4,7	3,7
PROMEDIO	4,2	3,6	4,0	4,6	3,9

Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 4.6 Resultados generales por dimensión de servicio y sector evaluado

De acuerdo con la información registrada se complementan los resultados de este estudio, pero no presentan ningún tipo de análisis debido a que las anteriores las contenían.

**Figura 4.12** Resultados generales por dimensión del servicio y sector evaluado



Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 4.7 Resultados diagnóstico clientes y usuarios

Para entender el estudio que a continuación se presenta, es necesario tener en cuenta las siguientes precisiones:

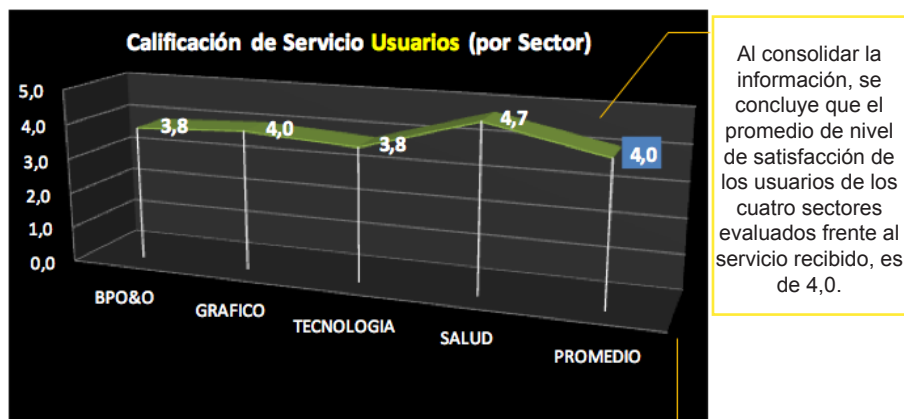
- Como se puede estimar en el formato de la encuesta ya mencionado, el instrumento definido evalúa cinco atributos básicos del servicio, que sirven para identificar el nivel de satisfacción del servicio de un cliente de una empresa o de un usuario de un sector específico: atención general de los prestadores de servicio, cortesía telefónica, efectividad de los procesos de comunicación con el cliente (incluye el tratamiento que le dan a las peticiones, quejas y reclamos) y calidad del producto (incluye las condiciones en las que se presta el servicio).
- Cada uno de los cinco atributos del servicio mencionados contienen un número específico de preguntas que buscan identificar hallazgos, como ya se mencionó, relacionados con el nivel de satisfacción de los usuarios y/o clientes frente al servicio de una organización o del sector en general. La explicación de cada atributo es la siguiente:
- Nivel de atención del personal: identifica las actitudes y comportamientos del personal de servicio al momento de atender a un cliente (amabilidad, orientación de servicio, actitud, suministro de información, etc.).
- Cortesía telefónica: identifica la manera como las personas que atienden clientes de forma telefónica brindan el servicio a través de todos los momentos de verdad que se viven a través de dicho contacto.
- Efectividad en los procesos: identifica la manera como los procesos de la organización impactan al cliente (exceso de trámites, oportunidad de respuesta, agilidad en los procesos, etc.).

- Comunicación y tratamiento de las PQR (peticiones, quejas y reclamos): dos aspectos relevantes busca identificar este atributo de servicio. Por un lado, la manera como la empresa se comunica con el cliente (oferta de servicio, facilidad para contactarse, etc.); de otra parte, identifica la efectividad en el tratamiento de las PQR de los clientes.
- Producto y condiciones en las que se presta el servicio: dos aspectos relevantes busca identificar este atributo de servicio: la percepción del cliente frente a la calidad del producto y/o servicio y de otra parte, las condiciones en la que se presta el servicio (que tanto impactan las instalaciones el servicio, así como todos los componentes de ambiente).
- La definición de estos cinco atributos de servicio, así como las preguntas que contiene cada uno de estos, han sido diseñadas por el equipo guía del proyecto de investigación.
- Los resultados del estudio se presentan de manera cuantitativa mediante un rango de calificación de 1 a 5, en donde 5 es sobresaliente y 1 es deficiente. De igual manera, el informe contiene análisis de tipo cualitativo.

A continuación se detallan los resultados del estudio realizado a las empresas del sector evaluado:

## 4.8 Resultados consolidados por sector

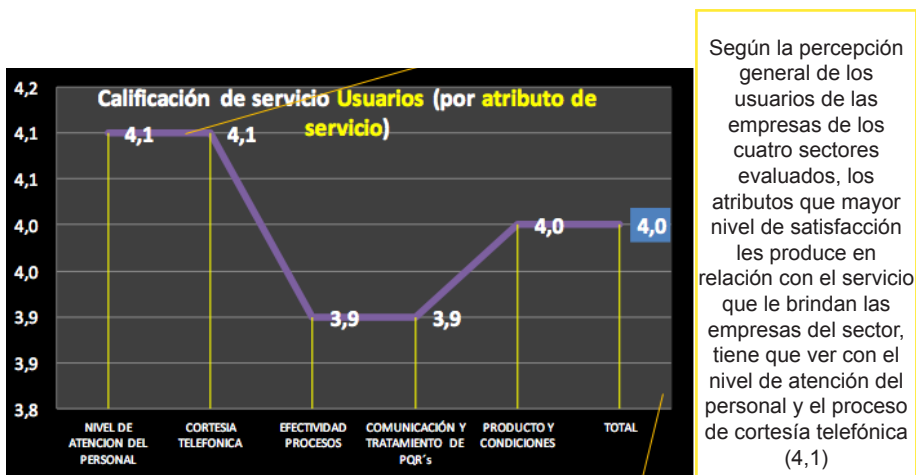
**Figura 4.13** Calificación del servicio por los usuarios de cada sector



Al igual que en el estudio anterior, la calificación más alta proviene del sector Turismo en salud que obtuvo la mejor calificación (4,7), cifra muy superior al promedio (4,0). Los sectores BPO y de tecnología obtienen la calificación más baja (3,8).

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

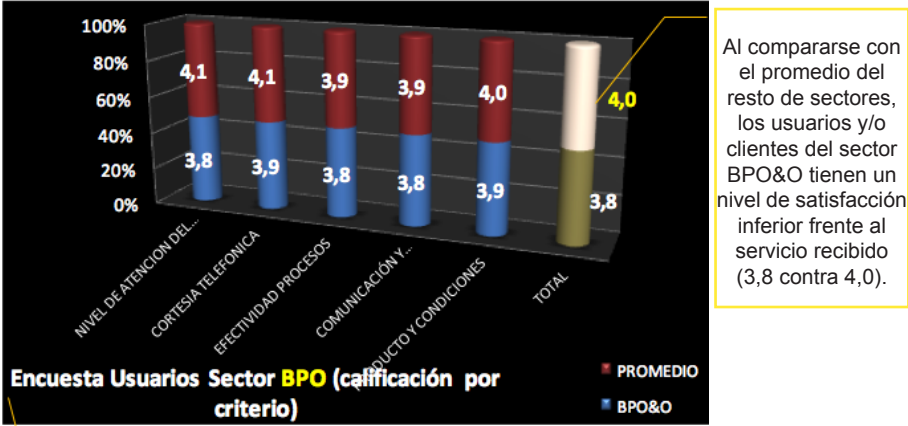
**Figura 4.14** Resultados generales consolidados por atributo de servicio



Dos atributos generan en el usuario un nivel de satisfacción inferior al promedio general (4,0), la efectividad en los procesos y la comunicación con el cliente (incluye el tratamiento que le dan a las PQR's), cuya calificación es de 3,9.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

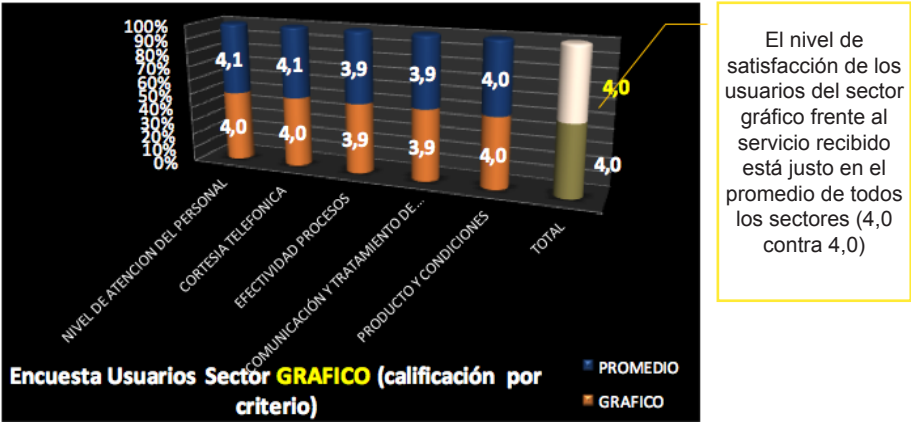
Figura 4.15. Resultados de las encuestas de los usuarios BPO&O



Todos los atributos de servicio están calificados por debajo de 4, teniendo una menor calificación que el promedio consolidado de todos los sectores.

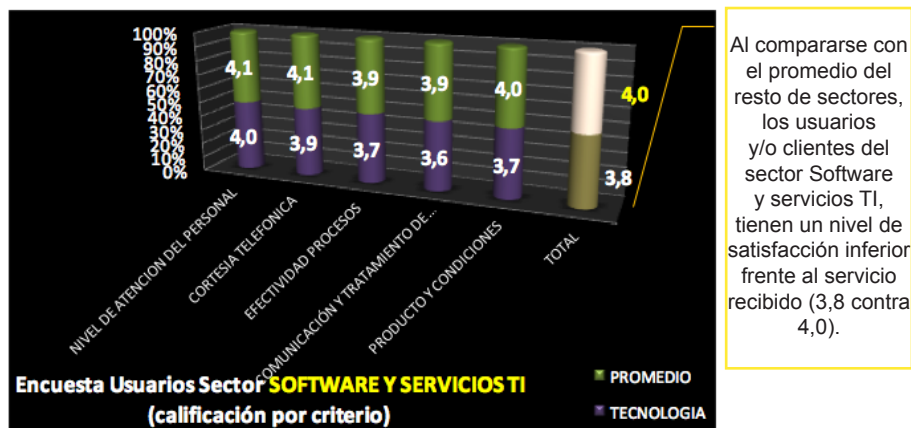
Fuente. Elaboración propia de los autores.

Figura 4.16 Resultados encuestas usuarios del sector gráfico



Fuente. Elaboración propia de los autores.

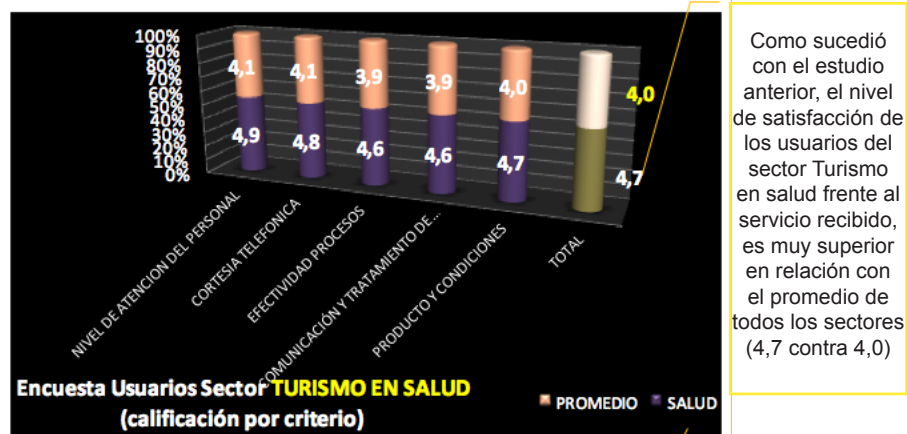
**Figura 4.17** Resultados encuestas usuarios del sector gráfico (Continuación)



Todos los atributos de servicio están calificados por debajo de 4, teniendo una menor calificación que el promedio consolidado de todos los sectores.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.18** Resultados encuestas usuarios del sector Turismo en Salud



Todas las dimensiones están calificadas por encima del promedio consolidado de todos los sectores.

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

Para ilustrar la información anterior, se comparte la siguiente tabla que consolida la información ya presentada (Tabla 4.5).

**Tabla 4.5** Consolidado de encuestas realizadas en los diferentes sectores

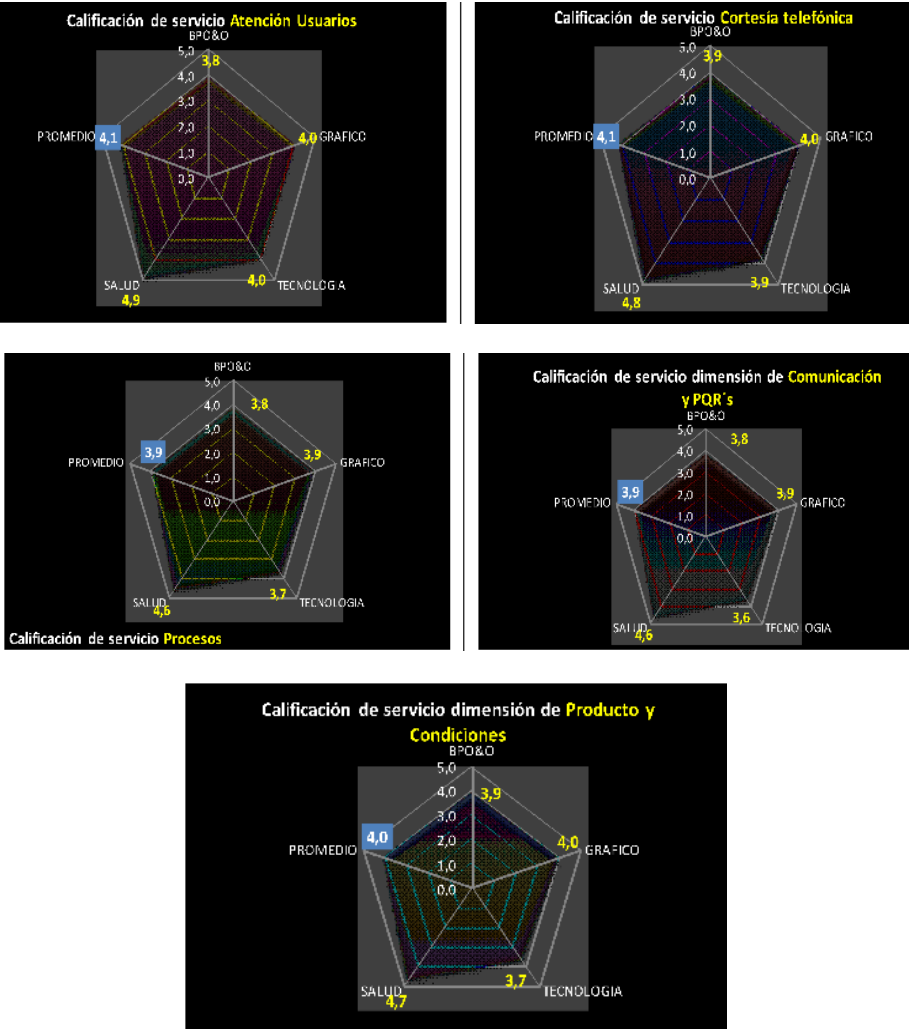
DIMENSION	BPO&O	GRÁFICO	TECNOLOGÍA	SALUD	PROMEDIO
Nivel de atención del personal	3,8	4,0	4,0	4,9	4,1
Cortesía telefónica	3,9	4,0	3,9	4,8	4,1
Efectividad procesos	3,8	3,9	3,7	4,6	3,9
Comunicación y tratamiento de PQR's	3,8	3,9	3,6	4,6	3,9
Producto y condiciones	3,9	4,0	3,7	4,7	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,0</b>
¿Tiene intención de continuar con la empresa xxx?	N/A	98%	88%	100%	94%
¿Recomendaría este proveedor a otras organizaciones?	82%	95%	79%	100%	89%
Nivel de satisfacción frente al servicio	66%	93%	70%	100%	84%

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

Se complementan los resultados de este estudio, sin embargo no se presenta ningún tipo de análisis debido a que las figuras anteriores los contenían.



Figura 4.19 Resultados generales por atributo de servicio y sector evaluado

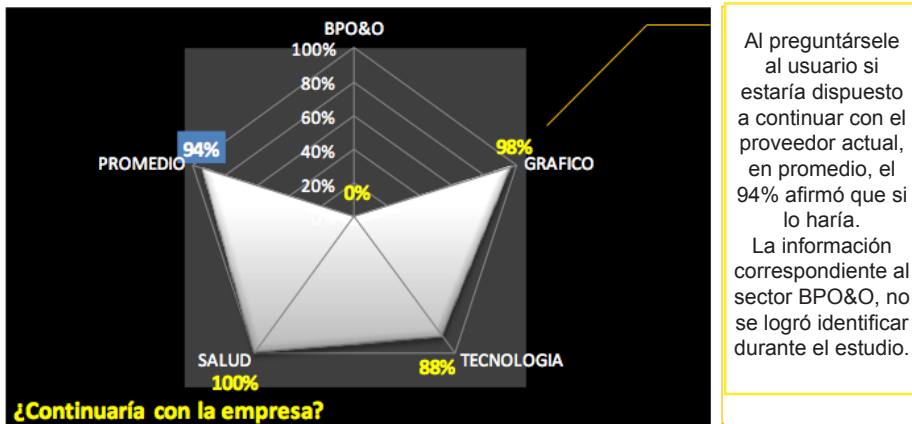


Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 4.10 Preguntas adicionales

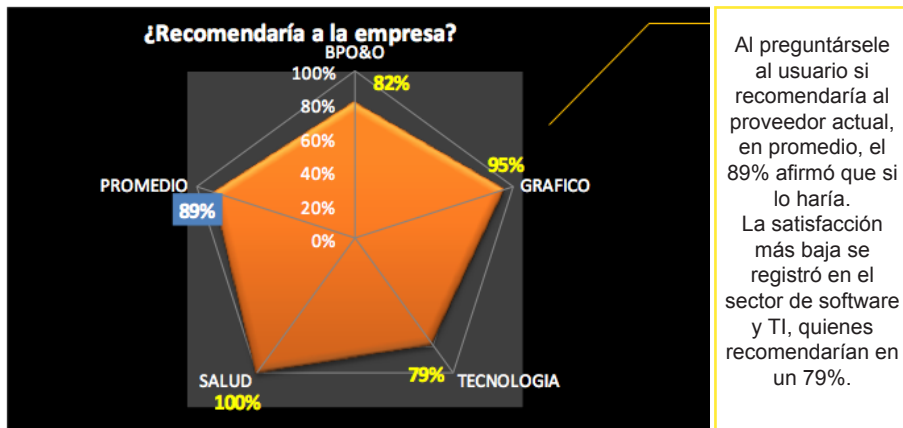
Se formularon las siguientes preguntas finales a los clientes de las empresas evaluadas y a los usuarios del sector en general (Figura 4.20; Figura 4.21 y Figura 4.22).

**Figura 4.20** Intención de continuar con el proveedor actual



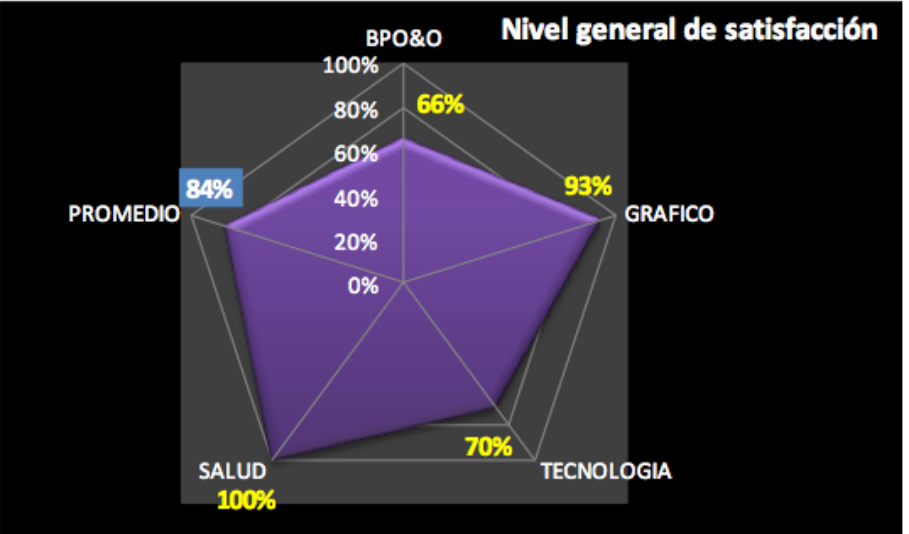
**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.21** Resultados de si el usuario recomendaría a su proveedor actual



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Figura 4.22** Nivel general de satisfacción



Al preguntársele al usuario sobre su nivel de satisfacción general frente al servicio recibido por parte de los proveedores del sector, el 84% está satisfecho. Los usuarios más insatisfechos pertenecen al sector BPO y tecnología (66% y 70% respectivamente). Los más satisfechos, a los sectores gráfico y de salud (93% y 100% respectivamente)

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 5. Análisis de resultados

---

A partir del objetivo planteado para esta investigación, y una vez presentados los resultados de “Identificar las oportunidades de diagnóstico realizado a las empresas de cada uno de los sectores estudiados, así como a los clientes de las empresas y a los usuarios del sector”, a continuación se presenta un breve análisis, cuyos conceptos se convierten en uno de los insumos más importantes para la fase final del presente proyecto de investigación, la propuesta genérica del Modelo de Servicio.

Para apoyar el análisis, se muestran nuevamente los resultados consolidados de los dos estudios realizados, es decir, los mismos que a lo largo de la presente investigación han servido como insumo fundamental para presentar cifras.

El análisis refleja básicamente la realidad de los resultados cuantitativos y contiene comentarios del comité guía del proyecto de investigación, quienes por su rol como docentes en temas de servicio y los años de trayectoria apoyando desde la consultoría a nivel empresarial, cuentan con el conocimiento y la experiencia necesaria para emitir juicios de valor.

**Tabla 5.1 Análisis estudio orientación de servicio empresas del sector**

Dimensión	BPO&O	GRÁFICO	TECNOLOGÍA	SALUD	PROMEDIO
Estratégica	4,2	3,7	4,1	4,7	3,9
Ciente	4,1	3,7	3,9	4,6	3,9
Humana	4,1	3,6	4,1	4,7	3,9
Procesos e innovación	4,1	3,7	3,9	4,0	3,9
Producto y condiciones	4,4	3,8	4,2	4,9	4,1
Financiera	4,3	3,2	3,8	4,7	3,7
PROMEDIO	4,2	3,6	4,0	4,6	3,9

**Fuente. Elaboración propia de los autores.**

El primer análisis tiene que ver con las calificaciones generales y su relación con los diferentes sectores estudiados:

- El sector Turismo en Salud presentó la mayor calificación (4,6) en cuanto a la orientación de servicio, según la percepción de los empleados de las empresas evaluadas. El sector BPO&O, también estuvo bien calificado (4,2), estando los dos anteriores con calificaciones superiores al promedio de los cuatro sectores estudiados (3,9). El sector de *Software* y Servicios de TI está levemente por encima del promedio (4,0), mientras que el sector Gráfico es percibido por sus empleados con el nivel de orientación de servicio más bajo (3,6).
- La percepción de los empleados entrevistados del sector de Turismo en Salud, con relación a su altísimo nivel de orientación de servicio, obedece a que el proceso de evaluación (encuestas) se dirigió a usuarios que solicitan servicios inherentes al sector turismo en salud, aclarando que es muy diferente su percepción de servicio a la de los

usuarios que asisten normalmente a demandar servicios tradicionales de salud (específicamente plan obligatorio de salud).

- A diferencia del servicio tradicional de salud (tan cuestionado en nuestro país), el nivel de atención en el sector es de tipo preferencial, pues son usuarios particulares con un nivel adquisitivo muy alto, que son atendidos por dichas instituciones de manera excepcional.

En muchas ocasiones los usuarios de los servicios del sector Turismo en Saludos, son enganchados en los consultorios particulares de los médicos, quienes contratan las instalaciones de los hospitales y en algunos casos, el servicio de ambulancias. Lo anterior, condiciona aun más la relación prestador cliente, generando una altísima satisfacción en los usuarios por el esmero del prestador de servicio en generar momentos memorables para los usuarios.

Los usuarios de este sector demandan un médico en particular, sin importarles los tiempos de espera para ser atendidos.

Este es un sector con una importante regulación, específicamente en cirugía plástica, por parte de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, regulación que generalmente obliga a los prestadores a garantizar unos muy buenos estándares de servicio.

- La calificación de la industria gráfica es muy diciente y coherente con la realidad del sector. Durante los últimos años, el comité guía del proyecto ha estado sondeando la realidad del servicio; es así como a través de escenarios académicos y empresariales, han estado consultando a los

empresarios y a los clientes sobre su percepción frente al servicio recibido.

- Después de consolidar la información recibida durante años, se identificó que el promedio en general en cuanto al nivel de satisfacción del servicio en el sector gráfico es de 3,8 (Bustamante, 2007, 2010). Es importante aclarar que uno de los investigadores del comité guía durante los últimos años, ha estado formado personal de diferentes empresas del sector gráfico en temas de servicio, adicionalmente ha tenido contacto como conferencista con las dos entidades que agremian el sector (ANDIGRAF y CIGRAF).

El segundo análisis tiene que ver con las calificaciones generales y su relación con las diferentes dimensiones estudiadas:

- Las dimensiones estratégica, humana, del cliente y de procesos e innovación tienen la misma calificación: 3,9 y están en el mismo nivel de la calificación promedio general que también es de 3,9.
- La dimensión de producto y/o servicio (incluye las condiciones en que se presta el servicio) presenta la mayor calificación, 4,1, siendo la dimensión financiera la más baja, 3,7 (la única que está por debajo del promedio general).
- La percepción de los empleados del sector gráfico en cuanto a la dimensión financiera (la califican en 3,7) se fundamenta en el desconocimiento que tienen ellos y las organizaciones en general (independiente del sector) en relación con el impacto del servicio en los indicadores financieros.

El comité guía acaba de terminar dos estudios em-

presariales, específicamente en el sector financiero, que certifican estos comentarios. Los resultados del estudio mostraron que la dimensión con calificación más baja fue la financiera (2,8 en promedio) (*Open Consulting*, 2011).

**Tabla 5.2** Las preguntas de la dimensión estratégica con más baja calificación

PREGUNTA	Calif.
Nuestra organización ha definido la oferta de servicio (promesa de valor al cliente).	3,91
A pesar de la tendencia de orientación al logro y cumplimiento de metas, la empresa tiene una clara orientación hacia sus colaboradores.	3,71
Los directivos de la organización tienen claro que para lograr la orientación hacia el cliente externo debe partir de la satisfacción de su talento humano (cliente interno).	3,89
Estudia las mejores prácticas de otras empresas para concebir ideas acerca del modo de hacer mejor las cosas.	3,63
La organización invierte en el desarrollo de ideas innovadoras, propiciando el componente de diferenciación en los colaboradores.	3,80
Sus líderes tienen claro que cuando hay cambios en la organización debe existir una planeación estratégica del cambio.	3,84

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.



**Tabla 5.3** Las preguntas de la dimensión del cliente con más baja calificación

PREGUNTA	Calif.
Solicita regularmente a los clientes que les suministren información acerca de su nivel de satisfacción frente al servicio recibido, no necesariamente por cumplir con normas (sistemas de calidad).	3,73
Cualquier colaborador de la organización (independiente del área) está facultado para recibir y dar tratamiento a una manifestación de un cliente.	3,57
La organización regularmente suministra a los clientes la información que les ayude a concebir expectativas realistas ante sus servicios.	3,78

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.4** Las preguntas de la dimensión humana con más baja calificación

PREGUNTA	Calif.
Los empleados de todos los niveles poseen una adecuada comprensión de los productos y servicios.	3,86
Incluso en los niveles inferiores de la organización, se concede a los empleados la atribución de usar su criterio cuando se requiere una reacción rápida para resolver los problemas de un cliente.	3,64
Los empleados sienten que participan en una actividad que los entusiasma.	3,77
En general, en la organización se empodera a los empleados.	3,73
Se capacita de manera permanente a todos los empleados en temas de servicio.	3,49

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.5** Las preguntas de la dimensión de procesos e innovación con más baja calificación

PREGUNTA	Calif.
En lugar de competir unos con otros, los grupos funcionales cooperan para alcanzar metas compartidas.	3,80
Cada vez se gestiona mas a través de un enfoque por procesos de manera transversal buscando el beneficio del cliente, dejando de lado la estructura tradicional funcional.	3,82
La organización cuenta con acuerdos de niveles de servicio y protocolos de servicio actualizados y que buscan de manera decidida sorprender a los clientes (internos y externos).	3,64

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.6** Las preguntas de la dimensión de producto y condiciones en las que se presta el servicio con más baja calificación

PREGUNTA	Calif.
Trabajan con el fin de perfeccionar constantemente los productos y servicios	4,18
Saben cuáles son los atributos de los productos o servicios que mas aprecian sus clientes.	4,20
Se esfuerzan de manera permanente por garantizar que en todo contacto que tenga el cliente con la organización viva experiencias memorables (instalaciones, muebles, etc.).	3,82

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.7** Análisis estudio satisfacción clientes y/o usuarios del sector

Dimensión	BPO&O	GRÁFICO	TECNOLOGÍA	SALUD	PROMEDIO
Nivel de atención del personal	3,8	4,0	4,0	4,9	4,1
Cortesía telefónica	3,9	4,0	3,9	4,8	4,1
Efectividad procesos	3,8	3,9	3,7	4,6	3,9
Comunicación y tratamiento de PQR	3,8	3,9	3,6	4,6	3,9
Producto y condiciones	3,9	4,0	3,7	4,7	4,0
<b>TOTAL</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,0</b>
¿Tiene intención de continuar con la empresa xxx?	N/A	98%	88%	100%	94%
¿Recomendaría este proveedor a otras organizaciones?	82%	95%	79%	100%	89%
Nivel de satisfacción frente al servicio	66%	93%	70%	100%	84%

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

El primer análisis tiene que ver con las calificaciones generales y su relación con los diferentes sectores estudiados. A continuación los comentarios:

- En relación con el nivel de satisfacción de los usuarios y/o clientes y como ya se mencionó, el sector Turismo en Salud presentó la mayor calificación (4,7). Los otros sectores (BPO&O, gráfico y de tecnología), no salen bien calificados por parte de los usuarios y/o clientes, quienes tienen un nivel de satisfacción relativamente bajo, específicamente los sectores BPO&O y tecnología, cuya calificación es de

3,8, (cifra inferior al promedio general de satisfacción de los cuatro sectores que es de 4,0).

- Al igual que en el estudio anterior, se podría concluir que el nivel de satisfacción de los clientes y/o usuarios entrevistados sobre el servicio recibido en el sector de Turismo en Salud es muy alto debido a las características propias del sector ya mencionadas y para nada se pueden comparar con el nivel de satisfacción de los usuarios en el servicio tradicional de salud.
- Contrario al estudio anterior, en donde los empleados de la industria gráfica tienen una percepción muy baja sobre la orientación del servicio en general del sector (3,6), en este estudio, los usuarios y/o clientes tienen una percepción superior en cuanto al nivel de satisfacción frente al servicio recibido (calificación: 4,0).

El segundo análisis tiene que ver con las calificaciones generales y su relación con los diferentes atributos de servicio estudiados:

- Las calificaciones más altas de los diferentes atributos de servicio estudiados tienen que ver con las personas: nivel de atención del personal y cortesía telefónica (4,1).
- La efectividad en los procesos presenta una calificación baja (3,9), como se verá más adelante, fundamentalmente por la percepción que tienen los usuarios en relación con el exceso de trámites y la falta de agilidad en los procesos.
- La comunicación presenta una calificación baja (3,9), como se verá más adelante, fundamentalmente por las dificultades que experimentan los usuarios a la hora de contactarse con la organización y de otra parte, por la inexistencia de una promesa de valor clara.

- El tratamiento que le dan las organizaciones a las peticiones, quejas y reclamos (PQR) de los usuarios y/o clientes, presenta una calificación baja (3,9); como se verá más adelante, fundamentalmente por la falta de credibilidad que genera en ellos la manera como las gestionan.

En el estudio ya mencionado del sector bancario, los consultores se encontraron que las organizaciones dan tratamiento a las PQR de los clientes para cumplir con la normatividad, tal vez por las exigencias de los sistemas de calidad, pero no como resultado de una vocación genuina de servicio.

**Tabla 5.8** Preguntas relacionadas con el atributo de servicio nivel de atención del personal con más baja calificación

PREGUNTA	CALIF.
Empoderamiento de los empleados.	3,99

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.9** Preguntas relacionadas con el atributo de servicio cortesía telefónica con más baja calificación

PREGUNTA	CALIF.
Solución a su necesidad.	3,98
Facilidad para contactarse con la línea telefónica.	3,94

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.10** Preguntas relacionadas con el atributo de servicio procesos con más baja calificación

PREGUNTA	CALIF.
Oportunidad en las respuestas.	3,99
Oportunidad en el suministro del producto y/o servicio.	3,95
Flexibilidad y agilidad en general de los procesos.	3,86

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.11** Preguntas relacionadas con el atributo de servicio comunicación y tratamiento de las PQR con más baja calificación

PREGUNTA	CALIF.
Facilidad y cantidad de canales de comunicación.	3,91
Facilidad para contactarse con la empresa (diferentes canales de contacto).	3,92
Facilidad para contactarse con los funcionarios de la organización (Directivos, gerencia media y otros niveles).	3,76
Nivel de satisfacción frente al tratamiento de las PQR.	3,85

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

**Tabla 5.12** Preguntas relacionadas con el atributo de servicio producto y condiciones en las que se presta el servicio con más baja calificación

PREGUNTA	CALIF.
Innovación permanente producto / Servicio.	3,86
Calidad en las Instalaciones.	3,93

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 6. Propuesta Modelo de Servicio

---

### 6.1 Información general de la fase

#### 6.1.1 Objetivo

Para abordar a esta fase del proceso de investigación, a continuación se comparte el objetivo planteado y ya mencionado en el presente documento: “Estructurar un modelo de servicio ideal y genérico para los cuatro sectores en estudio”.

#### 6.1.2 Antecedentes

En términos generales, la presente investigación ha abordado con precisión a lo largo del presente documento los siguientes estudios:

- Estudio sectorial (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada sector en estudio).
- Identificación de las dimensiones a tener en cuenta para el diagnóstico (trabajo de campo) de los cuatro sectores a investigar (empresas y clientes de estos).
- Cifras concretas de la realidad de servicio de las empresas de cada sector y de los usuarios de los mismos (diagnóstico).
- Información con las oportunidades de mejora según el estado del arte, así como los resultados del diagnóstico.

Teniendo en cuenta esta información, la presente fase del proyecto de investigación se nutrirá de los estudios anteriores, para proponer un Modelo de Servicio genérico que aporte a los diferentes sectores en su anhelo por lograr diferenciación en el mercado, a través de la implementación de un programa de servicio coherente y estructurado.

Como se mencionó en la segunda fase, en Colombia y a nivel mundial son pocas las personas y organizaciones que son conscientes del concepto de modelos de servicio, situación que le genera mayor valor a la presente investigación. De hecho, cuando se le indaga a los empresarios desde la academia y la consultoría, generalmente asocian el concepto a los siguientes términos: cultura de servicio, gerencia del servicio, metodologías de atención efectivas de PQR, s, evaluación de la satisfacción del cliente, etc. Sin desconocer la importante relación que estos términos tienen con el concepto de modelos de servicio, es importante precisar que tienen un alcance muy limitado y algo alejado de la realidad.

De otra parte y retomando los resultados del estado del arte (fase 2), para el logro de esta transformación integral se precisa de organizaciones en donde el servicio orbite en torno a estas tres perspectivas (humana, técnica y de negocio), para lo cual el equipo investigador definió las dimensiones básicas sobre las cuales se soporta el modelo de servicio a proponer para los cuatro sectores de la economía: estratégica, táctica, humana y de apoyo.



## 6.2 Definición del concepto Modelo de Servicio

Teniendo en cuenta la definición que la Corporación Calidad actualmente le da a los modelos de excelencia de la calidad en la gestión, el equipo investigador aportó la siguiente definición para un modelo de servicio y que servirá como guía para la construcción del mismo:

Un modelo de servicio es un referente práctico para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de clase mundial, capaces de entregar a sus grupos de interés una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su competitividad.

- El objetivo del diseño y la implementación de un modelo de servicio es generar una cultura de servicio al interior de la organización que garantice en todo contacto experiencias memorables en los diferentes grupos de interés.
- La reflexión anterior propone que el alcance del modelo de servicio necesariamente incorpore a todos los grupos de interés de una organización (cliente final, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad en general).

### 6.2.1 Metodología

Para la construcción del modelo de servicio que a continuación se propone, se tuvo en cuenta:

- Los resultados de los tres estudios (sectorial, orientación de servicio de cada sector y satisfacción de los usuarios), se convirtieron en insumos fundamentales para el diseño del modelo de servicio.
- El análisis que de manera permanente presentó el equipo de investigadores asociados, quienes lideraron el proceso de trabajo de campo, labor que les aportó los elementos necesarios para proponer el esquema del modelo de servicio que a continuación se presenta.
- La experiencia y el conocimiento a nivel empresarial y académico en temas de servicio del director del proyecto de investigación y del comité guía del mismo.
- Los resultados del desarrollo de la segunda fase del presente documento (estado del arte).

### 6.3 Propuesta del modelo de servicio

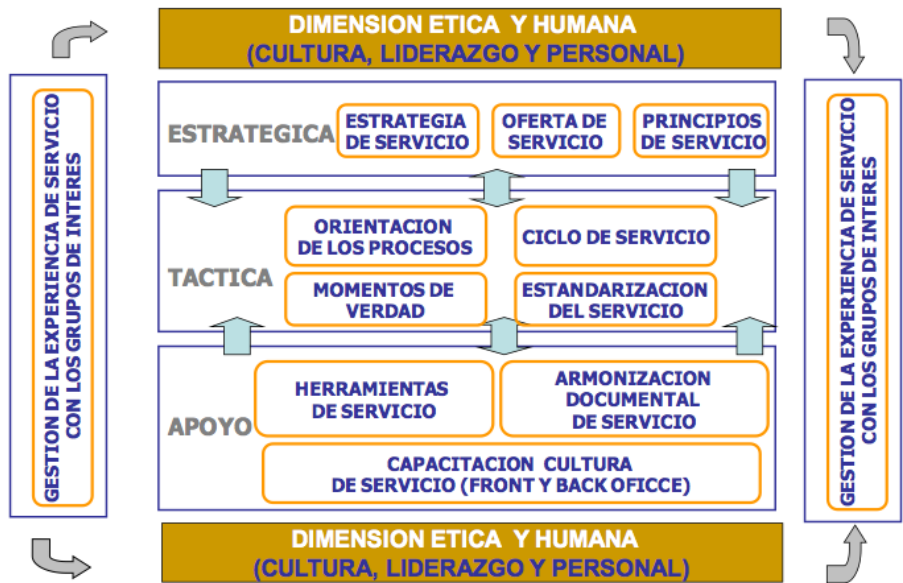
Para entender con precisión la propuesta del modelo de servicio que a continuación se presenta, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El modelo puede ser aplicado por cualquier empresa, independiente del sector a la que pertenezca. Debido a esto, los criterios que maneja el modelo facilitan su abordaje independiente de aspectos críticos como los siguientes: la cultura organizacional, las características propias de cada sector, la estructura organizacional, los

tipos de clientes, etc. Aunque evidentemente, dentro de la propuesta del modelo de servicio, se identificaron algunos conceptos inherentes a cada sector, tenidos en cuenta de manera particular.

- En esta primera etapa de investigación, el modelo de servicio está dirigido únicamente para los clientes finales, aunque su estructura como ya se mencionó, facilita su abordaje para los diferentes grupos de interés (cliente final, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad en general).
- El modelo de servicio inicialmente se presenta de manera gráfica, acto seguido, viene su explicación detallada.

**Figura 6.1** Propuesta del Modelo de Servicio



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 6.4 Dimensión estratégica

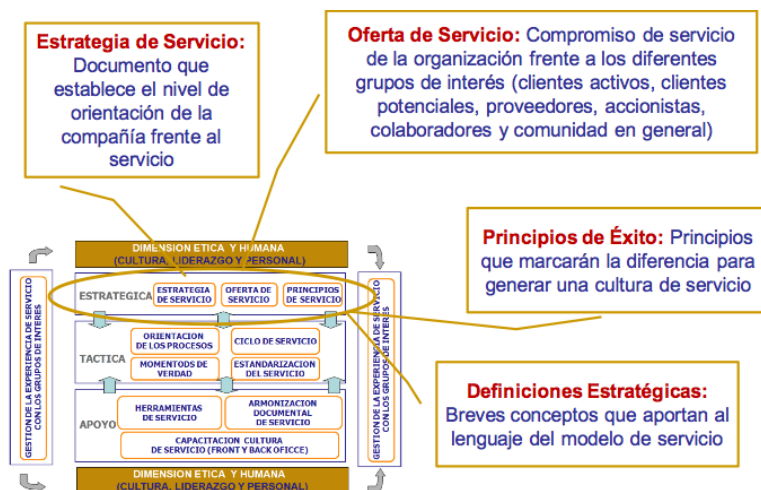
La primera dimensión que se recomienda en la construcción del modelo de servicio tiene que ver con los lineamientos estratégicos del mismo. Cuando se habla de la dimensión estratégica se está haciendo mención a todas aquellas directrices de servicio sobre las cuales va a descansar el modelo y que determinan el norte estratégico del mismo.

Todo lo que la organización defina que tenga que ver con servicio, tiene que estar enmarcado dentro de esta dimensión estratégica. De igual manera, cada vez que una persona de la organización desee incorporar una actuación, una iniciativa o una actividad de servicio, previamente debe consultar esta dimensión, pues nada de lo que se haga en la organización debe estar por fuera de estos lineamientos.

Una vez se logre orientar a la organización hacia el cliente (cultura) y antes de construir un servicio, es necesario entender hacia dónde va la organización en materia de servicio, que es lo que quiere lograr.

A continuación, se comparten las etapas a abordar dentro de la dimensión estratégica para la construcción del modelo de servicio, aclarando que cada una estará acompañada de un ejemplo real tomado de una organización.

**Figura 6.2** Etapas a abordar dentro de la dimensión estratégica



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 6.5 Estrategia de servicio

La estrategia de servicio proporciona un principio organizacional para el diseño del servicio, que le da una clara promesa que se pueda llevar al mercado, dándole un concepto claro para actuar, transmisible al personal y al cliente.

Una estrategia de servicio ante todo es indispensable para poder suministrarle a las organizaciones un marco de orientación hacia el servicio a prestar a los clientes. Define la intención de la organización frente al servicio, suministra unos lineamientos claros que se convierten en el documento de consulta por excelencia a la hora de hablar de servicio en una organización.

Karl (1997), define una estrategia de servicio como “una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva a real”.

Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar y los empleados saben cómo servir mejor a los clientes. La estrategia es una guía.

En los términos más sencillos posibles, la estrategia de servicio debe responder a la pregunta: ¿Por qué el cliente debe escogernos a nosotros?

En la medida en que el concepto de servicio no sea explícito dentro del direccionamiento corporativo de la organización, más exactamente en su estrategia básica, el empleado muy seguramente adoptará su propia postura a la hora de atender a un cliente. Si no existen parámetros que lo orienten y lo rijan sobre el servicio a prestar, tomará la ley por sus manos con las lamentables consecuencias que hoy en día conocemos cuando hablamos de servicio.

Todos los colaboradores de una organización deben consultar y conocer muy bien la estrategia de servicio, entendiendo la importancia de su definición. No se debe permitir que por desconocimiento, se afecte a la razón de ser de las organizaciones, los clientes.

### **6.5.1 Elementos de una estrategia de servicio**

A continuación, algunas características o premisas de una estrategia de servicio:

- No debe ser trivial, tiene que tener orientación hacia la acción.
- Debe incluir una misión que la gente pueda entender fácilmente, referirse a ella y en alguna forma, ponerla en funcionamiento.

- Debe ofrecer algún beneficio para el cliente.
- Debe diferenciar a la organización de la competencia.
- Es una misión, no el planteamiento de una misión. Como suele suceder con la mayoría de enunciados en las organizaciones, el prestador de servicio jamás los conoce y mucho menos los toma en cuenta. Cuando la estrategia de servicio se define como misión, el efecto es altamente favorable, la misión se convierte en una meta, en una dirección, en un llamamiento. Une al personal de servicio alrededor de un propósito común.
- No puede quedar en simple enunciado. Algunas organizaciones creen que definiendo la estrategia de servicio han iniciado el camino hacia la excelencia en servicio, hacía la óptima orientación al servicio. Otras van más allá, no solamente se conforman con definirla, sino que garantizan su correcto despliegue, generando interiorización en los equipos de trabajo.
- Debe llevar a la acción. Hasta aquí el efecto puede ser nulo. No basta con definirla y divulgarla, si la organización no garantiza que todo el personal no solamente la entienda perfectamente, sino que la utilice como marco de referencia para todas las decisiones y definiciones que tengan que ver con Servicio. Fundamentalmente que la viva, que entienda el para qué y el por qué por encima del qué.

Si queda como algunos de los documentos corporativos estratégicos de la organización (la misión, la visión, los valores) muy bien elaborados, estéticamente colgados en las paredes de las oficinas claves, con certeza que no generará ningún valor.

- Se debe expresar en pocas palabras. La estrategia de servicio habitualmente se puede expresar en pocas palabras. Su valor

está en orientar y dar energía; por tanto, las palabras serán eficaces únicamente si reflejan las creencias fundamentales de la organización, si mueven el espíritu humano a la realización, y si son interiorizadas. Para este supuesto el compromiso de los líderes de la organización es fundamental, son ellos quienes deben garantizar este proceso, son los que deben forjar el camino.

### 6.5.2 Oferta de servicio

Adicional a la estrategia, es necesario que la organización busque entender las necesidades del cliente, es decir, los aspectos que este demanda de la organización frente al servicio. A este elemento se le conoce como la oferta de servicio o promesa de valor.

Muestra cuál es el compromiso de la organización frente al servicio al cliente. La oferta de servicio es un documento estratégico de mucha importancia debido a que una organización no puede iniciar un programa de servicio (modelo) o una orientación hacia el cliente si no ha definido la estrategia y la oferta de servicio.

La oferta de servicio se desprende de la estrategia de servicio, en ella se plasman los requisitos que el cliente manifiesta para su satisfacción y lo que la organización está dispuesta a ofrecerle al cliente.

### 6.5.3 Elementos para la definición de una oferta de servicio

- Su definición debe partir del conocimiento del cliente, pues es importante conocer su opinión sobre sus requerimientos frente al servicio.
- Estas necesidades manifestadas por el cliente, deben validarse a la luz del direccionamiento estratégico y la disponibilidad de recursos de la organización. Se debe confrontar la opinión del cliente con la misión, visión,



estrategia de servicio, la política de calidad y los recursos que tiene la organización para saber en qué se está facultado y que capacidad se tiene.

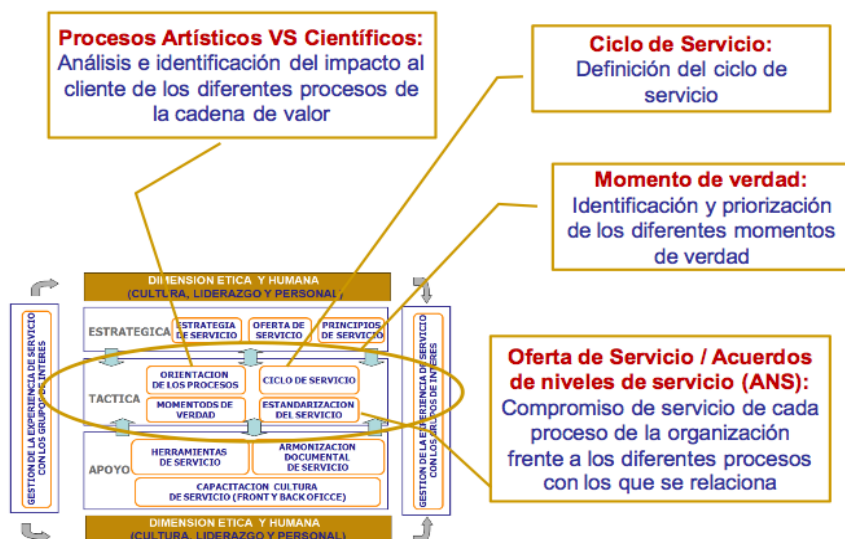
- Para su aprobación se recomienda convocar a un comité multidisciplinario donde asista personal de diferentes niveles dentro de la organización encabezados por la alta gerencia. Este comité define el compromiso de servicio frente al cliente sin tener conocimiento de la opinión previa que ya se ha consultado al cliente.
- Se comparan las dos informaciones, cliente versus empresa, para así definir la oferta de servicio teniendo en cuenta las dos posiciones.
- Debe contener premisas que se puedan cumplir en su totalidad. No se debe adquirir compromisos inalcanzables.
- Debe ser conocida por todo el personal de la compañía y de igual manera garantizar su correcta divulgación al cliente final.

## 6.6 Principios de éxito

Para poder garantizar que la oferta y la estrategia de servicio se alcancen, es necesario que todos los ejecutores de un modelo de servicio se guíen por unos principios rectores.

A partir de su definición, toda actuación de cualquier colaborador de la organización, debe estar enmarcada dentro de dichos principios, independiente del escenario en donde se desenvuelva (familiar, laboral, académico, etc.).

**Figura 6.3** Dimensión táctica



**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

## 6.7 Enfoque de gestión por procesos

Después de que la organización ha logrado soportar su modelo de servicio a través de unos líderes con una clara vocación de servicio, ha divulgado sus intenciones frente al servicio mediante una convincente estrategia y una oferta de servicio que responde a las necesidades reales de los clientes, llegó el momento de operacionalizar, de volver todas estas intenciones en conceptos tangibles.

Lo primero que se hace, es revisar la orientación de los procesos de la organización, pues parte de la esencia del modelo se soporta en que estos tengan una clara dirección hacia el cliente.

Nos encontramos frente a uno de los temas de mayor importancia a la hora de construir un servicio, pues las organizaciones creen que contratando un grupo de personas muy bien presentadas, enseñándoles técnicas para sonreír y para atender clientes

difíciles y de otra parte, implementando las mega áreas de servicio y soportando la operación con tecnología de punta, se logrará el tan anhelado servicio de excelencia.

Cuando el personal de una organización no cuenta con los recursos necesarios en materia de tecnología y de infraestructura, cuando no tiene claros los protocolos de servicio, cuando las áreas de soporte no hacen mención a su nombre, sino que dificultan la relación con el cliente; por muy buena actitud y orientación hacia el cliente de parte del prestador de servicio, con certeza nos preparamos para deshumanizar el servicio.

Si los procesos o sistemas de una organización no han sido diseñados en forma liviana y amigable y pensando en el cliente, es muy difícil brindar un servicio de excelencia. En muchas ocasiones las organizaciones colocan al personal de contacto con el cliente literalmente como carne de cañón, incitándolo de paso a que adopte una serie de comportamientos y actitudes como, la evasión, la frialdad, el robotismo (algunos de los pecados en el servicio), que generalmente son percibidos por el cliente como clara evidencia de un servicio deshumanizado.

Por lo anterior, se hace necesario que los procesos de las organizaciones respondan a las necesidades y a los requerimientos de los clientes. Las organizaciones modernas deben diseñar su estructura, sus sistemas, sus procesos, de forma tal que la difícil labor de atención a clientes por parte del personal de contacto, se facilite.

De otra parte, las organizaciones han gestionado tradicionalmente bajo una estructura de corte funcional, es decir, mediante áreas o departamentos verticales y rígidos.

Los funcionarios (de ahí viene su nombre, pues trabajan por funciones), han sido encajados en una extraña cultura en donde sin intención, trabajan exclusivamente para cumplir con unos

objetivos (unos indicadores) aislados que no tiene en cuenta el sistema completo de la organización. Dicha estructura ha convertido a las áreas en pequeños feudos cumplidores de sus deberes, pero poco interesados en aportar a otros departamentos de la organización.

Un enfoque de gestión por procesos busca orientar la gestión de la organización hacia la transversalidad, eliminando de paso las estructuras de tipo vertical / funcional y orientando el accionar general de manera exitosa hacia el cliente.

## 6.8 Procesos orientados al cliente

Una de las fallas que mayor desenlace negativo causa en el cliente es que las organizaciones que han estandarizado sus prácticas vía procesos, le dan el mismo tratamiento a todos los procesos, desconociendo el impacto que cada uno de ellos dentro de la cadena de valor, puede generar en los clientes.

Existen procesos que se deben ejecutar de manera rigurosa y estricta, no es posible omitir actividades, ni mucho menos agregar, debido al impacto positivo o negativo que dicho proceder puede generar en el cliente. Por ejemplo, cuando un médico cirujano está frente a un paciente que va a ser intervenido quirúrgicamente, dicho profesional de la salud debe seguir al pie de la letra el protocolo definido para esta práctica, de lo contrario, corre el riesgo de afectar la vida del paciente hasta causarle la muerte en un momento dado. Al anterior concepto se le conoce como procesos que requieren rigor científico.

Existen otros procesos, tal vez la mayoría, en donde en el relacionamiento con el cliente, a pesar de la valiosa estandarización de las actividades, debe primar el sentido común del prestador de servicio. En un momento histórico como el actual en donde la estandarización de los procesos se ha convertido en un excelente

mecanismo de gestión, la atención al cliente no puede verse afectada por el exceso de normas y reglamentos, debe primar, la atención personalizada y el relacionamiento con el cliente; si para superar sus expectativas, en un momento el prestador de servicio requiere saltarse una norma, en hora buena.

Obviamente, para lograr contundencia en dicho proceder, se requiere de una organización que respalde y empodere al personal de frontera (front line) que toma estas decisiones.

## 6.9 Estandarización del servicio

Una vez definido todo el componente estratégico del modelo y entendido el concepto de procesos, se debe proceder a estandarizar el servicio. Se recomienda utilizar la metodología:

- Definición del ciclo de servicio.
- Identificación de los momentos de verdad.
- Priorización de los momentos de verdad.
- Estandarización de los momentos de verdad. Definición de documentos (protocolos de servicio, instructivos, políticas, etc.).

A continuación, la descripción de cada uno.

### 6.9.1 Definición del ciclo de servicio

La experiencia dice que es una verdadera odisea hacer que la dirección de una organización y su personal de contacto con el cliente logre abstraerse de sus ideas, de sus puntos de vista y vean el servicio como lo ve el cliente.

Es más, los años de condicionamiento y familiaridad con una

operación de servicio tienden a distorsionar las percepciones de las personas. Entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en las tareas de los empleados en su propio trabajo.

La técnica más útil hoy en día para ayudar al personal de una organización a entender la realidad de la experiencia del cliente, es ponerlos a pensar en términos de ciclos de servicio. La idea es intentar poner a la organización en igualdad de condiciones con el cliente, pues éste es el único que ve el cuadro completo.

Albrecht, define un ciclo de servicio como “la cadena de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio de una compañía”. Cada contacto que tiene un cliente con la organización prestadora del servicio genera una experiencia, que sumadas define el ciclo de servicio.

Cada uno de estos contactos se conoce con el nombre de instantes de contacto o momentos de verdad.

## **6.9.2 Identificación de los momentos de verdad**

Un momento de verdad es un episodio en el cual un cliente entra en contacto con una organización, de donde se lleva una impresión de la calidad de su servicio. La sumatoria de los momentos de verdad, constituyen el ciclo de servicio.

Albrecht hacía referencia a Albert Einstein, quien expresaba alguna vez: “Dios está en los detalles”. Estaba convencido de que nada en el nivel microscópico de la existencia se dejaba al azar; todo seguía un plan. Albrecht parafraseaba a Einstein para nuestros fines diciendo: “la calidad del servicio está en los detalles”, es decir, la relación entre una compañía prestadora de servicio y sus compradores se gesta en muchos puntos individuales de contacto.

### 6.9.3 Priorización de los momentos de verdad

Una vez la organización identifica el ciclo de servicio y sus momentos de verdad y debido a que en un ciclo de servicio pueden presentar innumerables momentos de verdad, se hace necesario entrar a priorizarlos. La idea es identificar aquellos que son críticos para la organización y que al estandarizarlos seguramente se garantizarán victorias tempranas.

Para la priorización de los momentos de verdad se propone la siguiente metodología (Figura 6.4).

**Figura 6.4** Metodología para la priorización de los momentos de verdad

#### Momentos de Verdad

Frecuencia con la cual sucede el instante (Alta, Media, Baja)

Que impacto tiene el instante sobre el cliente (Alto, Medio, Bajo)

Que tanto es para la Organización (Alto, Medio, Bajo)

Momentos de verdad	Frecuencia	Impacto	Criticidad	Calificación	Prioridad	Comentarios

Estelar, Amargo o Neutro

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

Para cada momento de verdad se define la frecuencia, el impacto, la criticidad y su respectiva calificación. De esta manera se pueden identificar aquellos momentos que la organización debe priorizar para poder sorprender al cliente.

Cuando la frecuencia, el impacto y la criticidad son altos y la calificación es estelar o sorprendente, el momento de verdad se convierte en prioridad uno cuando se busca sorprender al cliente.

De igual manera, cuando la frecuencia, el impacto y la criticidad son altos y la calificación es amarga o neutra, el momento de verdad se convierte en prioridad uno cuando se busca eliminar una práctica que afecta el servicio al cliente.

#### 6.9.4 Protocolos de servicio

La importancia del ciclo de servicio y de los momentos de verdad, radica fundamentalmente en el hecho de que las organizaciones deben conocer en detalle cada contacto que el cliente tiene con la organización para poder diseñar la manera como estos deben suceder, buscando así sorprender al cliente. A este concepto se le conoce con el nombre de protocolos de servicio.

Una vez priorizados los momentos de verdad, se debe proceder a definir los protocolos de servicio, asociados fundamentalmente a cada momento de verdad.

Algunas premisas tenidas en cuenta para su definición:

- Cada protocolo de servicio se debe definir con la información del cliente, bajo la premisa: ¿Cómo quisiera mi cliente que el instante sucediera?
- Se estableció un formato que contenía la siguiente información:



- Descripción: en este espacio debe colocarse la manera como debe suceder el momento de verdad. Se debe redactar en términos de guión. Debe escribirse en el nivel de detalle necesario.
- Puntos clave: en este espacio deben colocarse todos aquellos aspectos que es indispensable tener en cuenta por su relevancia (colocar lo que debe pasar y lo que no). Estos puntos se definen a partir del punto anterior. Deben ser los más significativos, por lo tanto deben ser breves pero de alto impacto. Ojala aprenderlos de memoria.
- Justificación: en este espacio debe tratarse el porqué y para qué debe suceder este momento de verdad de esta forma.
- Un protocolo de servicio puede aplicar para varios momentos de verdad, por tal motivo, un momento de verdad puede contener varios protocolos de servicio.

El llegar a este nivel de detalle, le permite a las organizaciones avanzar en gran medida en su anhelo por fabricar su servicio, pues en este punto se tiene gran parte de los elementos que facilitan una clara orientación hacia el servicio al cliente. Al construir los protocolos de servicio, la organización ya piensa como piensa el cliente, o por lo menos hace serios esfuerzos.

A continuación, la estructura de lo que podría contener un protocolo de servicio (Tabla 6.1).

**Tabla 6.1** Estructura de un protocolo de servicio

<b>I. Información básica del protocolo</b>	
<b>Objetivo</b>	Para qué se define el protocolo.
<b>Justificación</b>	Razón por la cual es necesario el protocolo.
<b>Alcance</b>	Dónde inicia y dónde termina
<b>Dirigido a</b>	Áreas (personas, procesos) que involucra.
<b>II. Descripción del protocolo.</b> En este espacio debe colocarse la manera como sucederá el momento de verdad. Se debe redactar en términos de guión y en el nivel de detalle necesario.	
<b>III. Puntos clave del protocolo.</b> En este espacio deben tratarse todos aquellos aspectos que es indispensable tener en cuenta por su relevancia (colocar lo que debe pasar y lo que no). Se definen a partir del punto anterior. Deben ser lo más significativos, por lo tanto deben ser breves pero de alto impacto. Ojalá aprenderlos de memoria.	
<b>IV. Documentos anexos</b>	
En este espacio deben referenciarse todos aquellos documentos de consulta y que son necesarios para la ejecución del protocolo en cuestión.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**Fuente.** Elaboración propia de los autores.

Figura 6.5 Dimensión de apoyo



Como su nombre lo dice, el objetivo de la dimensión de apoyo es dar el soporte necesario para garantizar que el modelo de servicio desde las perspectivas estratégica y táctica funcione exitosamente.

Dentro de la dimensión de apoyo, se recomienda que el modelo de servicio contemple los aspectos presentados en la figura anterior y los que a continuación se proponen:

Figura 6.6. Aspectos del modelo de servicio



Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 6.10 Canales de contacto

Para dar soporte a las dimensiones estratégica y táctica, se recomienda a la organización que esté diseñando un modelo de servicio, la implementación o fortalecimiento del alcance del Contact Center.

Es importante que la creación de este centro de servicio reciba y dirija (cuando sea necesario) todos los contactos de la organización con los diferentes grupos de interés. Aquí hay un valor agregado importante, como se ha mencionado a lo largo del presente documento, pues el alcance de este modelo no contempla únicamente los clientes finales.

## 6.11 CRM

La organización que implementa un genuino modelo de servicio debe incorporar una cultura de CRM, en su interior. El gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes, brindará información valiosa para la estructura del modelo de servicio.

Al entender que la administración de las relaciones con los clientes es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar las relaciones más valiosas con estos y que requiere de una filosofía de negocio y una cultura centrada en el cliente, es necesario que la organización contemple dentro de la implementación de su modelo de servicio las características de su liderazgo, de su cultura y de su estrategia.

Para tener una buena relación, es preciso tratar a los distintos clientes de forma diferenciada. El modelo de servicio a través de esta cultura de CRM permite hacerlo así, porque es un medio individualizado que permite mostrar a diferentes personas ofertas distintas: los servicios pueden ser configurados en función de los conocimientos que se tienen acerca de los clientes.

El concepto de CRM como apoyo a la implementación del modelo de servicio debe ir más allá del marketing de relación, debe ser un concepto más amplio, debe considerarse como una actitud ante los clientes y ante la propia organización que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas, etc.) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes.

## 6.12 Auditoría de servicio

¿Para qué suponer, si podemos precisar?, Uno de los principales problemas del servicio, es la suposición de lo que los clientes desean. Las imprecisiones son provocadas por las suposiciones, es

decir por la falta de exactitud y detalle en lo que necesita y piensa el cliente.

Los usuarios tienen una idea del servicio que esperan recibir, para poder satisfacerlos debemos saber cuáles son esas ideas. Si no sabemos lo que piensan, esto nos lleva a cometer fallas y el usuario se convierte en un usuario insatisfecho.

Desde el servicio telefónico, la respuesta a solicitudes de información por Internet, hasta el trato con el personal, todos se convierten en momentos de verdad en donde el usuario evalúa a su proveedor y puede decidir buscar otro.

Es vital para la puesta en marcha de un modelo de servicio establecer y validar la calidad del servicio brindado, por lo que es necesario diseñar y aplicar instrumentos para evaluar la percepción y expectativas de calidad por parte de los usuarios, con el fin de rediseñar el servicio para superar esas expectativas. Esta práctica debe realizarse de manera frecuente y debe constituirse en una prioridad para toda organización que anhele un modelo de servicio de alto impacto.

Cuando se precisa y se conoce en detalle lo que percibe el usuario, esto genera un compromiso para satisfacerlo y al comprometernos tenemos que cumplir, lo que genera una responsabilidad para cumplir ese compromiso.

Desafortunadamente la mayoría de las empresas sienten temor de comprometerse con los usuarios por ello son imprecisas en el conocimiento de lo que estos piensan y sienten, permaneciendo generalmente en suposiciones.

Para superar esta situación de imprecisión, la organización debe diseñar y ejecutar como ya se mencionó, auditorías de servicio.

El objetivo general de la organización, al implementar esta herramienta de ayuda es medir y cuantificar el cumplimiento de servicio y compararlo con las expectativas del cliente, permitiendo

así realizar una evaluación permanente del servicio, de los planes de mejoramiento y de la consolidación del modelo de servicio en forma coherente y permanente.

En algunos casos el servicio parece un concepto, intangible, subjetivo, no medible, ni cuantificable, el propósito de una auditoría de servicio es llevarlo a criterios que se puedan medir y cuantificar para poder mejorarlo.

La auditoría del servicio le permite a la organización:

- Tomar correctivos inmediatos en su promesa de servicio al cliente.
- Es una excelente oportunidad para mirar: ¿Cómo lo está haciendo la compañía? ¿Cómo nos están viendo desde afuera?
- Medir el desempeño a cada uno de los empleados que hacen parte de la cadena del servicio, principalmente el personal de contacto.
- Identificar debilidades en la atención al cliente.
- Establecer qué tanto se están siguiendo los protocolos de servicio.
- Contar con indicadores cuantitativos para establecer metas de mejoramiento a nivel individual y colectivo.
- Generar conciencia en los trabajadores respecto a sus actitudes positivas o negativas para reforzar las unas y cambiar las otras.

A continuación se sugieren los pasos para realizar una auditoría de servicio exitosa:

- Definir el objetivo de la misma.
- Determinar qué es lo que se quiere auditar claramente.
- Conocer los aspectos básicos de la organización y del servicio. Momentos de verdad, ciclo de servicio, atributos a medir, población de usuarios, distribución logística, etc.
- Elegir y diseñar los instrumentos adecuados para recolectar la información.
- Aplicación de los instrumentos: recopilación de la información, procesamiento y análisis.
- Evaluación y socialización de la información.
- Retroalimentación: la auditoría de servicio implica una retroalimentación al interior de la organización para directivos, mandos medios y personal operativo. Involucrar la auditoría del servicio en la cultura corporativa, implica mirarse día a día y por ende entregar mayores valores agregados que el competidor.

Se recomienda a la organización utilizar la combinación de algunos de los siguientes instrumentos de diagnóstico al momento de realizar una auditoría de servicio:

- Encuestas.
- Entrevistas en profundidad.
- Cliente oculto presencial.
- Cliente oculto telefónico.



## 6.13 Atención efectiva de peticiones, quejas y reclamos, PQR.

Las quejas son las llamadas de atención de los usuarios cuando no se superan sus expectativas, sin embargo es innegable que incomodan, sin tomar en cuenta que perjudican por la mala publicidad boca a boca, que daña la imagen de la compañía.

En general parece bastante obvio que las quejas tienen mala reputación; si alguien está diciendo que no le gusta lo que ha sucedido, ¿A quién le gusta oírlo? las quejas son, en términos psicológicos, atributos negativos.

Otros opinan algo diferente: “el medio puede ser una queja. Los clientes pueden gimotear y protestar de manera aparentemente injusta pero su mensaje es una información vital para cualquier empresa”.

Como definiera acertadamente el gurú Peter Drucker: “La razón de ser de una empresa es el cliente”, y nada sucede en una organización si no contamos con ellos; ocupan el nivel más alto de la jerarquía de la organización. Por ello, en vez de llamar queja a la insatisfacción del usuario deberíamos llamarla retroalimentación, o posibilidad de mejorar el servicio.

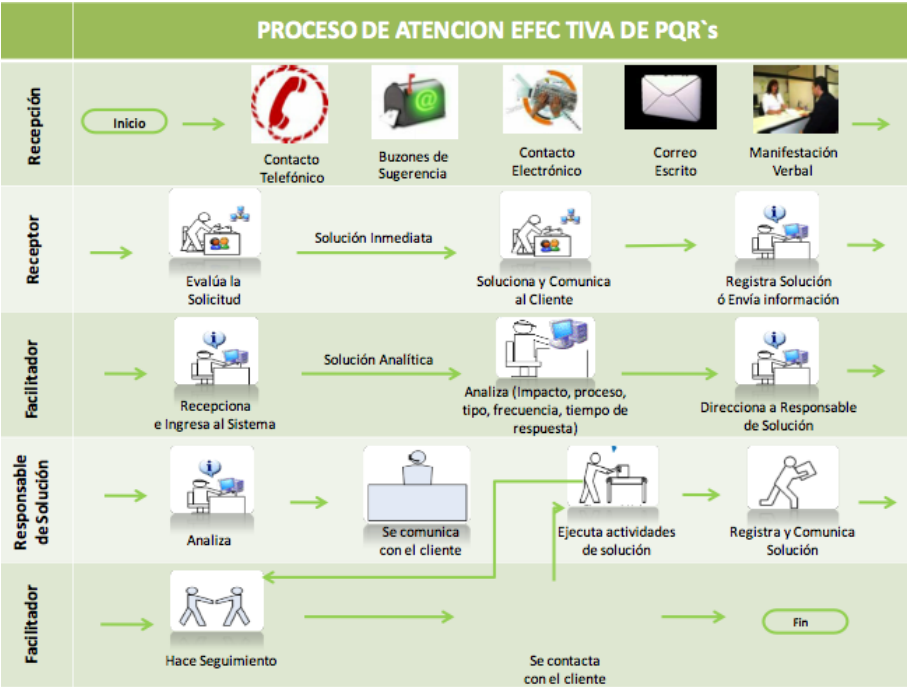
Un usuario insatisfecho, nos hace un inmenso favor al señalar su inconformidad y nos permite verificar nuestros procedimientos para mejorar.

Es necesario entender que dentro de un óptimo modelo de servicio las organizaciones deben estar verdaderamente interesadas en desarrollar una cultura orientada al cliente, enfatizando la atención hacia él o proporcionándole un servicio total, para este supuesto, hay que concentrarse en esa insatisfacción. Una de las formas más indicadas para que los clientes puedan expresar su insatisfacción a las empresas es a través de las quejas y los reclamos.

Dentro del modelo de servicio se recomienda a las organizaciones que en lugar de intentar reducir el número de quejas, propicien que sus empleados las reciban, pues de este modo pueden determinar lo que quiere el cliente. Si el objetivo de una empresa es recibir menos quejas en este año que el año pasado, se trata de una meta muy fácil de conseguir, los empleados captarán el mensaje y simplemente no transmitirán ninguna de las quejas recibidas a la dirección.

A continuación, se recomienda una metodología estándar que puede ser aplicada en todo tipo de organización que busque dar un tratamiento efectivo a sus peticiones, quejas y reclamos (Bustamante, 2011).

**Figura 6.7** Metodología estándar para el tratamiento de PQR's.



**Fuente.** Bustamante, 2011.

Un formato a utilizar:

Figura 6.8 Metodología estándar para el tratamiento de PQR.

										Impacto								
Queja		Tipología						Frecuencia		Alto	Medio	Bajo	Tiempo de Respuesta	Procesos				
Código	Descripción	Producto	Precio	Atención del personal	Procedimientos	Entrega	Posventa	Primera Vez	Reincidente	Empresa	Cliente	Empresa		Cliente	Empresa	Cliente	Proceso 1	Proceso 2
2518	jahsjha jagajhga jaghagh jagahjgahjgajhaaaaaa		X					X			X			X		2 días	X	
2519	jshgsjhgshj djfhoijbmgbkgb lgbjkgbñjkgb			X					X		X	X				5 días		X
2520	kgjbkjfnh djhdbhdj hdbgdhj asjfgjehfbhj d					X			X	X	X					2 días	X	
2521	hjsgdhjs kjdhjdhnfj kdhjkdhnfj jdgfnd	X						X			X	X				5 días		X
2522	ksjjhsh udgfuyeyf yefgue						X		X					X	X	1 día	X	X

Fuente. Elaboración propia de los autores.

### 6.14 Sistema de Información de Servicio (SIS)

Dentro del seguimiento al modelo de servicio se recomienda a las organizaciones que definan un mecanismo que les permita consolidar y hacer mantenimiento permanente a todos los indicadores relacionados con servicio y que involucre información de todos los grupos de interés. Se reitera la importancia que el modelo de servicio contemple dentro de su alcance todos los grupos de interés.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores no financieros relacionados con la satisfacción de los clientes, pero no es tan frecuente implementar indicadores que les permitan medir el nivel de satisfacción de los diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, comunidad). De igual manera, es muy frecuente encontrar indicadores de servicio sueltos a lo largo de la organización.

El sistema de información de servicio en últimas debe ser un mecanismo que articule de manera armónica los diferentes esquemas de medición que contemple la organización a través de un único y centralizado modelo de medición.

## 6.15 Capacitación en servicio

Dentro del plan de capacitación de la empresa, el concepto de servicio debe tener total relevancia en cualquier tipo de organización que desee gestar una genuina cultura de servicio. La capacitación debe estar dirigida a todo el personal de la organización e incorporar temáticas inherentes a las siguientes perspectivas básicas que contempla un modelo de servicio:

- Perspectiva humana: entre otras, debe incorporar temáticas relacionadas con actitud, pasión, diferenciación, compromiso, disciplina y relacionamiento.
- Perspectiva estratégica: entre otras, debe incorporar temáticas relacionadas con estrategia de servicio, gestión del cambio y estrategia.
- Perspectiva táctica: entre otras, debe incorporar temáticas relacionadas con procesos, ciclos de servicio y construcción de protocolos de servicio.
- Perspectiva de apoyo: técnicas para tratar clientes difíciles, cortesía telefónica, etiqueta y protocolo en el servicio, herramientas básicas de servicio.

Entendiendo que uno de los principios de servicio es que “el servicio es responsabilidad de todos”, las capacitaciones deben garantizar la presencia de la totalidad de las personas que trabajan en la organización (personal directo e indirecto).

## 7. Información final de interés

### 7.1 Factores críticos de éxito del Modelo de Servicio

Derivado de todas las consideraciones anteriores y a fin de enfocar qué aspectos son determinantes para el éxito del modelo de servicio se pueden considerar:

- Apropiación de la dirección general para producir cultura de servicio, mediante el desarrollo del concepto de la dirección de organizaciones orientadas al cliente.
- Permanencia en la evaluación de la retroalimentación del cliente, como motivador del modelo de servicio y estrategia de negocio, vía gestión efectiva de PQR y auditorías de servicio.
- Visión del servicio como un aspecto estratégico generador de ventaja competitiva para las organizaciones, mediante la apropiación del concepto del servicio como una actitud y atributo que debe estar en todas las personas de la organización.
- Partir de todo el talento humano interno para impactar positivamente el cliente externo, mediante el planteamiento de un claro direccionamiento estratégico, la formación y capacitación constante, el empoderamiento de la gente en su tarea y el reconocimiento y retroalimentación constante por parte de los líderes.
- Visión por procesos y sistémica del modelo de servicio.
- Un modelo de servicio debe producir dinero y por ende hay que establecer métricas que lo identifiquen.

## 8. Conclusiones

---

Los sectores objeto de la investigación, representados en las empresas estudiadas, en general presentan un modelo de servicio incompleto con algunos elementos valiosos, pero que son insuficientes para el grado de excelencia en las prácticas que demandan las organizaciones de mayor éxito en el servicio en el panorama nacional e internacional.

Desde la dimensión estratégica se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- No se cuenta con una estrategia de servicio consciente que permanentemente sea divulgada a todos los niveles y áreas de las organizaciones evaluadas.
- Adolecen de una clara oferta de servicio o promesa de valor de servicio hacia sus diferentes grupos de interés.
- No existen unos valores declarados y compartidos sobre lo que es el servicio.
- A pesar que algunas organizaciones (muy focalizadas) acuden al *Benchmark*, no es una práctica utilizada correctamente como una fuente de innovación para el servicio.
- El concepto de servicio dentro del direccionamiento de las organizaciones evaluadas no es declarado como un elemento de alta relevancia.

Desde la dimensión del cliente se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- A pesar del permanente monitoreo de la satisfacción de clientes a través de los diferentes canales de contacto, las organizaciones estudiadas no evalúan el nivel de satisfacción frente al servicio recibido, con los otros grupos de interés.
- En general las organizaciones estudiadas se preocupan por atender de manera efectiva las diferentes PQR de los clientes desde la perspectiva normativa, sin embargo, ante manifestaciones de insatisfacción de los diferentes grupos de interés no se lleva un registro y análisis adecuado de todas las PQR.
- A pesar que en general existe un manejo adecuado en el tratamiento de las PQR a través de los diferentes canales de contacto, no existe una formación adecuada de todo el personal de las organizaciones que les faculte para atender de manera asertiva las diferentes PQR de los grupos de interés.

Desde la dimensión humana se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- No todos los funcionarios poseen una adecuada comprensión de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones estudiadas.
- En general, el personal no es empoderado correctamente para responder de una manera oportuna a los grupos de interés.
- En general, los colaboradores no son muy bien capacitados en temas de servicio.

- Hacia el interior de las organizaciones evaluadas, no existen, entre áreas, unos acuerdos de niveles de servicio que permitan garantizar un servicio de excelencia hacia los diferentes grupos de interés.

Desde la dimensión de procesos e innovación se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- La inexistencia de acuerdos de niveles de servicio entre áreas impacta negativamente los tiempos prometidos a los clientes y otros grupos de interés.
- Lo anterior impacta en la mejor labor que pueden realizar los colaboradores que están de cara a cliente.
- No están claramente definidos el ciclo de servicio y momentos de verdad de las organizaciones evaluadas, de tal manera que sean entendidos e interiorizados por todos sus colaboradores.
- No se cuenta con acuerdos de niveles de servicio y protocolos de servicio que permitan sorprender a los grupos de interés.

Desde la dimensión financiera se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- No se sabe cuál es el valor económico de un cliente.
- No se sabe cuál es el valor de los clientes perdidos.
- No se conocen los retornos financieros esperados de los proyectos orientados hacia el servicio.



Con base en la investigación realizada se pueden plantear las siguientes conclusiones:

- Los sectores en estudio constituyen un pilar importante para el desarrollo y crecimiento de económico de Colombia, toda vez que ofrecen grandes oportunidades externas.
- Al realizar el análisis de factores externos e internos de los sectores investigados se encontró que existen grandes oportunidades que son desaprovechadas por las amplias debilidades que presentan las empresas de dichos sectores.
- Desde la perspectiva del servicio las empresas de los sectores estudiados tienen una fuerte área de oportunidad que deriva de la inexistencia de un modelo de servicio estructurado como el propuesto en la presente investigación.
- La implementación de un modelo de servicio, en los cuatro sectores de clase mundial estudiados, como el propuesto en la presente investigación puede convertirse en un factor diferenciador de la estrategia de negocio de los sectores estudiados.
- Una intención constante de las organizaciones hoy por hoy es la orientación hacia el cliente y el servicio, la cual puede ser alcanzada con la implementación de un modelo de servicio como el propuesto en la presente investigación.

## 9. Recomendaciones

---

Con base en el desarrollo de la presente investigación y las conclusiones anteriores se recomienda:

- Buscando garantizar la eficacia del Modelo de Servicio propuesto en la presente investigación, es necesario probarlo en una empresa de cada uno de los sectores de clase mundial analizados.
- El modelo a probar debería ser implementado en una empresa que verdaderamente esté buscando la orientación de servicio como un factor diferenciador de su modelo de negocio.
- Elaborar un libro de gerencia de servicio con todos los elementos que han sido identificados en la presente investigación.
- Implementar un Modelo de Servicio como el propuesto en la Universidad EAN.

## Referencias bibliográficas

---

Andigraf. (2009). *Boletines informativos de la industria gráfica*.

Andigraf. (2010). *Boletines informativos de la industria gráfica*.

Andigraf. (2011). *Boletines informativos de la industria gráfica*.

Bookman, M.; Bookman, K. (2007). *Medical Tourism in Developing Countries*. Gordonsville, USA: Palgrave Macmillan

Casabona, M., Crespo, M., Mora, A., Galao, R. (2005). *El nuevo fenómeno europeo del turismo de salud: estado de la cuestión*. Cultura de los cuidados 2o. semestre

Consejo nacional de política económica y social. *República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación*. Documento Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad.

David, F. (2007). *Strategic Management: Concepts, 11e, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall*.

Guadalupe, J., Gaudalupe, M., Guerra, F. (2010). La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en los Mochis, Sinaloa. Cluster y asociatividad, *REVISTA EAN* 68.

Mckinsey. (2008). Estudio de Mckinsey: Mapping the market for medical travel, John. W. Travis, M.D., M.P.H., "Wellness Workbook"; Andrew Weil, M.D., "8 Weeks to Optimum Health"; Ojos en Dubai Wellness & Spas Middle East; Análisis equipo de trabajo.

- Mckinsey (2009). *The Global Spa Economy, Global Spa Summit*, Estudio McKkinsey: Defining Wellness services: A fact-based approach to a nascent industry. Análisis equipo de trabajo.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Recuperado de: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Resumen%20Ejecutivo%20Comunicacion%20Grafica.pdf>296.PDF
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Informe final sector turismo de salud Bogotá.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2009). Informe Desarrollando Sectores de Clases Mundial III. Bogotá.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). *Programa de transformación productiva sectores de clases mundial*. Informe: Una alianza público – privada en marcha para desarrollar sectores de clase mundial.
- Ohmae, Kenichi. (2005) *The Next Global Stage* (s.c), Pearson Education Inc.
- Otálora, M. Y Rodríguez A. (2007). *Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing*. Universidad del Valle.
- Porter, M. (2008). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

Periódico Portafolio. (2011) Edición Colombia re potenciar su sector Productivo.

Programa de transformación productiva sectores de clases mundial. (2011). Informe: En la ruta de la transformación productiva.

Wheelen, T. and Hunger, D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*, 10th Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall.