

**Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector  
MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín**

**Por:**  
**María Alejandra Acosta Sandoval**  
**Niní Johanna Peña Ocampo**



**Universidad EAN**  
**Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas**  
**Maestría en Administración de Empresas MBA Virtual**  
**Bogotá**  
**2022**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín**

**Por:**

**María Alejandra Acosta Sandoval  
Niní Johanna Peña Ocampo**

**Director:**

**Mauricio Guerrero**

**Para otorgar el título de:**

**Magister en Administración de empresas**



**Universidad EAN  
Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas MBA Virtual  
Bogotá  
2022**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

**Bogotá, Colombia.**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

## **Dedicatoria**

Con todo mi corazón a mi amado Padre Celestial YAHWEH, su Hijo YAHSUA y a mi familia incluyendo a las amorosas mascotas.

*María Alejandra Acosta Sandoval*

A cada persona en mi vida que con su apoyo me ayudo a llegar al final de este camino.

*Nini Johanna Peña Ocampo*

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### **Agradecimientos**

Agradecemos la ayuda generosa del docente Titular de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC Facultad Seccional Duitama del Programa de Administración Industrial, el Magister y doctorando **Diego Andrés Carreño Dueñas**, por su aporte en el desarrollo del objetivo No. 2, correspondiente a la revisión bibliográfica de los modelos de gerencia de servicio al Cliente.

## **Resumen**

La Ruta Guía de Servicio al Cliente para las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, presenta un proceso investigativo de carácter primario y secundario con enfoque mixto, bajo un muestro por conveniencia. El presente trabajo monográfico, se dedicó a obtener una combinación de la situación imperante respecto a la gestión de la gerencia del servicio al cliente en dichas compañías, y los modelos teóricos existentes para producir un documento guía y de referencia que permita la aplicación clara en pro de generar las transformaciones necesarias en la creación de valor a través de los momentos de verdad, fruto de una visión sistémica, estratégica, integrada y holística de cada Mipyme, que verdaderamente afecte positivamente los beneficios económicos, financieros y de posicionamiento de las empresas de las que depende el 98% del PIB nacional.

En el 2012, Dalongaro y Froemming nos hablan de no solo dar valor agregado al producto en sí, sino al servicio. Este será percibido por el cliente de manera directa, eficaz y oportuna. Así, más adelante se convertirá en el punto de quiebre en las decisiones futuras del cliente. Es por esto la relevancia de trabajar el servicio y no dejarlo como un punto ciego con una leve y poco profunda implementación del servicio al cliente como sistema de gestión alineado al modelo de negocio y la plataforma estratégica, se encontró que las Mipymes estudiadas tampoco cuentan con la debida validación en el cliente y por consiguiente se concluyó, que existen confusiones entre gestionar el servicio, debido a que creen que gestionar el servicio se resume en desarrollar una encuesta de satisfacción u otras acciones asiladas, generando paradigmas sesgados respecto al servicio, y por ende trae como impacto, poca importancia en recursos y atención propia de la alta gerencia en las compañías. Para lograr cimentar una cultura eficiente,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

se hace necesario identificar factores críticos de éxito, que involucren a todos sus integrantes de manera carismática mas no impuesta (Morales A, 2019). Por esta razón, las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín deben desarrollar su capacidad de innovación buscando la forma de generar e integrar el conocimiento de sus clientes. Esta capacidad conduce a procesos de innovación efectivos y reconoce el valor del conocimiento externo para este fin (Cohen y Levinthal, 1990). Así se elaboró una guía específica que muestra paso a paso como generar y aplicar de manera engranada el servicio al cliente como elemento trascendental y transversal de gestión, dentro de los procesos estratégicos y operativos para las Mipymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.

**Palabras clave:** Gerencia del servicio, Mercadeo y Servicio, MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, ruta de servicio al cliente, modelo de gestión, metodologías ágiles y rentabilidad financiera.

### **Abstract**

The Guide Route of Customer Service for MiPymes of Bogotá-Boyacá-Medellín, presents a primary and secondary investigative process with a mixed approach, under a convenience sample. The present monographic work, was dedicated to obtain a combination of the prevailing situation regarding the management of customer service management in said companies, and the existing theoretical models to produce a guide and reference document that allows the clear application in pro to generate the necessary transformations in the creation of value through moments of truth, the result of a systemic, strategic, integrated and holistic vision of each My SME, which truly positively affects the economic, financial and positioning benefits of companies in on which 98% of the national PIB depends.

In 2012, Dalongaro and Froemming talk to us about not only giving added value to the product itself, but also to the service. This will be perceived by the client in a direct, efficient and timely manner. Thus, later on it will become the breaking point in the client's future decisions. This is why the relevance of working on the service and leaving it as a blind spot with a slight and shallow implementation of customer service as a management system aligned to the business model and the strategic platform, it was found that they do not have due validation either. in the client and therefore it was concluded that there is confusion between managing the service, because they believe that managing the service is summed up in developing a satisfaction survey or other isolated actions, generating biased paradigms regarding the service, and therefore brings as impact, little importance in resources and proper attention from senior management in the companies studied. In order to cement an efficient culture, it is necessary to identify critical

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

success factors that involve all its members in a charismatic but not imposed way (Morales A, 2019). For this reason, the MiPymes of Bogotá-Boyacá-Medellín must develop their capacity for innovation by seeking ways to generate and integrate the knowledge of their clients. This capacity leads to effective innovation processes and recognizes the value of external knowledge for this purpose (Cohen and Levinthal, 1990). Thus, a specific guide was prepared that shows step by step how to generate and apply customer service in a meshed way as a transcendental and transversal management element, within the strategic and operational processes for MSMEs in Bogotá-Boyacá-Medellin.

**Keywords:** Service management, Marketing and Service, MiPymes of Bogotá-Boyacá-Medellin, customer service route, management model, agile methodologies and financial profitability.

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>21</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>22</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>24</b>
<i>Servicio.....</i>	<i>24</i>
<i>Satisfacción del cliente.....</i>	<i>26</i>
<i>Calidad del servicio .....</i>	<i>26</i>
<i>Gerencia del Servicio .....</i>	<i>28</i>
<i>Mercadeo y servicio:.....</i>	<i>29</i>
<i>Experiencia del servicio.....</i>	<i>30</i>
<i>MiPymes.....</i>	<i>31</i>
<i>Ruta de Servicio al Cliente.....</i>	<i>32</i>
<i>Guía de Servicio al Cliente .....</i>	<i>32</i>
<i>Innovación.....</i>	<i>33</i>
<i>Gestión Estratégica.....</i>	<i>34</i>
<i>La administración estratégica.....</i>	<i>36</i>
<i>Estrategias de servicio .....</i>	<i>37</i>
<i>Comunicación Estratégica .....</i>	<i>38</i>
<i>Rentabilidad financiera.....</i>	<i>38</i>
<i>Ventas .....</i>	<i>39</i>
<i>Liderazgo.....</i>	<i>41</i>
<b>Hipótesis.....</b>	<b>44</b>
<b>Variables .....</b>	<b>45</b>
<i>Definición conceptual y operacional de las variables .....</i>	<i>46</i>

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

<b>Metodología .....</b>	<b>48</b>
<i>Población y muestra.....</i>	<i>48</i>
<i>Validación del instrumento .....</i>	<i>51</i>
<i>Procedimiento .....</i>	<i>52</i>
<b>Trabajo de campo .....</b>	<b>56</b>
<i>Desarrollo del objetivo número 1 .....</i>	<i>56</i>
<i>Procesamiento de los datos y análisis de resultados .....</i>	<i>56</i>
<i>Interpretación de resultados .....</i>	<i>75</i>
<i>Hallazgos o insights de resultados.....</i>	<i>80</i>
<i>Desarrollo del objetivo número 2 .....</i>	<i>83</i>
<i>Revisión Bibliométrica .....</i>	<i>83</i>
<i>Modelos y metodologías revisados .....</i>	<i>87</i>
<b>Propuesta de solución a la problemática .....</b>	<b>97</b>
<i>Desarrollo del objetivo número 3. ....</i>	<i>97</i>
<i>Estructura de la Ruta .....</i>	<i>98</i>
<i>Correspondencia de la ruta con investigación y análisis bibliográfico. ....</i>	<i>99</i>
<i>Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al clienteMiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín. ....</i>	<i>110</i>
<b>Discusión .....</b>	<b>160</b>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro .....</b>	<b>165</b>
<i>Conclusiones .....</i>	<i>165</i>
<i>Trabajo futuro .....</i>	<i>170</i>
<b>Referencias.....</b>	<b>175</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>185</b>

### Lista de ilustraciones

Ilustración 1. <i>Conceptos de la gerencia del servicio</i> .....	24
Ilustración 2. <i>Etapas del proceso de gestión estratégica</i> .....	35
Ilustración 3. <i>De qué forma se gestionan</i> .....	60
Ilustración 4. <i>calificación nivel de atención a clientes por parte de los colaboradores</i> .....	61
Ilustración 5. <i>Grado en que se han identificado los momentos de verdad dentro del flujo de servicio al cliente.</i> .....	62
Ilustración 6. <i>Aspectos y opciones para crear valor</i> .....	63
Ilustración 7. <i>Proceso de entrenamiento en la empresa.</i> .....	66
Ilustración 8. <i>Medición en deserciones de los clientes</i> .....	72
Ilustración 9. <i>Cómo se establece la planeación de la gestión estratégica en su empresa</i> .....	74
Ilustración 10. <i>Co- ocurrencia de palabras clave en nichos de conocimiento satisfacción del cliente</i> .....	84
Ilustración 11. <i>Co- ocurrencia de palabras clave en nichos de conocimiento gerencia de servicio al cliente</i> .....	85
Ilustración 12. <i>Co- ocurrencia de palabras clave en nichos de conocimiento Ventas</i> .....	86
Ilustración 13. <i>Estructura del marco teórico</i> .....	109
Ilustración 14. <i>Ejemplo cronograma</i> .....	134

### **Lista de tablas**

Tabla 1. <i>Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas</i> .....	31
Tabla 2. <i>Definición de variables</i> .....	45
Tabla 3. <i>Definición conceptual y operacional de las variables</i> .....	47
Tabla 4. <i>Perfil panel de jueces</i> .....	51
Tabla 5. <i>Insights de servicio al cliente</i> .....	81
Tabla 6. <i>Revisión bibliográfica</i> .....	89
Tabla 7. <i>Correspondencia de la ruta con investigación y análisis bibliográfico</i> .....	99
Tabla 8. <i>Tamaño del Universo</i> .....	132
Tabla 9. <i>Tamaño de la muestra</i> .....	133

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### **Lista de anexos**

Anexo 1. Instrumento de Medición .....	185
Anexo 2. Validación del Instrumento .....	191

## **Introducción**

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos importantes que se deben tener en cuenta para lograr el crecimiento y éxito de una empresa. Dejando de lado su tamaño, sector al que pertenece, capital o experiencia en el mercado; el servicio al cliente es relevante no solo durante el proceso de compra si no en la posventa, pues este puede considerarse como uno de los “momentos de verdad” de la relación que la empresa tiene con sus clientes y el resultado de estos, puede definir la preferencia y permanencia de estos en la empresa. Sin embargo, son muchas las empresas que restan relevancia o no lo gestionan de manera adecuada, afectando tanto el desarrollo como el crecimiento y permanencia en el mercado.

Las referencias que los clientes puedan dar de su experiencia con la compañía son una herramienta poderosa que puede ayudar a establecer una posición en cualquier mercado, pues los clientes a gusto siempre hablan sobre su experiencia y esto hace que amigos, familiares y colegas puedan llegar a interesarse en los productos y/o servicios ofertados lo cual, redundará en un aumento de las ventas. Por lo anterior, las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín deben esforzarse en brindar una experiencia increíble a sus clientes, en cada uno de los puntos de contacto que estos tengan con la empresa, desarrollando una visión integral del proceso de servicio dentro de la organización de principio a fin.

Como eje fundamental en el desarrollo de este artículo, se brindará un diagnóstico inicial del servicio al cliente en las MiPymes a partir del análisis cuantitativo de los datos obtenidos de la aplicación de una encuesta a empresarios, pues las bajas ventas de las empresas del sector

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín en Colombia en algunos casos no solo obedecen a una infraestructura y tecnología con poca inversión en innovación tecnológica o bajos niveles de calidad, sino también, a la ausencia de aplicación del servicio desde la óptica gerencial como verdadero generador de valor e ingresos. En las compañías durante la década del 2000 (Beltrán, 2000, p.11) y en la actualidad, estas dificultades aún permanecen, pues uno de los mayores desafíos de las Mipymes es la competitividad ya que una pequeña o mediana empresa que no genera procesos o estrategias para estar a la altura de los mercados, tiene pocas posibilidades de crecimiento o supervivencia en el país.

Las Mipymes deben mejorar las operaciones en la cadena de abastecimiento que permitan la conversión rápida del efectivo y el crecimiento en el flujo de caja, es por esto que este tema ha sido una preocupación constante de entidades gubernamentales y grandes compañías, debido a que gran parte de la buena marcha de las Mipymes depende de estos actores, ya que las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia representan el 80 % del empleo del país y más del 90% del sector productivo nacional (El Tiempo, 2019). Revertir lo anterior es viable gracias a la gestión y gerencia del servicio ya que hoy en día el consumidor y/o cliente esperan una mejor atención de parte las pequeñas empresas y tienden a juzgar su experiencia de servicio con base en los estándares establecidos por empresas de mayor tamaño que invierten en servicio y son un referente a nivel mundial. La rapidez de respuesta, la flexibilidad y una buena relación con los clientes son esenciales para la supervivencia de las pequeñas empresas (Portafolio, 2020).

En promedio solamente 3 de cada 10 clientes se sienten satisfechos con el servicio que reciben, dato que es el resultado del estudio titulado “Segunda medición de la calidad de los

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

servicios en Colombia”, realizado por Cifras y Conceptos y Gabriel Vallejo, en el que se incluyeron 1.556 encuestas distribuidas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla que revelaron una diferencia entre la calidad del servicio que están prestando y lo que realmente perciben los clientes, pues normalmente, los directivos piensan que prestan mejor servicio frente al que los usuarios están percibiendo (Portafolio, 2019). En la realidad siempre dista de lo que como gerentes creemos. Por lo anterior, se aprecia que las empresas MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín carecen de un modelo de gestión en servicio debido a que los clientes prefieren resolver sus problemas o dudas por su cuenta antes de contactar a las marcas y a los líderes del servicio de atención al cliente, quienes afirman que el éxito de los servicios en este ámbito depende de habilitar diversos medios para interactuar con los consumidores (Portafolio, 2020).

Gerenciar el servicio es mucho más que habilitar canales físicos o virtuales de atención o dejar la cuestión de la satisfacción del cliente al departamento de servicio al cliente. La calidad del servicio y la forma de manejar los momentos de verdad supone una preocupación estratégica de la alta gerencia. (Albrecht y Zemke, 1999). El servicio es más eficaz que el marketing para incrementar el volumen de negocios, la promoción de ventas o la publicidad. Sospechamos que en una empresa que posea una estrategia de servicios global, altamente profesional, el servicio añade más a las utilidades netas finales que las actividades que se realizan en el área de investigación y desarrollo, innovación de productos, capitalización, ampliación de la cartera financiera, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de administración (Tschohl, 2008, p.2). Así, las pequeñas empresas destinan recursos para mercadeo sin determinar ni medir el retorno de esos recursos invertidos y sin conocer que lo invertido en publicidad solo acerca a los clientes al canal de distribución, pero la experiencia de compra es la que determina la recompra,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

superación de las expectativas del cliente y por ende la referenciación o recomendación de los clientes actuales a los potenciales; Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de marketing y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran no sólo proporcionalmente. También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes, el número de quejas y reclamaciones desciende (p.18). En este sentido, esta investigación pretende indagar sobre la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la Ruta guía de gerencia de Servicio al Cliente adecuada para mejorar las ventas y los beneficios del sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín?**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una ruta guía de gerencia del servicio aplicable en las organizaciones del sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación respecto al proceso de gerencia del servicio en el sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín.
2. Desarrollar una revisión bibliográfica sobre metodologías publicadas respecto a gerencia del servicio.
3. Diseñar la ruta guía de gerencia del servicio para ser aplicado en las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.

### **Justificación**

El desarrollo de esta investigación llevará a la diferenciación entre el producto por el cuál paga el cliente y el servicio que rodea a ese producto, integrándolos como un todo en los momentos de verdad, por medio del resultado en el desarrollo de la ruta guía que será una base metodológica para generar, desde la plataforma estratégica de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín, objetivos, estrategias, procesos y actividades claves, así como procedimientos desde el modelo de negocio, basándose en la concepción de entrega de valor a través del protagonismo de la gerencia del servicio, entendiendo que el servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y a resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos.

Todo momento de contacto entre el cliente y la empresa (Berry, 2004) no puede ser un área olvidada y de relleno de las organizaciones, a este nivel es obligación de la alta gerencia y todos los miembros y colaboradores de la organización, el garantizar una experiencia única en los clientes. Tal como se establecieron los objetivos específicos que responden la pregunta de investigación, en su ruta metodológica, entenderemos que la empresa se crea para generar rentabilidad y a la vez satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, por tanto, debe desempeñarse con equilibrio en tres variables: calidad del producto, calidad del servicio al cliente y sus costos; Así, la presente propuesta de monografía brindará de manera robusta confianza para su futura aplicación dentro del sector MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín ya que se partirá de un diagnóstico del proceso de gerencia del servicio en el sector, para luego dirigirse a la revisión bibliográfica sobre las metodologías y teorías existentes sobre cómo aplicarlo en una organización y con lo anterior, ostentar las herramientas necesarias que llevarán

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

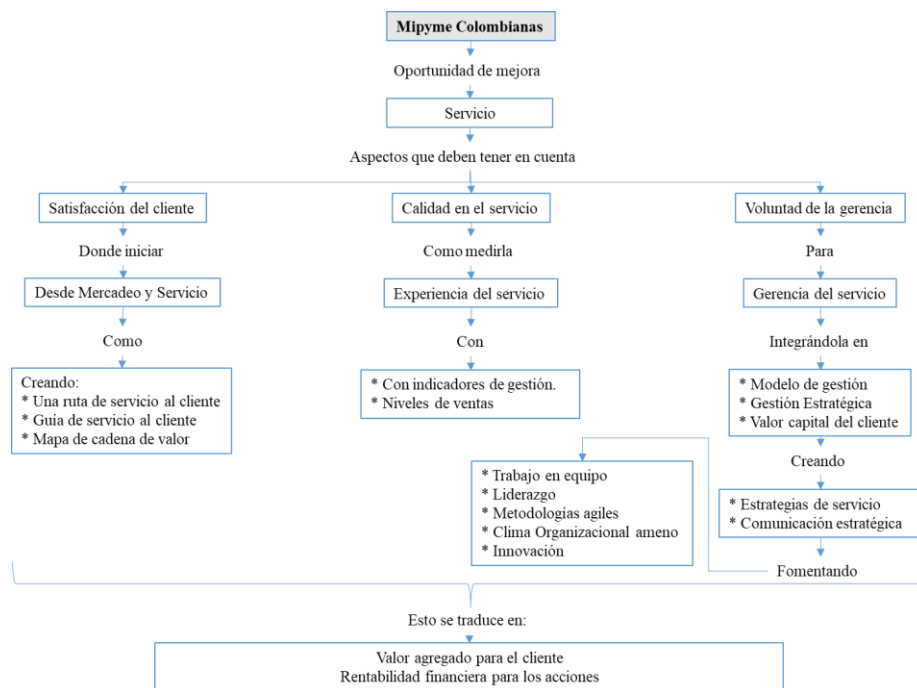
a crear y establecer la ruta que servirá de modelo para su aplicación. De ahí, que al establecer como producto de la monografía una guía para aplicar en las organizaciones, que sea de utilidad en cualquier tipo de empresa del sector MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín, se brinden posibles resultados en ventas y el margen de contribución.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

## Marco Teórico

La realización de este marco teórico tiene como fin unificar los criterios mediante los cuales se analizará el servicio al cliente en el sector MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín. La siguiente gráfica nos muestra como todos estos conceptos se interconectan dentro de la gerencia de servicio y el éxito de la empresa:

**Ilustración 1.** *Conceptos de la gerencia del servicio*



*Nota: elaboración de los autores.*

## Servicio

Duque (2005) recopila el concepto de servicio, servicio al cliente y su caracterización en pro de entender los conceptos de servicio y calidad del servicio, lo que es fundamental para

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

comprender el objeto y las características de los modelos de medición (p.64). El diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2022) define servicio, del latín *servitium*, como acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados, servicio es definido como: “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 1994, p.185). “Es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 1995, p.25). “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 1994, p.175). “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p.656). Servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor. Como fundamento inicial se examinan las siguientes definiciones de servicio al cliente:

1. Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de este (Horovitz, 1990, p.7).
2. Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993, p.24).
3. “El servicio al cliente, es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p.123).
4. “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, p.491).

### **Satisfacción del cliente**

Philip Kotler (2003), define satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas, una sensación de placer o de decepción que es el producto de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (Kotler y Keller, 2006). Así mismo, Grande (2000) señala que “la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos” Por lo tanto satisfacción a los clientes es la comparación del resultado de la actitud del cliente con las expectativas planteadas anteriormente (Alpízar, Hernández, 2015).

### **Calidad del servicio**

En la literatura académica, la medición de la calidad del servicio ha suscitado algunas diferencias de criterio. La principal hace referencia a qué es lo que realmente se está midiendo. En general, se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y valor. La investigación en el área se ha centrado básicamente en calidad y satisfacción; el valor es el concepto con más bajo nivel de estudio hasta el momento.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Grönroos (2001) reconoce que la línea que separa las evaluaciones de la calidad de las otras tendencias de evaluación de experiencias de servicio no está muy bien definida. Para los propósitos de este trabajo se tomará únicamente el concepto de calidad (Duque, 2005, p.67).

La Real Academia Española (2022) define *calidad* como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella. Adicionalmente encontramos las siguientes definiciones: Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989). La palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos (Juran, 1990):

5. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
6. Calidad consiste en libertad después de las deficiencias. De manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos (Ishikawa, 1986).
7. Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser

tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Crosby, 1988).

La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (Imai, 1998, p. 10). La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (Drucker, 1990, p. 41). La calidad del servicio prestado como resultado final (output) se enfoca a la prestación del servicio per se y depende de si el servicio ha cubierto o no las necesidades y las expectativas del cliente (Duque, 2005, p.70).

### **Gerencia del Servicio**

El concepto de Gerencia del Servicio está asociado directamente a la génesis de las organizaciones tanto industriales, como comerciales o de servicios que buscan a partir de su actividad económica principal, satisfacer de forma integral a la comunidad, población o cliente hacia el cual está dirigido el producto o servicio desarrollado. Para ello se destaca que entre los principios básicas de la administración es necesario que las empresas instituyan mecanismos que faciliten el sostenimiento de su actividad, tomando como referencia la satisfacción del cliente, en aras de garantizar un intercambio de recursos que potencie a la empresa y la proyecte en el tiempo (Herrera, 2016).

La Gerencia de Servicio está directamente relacionado con el servicio como parte de los productos agregados que se integran al proceso de administración en las empresas, generando la

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

necesidad de establecer modelos sistemáticos que integren elementos como la calidad del producto o servicio, la actitud de servicio, la vocación que supera la sola necesidad de hacer una venta y en general se trata del empleo de herramientas gerenciales que se plasmen en estrategias, planes, programas, proyectos con ingredientes deshumanizados elevados, orientados a tener éxito en el sector económico de la empresa (Jiménez, 2016). Entre las variadas definiciones de Gerencia de Servicio que se pueden relacionar, se destaca aquella que identifica la necesidad de anticiparse a las necesidades del cliente, entendiendo que, en la dinámica moderna, las organizaciones deben generar escenarios innovadores que le permitan estar a la altura de la competitividad y para ello la organización debe establecer un interés real de todas las dependencias de esta en los aspectos relacionados con el servicio. Se trata entonces de establecer procesos gerenciales a través de áreas fundamentales como la de recursos humanos, diseño, producción, financiera, mercadeo, ventas, etc., los cuales en sus múltiples responsabilidades deben confluir en la búsqueda de alcanzar la satisfacción del cliente externo e interno de forma integral (Mogollón, 2017).

### **Mercadeo y servicio:**

El marketing y el servicio La disciplina dedicada al análisis de los comportamientos de los mercados y de los consumidores, se conoce como marketing o mercadotecnia. Su objetivo es trabajar en la gestión comercial de las empresas para retener y fidelizar a los clientes e introducir nuevos productos. Por su parte, los servicios, componen el conjunto de las actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente, es un bien intangible que depende directamente del producto que la empresa tiene para ofrecer (González, 2017, pp.10-

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

11). La definición de estos conceptos permite hacer referencia al marketing de servicios, que es la rama de la mercadotecnia que se especializa en la categoría especial de productos o bienes. La razón por la cual se debe conocer la dependencia entre el marketing y el servicio se partirá por identificar como únicas, las características básicas de los servicios; intangibilidad, perecibilidad, inseparabilidad y heterogeneidad, con lo cual se establecen las estrategias comerciales de una compañía.

Como se ha mencionado anteriormente, el cambio en los sistemas administrativos de una compañía está enmarcado en la incertidumbre del usuario al momento de elegir y del riesgo de la empresa en salir en la búsqueda de nuevas soluciones, mostrándose como un paradigma que promete permanecer largo tiempo en la nueva forma de administrar las empresas. Para Peter Drucker el marketing es tan esencial que no se limita únicamente a poseer un fuerte departamento de ventas y aplicar en él técnicas de marketing. Es un concepto mucho más amplio que el de vender, ya no es más una actividad especializada, pues esta acompaña a todo el negocio. Es la totalidad del negocio observada desde el punto de vista de su resultado final, que es el punto de vista del cliente. La preocupación y responsabilidad del marketing debe, por tanto, impregnar todas las áreas de la organización (Drucker, 1954).

### **Experiencia del servicio**

El diseño de la experiencia del servicio distingue claramente unas organizaciones de otras y en este aspecto, es fundamental el enfoque de la calidad del servicio como aspecto definidor a la hora de evaluar la interacción entre el cliente y la organización. La satisfacción del cliente no solo se refleja con el uso de un producto o servicio ofrecido, se trata de generar un escenario en

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

el cual el cliente pueda superar sus expectativas de acuerdo con las condiciones en la cuales se pacta un negocio (Globofran, 2015).

## **MiPymes**

El término MiPyme involucra 3 diferentes tipos de empresa: micro, pequeña y mediana. Estas constituyen un muy alto porcentaje que, en algunos países, supera el 95 % de los negocios formales. Sin embargo, aunque para efectos prácticos este alto porcentaje de empresas se agrupan en una misma categoría, cada una posee sus propias características. Estas las diferencian de otros modelos de negocio (Polo, 2018). En el decreto 957 del 05 junio de 2019 por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. *Capítulo 13 criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas*, sección 2 que dicta la disposición del tamaño empresarial, se definen los criterios para la clasificación del tamaño empresarial y los rangos para la definición del tamaño empresarial de los siguientes rangos para determinar el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico de que se trate (Mincomercio, 2018):

**Tabla 1.** *Criterios de clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas*

<b>Sector</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<b>Manufacturero</b>	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1' 736.565 UVT.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

---

<b>Servicios</b>	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
<b>Comercio</b>	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2' 160.692 UVT.

---

*Nota: elaboración de los autores*

### **Ruta de Servicio al Cliente**

Cuando las compañías enfocan su atención y recursos en mejorar la experiencia de valor del cliente, normalmente asumen que solo se trata de mejorar el servicio en cada uno de los puntos de contacto o en la interfaz final con el cliente. De tal manera, suelen atender aspectos particulares tales como: buscar la satisfacción en su interacción con el producto, el departamento de servicio al cliente, el área de ventas, el departamento de soporte, o los diferentes canales de comunicación y contacto utilizados por mercadotecnia para la difusión del producto. Es común, que en las empresas exista un enfoque aislado por departamentos, y no exista una visión completa de la experiencia del cliente en todo proceso de servicio; desde que surge la necesidad, hasta que queda satisfecha completamente para el cliente (Segura y otros 2018, p.7).

### **Guía de Servicio al Cliente**

Es un documento que especifica las funciones de la atención al cliente, es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en Compañía del Marketing Interno, Marketing Externo, Marketing Interactivo Empleados-Clientes, Importancia de la implementación de un manual o guía de atención al cliente en la empresa mediante el

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados y el cumplimiento de servicios (Vásquez y Laguna, 2016, pp.24-25). Se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal. En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la comunicación, pues es la base de todas nuestras relaciones, ésta consiste en la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal (Manual de Atención al Cliente, 2013).

### **Innovación**

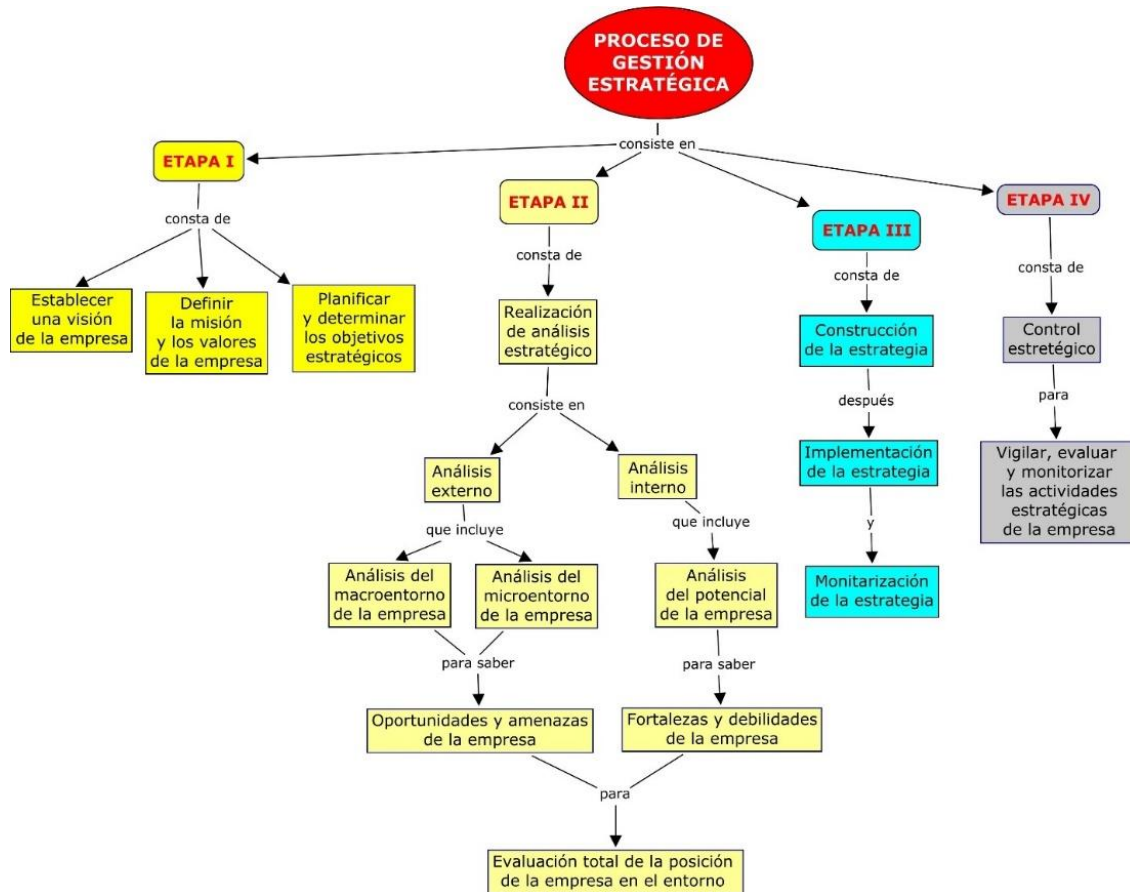
Innovación es cualquier solución de alto impacto o ampliamente diferenciada y novedosa que tenga éxito en el mercado. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa, o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (Confecámaras, 2016, p. 15). Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

## **Gestión Estratégica**

Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior. El entorno (macro y micro entorno), como sistema de factores externos, es un sistema de condiciones externas, mientras que el potencial de la empresa constituye un sistema de condiciones internas, cuyo cumplimiento es necesario para el éxito del proceso de gestión estratégica en la empresa. Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un diagnóstico estratégico (llamado análisis estratégico en la literatura especializada) utilizando herramientas determinadas de la gestión estratégica, adaptadas al carácter específico de la empresa. El modelo, o proceso de gestión estratégica se divide en cuatro etapas: etapa I – determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; etapa II – el análisis estratégico; etapa III – la construcción, implementación y monitorización de la estrategia; etapa IV – el control estratégico (Martínez, 2000, p.82).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 2.** Etapas del proceso de gestión estratégica



*Nota: elaboración de los autores.*

La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo (Martínez, 2000, p.11). Lo esencial de los conceptos administración y gestión está en que los dos se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar; como plantea Fayol al principio del siglo o Koontz posteriormente (Restrepo, 2010).

La Administración antes de llegar a ser la disciplina que conocemos, antes de independizarse como ciencia liberal, ha tenido muchas influencias: filósofos, iglesia católica, psicólogos, sociólogos, economistas, empresarios y militares. Indudablemente los militares han contribuido con muchos aportes a la ciencia de la Administración, entre las cuales se encuentran: organización lineal, mando, jerarquía, autoridad, delegación, dirección, centralización, descentralización, Estado Mayor (Staff), disciplina, liderazgo, estrategia, táctica. La estrategia es el aporte de las organizaciones militares que vamos a comentar a continuación, significando que las milicias han estado siempre forzadas a manejar grandes cantidades de recursos logísticos y personal, por lo tanto, han tenido que desarrollar principios de administración. La historia nos ha demostrado que los hombres han salvado sus diferencias mediante la confrontación violenta, las guerras siempre han existido y existirán; por lo tanto, la estrategia también siempre ha existido y existirá, por cuanto siempre ha buscado la eliminación del enemigo cada vez con más *arte*.

### **La administración estratégica**

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheeen y Hunger, 2007). El modelo de planeación

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado y está orquestado por la alta dirección. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones fundamentales: la imprevisibilidad del mundo real, la función que los gerentes de nivel bajo pueden desempeñar en el proceso de administración estratégica y el hecho de que muchas estrategias exitosas suelen ser resultado de la casualidad y no de la estrategia racional.

Ellos son partidarios de una perspectiva alterna de elaboración de estrategias. Los críticos de los sistemas de planeación formal argumentan que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el cual los acontecimientos improbables pueden tener un efecto significativo e impredecible sobre los resultados.<sup>19</sup> En tales circunstancias, afirman, incluso los planes estratégicos pensados de manera más cuidadosa tienden a volverse obsoletos por los cambios rápidos e imprevistos. En un mundo impredecible, lo más ventajoso es ser capaz de responder con rapidez a las circunstancias cambiantes y de alterar las estrategias de la organización en consecuencia (Hill y Jones, 2011, p.27).

### **Estrategias de servicio**

Es una parte importante de cualquier plan de negocios. Debido a que los negocios se basan en la satisfacción del cliente, cualquier buen negocio debería desarrollar una estrategia que no solo atraiga a los clientes, sino que los mantenga felices para que no se vean tentados a probar un competidor. (Estrategias de servicios, 2015). Una estrategia es un conjunto de acciones concebidas para lograr un fin u objetivo previamente definido. En mercadeo, como componente clave en la etapa inicial en la prestación del servicio, se establece ésta como habilidad del

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

servicio, la cual pretende servir de guía a todos los interesados para actuar y lograr una proyección que les permita mantenerse en el tiempo. Como lo manda su definición y al ser un término acuñado por la guerra, no existe una fórmula genérica, ni expresamente efectiva, ni única, a la hora de construir la forma como se enfrentará con pericia la manera de atender al cliente (González, 2017, pp.62-63).

### **Comunicación Estratégica**

Este elemento se ha convertido en una herramienta fundamental en todos los procesos de la organización, y en el ámbito del servicio su importancia se maximiza ya que el éxito de este depende directamente de las diversas formas de interacción entre la organización y el cliente. Por lo tanto, la organización está llamada a generar e implementar estrategias de comunicación orientadas a la consecución de resultados positivos que involucren la gerencia de servicio (Vall empresa 365, 2015).

### **Rentabilidad financiera**

El concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo este uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos. La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Estas utilidades a su vez son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados. En la literatura económica, aunque el término de rentabilidad se utiliza de forma muy variada, y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de esta, en sentido general se denomina a la rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori (Sánchez, 2001).

## **Ventas**

Es un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador (Pujol, 1999). El brindar un buen servicio al cliente es la manera más económica y fácil de atraer ventas y clientes, lógicamente sin dejar a un lado la calidad de nuestros productos. Un cliente satisfecho recomienda y habla positivamente de una marca, un voz a voz efectivo sería una

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

estrategia fácil y sin costo que la empresa usaría para aumentar ventas. El mercado actual es tan grande y sigue aumentando, que adquirir clientes nuevos o mantenerlos fidelizados a una marca, no es fácil, por esto toda empresa sin importar el tamaño debe tener un aspecto diferenciador de las demás y sin duda alguna el servicio al cliente, es uno de ellos, muchos consumidores abandonan una marca o servicio por el trato que reciben por parte de esta, es importante que se brinde un buen servicio tanto tangible como intangible, recordando que el cliente es el objetivo principal y más importante de toda empresa. (CIM, 2021).

La venta se define como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos" (Thomson, 2016). Reid (1980), autor del libro "*las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*", afirma que la venta promueve un intercambio de productos y servicios. Romero (1997), autor del libro "*Marketing*", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas". Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "*Mercadotecnia*", La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y es "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". En la venta es donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)" (Fisher y Espejo, 2004).

## **Liderazgo**

Ralph M. Stogdill El autor de las Teorías e Investigación del Liderazgo en “El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen” y John Maxwell conferencista y escritor estadounidense, autor de Las 21 leyes irrefutables del liderazgo y Las 21 cualidades indispensables de un líder anotan: “Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior” Raymond B. Cattell fue un psicólogo británico pensador sobre la inteligencia y la personalidad, y teorizando sobre la existencia de una inteligencia fluida y una cristalizada exclamo que “El líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo”

Peter Senge anota que es “La creación de un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. Idalberto Chiavenato autor de temas de Recursos Humanos profesa que el Liderazgo tiene que ver con principalmente, cumplir objetivos empresariales: “Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”.

John Kotter profesor de la escuela de negocios de Harvard lo define así: “No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” Fred Fiedler creó la teoría de la efectividad del liderazgo o teoría de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

la contingencia, en esta teoría describe la manera en que se consigue una alta efectividad de un equipo de trabajo u organización mediante la personalidad del líder y el control situacional.

Fiedler propone 2 tipos de liderazgo: Uno más orientado a las personas (socioemocional) y otro más orientado a la productividad (tarea). En el caso de Fred Fiedler, más que una definición concreta del concepto de Liderazgo, podemos extraer la esencia de su teoría, que tiene que ver con cómo determinar las características de un Líder y ver de esta forma a qué tipo de Liderazgo pertenece.

Keith Davis autor de libros de capital y recursos humanos aporta la siguiente definición: “Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. Las actividades de la dirección, como la planificación, organización y toma de decisiones no serán efectivas hasta que el Líder logre motivar a las personas y las dirija hacia sus objetivos”. El objetivo final de estos cambios consiste en la mejora del rendimiento de la empresa. Para ello es necesario adaptarse a los tiempos actuales. Las metodologías ágiles no solo facilitan el trabajo interno de la empresa, sino que también reducirán los costes económicos y temporales, además de mejorar la productividad.

### ***Beneficios:***

- Satisfacción del cliente: uno de los puntos más interesantes de esta estrategia es que el cliente es consciente en todo momento de la etapa en la que se encuentra su proyecto. La comunicación con el cliente es fundamental, y deberá estar informado de todos los cambios que haya en su proyecto. De esta manera también podrá aportar su experiencia y conocimiento. Un cliente satisfecho es la mejor noticia para una empresa.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Motivación del personal: son muchas las personas que estaban cansadas de la distribución clásica del trabajo. Hacer solo una tarea siempre desde la oficina y tener que esperar a que alguien responda si ya ha sido realizada la tarea que le desbloquea. Con este tipo de metodologías se permite a todos los miembros del equipo conocer el estado del proyecto en todo momento. De esta manera se podrá avanzar de manera uniforme sin malgastar el tiempo.
- Ahorro de tiempo: este punto está relacionado con el anterior. Al haber una mejor comunicación y un conocimiento más amplio de todas las tareas y tiempos del equipo, no hay pérdidas de tiempo.
- Reducción de costes: este tipo de estrategias permite respetar el presupuesto especificado al inicio del proyecto. Sin gastos extras por duplicidades.
- Optimización del producto o servicio: la parte fundamental de las metodologías ágiles consiste en las entregas parciales del proyecto. De esta manera, se pueden eliminar las características innecesarias que ralenticen el proceso, mejorando la velocidad y eficiencia de este. Además, será posible detectar errores antes de la entrega a cliente.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### **Hipótesis**

**H1:** El porcentaje de MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín que implementan una estrategia de gerencia del servicio al cliente es igual o inferior al 45%

**H0:** El porcentaje de MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín que implementan una estrategia de gerencia del servicio al cliente es superior al 45%

**H2:** Existe diferencia significativa entre la percepción que tienen las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín acerca de gestionar la relación con el cliente a través del servicio, frente a desarrollarlo de manera estratégica y sistémica.

**H0:** No existe diferencia significativa entre la percepción que tienen las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín acerca de gestionar la relación con el cliente a través del servicio, frente a desarrollarlo de manera estratégica y sistémica.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### Variables

La Ruta guía de gerencia del servicio al cliente, aplicable para el éxito empresarial del sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín, al ser un estudio descriptivo y correlacional muestra las dos primeras fases que permiten diagnosticar y describir las situaciones imperantes respecto a la gestión del servicio desde una estrategia gerencial en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, así como recolectar y analizar las metodologías disponibles en la bibliografía de gerencia del servicio. Los atributos que se medirán en cada fase de los objetivos específicos son:

**Tabla 2.** *Definición de variables.*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Atributo</b>	<b>Tipo de Variables</b>	<b>Se denomina como</b>
<b>1.</b>	Realizar un diagnóstico de la situación imperante respecto al proceso de gerencia del servicio en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.	Nivel de aplicación de la gestión del servicio al cliente.	Cuantitativa Continua	Variable Independiente

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

2.	Desarrollar una revisión bibliográfica sobre metodologías publicadas respecto a gerencia del servicio.	Cantidad y tipos de metodologías disponibles de gerencia del servicio para aplicar en una organización.	Nominal	Variable Independiente
3.	Diseñar la ruta guía de gerencia del servicio para ser aplicado en las MiPymes de Bogotá- Boyacá- Medellín.	Diseñar una ruta con los elementos anteriores teniendo en cuenta la situación del sector y los modelos existentes.	Interviniente	Variable dependiente

*Nota: elaboración de los autores.*

### **Definición conceptual y operacional de las variables**

La definición conceptual, son atributos o características, más o menos estables y la definición operacional, son determinaciones que permiten realizar la obtención de datos y verificación de hipótesis (Ríos, 2017, p.75).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Tabla 3.** *Definición conceptual y operacional de las variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
<b>1. Realizar un diagnóstico de la situación imperante respecto al proceso de gerencia del servicio en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín</b>	Son los aspectos de servicio al cliente desarrollados y gestionados por las Mipymes objeto de estudio, como resultado de una proyección sistémica del modelo de negocio y plataforma estratégica.	Dimensiones: Nivel de atención, momentos de verdad, acciones para crear valor, entrenamiento y capacitación, información al cliente, restablecimiento de la preferencia, experiencia, medición de las deserciones y planeación estratégica.
<b>2. Desarrollar una revisión bibliográfica sobre metodologías publicadas respecto a gerencia del servicio.</b>	Modelos y teorías sobre gerencia de servicio al Cliente aplicables a una ruta guía de gerencia del servicio.	Dimensiones: Modelos, teorías y metodologías.
<b>3. Diseñar la ruta guía de gerencia del servicio para ser aplicado en las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.</b>	Pasos ordenados, explicados y guiados que conjugan la implementación de un sistema de gerencia de servicio al cliente.	Dimensiones: Modelo de Negocio, plataforma estratégica, proceso de gerencia del servicio, validación con el cliente, programa de entrenamiento, programa de información al cliente, tecnología, quejas,

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

		manejo de la deserción, Costos del servicio, comunicación del servicio, mantener la calidad, evaluación del servicio, planes de mejora.
--	--	---

*Nota: elaboración de los autores.*

Los instrumentos de investigación se basaron en el cuestionario para la técnica de encuesta en la fase uno (1), los documentos, para la observación en la fase de revisión bibliográfica, así como, para la elaboración de la guía de gerencia de servicio al cliente.

### **Metodología**

#### **Población y muestra**

Sector de las pequeñas y medianas empresa colombiana, denominadas como MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, específicamente se encuestará a los gerentes generales de cada unidad productiva.

#### **Universo**

Según datos del DANE, las Mipymes conformadas al año 2020 en Bogotá, Boyacá y Medellín son: Bogotá= 368.564 empresas, Boyacá=37.710 y Medellín= 347.697, arrojando un total de =753.971 Mipymes.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, la metodología de la investigación es los diferentes pasos o etapas que son realizados para llevar a cabo una investigación. Durante el desarrollo de la investigación correspondiente a la fase 1 del proyecto, se estableció un enfoque

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

cuantitativo a partir de la recolección de la información por medio de fuentes primarias aplicando el cuestionario estructurado virtual en la técnica de encuesta el cual, fue diseñado y validado expresamente para la investigación. Así mismo, esta investigación sobre la situación imperante en gerencia de servicio al cliente en el sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín, se sitúa como una investigación de tipo transversal ya que midió el problema y el objeto de estudio en un solo momento el cual describe y relaciona las variables que se conjugan en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín sobre el nivel y la forma en que gestionan las empresas del sector, el eslabón estratégico del servicio al cliente.

Según Dankhe (1986), existen cuatro tipos de investigación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En este caso se determina como una investigación de tipo descriptiva y correlacional al intervenir un sector y realizar la prueba cuantitativa para diagnosticar la situación actual acerca de la gerencia del servicio en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín. Para obtener los resultados de la investigación, se empleó la encuesta virtual por medio de la plataforma Google forms teniendo en cuenta que el funcionario encuestado de cada empresa posee minutos escasos dentro del día a día así, los miembros del equipo abarcaron de manera personal vía telefónica por llamada de voz y chat a los miembros de la muestra en el proceso de la aplicación del instrumento.

*Enlace del cuestionario aplicado a la muestra: <https://forms.gle/3P14vQBb8unjdcnM6>*

Según el autor Arias (2006) el muestreo es “un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra”. El muestreo utilizado para la presente investigación correspondiente a la fase 1 se basó en el no probabilístico o a

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

conveniencia donde el tamaño de muestra se determinó conforme a la proximidad geográfica y relacional del equipo de investigación con las empresas MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín seleccionadas y de la misma forma, entendiendo las restricciones de disponibilidad y acceso a un mayor número de Mypimes por circunstancia de distancia, tiempo y acceso por parte de los gerentes correspondientes, se adelantó el muestro de veintidós (22) Mipymes con la siguiente distribución: Bogotá= 9, Boyacá= 12 y Medellín= 1

Resultado de lo anterior, se decidió por parte del equipo el no prescindir de la Mipyme de Medellín con el ánimo de evitar perder información y el tiempo dedicado por parte del gerente; de esta forma, las 22 Mipymes se consideraron a conveniencia representativas del universo de MiPymes de Bogotá-Boyacá y Medellín. En el muestreo por conveniencia, “el elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinneer y Taylor, 1998) Respecto al procesamiento de la información e informe final se extrajo la tabulación de la información y las gráficas por medio de la aplicación de Google forms, para luego establecer el análisis y conclusiones que permitieron realizar el informe final con los resultados:

- **Selección de encuestadores:** Quienes desarrollen la aplicación del instrumento serán los miembros del equipo de la investigación.
- **Procesamiento de la información e informe final:** Se tabulará la información y se realizarán las gráficas por medio de la aplicación de Google forms, para luego establecer el análisis y conclusiones en Word que permitan realizar el informe final con los resultados y así incluirlos para la posterior planeación del proyecto grado en la modalidad de monografía en desarrollo.
- **Instrumento de Medición:** Encuesta Estructurada (Cuestionario). (Anexo A)

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### **Validación del instrumento**

Una vez construido el cuestionario estructurado de la encuesta a desarrollar en la etapa 3 que corresponde a diagnosticar la situación imperante respecto al proceso de servicio al cliente en el sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín, el equipo de investigación acordó validar el instrumento por medio de un panel de quince (15) jueces a través del método de la V Aiken.

**Perfil del Panel de Jueces:** A continuación, presentamos un cuadro con el perfil de cada uno de los quince jueces, este cuadro reposa en el archivo de Excel que contiene la validación con la matriz V. Aiken (Ver anexo 1).

El perfil estuvo conformado por emprendedores, microempresarios, especialistas y/o directores de mercadeo y servicio al cliente, un vicepresidente de operaciones, un director de negocios, docentes expertos en investigación con doctorado que son emprendedores también, administradores turísticos que están desarrollando empresa y un vicepresidente financiero con edades que oscilan entre los 26 y 46 años, en su mayoría son individuos del género masculino y la ubicación geográfica de panel de juzgamiento corresponde a Bogotá y el departamento de Boyacá. Es de aclarar para los fines de esta investigación, que tienen en común la característica especial que mantienen relaciones con clientes, debido a la naturaleza de su ocupación y cargos actuales.

**Tabla 4.** *Perfil panel de jueces*

<b>Profesión y Ocupación</b>	<b>Edad</b>	<b>Género</b>
<b>Emprendedor Administrador Turístico.</b>	30	M

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

<b>Emprendedor Administrador Turístico.</b>	29	M
<b>Emprendedora Administradora Turística.</b>	26	F
<b>Docente UPTC experto en investigación y título de doctorado. Emprendedor.</b>	46	M
<b>Docente UPTC experto en investigación y título de doctorado emprendedor.</b>	45	M
<b>Ingeniero Microempresario.</b>	30	M
<b>Ingeniero eléctrico Microempresario.</b>	30	M
<b>Gerente de mercadeo. Especialista en mercadeo.</b>	36	M
<b>Director de servicio al cliente. Administrador de empresas.</b>	38	M
<b>Vicepresidente de operaciones. Master en administración.</b>	51	F
<b>Director de servicio al cliente. Especialista en mercadeo.</b>	37	F
<b>Director de nuevos negocios. Master en inteligencia de negocios.</b>	34	M
<b>Gerente de cartera y tesorería. Master en finanzas.</b>	50	F
<b>Vicepresidente financiero. Master en finanzas.</b>	54	M
<b>Director de mercadeo empresarial. Master en administración.</b>	41	F

*Nota: elaboración de los autores*

## **Procedimiento**

Nini Johanna Peña Ocampo contactó por medio de WhatsApp a siete (7) jueces y María Alejandra Acosta Sandoval a ocho (8) jueces vía telefónica, con el propósito de aplicar la validación del instrumento por medio del método de la V. Aiken; así las cosas, se registraron en el formato de validación las preguntas en el orden establecido dentro del cuestionario y a cada

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

una de ellas, se les asignó un grupo de cuatro criterios de evaluación que son: La cuestión está claramente redactada, la cuestión es comprensible, la cuestión es apropiada teóricamente y la cuestión ayuda a medir la variable de investigación.

Cada juez debía asignarle un valor de cero (0) para NO si la pregunta no cumplía con cada criterio y 1 (uno) para SI, en el caso de que la pregunta cumpliera con cada criterio evaluado. Cada indicador o criterio respecto a la pregunta debía dar un resultado de mínimo 0,5 para ser válido y no tener que cambiar la formulación, el sentido o el tipo de pregunta dentro del cuestionario (Ver anexo 2 y 3).

La V de Aiken (Aiken, 1985) es un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces. Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico (Escrura, 1988). El coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1. Cuanto más el valor se acerque a 1, tendrá una mayor validez de contenido (Escrura, 1988). Así, el valor 1 es el mayor valor posible e indica un acuerdo perfecto entre los jueces y expertos respecto a la mayor puntuación de validez que pueden recibir los ítems. Una vez analizado el instrumento con las respuestas de los jueces, se determina que no se debe cambiar ninguna pregunta, ya que los resultados de los cuatro criterios o indicadores en cada pregunta de las 18, oscilaron entre 0,75 (aproximado a 0,8) y 0,95, con mayor aproximación a 1, de tal manera que las preguntas con promedio V. Aiken de 0,5 en algún criterio deberían ser objeto de revisión o cambio por parte de las investigadoras. En general, el total de las preguntas se encontraban con un promedio superior a 0,5. De esta manera, se puede deducir que a medida que el grupo de jueces y expertos es

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

mayor, entonces se requiere que el número de acuerdos sea menor. (Escorra, 1988) señala que para asumir como adecuado el valor del índice mayor a 0.8, será relativo y depende del tamaño de la muestra de jueces y expertos (García, 2018).

La pregunta No. 1: *¿Gestiona la relación y satisfacción con sus clientes? SI\_, NO\_.*

Tuvo un promedio V. Aiken de 0.82 pero en el criterio “la cuestión ayuda a medir la variable de investigación” arroja un resultado de 0,53 y teniendo en cuenta que es una pregunta de contextualización y calentamiento, debe ser más específica por lo que consideramos reformularla de la siguiente forma:

Dentro de la compañía que usted lidera, *¿Se gestiona estratégicamente la relación y satisfacción de los clientes a través del servicio? SI\_, NO\_.*

La pregunta No. 4: *Determine el nivel de identificación de los momentos de verdad del servicio al cliente en su empresa? Entendiendo por momentos de verdad, los elementos en los que se divide el servicio y que el cliente evalúa y valora.*

- Los identificamos en extremo.
- Los identificamos moderadamente.
- No los identificamos para nada.

Obtuvo un valor de 0,75, pero en el criterio “la cuestión está claramente redactada” recibe promedio de 0,53, resultado que lleva al equipo a redactar nuevamente la pregunta así:

*¿Determina el grado en que han identificado los momentos de verdad dentro del flujo de servicio*

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

al cliente en su empresa, entendiendo por momentos de verdad, los elementos del servicio que el cliente evalúa y valora?

- Los identificamos en extremo.
- Los identificamos moderadamente.
- No los identificamos para nada.

La pregunta No. 16: *¿Determine el nivel de interés en su empresa de desarrollar un liderazgo basado en Servicio al Cliente?*

- Muy interesante.
- Nada interesante.
- Medianamente interesante.

Obtuvo un promedio de 0,92, No obstante, el equipo de investigación considera mejorar la redacción para dejarla como prosigue: Determine el nivel de interés dentro de su empresa por desarrollar un estilo de liderazgo basado en el Servicio al cliente:

- Nivel de interés muy alto.
- Nivel de interés bajo.
- Nivel de interés medio.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Finalizada la validación del instrumento se realizaron los ajustes pertinentes conforme a los resultados, se realizaron los ajustes en las preguntas 1, 4 y 16 procediendo a desarrollar el trabajo de campo.

## **Trabajo de campo**

### **Desarrollo del objetivo número 1**

Realizar un diagnóstico de la situación imperante respecto al proceso de gerencia del servicio en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.

### ***Procesamiento de los datos y análisis de resultados***

Los resultados de la investigación describen las preguntas más representativas respecto a la medición de los objetivos y conforme a la interpretación de las preguntas que resuelven la hipótesis y el objetivo de la fase 1 del proyecto, caracterizando las empresas que por medio del muestreo a conveniencia contestaron el instrumento y contrastando con la literatura o fuentes secundarias y la fundamentación teórica expresadas en la aproximación al problema, para finalmente establecer las conclusiones y la verificación del cumplimiento de las hipótesis planteadas.

**Respecto a las hipótesis:** En la H2 Existe diferencia significativa entre la percepción que tienen las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín acerca de gestionar la relación con el cliente a través del servicio, frente a desarrollarlo de manera estratégica y sistémica, se evidencia de la H1 que aunque el 82% responde que gestiona la relación con los clientes a través del servicio, solamente el 20% lo hace de manera integral y el 70% emplea la encuesta de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

satisfacción, claramente asocian la gestión del servicio con aplicar la anterior actividad de manera aislada lo que no corresponde a una estrategia integral cimentada en un sistema de gestión del conocimiento del cliente para innovar y mejorar la propuesta de valor y la operación de cada Mipyme. De la misma forma, administrar el servicio al cliente también implica entrenar al personal a nivel 360° en este tema, ya que correspondiente a los resultados, el 59% lo hace moderadamente y el 36% no lo desarrolla cumpliéndose así las dos hipótesis planteadas.

La cantidad o número de empresas que respondieron el instrumento se estableció en veintidós (22) MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín como diagnóstico de la situación actual respecto a la gerencia del servicio al cliente dentro del sector y con el propósito adicional de obtener una visión a priori de la tendencia en el cumplimiento de las hipótesis descriptivas y correlacionales planteadas. En consecuencia, la característica de la muestra a conveniencia se compone de una distribución de MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín pertenecientes a las ciudades de Bogotá, Duitama, Medellín y otros municipios del departamento de Boyacá donde las ciudades de Bogotá y Duitama ocupan el 41% respectivamente y las restantes ostentan un 5% cada una.

La clasificación de las firmas participantes se sitúa en 59,1% para las microempresas, 31,8% son pequeñas empresas y 9,1% son medianas empresas así mismo, la distribución arrojó que el 46% pertenece al sector servicios, 27% al manufacturero y en la misma proporción el sector comercio.

**Preguntas 1, 1ª y 2:** Dentro de la compañía que usted lidera, ¿Se gestiona estratégicamente la relación y satisfacción de los clientes a través del servicio? Si su respuesta

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

anterior fue “NO”, ¿Cuál es la razón por la que no se gestiona la relación y satisfacción con los clientes?

De las 22 empresas encuestadas, 18 equivalen al 82% que respondieron afirmativamente a esta pregunta y los 4 restantes respondieron de manera negativa con el 18%. Debido a las siguientes causales no gestionan la relación y satisfacción de los clientes a través del servicio:

- Falta de capacitación.
- Ignorancia en la manera de realizarlo.
- Implementación parcial por no contar con la información necesaria.

Respecto a si se gestiona la relación con los clientes, con contadas excepciones, la principal fuente de ingresos de una empresa son sus clientes por lo cual incluyendo las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín, deben evolucionar rápidamente en las relaciones entre empresa y clientes. Pues la competencia se hace cada vez más dura, los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos rápidamente optando por opciones que les brinden un mejor acompañamiento o respaldo. Si bien es cierto que uno de los principales criterios de selección de los clientes a la hora de comparar son los temas financieros, también lo es que no son los únicos ya que en muchos casos se opta por la capacidad de respuesta de la empresa y también por temas afectivos, como la necesidad de reconocimiento, de ser escuchado, de sentirse respaldado de su proveedor, etcétera. En un mundo cada más competitivo, las empresas que quieren aumentar sus ganancias tienen por lo tanto varias alternativas: aumentar el margen para cada cliente; aumentar

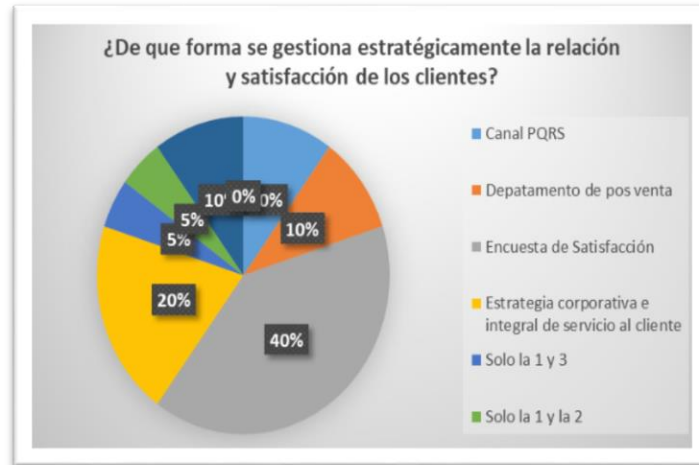
Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

la cantidad de clientes o prolongar el ciclo de vida del cliente, es decir, la lealtad del cliente con la compañía.

Así, La muestra encuestada revela que el 82% de las empresas están convencidos de que gestionan la relación con sus clientes, pero al indagar la forma en que lo hacen con la pregunta 2, suelen creer que un canal PQRS (10%), una encuesta de satisfacción (40%) o un departamento Post venta (10%), incluso una mezcla de Encuesta de satisfacción-Servicio postventa (5%), encuesta de satisfacción-canal PQRS (5%), departamento post venta-canal PQRS (10%) son acciones estratégicas y de valor para gerenciar la lealtad, prolongar el ciclo de vida y el margen de cada cliente, más si estos no se evalúan integralmente y como resultado, se carece de la determinación de planes que involucren transversalmente a toda la organización en la planeación, alineación y ejecución estratégica de la gestión del servicio al cliente, esta percepción estará sesgada por parte de los gerentes, por lo que en consecuencia, se evidencia que la opción 4 correspondiente a una Estrategia corporativa e integral de servicio al cliente, solo 4 empresas afirman desarrollarlo.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 3.** De qué forma se gestionan.



*Nota: elaboración de los autores*

Al solicitarles evaluar la atención al cliente por parte de sus trabajadores o colaboradores, el 59% cree que lo hace de manera excelente y el 41% lo hace de manera regular, lo anterior nos indica porqué las bajas ventas del sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín en Colombia puesto que estos resultados deberían ser superiores en la distribución de las respuestas si por lo tanto no se da el 100% con la opción 3 (excelente), si debería ocupar mayor porción de la distribución, puesto que lo que las empresas creen hacer bien, para el cliente es percibido como mediocridad (Tagani, 2006).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 4.** *calificación nivel de atención a clientes por parte de los colaboradores.*

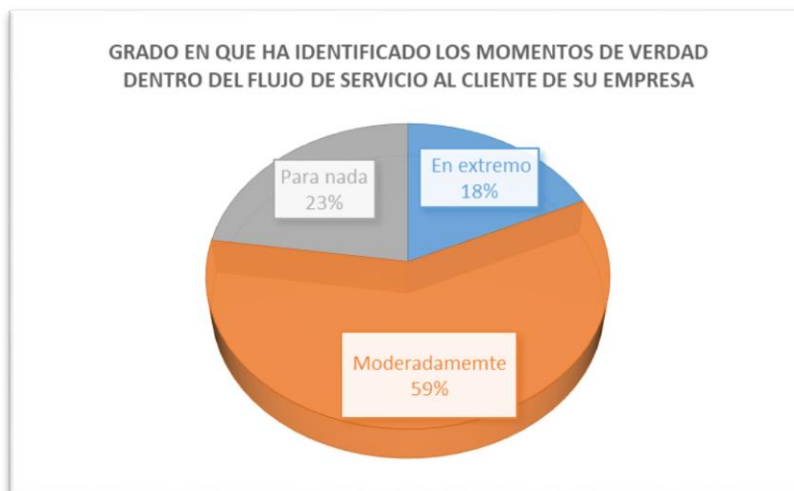


*Nota: elaboración de los autores*

**Momentos de verdad:** Se evidencia que la identificación de los momentos en que el cliente tiene contacto con las empresas MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín y son evaluados, valorados y calificados por el mismo, no son una prioridad estratégica que resulte de un análisis del viaje que hace el cliente representado en un flujo de proceso que se valide; donde se estructuren acciones para brindar una experiencia que supere las expectativas en los puntos críticos y conexos del servicio antes, durante y después de la experiencia. El 23% no los identifica, el 59% afirma hacerlo moderadamente lo cual, en términos reales es como si no se hiciera, recordemos que para el cliente no existen términos medios. El 18% responde la opción desarrollarlo en extremo, pero esto faltaría validarlo más a profundidad acerca de cómo identifican los momentos de verdad en la gestión de la operación y el servicio de cada una de las marcas consultadas.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 5.** Grado en que se han identificado los momentos de verdad dentro del flujo de servicio al cliente.



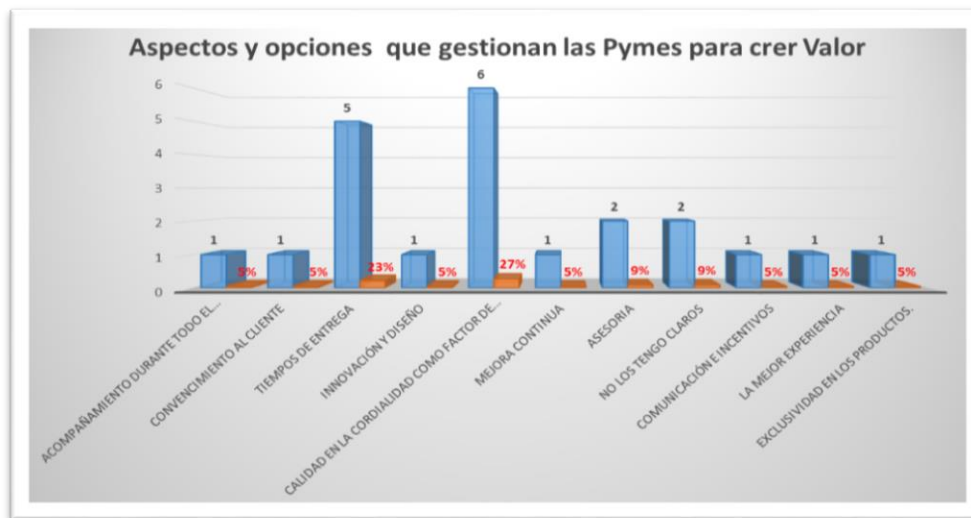
*Nota: elaboración de los autores*

Podemos notar que en los momentos de verdad identificados en la pregunta 5, solamente el 68,2% valida con el cliente esos momentos de verdad, prácticamente los momentos de verdad que la Mipyme identifique, no son momentos reales, por tanto, su oferta de valor y modelo de negocio estarán sesgados frente a la idea de utilidad que el cliente espera. Lo anterior nos llevó a indagar en estas empresas acerca de las actividades que establecen y gestionan para crear valor en los clientes, con el ánimo de determinar la relación que existe entre esto y la identificación y validación de los momentos de verdad. Como resultado, encontramos que el 23% implementa la velocidad de respuesta en los tiempos de entrega y el 27% creen que ejecutar la calidad en la cordialidad les permite crear valor en la gestión del servicio al cliente. Otras opciones resaltadas son la experiencia, mejora continua, la comunicación, innovación, y diseño, convencimiento al cliente y el acompañamiento con el 5% cada una, el 9% acude a la asesoría y otro 9% no tiene

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

claro cómo crear valor. Se evidenció también que ninguna MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín evalúa la experiencia e investiga y comprende ¿qué? genera valor para ellos como tácticas para crear valor, ni un programa de preferencia y lealtad con ellos, tanto que, aunque la velocidad de respuesta y la cordialidad son importantes en la gestión del servicio al cliente, son acciones aisladas que por sí solas constituyen efectos poco exponenciales y tampoco representan la creación de valor en gestión del servicio al cliente.

### **Ilustración 6.** Aspectos y opciones para crear valor



*Nota: elaboración de los autores*

Para crear valor en la gestión de Servicio al Cliente se requiere de un conjunto de estrategias, tácticas y tareas alineadas al modelo de negocio y a la plataforma estratégica de cada organización, que provienen de entender los atributos intangibles y tangibles del producto; como tal, es primordial conocer el concepto de atributo y su diferencia con característica y beneficio

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

así como, ejemplos claros de cada uno en pro de verificar si las empresa MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín tienen claro y aplican el concepto de manera planeada y organizada.

Los aquí señalados por las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, suelen ser más características, beneficios, canales o acciones que incluso algunas(os) son tangibles, por lo que se observa que el concepto no está claro en los empresarios consultados.

Dentro de las respuestas obtenidas en la pregunta donde se les pide a los empresarios MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín describir los atributos tangibles de los productos, se puede notar que conceptualmente existen respuestas que están más aproximadas a la correcta interpretación de lo que es un atributo tangible, sin embargo, el servicio post venta es un aspecto intangible de beneficio y actividad táctica, así como la instalación y las características o beneficios allí nombrados como tasas de interés más bajas, las técnicas de elaboración de un producto, la atracción, el diseño y el punto de venta no corresponden a atributos tangibles de un producto, lo cual es un insigth importante para atender en la gestión de servicio al cliente, en donde las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín puedan hacerse de conceptos para entender e interpretar y proceder así, a una correcta planeación y ejecución estratégica del servicio. Resaltan con el 15% respectivamente las respuestas de sabor y calidad en el servicio post venta e instalación, las demás opciones se distribuyen con el 7% de participación sobre el total.

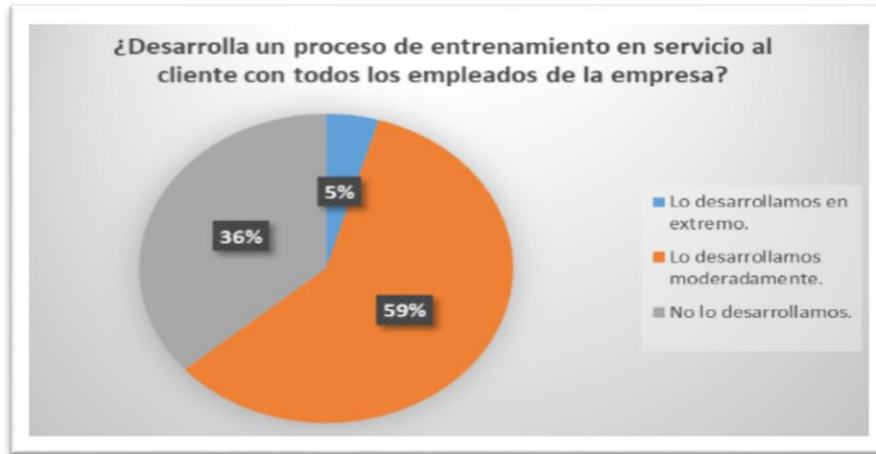
**Entrenamiento y capacitación en servicio al Cliente:** Según los resultados obtenidos, solo el 4.5% de las empresas encuestadas desarrollan procesos continuos y rigurosos de capacitación en servicio al cliente para los colaboradores o empleados de la empresa, de esta manera, el 59.1% lo hace moderadamente y el 36.4% no lo hace. Lo que demuestra que en las

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín aún hay un largo camino por recorrer en la gestión teniendo en cuenta el impacto que la relación con los clientes puede tener.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda (<https://www.gob.mx/>). Según los resultados obtenidos un gran número de empresas no invierte en capacitación de sus empleados, ya que capacitar es una de las mejores inversiones, pues la capacitación al personal los ayuda a aprender a colaborar entre sí y esto traerá mejoras diarias, les permitirá practicar lo que aprenden y esto optimizará considerablemente la empresa, pues las respuestas serán más oportunas, además brindará a los funcionarios más confianza en sus capacidades que a la postre serán percibidas por los clientes acerca del conocimiento del producto o servicio, entendimiento de las necesidades del cliente y habilidades de negociación.

**Ilustración 7.** *Proceso de entrenamiento en la empresa.*



*Nota: elaboración de los autores*

**Información al Cliente:** Según los resultados obtenidos, solo el 68.2% de las empresas encuestadas desarrollan dentro de la compañía un programa de información al cliente y el 31.8% no lo hace. Una de las mejores herramientas de fidelización es la atención que se brinda a los clientes, pues en un mercado tan competido ya no es suficiente pelear con precios competitivos, pues se deben diseñar otras herramientas. Según los especialistas en Marketing las experiencias del consumidor que la empresa busca conseguir para lograr la fidelización del cliente y se vincule con la marca, son en un muy alto porcentaje, resultado de la atención al cliente que se les haya prestado antes, durante y después del proceso de compra. En la coyuntura actual, en la que la información está a pocos clics de distancia, el acto de compra es cada vez más mecanizado y los procesos de compra saltan continuamente del offline al online y viceversa, la manera en la que se atiende a los clientes puede convertirse en la mayor ventaja competitiva.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Se debe diferenciar atención al cliente de servicio al cliente. Este último término hace referencia a todos aquellos servicios complementarios que completan la oferta de una empresa formando lo que se denomina producto aumentado y la atención al cliente es la forma en la que las personas de una compañía desempeñan su función independiente del servicio que estén realizando. Por tanto, mientras que, en el servicio al cliente, influyen variables íntimamente ligadas con la tipología de producto/servicio ofrecido, en la atención al cliente es cada persona quien decide cómo va a ofrecerlo a sus consumidores. Depende de cada uno ofrecer una buena o mala atención, aquí la diferencia la marca la habilidad y la voluntad. Esta capacidad de influencia directa es lo que hace de esta herramienta un aspecto fundamental para la diferenciación de una empresa, en especial cuando se trata de las pequeñas empresas que buscan permanente frente a las cadenas multinacionales y las grandes superficies.

La voluntad de ofrecer un valor diferencial a los clientes se encuentra dentro de los mismos propietarios de estos comercios, quienes en su mayoría son quienes atienden a su propio público, estando en sus manos destacar allí donde las grandes empresas carecen de control. La atención al cliente es en muchas ocasiones mal empleada para referirse a los centros de atención de quejas y reclamaciones, o se subestima su poder reduciéndose su significado al mero trato cliente-empleado en el momento mismo de la venta. Lejos de esto, una buena atención al cliente se empieza a realizar en la formulación de la estrategia de la empresa, cuando se segmenta el mercado y se perfila el público objetivo al que se dirigirá la marca.

La atención al cliente se compone de análisis (estudio del público objetivo para adaptar la oferta a sus necesidades), planificación (formación del personal en contacto con los clientes,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

procedimientos y pautas de actuación), ejecución (cuidando cada detalle y buscando la coherencia con la imagen de marca deseada) y control (fijación de métricas que determinen si la estrategia se está llevando a cabo de manera adecuada).

**Restablecimiento de la preferencia y la confianza de la marca cuando se pierde un cliente:** De las 22 respuestas obtenidas a esta pregunta se pueden agrupar de la siguiente manera: El 54% de los encuestados no lo han trabajado, el restante 46% se clasifica en las respuestas de Seguimiento posventa y planes de trabajo, así como capacitación a los miembros de la empresa que tiene la comunicación directa con los clientes.

Se diagnosticó que más del 50% de la muestra encuestada no busca restablecer su relación con los clientes insatisfechos, lo cual puede llevar a perder no solo ese cliente sino también a posibles clientes de su círculo social, ya que el referente que se dará de la empresa no es positivo. Por esto, el restablecimiento de la preferencia es un proceso de vital importancia en la empresa y para poder recuperar un cliente primero se debe establecer por qué está insatisfecho. Las razones que motivan este comportamiento pueden tener origen en los productos o servicios ofrecidos o en la manera como lo gestionan. Según la revista digital Pymerang algunas de las causas más frecuentes de la pérdida de clientes son:

- Porque han encontrado un producto o servicio de similares prestaciones y menor precio (por ejemplo, por una oferta puntual o tras descubrir que le satisface la calidad de una marca blanca).
- Porque han encontrado un producto o servicio de mejor calidad que el suyo (mejor en cuanto a prestaciones, a diseño, servicio postventa, atención al cliente, entre otras).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Porque ya no necesita utilizar su producto (por ejemplo, si se trata de crema de protección solar y estamos en invierno o si lo que usted comercializa son productos para bebé y el hijo del cliente ya ha crecido).
- Porque su producto ya no se encuentra entre sus preferencias (por ejemplo, el cliente decide comprar sólo alimentos orgánicos o comida baja en calorías, o se vuelve vegetariano).
- Por motivos económicos (si, por ejemplo, su producto o servicio no son de primera necesidad y debido a un control más restrictivo de la economía familiar, el cliente decide prescindir de él, de forma temporal o indefinida).

Cuando las razones de la deserción de los clientes no se pueden tipificar en uno de los ítems anteriores, se puede concluir que son internas de la compañía. Uno de los principales causantes del abandono de clientes es una deficiente atención en el servicio a los clientes. Que es completamente controlable por parte de la empresa.

**Experiencia:** Se observa que las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín consultadas se ven confrontadas frente a las respuestas iniciales sobre la concepción que tienen de gestionar el servicio a través de la oferta de valor integrando beneficios y atributos que se conjuguen como resultados del entendimiento profundo del cliente para gestionar de manera eficiente la relación con ellos y resolviendo sus peticiones quejas y reclamos, de esta forma, 8 manifiestan que gestionan muy por debajo del promedio las peticiones quejas y reclamos, 2 la experiencia de compra y 1 empresa la relación con el cliente.

Ocho (8) manifiestan gestionar la relación con el cliente por debajo del promedio.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

En nivel promedio el 52% de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín encuestadas gestiona la experiencia de compra, el 48% el entendimiento de las necesidades con el cliente, 41% la calidad del producto y el 29% la gestión de la relación. Muy por encima del promedio solo el 14% manifiesta que trabaja el entendimiento de las necesidades del cliente, 18% la calidad del producto y 10% la gestión de la relación con el cliente. Por encima del promedio el 14% seleccionó que administra las peticiones, quejas y reclamos, un 5% la experiencia de compra, 18% la calidad del producto, 14% entendiendo de las necesidades del cliente y 19% la relación con el cliente.

Gerenciar el servicio dentro de una empresa va más allá de habilitar un buzón de peticiones quejas y reclamos, implica un proceso estratégico transversal que involucre a todos los niveles y procesos de una organización, los resultados de la gestión de los atributos expresan que las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín los trabajan de manera tangencial y sin mecanismos de sinergia, es claro ver que las preguntas confrontan y puede existir subjetividad en las respuestas sin embargo, se aprecia que se manejan dentro del promedio por un poco más de la mitad de las empresas consultadas acerca de estas variables y menos del 20%, las desarrolla con excelencia y alineación estratégica, puesto que gerenciar el servicio es mucho más que habilitar canales físicos y virtuales de atención, o dejar la cuestión de la satisfacción del cliente al departamento de servicio al cliente. La calidad del servicio y la forma de manejar los momentos de verdad supone una preocupación estratégica de la alta gerencia (Albrecht y Zemke, 1988). Lo que un empresario cree que hace bien o en promedio, es seguro que, en algunos aspectos del servicio, descuida las expectativas de los clientes detallados en cada momento de verdad.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Saber responder adecuadamente a algunos atributos como los analizados no garantiza nunca una buena gestión de servicio; como todas las empresas, se suele ser buenas en algo y también malas en alguna otra cosa, pero el aspecto coyuntural se centra en que nuestros clientes perciben el promedio de nuestro desempeño, como mediocridad (Tigani, 2006, p.27).

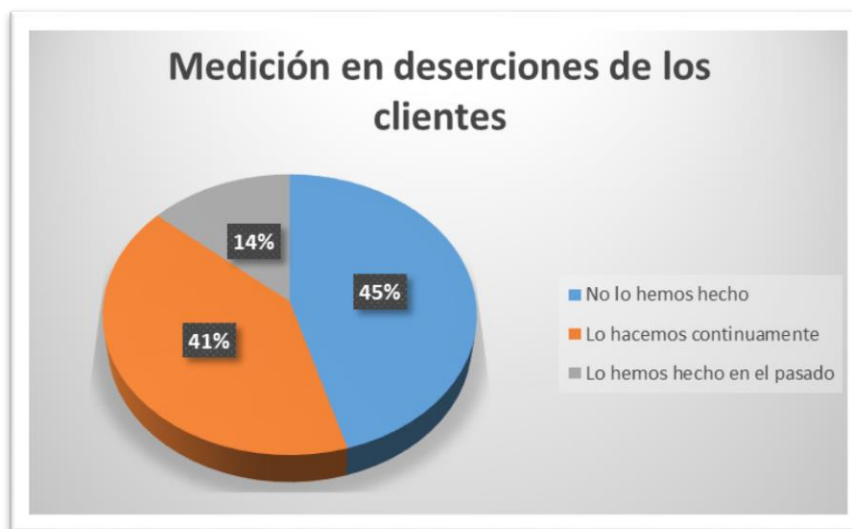
**Medición de las deserciones de los clientes:** El resultado respecto a la medición y contabilización de las deserciones de los clientes en las empresas que aún no lo gestionan muestra que el 45% seleccionó esta opción y el 41% lo gestionan continuamente, un 14% ya no lo hacen. Esta fase hace parte de la existencia y medición del programa de gerencia del servicio diseñado y ejecutado de manera integral, así las cosas, es claro evidenciar porque más de la mitad de las empresas MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín estudiadas, carecen de esta actividad tan importante.

Cabe aclarar que las empresas MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín que respondieron hacerlo continuamente, debido al tipo de pregunta, no responde el ¿cómo? miden las deserciones y si se ajustan a los postulados conceptuales de la gerencia del servicio, asunto que es digno de ser medido en un estudio posterior, sin embargo, entre quienes no lo han hecho y quienes expresan haberlo hecho en el pasado, se consolida un porcentaje del 59% de empresas que no miden ni contabilizan la deserción de sus clientes; lo cual, se convierte en un asunto relevante para prestarle especial atención. Se diagnostica que a pesar del impacto que tiene en las ganancias reducir las deserciones de clientes, los sistemas de contabilidad no captan el costo de una deserción evitada, reconsiderada o revertida, por ende, no todos los negocios aquí consultados miden en números las deserciones.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Como resultado, se observa que los ejecutivos subestiman en gran medida el costo de perder un cliente ya que la mayoría de los sistemas de contabilidad se enfocan únicamente en los costos e ingresos de períodos actuales e ignoran los flujos de efectivo esperados a lo largo de la vida de un cliente, es importante de esta manera, determinar en el 100% de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín si tienen una tasa de deserción alta y tomar medidas para retener a los clientes, el primer paso obvio es determinar la tasa de deserción, entonces estarán preparadas para identificar las causas de la deserción y posteriormente medir que tan larga es la vida del cliente dentro de la organización (Tschohl, 2008, p.36).

### **Ilustración 8.** *Medición en deserciones de los clientes.*



*Nota: elaboración de los autores*

Como se ha evidenciado en los resultados del instrumento, es notable la amplia y variada distribución en las prácticas gestionadas por las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín participantes, respecto a la gerencia de servicio al cliente y en especial, a la manera en que se

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

establece la participación de la organización en el proceso de la planeación estratégica. El 41% lo hace con el concierto de toda la organización, el 23% lo hace la gerencia y los cargos ejecutivos, 18% lo realiza la gerencia y 18% de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín no establece ni desarrolla planeación estratégica. El deber ser, implica que se involucre toda la organización en este ejercicio, sabiendo que gerenciar el servicio debe estar inmerso en la actividad de la gestión estratégica, no es un aporte a la excelencia que tan solo lo desarrollen algunas MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín y de manera parcial al interior de cada una de estas unidades productivas, como tal, es un deber competitivo y de preferencia del cliente que todas en su totalidad adelanten tal encomienda en la medida que toda la organización se compenetre inequívocamente con la dirección que debe tomar y mantener la empresa; esto a pesar de la relación existente entre los conceptos tradicionales de administración y los incorporados bajo la visión estratégica de concebir las organizaciones (Saavedra, 2005).

**Planeación Estratégica:** Las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín de manera integral deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, para responder a los cambios del entorno, por medio de la gestión estratégica que permita desarrollar sus servicios por medio de la practicidad de los procesos, y el desarrollo de una cultura de conocimiento enfocada en la superación de las expectativas del cliente, que permita la innovación constante con enfoque en la productividad de alto nivel (González, et al., 2019, p.253).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 9.** *Cómo se establece la planeación de la gestión estratégica en su empresa.*



*Nota: elaboración de los autores*

#### **Intención de gestionar una estrategia de gerencia del servicio:**

El 95% de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín estudiadas muestra la intención de implementar una estrategia de gerencia del Servicio operativizada con programas, procesos y procedimientos destinando recursos de capital, personas, tecnología e infraestructura para implementarla. El 5% expresó que definitivamente no lo haría. Podríamos suponer que en varios aspectos la aplicación de esta investigación confrontó a los empresarios MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, en eslabones que creen gestionan muy bien, pero otra puede ser la percepción de sus clientes y en otros que tal vez no conocen, le abre el horizonte al universo inexplorado de la gerencia del servicio y su contribución directa en las ventas y beneficios tanto financieros como económicos, que en otrora pensarían era un asunto sin relevancia ni valor, como lo anota (Tschohl, 2008. P. 42), un mejor servicio incrementa las ventas y el retorno sobre la inversión, la experiencia se mejora como resultado de los esfuerzos que se realizan para prevenir la insatisfacción de los clientes, reduciendo así el costo del servicio.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### ***Interpretación de resultados***

Al estar compuesta la muestra por 59% de microempresas y entendiendo que el sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín en Colombia carece de procesos de gestión claros, organizados y apalancados en una plataforma estratégica bien definida y manejada bajo los principios administrativos de planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento, se entiende que por ende la aplicación de la gerencia del servicio en las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín que contienen empresas en los tres sectores básicos, está presente de manera incipiente y el objeto de la presente monografía es aportar una hoja de ruta para implementarla y generar valor dentro del sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.

Así, los puntos evidenciados para construir dicha ruta tocan los temas técnicos de servicio al cliente y la integración de los conocimientos vistos en las unidades de estudio del MBA Virtual cursado en la universidad EAN, en aras de edificar una base sólida en el modelo de negocio y gestión estratégica para blindarle a la ruta, las bases tangibles en el crecimiento en ventas, utilidades y generación de riqueza de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín que se animen a llevarla a cabo.

En consecuencia, la correlación de los resultados de trabajo de campo muestra que está caracterizado por MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín de la región Andina en donde 82% de estas creen gerenciar el servicio, pero cotejándolo con los demás resultados, esa visión se encuentra sesgada ya que desarrollan acciones aisladas sin un proceso de proyección claro e integral, ya que no se trata como lo muestran los resultados, de aplicar una encuesta de satisfacción al ser la opción más seleccionada, pues gerenciar el servicio al cliente se trata de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

análisis y mediciones de planes de acción que apoyen el cumplimiento de objetivos corporativos, la misión, visión y propuesta de valor.

Es de anotar que el 59% determina que la atención por parte de los trabajadores es excelente y el 41% lo considera regular, de tal forma que, si se percibe como en la encuesta de satisfacción, se otorga muy poco trabajo para mejorarlo, puesto que se observa una posición de comodidad en los gerentes, pues al no ejecutar un sistema alineado y engranado estratégicamente, las anteriores acciones carecen de validez en la calificación del parámetro de atención a clientes.

Se confirma también que solo el 18% identifica los momentos de verdad de manera completa para poder manifestar que se gestiona el servicio al cliente y las respuestas no guardan relación, pues el 68% afirma validar con el cliente potencial y el perdido los momentos de verdad. Esta es una tarea vital que ninguna empresa puede dejar de lado ya que denota la inexistencia de estrategias y procesos al respecto, dejando desnudo el flujo del servicio, pues sí se definen e identifican, pero no se validan con los clientes, lo cual, es como si verdaderamente lo primero no se hubiese realizado; por lo que se hace necesaria la claridad conceptual y brindarle la aplicabilidad que permita crear cambios de valor para los grupos de interés, ya que el 23% hace hincapié en la velocidad de respuesta y el 27% maneja la cordialidad en la atención, puntos válidos, pero no totalmente completos de la gerencia del servicio. El 9% de las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín no tienen claro cómo crear valor por medio del servicio al cliente y, por ende, tampoco evalúan la experiencia para comprender que genera valor para los clientes,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

por lo tanto, coincide que, como consecuencia, carezcan de acciones o programas vinculados a los anteriores parámetros, proyectados a administrar la preferencia.

También es imperante resaltar que en la ruta se debe tener un acervo conceptual que permita la implementación de la guía de Gerencia de Servicio al Cliente en cualquier MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín, ya que en la sección de atributos tangibles e intangibles, se observan errores conceptuales y confusión respecto a lo que es un atributo y cuáles de ellos son tangibles e intangibles, de la misma manera, se evidencian falencias en el entendimiento y la cuantificación de cuanto de lo que compra el cliente es producto y cuanto es servicio dentro del flujo de servicio y los momentos de verdad, que deberán ser validados con el cliente.

Los anteriores apartes interpretativos llevan a determinar que como consecuencia de la inexistencia del sistema de gestión o gerencia del servicio al cliente, es casi nula o precaria la ejecución de un proceso o entrenamiento en servicio, por lo que los colaboradores se desempeñan como ellos creen o piensan, basados en unas funciones básicas dadas en su mayoría verbalmente, por lo que en la práctica, la operación probablemente posea muchas fallas en cada momento de verdad y haya más clientes inconformes que con la sensación de superación de sus expectativas con las marcas consultadas.

Dentro de las dimensiones evaluadas, la información al cliente clarifica el flujo del proceso del servicio y mejora la experiencia en una empresa lo que como parte del programa de capacitación y entrenamiento es dar la información de manera veraz y oportuna para permitir que el cliente perciba la utilidad del producto involucrado en la atención durante la gestión de la operación. Las cifras muestran que, de manera similar a las anteriores preguntas, el

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

procedimiento de información al cliente no está al 100% desarrollado en las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.

Al poseer diferentes vacíos en el entrenamiento, información al cliente, en la creación de valor, no tener claros ni validados los momentos de verdad y la calificación de atención a clientes por parte de los colaboradores con una distribución del 41% en el parámetro regular, se puede apreciar que cuando pierden un cliente no emprenden estrategias establecidas y proyectadas para recuperarlos (54%) y de la misma forma, el restante 46% registraron acciones que no son propias del restablecimiento de la relación con los clientes, entendiéndose como restablecimiento la recuperación de la compra.

Por lo tanto, la experiencia de compra es gestionada de manera promedio y por debajo del mismo, trayendo como efecto adverso la pérdida continua de clientes y tal y como lo muestran los resultados, no se ejercen procedimientos estratégicos para recuperarlos, tal vez al ignorar que es menos costoso retener un cliente frente a recuperarlo y esto es más útil, que obtener uno nuevo por parte de las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín. Ya que sin gestionar el servicio se arriesga y deteriora el top of mind y el valor de cada una de las marcas, debido a que ninguna de las empresas encuestadas, se calificó en los niveles superiores tal es así, que se evidencia que para mejorar el valor de marca y posicionamiento solo el 41% afirmó medir las deserciones de los clientes y en definitiva es limitada la labor de asegurar una experiencia de compra superior por medio de investigar los momentos de verdad con los clientes, medir las deserciones y trazar planes para recuperar los clientes como acciones estratégicas claves, en la gerencia de servicio al

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

cliente que impacta directamente el valor de marca, la preferencia de compra y por ende el crecimiento en ventas.

Esta investigación es una fotografía fiel, de cómo en Colombia, la planeación y gestión estratégica no contemplan implementar y gerenciar procesos que gestionen el servicio, afectando los resultados económicos y financieros de cada MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín, pues el marketing acerca al cliente al establecimiento de comercio pero el servicio, garantiza la recompra desde que sea trabajado estratégicamente, brindando una experiencia planeada, organizada, medida y dirigida hacia el cumplimiento de la misión y la entrega de verdadero valor económico, social y ambiental. De hecho, se refleja que acerca de la planeación estratégica existe 18% de MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín que no la desarrollan y solamente el 41% lo hace con toda la organización a 360°, involucrando a colaboradores de todos los niveles.

Es concluyente que existe y es latente la necesidad de implementar el sistema de gerencia de servicio al cliente en las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín, no solo porque representan más del 95% del aparato productivo nacional, sino porque al indagar en la intención de los gerentes encuestados, solo el 50% tiene un interés alto en desarrollar un estilo de liderazgo basado en el servicio al cliente y el 40,9% tiene dudas de gestionarlo, aunque el 96% presenta la intención de destinar recursos para implementarlo, lo que corresponde a 21 MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín de las 22 encuestadas en el trabajo de campo realizado.

Así las cosas, las hipótesis se cumplen conforme a que los resultados muestran que existe diferencia entre lo que piensan acerca de gestionar el servicio al Cliente contrastado con los procesos y recursos que destinan para tal fin, tanto que es inferior al 45% las MiPymes de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Bogotá, Boyacá y Medellín que lo desarrollan de manera estratégica, organizada e integrada al modelo de negocio, a las áreas clave y a la razón de ser o propósito de la organización. Los hallazgos muestran que son acciones intuitivas, improvisadas y poco planeadas, mostrando la falta de conocimiento las cuáles, se encuentran desarticuladas de la plataforma estratégica e incluso con transparente ausencia de esta.

El trabajo de campo demuestra entonces la importancia y necesidad de plantear una guía que dirija, conduzca y enrute a las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín, hacia una correcta y competitiva gerencia del servicio al cliente, que reporte beneficios tangibles y sostenibles en el tiempo, permitiendo el crecimiento y generación de riqueza del aparato productivo.

### ***Hallazgos o insights de resultados***

De manera interpretativa los resultados nos muestran transparentemente que la gerencia de Servicio al cliente en el sector MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín es hasta ahora un ideal, las empresas carecen de un sistema de gestión alineado a la plataforma estratégica y al modelo de negocio de tal manera que se mida la calidad en la atención, las deserciones, exista un plan de capacitación, motivación y entrenamiento así como, un modelo de actuación comercial que maneje estrategias, tácticas y actividades que sean evaluadas periódicamente en el otorgamiento de una experiencia única, al gestionar la operación con énfasis en la vigilancia activa de los momentos de verdad a lo largo del viaje del cliente. En consecuencia, los insights aquí develados permitirán tener en cuenta los puntos y aspectos importantes para diseñar la propuesta de la ruta guía de gerencia de servicio al cliente para el sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Tabla 5.** *Insights de servicio al cliente*

<b>Insights</b>	<b>Área conexas con gerencia en Servicio</b>	<b>Razón</b>
1. <b>Inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.</b>	Operativa	Desconocimiento y poca importancia dadas por las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.
2. <b>Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.</b>	Gerencia	Inexistencia de gestión estratégica integrada a los procesos.
3. <b>Baja investigación del cliente y los momentos de verdad.</b>	Mercadeo	Toma de decisiones respecto al cliente de manera improvisada e intuitiva.
4. <b>Falencias y errores conceptuales de los temas relacionados con servicio al cliente.</b>	Mercadeo (Servicio)	Baja preparación y capacitación en Servicio al Cliente.
5. <b>Nulo entrenamiento y capacitación en servicio al cliente a los colaboradores y clientes.</b>	Gestión Humana	Proceso de gestión por competencias sin implementar.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

<p>6. <b>Escaso diseño de la experiencia a través de los momentos de verdad.</b></p>	<p>Mercadeo (Servicio)</p>	<p>Limitada importancia a la evaluación del cliente a cada punto del flujo de la prestación de la operación.</p>
<p>7. <b>Restablecimiento de la preferencia y relación con los clientes sin implementar.</b></p>	<p>Mercadeo (Servicio)</p>	<p>No se gestiona ni se gerencia la relación con el cliente.</p>
<p>8. <b>Medición precaria de las deserciones de los clientes.</b></p>	<p>Mercadeo (Servicio)</p>	<p>Falta de gerencia de la relación con el cliente.</p>
<p>9. <b>Deficiente direccionamiento y formulación de la gestión y planeación estratégica.</b></p>	<p>Gerencia</p>	<p>Trabajo desalineado y desoperativizado en alta gerencia respecto a la plataforma estratégica de la organización.</p>
<p>10. <b>Inexistencia de un presupuesto de servicio</b></p>	<p>Finanzas</p>	<p>Ignorancia de presupuestar y destinar recursos a gerenciar estratégicamente el servicio.</p>

*Nota: elaboración de los autores*

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

## **Desarrollo del objetivo número 2**

Desarrollar una revisión bibliográfica sobre metodologías publicadas respecto a la gerencia del servicio.

### ***Revisión Bibliométrica***

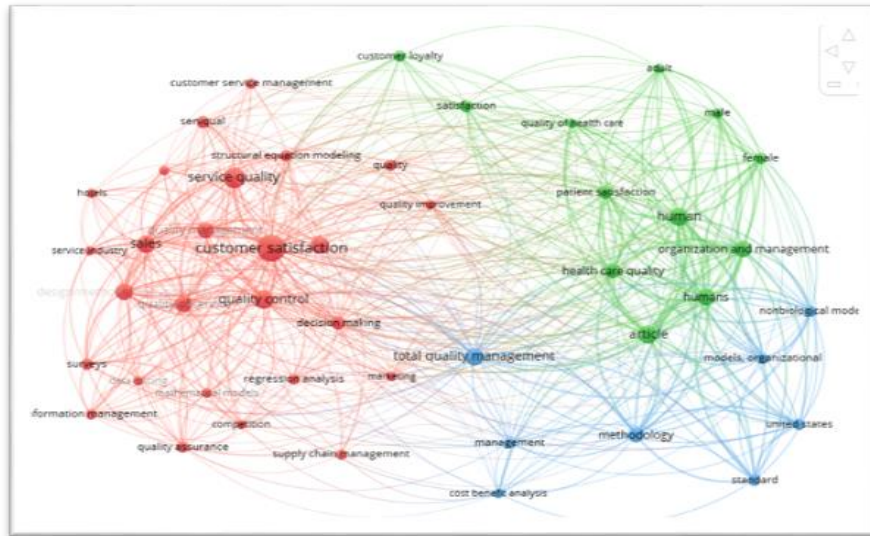
En primera instancia, dentro de la base de datos Scopus y por medio del software VosViewer, se desarrolló la búsqueda de los nichos de conocimiento que han trabajado artículos de investigación referentes a la Gerencia del Servicio al Cliente y las relaciones existentes como aporte al conocimiento y novedad. La ecuación de búsqueda implementada arrojó trescientos setenta y ocho documentos (378) de resultados con las siguientes variables:

*Methodology + quality + analysis + models + customer + service + management*

Las relaciones de co-ocurrencia en las palabras claves del nicho de conocimiento que se evidencian en el tema de gerencia de servicio al cliente se muestran a continuación:

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 10.** *Co-ocurrencia de palabras claves en nichos de conocimiento de satisfacción en gerencia del servicio al cliente.*



*Nota:* Fuente Scopus

Tal y como se observa en la ilustración #10 en la base de datos Scopus, las investigaciones y artículos sobre gerencia de servicio respecto a la satisfacción del cliente, están relacionados a los temas de modelos organizacionales, ventas, satisfacción del cliente, al mercadeo, compras, organización y gerencia, control total de calidad, satisfacción, análisis del costo beneficio y lealtad del cliente, de tal forma que influye, es primordial y se requiere de la presencia del servicio dentro de una compañía, en el desarrollo de tales áreas dentro de la gestión del recurso humano integrando a todas las áreas y actividades de la organización, tanto que dentro de la revisión, se hace hincapié de la relevancia en los sectores de la salud de pacientes y cuidados de la salud.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Ilustración 11.** *Co-ocurrencia de palabras claves en nichos de conocimiento gerencia de servicio al cliente.*



*Nota:* Fuente Scopus

Continuando con el análisis Bibliométrico y escudriñando sobre la correlación Bibliométrica respecto a la gerencia de servicio al cliente, se conecta en las redes de conocimiento de servqual, calidad en el servicio, satisfacción del cliente, control de calidad, lealtad del cliente, ventas y mejora de la calidad. Temas de nichos de conocimiento que en la práctica están relacionados con la operatividad y gestión de la oferta de valor de una organización MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín.



Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Toma de decisiones, marketing, calidad en el servicio, gerencia del servicio al cliente, lealtad del cliente, satisfacción, gerencia, análisis costo beneficio, gerencia de calidad total, análisis de regresión, data minning entre otros.

### ***Modelos y metodologías revisados***

El servicio al cliente se define como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que sus clientes obtengan el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Una vez se conoce qué servicio requieren los clientes, se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos o la publicidad. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno y se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus proveedores. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico o servicio en la dependencia. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

En toda empresa, pero sobre todo en la PYME, una prioridad diaria debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para quienes colaboran en ella.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Para lograr una venta de manera exitosa, deben de existir distintos factores que favorezcan concretar la venta, ya que el cliente constantemente está calificando aspectos que son muy importantes de cuidar (Jiménez y Ortega, 2012). Adicional a la importancia del servicio, la alta competitividad generada en las últimas décadas ha llevado a las empresas colombianas a buscar una continua renovación y adaptación de sus recursos y capacidades según las necesidades del mercado. Bajo estas condiciones, este dinamismo ha influido en la competencia y, por lo tanto, en la adquisición de recursos complementarios que les generen valor agregado a sus clientes. Aquí surge el servicio y la satisfacción del cliente como un factor diferenciador a la hora de construir esa fidelización y reconocimiento positivo de la empresa, sus productos y/o servicios.

En lo expuesto anteriormente, se puede ver lo oportuno del diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín para lo cual, se realizó una revisión bibliográfica de la literatura disponible de las últimas décadas considerando la relevancia de acuerdo con el objetivo propuesto. Teniendo en cuenta la gran cantidad y variedad de literatura disponible, se buscó desarrollarla de forma sintética, utilizando sólo aquellos modelos que realmente daban una aportación determinante en la comprensión ampliada del tema de investigación.

Conforme a la definición de Guirao (2015): “La revisión de la literatura debería tener unas características que permitan al investigador el acercamiento al tema, de forma que pueda tener un conocimiento profundo y preciso sobre el estado de la cuestión” y como investigadores nos permita dar respuesta tras esta revisión, al objetivo 3 propuesto en la presente investigación.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Para esta revisión se planteó una revisión descriptivo-exploratoria y un análisis conceptual donde se tomó como ecuación de búsqueda los conceptos claves del tema de investigación a saber: Servicio, satisfacción del cliente, calidad en el servicio, Gerencia del servicio, mercadeo, experiencia del servicio, MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, innovación, valor agregado, modelo de gestión, gestión estratégica, estrategias de servicio, ventas, liderazgo, y rentabilidad financiera con las cuales se consultaron fuentes primarias como: artículos, libros, resúmenes en revistas sobre esta área del conocimiento en particular, utilizando como fuente de estas las bases de datos electrónicas disponibles por la universidad EAN y de otras universidades como EMIS, E-Book 7-24 y Scopus.

Luego de esta revisión se pudieron concluir los siguientes como los modelos y conceptos claves de servicio al cliente:

**Tabla 6.** *Revisión bibliográfica*

<b>Propuesta/Fuente</b>	<b>Propuesta</b>
<b>1. Gerencia del servicio</b>	El modelo de gerencia del servicio según lo definido por Karl Albrecht (1997) se basa en los siguientes pasos:
<b>"Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entender al cliente: en esta etapa es de vital importancia conocer la información del cliente, por lo cual se deben desarrollar: grupos focales, entrevistas abiertas con el cliente, encuestas de satisfacción, informes de PQRS, etc. Para definir y clarificar cuales son los atributos y características de los productos esperados y deseados, tomando esto como fuente para los procesos de mejora continua y redefinición de las características de los productos hacia la satisfacción de sus necesidades.</li><li>• Clarificar la estrategia del servicio: Definir claramente cuál va a ser el modelo a seguir en la prestación del servicio, a partir de la información de la percepción de los clientes y satisfacción de sus necesidades identificar cuáles son los aspectos</li></ul>
<b>Karl Albrecht, 1997</b>	

relevantes de cuál es su deseo, clasificando características puntuales y específicas de los productos y definiendo la mejor manera en que estos servicios puedan ser llevados a ellos. Es importante tener claridad en los manuales o protocolos de atención al cliente para los funcionarios de atención frontal, así mismo como los canales de interacción con el cliente adecuados. Todo esto deberá estar enmarcado en el direccionamiento estratégico de la corporación definido claramente por la alta gerencia y realizando una labor de concientización e identificación como cultura organizacional para todos los empleados en función de la satisfacción del cliente y la mejor manera de llegar a ellos.

- Educar la organización: En este paso es importante que la empresa realice todo un plan de formación y educación al empleado para alcanzar la interiorización de la prestación del servicio óptimo sea un compromiso directo de cada uno de los integrantes de la empresa. Se debe en este caso realizar capacitaciones, reuniones grupales, fortalecimiento diario y decidido por los líderes medios de la entidad para crear un ambiente de cultura y todos hablar del mismo idioma realizando reuniones de seguimiento de avance de logros, celebración de objetivos y metas de cumplimiento, informando periódicamente los avances y lo que se está logrando como mecanismo de motivación hacia el logro de objetivos.
- Poner en marcha las mejoras fundamentales: Realizar las mejoras fundamentales y principales en la forma como la empresa produce y entrega los productos y servicios. La fuerza de choque o estrategia de servicio al cliente claramente definido hará participes a todos los miembros de la organización en función de la prestación del servicio y enfocado al mejoramiento.
- Hacerlo permanente: Toda la organización deberá estar enfocada en la prestación de servicio óptimo como pilar fundamental dentro de la estrategia de la empresa y esta deberá garantizar los mecanismos fundamentales para el fortalecimiento del servicio como estrategia corporativa (Pascagaza, Yefry, 2017).

---

**2. La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a**

Según lo propuesto por Herrera J. 2016 para un modelo de servicio eficiente es imperante la integración de la misma con cada una de las áreas de la compañía y articulación del servicio a partir de unos estándares y procesos definidos que permitan que la empresa brinde productos y/o servicios que no solo den respuesta a

---

---

<b>cualquier organización y La clave para ganar todos. Herrera J. 2016</b>	<p>la necesidad de sus clientes, sino que cuenten con altos estándares de calidad y que reúnan la mayor cantidad de características que el cliente espera del mismo.</p> <p>J. Herrera (2016) resalta que a pesar de existir metodologías establecidas en materia de gerencia de servicio, la orientación del mismo se define por el nivel de satisfacción y beneficio que debe llegar hasta al ámbito personal y social entre las partes comprometidas, desarrollando un ambiente de motivación económica que al final brinda una ganancia tanto para la organización como para el cliente, es por esto que la gerencia de servicio está directamente relacionada con el servicio como parte de los productos agregados que se integran al proceso de administración de las empresas, generando la necesidad de establecer modelos sistemáticos que integren elementos como la calidad del producto o servicio, la actitud de servicio.</p> <p>El manejo de la imagen de una compañía es una de las acciones clave de la gerencia. Se debe definir cuál es la imagen que se desea proyectar, las alternativas para lograrlo, cómo se desarrollan y establecen los indicadores para evaluar el impacto que se causa dentro de la misma organización y en su público externo. se debe implementar la imagen empresarial a través de los siguientes pasos:</p> <p>Crear la imagen de la organización: Lo cual requiere establecer los rasgos distintivos que permitan identificarla y diferenciarla claramente dentro del mercado, proyectar la imagen consiste en disponer íntegramente todos los elementos pertinentes para orientar la construcción de lo que se quiere vender como empresa.</p> <p>También se deben diseñar estructuras organizacionales que entreguen verdadero poder a las personas que deben tomar decisiones rápidas en el momento de la prestación del servicio. Los procesos de mejoramiento organizacional se deben elaborar pensando en el cliente y no en la empresa.</p> <p>Se deben tener equipos preparados y motivados, pues de lo contrario ninguna estrategia servirá. Para lograr una gerencia del servicio optima y eficaz se requiere comenzar por identificar la filosofía del servicio, pasando por la revolución del servicio, entendiendo el servicio como sistema, conocer la importancia de la calidad en el servicio para generar valor agregado a este como una forma de actuar personalizada, permanente y mejorada, mediante la interacción con los usuarios de la organización (Herrera J, 2016).</p>
--	--

---

**3. Gerencia de Servicio la clave es anticiparse a lo que quiere el cliente.**  
**Mogollón, 2017**

El modelo para gerenciar el servicio debe buscar anticiparse a las necesidades de los clientes, por lo cual en la dinámica moderna de las organizaciones se deben generar escenarios innovadores que le permitan estar vanguardia y ser altamente competitivas. Para lograr esto se deben establecer políticas claras de los aspectos relacionados al servicio en cada una de las áreas de la organización, buscando siempre confluir en un trabajo continuo para alcanzar la satisfacción del cliente externo e interno de forma integral (Mogollón, 2017). Se trata entonces de establecer procesos gerenciales a través de las áreas fundamentales como lo son: Recursos humanos, diseño, producción, financiera, mercadeo, ventas, etc. que tengan como pilar el satisfacer las necesidades de clientes internos y externos (Mogollón, 2017).

---

**4. La gerencia del servicio como herramienta para el mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas.**  
**García G, 2018**

La gerencia del servicio debe asimilar el servicio como un sistema particular que tiene como centro al cliente, y donde se debe establecer una estrategia de trabajo específica que integre la actividad individual, de equipos de trabajo y de las tecnologías existentes buscando satisfacer las necesidades del usuario. Para ello es pertinente el desarrollo adecuado de etapas como: el diseño de servicio, la tecnología empleada, la logística, la marca, el empaque, el servicio al cliente y en general todos aquellos aspectos que deben ser cubiertos desde la alta gerencia y con liderazgo, que facilite la satisfacción del cliente de forma continua y con sostenibilidad en el tiempo que busca generar ventajas competitivas y de diferenciación para la organización (García G, 2018).

En la implementación de un servicio óptimo se debe integrar el aspecto tecnológico, ya que en la actualidad el uso de las tecnologías pueden marcar una diferencia a la hora de compararse con empresas del mismo sector, adicional, a que permite acceder a nuevos y mejores escenarios de mercado, al jugar como pieza clave en la generación de una gerencia de servicio integral que busque un vínculo más cercano con el cliente por medio de sistemas de información, maquinaria automática, sistemas de video o audio, agilidad en la producción, elevación de estándares de calidad, reducción de la complejidad en la manipulación de productos por parte del cliente, etc. Este aspecto es realmente un punto de referencia tanto para el cliente externo, como el interno, que buscan identificarse con la organización a través de la satisfacción en su rol dentro del ámbito comercial (García G, 2018).

---

Según Pinillos C y Cruz P 2021. La globalización es un hecho que ha marcado a todas las empresas, ya sea que ofrezcan productos o servicios. Por lo cual la organización se debe dar a la búsqueda de profesionales que identifiquen eficaz, veraz y rápidamente, todas las necesidades, deseos y fantasías de los clientes. Pero no solo identificando esos perfiles será suficiente, también se requiere:

1. La combinación de herramientas tecnológicas como parte del proceso de mejoramiento en el servicio y para la introducción de valor agregado en su servicio o producto.

2. La transformación de la empresa a una en la cual el capital humano mejora continuamente las actividades en pro del logro de los objetivos empresariales con una asertiva comunicación organizacional e innovación.

3. El uso de la innovación como herramienta que le permita a la organización responder eficientemente a los cambios propuestos por el mercado, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Vermeulen, 2004) y de esta forma promover el crecimiento económico (Cheng y Tao, 1999).

4. Lograr que, como parte de la innovación de la empresa se introduzca un nuevo modelo organizativo en las tareas, del lugar del trabajo y las relaciones exteriores de la empresa.

5. Cuando se habla de la innovación de la empresa se debe mirar un poco más allá del hoy y de la planificación estratégica, para tener claro la importancia de la innovación cuando se habla de un servicio que sea consecuente con el mercado, pudiendo fomentar la prestación de servicios con estrategias que promuevan la competitividad y aprovechen las ventajas comparativas de la empresa, según los recursos que los disponga.

6. La cultura del servicio organizacional desde la innovación se debe consagrar en la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos empresariales, en los cuales cada persona o equipo de trabajo se empodera con pertinencia y pertenencia al desarrollo diario de las actividades y con pasión en lo que realiza continuamente.

7. La cultura del servicio organizacional es en esencia la que se gestiona diariamente por cada individuo en una organización, como eje de mejoramiento y dinamismo en

**5. La innovación es un factor clave dentro de la gerencia del servicio.**  
**Pinillos C y Cruz P 2021.**

la apropiación de las funciones o labores que realiza el capital humano en la empresa para servir al cliente (García, 2016). El servicio al cliente es parte de la cultura de la organización, es como un valor y una característica primordial que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la organización. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas de los clientes o de los compañeros (Pinillos y Cruz, 2021).

---

**6. La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo.**  
**Serna Gómez, H. (2006).**

Según (Serna 2006). Como parte de un servicio al cliente de exitoso, la gerencia debe crear una nueva visión de la organización con estructuras ágiles y simples, y un nuevo concepto del cliente interno y externo, como punto de partida para el diseño de una gestión de clientes que la haga más competitiva. Así mismo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos dados por:

1. Evangelizar la gerencia: Desafortunadamente, muchas de las empresas no conocen a sus clientes y empiezan a generar estrategias que para la alta gerencia están bien. Pero para lograr que una estrategia de servicio funcione a cabalidad, la gerencia debe involucrarse en todos los procesos empresariales, ser visible y comprometerse con la filosofía y las estrategias que llevará a cabo para mejorarla gestión al cliente.
  2. Conocer la competencia: Para las empresas es de vital importancia el conocimiento que tengan sobre su competencia. La buena investigación acerca de su competencia le permitirá mucho más fácilmente anticiparse a los grandes cambios del mercado. Realizar estrategias eficaces de servicio al cliente y conocer las de la competencia, les permitirá un desarrollo más sólido en la actividad competitiva.
  3. Diseñar las estrategias de servicio: Una de las estrategias competitivas de toda empresa es diseñar sus propias estrategias de servicio y establecer su portafolio de servicios, porque finalmente este será el factor que la diferenciará de la competencia. Es importante que cuando se diseñen estrategias, la organización tenga en cuenta la cultura corporativa de la compañía, sus valores, la diferencia en sus productos y la distinción de su gente.
  4. Evaluar la calidad del servicio: Antes de diseñar una estrategia de servicio, cada
-

empresa debe evaluar la calidad de los servicios que presta. Para ello, existen diferentes metodologías para hacerlo: desde la realización de un análisis DOFA completo o métodos más sofisticados como la ISO 10004 la información obtenida del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente puede ayudar a identificar oportunidades para la mejora de las estrategias de la organización, los productos, los procesos y las características que son valiosas para los clientes, y servir a los objetivos de la organización. Tales mejoras pueden fortalecer la confianza del cliente y dar como resultado beneficios comerciales y de otro tipo (ISO, 2012). Cualquiera de las metodologías utilizadas, servirá para determinar la calidad del servicio que se esté prestando, antes de diseñar una estrategia para la organización.

5. Definir los ciclos del servicio: Es indispensable para toda empresa identificar los ciclos del servicio, con el fin de estructurar y determinar la administración y el manejo de los momentos de verdad. Cada organización maneja diferentes ciclos de servicio y deberá ajustarlos cuando aparezcan esos momentos de verdad que se generen en la compañía.

6. Educar a la organización: Las estrategias de servicio, sus ciclos y cómo manejar los momentos críticos frente a la prestación de un servicio, serán factores que la alta gerencia deberá comunicar efectivamente a cada uno de sus colaboradores.

Desafortunadamente las empresas en ocasiones olvidan la gestión de su cliente interno y no la conciben como parte del proceso de mejora. Por eso, una divulgación óptima para toda la estructura producirá una cultura del servicio y, en efecto, el cliente interno se sentirá incluido en los planes estratégicos de la compañía.

7. Educar al cliente externo: Si no se le enseña al cliente cuál es el servicio que se quiere prestar y cómo utilizarlo, nada se ha hecho hasta ahora. Para ello, es necesario diseñar sistemas y estrategias que permitan llegar al cliente, indicándole las estrategias y los usos que puede hacer de la estrategia de servicio que se pone a su disposición para responder adecuadamente a sus necesidades y expectativas.

---

**7. El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente**

El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. Es enfocarse más en las personas que en los mismos productos de la empresa y generar un portafolio de clientes, que será uno de los factores claves para la competitividad. Una estrategia concibe el servicio al cliente

---

---

<b>son las buenas relaciones establecidas con las personas.</b>	como un conjunto de las relaciones e interacciones, que asegura una relación, de largo plazo, generadora de valor para el cliente y para los objetivos estratégicos de la empresa. Para la realización de esa estrategia se plantean cinco elementos fundamentales para su desarrollo en el largo plazo:
<b>Serna Gómez, H. (2006).</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identificación: Estructuración de una base de datos confiables, la cual tenga la información de sus clientes, hoja de vida y su perfil. Esto le permitirá a la empresa diseñar estrategias efectivas para satisfacer cada vez mejor a su cliente.</li><li>2. Individualización: Definir con claridad la estrategia de relacionamiento con el cliente, de tal manera que permita individualizarlo en sus contactos o cuando se presenten problemas en el servicio de la empresa (Serna, 2006).</li><li>3. Integración: Para las empresas debe ser una condición especial e importante tener una visión integral con el cliente. El CRM (Customer Relationship Management) o administración basada en la relación con los clientes, se debe enfocar a una unión, no solo desde la alta gerencia, si no involucrar todas las partes que conforman la organización.</li><li>4. Interacción: Conocer al cliente, le permite a la empresa aprender de él, y a su vez le posibilita estar un paso más delante de sus gustos. Además, al entender esos gustos puede diseñar estrategias que vayan encaminadas a su satisfacción.</li><li>5. Integridad: Cuando un cliente se siente bien atendido, confía en lo que está recibiendo y en su proveedor, lo cual le permitirá crear unos fuertes lazos con la organización a largo plazo. McDonald's en su estrategia con el cliente, se plantea cuatro grandes retos para llevar a cabo una correcta satisfacción del cliente, a través del método QSCyV: Q (Quality/Calidad): garantizando productos con altos estándares de calidad. S (Service/Servicio): agilidad en el servicio y amigabilidad con el cliente, quien para los colaboradores es su principal jefe. C (Cleanliness/Limpieza): sus instalaciones están en las condiciones óptimas para la atención del cliente. V (Value/Valor): una combinación entre compra, calidad, rapidez, servicio, limpieza y diversión.</li></ol>

---

*Nota: elaboración de los autores*

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **Desarrollo del objetivo número 3.**

Diseñar la ruta guía de gerencia del servicio para ser aplicado en las Mi Pymes.

Posterior al trabajo de campo y a la revisión bibliográfica acerca de los modelos de gerencia de servicio al cliente, se interrelacionan las variables resultantes para abordar la ruta guía que las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín de todo sector económico puedan implementar y generar valor hacia uno de los grupos de interés más importantes de cualquier compañía, “El cliente” tanto interno como externo, determina El **Services Mix** resultante de los hallazgos o insights respecto a la operatividad del servicio al cliente en las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín y los modelos encontrados dentro de una plataforma estratégica y modelo de negocio en cada organización.

Esta ruta es una herramienta que apoya y ayuda a las compañías que respaldan más del 98% del aparato productivo colombiano en la consecución de mejores niveles de ventas y percepción de las marcas traduciéndose en un mayor posicionamiento, por medio de gerenciar estratégicamente el servicio al cliente y que de esta manera se convierta en una cultura práctica y alineada al propósito de cada organización. En el presente punto del trabajo monográfico se consolidan conceptos básicos aprendidos en el MBA Virtual de la Universidad EAN junto con los propios del tema específico en gerencia del servicio para que así, cada MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín de manera metódica, pueda aplicarlos en pro de transformar su compañía con un enfoque sistémico desarrollando capacidades que apuntan directamente a la superación de las

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

expectativas del cliente al tener control holístico de la gestión de la operación desde la perspectiva del servicio.

Se caracteriza la vía a transitar para manejar un proceso de servicio al cliente transformacional integrado dentro de la plataforma estratégica y el modelo de negocio de cualquier Mipyme. La ruta guía de gerencia del servicio para ser aplicado en las MiPymes conduce a cada gerente a integrar las actividades claves y el andamiaje interno de la organización en la obtención de una estructura sincronizada respecto a la gestión estratégica del servicio al cliente que transversalmente involucra a toda la empresa en el objetivo de mejorar las ventas y por ende la preferencia de los clientes sobre todo en la recompra.

La ruta guía en gerencia de servicio al cliente para el sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín, posee quince (15) estaciones metodológicamente estructuradas tipo manual que involucran etapas en que las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín deben diseñar, desarrollar, adoptar, medir y mejorar continuamente de manera flexible en aras de proveer a los clientes excelentes niveles de servicio, que resulten en experiencias únicas traducidas para la empresa que la implemente, en varios cerros a la derecha.

### ***Estructura de la Ruta***

- A. Modelo de negocio.
- B. Plataforma Estratégica.
- C. Proceso de gerencia del servicio.
- D. Validación con el cliente interno y externo.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

E. Programa de entrenamiento al recurso humano.

F. Programa de información al Cliente.

G. Tecnología.

H. Quejas.

I. Manejo de la Deserción.

J. Restablecimiento de la preferencia.

K. Costos del servicio.

L. Comunicación del Servicio.

M. Mantener la calidad del servicio.

N. Evaluación del servicio.

O. Planes de mejora.

*Correspondencia de la ruta con la investigación y análisis bibliográfico.*

**Tabla 7.** *Correspondencia de la ruta con la investigación y análisis bibliográfico.*

<b>Etapa de la Ruta</b>	<b>Insights</b>	<b>Modelo de Gerencia del Servicio a aplicar.</b>
<b>A. Revisión del Modelo de Negocio</b>	Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.	La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

		conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. Serna (Gómez, H. 2006).
		La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a cualquier organización y La clave para ganar todos. (Herrera J. 2016).
		La gerencia del servicio como herramienta para el
<b>B. Plataforma Estratégica</b>	Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.	mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas. (García G, 2018).
	Deficiente direccionamiento y formulación de la gestión y planeación estratégica.	La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. Serna (Gómez, H. 2006).
<b>C. Proceso de gerencia del Servicio</b>	Inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.	La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a cualquier organización y La clave para ganar todos. (Herrera J. 2016).
	Escaso diseño de la experiencia a través de los momentos de verdad.	La gerencia del servicio como herramienta para el

mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas. (García G, 2018).

La innovación es un factor clave dentro de la gerencia del servicio. (Pinillos C y Cruz P 2021).

---

**D. Validación con el  
Cliente interno y  
Externo**

Baja investigación del cliente y los momentos de verdad.

Gerencia del servicio: "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa"(Karl Albrecht, 1997).

La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. Serna (Gómez, H. 2006).

El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).

---

---

<p><b>E. Programa de Entrenamiento al Recurso humano</b></p>	<p>Nulo entrenamiento y capacitación en servicio al cliente a los colaboradores y cliente.</p>	<p>Gerencia de Servicio la clave es anticiparse a lo que quiere el cliente. (Mogollón, 2017).</p> <p>La gerencia del servicio como herramienta para el mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas. (García G, 2018).</p> <p>La innovación es un factor clave dentro de la gerencia del servicio. (Pinillos C y Cruz P 2021).</p> <p>La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).</p>
<p><b>F. Programa de información al Cliente</b></p>	<p>Inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.</p> <p>Escaso diseño de la experiencia a través de los momentos de verdad.</p> <p>Nulo entrenamiento y capacitación en servicio al</p>	<p>La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).</p> <p>El núcleo central de una estrategia de servicio al</p>

---

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

	cliente a los colaboradores y cliente	cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).
<b>G. Tecnología</b>	Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.	La gerencia del servicio como herramienta para el mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas. (García G, 2018)
	Deficiente direccionamiento y formulación de la gestión y planeación estratégica.	La innovación es un factor clave dentro de la gerencia del servicio. (Pinillos C y Cruz P 2021).
		La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a cualquier organización y La clave para ganar todos. (Herrera J. 2016).
<b>H. Quejas</b>	Escaso diseño de la experiencia a través de los momentos de verdad.	La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).
		El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas

		relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).
		La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a cualquier organización y La clave para ganar todos. (Herrera J. 2016).
<b>I. Manejo de la Deserción</b>	Medición precaria de las deserciones de los clientes.	La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).
		El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).
<b>J. Restablecimiento de la preferencia</b>	Restablecimiento de la preferencia y relación con los clientes sin implementar.	Gerencia del servicio: "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa" (Karl Albrecht, 1997).
		El núcleo central de una estrategia de servicio al

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

---

		cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).
<b>K. Costos del Servicio</b>	Inexistencia de un presupuesto de servicio.	Gerencia del servicio: "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar, debe conseguir que funcionen dentro de la empresa" (Karl Albrecht, 1997).
<b>L. Comunicación del Servicio</b>	Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.  Inexistencia de un presupuesto de servicio.	La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).  El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).
<b>M. Mantener la Calidad del Servicio</b>	Inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.	El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).

---

<b>N. Evaluación del servicio</b>	Inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.	La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a cualquier organización y La clave para ganar todos. (Herrera J. 2016).
		La gerencia del servicio como herramienta para el mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas. (García G, 2018).
		La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).
		El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).
<b>O. Planes de mejora</b>	Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.	La Gerencia del Servicio es un concepto aplicable a cualquier organización y La clave para ganar todos. (Herrera J. 2016).

---

La gerencia del servicio como herramienta para el mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas. (García G, 2018).

La innovación es un factor clave dentro de la gerencia del servicio. (Pinillos C y Cruz P 2021).

La gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. (Serna Gómez, H. 2006).

El núcleo central de una estrategia de servicio al cliente son las buenas relaciones establecidas con las personas. (Serna Gómez, H. 2006).

---

*Nota: elaboración de los autores*

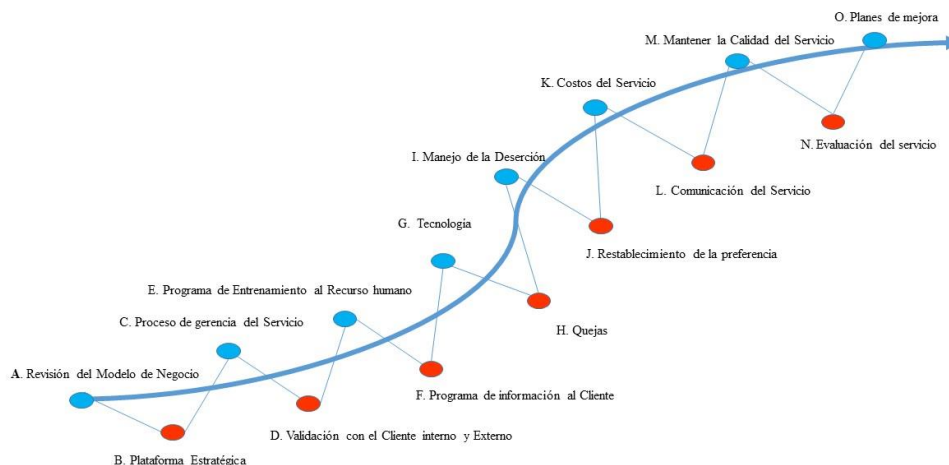
La correspondencia de los insights y la revisión bibliográfica con las etapas de la ruta, muestra los temas a incluir dentro de esta para solucionar la situación imperante respecto a la gerencia del servicio al cliente en las MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, cimentados en los

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

modelos de gerencia de servicio al cliente revisados, lo cual, integralmente asocia aquellos elementos claves para crear valor en la gestión de la operación de cada MiPyme de Bogotá, Boyacá y Medellín y que a la postre, otorgue una experiencia diferenciada que determine la permanencia y el deseo de obtener los productos de quien como empresa micro, pequeña o mediana lo implemente constantemente.

Lo anterior de acuerdo con que (Tschohl,2008) afirma que: El servicio al cliente es una poderosa herramienta de ventas, ya que genera que los clientes regresen a la empresa con mayor frecuencia y compren más, también menciona que de acuerdo con una investigación de la American Management Association, las compras de estos clientes leales representan el 65% del volumen promedio de ventas de una empresa. Las empresas que le han dado la relevancia al servicio al cliente y han entendido que es un proceso estratégico y no un proceso limitado a la atención de consultas y reclamos de los consumidores, han visto la gestión del servicio como una herramienta incluso más poderosa que el marketing para alcanzar sus objetivos comerciales. Según (Tschohl, 2008), el servicio puede traer más utilidades netas finales que las que impulsan áreas como investigación y desarrollo, innovación de producto o cualquier otra estrategia de administración (Ramírez, 2020, p.11). La siguiente gráfica ilustra la ruta con las etapas a trascurrir en la planeación e implementación del sistema de Gerencia de Servicio al Cliente para las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín:

**Ilustración 13.** Estructura de la Ruta



*Nota: elaboración de los autores.*

La propuesta es una oportunidad para las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín respecto a que encuentran el ¿por qué? y ¿para qué? y el paso a paso de cómo implementar, administrar, medir y mejorar continuamente el servicio desde una óptica, misional y estratégica más no, como una acción sin propósito de abandonar a un área de quejas y reclamos la imagen de la compañía y la labor de perpetuar la continuidad de los clientes. Así mismo, dentro de esta guía se resalta a los gerentes MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín los siguientes beneficios dentro de la oportunidad de obtener la guía e implementarla:

- Se ahorra la labor de investigar y/o documentarse acerca de los modelos de gerencia de servicio al cliente.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Reúne en un solo documento el enfoque sistémico y alineación estratégica de su modelo de negocio para involucrar dentro del andamiaje de la empresa la estructura de gestión en servicio al cliente.
- Aprenderá, recordará y reforzará conceptos administrativos y gerenciales desarrollando la competencia de aplicarlos, planearlos organizarlos, medirlos y llevarlos a nuevos niveles dentro de la organización.
- Obtendrá el compromiso y colaboración activa de todos los colaboradores o clientes internos de la empresa.
- Mejorará ostensiblemente la gestión de la operación y utilidad del cliente al hacer una planeación, organización y dirección de sus procesos ostensiblemente.
- Incrementará el nivel de ventas, rentabilidad, valor de marca y top of mind.

## **Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín.**

### ***A. Revisión del modelo de negocio***

Apreciado Empresario MiPyme de Bogotá-Boyacá-Medellín, antes de generar para su empresa un sistema de gerencia de servicio al cliente debe tener claro que sin entender cuáles son las bases con las que entrega y recibe valor del entorno, no podrá establecer la forma en que gerenciará el servicio al interior de su compañía; debido a que llevar la propuesta de valor por medio de un portafolio de productos sean tangibles o intangibles para que sus clientes prefieran

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

adquirirlos frecuentemente antes que a sus demás competidores, lleva implícito la gestión de una operación de manera productiva y eficiente que aporte una experiencia y utilidad que supere las expectativas de sus clientes.

Por lo anterior, lo invitamos a desarrollar junto con todo su equipo de trabajo (puesto que el servicio y su gerenciamiento está a cargo de todos en la compañía), el diseño o rediseño de su modelo de negocio utilizando la versión de Modelo de negocio sostenible desarrollada por la Universidad EAN por parte del instituto de Emprendimiento Sostenible dentro del Programa EAN Impacta, la cual es una herramienta completa porque permite establecer la triple hélice de creación de valor económico, social y ambiental, permitiendo permear en todas las actividades y recursos, el ingrediente social y ambiental más no solo económico y en definitiva realizarlo de manera sistémica, integrada y holística.

### **¿Qué requiere para llegar a diseñar el modelo de negocio sostenible?**

Debe entender el problema que resuelve o la necesidad que satisface con su empresa a partir de establecer cuál es el viaje del cliente o customer journey que emprende para resolverlo, es decir todos los pasos, puntos de contacto, lo que siente y piensa en cada paso y calificar cuales de estos están resueltos por el sector y por su empresa o cuáles no.

Como aporte adicional y debido a nuestra experiencia, es importante agregar que en cada acción debajo de la calificación y la casilla de que siente y piensa el cliente, debe incluirse una casilla en la fila que especifique ¿qué? se debe hacer para superar la expectativa, otra casilla que aclare ¿quién? lo debe hacer (cargo que lo ejecuta, respecto al aspecto humano que ocupa un puesto dentro del organigrama o estructura organizacional) y por último una casilla adicional que

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

en cada acción del cliente ilustre si no se cumple lo que se debe hacer en el respectivo momento de verdad y ¿cuál? sería la actividad para resolverlo.

Luego con este insumo, podrá establecer la hipótesis del problema ayudándose de la metodología Jobs to be done (trabajos por hacer) donde resume el customer journey en tres eslabones al consolidar todas las acciones en las circunstancias que llevan al cliente a adquirir el producto para resolver su problema en el cuándo, quiero y puedo, para así redactar el texto de la hipótesis del problema que debe comprobar y validar con sus clientes actuales, potenciales y los perdidos, a través de una entrevista la cuál es una prueba cualitativa; esta prueba requiere establecer una guía de preguntas abiertas mas no cerradas, tenga cuidado de no formular preguntas que lo llevan a respuestas excluyentes de si, no, o de selección múltiple. Con esta prueba usted valida el desarrollo del viaje del cliente con el cliente, por lo que aquí necesita obtener los relatos e historias de cada uno, ya que estas son en su esencia cada una de las acciones del customer journey o la hipótesis desglosada indagada en el cliente.

Vaya a la calle a realizar el trabajo de campo usted mismo o establezca un equipo para tal fin, es de vital necesidad tener este acercamiento con los clientes pues es la fuente de la innovación y de entablar relaciones a largo plazo ya que al co-crear con ellos, genera una imagen de confianza seguridad y respaldo, posicionándose en su mente como una empresa que tiene enfoque en el cliente y que se pone en sus zapatos, teniendo en cuenta sus ideas, aportes y necesidades, así, cuando requieran de un producto como el suyo, en quien primero pensaran será en su empresa. Una vez tenga cada pregunta tabulada con los tipos de respuesta resultantes, usted deberá analizar, interpretar y extraer los hallazgos respecto al cumplimiento de la hipótesis, ¿en

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

qué tipo de clientes y como se cumple?, ya que los resultados le permitirán dos caminos: tener que revalidar la hipótesis o seguir en el mejor de los casos, con el siguiente paso, el mapa de empatía que determina el perfil de sus clientes y de ahí podrá diseñar la propuesta de valor que integrará la columna vertebral de su modelo de negocio sostenible. Tenga presente que con los resultados debe verificar si cada punto que usted diseñó del customer journey se cumplió o no y de llegar a no cumplirse, deberá corregirlo conforme a lo que los resultados de la entrevista le arrojaron.

**Diseñe su Business Model:** Ahora ya tiene el customer Journey, el Jobs to be done, el mapa de empatía y mapa de valor. Con estas metodologías ágiles, empiece a diseñar su modelo de negocio sostenible empezando por la propuesta de valor determinando el problema, la solución los beneficios funcionales, estéticos y de servicio, todos estos los obtiene del customer journey y mapa de valor. Del mismo mapa o propuesta de valor en el bloque de productos y servicios, liste cada uno de los productos con sus características y atributos, materiales, empaque y embalaje específicamente descritos con los que solucionará el problema y posteriormente establezca del mapa de empatía, el análisis interpretativo, descriptivo y correlacional de los resultados de la entrevista, así como, el perfil del segmento o segmentos de clientes en los que se cumple la hipótesis, tenga en cuenta que si usted encontró dos o más tipos de clientes debe elegir el más rentable o los más rentables según su tipo de empresa, aquí, defina y ponga un nombre a cada segmento o al segmento, y establezca en cada uno, las variables de segmentación como son las demográficas, psicográficas, conductuales y geográficas que las integran y se definen a continuación:

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- *Geográficos*: Cuantos son y donde están respecto a Barrio, localidad, provincia, ciudades, países, zona cálida o fría.
- *Demográficos*: Edad, sexo, nivel de ingresos, estado civil, profesión.
- *Psicográficas*: Estilo de vida, cultura, personalidad, forma de pensar, ideologías, valores, motivaciones de compra, actitud ante el producto.
- *Conductuales*: Lealtad a un producto o marca, regularidad de compra, comportamientos, hábitos, gustos y preferencias.

Seguidamente determine en el bloque de canales, los medios por los cuales usted llevará la propuesta de valor al segmento (s) de cliente (s), estos canales son los medios de distribución de los productos y /o servicios, cabe señalar que existen varios tipos de canales de distribución de los cuales le ilustraremos dos de los más habituales:

*Tipo 1*: Donde el fabricante o productor lleva el producto directamente a cliente final, teniendo sus propios canales de ventas ya sean físicos, virtuales o una combinación de ambos. Estos puntos de venta son establecimiento de comercio abiertos al público, tiendas en línea, puerta a puerta entre otros.

*Tipo 2*: El fabricante o productor se vale de terceros para entregar el producto al usuario final, estos son llamados distribuidores y/o sub-distribuidores que en la cadena están entre el fabricante y el distribuidor, todos estos pueden ser mayoristas, minoristas como grandes superficies, tiendas de barrios, mini market´s, tiendas de bajo costo etc.

La logística es importante relacionarla, puede ser propia o contratada, si usted tiene sus propios vehículos o se vale de una empresa de transporte de mercancías y documentos, pues hace

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

parte de los canales y sobre todo este eslabón incluye un punto trascendental de la gerencia del servicio pues dependiendo de su velocidad de respuesta, configuración y eficiencia, la valoración del cliente en los momentos de verdad será mayor. Recuerde que usted debe estructurar el Modelo Canvas sostenible, según corresponda en acción del customer journey.

Relacionamiento o relación con los clientes: Toda transacción comercial requiere generar confianza y mantenerlas de manera rentable a lo largo del tiempo aquí, usted debe establecer cómo va a enamorar a sus clientes y consumidores, establezca las columnas del customer journey respecto al antes, durante y después y en este punto registre ¿qué? procesos y procedimientos de mercadeo, ventas y servicio garantizarán que las actividades del customer journey que hacen parte del antes, del durante y después, se cumplan a cabalidad. En el presente bloque del Canvas sostenible, debe entender que antes de crear consumidores debe establecer seguidores que adquieren un estilo de vida alrededor de su marca y se identifican con ella, es decir, que tienen sentimientos positivos a hacia esta de pertenencia, autorrealización y confianza, donde ellos se sienten parte del equipo de trabajo porque co-crea con ellos en los proceso de innovación y mejoramiento, haciéndolos embajadores de la marca por medio de una estrategia gana- gana de relaciones que deberá sostener en todos los demás puntos de la ruta de gerencia de servicio al cliente y del modelo de negocio.

*Fuentes de Ingresos:* Llevar una propuesta de valor materializada en unos productos y servicios a un segmento de clientes, por medio de canales de distribución que implican una relación en la que está enamorando y sorprendiendo al cliente continuamente, produce unos resultados económicos, pero no olvide que también deben ser sociales y ambientales. Dentro de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

este punto liste los productos, los precios de cada uno, la frecuencia de compra, medios de pago, formas de pago y explique o estructure la política de distribuidores y cartera respecto a la lista de precios, descuentos comerciales por volumen, por pronto pago, describa si los pagos que recibe son por transacciones, suscripciones, servicios, si puede obtener ingresos por vender subproductos de sus procesos internos o que para su operación ya no son útiles, también describa ¿cómo? los aspectos sociales o ambientales afectan la maximización de los ingresos y ¿qué hará? con las ventas de la propuesta de valor representadas en su portafolio.

Dentro de los beneficios sociales explique ¿cómo? ayuda e incluye a la sociedad civil dentro del proceso de entrega de valor con los productos y servicios al mercado, es decir, explique la forma en que aporta al incremento de la calidad de vida de las comunidades vulnerables con la venta de sus productos, si genera trabajo local incluyendo comunidades vulnerables y si los insumos de sus productos se los compra a productores locales. De la misma manera, exponga los beneficios ambientales con la producción de sus productos o servicios, si dentro de los procesos lleva al cliente a reutilizar el producto o servicio y si permite minimizar el desperdicio y envío de residuos nocivos o contaminantes al ambiente. Escriba ¿Qué? tecnologías usa, recomendamos que en lo posible las implemente de manera limpia y explique ¿Cómo? disminuye su huella hídrica y de carbono. Establezca el componente ambiental, conforme afecta sus ingresos de manera positiva o negativa.

Ahora pase a revisar, rediseñar o modelar por primera vez según corresponda, la parte interna de su modelo de negocio, es decir el ¿cómo? Llevará la propuesta de valor (¿Qué?) a un (os) segmento (s) de cliente (s) que son el ¿Quién? Por medio de unos beneficios sociales,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

ambientales y estructura de ingresos; el ¿quién? y los beneficios corresponden a la parte externa de su modelo de negocio.

Este ¿Cómo? Se refiere a las actividades claves o misionales, representadas en procesos con sus procedimientos que en áreas o departamentos desempeñarán tareas y responsabilidades como un sistema engranado y coordinado para producir una maravillosa experiencia a los clientes y garantizará, que el sistema de canales de distribución llegue de manera óptima eficiente y productiva con la propuesta de valor para que así, lo enamore más y más trayendo como consecuencia que este prefiera sus productos y los demande continuamente, una vez usted haya instalado su marca en el primer lugar de intención de compra dentro de la mente de su cliente y/o consumidor o usuario final.

Dentro de las actividades claves, una empresa debe saber que mínimo deben existir tres actividades o áreas básicas para que esta funcione, deben tener sus manuales de funciones y procedimientos descritos y actualizados continuamente, los cuales obedecen a un mapa de procesos. Las actividades mínimas son: Mercadeo, finanzas (con el subproceso de compras) y operaciones o producción. En nuestra experiencia se requiere de dos adicionales a saber: I+D+i, así como las áreas de gestión tecnológica pues, de faltar en la presente era de la innovación y las TIC's, su modelo de negocio estaría condenado a desaparecer.

De cada una de estas, establezca el componente diferenciador de manejo para aportar a la gerencia del servicio, recuerde que todo cuanto usted hace en la gestión de la operación de su empresa es calificado por el cliente, sea visible o no y aporta a la superación de sus expectativas,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

las expectativas se alojan en la mente y si su objetivo es anidarse en la mente del cliente como la primera opción de compra, todo su andamiaje interno debe funcionar a la perfección.

Determine y explique los impactos y beneficios de todas estas actividades desde la óptica ambiental y social. ¿Como? las va a gestionar para crear valor en el capital natural al realizar el proceso de transformar unas entradas o insumos, en salidas de productos y servicios.

El siguiente bloque es el de los recursos, todas las actividades para funcionar y gerenciar una operación con calidad en el servicio, requieren recursos de capital, tierra o infraestructura y mano de obra o recursos humanos, súmele el recurso de la tecnología que hoy en día es indispensable para gestionar el conocimiento de la organización, la información y el entendimiento del cliente. Tenga en cuenta definir lo siguientes elementos:

*Recursos Económicos:* ¿Cuál es el capital de trabajo para funcionar hasta antes de encontrar el punto de equilibrio y el valor de inversión para iniciar operaciones si está hasta ahora haciendo su plan de negocio?

*Recursos de mano de obra:* Cargos, salarios, número de personas y perfiles.

*Recursos de infraestructura:* Propiedad, planta y equipo, muebles, enseres, locales, planta de producción y logística.

*Recursos de tecnología:* Disponga establecer de los sistemas de información, servidores, sistemas de comunicaciones y tipo de tecnología que usará para gerenciar la relación con el cliente y para controlar todas las actividades y recursos.

¿Cómo impacta el capital social y natural con la utilización de estos recursos?

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

¿Cómo hará usted para generar menos desperdicios, contaminación y que tan eficientes energéticamente son las tecnologías que usará? Si usted permite que sean insumos para otras industrias los residuos de su producto o servicio, el que sean reutilizables y reciclados aportan más a la sostenibilidad, será más responsable y seguro hará una diferencia en la gestión del servicio. Por último, determine cuáles de los recursos ocupan mayor porcentaje en el total de los costos para funcionar.

Los aliados clave se dividen en aliados internos y externos, dentro de nuestro conocimiento y al llevar varios años trabajando en el asesoramiento de empresas y emprendimientos respecto al diseño del modelo de negocio, le hemos dividido en los internos y externos. Los internos se refieren al equipo fundacional y de accionistas donde debe usted determinar los aspectos de participación accionaria, roles, conformación y participación de voz y voto en la junta directiva y ¿cómo? se tomarán las decisiones dentro del elemento del gobierno corporativo. Sepa que, aunque usted tenga un gran modelo de negocio, si la junta de socios no está bien organizada ni preparada para la toma de decisiones, se generan demasiadas controversias o si es una persona jurídica familiar y las cuentas de la empresa y familia están mezcladas, se corre un riesgo muy alto tanto financiero, como operativo.

Los socios externos se refieren a los proveedores, aliados o empresas de outsourcing que están apalancando su operación, por lo que aquí debe saber y estructurar ¿cuál? es el impacto social y ambiental en el capital natural de sus aliados externos. Le recomendamos que sea inclusivo, establezca ¿cómo? puede incluir a la comunidad bajo el rol de proveedores,

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

distribuidores y aliados, además de establecer ¿cuáles? son los más importantes que apoyan con recursos estratégicos sus actividades claves.

Determine ¿cuáles? de ellos desempeñarían algunas actividades claves internas con calidad y menor costo y defina las relaciones con los proveedores y aliados, tenga en cuenta que ellos deben producir valor social y ambiental y usted debe guiarlos a ese propósito, para que sus productos y servicios cumplan con la triple élice.

Por último, establezca la estructura de costos fijos y variables y ¿cuáles? de estos son directos e indirectos, así como ¿cuáles? pesan más en el costo total, Determine los impactos o costos sociales y ambientales, así como las medidas del retorno o compensación ambiental y social por el uso de los recursos.

***B. Basándose en su modelo de negocio planifique la plataforma estratégica de su empresa***

La plataforma estratégica se convierte ahora en el mapa de navegación para desarrollar su modelo de negocio con el ingrediente de gerenciar la experiencia y gestionar la operación de su empresa, en pro de ganarse la preferencia de sus clientes y que estos lo refieran a usted, antes sus redes de contactos.

El propósito radica en que alinee su Core business, con la gestión estratégica y el servicio, integrando e involucrando todos los ejes de su empresa con la gerencia del servicio, es decir, permeando el concepto de servicio en la cultura, los procesos y funciones desde la plataforma estratégica cumpliendo así, con el enfoque sistémico.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Al conocer detalladamente en su modelo de negocio la propuesta de valor que resuelve el problema en un (s) segmentos de clientes y como desarrollará los beneficios sociales, económicos y ambientales a través de una estructura interna con recursos, actividades, aliados y costos, para usted será más fácil establecer la forma de actuar y los principios que regirán su empresa determinando el propósito de su organización, para tener más claro la definición de objetivos y estrategias que de manera holística, tengan el ingrediente del servicio al cliente a 360° dentro de su empresa.

**Nota:** Si usted ya tiene una plataforma estratégica construida olvídelas, empiece desde cero basándose en su nuevo modelo de negocio, quítese los viejos paradigmas y no lo tome como referencia en la definición de esta.

Inicie por favor con los *valores corporativos* pues son los cimientos sobre los que regirá su actuación, las creencias y postulados éticos sobre los que cumplirá su propósito o misión y también ¿cómo? proyectará lo que su empresa será en el futuro, lo que corresponde a la visión, así, estos impactan e inciden en el desempeño de la propuesta de valor dentro del mercado.

Defina sus valores con toda la organización, teniendo como fundamento el llevar por medio de una relación comercial, la propuesta de valor de manera única y diferenciada, de tal manera que supere las expectativas de sus clientes enamorándolos, es decir, que obtenga la máxima calificación en la evaluación de todos los momentos de verdad por el trascurso del viaje (customer journey) que hace el cliente durante la operación del servicio, para resolver el problema que se le presenta cuando intenta adquirir su producto sea tangible o intangible.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

En esta fase o parada de la ruta, va a definir en sencillas palabras la cultura de su organización y tenga en cuenta que debe ser una cultura donde se gerencia el servicio como premisa estratégica, en otras palabras aquí está determinando la dirección estratégica de su compañía en función del servicio al cliente, para ser más prácticos en la definición de sus valores como cultura, va a trascender de manera transversal con la gerencia del servicio al cliente todos y cada uno de sus comportamientos, roles, funciones, actitudes, responsabilidades y desempeño de sus procesos y equipos de trabajo, dentro de la cultura de gerencia de servicio al cliente. Es necesario alinear los valores con la ejecución de todas las tareas y actividades siguiendo los postulados estratégicos en relación con el servicio al cliente, ya que, en definitiva, el desempeño está soportado en la cultura ética y con enfoque al cliente dentro de uno de los aspectos más importantes del servicio que son:

- La calidad y calidez en la atención al cliente sea interno o externo.
- La velocidad de respuesta a cada requerimiento de los clientes internos o externos.

**Nota:** Cada cargo en la organización tiene un cliente al cual le debe entregar un resultado que es el insumo para ese cliente y la sumatoria de estas operaciones, van a incidir en el cliente externo. No solamente se debe tener en cuenta a quienes dan la cara en el mostrador de la empresa frente al cliente externo, todos y cada uno desde lo más ínfimo y pequeño, a lo más grande e imponente en la compañía, generan el servicio.

Por lo tanto, con la gerencia del servicio alineada a los valores (cultura) de la empresa, la atención y la velocidad de respuesta tendrán varios ingredientes que las potenciarán e identificarán de la competencia, describimos estos ingredientes a continuación: Se desarrolla

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

compromiso hacia la excelencia en la utilidad del cliente, habrá mayor sentido de responsabilidad en cada decisión y acción, los colaboradores se sienten valorados y escuchados porque existe una relación directa entre las funciones de cada cargo y el logro de los objetivos corporativos. En consecuencia, se generará un ambiente de trabajo creativo, colaborativo, empático, integrado y productivo, con la orientación al éxito y moralmente estructurado.

En segunda instancia trasládese a construir su *Misión*, teniendo en cuenta el modelo de negocio con el bloque de la propuesta de valor, portafolio de productos, relación con clientes y los esquemas de beneficios (cliente, accionistas, sociedad y ambiente) junto con los valores; lo de atrás, es el insumo para lo de adelante, tenga presente que estamos construyendo un sistema y todo está interrelacionado entre sí.

### **¿Qué es la Misión?**

Es la razón de ser y existir como compañía, su propósito superior y para lo cual usted fundó junto con sus socios o en solitario la empresa que hoy lidera. La misión le dará mayor competitividad y eficiencia en el capital social y financiero marcando una diferencia en la curva de desempeño y el ciclo de vida de esta.

Dentro de la definición, usted debe redactar ¿para qué? existe y ¿porque? existe su empresa, conjugado con el impacto esperado en clientes, empleados, crecimiento de las finanzas, de todos sus grupos de interés, el medio ambiente, la sociedad, los medios tecnológicos que utilizará para crear valor, así como sus creencias, valores, desempeño y aspiraciones; cierre con broche de oro explicando su ventaja competitiva por medio de un elemento vital, al gerenciar el servicio al cliente.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Sea específico, pero elabórela de manera completa, no deje ningún cabo suelto, lo importante no es la brevedad sino la integralidad.

### **Visión**

La visión de su compañía es el estado deseado por medio de unas metas que se convierten en ¿a dónde? y ¿en qué? tiempo quiere llegar con ese modelo de negocio, las bases éticas de comportamiento por medio de su cultura que lograrán su propósito como empresa permeándolos con la gerencia del servicio al cliente, es decir describa a donde quiere llevar su compañía con todos estos componentes cobijados por el servicio al cliente, los cuales le darán una imagen a largo plazo, una posición en el mercado, orientando sus decisiones hacia la sostenibilidad y por supuesto, sin dejar atrás el crecimiento económico.

### **Defina los Objetivos Corporativos basado en todos los elementos anteriores.**

Son las finalidades hacia donde lleva a su empresa para que el modelo de negocio alcance la misión y la lleve a lograr la visión con una cultura ética y moral.

Establezca un objetivo general donde esté inmerso la gerencia de servicio al cliente y así mismo varios objetivos específicos que sean de empleados, mercado, ventas, servicio al cliente, medio ambiente, sociedad, jurídico, técnicos y productivo.

### **A tener presente:**

Establezca el objetivo general a largo plazo y los específicos a corto y mediano plazo.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Redáctelos iniciando con verbos en infinitivo con sujeto y objeto.

Deben ser medibles, cuantificables, orientados al logro y alcanzables en un periodo de tiempo.

Recuerda que después los debe medir a través de indicadores en un balance score card.

### **Estrategias y tácticas**

Aquí ya debe estructurar ¿cómo? (estrategias) logrará y tendrá bajo control esos objetivos que son los pasos para alcanzar la misión y el ¿qué? son las tácticas, tareas, aspectos puntuales y operaciones que se requieren para llevar a cabo la estrategia que deberá estar integrada en su totalidad con el ingrediente de servicio al Cliente.

A continuación, damos un ejemplo de objetivos, estrategia y táctica para dar claridad en las definiciones de este proceso:

Empresa de alimentos orgánicos.

**Objetivo:** Incrementar en 5% las ventas de salsa de tomate orgánico sabor a finas hiervas, en el segundo año de funcionamiento.

**Estrategia:** Llevar el proceso de ventas de la salsa sabor a finas hiervas a las plataformas digitales como redes sociales y la página web adicional, a las grandes superficies donde ya se tiene presencia.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Táctica:** Desarrollar una campaña de ventas a través de imágenes, videos de recetas y testimonios de consumidores en todas las redes sociales y la página web, para fechas especiales como día del padre, de la madre, San Valentín, día del amor y la amistad, navidad y año nuevo.

**Nota:**

Es trascendental e imperativo que los objetivos estratégicos, las estrategias, tácticas, las actividades o procesos claves se alineen junto con la misión, visión y propuesta de valor a la gerencia de servicio al cliente, para que con su equipo de trabajo los organice en un **cuadro de mando o balance score card** y así adjudicarle nombre de indicadores, fórmula, manera de medirlo, periodicidad y un semáforo al nivel de cumplimiento a cada objetivo, Puede hacerlo en la herramienta ofimática Excel y de manera sencilla, lo cual tiene un alcance muy bueno que le dará a usted un horizonte más claro, al conducir su sistema de gerencia de servicio al Cliente.

En Resumen, debe haber un componente de gerencia de servicio al cliente en:

1. Valores.
2. Misión.
3. Visión.
4. Objetivos.
5. Estrategias.
6. Tácticas.
7. Modelo de negocio (Actividades, Recursos sobre todo en los humanos y en la tecnología, relación, Propuesta de valor en los beneficios, canales, Gobierno Corporativo).

Para que así pueda esquematizar el manual de proceso de servicio al Cliente.

### ***C. Proceso de gerencia del servicio.***

Ahora señor empresario, entendiendo su modelo de negocio y teniendo una plataforma estratégica integrada y alineada a este, proceda a estructurar el proceso de Gerencia de Servicio al cliente trayendo el customer journey empatizado con el modelo de negocio, los cuales los debe tener presentes que son la base para realizar un flujograma basándose en los dos anteriores y marcando con un valor de 1 a 5 en cada fase del flujo de proceso de gerencia del servicio, los momentos de verdad que son cada punto de la experiencia que el cliente califica con más vehemencia.

Antes de proseguir, le daremos algunos aportes imprescindibles que debe tener presentes para construir el proceso de servicio al cliente sabiendo lo siguiente:

- Su empresa debe brindar un servicio excelente, no se admiten términos promedios, porque el cliente percibe las cosas buenas como aspectos sin calidad, el objetivo es superar su expectativa, en definitiva, sorprenderlo. Su reto es ostentar liderazgo y excelencia en servicio.
- Las experiencias negativas, los largos tiempos de espera, procesos engorrosos y darle a entender al cliente que es un milagro atenderlo o que su empresa le está haciendo un favor, solo destruirán valor, lo que traerá como consecuencia bajas ventas.
- Ya que ha validado el problema que diseñó en un customer journey, el cual resuelve su empresa y lo organizó en un mapa de empatía, propuesta de valor y modelo de negocio, establezca los beneficios y atributos tangibles e intangibles para determinar el valor integral percibido.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- En cada punto de contacto con el cliente o los momentos en los que se divide el servicio, establezca el valor que va a entregar tanto tangible como intangible. ¡Recuerde! agregue valor mucho valor con el **Servicio**, tenga en cuenta las impresiones del cliente para formular el valor que desea brindar, le recomendamos no dejar al azar ningún detalle, el cliente evalúa todo, no algunas cosas incluso antes de que usted y su equipo de trabajo en su totalidad puedan saberlo.
- Válgase de las convenciones establecidas internacionalmente para diseñar un diagrama de flujo con el propósito de determinar el proceso de compra antes, durante y después. En cada punto de servicio o momento de verdad, establezca un valor de 1 a 5 según usted considere la calificación que le asigna el cliente a ese momento de verdad, no olvide que cada punto debe estar concebido con sus atributos y beneficios tanto tangibles como intangibles.
- Escriba un manual del proceso del servicio con estas pautas: Nombre del proceso, objetivo, alcance, introducción y actividades. Las actividades son todos y cada uno de los momentos de verdad (proceso de compra) explicando lo que el cliente piensa, siente y espera, ¿quién lo desempeña?, ¿cómo lo debe desempeñar?, ¿qué se debe hacer?, ¿qué indicadores lo miden? y su periodicidad, en caso de que se corra con algún error, registre ¿qué se debe hacer para corregirlo?, por último, establezca y diseñe los formatos que controlan cada actividad alineándolo con cada indicador, pues el llevar estos formatos, alimentarán los resultados que mostrarán sus indicadores.

**Nota:** En este punto, el proceso hasta ahora está en construcción, cuando termine la guía se habrá culminado, también tenga presente que este proceso debe estar en constante cambio y

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

evolución porque las expectativas, gustos, hábitos y preferencias del cliente están en constante variación.

- Mida con el cliente dicho proceso, es decir corrobore si el proceso de servicio diseñado por su empresa, es el que espera y prefiere su cliente.

#### ***D. Validación con el cliente interno y externo***

En este paso apreciado empresario, usted examinará y corroborará si el proceso de gerencia de servicio al cliente establecido en el ítem anterior es lo que el cliente interno y externo evalúan en cada momento de verdad del customer journey y su propuesta de valor esquematizados en el diagrama de flujo, verificará si es el mismo valor que usted dio a cada uno de ellos.

Debe aplicar una prueba cuantitativa de investigación por medio de una encuesta estructurada que desarrollará a través de un cuestionario como instrumento de recolección de la información.

#### **¿Cómo la debe hacer?**

- Primero define la propuesta metodológica.
- Diseña el instrumento.
- Aplica el instrumento en el cliente interno y externo.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Tabula, analiza e interpreta resultados, confrontándolos con el proceso establecido previamente, hace correcciones y vuelve al mercado a validar, para posteriormente aplicar los hallazgos a su proceso.
- Debe preguntar cada uno de los momentos en que se divide el servicio y usted considera que el cliente pregunta.

A continuación, encontrará los pasos referentes a como diseñar esta validación del proceso de gerencia del servicio con el cliente interno y externo:

### **EMPRESA XXX**

#### **Propuesta metodológica de investigación de mercados cuantitativa**

##### **Título**

Medición de los niveles de calificación de los momentos de verdad desarrollados en el flujo de proceso de servicio de la empresa XXXX en la ciudad de XXX.

##### **Planteamiento del problema de investigación**

¿Cuál es el nivel de calificación de los momentos de verdad desarrollados en el flujo de proceso de servicio, de la empresa XXXX?

##### **Objetivo general**

De los niveles de calificación de los momentos de verdad desarrollados en el flujo de proceso de servicio de la empresa XXXX.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### **Objetivos específicos**

- a) Determinar el nivel de aceptabilidad de los momentos de verdad de la empresa XXX.
- b) Establecer las acciones de valor que espera el cliente en cada actividad en que se divide el servicio.
- c) Contrastar los niveles de calificación de los momentos de verdad formulados por el equipo, frente a los que valora el cliente interno y el cliente externo.

### **Definición de la hipótesis de la investigación**

El nivel de calificación de los momentos de verdad desarrollados en el flujo de proceso de servicio de la empresa XXXX es del 95%.

El 90% de Los clientes internos y externos de la empresa XXX, valora las acciones de valor en cada actividad en las que se divide el servicio.

Los niveles de calificación de los momentos de verdad formulados por el equipo frente a los valorados por el cliente interno y externo, tienen una correspondencia del 95%.

### **Metodología**

- a. Corte de la investigación:** en pro de obtener resultados favorables respecto al problema y objetivos de la investigación se desarrollará un estudio cuantitativo de corte explicativo y confirmatorio.
- b. Alcance de la investigación:** investigación cuantitativa con alcance descriptivo y correlacional, que pretende evaluar los niveles de calificación de los momentos de verdad desarrollados en el flujo de proceso de servicio de la empresa xxxx en la ciudad de xxx.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- c. **Diseño de la investigación:** denominada investigación cuantitativa transversal ya que recolectaremos y mediremos los datos en un solo momento o una sola medición durante un tiempo determinado a los clientes internos y externos sobre el flujo de servicio de la empresa xxx.
- d. **Público objetivo de la investigación:** defina aquí el perfil de su cliente interno y el perfil de su cliente externo de manera específica y completa.
- e. **Tamaño del universo:** Cantidad total del perfil del cliente externo y de sus empleados establezca el valor para luego determinar la muestra.

**Tabla 8.** *Tamaño del Universo*

<b>Población de la ciudad XXX: 114413</b>
<b>Población de edades entre los 20 y mayores de 60 años: 83617</b>
<b>Población estrato 4 corresponde al 6,3%: 5268</b>
<b>Población estrato 5 corresponde al 1,9%:1589</b>
<b>Tamaño del universo: 6857 personas</b>

*Nota: elaboración de los autores*

- f. **Instrumento de medición:** encuesta estructurada (cuestionario).
- g. **Técnica:** teniendo en cuenta el tiempo limitado para obtener los resultados de la investigación se empleará la encuesta física (o virtual), donde los miembros del equipo abarcarán de manera personal a los miembros de la muestra para así aplicar el instrumento.
- h. **Muestreo:** probabilístico por medio del muestreo aleatorio simple (MAS).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**i. Tamaño de la muestra:**

**Tabla 9.** *Tamaño de la muestra*

<b>Nivel de Confianza</b>	<b>Error de Muestreo</b>	<b>Tamaño de Universo</b>	<b>Probabilidad de Éxito</b>	<b>Probabilidad de Fracaso</b>
<b>95%</b>	5%	6857	50%	50%

*Nota: elaboración de los autores*

Aplicando la fórmula nos da como resultado:

$$6857 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \div 0,05^2 \times (6857 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5$$

El tamaño de la muestra aplicando la fórmula cuando se conoce el tamaño de la población es de 364 encuestas.

Si se encuestan a 364 personas, el 95% de las veces el dato que se pretende medir, estará en el intervalo de  $\pm 5\%$  respecto al dato que se observe en la encuesta.

**j. Selección de Encuestadores:** Quienes desarrollen la aplicación del instrumento serán los miembros del equipo de la investigación.

**k. Validación de Campo:** Una persona seleccionada del equipo de trabajo llamará al 10% de los encuestados, para corroborar la aplicación correcta de la encuesta a la muestra determinada por la investigación y se validará un 10% de la información recolectada.

**l. Procesamiento de la información e informe final:** Se tabulará la información y se realizarán las gráficas por medio del programa Excel de Microsoft Office, para luego establecer el

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

análisis y conclusiones en Word que permitan realizar el informe final con los resultados y así, incluirlos para la posterior modificación del flujo de proceso en servicio y la creación de valor de la empresa XXX.

**m. Cronograma**

**Ilustración 14. Ejemplo cronograma**

LISTA DE ACTIVIDADES	Cronograma en número de semanas					
	1	2	3	4	5	6
Diseño del planteamiento de investigación e instrumentos						
Aplicación de instrumento encuesta presencial						
Tabulación y procesamiento de la información						
Elaboración del informe						
Presentación informe a Socios Tundama Joyeros						

*Nota: elaboración de los autores*

- n. Elabore el cuestionario con preguntas cerradas de selección múltiple con única o múltiple respuesta, no se limite en el número de preguntas, investigar es profundizar en el entendimiento y conocimiento del cliente para entregarle la mejor propuesta de valor , pregunte cada acción o momento de verdad del flujo de proceso del servicio respecto a cada objetivo e hipótesis aquí planteadas en el ejemplo de propuesta metodológica y sea variado en las preguntas, entretenga al cliente y hágale ver que su aporte es vital en la construcción de una estrategia de gerencia del servicio única y diferenciada.
  
- o. Analice e interprete los resultados válgase de Excel o plataformas que automáticamente le relacione variables, hallazgos, y resultados, si cuenta con esas tecnologías de todas formas hágalo con su equipo de trabajo y modifiquen en consecuencia el flujo del proceso nuevo, el customer journey y los aspectos del modelo de negocio que deban cambiar, luego en un 10% de la muestra

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

vuelva a corroborar con los cambios realizados y aplique los resultados a sus procesos y plataforma estratégica.

- p. Este es un proceso dinámico y continuo, no es rígido ni estático, todos los años por lo menos una vez al año debe validar su modelo de negocio y flujo de servicio pues el mercado y los clientes respecto a las variables conductuales son cambiantes.

### ***E. Programa de entrenamiento del recurso humano***

Dentro de los procedimientos del proceso de gestión o talento humano, como lo es el de capacitación y entrenamiento, debe existir y dar ejecución al tema de servicio al cliente para todos y cada uno de los miembros de su organización; de acuerdo al cargo, las funciones y responsabilidades que cada uno ejerce en el flujo de servicio, sea que esté frente al cliente o en la operación interna, el foco es que el diseño del flujo de servicio y el viaje del cliente queden cubiertos en cada acción o momento de verdad con las funciones, tareas y actitudes que deben asumir los miembros de la organización para garantizar una experiencia sorprendente e inigualable al cliente y que la relación con él, de frutos exponenciales en las ventas de su empresa.

Los valores corporativos son la base del entrenamiento en la determinación para las competencias generales, transversales, personales y del cargo de cada empleado. Es importante determinar las competencias sobre el flujo de servicio y el Customer Journey, estas determinarán las competencias a entrenar, desarrollar y ejecutar en las personas que colaboran en su compañía. Le recomendamos crear un diccionario de competencias y establecer el procedimiento con su

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

debido manual de funciones del proceso de cada cargo y con los formatos del modelo de gestión por competencias, así integra los recursos humanos con la gerencia del servicio puesto que:

- Cada cargo aporta a la entrega de valor en la experiencia de compra y empieza antes de la transacción, terminando después de la transacción con el servicio post venta y la interacción del producto con el cliente, tenga en cuenta que el después, lo lleva a la recompra y a garantizar que el ciclo de vida del cliente se alargue y sea duradero.
- Los empleados en su totalidad deben saber identificar, entender y aplicar el elemento servicio en su trabajo y en todo lo que hacen dentro de la empresa, esforzándose y exigiéndose para hacer que su cargo satisfaga aún más el interés y expectativas de los clientes. En definitiva, deben entregarse en cuerpo y alma por el cliente. Todos los cargos y empleados deben mantener a los clientes actuales, atraer nuevos y dejar las ganas de volver a comprar, de esto no se escapa nadie, ni los de seguridad o servicio generales.
- Lo anterior debe entrenarse y ¿qué es entrenarse? Desarrollar habilidades y capacidades para entregar calidad y excelencia en el servicio, dar valor a las funciones y responsabilidades para incrementar los beneficios de la firma y los propios. Esto solo se logra si el cliente sale feliz, de lo contrario, serán esfuerzos infructuosos.
- El proceso de entrenamiento debe estar registrado y medido en un manual para las competencias generales, grupales y transversales, empieza con la inducción, sigue con el desarrollo del cargo, se afianza en los correctivos para mejorar el desempeño y se perfecciona con los procesos de capacitación técnica y educación constante, a mayor nivel técnico debe desarrollarse mejores

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

competencias en servicio porque ¿de que sirve mayor técnica y tecnología si el empleado no lo sabe brindar y entregar? el valor de lo técnico se pierde.

### **Entrenamiento de las actitudes**

Los clientes perciben como servicio toda la operación del ciclo de compra, ello incluye hasta los precios, la cercanía, la facilidad de encontrar los puntos de venta, un website intuitivo y rápido en las transacciones, liderazgo en diferenciación, entregas ágiles y correctas las cuales deben ser acordes al valor entregado, por tanto, señor empresario, requiere contratar un experto, desarrollarlo en su empresa o convertirse usted mismo en ser ese líder que se pone la camiseta para entrenar las actitudes en cada punto o momento de verdad de la operación de compra (flujo de servicio, customer journey) hasta que lo repitan dormidos, pero siempre haciéndolo de corazón.

### **Actitudes para entrenar**

- Cortesía con integridad: Prestar una atención amable y amistosa exige seguir los cánones del respeto, la ética y la moral, no se pueden sobrepasar esos límites.
- Conocimiento del producto: profesionalismo y dominio del tema.
- Velocidad de respuesta expresada en eficiencia y confiabilidad, no por ejecutar las funciones rápido, se va a entregar un servicio defectuoso.
- Disposición y empatía para ayudar al cliente.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Manejo inteligente, veloz, justo y resolutivo de las quejas. El propósito es evitarlas a toda costa, pero ninguna empresa es 100% perfecta, sin embargo, esa búsqueda de la perfección es un proceso que se debe gestionar día a día, así que habrá alguna y es bueno que las haya, para tener oportunidades de mejora, aquí lo importante es estar entrenados para resolverlas de manera efectiva, usarlas para no reincidir y más bien, innovar al gerenciar el servicio.
- Las buenas relaciones con y entre los miembros del equipo y los equipos de trabajo de su empresa: Nada más agotador y desmotivante que un manejo inapropiado con el cliente interno, la forma como ellos se sienten se traducirá en los sentimientos y respuestas de su cliente externo, los salarios injustos, los malos tratos, los horarios extendidos sin pago de extras, la falta de ascensos o incrementos, la poca humanidad, las controversias, peleas, celos y chismes, harán que existan empleados que obstaculicen el desempeño idóneo del flujo de servicio y la operación, perjudicando la marca y aumentando sus costos.

**Nota:** Una empresa que trata de forma correcta a sus clientes, entregará una imagen de pertenencia e importancia hacia ellos, los hace sentir únicos y especiales, por tanto, que usted invierta en entrenamiento en servicio y no solo en capacitación técnica, si en el modelo de gestión por competencias dentro de la selección, contratación, evaluación del desempeño, capacitación, entrenamiento y desvinculación, usted involucra al servicio como variable fundamental, dará excelentes resultados estratégicos porque mejorará su reputación debido al servicio, ya que se convertirá en un voz a voz positivo hacia su marca y será más efectivo en el proceso de decisión de compra, incrementando su rentabilidad.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Las jornadas de entrenamiento deben ser constantes, pueden ser magisteriales, en juego de roles, retos y su periodicidad mensual, trimestral, anual y conforme varíe el flujo de servicio o varíen los momentos de verdad, así como, la entrega de valor. Debe medir con indicadores de gestión, operativos y de manera individual para establecer mejoras y continuar el ciclo de entrenamiento, el cual es continuo y de nunca acabar.

#### ***F. Programa de información al cliente***

En este paso usted debe generar la letra menuda de toda su operación con destino a informar al cliente de cada uno de los pormenores de la estrategia y el proceso de gerencia del servicio, explicando cada momento de verdad en:

- Un documento anexo al producto.
- En el producto.
- En su página web.
- En su punto de venta.
- El cliente debe estar enterado de la propuesta de valor, los tiempos de respuesta, puntos de contacto, sus derechos y de cada beneficio de servicio, funcional, estético y psicológico.
- Explique y comunique las garantías, tiempos de estas y el proceso ágil y efectivo para hacerlas efectivas.
- Detalle la forma en que se tramitan las quejas, tiempos de respuesta de las quejas, cargos responsables, ¿cómo se gestionan las devoluciones?

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Explique el desarrollo del servicio posventa y la calificación de la experiencia.
- En cada aspecto relevante, susceptible de generar riesgo con el cliente, hágalo visible y entendible, no permita las dudas, porque son reprocesos y los reprocesos desencadenan pérdidas de tiempos, colapsos en el flujo y hasta sobrecostos.
- Evite dejar algo al azar en el documento, las piezas o canales donde comunica el proceso de servicio, sea didáctico y creativo para plasmarlo en los elementos de comunicación, en los puntos de venta y hasta en sus contratos.
- Haga visible la misión, la visión. Los valores y el diagrama de flujo del proceso de servicio.

**Nota:** Normalmente los usuarios llegan a una compañía y llevan demasiada incertidumbre porque no tienen una visión clara de la experiencia que vivirán con determinada marca, ni saben con que se van a encontrar en caso de una queja, reclamo, petición o simplemente tener una duda.

Con el programa de Información al cliente va a reflejar la conciencia de su organización y su nivel de compromiso en pro de que el cliente salga de allí feliz y cautivado, al mismo tiempo es un recordatorio a los empleados de lo que deben dar y entregar con su desempeño, pues es visible ante todos los actores lo que se debe hacer y los potencia, se convierte en un motivante permanente, así como en las bases para la gestión de los procesos de capacitación y entrenamiento, refleja que se practican los valores de la organización al hacer con transparencia una operación que todos conocen y por último, evitan los conflictos entre la empresa y sus clientes, haciendo que la propuesta entregue valor y tenga credibilidad.

### ***G. Tecnología***

Gerenciar el Servicio al cliente requiere del apoyo de la tecnología, más no de inundarlo de tecnología, normalmente las empresas creen que las máquinas contestadoras, la inteligencia artificial o los bots, van a generar un excelente servicio al cliente y esto es una gran mentira, nunca va a reemplazar al ser humano pues el cliente siempre va a esperar el trato humano. Usted no puede descargar el callcenter o su chat a una maquina, puede mezclarlo 50% tecnología y 50% atención humana, sin embargo, si debe hacerse de un sistema CRM (Customer relationship management) ya sea que lo compra con una de las empresas que ofrecen estos servicios en la nube, o usted mismo puede crear un sistema en Excel si por el momento no dispone de los recursos para hacer tales inversiones, tenga presente señor empresario que tarde o temprano, deberá asistirse de la tecnología pero no reemplazar la gestión, atención y trato humano por una máquina, por inteligente que sea.

Gerenciar la relación con el cliente, aunque sea empezando con herramientas ofimáticas, se sugiere con el objetivo de tomar decisiones pertinentes sobre el conocimiento y entendimiento profundo del cliente para crear valor en la experiencia, la información y el conocimiento; no pueden estar solamente en la mente o computadora de los empleados, pues si ellos se van o ausentan de la compañía, el funcionamiento del flujo de servicio colapsará.

¿Qué aspectos debe medir del servicio por medio de la tecnología?

1. Cada uno de los puntos de contacto e interacción con el cliente, sus reacciones percepciones y que las acciones de valor se cumplan para garantizar la recompra y alargar la vida del cliente en su empresa.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

2. El crecimiento en ventas de cada cliente y rentabilidad, relacionado con su comportamiento de compra.
3. La gestión de ventas y el cumplimiento de los presupuestos de la fuerza de ventas integrado con su satisfacción.
4. Proyectar mejoras e innovación en el servicio para incrementar las ventas de manera anticipada y en tiempo real.
5. Solucionar de manera efectiva y con velocidad de respuesta las PQRS.
6. Debe personalizar el servicio, aunque tenga una base grande de clientes y la propuesta de valor sea genérica a sus segmentos, hoy en día la micro segmentación implica generar una oferta de valor para cada cliente, es decir personalizar el servicio.

Es importante que maneje un proceso de gestión tecnológica donde implemente sistemas de información integrados con las interacciones en los diferentes canales hacia el cliente, para convertirlos en gestión del conocimiento que le permita incrementar el nivel del valor en el viaje del cliente o experiencia en el proceso de compra, para así mejorar el servicio, tenga en cuenta que el servicio impacta de manera directamente proporcional en las ventas.

Centralizar toda la información de valor de los clientes respecto al desarrollo de la operación en el flujo de servicio y en la experiencia de compra, le permitirá el análisis e interpretación de los datos para mejorar e innovar en las funciones de los cargos, la optimización del organigrama y eficiencia de los procesos, así mismo, mejorará los indicadores y la toma de

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

decisiones en pro de superar los beneficios, las expectativas de los clientes y el éxito por supuesto de la gestión de la empresa en la entrega de la propuesta de valor.

La información de cada cliente, su crecimiento y comportamiento de compra no pueden quedar en el aire, es imprescindible que sea administrada en una base de datos que permitan el análisis, interpretación y toma de decisiones enfocados a producir cada día más, una mejor experiencia.

La atención al cliente por medios electrónicos y telefónicos deben estar sincronizadas con herramientas que permitan la rapidez, calidez, empatía y efectividad en el servicio, evite las largas esperas o el enviar a diferentes áreas y extensiones telefónicas al cliente, aquí es importante ayudar a los funcionarios del área de servicio con la tecnología más no reemplazarlos por la tecnología. La revisión o rediseño del modelo de negocio, la validación con el cliente interno y externo, el entrenamiento, el programa de información al cliente y la tecnología en la gestión del servicio al cliente, exigen inversiones en tiempo, personal y recursos económicos, le sugerimos que le haga el quite a caer en el paradigma que no hay relación entre servicio y la experiencia de compra, es errado pensar que es un gasto y mucho menos rentable, caer en el vicio de que se terminó el proceso cuando el cliente recibe el producto y que este no requiere interdependientemente un servicio con excelencia y calidad, es caer en una trampa que usted mismo construye, su producto puede estar perfectamente elaborado, pero si su sistema de servicio y ventas es deficiente, provocará molestias y trabajos extras a sus clientes cuando ellos lo buscaron a usted para que su marca le solucionara un problema, no para agregar otros al ya existente.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

El correo, el teléfono, el chat y un enlace a registrar una PQRS no es servicio, son canales de atención, el servicio es ¿cómo? desarrolla la propuesta de valor generando momentos de verdad únicos y diferenciados en esos canales, es aquí donde pone a prueba el entrenamiento y los procesos en las actitudes, valores y capacidades de confiabilidad, velocidad de respuesta, calidez integridad, eficiencia y empatía. Si usted aún no ha implementado tecnología o, al contrario, desarrolla un proceso de gestión tecnológica avanzado, el trato humano en cualquiera de los dos casos no es excluyente, su cliente siempre va a preferir un servicio personalizado y este debe gerenciarse. Cada contacto en todos y cada uno de los momentos de verdad le debe generar a usted más ingresos en lugar de fugas desmedidas de sus clientes, o sea sus fuentes de ganancias. Si combina bien los elementos tangibles e intangibles del flujo del servicio gestionando y midiendo el proceso de gerencia de servicio, apoyándose y potenciándolos con herramientas de gestión tecnológica dándole el rol preponderante al contacto humano, generará en los clientes la recordación deseada para que la siguiente vez prefieran su marca.

### ***H. Quejas: Escaso diseño de la experiencia a través de los momentos de verdad.***

Se debe buscar una relación positiva entre la empresa y los consumidores, para conseguir que los clientes que ya han comprado los productos y/o servicios ofertados vuelvan a hacerlo. Además de este consumo recurrente, los clientes fidelizados prefieren esta marca sobre el resto en todo momento y proceso de compra. Es decir, se trata de clientes que generan un sentimiento de simpatía por la marca y por la empresa. Un buen servicio al cliente se traduce en credibilidad y percepción de marca, ya que cuanto más presente de una manera positiva esta la empresa en la vida de sus clientes, más crecerá.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

En 1998 Albrecht y Beadford expusieron su teoría de los momentos de verdad; En ella plantean que estos son el conjunto de aquellos contactos que el cliente está dispuesto y expuesto a realizar con la organización, para lograr que sus necesidades y expectativas sean satisfechas. Un momento de verdad por sí solo no es positivo o negativo, es la forma en que se maneje ese encuentro el que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente. Lo importante es que la organización se anticipe, identifique los posibles momentos de verdad y los maneje para que sean una experiencia positiva para el cliente y, por tanto, para la organización. Es importante reconocer los posibles momentos de verdad que pueda experimentar el cliente y actuar permanentemente con un plan que busque que esas experiencias del cliente sean positivas. A este plan se le conoce como el ciclo del servicio. Cuando un cliente vive momentos de verdad negativos, empieza a asociar la mala calidad del servicio con la mala calidad del producto, sin haber entrado en contacto con el producto mismo. Es decir, no basta con productos de buena calidad: la calidad del servicio es igualmente importante (Pinillos y Cruz, 2021).

Otros aspectos para tener en cuenta sobre los momentos de verdad son que no necesariamente debe existir contacto humano, es decir interacción directa cliente-proveedor. Cuando un cliente observa un anuncio de un negocio en internet o periódicos, esos son momentos de verdad, cuando ve una publicidad por televisión o escucha la referencia de un negocio de parte de alguien, esos son momentos de verdad para la empresa. Los momentos de verdad pueden estar representados en tres:

- El momento estándar básico y neutral: Se caracteriza por que el cliente recibe el servicio sin mayores valores propios y agregados, no existe sentido común por la palabra servicio, haciendo

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

de la relación un acto frío, distante, mecánico, poco creativo y no recordable. Definitivamente en este tipo de momentos es muy difícil que un cliente pueda generar un sentido de lealtad frente a la empresa.

- El momento de magia y de excepción: Logra proporcionar gran satisfacción al cliente sin que este lo esté esperando. Esta situación fortalece y amplía los lazos en el futuro, logrando que el cliente tenga un sentido de compromiso con la organización, a tal punto que se puede convertir en un buen elemento para atraer nuevos clientes.
- El momento de frustración y desengaño: Se caracteriza por que el cliente se siente ignorado, no reconocido o de cualquier forma maltratado o desatendido. Esta situación desencadena una falta de prospección de los clientes, en la cual no se aprovecha el gran potencial de un mercado que puede servir de referencia para la empresa.

Al analizar uno a uno los momentos de verdad, se identifican algunos cuyo buen manejo es fundamental para mantener al cliente satisfecho; se les denomina momentos críticos de la verdad. De no saberse manejar efectivamente, lo más seguro es que se genera la desconfianza por parte del cliente, no querrá volver a consumir algún producto o adquirir de nuevo un servicio con la empresa, y obviamente se perdería. Por ejemplo, un momento crítico de verdad se da cuando el cliente evalúa el aspecto general del restaurante, mira la limpieza de la mesa, de su entorno general, platos, cubiertos; la percepción que se da cuando llega la comida y se percibe la temperatura, la presentación y hasta la atención del mesero que en ese momento lo está atendiendo. La persona encargada del servicio debe ubicar frente a estos momentos críticos de la verdad, a los empleados que cuenten con las habilidades necesarias y suficientes para asegurar

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

experiencias positivas en los clientes. Esto aumenta las posibilidades de producir confianza en los clientes, lealtad y nuevas compras (Albrecht y Beadford, 1998). Se trata entonces de escuchar al cliente, de conocerlo y actuar para suministrarle los bienes o servicios que satisfagan sus necesidades, así como, prestarle un servicio que cubra sus expectativas.

### *I. Manejo de la Deserción*

Diversos estudios han revelado a lo largo de los años que más de la mitad de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente. Además, esta tendencia viene acompañada de un sentimiento negativo hacia las empresas debido a que los clientes afirman que podrían haber hecho algo más para evitar este cambio. Por tanto, a la hora de entablar una estrategia de atención al cliente es necesario un análisis detallado para evitar situaciones incómodas entre consumidor y la empresa. Brindar un servicio de calidad es incluso más importante que el precio: los datos de una encuesta de satisfacción al cliente recogidos por Forbes afirman que el 86% de los clientes pagarían más dinero por tener un mejor servicio al cliente y, por ende, sentirse más valorados como consumidores.

La conclusión es entonces, que el precio no es el motivo de la pérdida de clientes, sino la mala calidad del servicio. La buena satisfacción de un cliente no significa con seguridad que será constante para la empresa, pues son diferentes las razones por las cuales un cliente decide o no comprar más, ya sea porque tuvo inconvenientes sin respuesta en la adquisición de un producto o servicio, se sintió atraído por la nueva oferta de la competencia, o simplemente tuvo que trasladarse de lugar. A pesar de todas esas posibilidades, las compañías se hacen una gran pregunta: ¿merece la pena conservar a los clientes? De esta cuestión surgen dos respuestas, ante

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

las cuales las personas encargadas de la organización o el encargado de marketing deben saber: ¿Cuál es el coste de conseguir nuevos clientes y cuál el de retener los ya existentes? ¿Cuál es el valor de mantener un cliente al largo plazo? Pues bien, para las empresas es mucho más costoso conseguir nuevos clientes ya que deben invertir en procesos de comunicación, promoción, publicidad, pruebas piloto y ajustes de error (Pinillos y Cruz, 2021).

Las razones fundamentales para fidelizar un cliente son diferentes, ya sea para traer consigo a más personas que compren, para que compren más a menudo, para que amplíen su adquisición de distintas categorías de producto de la empresa o para que se mantengan fieles a sus compras habituales, por eso Horovitz (2000) plantea tres maneras de lograr la preferencia de un cliente:

**Autoestima:** “Mientras que la vitalidad puede ser más importante para estimular la compra, el reconocimiento lo será para fidelizar a los clientes”. Actualmente las marcas representan un gran valor para el cliente, quien compra muchas veces por sentirse incluido en un determinado grupo social. Una gran marca por sí sola produce grandes ventas, y las necesidades de las personas estarán enmarcadas en querer ser reconocidas en un prestigioso grupo social.

**Reconocimiento:** Es una de las estrategias más utilizadas por algunas empresas que prestan servicios. Diferentes autores lo definen como una de las estrategias más poderosas para crear lealtad por parte del cliente. Para poner un ejemplo concreto, se visualiza muy a menudo en los restaurantes.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**Recompensas:** Una estrategia de recompensas será efectiva en la medida en que logre complementar lo realizado en el plan de reconocimiento, o como un medio para seguir manteniendo los clientes.

Algunas de las circunstancias para fijar una periodicidad en la realización de este tipo de estrategias pueden ser el miedo a la competencia, ya sea porque hizo algunas modificaciones frente a sus precios y queden muy altos del promedio, o la otra empresa ha implementado una serie de recompensas iguales o más altas que las suyas (Pinillos y Cruz, 2021). Pero en este proceso de recompensas, se debe realizar un análisis efectivo ya que no todas las promociones tendrán los resultados esperados, se dirigirá a un solo segmento de público o descuidará a los clientes leales y atraerá la atención únicamente del caza ofertas, por lo cual es de importancia en varios aspectos:

**Ofrecer elección:** Una oferta variada de elección de recompensa será mucho más efectiva que la posibilidad de un descuento en cualquiera de los productos o servicios adquiridos.

**Las recompensas deben ser atractivas:** Las alianzas estratégicas en un mercado competitivo pueden ser tan favorables tanto para una empresa como para la otra. Si el fin de una compañía es darle a su cliente más de un producto como un sistema de recompensa por su compra, lo que el cliente espera es que sea algo totalmente diferente a lo que la empresa ofrece. Coca-Cola realizó una alianza estratégica favorable para el crecimiento de sus ventas: su vinculación con McDonald's le permitió tener un volumen de ventas mucho más alto, y a su vez daba a conocer los productos de la cadena de alimentos, beneficiando a ambas partes.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Actualizaciones: Es importante para toda empresa que sus estrategias de recompensa tengan una evaluación periódica de funcionamiento y unas constantes actualizaciones ya que las personas se van a cansar en un tiempo, de recibir exactamente lo mismo.

Segmentación de las recompensas: Algunas empresas manejan estrategias de recompensas para sus clientes corporativos y otras para sus clientes individuales. Mientras que para un cliente individual un paquete turístico con más salidas de campo será atractivo, para uno corporativo serán más atractivas la calidad y reputación de los lugares que visitará.

Comunicación frecuente: Parte del proceso de fidelización de un cliente es la frecuencia con la que se comunica la empresa con este.

Todo lo anterior contribuye para que la empresa desarrolle un sistema de atención y fidelización que disminuya los niveles de deserción de sus clientes partiendo del conocimiento y la comunicación con sus compradores, ya que un buen servicio al cliente es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como este percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como commodities, los cuales, deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes (Zeithaml y Bitner, 2002) y pueden marcar la diferencia al momento en el que deba tomar la decisión de si continua adquiriendo o no productos o servicios ofertados por la empresa.

***J. Restablecimiento de la preferencia y relación con los clientes internos y externos.***

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad, referentes al ciclo de servicio. La evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Así pues, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos. Los clientes evalúan la calidad de servicio en dos niveles diferentes. Un nivel es el del servicio regular y un segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular (Zeithaml y Bitner, 2002).

Para poder brindar el servicio que el cliente desea, se debe conocer el producto, la competencia, el mercado, etc. Si no se conoce el producto que la empresa está vendiendo el cliente en algún momento se dará cuenta de ello, y la imagen que se mostrará es la de no ser profesional y se perderá credibilidad. Si por el contrario se conoce en profundidad lo que la empresa está vendiendo y la diferencia con lo que ofrece la competencia, se dará una imagen de seguridad y confianza que se transmitirá, el cliente preguntará sus dudas sobre el producto. Igualmente es fundamental el conocer el mercado al que se enfoca la empresa, el conocimiento de la competencia ayudará a vender el producto de la empresa al posicionarlo adecuadamente. Aunque no se debe olvidar que no es conveniente hablar de la competencia con el cliente, ni bien ni mal (Foretur, 2019).

Es por esto que las grandes empresas se han enfocado en el servicio al cliente y en el conocimiento de este tomando como cliente no solo a quienes adquieren sus productos sino

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

también a cada uno de los miembros de la organización que interactúan con los primeros. Debido a que en los últimos años ha sido esta estrategia comercial la clave del éxito y, por consiguiente, permite estar presente en la mente del consumidor manteniendo la preferencia de los clientes hacia la empresa, lo cual, da pasó a la satisfacción total de los clientes cumpliendo y rebasando las expectativas de estos. Sin embargo, una estrategia comercial que se implementa y desarrolla de manera correcta como un modelo de calidad perfectamente establecido, que permite evaluar los distintos aspectos de la empresa como son: servicio, limpieza, orden, eficiencia, eficacia, organización, emitirá una diferencia en las empresas. Para la mayoría de las Pymes, el servicio al cliente se centra en la actividad de la venta, es decir sin incluir estrategias de atención al cliente, es por ello que el servicio al cliente debería ser una herramienta la cual les permita marcar un enfoque único con respecto a su competencia y desmarcarse de las grandes empresas, por lo que es necesario que las Pymes reconozcan la importancia de implementar algún modelo de servicio al cliente, que se adapte a los requerimientos de las mismas y que les permitan construir relaciones del largo plazo.

Son pocas las empresas de estas características que logran ofrecer un buen servicio principalmente debido a los enfoques con los que se han desarrollado y gracias a los tomadores de decisiones, sin embargo, no es imposible, sólo que necesitan un modelo que refleje lo que está pasando con el servicio, que los encargados de la función de ventas están proporcionando a través de los percibido desde diferentes ángulos, para poder mejorar cualquiera de los modelos que se aplican (Jiménez y Ortega, 2012). En la actualidad, es importante para cualquier empresa ofrecer un buen servicio, sin olvidar tomar en cuenta el producto o servicio a comercializar, ya que esto determina en gran parte, el éxito de esta. Para establecer las acciones a seguir es

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

necesario identificar y seguir una estrategia para ofertar el servicio de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa, considerando que cada una de ellas se diferencia porque está dirigida a un segmento o nicho específico donde cada cliente es único, por lo que la prestación del servicio tiene que ser personalizado.

***K. Costos del Servicio: Inexistencia de un presupuesto de servicio.***

En la actualidad son cada vez más las MiPymes colombianas que han tomado conciencia de la importancia del servicio al cliente y como este puede ser un factor diferenciador cuando se habla de valor agregado en los productos y/o servicios ofertados, pues más del 90% de los clientes consideran que un buen servicio hace que sea más probable que vuelvan a comprar en la empresa y sienten que la experiencia de servicio que se les ofrece, es tan importante como sus productos y/o servicios. Todo lo anterior, solo confirma lo que se ha expuesto anteriormente, el servicio al cliente es cada vez más un factor que impacta directamente en la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esta conciencia no se ha generado en todos los casos de las MiPymes y por consiguiente carece de relevancia invertir dentro de estas con el rubro de gerencia del servicio. Debido a que no hace referencia a destinar un presupuesto para la contratación de personal, canales de atención con tecnología, un CRM, entrenamiento, compensación, tiempo, estrategias, procesos, actividades y sistemas de medición enfocados en el servicio; pues lo anterior, hace parte inherente de la operación de la organización como la base de su competitividad. En consecuencia, lo que realmente se debe hacer, es establecer dentro de la planeación estratégica de la empresa y específicamente en su estrategia de

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

servicio al cliente, un presupuesto que le permita mejorar su servicio a través de la inversión en aspectos como:

- La inversión en la formación de sus empleados para brindar una atención empática, que se sientan identificados con el público para hacer más efectiva toda la interacción del cliente con la empresa en los diferentes momentos de contacto.
- La inversión en herramientas que permitan la agilidad en la resolución de los problemas de los clientes y reducir el tiempo promedio de servicio ya que es algo que tiene impacto directo en la calidad del servicio.
- Para garantizar una atención al cliente de calidad, es fundamental la inversión en la documentación de políticas, procedimientos y demás documentos que permitan a los miembros de la organización que tienen un contacto directo e indirecto con el cliente, aplicarlos en pro de que el público sienta que los asistentes están realmente decididos a solucionar sus problemas y brindar una experiencia inigualable e inolvidable.
- La inversión en el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la experiencia del usuario y la satisfacción de este como fin, con el objetivo de garantizar excelencia en la calidad del servicio al cliente.
- La inversión en innovaciones que contribuyan a la evolución de la empresa en este sentido y su transformación hacia el mundo digital en el que están cada vez más inmersos los consumidores modernos.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

*L. Comunicación del Servicio: Limitada alineación con modelo de negocio y plataforma estratégica.*

Cabe destacar que en toda organización existen factores internos que generan una cultura. Sin embargo, el origen de la cultura de servicio se debe al esfuerzo de las empresas por orientar todos sus factores internos hacia maximizar la superación de las expectativas teniendo como factor estratégico, administrativo, operativo y procedimental al servicio (García, 2016). Entonces, en toda esta cadena un punto trascendental, es la proyección de estrategias de comunicación del servicio, las cuales se empiezan a acotar sobre las directrices por las que se regirá una organización a modo de lograr sus objetivos propuestos asociándolas al marketing, que se definen como un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno y externo, su capacidad, desarrollo, satisfacción oportuna y razonable de las necesidades que presentan.

La cultura organizacional es una estrategia de crecimiento organizacional, tiene como elemento determinante el servicio al cliente. Por su parte, el marketing interno es aplicado por las organizaciones como parte de sus estrategias con el fin único de comprometer a sus colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional que solo se logra brindando un excelente servicio al cliente interno.

Cuando el servicio al cliente se practica de manera global, afecta positivamente a los colaboradores de la organización y a los clientes que se benefician de los bienes y/o servicios que ofrece la empresa. No obstante, no a todos se llega de la misma manera, siempre hay algo que debe cambiar, mejorar, o diferenciar el servicio, esto hace sentir mucho mejor al cliente, lo hace

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

sentir importante, lo hará volver en un futuro y si la estrategia es realmente efectiva, ese cliente no volverá solo, con él vendrán más clientes potenciales (Arellano (2017)). Pero no solo es fundamental la creación de las estrategias adecuadas para la prestación de un buen servicio al cliente, también se requiere que estas sean comunicadas de manera efectiva a los clientes internos de tal manera que lleguen y sensibilicen a cada uno de los miembros de la organización.

Si la gerencia de la organización busca un crecimiento constante, debe tener en cuenta al cliente interno pues él, es el real hacedor del éxito, siempre y cuando este bien dirigido y gerenciado, para ello, los ejecutivos de alto nivel deben diseñar estrategias de comunicación incluyentes en todos los aspectos de la vida organizacional, como el factor humano, el factor de producción, el factor administrativo. Una vez cubierto lo anterior, se posicionará al servicio al cliente, como una estrategia competitiva de alto impacto económico. La estrategia competitiva en tiempos de cambio, como lo es esta época contemporánea, se basa en el servicio al cliente. Allí se estructuran modelos competitivos de gran repercusión, los cuales se deben ver reflejados en los estados financieros. Desde mediados del siglo XX hasta nuestra época, el servicio al cliente y la creación de una cultura organizacional enfocada en el servicio, se han convertido en la mejor manera que tiene un gerente para alcanzar las metas de productividad, la generación de cambio y crecimiento organizacional, esto no se puede construir sin que la organización invierta en la educación y capacitación de su recurso humano sobre la cultura de servicio establecida por la alta gerencia (Morales A, 2019).

***M. Mantener la calidad del servicio: inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.***

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Los canales por los cuales se realizará el servicio deberán seleccionarse según la mejor forma de llegar al cliente y al ¿cómo? este pueda percibir la alta calidad del servicio dependerá, de la estrategia de ventas, las características de cada cliente y la moda impuesta en el mercado, pues en un mundo que cambia tan rápido, que se transforma y crece de manera situacional, es importante tener en cuenta cómo la tecnología puede ayudar a implementar estrategias de servicio al cliente y que pueden colaborar en que la imagen de la organización trascienda fronteras y no solo las geográficas sino también las generacionales ya que, no se puede obviar que hoy en día el cliente se define de acuerdo a la generación a la cual pertenece. Aquí yace la importancia que tiene el Marketing Online.

Basados en el crecimiento exponencial que ha tenido la tecnología, como las redes sociales que son capaces de movilizar grandes masas de personas, este aspecto es fundamental en una estrategia de mercadeo basado en un servicio al cliente eficaz y es indispensable que la organización lo tenga en cuenta al momento de definir su estrategia de servicio ya que la tecnología se ha ganado su puesto de privilegio en el mundo, las redes sociales son su mayor exponente. Además, a través de estas, una organización puede crecer o destruirse.

El prestigio que durante años de trabajo duro se construye, está a un solo clic de ser destruido. Las organizaciones no se pueden dar el lujo de brindar un mal servicio cuando el poder lo tiene el cliente desde su Smartphone, su Tablet o su PC. Los clientes contemporáneos se empoderan de la tecnología para cada aspecto de su vida, desde encender un televisor en su hogar inteligente, hasta enviar información al otro lado del mundo. Así es como un mal servicio en el mantenimiento de un Smartphone comprado en Colombia puede afectar las ventas de la

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

empresa en Tokio cuando los clientes potenciales leen los comentarios en la red. Adicional, las nuevas tecnologías también brindan a la empresa herramientas para estar cerca a sus clientes y poder brindar un servicio al cliente de calidad, parte del cual es brindar herramientas eficientes y de fácil uso para comunicarse con la organización cuando lo requieran (Morales A, 2019).

***N. Evaluación del servicio: Inexistencia de un proceso integral de gestión de servicio al cliente.***

Es fundamental que la organización mida la calidad del servicio que brinda a sus clientes para lo cual se deben planificar e implementar estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente, identificando sus deseos y necesidades, organizando los recursos disponibles para dar respuesta a las mismas. Buscando que la organización adquiera una actitud y una manera de hacer del servicio una ventaja competitiva para su producto o servicio, constituyéndose diferentes acciones para ello. Los siguientes son algunos aspectos claves:

- Conocer los clientes: Es fundamental identificar el perfil de sus clientes, sus expectativas y su percepción hacia el producto o el servicio ofertados.
- Medir la satisfacción: De esta forma, se garantiza una medida objetiva que determina, a medio y corto plazo, las necesidades en la atención al cliente.
- Introducir y desarrolle una cultura de servicio al cliente: Se debe incidir en los diferentes niveles de mando para implantar una cultura basada en el servicio al cliente. Son los líderes de la organización los que transmitirán las creencias y valores que se conviertan en conductas concretas en los profesionales.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Dar valor a la norma: Una vez la cultura organizacional ha calado hondo en todos los niveles y áreas de la organización, hay que establecer los principios de los valores subyacentes en normas de comportamiento para todos los colaboradores.
- La optimización del servicio: Para solucionar todos los posibles problemas del sistema tenemos que buscar la optimización de todos los procesos, acortando plazos y eliminando ineficiencias.
- Sistemas de gestión de la Calidad y responsabilidad social: La certificación ISO de nuestro servicio al cliente es el paso definitivo para asegurar la aplicación de todos los principios y normas en el día a día de la empresa. Existen diferentes normas de referencia para certificar la Responsabilidad Social Corporativa, aunque la más conocida, extendida y de implantación internacional es la SA-8000:2008. Esta norma hace hincapié en aspectos relativos a los derechos humanos y laborales básicos de los trabajadores. La responsabilidad social también supone considerar la experiencia de compra del producto o servicio. Para ello, se cuenta con las encuestas de satisfacción del cliente, con las que se puede medir de una forma objetiva y fiable lo que sucede en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor de un producto o servicio determinado, con la responsabilidad social, en las empresas, se busca ofrecer la excelencia en la calidad del servicio al cliente. Esto pasa por garantizar la comunicación, la transparencia y la satisfacción total. El objetivo último es conocer en profundidad al cliente y sus necesidades, así como fomentar las buenas prácticas y el compromiso total con la calidad (Peralta X, 2022).

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### ***O. Planes de mejora: Alineación con el modelo de negocio y plataforma estratégica***

Las estrategias de servicio al cliente deben basarse en dos aspectos fundamentales; el modo en que el negocio gestiona a sus clientes y la importancia de una cultura organizacional basada en el servicio, donde la opinión del cliente tenga la relevancia debida como herramienta que nos permite saber la manera en que se siente acerca de la empresa, como efecto cambiar los elementos que no les agradan y promover los aspectos que les hacen seguir interesados por la marca. Pues las estrategias de servicio al cliente, no sólo analizan la información extraída de los comentarios de los clientes, sino que también se plantean mejoras en pro de fortalecer la imagen corporativa.

Tener una visión estratégica sólida y basada en el servicio, son componentes claves para el éxito de cualquier organización. Las empresas necesitan identificar quiénes son sus clientes, los componentes de su misión y desarrollar estrategias para alcanzar esos requisitos, haciendo un factor diferenciador o valor agregado que haga que, al momento de adquirir sus productos o servicios, sean la opción número uno de los clientes actuales y futuros.

### **Discusión**

La limitante más latente dentro del estudio, se debió al bajo acceso de las MiPymes para brindarle tiempo a ser encuestadas y sobre todo a destinar parte de su día a día a permitirnos desarrollar el trabajo de campo, así, el equipo se vio obligado a cambiar el muestro probabilístico por muestro a conveniencia y contactar a aquellas empresas con las que se tenía cierto nivel de cercanía personal y laboral. En consecuencia, se dió la oportunidad de conocer más a profundidad sus funcionamientos internos y por tal razón, los resultados obtenidos dentro de la

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

investigación desarrollada en el objetivo No.1 que consistía en diagnosticar la situación imperante de la gerencia de servicio en el sector Mipyme de Boyacá-Bogotá y Medellín, mostraron que dentro de estas organizaciones pertenecientes a este sector, existe una carencia total de la implantación del tema central de este estudio monográfico; debido a que se evidencia desconocimiento y poca importancia dada al aspecto servicio dentro de las estructuras organizacionales y operativas de las Mi pymes indagadas. Por ende, de ahí en adelante, los resultados iban a mostrar la precaria situación y la poca alineación entre el modelo de negocio, la plataforma estratégica y el tema de servicio a nivel transversal en cada compañía, mostrando que son elementos que no correlacionan y que se trabajan de manera superficial, así como, aislada en cada proceso.

Según lo mencionado por Serna Gómez, H. (2006), la gerencia del servicio debe tener como punto de partida una visión clara y conocimiento de la competencia y el cliente interno y externo. Sin embargo, las MiPymes carecen de procesos de investigación de mercados o del método científico aplicado a problemas de mercado por lo que el modelo de negocio no muestra un flujo de servicio o customer journey y en efecto, no es validado con los clientes internos y externos, por lo que la toma de decisiones respecto al valor agregado al cliente en productos y servicios, se convierte en un aspecto improvisado e intuitivo, en lugar de un sistema de gestión engranado estratégica y operativamente.

Pues al realizar el desarrollo del objetivo propuesto número 2, se puede ver que existe gran diversidad de publicaciones relacionadas como las pautas indispensables que debe adoptar la empresa si busca brindar a sus clientes un servicio de calidad, sin embargo, esta información

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

es poco aplicada en la mayoría de las MiPymes ya que esto es evidente cuando se analiza el limitado espectro que muchos empresarios tienen sobre los conceptos asociados al servicio al cliente y la relevancia que este puede tener en los resultados financieros de la empresa. Así mismo, esto también se presenta cuando se habla de la comunicación con el cliente interno, pues hay falencias cuando se trata de crear una cultura organizacional enfocada en el servicio, ya que cuando los miembros de la organización y en especial aquellos que tienen relación directa con los clientes, no adoptan ya sea por desconocimiento o por resistencia al cambio, las políticas de la alta gerencia sobre el servicio al cliente, esto afectará la marca y los resultados de la organización.

Una de las razones encontradas respecto al problema de investigación, es que al no tener claros los conceptos relacionados con servicio al cliente, existe baja preparación que limita la excelencia en el servicio al no entender ¿cómo? aplicar e integrar los conceptos y metodologías en cada modelo de negocio, sus mapas de procesos, manuales de procedimientos y cada una de las áreas funcionales de la organización, pues, como lo menciona Herrera (2016), “para un modelo de servicio eficiente es imperante la integración de cada una de las áreas de la compañía y articulación del servicio a partir de unos estándares y procesos claramente definidos por la gerencia y socializado con los miembros de la organización, que permitan que la empresa brinde productos y/o servicios que no solo den respuesta a la necesidad de sus clientes, sino que cuenten con altos estándares de calidad que reúnan la mayor cantidad de características que el cliente espera del mismo”.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Muchos de los empresarios creen hacer muy bien las gestiones relacionadas con servicio al cliente cuando ponen en marcha estrategias que no han sido creadas, tomando como una de sus fuentes la retroalimentación que la empresa podría recibir de sus clientes, pero desafortunadamente como lo menciona Serna Gómez (2006). “Muchas de las empresas no conocen a sus clientes y empiezan a generar estrategias que para la alta gerencia están bien, pero para lograr que una estrategia de servicio funcione a cabalidad, la gerencia debe involucrarse en todos los procesos empresariales, ser visible y comprometerse con la filosofía y las estrategias que llevará a cabo para mejorar la gestión al cliente”. Por lo anterior, se observó que el entrenamiento y capacitación para todos los miembros de la organización es una debilidad que vale la pena integrar en el modelo de gestión por competencias junto a las áreas de gestión o talento humano, que juegan en este tema un papel crucial pues en muchos casos la alta gerencia define todo un modelo de servicio al cliente pero debido a las falencias en la comunicación con el cliente interno, este no es debidamente socializado e interiorizado dentro de la cultura corporativa por lo cual se queda en el papel. Esto se soporta con lo mencionado por (García G, 2018) quien ve la gerencia del servicio como un sistema que tiene como centro al cliente, y donde se debe establecer una estrategia de trabajo específica, que integre la actividad individual, de equipos de trabajo y de las tecnologías existentes buscando satisfacer las necesidades del usuario.

La literatura indagada es clara en cuanto a la importancia del servicio al cliente y como los consumidores de hoy, no solo buscan un buen producto y/o servicio, sino también una relación de servicio de calidad, ser atendidos de manera rápida, clara y oportuna en cada uno de los momentos de contacto que se pueden dar mientras están vinculados a la empresa. Sin

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

embargo, presenta algunas falencias en cuanto a su simplicidad para la utilización, ya que los empresarios y en especial aquellos que no tengan una formación en administración de empresas, pueden llegar a tener problemas para hacer uso de estas guías y perder los beneficios que para su empresa pueden representar el brindar a los clientes el más alto punto de satisfacción a lo largo de la relación comercial y los resultados económicos en los que se puede traducir en contar con consumidores que prefieren la marca y que sean embajadores de la misma pues como lo mencionan (Pinillos y Cruz, 2021): “una atención al cliente ineficaz generará un efecto contrario y muchas veces nocivo para la empresa, es por esto, que la alta gerencia debe busca mantener a sus clientes para lo cual debe hacer una investigación que se ajuste a los requerimientos de la organización y que le permita determinar cuáles son las situaciones donde sus clientes podrían llegar a experimentar insatisfacción, que son las razones del origen de las quejas. Si bien la relevancia es clara para la gran mayoría de las MiPymes, la dificultad se presenta al momento de poner en marcha el plan que los llevará a los objetivos previstos en cuanto a mejorar su servicio al cliente, pues toda empresa es diferente y debe establecer un sistema que se ajuste a sus necesidades y las de sus clientes, buscando la mejor estrategia en marketing para la correcta atención de las quejas o situaciones no favorables en los diferentes momentos de contacto del cliente con la empresa (Pinillos y Cruz, 2021).

Así mismo, al ser limitado el proceso de validación y enfoque de crear con el cliente en estas MiPymes, los momentos de verdad no se evalúan en cada punto de contacto dentro del procesos de prestación de la operación; por lo que trae como consecuencia, descuidar la gerencia de la relación con el cliente y el no medir la calidad de la experiencia, pues creen que una encuesta de satisfacción es servicio al cliente es servicio al cliente y de esta manera, hay una

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

desalineación entre la operatividad y la plataforma estratégica de cada organización descuidando así, un presupuesto de gestión del servicio al cliente resultado de objetivos, estrategias y procesos medidos en servicio al cliente que no son contemplados.

Por lo cual, a través del desarrollo de esta guía, se busca darle a los gerentes una herramienta clara y de fácil entendimiento que condense la gran cantidad de información que la literatura proporciona y les permita poner en práctica los diferentes conceptos y postulados que los autores revisados han plasmado en sus escritos, sobre la importancia del servicio al cliente y como este se puede convertir en un factor diferenciado que haga que sus clientes los prefieran inclusive, dejando de lado temas como el precio de los productos o servicios ofertados.

## **Conclusiones y Trabajo Futuro**

### **Conclusiones**

Una vez adelantado el análisis y la interpretación de los resultados del diagnóstico de la gerencia de servicio en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín, se concluye que se cumple la hipótesis acerca de que menos del 45% inclusive, adelantan o han implantado una estrategia de gerencia de servicio al cliente al obtener un 20% de respuesta sobre el particular. También se ultima que realizan actividades esporádicas o dispersas sin mayor rigurosidad, algunas carecen de total actividad en este sentido estricto, para entablar mayor cercanía y robustecer la relación que los conlleve a ostentar la preferencia de sus clientes; evidenciando que son actividades que carecen de visión estratégica e integral en la gestión de la entrega de la oferta de valor a sus segmentos de mercado.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

El 54% de los empresarios dan por terminada la relación comercial una vez el cliente experimente problemas en la venta, lo que destruye valor de marca y prestigio de la misma en el mercado, asunto que debe tomarse con especial interés, ya que para restablecer la preferencia se vislumbra que acuden al silencio o el olvido y las consecuencias son tremendamente nocivas para una empresa y más para una micro, pequeña o mediana.

Es de gran importancia recomendar que las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín no dejen de lado la preponderancia que tiene la relación con el cliente, especialmente si se habla de empresas que compiten con grandes multinacionales o empresas con un gran soporte financiero, pues el buen uso de esta herramienta, los puede llevar no solo al crecimiento y permanencia, sino también, a ser un referentes en su sector, como lo mencionamos anteriormente, no es solo el precio el que influye en la decisión del cliente.

El concepto de ventaja competitiva descrito por Michael Porter consiste en “el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes” (Porter, 2013, p.12) este valor es la capacidad de cada empresa u organización de ofrecer algún producto o servicio que posea una característica adicional al de la competencia, así mismo, Porter describe un modelo según el cual existen básicamente dos tipos de ventajas competitivas por costo o diferenciación. Para las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín establecer como factor diferenciador el costo de sus productos no es una medida sostenible cuando se enfrentan a grandes competidores nacionales o productos importados que pueden llegar a ser más competitivos en calidad, beneficios de servicio y precio. Adicionalmente, este tipo de ventaja usualmente trae consigo una guerra de precios la cual, termina por afectar al sector en el que se encuentre ubicada la empresa y el margen obtenido de

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

su negocio. Es por esto por lo que una ventaja competitiva basada en la diferenciación con una estrategia de gerencia de servicio al cliente es más viable y factible por lo que impactará de manera exponencial en las ventas; es aquí donde una revisión de principio a fin de la calidad en el servicio que se brinda a los clientes, es un buen punto de partida para las MiPymes estudiadas.

Por parte de la Alta gerencia al invertir en un modelo de gerencia del servicio se tendrá entonces, los cimientos para hablar claramente de lo que es un "Servicio al cliente de calidad" y lo que puede aportar a las ventajas competitivas y a la innovación del sector. Donde los conceptos: "atención y servicio", dejarán de ser un cliché para convertirse en una relación indisoluble que debe dar fruto en las ventas, posicionamiento y valor de manera directa; al desarrollar una visión sistémica de la organización como organismo vivo que prioriza lidera y gerencia el entendimiento y conocimiento profundo del cliente, su razón de ser como empresa y el subsistema de cultura y valores corporativos, que se conjugan dentro de la gestión de la operación en pro de generar valor a través de las relaciones con los grupos de interés, como lo son los empleados, consumidores, clientes y usuarios.

De ahí que los trabajadores de una organización Mipyme, que participan en la generación de los productos y servicios, deben poner en práctica habilidades técnicas como el conocimiento de los productos, servicios, procesos, programación, la empatía, su entrega, trabajo en equipo y la cultura de trabajo dentro de una ruta de gerencia del servicio que armoniza todas las áreas misionales y de apoyo, en un gigante de generación de dinero y valor para cada una de ellas y su respectivo entorno.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

El servicio al cliente toma importancia en el escenario organizacional poco después de terminada la segunda guerra mundial. Concepto que data de más de 50 años, por lo que luego del estudio respectivo en el objetivo 1, se observa que las MiPymes estudiadas carecen de la aplicación de la gerencia de servicio al cliente con enfoque estratégico y sistémico, así, la oferta de valor de estas empresas de nuestra región, debe empezar a diferenciarse entre sí para ser competitivos y el servicio visto como estrategia transversal, es una excelente y efectiva herramienta para lograrlo. Por lo anterior, Dalongaro y Froemming (2012) hacen una acotación al respecto, hablan de añadir valor al producto ofertado dándole características que no le son comunes y trasladarlo al cliente, como estrategia adecuada en el segmento de ventas (Morales A, 2019).

Dentro de los hallazgos o insights encontrados en el trabajo de campo, vemos que las empresas MiPymes analizadas, están desarticuladas en sus modelos de negocios y plataformas estratégicas respecto a la validación con el cliente, por ende, estas no gestionan de manera holística y transversal la generación de valor enfocado a gerenciar el servicio, de la misma forma, creen aplicarlo de manera integral pero se corroboró, que existen discrepancias y carencias de claridad en los conceptos, por lo tanto, su aplicación no es la correcta dentro de estas organizaciones.

El concepto de gerencia de servicio al cliente respecto a los modelos desarrollados sobre la revisión Bibliométrica en Scopus, muestra la relación tan importante en todas las temáticas y áreas de estudio gerenciales y de manera particular, el que sea gerenciado, pues irradia e impacta todas las actividades claves, conexas y de apoyo, total, si una empresa desconoce o discrimina

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

gerenciar el servicio, estará menospreciando todos los esfuerzos por hacer sostenible y rentable su empresa.

Con la ruta guía de gerencia de servicio al cliente presentada en este trabajo monográfico, las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín, tendrán mayor claridad al integrar sus modelos de negocio, plataformas estratégicas y procesos, todos permeados por el servicio al cliente en la entrega de verdadero valor, entenderán porqué y verán la efectividad y propósito de lo que es la alineación estratégica, les da un punto de partida y las invita a investigar más, comprometerse y sobretodo correlacionar las variables gerenciales, estratégicas y operativas con enfoque al servicio, es decir, el enfoque al cliente más no solo al accionista, ya que muchos empresarios ven al servicio como tema ladrilloso que significa carga y poco o nulo retorno financiero y económico.

Los consumidores esperan de las empresas que suplen su demanda de productos y servicios entreguen una atención que se caracterice por la rapidez de respuesta, la flexibilidad y cordialidad. Esto no es una excepción cuando se habla de que esta oferta sea cubierta por las MiPymes, donde la exigencia del cliente es igual o incluso superior, es por esto por lo que los empresarios no solo deben ser consciente de esta exigencia sino también, ser estratégicos al momento de suplirla, pue en un mundo cada vez más globalizado e inmerso en la tecnología, se debe hacer uso de las herramientas adecuadas que permitan habilitar diversos medios para interactuar con los consumidores. Las MiPymes colombianas deben enfocarse en un modelo competitivo que no se base en el precio, ya que esto podría afectar no solo en primera instancia los resultados financieros, sino también la permanencia de la empresa en el tiempo, es por esto

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

que se debe competir con factores como el servicio al cliente y más aún cuando en la actualidad el valor del tiempo es tan importante para todas las personas, el poder brindar como empresa a nuestros clientes una estrategia de omnicanalidad, donde la comunicación con la empresa sea rápida y eficiente de tal forma, que el cliente pueda percibir esa calidad que brinda la empresa y esto lo convierta en un embajador de la marca.

El mayor activo con el que cuenta la organización son sus clientes, tanto internos como externos, es por esto que la estrategia de calidad en el servicio que la alta gerencia defina, debe involucrarlos a todos, pues un colaborador que se sienta a gusto en la organización de la que hace parte, lo transmitirá en la atención que brinde a los clientes externos, los cuales al recibir este buen servicio se convertirán en usuarios fieles y recurrentes, que hablarán de manera positiva de su experiencia como comprador o usuario, pues la empresa le ofrece una experiencia que los competidores simplemente no pueden igualar. La calidad del servicio consiste en comprender, interpretar y dar respuesta a las necesidades del cliente con el objetivo de alcanzar una experiencia enriquecedora para él, es por esto, por lo que la empresa debe dedicar el tiempo y recursos necesarios que le permitan conocerlo, ya que este conocimiento le permitirá poner en marcha la estrategia que realmente tendrá el impacto esperado y una mayor probabilidad en convertir a los clientes en seguidores habituales, que sean más propensos a recomendar una marca a amigos y familiares.

### **Trabajo futuro**

En la actualidad en la mayoría de las empresas ven el servicio al cliente como un aspecto básico, dando mayor relevancia en otras áreas como las ventas, marketing o finanzas para el

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

éxito del negocio, pero el ejercicio académico, el análisis de los mercados y los clientes nos llevan a ver que el servicio al cliente es vital para el crecimiento de un negocio y esto es algo que desafortunadamente muchos líderes no han entendido. Por ello, en este documento buscamos contribuir a que se vea la importancia de gerenciar el servicio al cliente para el crecimiento del negocio, ya que son muy pocos los gerentes que tienen conciencia sobre la importancia de los clientes y como consecuencia, no se destinan recursos para realizar esfuerzos y crear estrategias que les permitan mejorar la atención que ofrecen a sus clientes y por esto la fuga de estos culmina con la preferencia de los competidores.

Se busca crear conciencia en los gerentes acerca de que no importa en qué tipo de industria se encuentre la empresa, donde probablemente se enfrentan a un gran número de competidores que ofrecen productos o servicios muy similares, por lo cual, el servicio al cliente puede ser aprovechado como un factor diferenciador y a través de su buena administración, lograr convertirlo en un valor agregado de cara al cliente con calidad excepcional. Este instrumento buscó diagnosticar y evidenciar esos puntos que las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín pueden fortalecer como parte de sus estrategias empresariales identificando los siguientes aspectos positivos que genera la correcta administración del servicio al cliente:

- El buen servicio genera lealtad de parte de nuestros clientes: Es una de las mayores razones por las que dar un servicio al cliente es importante para el crecimiento de la empresa ya que cuando los clientes se sienten que están siendo atendidos de una forma excepcional, comienzan a demostrar lealtad a la compañía o la marca.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Un buen servicio al cliente previene la rotación de empleados: Ya que uno de los aspectos básicos cuando se habla de una empresa que brinda un buen servicio a sus clientes, es contar con una gran cultura corporativa de servicio, esto contribuye a crecer mejorando aspectos internos y externos que pueden afectar el éxito de la empresa como, por ejemplo, la rotación de los empleados.
- Ofrecer un buen servicio al cliente contribuye al mejoramiento continuo: Los clientes de la empresa son una fuente muy valiosa de información que permite que la empresa pueda tener un proceso de mejora continua, pues puede contar con todos los datos necesarios como ideas de mejoras para sus productos, críticas constructivas con respecto a la empresa, solicitudes y comentarios para mejorar y convertirse en la mejor oferta en el mercado.

Valdría la pena realizar una aplicación posterior dentro de un estudio subsiguiente, que consista en probar la ruta guía dentro de una de las MiPymes que fueron objeto de estudio y verificar el impacto sobre las ventas, los indicadores financieros y de gestión, para generar mejoras en la ruta guía y proveer a la empresa que nos abra las puertas, ingredientes y aspectos importantes en su gestión y proyección a corto, mediano y largo plazo. Es decir, usarlo como laboratorio de ensayo y validación respecto a los postulados consignados en la ruta, hasta poder tener un producto afinado, pulido y práctico para nuestras MiPymes.

Posteriormente como trabajo futuro, anhelamos publicar un libro didáctico, diagramado, ejemplarizado y con datos concretos validados desde el ámbito investigativo, documental, en campo y su aplicación y prueba en una empresa real como efecto casuístico que entrega valor a las MiPymes con una guía que combina conceptos, situación imperante, practicidad y efectividad

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

en un libro que se convierte en un manual, el cual le indica al gerente Mipyme y sus equipos de trabajo que hacer y cómo hacer de la gerencia del servicio un testimonio de ventaja competitiva, crecimiento en ventas y beneficios. Nuestras MiPymes merecen obtener un compilado efectivo de creación de valor e innovación en gestión o modelo de negocio con la gerencia del servicio a clientes, pues son más del 98% del PIB y Colombia merece pasar a un nivel mayor de gestión empresarial.

A través del presente escrito se busca contribuir a los gerentes de las MiPymes en que puedan comprender de manera sencilla, como trabajar e implementar en sus empresas un servicio de calidad, que parta del conocimiento de sus clientes y donde puedan responderse preguntas como: ¿Qué le gusta al cliente? ¿Cuáles son sus expectativas en los puntos de contacto con la empresa? ¿Qué es lo que no le gusta? ¿Cómo afecta su percepción de la marca las experiencias negativas? ¿Por qué? ¿Cómo podemos mejorar su experiencia con la empresa? ¿Cómo replicar los casos de éxito en el servicio al cliente en las demás empresas del sector al que pertenece la Mipyme? ¿La oferta de valor del servicio al cliente está cubriendo las expectativas? ¿Está cumpliendo la empresa la promesa dada al cliente? Estos son algunos de los interrogantes que la relación con los clientes puede plantear y es fundamental tener claro, para lo cual, se debe evaluar la calidad del servicio ofertado a través de la recopilación de información sobre las expectativas y percepciones de los clientes, para obtener un panorama claro del servicio gestionado y hacia donde deben dirigirse los esfuerzos para satisfacer o superar dichas expectativas en el futuro.

## Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Se busca que la gerencia de las MiPymes cree consciencia de la importancia de la calidad en el servicio y la medición del mismo pues, la información plasmada en esta ruta les permitirá realizar esta medición y les ayudará a la gerencia de la empresa, en cuanto a conocer ¿cuáles son las expectativas de los clientes?, confirmar que todos los miembros de la organización tienen claras las pautas establecidas, que los procesos y protocolos de atención han sido comunicados a todos los miembros de la organización, así mismo, le permitirá identificar los puntos fuertes y débiles en el servicio ofrecido y a partir de estos construir su estrategia a futuro, donde se identifiquen las áreas en las que se debe trabajar en la cultura corporativa y establecer planes de mejora continua y objetivos.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

### Referencias

Albrecht, K. (1998). *La Revolución del Servicio*. Editorial 3R.

Albrecht, K. y Beadford, L. (1998). *La excelencia en el servicio*. 3R Editores.

Albrecht, K. y Zemke, R. (1999). *Gerencia del Servicio, Como hacer negocios en la nueva economía*. Panamericana Editorial.

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Granica.

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>

Alpizar, A. y Hernández, L. (2015). *Estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción del cliente en Estelaris mueblerías, 2015* (Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma del Estado de México).

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/62621/TESIS%20YA%20AL%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ardila, C. (2017). *Como el Modelo de Gerencia del Servicio Aporta al Crecimiento de una Empresa Financiera* (Tesis de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada).

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16569/ArdilaDiazCarlosAndres2017.pdf;jsessionid=A7DF1663C366551BD74C0248F18DBF8D?sequence=1>

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 72–83. <https://dialnet.unirioja.es>

Beltrán, A. (2000). Los 2º problemas de la pequeña y mediana industria, *Investigación, Universidad Externado de Colombia*.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>.

Berry, L. (2004). *Un buen servicio ya no basta*. Editorial Deusto.

Blanco, I. y Segarra, M. (2017). *Estudio exploratorio del uso del e-Marketing como estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios*. *Puente*, 7(2), 29–37.

<https://doi.org/10.18566/puente.v7n2.a03>

(CIM). (2021). *Servicio al Cliente como vía hacia ventas exitosas*. Centro de Investigación de Mercados. <http://www.ciminvestigacion.com/servicio-al-cliente-como-via-hacia-ventas-exitosas/>

Cheng, L. y Tao, Z. (1999). The impact of public policies on innovation and imitation: The role of RyD technology in growth models. *International Economic Review*, 40(1), 187-207.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2354.00011>

Cohen, W. y Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of RyD. *Economic Journal*, 99(297), 569–596. <https://www.jstor.org/stable/2233763>

Cruz, P. y Robayo, A. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. <https://repositorio.unal.edu.co/>

Dalongaro, R. y Froemming, L. (2012). *La Satisfacción de Clientes como Estrategia de Marketing para la Venta*. Book of Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Conferencia llevada a cabo en el

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

XVII Congreso de Ingeniería de Organización, Valladolid, España.

[https://www.insisoc.org/CIO2013/papers/SP\\_01/](https://www.insisoc.org/CIO2013/papers/SP_01/)

Daza, M. (2017). Servicio Al Cliente: Una Estrategia Gerencial Para Incrementar La Competitividad Organizacional En Empresas De Valledupar (Colombia). *Revista de Investigación En Administración e Ingeniería*. <http://revistas.udes.edu.co/>

DF Consultores. (2016) *¿Qué es la rentabilidad y la utilidad de un negocio?* Estudio Contable Notarial Jurídico. <https://www.dfconsultores.com.uy/novedades/22-que-es-la-rentabilidad-y-utilidad-de-un-negocio.html>.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*.  
<https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

El Tiempo. (2019). *¿Cómo fortalecer la competitividad de las Pyme para el 2020?* *El Tiempo*.  
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>.

Faria, M., Salazar, C. y Castellano, M. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*. Vol. 38 (Nº 01) Año 2017. Pág. 6. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n01/a17v38n01p06.pdf>

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

Focus. (2019). La Cultura de Servicio en las Organizaciones. *Focus - Escuela Internacional de Gestión Comercial y Liderazgo*. <https://bit.ly/3cvvw30>

Foretur. (2019) *Calidad de Servicio y Atención al Cliente en Hostelería*.  
<http://www.juntadeandalucia.es/>

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. <https://www.redalyc.org/>

García, G. (2018). *La gerencia del servicio como herramienta para el mejoramiento empresarial y la generación de ventajas competitivas* (Ensayo de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada).

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17989/GarciaGloriaEmilce2018.pdf?sequence=2#:~:text=La%20gerencia%20del%20servicio%20distingue,que%20integre%20la%20actividad%20individual%20C>

García, J. (2018). *Revisión de la instrumentación de las tesis de la escuela de posgrado de la universidad nacional de educación durante el periodo 2012-2014*. (Ponencia) Primer Congreso Nacional de Educación, Educación para el Éxito en el Siglo XXI, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. [http://www.une.edu.pe/I-Congreso-Nacional-Educaci%C3%B3n-Exito-Siglo-XXI/Martes-13/07\\_I%20Congreso%20Nacional%20Educaci%C3%B3n%20PONENCIA.pdf](http://www.une.edu.pe/I-Congreso-Nacional-Educaci%C3%B3n-Exito-Siglo-XXI/Martes-13/07_I%20Congreso%20Nacional%20Educaci%C3%B3n%20PONENCIA.pdf)

García, M., Quintero, L., y Montoya, A. (2012). Análisis comparativo de competitividad de las cadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 29(1), 99-112. <http://revistas.udenar>.

Global Core Partners. (2021). *¿Qué es la Gestión del Talento Humano?* Human Resources. <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20hace%20referencia%20al%20proceso%20que,de%20su%20puesto%20de%20trabajo>.

Globofran. (2015). *Gerencia del Servicio*. <http://globofran.com>

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

González, C. y Hurtado, A. (2013). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación:

un análisis empírico en las MiPymes colombianas. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588-601. <https://www.icesi.edu.co/revistas>

Grönroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, Vol. 12 No. 8, pp. 588-601. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004985>

Guadarrama, L. y Rosales, C. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad. Instituto Tecnológico de Santo Domingo República Dominicana*.

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>

Gutiérrez, C., Sánchez, A. y Garay, A. (2019). Direccionamiento Estratégico, Una Estrategia Organizacional Con Alto Impacto En El Desarrollo Laboral. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*. <http://revistas.udes.edu.co/>

Herrera, J. (2016). *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos*. Ecoe Ediciones.

Horowitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. McGraw-Hill Interamericana.

Horowitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Prentice Hall.

Jansen, J., Van den Bisch, F. y Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: ¿How do organizational antecedents' matter? *Academy of Management Journal*, 48(6). [file:///C:/Users/Tuptc/Downloads/Jansen\\_2006\\_AMJ.pdf](file:///C:/Users/Tuptc/Downloads/Jansen_2006_AMJ.pdf)

Jiménez, L. y Ortega, E. (2012) *Modelo de evaluación de servicio al cliente para las pymes*.

Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). <https://investigacion.fca.unam.mx/>

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Jiménez, M. (2016). Gerencia del cuidado, Gerencia del servicio. *Revista Salud Uninorte*,

Barranquilla, 346-349. <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120->

55522016000200016&script=sci\_abstract&tlng=es

Kane, A. (2010). Unlocking knowledge transfer potential: Knowledge demonstrability and

superordinate social identity. *Organization Science*, 21(3): 643-660.

<https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/orsc.1090.0469>

Lovelock, CH. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of*

*Marketing*, 47(12), 9-20. <https://www.jstor.org/stable/1251193>

Majumdar, S. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation.

*Journal of Business Venturing*.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S088390269800010X?token=6A327B19B20A83>

CC4F0CDE6185FD2044F09C7931C2D93DDBF10B905D7A0BA2F466C0F79BB5347

CF622ECEA256FCFE3F6&originRegion=us-east-1&originCreation=20230208161948

Mejía, C. (2004). La Gerencia de Servicio al Cliente. La estrategia del conocimiento.

*Documentos Planning publicación periódica coleccionables*. [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

Méndez, C. (2010). Elementos para transformar la cultura de la organización hacia la excelencia

en el servicio al cliente. *Universidad & Empresa, Bogotá, Colombia*, 21(37): 136-169.

<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n37/2145-4558-unem-21-37-136.pdf>

Mincomercio. (2018). *Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o grande*.

Bogotá, Colombia. [http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-](http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median)

[empresarial-micro-pequena-median](http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median)

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

MIndrafon, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de Información y Análisis*, 19.

[https://www.orion2020.org/archivo/sistema\\_mec/10\\_indicadores2.pdf](https://www.orion2020.org/archivo/sistema_mec/10_indicadores2.pdf)

Mogollón, F. (2017). *Gerencia de Servicio: anticiparse a lo que quiere el cliente. Herramientas Empresariales*. Ediciones Gestión 2000.

Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*. <http://cipres.sanmateo.edu.co/index.php/rcca>

Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1991a). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Parasuraman, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1991b). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32, 39-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service. *Journal Of Marketing*, 49(10),41-50.

Peralta X. (2022). *Cómo implantar un programa de Servicio al Cliente*. Pymerang.

<https://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>

Pinillos, W., Cruz, F. (2020). Gerencia E Innovación Del Servicio. *Una Mirada Desde Las Empresas Del Sector Turismo*. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/>

Polo, D. (2018). *MiPymes: ¿qué son y cómo se desarrollan?* *Gestionar Fácil*.

<https://www.gestionar-facil.com/mipymes/>

Portafolio. (2019). *La Insatisfacción Reina en Calidad del Servicio*.

<https://www.portafolio.co/negocios/la-insatisfaccion-reina-en-calidad-del-servicio-530725>.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Portafolio. (2020). *En servicio los clientes son más exigentes con las Pymes*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/en-servicio-los-clientes-son-mas-exigentes-con-las-pymes-537036>.

Ramírez, G. (2020). *Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector Gremial*. (Tesis de Maestría, Universidad del Rosario).

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/d43a05e5-9927-4d04-8a63-843435b0a84e/content>

Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>

Reid, L. (1980). *Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones*. Edición 3. Editorial Diana.

Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción, Primera edición*, Servicios Académicos intercontinentales S.L.

Romero, R. (1997). *Marketing*. Editorial Diana.

Rust, R. y Oliver, R. (1994). *Service Quality*. New Directions in Theory and Practice. Sage Publications, Thousand Oaks, 1-19. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229102.n1>

Ruta N. (2016). *¿Qué es innovación?* [Youtube].

[https://www.youtube.com/watch?v=DIQY4GuNqQQyab\\_channel=RutaN](https://www.youtube.com/watch?v=DIQY4GuNqQQyab_channel=RutaN)

Schiffman, L. y Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson.

<https://bit.ly/2yK6cYz>

Schultz, T. (1961). *Investment in Human*. Practice

Segura, M. Barragán, J. Alarcón, G. (2018). La Ruta de Servicio del Cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e Innovación. *Daena: International*

*Journal of Good Conscience*. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13\(1\)14-27.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13(1)14-27.pdf)

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: clientes para siempre. Metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. 3R Editores.

Sewell, C. y Brown, P. (1996). *Clientes para Siempre*. Mc Graw Hill.

Solano, C. 2010. *Conceptos Básicos de Innovación Cartilla Básica*, Cámara de Comercio de Bogotá. Editorial Kimpres Ltda. 2010.

Tigani, D. 2006. *Excelencia en el Servicio*, 1° Edición. Liderazgo 21.

Treviño, A. (2017). Trabajo en Equipo, Grupos de Trabajo y la Perspectiva de Competencia. *Daena: International Journal of Good Conscience*. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)

Tschohl, J. (2008). *El Líder Global en Servicio al Cliente*, Service Quality Institute Latin América.

Ucha, F. (2010). *Definición de Ruta*. Definición ABC. [www.definicionabc.com/general/ruta.php](http://www.definicionabc.com/general/ruta.php)

Universidad de Los Andes. (2015). *Definición de Indicadores de Desempeño*. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24746w/Definicion%20de%20Indicadores%20de%20Desempeno.pdf>

Vasco, G. (2020). Estudio sobre la deserción de clientes de la empresa de telecomunicaciones TIGO en el área metropolitana centro occidente – AMCO. (Tesis de Maestría, Repositorio institucional, Universidad EAFIT). <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/17015>

Vásquez, A. y Laguna, K. (2016). *Importancia de la implementación de un manual de atención al cliente en la empresa de materiales de construcción y ferreteros CONSTRUNORTE en la ciudad de Estelí en el segundo semestre del año 2015*. (Tesis de Licenciatura en

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

*Mercadotecnia, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua).*

<https://core.ac.uk/download/pdf/53104347.pdf>

Viscano, A. y Sepúlveda, I. (2018). *Servicio al Cliente e Integración del Marketing Mix de Servicios*. Universidad de Guadalajara Centro Universitario de Ciencias Económicas.

Wheelen, T., y Hunger, J. David (2007) *Administración estratégica y política de negocios*.

Décima edición Pearson Educación.

Word Refecense. (2021). *Definición de Guía*.

<https://www.wordreference.com/definicion/gu%C3%ADa>

Word Refecense. (2021). *Definición de Ruta*. <https://www.wordreference.com/definicion/ruta>

Zamora, T. (2008). *Un Análisis de los Sistemas de Producción de Guayaba en el Estado de*

*Michoacán*. <https://www.eumed.net/>

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa*. McGraw- Hill.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento de Medición

#### *Encuesta para diagnosticar la situación imperante respecto al proceso de gerencia del servicio en el sector MiPymes de Bogotá-Boyacá-Medellín.*

La presente investigación tiene como propósito diagnosticar la situación imperante en las MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín respecto al proceso de gerencia del servicio al cliente, para lo cual le pedimos su colaboración al contestar las siguientes preguntas.

*Nota: Las respuestas son de selección múltiple y abierta.*

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN:** \_\_\_\_\_

**CIUDAD:** \_\_\_\_\_

**CELULAR:** \_\_\_\_\_

**CORREO:** \_\_\_\_\_

**WHATSAPP:** \_\_\_\_\_

**SECTOR:** \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE FUNCIONARIO:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**CORREO:** \_\_\_\_\_

**CELULAR:** \_\_\_\_\_

**1. ¿Gestiona la relación y satisfacción con sus clientes a través del servicio?**

SI \_\_, NO \_\_.

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

**1. a. Si su respuesta anterior fue “NO”, ¿Cuál es la razón por la que no se gestiona la relación y satisfacción con los clientes?**

---

---

---

**2. Marque por favor las formas en que gestiona y mide la relación y satisfacción de sus clientes.**

- Encuesta de satisfacción
- Departamento de post venta
- Canal PQRS
- Estrategia corporativa e integral de servicio al cliente
- Solo la 1 y la 2
- Solo la 1 y 3
- Solo la 2 y la 3
- Todas las anteriores

**3. ¿Califique de 1 a 3 donde 1 es malo, 2 es regular y 3 excelente, el nivel de atención a clientes y usuarios por parte de los colaboradores de la empresa?**

- 1
- 2
- 3

**4. ¿Determine el nivel de identificación de los momentos de verdad del servicio al cliente en su empresa? Entendiendo por momentos de verdad, los elementos en los que se divide el servicio y que el cliente evalúa y valora.**

- Los identificamos en extremo
- Los identificamos moderadamente
- No los identificamos para nada

**5. ¿Esos momentos de verdad identificados, han sido validados con el cliente actual, potencial y el perdido, para determinar la oferta de valor adecuada?**

SI \_\_\_\_, NO \_\_\_\_.

**6. ¿Qué aspectos y opciones considera y gestiona su empresa, para crear valor a sus clientes?**

---

---

---

---

**7. Describa por favor los atributos intangibles de sus productos.**

---

---

---

**8. Describa por favor los atributos tangibles de sus productos.**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

---

---

---

**9. Cuanto de lo que el cliente compra en su empresa es producto y cuanto es servicio:**

- 50%-50%
- 10%-90%
- 40%-60%
- 20%-80%
- 70%-30%
- Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**10. ¿Desarrolla un proceso de entrenamiento en servicio al cliente con todos los empleados de la empresa?**

- Lo desarrollamos en extremo.
- Lo desarrollamos moderadamente.
- No lo desarrollamos.

**11. ¿Ejecuta dentro de la compañía un Programa de información al Cliente?**

SI\_\_\_\_, NO\_\_\_\_

**12. ¿Qué hace para restablecer la preferencia y la confianza de su marca cuando pierde un cliente?**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

---



---



---

**13. ¿Cuáles de los siguientes aspectos o atributos gestionan en su compañía? Clasifíquelos.**

Atributos	Muy por debajo del promedio	Debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio	Muy por encima del promedio
Administración de Peticiones, quejas y reclamos.					
Experiencia de Compra.					
Entendimiento de las necesidades del Cliente.					
Calidad del producto.					
Gestión de la relación con el cliente.					

**14. ¿Mide y contabiliza las deserciones de sus clientes?**

- Lo hemos hecho en el pasado.
- No lo hemos hecho.
- Lo hacemos continuamente.

**15. ¿Cómo se establece la planeación de la gestión estratégica en su empresa? seleccione**

- Lo hace la gerencia.
- La gerencia y cargos ejecutivos.
- Lo hacemos con toda la organización.
- No lo hacemos.

**16. ¿Determine el nivel de interés en su empresa de desarrollar un liderazgo basado en Servicio al Cliente?**

Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

- Muy interesante.
- Nada interesante.
- Medianamente interesante.

**17. Al leer la siguiente afirmación: “Una estrategia de gerencia del Servicio operativizada con programas, procesos y procedimientos, hace que las ventas, los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoren geométricamente (y no sólo proporcionalmente)”. ¿Destinaria recursos de capital, personas, tecnología e infraestructura para implementarla?**

- Definitivamente sí.
- Definitivamente no.

Gracias por su colaboración.

# Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

## Anexo 2. Validación del Instrumento

Matriz Validación del Instrumento mediante aplicación V de Aiken																		
Cada juez valora los indicadores de cada una de las preguntas asignando un valor (calificación) de cero (0) NO o uno (1) SI.																		
Diagnóstico de la situación imperante, respecto al proceso de gerencia del servicio al cliente en el sector Mipyme Colombiano																		
Preguntas para la realización del diagnóstico	Indicadores	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Juez 7	Juez 8	Juez 9	Juez 10	Juez 11	Juez 12	Juez 13	Juez 14	Juez 15	V de Aiken	Promedio V de Aiken
1. ¿Gestiona la relación y satisfacción con sus clientes? SI___ NO___	La cuestión está claramente redactada	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	0,82
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0.53	
1a. Si su respuesta anterior fue "NO", ¿cuál es la razón por la que se no gestiona la relación y satisfacción con los clientes?	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	0,90
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.80	
2. Marque por favor las formas en que gestiona y mide la relación y satisfacción de sus clientes.  • Encuesta de satisfacción • Departamento de pos venta • Canal PQRS  • Estrategia corporativa e integral de servicio al cliente • Solo la 1 y la 2 • Solo la 1 y 3 • Solo la 2 y la 3 • Todas las anteriores	La cuestión está claramente redactada	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	0,88
	La cuestión es comprensible	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.80	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.87	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
3. ¿Califique de 1 a 3 donde 1 es malo, 2 es regular y 3 excelente, el nivel de atención a clientes y usuarios por parte de los colaboradores de la empresa?  • 1 • 2 • 3	La cuestión está claramente redactada	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	0,90
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
4. ¿Determine el nivel de identificación de los momentos de verdad del servicio al cliente en su empresa? Entendiendo por momentos de verdad, los elementos en los que se divide el servicio y que el cliente evalúa y valora.  • Los identificamos en extremo • Los identificamos moderadamente • No los identificamos para nada	La cuestión está claramente redactada	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0.53	0,75
	La cuestión es comprensible	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.80	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.80	

5. ¿Esos momentos de verdad identificados, han sido validados con el cliente actual, potencial y el perdido, para determinar la oferta de valor adecuada?  SI___ NO___.	La cuestión está claramente redactada	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.80	0,80
	La cuestión es comprensible	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.80	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.73	
6. ¿Qué aspectos y opciones considera y gestiona su empresa, para crear valor a sus clientes?	La cuestión está claramente redactada	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	0,95
	La cuestión es comprensible	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
7. Describa por favor los atributos intangibles de sus productos.	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0.80	0,90
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
8. Describa por favor los atributos tangibles de sus productos.	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0.80	0,90
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
9. Cuanto de lo que el cliente compra en su empresa es producto y cuanto es servicio:  • 50%-50% • 10%-90% • 40%-60% • 20%-80% • 70%-30% • Otro, ¿cuál? ___	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	0,93
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	

# Diseño de una ruta guía para la gerencia del servicio al cliente, aplicable al sector MiPymes de Bogotá, Boyacá y Medellín

10. ¿Desarrolla un proceso de entrenamiento en servicio al cliente con todos los empleados de la empresa?  • Lo desarrollamos en extremo. • Lo desarrollamos moderadamente • No lo desarrollamos.	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
11. ¿Ejecuta dentro de la compañía un Programa de información al Cliente?  SI___ NO___	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87
12. ¿Qué hace para restablecer la preferencia y la confianza de su marca cuando pierde un cliente?	La cuestión está claramente redactada	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión es comprensible	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
Atributos: Administración de Peticiones, quejas y reclamos. Experiencia de Compras. Entendimiento de las necesidades del Cliente. Calidad del producto. Costos de la relación con el cliente.	La cuestión está claramente redactada	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión es comprensible	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87
	La cuestión es apropiada teóricamente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93
	La cuestión ayuda a medir la variable de investigación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,93