

TITULO: GENERAR SOLUCIONES AL CLIENTE: EL SERVICIO DEL FUTURO
ESTUDIO DE CASO

KELLY MARIA GUTIERREZ VIVIUS

ANTONIO PAVA GARCÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA – 2019

**TITULO: GENERAR SOLUCIONES AL CLIENTE: EL SERVICIO DEL FUTURO
ESTUDIO DE CASO**

**KELLY MARIA GUTIERREZ VIVIUS
ANTONIO PAVA GARCÍA**

**Profesor Asignatura:
PhD. Prince Torres Salazar
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA – 2019**

RESUMEN:

El presente caso tuvo como objetivo analizar las mejoras necesarias para favorecer la optimización del servicio al cliente, basado en factores internos que influyen en la forma de generar los servicios que se brindan a los clientes, siendo para el caso particular, estudiantes y empresarios que hacen parte del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, en su Regional Atlántico.

Desde la falencia de la no existencia de un centro de acopio para las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los clientes externos, se busca accionar dentro de la organización las medidas pertinentes para poder hacer frente ante esta problemática para así satisfacer sus expectativas.

De esta forma, se hace necesario tomar en cuenta, que resultan vitales un conjunto de actividades que deben combinarse oportunamente para ofrecer al cliente el mejor resultado posible en la forma de dar respuesta a sus PQRS.

Se requiere entonces, estudiar nociones como el servicio al cliente, y cómo este puede ser optimizado a través de la generación de soluciones satisfactorias ante las eventualidades de los clientes, siendo para el caso, estudiantes y empleadores o empresarios.

Esto requiere de esfuerzos mancomunados dentro de la organización, que lleven a mejorar en aspectos tales como la infraestructura, la gestión documental y el potenciamiento de herramientas brindadas por parte del capital humano.

Palabras clave: Atención al cliente, Servicio

ABSTRACT:

The objective of this case was to analyze the improvements necessary to favor the optimization of customer service, based on internal factors that influence the way of generating the services provided to customers, being for the particular case, students and entrepreneurs who do part of the National Learning Service, in its Atlantic Regional. From the lack of a collection center for the questions, complaints, compliments and suggestions of the clients, it is sought to act within the organization the pertinent

measures to be able to face this problem in order to reach their expectations. In this way, it is necessary to take into account, that a set of activities that must be combined in a timely manner to offer the client the best possible result in the form of solutions to their QCCS are vital. It is required, then, to study notions such as customer service, and how this can be optimized through the generation of satisfactory solutions to the eventualities of the clients, being for that matter, students and employers or entrepreneurs. This requires joint efforts within the organization, leading to improvements in aspects such as infrastructure, document management and the empowerment of tools provided by human capital.

Key Word: Customer Service, Service

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Lista de Tablas	6
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO.....	7
1.1. Descripción del estudio de caso	7
1.2. Definición del problema	9
1.3. Problema principal	10
1.3.1. Problemas secundarios.....	10
1.4. Objetivos.....	11
CAPÍTULO 2. MÉTODO	12
2.1. Identificación de alternativas de solución.....	12
2.2. Análisis de las alternativas de solución	13
2.3. Justificación de la elección de la alternativa.....	15
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	16
3.1. Plan de Acción	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17
Apéndice	18

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Orientación requerimientos PQRS</i>	10
<i>Tabla 2. Plan de Acción</i>	16

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO

1.1 Descripción del estudio de caso

La empresa objeto de estudio ofrece programas de formación formal, siendo una entidad pública y de carácter nacional. Para el caso en particular, las posiciones argumentativas y de proposición fueron construidas con base a una de sus regionales. La compañía nace en 1957, como alternativa para la formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería.

Sin embargo, siendo una de las razones de funcionamiento la articulación con el sector productivo de la región, no existen acciones claras en cuanto al manejo del servicio, en especial de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS de este punto en adelante) establecidas por dichas empresas respecto del desempeño de los aprendices que pasan de una etapa lectiva a una productiva, momento en el cual son remitidos a las organizaciones del entorno según las competencias adquiridas dentro de su formación, teniendo como base para esta construcción los aportes de Schargel (1997).

Por tanto, los resultados en la gestión de las PQRS de los clientes empresariales, y en un entorno más amplio, del servicio que no se haya brindado según lo esperado, resulta, en concordancia con García (2016), de carácter urgente aunar esfuerzos que tengan como finalidad alcanzar una superioridad exitosa ante los usuarios y en el mercado, así como lograr que el cliente se sienta satisfecho a través de un amplio apoyo al servicio.

Así mismo, la entidad nació de la necesidad de proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos, y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. La entidad construyó una estructura tripartita, -en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno- para la conformación de dicho sistema de aprendizaje.

Resulta para uno de sus encargados, a quién llamaremos Julia, responsable de la atención al cliente en una de las sedes de la regional, de vital importancia para el funcionamiento de la compañía que las PQRS provenientes del sector empresarial sean solucionadas de manera efectiva, siendo esto la combinación de optimizar tiempos de respuesta y costos generados por la acción. También menciona Julia, que la empresa en aras de gestionar sus clientes, ha errado en su accionar relacionado con generar soluciones integrales y sobretodo satisfactorias a su robusto sistema de empresarios o empleadores, compuesto por empresas de todos los tamaños (micro, pequeñas, medianas y grandes).

Si bien es cierto que existe una recordación y una serie de alianzas con ciertos clientes, que más allá de la entrada de nuevos competidores, permanecen utilizando los servicios de la entidad, no se puede desestimar que han sido estos nuevos entrantes quienes han empezado a crecer y a tomar algunos clientes que han venido utilizando los servicios de la entidad, siendo esta, la solución de PQRS, la principal razón de la venida abajo en la colocación de estudiantes en su etapa productiva dentro de las distintas organizaciones del entorno.

1.2 Definición del problema

Toda empresa, no importa su tamaño o presupuesto, puede diferenciarse en servicio al cliente, siendo esto lo que las distingue del resto.

Por ello, para la definición del caso, es de destacar la importancia de generar soluciones en el marco de la prestación de un servicio que se considere óptimo desde todos sus frentes.

Lo anterior sin importar la actividad económica de la compañía, es por esto, que se toma como referencia una entidad educativa del orden público y las 4 sedes de su regional Atlántico, destacando su posición en el mercado, y la información con la que cuenta desde el auto diagnóstico.

Así mismo, se presenta el caso desde la pérdida posicional y de participación en proyectos por medio de la colocación de sus estudiantes con empresas reconocidas y en distintos sectores de actuación, tales como: eventos, industria, minería, transporte marítimo, logística portuaria, construcción, infraestructura, hidrocarburos, entre otros, a perder territorio en estos campos, en muchos de estos casos, por inconvenientes resultado de PQRS dirigidas por los empresarios a la organización, evento que se ha magnificado con el pasar del tiempo.

Cada uno de estos requerimientos y su orientación son representados en la tabla 1:

Tabla 1. Orientación requerimientos PQRS

PQRS	Aportes
	Certificaciones cursos
	Contrato de aprendizaje
	Cursos virtuales
	Emprendimiento
	Oferta educativa
	Servicio al ciudadano
	Agencia pública de empleo
	Sofía Plus
	Cert. Rete fuente - ICA
	Paz y salvo aportes

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se encuentra la situación contraria a la del empresario, siendo esta la del estudiante, donde las preocupaciones más incipientes están relacionadas con las asignaciones que les encargan dentro de las empresas en el desarrollo de su etapa práctica y también en cuanto a la contrapartida por el ejercicio de dicha práctica o el salario de ley que corresponde a estas funciones sea el indiciado, para este caso, se le intenta dar manejo a la situación por parte del tutor asignado al estudiante, encontrándose los casos donde estas inquietudes se pierden y no llegan a ser siquiera recibidas por la institución.

1.3 Problema principal

Deficiencia en la recepción, atención y solución de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias provenientes de cliente externo (estudiantes - empresarios).

1.4 Problemas secundarios

Identificado el problema principal en cuestión, se exponen los problemas secundarios que surgen a raíz de este, siendo los siguientes:

- Disminución de participación de estudiantes en empresas
- Pérdida de convenios empresariales
- Manejo inadecuado de información por parte del capital humano
- Deserción y cancelaciones de contratos de aprendizaje

1.5 Objetivos

El objetivo general del caso consiste en la identificación y análisis de las alternativas de solución referentes al manejo de PQRS, que permitan optimizar el servicio al cliente dentro de la regional a estudiar.

En este orden de ideas, definir las iniciativas que se llevan a cabo en la actualidad como reacción, al comienzo de la problemática resulta primordial, para establecer los lineamientos, que se deben seguir en aras de reducir las brechas en materia de optimización de servicio desde el manejo oportuno de las PQRS.

Por último, el caso estará dirigido a la proposición de acciones a realizar, dentro de lo posible, de manera conjunta entre los actores de la cadena, principalmente en la relación con los empresarios, que resulte en una verdadera generación de soluciones integrales para con los clientes.

También se considera la integralidad del servicio prestado, sobretodo en el tema de la calidad del estudiantado en práctica respecto de su formación, como un factor crucial a la hora de construir relaciones con el sector empresarial. Estas tienden a ser las prioridades a atender de parte de ellos, ya que desde su calidad de proveedores de recurso humano, resulta vital satisfacer efectivamente las inquietudes de los clientes.

CAPÍTULO 2. MÉTODO

2.1 Identificación de alternativas de solución

➤ Formación de capital humano (Colaboradores)

Lo que se busca en este sentido, es generar habilidades y capacidades dentro de los colaboradores que resulten en herramientas dinámicas y precisas.

Se propone como solución en este punto, la realización de cursos, talleres y jornadas de capacitación que fortalezcan y amplíen la posibilidad de soluciones ofrecidas a las PQRS desde un colaborador hacia el cliente, sea este empresario o estudiante.

➤ Creación del centro de atención al usuario

Por disposición organizacional a nivel nacional, todas las regionales y sus sedes deben contar con un centro de atención al usuario, para atender de manera precisa y dentro de lo establecido por la normatividad, a todas y cada una de las peticiones quejas reclamos o sugerencias presentadas por los clientes en el desarrollo de las actividades, sin importar si estas son desde la perspectiva del estudiante o del empresario.

La posible solución en este ítem, está dirigida a la creación de los centros de atención al ciudadano, tanto en las sedes como en la regional, lo cual, desde las sedes tendrían la función de servir como acopio de las PQRS presentadas en cada sede, y estas sean trasladadas y resueltas desde centro de atención regional.

➤ **Gestión documental efectiva**

La resolución de los inconvenientes presentados, tanto por los empresarios como por los estudiantes, pasa por una serie de fallos en su proceso de respuesta, en términos de tiempos y de la efectividad de la respuesta.

La propuesta desde este sentido gira hacia la elaboración de una hoja de ruta, que vislumbre el procedimiento a seguir con la finalidad de solucionar las distintas PQRS. Cabe destacar que esta hoja de ruta debe tener un carácter específico y no general, dadas las múltiples variables de PQRS a manejar que se pueden presentar. Siendo así, la hoja de ruta debe contener aquellas PQRS más frecuentes y su respectivo procedimiento de solución.

2.2 Análisis de las alternativas de solución

Teniendo en cuenta los criterios establecidos para establecer el análisis, siendo estos pertinencia, factibilidad y disposición de recursos principalmente, se procede, según las alternativas identificadas a dejar sentado la elección de una de esas alternativas conforme a los criterios.

➤ **Formación de capital humano (Colaboradores)**

Resulta primordial que tanto esta como cualquier otra compañía, tenga un conocimiento claro por parte de su talento humano respecto del manejo oportuno y adecuado de los procedimientos que fortalecen la relación con los clientes, partiendo desde sus necesidades y la orientación o camino que toman sus PQRS.

La entidad necesita dar respuestas rápidas ante los requerimientos de los clientes y solucionar estos de la mejor manera es el norte a conseguir por parte de esta, así como de todas las organizaciones, si se busca generar servicios de calidad que permitan

construir relaciones sostenibles de cara al futuro en el sector en el que se encuentra, donde las necesidades de sus clientes cambian constantemente.

Así mismo, gestionar cambios en la forma de proceder y responder a los PQRS es una labor, aunque ardua y compleja, necesaria en aras de generar un servicio que se pueda considerar de calidad.

➤ **Creación de centro de atención al usuario**

Desde la pertinencia y la factibilidad de esta alternativa, se considera que es de las más viables a desarrollar por la compañía. En cuanto a los recursos se refiere, esto supondría la generación de una partida presupuestal por parte de Dirección Nacional, tanto para la implementación de la infraestructura como para los honorarios de los funcionarios requeridos para su funcionamiento.

➤ **Gestión documental efectiva**

Se considera que es de la más viable a desarrollar por la entidad en materia de pertinencia y factibilidad. En cuanto a la disposición de recursos por parte de la entidad para colocar en marcha esta alternativa, resultaría favorable su ejecución. Se debería tener en cuenta, para tal fin, aspectos como la disponibilidad del recurso humano necesario para la gestión y solución de PQRS desde su formación y experticia para alinear este proceso adecuadamente.

2.3 Justificación de la elección de la alternativa

Tomando como punto de partida lo anteriormente mencionado, se opta por elegir la alternativa de **CREACIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL USUARIO**,

➤ **Creación del centro de atención al usuario:**

Se considera que la alternativa escogida permite, dada la disposición de recursos financieros de la entidad, la puesta en marcha de las otras alternativas expuestas dentro del documento, esto dependiendo, del éxito de la alternativa al llevarla al público.

En este sentido, la entidad cuenta con el respaldo técnico, operativo, y financiero para la creación de este nuevo centro, el cual tendría para su implementación el apoyo de los centros de este tipo creados en las distintas regionales. A su vez, contando con el centro de atención al usuario existente en una de las sedes el cual fue constituido por iniciativa propia de la sede.

Teniendo en claro, que esta acción debe tomar un sentido sostenible, en términos de tiempo, ya que solo así, podría no solamente apalancarse las demás alternativas.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

3.1. Plan de Acción

Tabla 2. Plan de Acción

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO PREVISTO	RESULTADO ESPERADO
CREACION CENTRO DE ATENCIÓN AL USUARIO	Mejoras en Infraestructura (Física)	Dir. Regional – Dir. Nacional	12-24 Meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejor recepción, atención y cercanía con clientes desde las instalaciones ✓ Cumplimiento con Normatividad para entidades públicas nacionales.
	Capacitación y formación T.H Dpto. Servicio	Dpto. Formación y Desarrollo	3-6 Meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alineamiento en procesos y procedimientos ✓ Personal capacitado para atender y solucionar necesidades de clientes
	Gestión documental a la medida	Líder Regional PQRS	6-12 Meses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción en tiempos de respuesta ✓ Soluciones ajustadas a requerimientos

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *Journal of Management Review*, 3(1), 299-305.
- Mahr, D., Stead, S., & Odekerken-Schröder, G. (2019). Making sense of customer service experiences: a text mining review. *Journal of Services Marketing*, 33(1), 88-103.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398.
- Putra, R. A., Hartoyo, H., & Simanjuntak, M. (2017). The Impact of Product Quality, Service Quality, and Customer Loyalty Program perception on Retail Customer Attitude. *Independent Journal of Management & Production*, 8(3), 1116-1129.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*, 32(3), 39-48.
- SCHARGEL, F. (1997): *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2016). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*.

Apéndice



