

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector gremial

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE)

Giovanny Ramírez Gutiérrez

Bogotá, D.C. Colombia.
2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector gremial

Proyecto Aplicado Empresarial (PAE)

Giovanny Ramírez Gutiérrez

Tutor: Carlos Franco

Maestría en administración

Bogotá, D.C. Colombia.
2020

Tabla de contenido

Preliminares.....	III
Lista de tablas.....	IV
Lista de Figuras.....	V
Resumen.....	VIII
1. Descripción del proyecto.....	1
1.1. <i>Planteamiento del problema</i>	1
1.2. <i>Justificación</i>	5
1.3. <i>Objetivos del proyecto</i>	6
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.4. <i>Metodología propuesta</i>	7
2. Revisión de literatura.....	9
2.1. <i>Propósito de los gremios y su iniciación en Colombia</i>	9
2.2. <i>Servicio al cliente y modelos de servicio</i>	11
3. Encuesta para la caracterización del estado de servicio al cliente.....	16
3.1. <i>Resultados de la encuesta</i>	18
4. Gobierno de servicio al cliente para una organización de tipo gremial.....	32
5. Planteamiento estrategia de servicio.....	35
5.1. <i>Modelo de Gestión de Servicio al Cliente</i>	36
5.1.1. <i>Modelo de canales de atención</i>	37
5.1.2. <i>Portafolio de servicios</i>	38
5.1.3. <i>Indicadores y medición de la gestión del servicio</i>	39
5.1.4. <i>Diseño de proceso de servicio al cliente</i>	41
5.1.5. <i>Implementación del CRM</i>	41
5.1.6. <i>Plan de fidelización proactiva</i>	42
5.2. <i>Estrategia de cultura organizacional centrada en el cliente</i>	43
5.2.1. <i>Compromiso y apoyo de la alta dirección</i>	44
5.2.2. <i>Valores corporativos</i>	45

5.2.3. <i>Desarrollo y formación</i>	47
5.2.4. <i>Reconocimiento</i>	47
6. Ruta para la implementación Modelo de Gestión de Servicio al Cliente	49
7. Conclusiones	51
Referencias bibliográficas	54

Preliminares

Lista de tablas

Tabla 1: Preguntas encuesta de caracterización de servicio al cliente en agremiaciones.....	17
---	----

Lista de Figuras

Figura 1: Objeto del enfoque de servicio	12
Figura 2: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al conocimiento de los valores y objetivos estratégicos	19
Figura 3: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente la percepción de los objetivos estratégicos y valores en el servicio al cliente	20
Figura 4: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al conocimiento e identificación de los servicios ofrecidos a sus agremiados	21
Figura 5: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al conocimiento e identificación de los servicios ofrecidos por otras áreas a los agremiados	22
Figura 6: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al reconocimiento de la importancia de la gestión del cargo en el servicio al cliente	23
Figura 7: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al rol de los líderes y su aporte en el servicio al cliente	24
Figura 8: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su posición sobre las herramientas necesarias para soportar la gestión del servicio al cliente.	25
Figura 9: Comparativo de los gremios 1 y 2 sobre el conocimiento de tecnologías del CRM.	26
Figura 10: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción sobre la utilidad de una herramienta de CRM en cumplimiento de sus objetivos.....	27
Figura 11: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su posición sobre las herramientas necesarias para soportar la gestión del servicio al cliente.	28
Figura 12: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción sobre la formación recibida para la mejora de sus competencias.....	29
Figura 13: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción en los tiempos de respuesta a los agremiados.....	30
Figura 14: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción sobre la satisfacción del agremiado con el servicio al cliente	30
Figura 15: Modelo de gobierno de servicio al cliente para una organización de tipo gremial.	33
Figura 16: Propuesta Estrategia de servicio al cliente.	36
Figura 17: Modelo de Gestión de servicio al cliente para agremiaciones.....	37

Figura 18: Estrategia de Cultura Organizacional centrada en el cliente 44

Declaración de autonomía:

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Giovanny Ramírez Gutiérrez

22 de enero de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad:

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Giovanny Ramírez Gutiérrez

22 de enero de 2020

Resumen

Durante las últimas dos décadas la Gerencia del Servicio al Cliente ha ganado una posición más estratégica dentro de las organizaciones indistintamente del sector el que este inmersa. Lo anterior se ha originado porque la administración ha entendido que, en un contexto global donde el mercado evoluciona a un ritmo veloz y permanente, la creación de bienes y servicios diferenciales se convierte en la herramienta más poderosa para que los consumidores escojan seguir o permanecer con una única oferta.

A diferencia de los sectores tradicionales de la economía, los gremios deben velar por los intereses de sus asociados, representarlos y lograr el bien común para el sector, al mismo tiempo que consolidan su confianza para el fortalecimiento de la relación y su permanencia en el gremio. El concepto de fidelidad del cliente es etéreo y complejo de gestionar en una relación de largo plazo, y es ahí donde la capacidad de generar estrategias de relacionamiento y servicio al cliente adquiere valor. Este proyecto aplicado empresarial plantea una propuesta de cómo gestionar el servicio al cliente en organizaciones de tipo gremial, en donde los clientes son al mismo tiempo sus asociados, y donde la oferta de servicios está concentrada en gran parte en la representación de los intereses del sector ante los diferentes entes y organismos competentes.

La propuesta parte de un modelo estratégico soportado en dos componentes, el primero hace referencia al propio Modelo de Gestión de Servicio al Cliente, donde se incluyen acciones y herramientas para el fortalecimiento de la relación con los asociados. El segundo componente se enfoca en la cultura corporativa centrada en cliente, donde se abarcan acciones para orientar los comportamientos de los colaboradores en función de la satisfacción de los asociados con el servicio prestado por la agremiación.

Palabras clave:

Estrategia, agremiaciones, modelo de servicio, servicio al cliente

1. Descripción del proyecto

1.1. *Planteamiento del problema*

Son muchas las industrias y empresas que han entendido que no basta solo con ofrecer al mercado productos y servicios de calidad o precios muy competitivos, dado que, en un mercado libre y abierto, el diferencial que puede encontrarse entre una y otra oferta a veces es imperceptible.

La investigación de Jenny Van Doorn (van Doorn, y otros, 2010) quien fue una de las primeras investigadoras en proporcionar un marco conceptual de compromiso con el cliente, afirma que una estrategia sólida de servicio al cliente además de impulsar los resultados organizacionales y financieros de las empresas, también genera importantes y positivos resultados relacionados con el compromiso y lealtad del cliente hacia la organización; lo cual explica por qué el servicio al cliente ha pasado de ser una tarea operativa para la atención de quejas y reclamos, a ser parte fundamental de la agenda de la alta dirección y estrategia organizacional. Es aquí, donde se abre paso la Gerencia del Servicio al Cliente, como estrategia clave para la generación de valor y de ventajas competitivas en cualquier sector.

Según Albrecht & Zemke (2004), la Gerencia del Servicio al Cliente se define como un concepto de carácter global y aplicable para cualquier tipo de organización, donde la percepción de la calidad del servicio se vuelve fundamental para el logro del éxito empresarial. Si hablamos de estrategia de servicio, podemos definirla como una fórmula característica para la prestación de un servicio, la cual es inherente a una premisa de

beneficio bien escogida e identificada, que representa valor para el cliente y que establece una posición competitiva (Albrecht & Zemke, 2004).

Quienes han diseñado y ejecutado una estrategia de servicio, han encontrado oportunidades a través del fortalecimiento en la relación con sus clientes para crear y suplir necesidades que muchas veces son desconocidas por ellos mismos, generando un incremento de nuevos clientes y compra de nuevos productos y servicios en los clientes actuales, conocido bajo el concepto de fidelización en el ámbito del mercadeo.

Esta evolución de la perspectiva en la gestión del Servicio al Cliente ha originado que expertos, académicos, consultores y la experiencia misma originen nuevas metodologías para fortalecer el relacionamiento con los clientes. Al realizar una revisión de literatura, es frecuente encontrar estos modelos, además de información sobre medición e indicadores y metodologías para mejora continua, tomando como base la calidad del producto y servicio, además de mejores prácticas para materializar el éxito de la Gerencia del Servicio al Cliente a través de acciones para la protección y generación de ingresos para la empresa.

La gestión del Servicio al Cliente se ve reflejada en el cumplimiento de indicadores asociados con la experiencia, recomendación y calidad de la solución percibida por el cliente, sin embargo, también se espera que las acciones llevadas a cargo por el área líder impacten de manera positiva los resultados financieros de la empresa, consolidando así la relevancia y trascendencia de una adecuada gestión del cliente.

Como se mencionó al inicio de este planteamiento, las empresas han encontrado en la gestión del Servicio al Cliente un camino para aumentar su ventaja competitiva, la cual no

se da de manera casual, ni es un privilegio de los más grandes o antiguos del mercado, según Macías (2017), es una consecuencia natural de dominar su mercado de manera continua, obtener utilidades y la satisfacción de sus clientes basada en la gestión del servicio.

En general las empresas con una fuerte estrategia en Servicio al Cliente se enfocan en elementos como el conocimiento a profundidad de sus clientes, investigación permanente y sistemática acerca de sus necesidades, seguimiento continuo de sus niveles de satisfacción e implementación de acciones reales para el mejoramiento de sus necesidades y expectativas (Gómez, 2006). En nuestro país encontramos casos de éxito como los son Helmbank ahora ITAU, Andrés Carne de Res y La 14, quienes por un contexto específico o situación de mercado, o porque desde sus inicios los concibieron de esta manera, colocaron como eje central de la estrategia el servicio al cliente, logrando destacarse en sus sectores (Vallejo & Sánchez, 2011).

Ahora, cuando se explora en este mismo contexto cuáles son las mejores prácticas de relacionamiento y servicio al cliente en organizaciones gremiales, se evidencia en la literatura y metodologías existentes que no ha sido ampliamente estudiado; y es que por la naturaleza de este tipo de organizaciones generalmente no se habla de “clientes” más bien se habla de “asociados”.

También se observa que en sus estructuras organizacionales la mayoría no contemplan un área de servicio al cliente, y esto podría explicarse en parte porque sus servicios están distribuidos en múltiples actividades para la representación del gremio, lo que ocasiona que la gestión del servicio al cliente también se distribuya en cada una de las

áreas de la organización que presta el servicio. A primera vista puede parecer positivo, pues todas las áreas deben tener el “chip” de servicio y estar dispuestos a atender las necesidades de los asociados, sin embargo, al igual que pasa con las empresas con objetivos comerciales, la falta de una estrategia definida de servicio al cliente, puede generar impactos negativos iguales o hasta más severos que en una empresa de naturaleza comercial, porque si bien no está colocando en riesgo los ingresos derivados de un menor volumen de ventas, por clientes insatisfechos que no vuelven a comprar o que abandonan la compañía, si se está exponiendo el posicionamiento y reputación del gremio al no atender de manera correcta las necesidades de los asociados.

Los gremios se deben a sus asociados, y si bien su misión es ejercer de manera legítima y transparente acciones colectivas en favor de una industria o una actividad particular, al igual que conseguir por parte del Estado la provisión de bienes y políticas públicas; esto es, bienes y servicios que benefician a toda la sociedad y, en particular, al sector privado que conjuntamente representan (Olson, 1992), también es su deber garantizar la experiencia de sus usuarios y el servicio al cliente, al igual que la creación de servicios de valor agregado que impulsen y apoyen a sus asociados y estos a su vez, sus clientes o usuarios finales. Para lo anterior se requiere repensar la estrategia de los gremios fortaleciéndola con la inclusión de la gestión del servicio al cliente como desde hace varias décadas lo han hecho las empresas con objetivos comerciales.

Por tal razón y para tratar de solucionar la anterior problemática empresarial, este proyecto propone un modelo de gestión de servicio al cliente que sea eficiente para las organizaciones de tipo gremial, cuyo desarrollo hasta el momento no ha sido profundizado en la literatura ni en las organizaciones del sector.

1.2. *Justificación*

Como se mencionó anteriormente en el planteamiento del problema, el servicio al cliente se ha vuelto parte fundamental de la estrategia de las organizaciones de naturaleza comercial para alcanzar sus objetivos corporativos, especialmente los que hacen referencia al incremento en ventas o retención de clientes.

Sin embargo, al explorar en este mismo contexto a organizaciones de tipo gremial, se advierte una oportunidad tanto en conocimiento como en modelos de servicio al cliente que fortalezcan y satisfagan la relación con sus asociados, teniendo en cuenta que a diferencia de las organizaciones de tipo comercial, los gremios persiguen objetivos sin ánimo de lucro, por lo cual los resultados esperados y el aporte a los objetivos de la agremiación deben estar asociados a factores como el fortalecimiento de su reputación y la credibilidad y al respaldo a sus acciones para ejercer la representación de su industria o sector.

En este sentido, se hace necesario el planeamiento de una propuesta que sirva a las organizaciones de tipo gremial para implementar un modelo de servicio al cliente que fortalezca la consecución de sus objetivos y a la vez que brinde las herramientas necesarias

a los líderes de las áreas de servicio al cliente y que son responsables de incorporar una cultura de servicio y lograr el compromiso de la alta administración y de todas las áreas en general para la implementación y adopción de nuevos procesos.

1.3. *Objetivos del proyecto*

1.3.1. *Objetivo general*

Proponer un modelo de gestión de servicio al cliente dirigido a agremiaciones con el propósito fortalecer el relacionamiento con sus asociados a través de la atención oportuna de sus requerimientos y profundización en el conocimiento de sus necesidades e intereses.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Identificar oportunidades en la gestión del servicio al cliente en las agremiaciones para poder plantear un modelo de servicio. Identificar oportunidades en la gestión del servicio al cliente, específicas para agremiaciones y asociaciones.
- Diseñar una propuesta de modelo de gestión servicio al cliente para agremiaciones, que brinde herramientas para el fortalecimiento de su estrategia organizacional y la satisfacción de los asociados.
- Proponer un modelo de gobierno de servicio al cliente.

1.4. Metodología propuesta

La metodología para la realización de este proyecto tiene un alcance es de tipo descriptivo, que hace un recorrido a través de la literatura para entender y describir los modelos de servicio al cliente y sus aportes como parte de las estrategias de las organizaciones, y evidenciar si hay vacíos literarios en planteamientos de modelos para organizaciones de tipo gremial.

También se llevará a cabo un análisis cualitativo por medio de la recolección de datos obtenidos de una encuesta de percepción aplicada a los colaboradores de dos importantes gremios en Colombia, con el objetivo de generar información que permita la construcción de la propuesta del modelo de gestión de servicio al cliente.

Para llevar a cabo el objetivo general de la propuesta de solución aplicada a empresa, se desarrollarán las siguientes fases:

- Fase documental: Se hará una revisión de literatura con el objetivo de entender cuáles son los determinantes claves del éxito en las organizaciones líderes en experiencia y servicio al cliente y que puedan referenciarse como buenas prácticas; de igual forma se analizará la evolución de la cultura organizacional y su impacto en la relación con los clientes. También se realizará una revisión de literatura en función de entender el origen y propósito de las agremiaciones en Colombia.
- Realización de encuesta de caracterización: Se propone realizar una encuesta a colaboradores de 2 agremiaciones para identificar y caracterizar las oportunidades en la gestión y gobierno de servicio al cliente.

- Análisis de la información recolectada y formulación de la propuesta del modelo, describiendo cada uno de sus componentes y las acciones necesarias para su aplicación

2. Revisión de literatura

2.1. *Propósito de los gremios y su iniciación en Colombia*

De acuerdo con Olson (1992), los gremios son importantes porque posibilitan un camino legítimo y transparente para ejercer acciones colectivas para mejorar las condiciones de una industria determinada; estas acciones principalmente son dirigidas hacia el Estado, con la finalidad de conseguir provisiones de bienes públicos que favorezcan a la sociedad y al sector al que representan.

Así mismo, Olson (1992) reconoce que para que un gremio sea exitoso y pueda ejercer una labor de representación, debe contar con la totalidad de empresas que hagan parte de la industria a la que pretenden representar, esto dará al gremio mayor influencia y será clave para lograr el éxito en la gestión.

Por su parte, Schneider (2004), menciona que las estrategias más utilizadas por los gremios para ejercer sus acciones de influencia en el Estado son citas con el alto gobierno, con congresistas o sus Unidades de Trabajo Legislativo (UTL) para el caso colombiano, dado que pueden tener a su cargo proyectos de ley que beneficien o impacten al sector representado, también suelen realizar estudios técnicos muy rigurosos que son presentados en eventos académicos o encuentros de alto nivel con el fin de proponer y construir política pública.

Otra estrategia muy utilizada es la organización y participación en congresos donde se invita a funcionarios de alto nivel del gobierno, empresarios y medios de comunicación,

con el propósito de exponer sus opiniones. Finalmente, según el estudio de Schneider (2004), Chile, México y Colombia son los países que tienen los gremios más estructurados y con más influencia en Latinoamérica.

En Colombia se comenzaron a organizar sociedades de amigos desde hace más de dos siglos para la promoción de actividades que impulsaran sectores como la agricultura. En aquella época se fundó la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), siendo esta la más antigua de Colombia, luego le siguieron la Federación Nacional de Cafeteros (1927); la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria (1936); la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi –antes Asociación Nacional de Industriales– (1944); la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco (1945), referentes de los gremios más antiguos e importantes en Colombia, de acuerdo con la publicación Historia Consejo Nacional Gremial (Junguito Bonnet, Peña Preciado, Arbeláez Bernal , & Ramírez Pulido, 2015). Durante la revisión de la literatura, no se evidenciaron estudios que den cuenta de cómo los gremios gestionan sus relaciones con los asociados, en un contexto de servicio al cliente, en búsqueda del fortalecimiento de la relación y satisfacción por la labor realizada.

2.2. *Servicio al cliente y modelos de servicio*

De acuerdo con Tschohl (2008), 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.

De igual forma y en línea con el planteamiento anterior, autores como Paulrajan & Rajkumar (2011), argumentan que la percepción del servicio al cliente puede variar demasiado, especialmente desde la perspectiva del mercadeo donde se asocia con la comunicación, precio, servicio, función, o el rendimiento de un producto

Lescano Duncan (2014), menciona que los resultados que busca la gestión del servicio están orientados a mantener y aumentar el número de clientes, buscando su satisfacción y que se identifiquen con la organización, quiere decir que el gran objetivo de las

organizaciones orientadas al servicio es el logro y en muchos casos exceder los objetivos económicos.

En el siguiente gráfico el autor explica mejor lo que denomina el gran objeto del enfoque del servicio:



Figura 1: Objeto del enfoque de servicio

Fuente: (Lescano Duncan, 2014)

García (2016), en su estudio 'Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente', considera que el servicio tiene tres componentes fundamentales: Servicio como producto, como valor agregado y como servicio al cliente. Este planteamiento es relevante, dado que permite apreciar la trascendencia del servicio más allá de lo económico y cómo debería ser administrado en función de la estrategia definida por la alta dirección.

Otros autores como Montoya & Boyero (2013), afirman que el servicio al cliente es una mezcla de vivencias entre el colaborador y la empresa, de manera que tanto la supervivencia de la compañía como el éxito del colaborador tienen una dependencia mutua. Para la empresa es importante entender que, de la prestación del servicio al cliente, dependerá su satisfacción y como resultado la permanencia del cliente.

Los autores Leppard & Molyneux (2003), hablan de conceptos que hacen referencia al servicio como un factor para hacer sentir bien al cliente, es decir ya no se trata solamente de un paquete de herramientas básicas para atender consultas y reclamos, sino más bien una combinación de ambos. Sin embargo, se debe dar un alto nivel de calidad en lo que se ejecute, de lo contrario la empresa correrá el riesgo de perder al cliente.

Durante esta fase de revisión de literatura, también se exploraron algunos de los principales modelos de servicio desde la perspectiva de calidad y de gestión de clientes para entender cuál es su enfoque y que objetivos pretenden lograr; comenzando por el enfoque de calidad, uno de los más conocidos en la literatura corresponde al del triángulo del servicio de Albrecht & Zemke (2004), quien propone que la calidad del servicio se basa en tres componentes: el primero es la oferta de productos y servicios, en función de diferenciarse de las competencia y atraer nuevos clientes; el segundo corresponde a establecer unos sólidos sistemas de servicio, esto quiere decir la definición de procesos, herramientas tecnológicas que faciliten la labor diaria de los colaboradores y del cliente.

El tercer componente son las personas, los colaboradores que están al frente y en áreas de soporte de la empresa y cuya labor impacta el servicio, por esto el liderazgo es clave en este componente para orientar a los colaboradores en cómo debe gestionarse al cliente; para esto se requieren acciones orientadas a capacitar y entrenar al equipo de trabajo al igual que liderar con ejemplo.

Otro modelo de servicio corresponde al planteado por Christian Grönroos, denominado Modelo de la Imagen y que propone gestionar la calidad del servicio basado en dos dimensiones: 1) la dimensión técnica o diseño del servicio que implica entender exactamente qué necesita el cliente y 2) la dimensión funcional que abarca cómo se ofrece el servicio. Ambas dimensiones influyen directamente en la imagen corporativa de la empresa y, en consecuencia, en la calidad del servicio percibida por cliente (Serrano & Lopes-Fernandez, 2007)

Desde la perspectiva de gestión de clientes, se encuentra el Modelo de Relacionamiento con Cliente (CRM), que corresponde a un concepto recogido y utilizado en el marketing relacional como estrategia para que las empresas logren estar vigentes en el mercado, fundamentado en el gerenciamiento de las relaciones con el cliente (De la Hoz, Lopez, & Perez Coronell, 2017).

Bernardez (2008), define el CRM como una estrategia de negocio focalizada en conocer a profundidad las necesidades y motivaciones de los clientes, apoyándose en soluciones tecnológicas que repercutan en su satisfacción y fidelidad. Para lograr lo anterior, el proceso integra diferentes fuentes de información como los son las operaciones o transacciones con el cliente, contacto a través de los canales de atención y servicio que tenga la empresa, información recolectada durante el proceso de venta o encuestas de satisfacción como fuentes principales. El autor considera que el CRM desarrolla y gestiona toda la información recolectada para anticiparse a los cambios en el mercado y diseñar de manera proactiva ofertas que generen valor y en consecuencia mayor captación de clientes.

El análisis de los estudios y conceptos de los distintos autores sobre lo que representa servicio al cliente, al igual que los planteamientos de los modelos de servicio desde sus perspectivas de calidad y gestión de clientes, es fundamental para la elaboración de la propuesta del modelo de gestión de clientes para el sector gremial, aclarando que el valor agregado deberá ser el fortalecimiento de su estrategia corporativa a través de la relación con sus asociados y el posicionamiento como agentes de desarrollo e impulso al sector al que representan; apartándose de los objetivos comerciales que se evidenciaron en la mayoría de los planteamientos recogidos en la revisión de literatura.

3. Encuesta para la caracterización del estado de servicio al cliente

Con el propósito de establecer una aproximación de la forma en la que aborda la gestión del servicio cliente el sector gremial, se realizó una encuesta a 88 colaboradores de todas las áreas, pertenecientes a 2 de los más importantes gremios en Colombia. La encuesta y análisis de los resultados se hacen bajo la metodología de estudio transversal permitiendo describir la realidad de las agremiaciones en momento de realización de la encuesta.

Las preguntas realizadas en la encuesta fueron diseñadas de manera que permitan identificar aspectos relacionados con la cultura de la organización orientada al servicio al cliente, por este motivo se indaga al colaborador en varios frentes como valores y objetivos estratégicos, liderazgo desde la perspectiva de servicio al cliente, comunicación y formación; todos son aspectos claves que ayudan a determinar cómo podrían comportarse los colaboradores en su día a día y en su relacionamiento con los asociados.

De otra parte, se complementa la encuesta con preguntas orientadas a identificar la forma en cómo se gestiona el servicio, esto hace referencia a si la organización cuenta con las herramientas necesarias para que sus colaboradores puedan ejecutar de manera exitosa las solicitudes de los asociados. Los frentes que evalúan este aspecto son los de servicios ofrecidos y herramientas tecnológicas.

Finalmente se realizan dos preguntas de percepción general sobre el cumplimiento de las expectativas y satisfacción de los clientes, lo anterior con el propósito de reflexionar acerca del rol del colaborador y su contribución en el servicio al cliente.

Tabla 1: Preguntas encuesta de caracterización de servicio al cliente en agremiaciones.

Frente	No	Pregunta
Valores y objetivos estratégicos	1	¿Conoce los valores y objetivos estratégicos de la agremiación?
	2	¿Considera que los valores y objetivos estratégicos reflejan la orientación de Servicio al Cliente de la agremiación?
Servicios ofrecidos	3	¿Conoce e identifica los servicios que en su área prestan a los agremiados?
	4	¿Conoce e identifica los servicios que prestan las otras áreas a los agremiados?
Liderazgo	5	¿Desde su rol en la agremiación, considera que su gestión es altamente relevante en el Servicio al Cliente que prestan a los agremiados?
	6	¿Considera que los líderes de área en la agremiación han sido claves en el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en el Servicio al Cliente/ agremiado?
Herramientas	7	¿Cuenta con las herramientas de gestión necesarias (aplicativos, informes, tableros de control entre otros) que me permitan brindar un servicio al cliente de calidad a los agremiados?
	8	¿Conoce qué es un software de CRM?
	9	¿Cree que una solución de CRM lo apoyaría en la consecución de los objetivos de su área?
Comunicación	10	¿Considera que la comunicación en la agremiación es adecuada para estar alineado con información relevante que impacte su gestión frente a los agremiados?

Formación	11	¿Considera que ha recibido la formación adecuada por parte de la agremiación para mejorar sus competencias en su labor diaria y logro de sus objetivos?
Percepción del servicio	12	¿Considera que los tiempos de respuesta para las consultas y requerimientos que realizan los agremiados están acorde con sus expectativas?
	13	¿En general, considera que los agremiados se encuentran satisfechos con el servicio al cliente que ofrece actualmente la agremiación?

3.1. Resultados de la encuesta

Se realizaron 88 encuestas entre los colaboradores de ambos gremios, 52 del gremio uno y 36 del gremio dos. La encuesta se hizo de manera anónima y fue enviada a colaboradores de todos los departamentos de la organización, para obtener una visión general y desde todos los puntos de vista, independiente de su rol dentro de la agremiación.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta y un análisis de la información obtenida:

¿Conoce los valores y objetivos estratégicos de la agremiación?

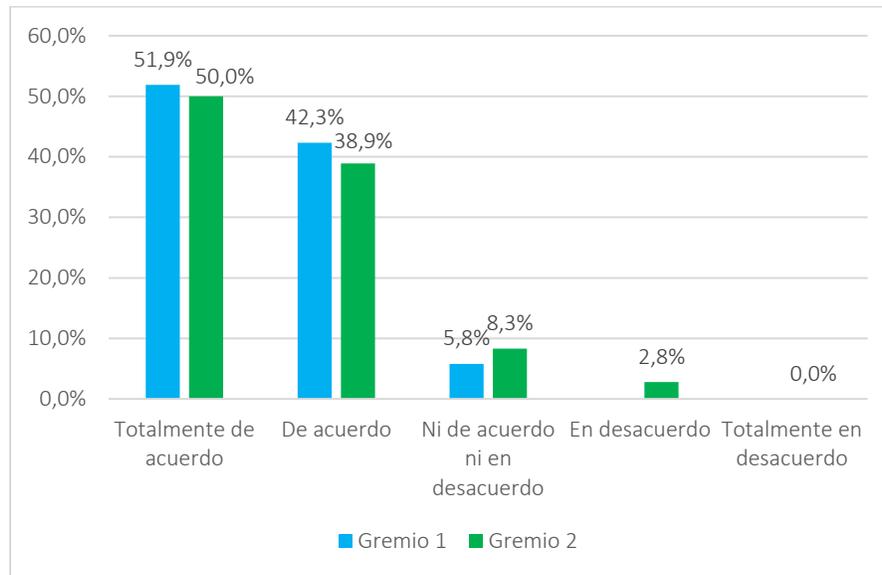


Figura 2: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al conocimiento de los valores y objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

En general en las dos agremiaciones los colaboradores manifestaron conocer los objetivos y valores con un 94,1% en el gremio 1 y un 88,9% en el gremio 2, si se toma como afirmativo las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo. Lo anterior es relevante, si se interpreta que los gremios han realizado un buen trabajo en alinear a los colaboradores con la estrategia y a la vez dar a conocer los valores como reflejo del compartimiento que se espera de ellos.

¿Considera que los valores y objetivos estratégicos reflejan la orientación de Servicio al Cliente de la agremiación?

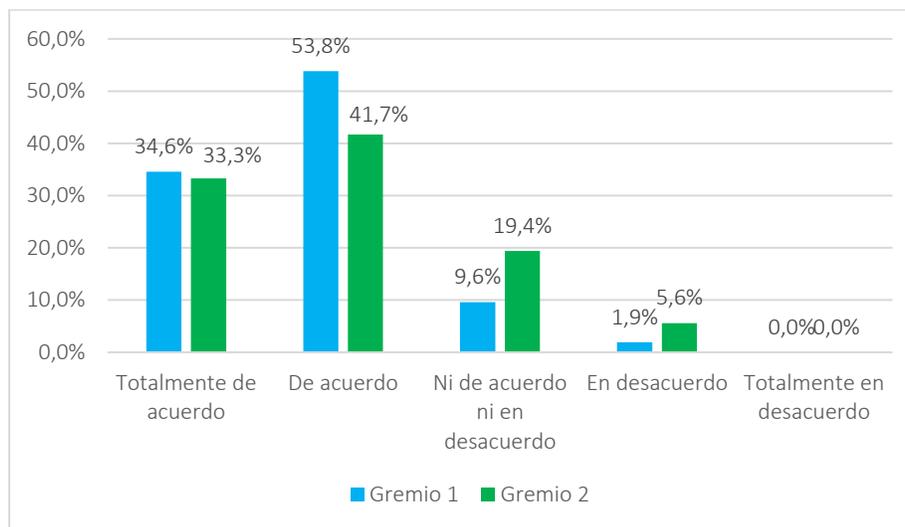


Figura 3: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente la percepción de los objetivos estratégicos y valores en el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

De nuevo en ambos gremios se refleja que la posición de los colaboradores al considerar que tanto los objetivos estratégicos como los valores evidencian la orientación al cliente por parte de la organización. Sin embargo, en el gremio 2 se destaca el 19,4% de colaboradores que manifiesta no estar en acuerdo ni en desacuerdo, lo cual evidencia una oportunidad de este gremio para transmitir el mensaje que pretenden inculcar con sus valores.

¿Conoce e identifica los servicios que en su área prestan a los agremiados?

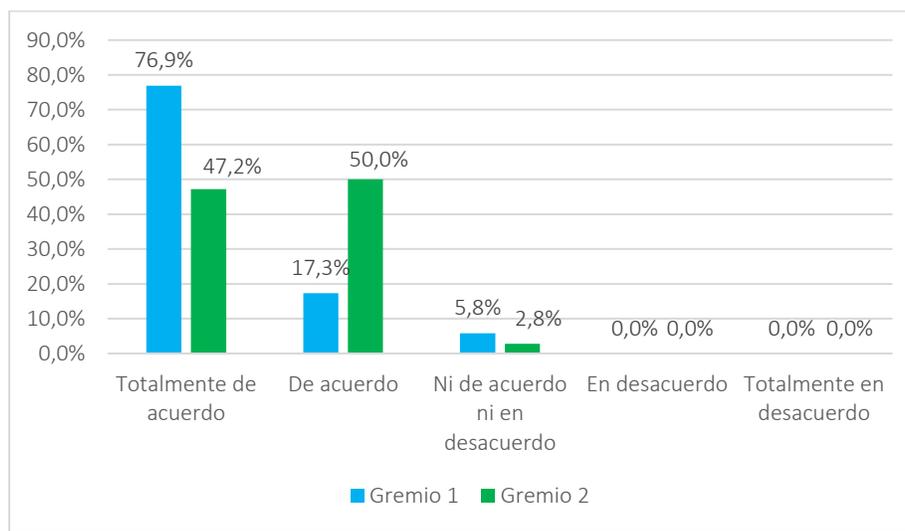


Figura 4: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al conocimiento e identificación de los servicios ofrecidos a sus agremiados

Fuente: Elaboración propia

Tanto en el gremio 1 como el gremio 2, los colaboradores afirman identificar y conocer cuáles son los servicios que presta su área a los agremiados. Solamente un porcentaje menor para ambos casos manifestaron una posición neutral.

¿Conoce e identifica los servicios que prestan las otras áreas a los agremiados?

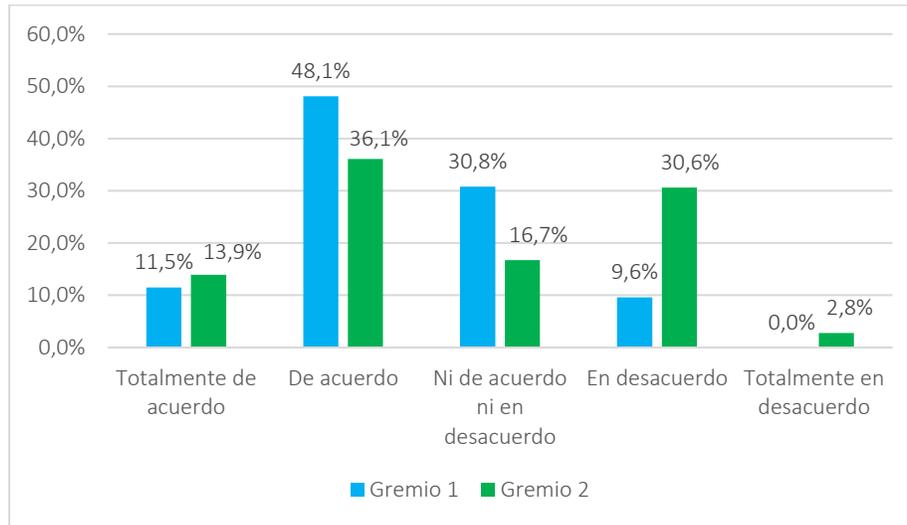


Figura 5: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al conocimiento e identificación de los servicios ofrecidos por otras áreas a los agremiados

Fuente: Elaboración propia

Hay un porcentaje de colaboradores importante en ambos gremios que manifiestan no conocer los servicios que prestan las demás áreas a los agremiados; en el caso del gremio el 9,6% dijeron estar en desacuerdo, mientras que en el gremio 2 están en desacuerdo el 30,6% de los colaboradores. Lo anterior puede ser oportunidad para el fortalecimiento del servicio al cliente, pues el conocimiento de la oferta de servicios es un punto clave en un modelo de servicio.

¿Desde su rol en la agremiación, considera que su gestión es altamente relevante en el Servicio al Cliente que prestan a los agremiados?

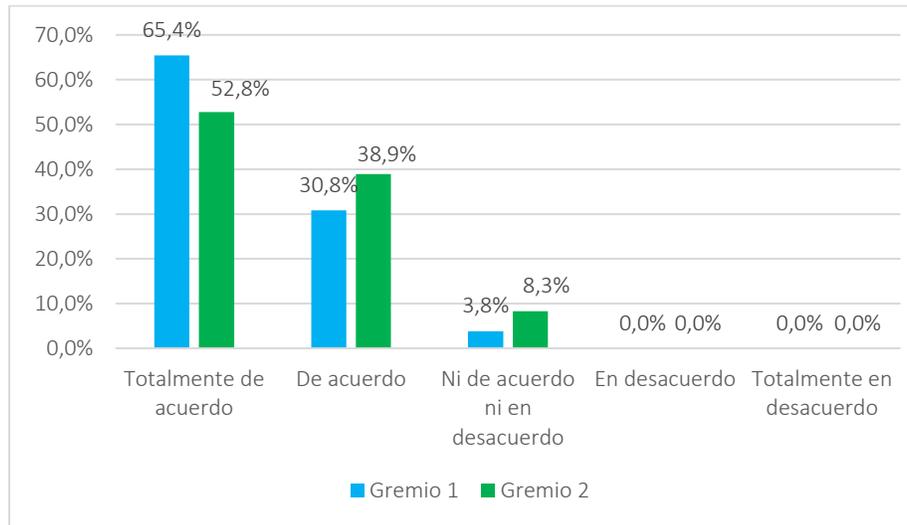


Figura 6: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al reconocimiento de la importancia de la gestión del cargo en el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores de ambos gremios consideran que su gestión es relevante en la prestación del servicio al cliente de sus agremiados. Es clave que un colaborador entienda el propósito de su rol, al igual que el impacto que este tiene frente a los procesos de la organización.

¿Considera que los líderes de área en la agremiación han sido claves en el desarrollo de una cultura organizacional enfocada en el Servicio al Cliente?

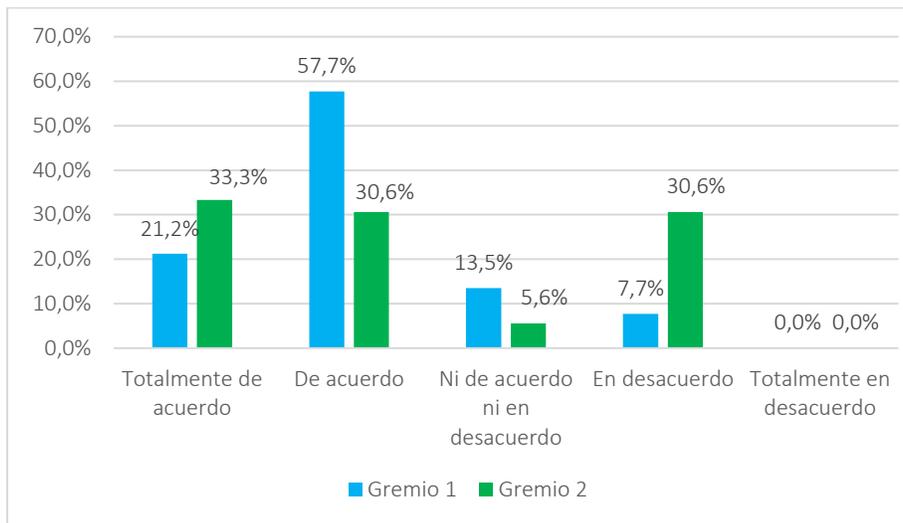


Figura 7: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente al rol de los líderes y su aporte en el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

El gremio 1 muestra un 77% de colaboradores que considera que el rol de sus líderes ha sido clave en la prestación del servicio al cliente, sin embargo, también evidencia un porcentaje importante de colaboradores que manifestó una posición neutral y en desacuerdo con 13,5% y 7,7% respectivamente.

En el caso del gremio 2 es mucho más notoria la posición con el rol de líder con 30,6% de colaboradores que dice estar en desacuerdo. El rol del líder es fundamental en todas los procesos y áreas de una organización, incluyendo el servicio al cliente, especialmente en la alineación entre los objetivos estratégicos y la operación.

¿Cuenta con las herramientas de gestión necesarias (aplicativos, informes, tableros de control entre otros) que le permitan brindar un servicio al cliente de calidad a los agremiados?

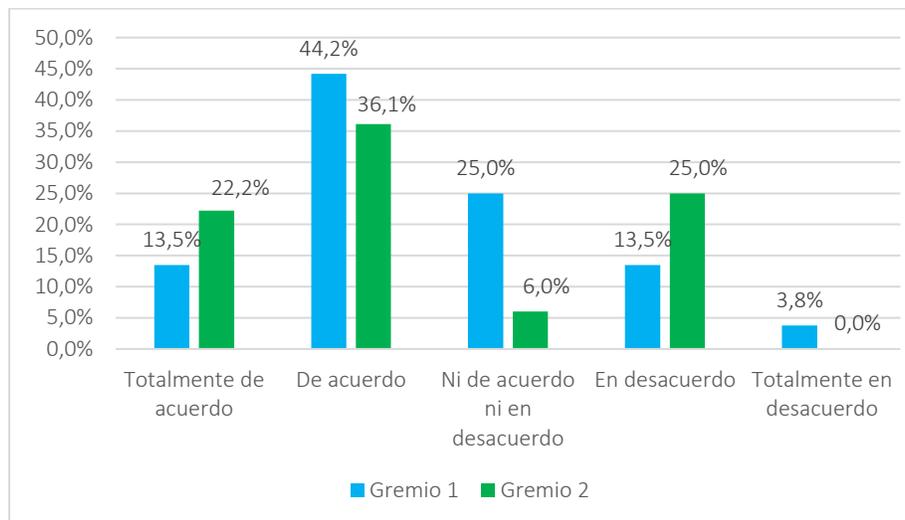


Figura 8: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su posición sobre las herramientas necesarias para soportar la gestión del servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Es necesario que las organizaciones brinden las herramientas tanto tecnológicas como de conocimiento para la correcta ejecución del servicio al cliente. De acuerdo con lo manifestado por ambos gremios, se observa que un bajo nivel de colaboradores considera que cuentan con estas herramientas. En el caso del gremio 1, solamente un 57,7% y para el gremio 2 un 58,9%.

¿Conoce qué es un software de CRM?

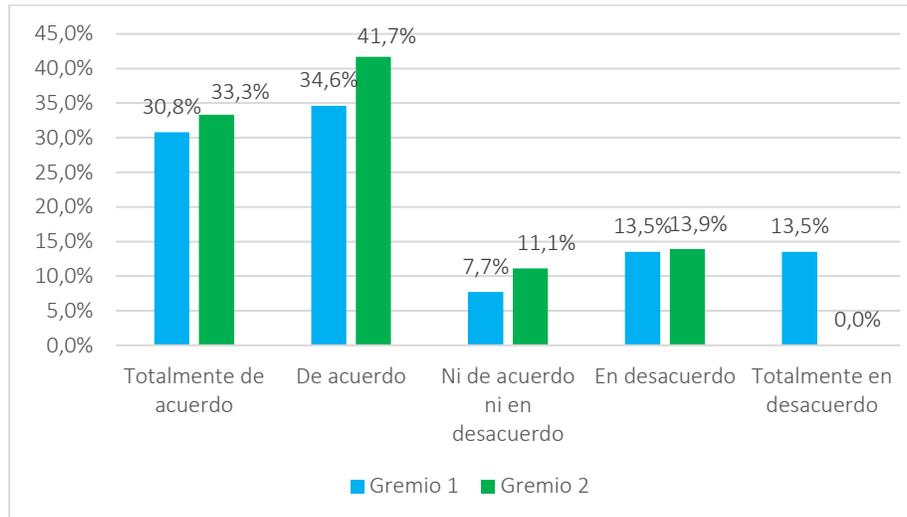


Figura 9: Comparativo de los gremios 1 y 2 sobre el conocimiento de tecnologías del CRM.

Fuente: Elaboración propia

65,4% de los colaboradores del gremio 1 y 75% del gremio 2 manifiesta conocer tecnologías de información como CRM. Como se mencionó en la revisión de literatura, la estrategia y tecnología de CRM ayudan a mejorar el conocimiento y relacionamiento de la organización con los clientes.

¿Cree que una solución de CRM lo apoyaría en la consecución de los objetivos de su área?

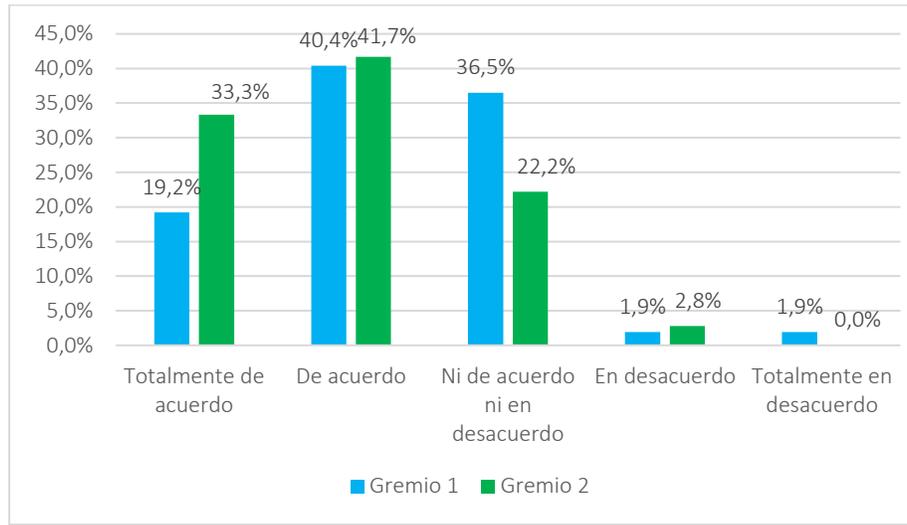


Figura 10: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción sobre la utilidad de una herramienta de CRM en cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Elaboración propia

En ambos gremios se refleja una apertura a la adopción de una nueva herramienta que no solamente apoye la gestión de área, sino que apalanque la relación y conocimiento los agremiados.

¿Considera que la comunicación en la agremiación es adecuada para estar alineado con información relevante que impacte su gestión frente a los agremiados?

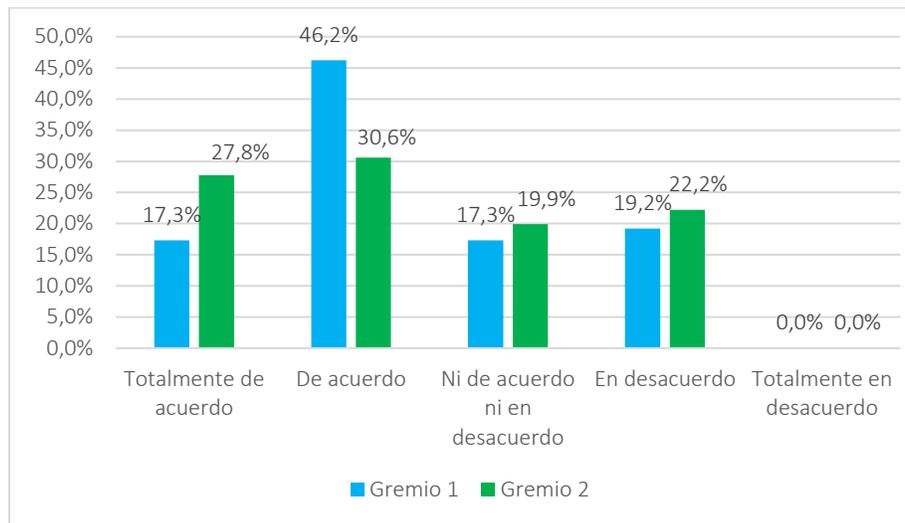


Figura 11: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su posición sobre las herramientas necesarias para soportar la gestión del servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

La pregunta relacionada con comunicación tiene como objetivo reconocer las oportunidades en este frente teniendo en cuenta la importancia para el desarrollo de las actividades y alineación entre áreas; sin una comunicación acertada, el riesgo de impacto en la gestión del servicio al cliente aumenta.

La desinformación y desconocimiento en temas como la estrategia o servicios ofrecidos a los agremiados por las áreas podrían ser percibidos por el agremiado como una falta de compromiso o incluso afectar su confianza.

Para el caso de ambas agremiaciones los colaboradores que manifiestan no estar en acuerdo ni en desacuerdo o estar en desacuerdo con el impacto de la comunicación en sus organizaciones esta entre el 36% y 42%.

¿Considera que ha recibido la formación adecuada por parte de la agremiación para mejorar sus competencias en su labor diaria y logro de sus objetivos?

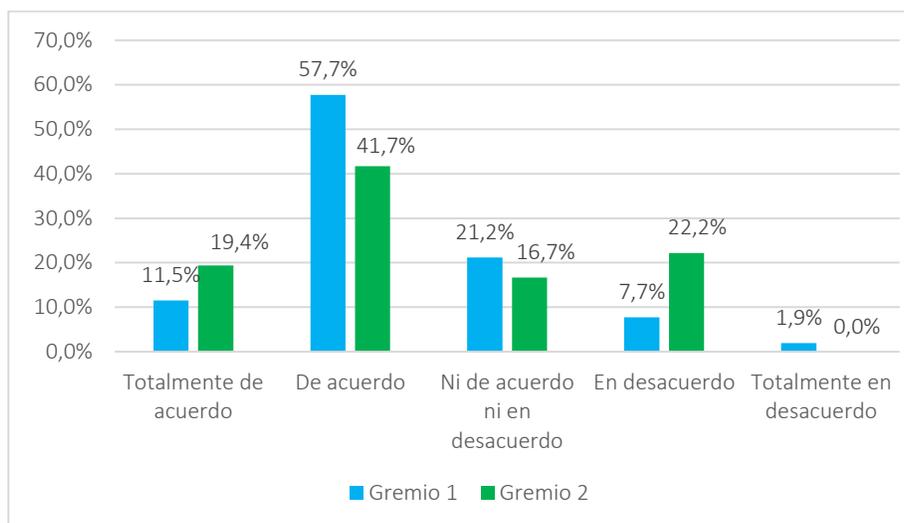


Figura 12: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción sobre la formación recibida para la mejora de sus competencias.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12, el 69,2% y el 61,1% del gremio 1 y 2 respectivamente., manifestó haber recibido formación necesaria para el desarrollo de habilidades y competencias que les permitan gestionar el servicio a sus agremiados y contribuir al logro de los objetivos. Se evidencia una clara oportunidad de fortalecer este frente en ambas agremiaciones dada la relevancia de la calidad del capital humano en las organizaciones.

¿Considera que los tiempos de respuesta para las consultas y requerimientos que realizan los agremiados están acorde con sus expectativas?

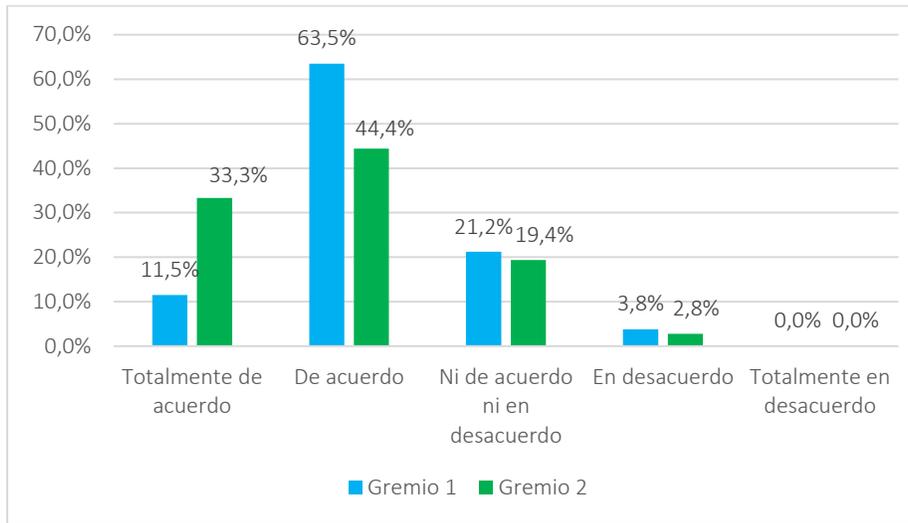


Figura 13: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción en los tiempos de respuesta a los agremiados.

Fuente: Elaboración propia

En general, ¿considera que los agremiados se encuentran satisfechos con el servicio al cliente que ofrece actualmente la agremiación?

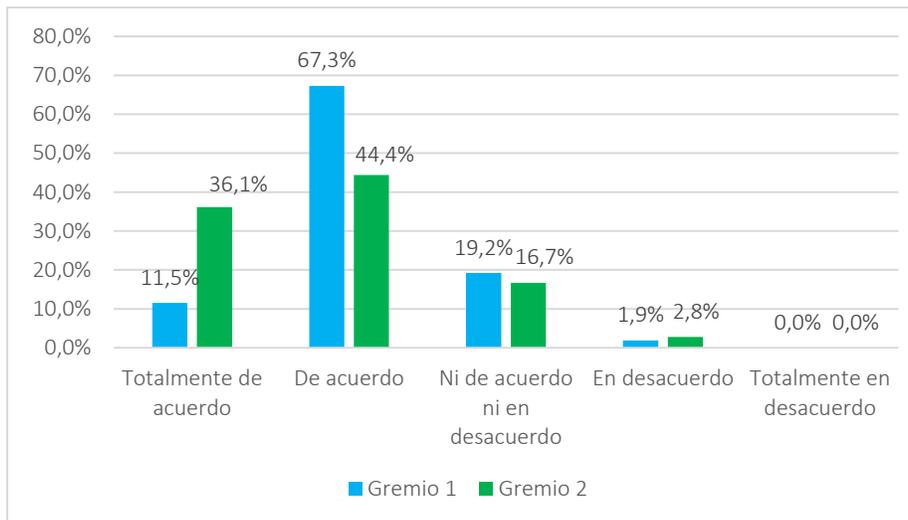


Figura 14: Comparativo de los gremios 1 y 2 frente su percepción sobre la satisfacción del agremiado con el servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

En las figuras 13 y 14 ambos gremios manifiestan la percepción positiva (alrededor del 76%) sobre atributos de servicio al cliente como tiempos de respuesta a solicitudes y requerimientos, al igual que la satisfacción general de los agremiados. Esto también quiere decir que hay una aproximación positiva sobre su propia gestión y cómo ésta impacta la imagen que tienen los agremiados sobre la organización.

En conclusión, la información obtenida en las encuestas realizadas a estas dos agremiaciones permite evidenciar que hay una aproximación por parte de los colaboradores sobre la importancia de su rol en la gestión de servicio al cliente y cómo este afecta la percepción de los agremiados, lo anterior partiendo de la base que no hay un modelo de servicio al cliente definido en ninguna de las dos agremiaciones, el cual es el aporte que pretende realizar este proyecto aplicado empresarial.

También se evidencian las oportunidades en servicio al cliente y otros procesos como el rol del líder y la comunicación, los cuales son claves para el desarrollo adecuado de las actividades y logro de objetivos de las áreas.

Finalmente, se observa la apertura hacia la adopción de herramientas y nuevas tecnologías que pueden aportar al relacionamiento y prestación del servicio al cliente con sus agremiados.

4. Gobierno de servicio al cliente para una organización de tipo gremial

En la recolección de la información se identificó como característica común de las dos agremiaciones que en su estructura organizacional no existe un área que lidere la gestión del servicio al cliente ni desde una perspectiva operativa ni mucho menos estratégica.

Esta situación genera la necesidad de partir de una propuesta de modelo de gobierno del servicio al cliente, que sentará los pilares para 1) posicionar al servicio al cliente dentro de la agremiación como una área visible y responsable por los intereses de los agremiados alrededor de la prestación de los servicios y 2) proponer y liderar la estructuración del modelo de gestión de servicio para el fortalecimiento de la reputación y relación con los agremiados.

En la figura 15 se muestra el modelo de gobierno de servicio al cliente planteado para organizaciones de tipo gremial:



Alcance	Periodicidad
<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de políticas Lineamientos estratégicos Seguimiento a indicadores 	Mensual/ Semanal
<ul style="list-style-type: none"> Definición e implementación estrategia 	Diario
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento a indicadores de cumplimiento de ANS y satisfacción Socialización de situaciones que impacten a los afiliados Generación de planes de acción de servicio al cliente. Atención y respuesta a las consultas y solicitudes de los afiliados 	Semanal
<ul style="list-style-type: none"> Atención y respuesta a las consultas y solicitudes de los afiliados 	Diario
<ul style="list-style-type: none"> Consultas y solicitudes de los afiliados. Peticiones, quejas, reclamos o sugerencias. 	Diario

Figura 15: Gobierno de servicio al cliente para una organización de tipo gremial.

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, el factor diferencial en esta propuesta de modelo de gobierno de servicio al cliente consiste en la introducción de una Gerencia de Servicio al Cliente que ejerza un rol estratégico dentro de la agremiación y al mismo tiempo sea el articulador entre la alta administración (en este caso se habla del presidente y su comité) y los directores del resto de áreas de la organización, que en especial tengan contacto permanente con los agremiados.

Es importante aclarar que al ser la figura de servicio al cliente un rol estratégico y como se describe en la figura 15, su función principal es la definición e implementación de la estrategia; la atención de las consultas y solicitudes de los agremiados son atendidas por las mismas áreas de la agremiación y no centralizada a través de un área de servicio al cliente tradicional como las que suelen verse en empresas de tipo comercial.

Sin embargo, se contempla que, en función de garantizar la experiencia del agremiado, en caso de que éste decida realizar algún tipo de solicitud a la Gerencia de Servicio, se deberá gestionar del mismo modo que si fuese escalado a través del área correspondiente.

5. Planteamiento estrategia de servicio

Partiendo de las referencias teóricas consultadas donde se analizaron conceptos claves de servicio y gestión de clientes, modelos de relacionamiento como CRM, el entendimiento del origen y propósito de las asociaciones o gremios, al igual que la información obtenida a través de la encuesta realizada a los colaboradores de 2 importantes gremios en Colombia, se presenta la propuesta de un modelo integral como estrategia de servicio para el fortalecimiento del relacionamiento y satisfacción de los agremiados, basado en dos componentes claves;

- 1) Modelo gestión del servicio al cliente, que contempla las herramientas y tácticas para ejecutar, controlar y responder a las necesidades y demanda de servicio de los agremiados.
- 2) La cultura organizacional centrada en el cliente, abordando aquellos frentes comportamentales del recurso humano para la mejorar las competencias necesarias en la gestión de usuarios.

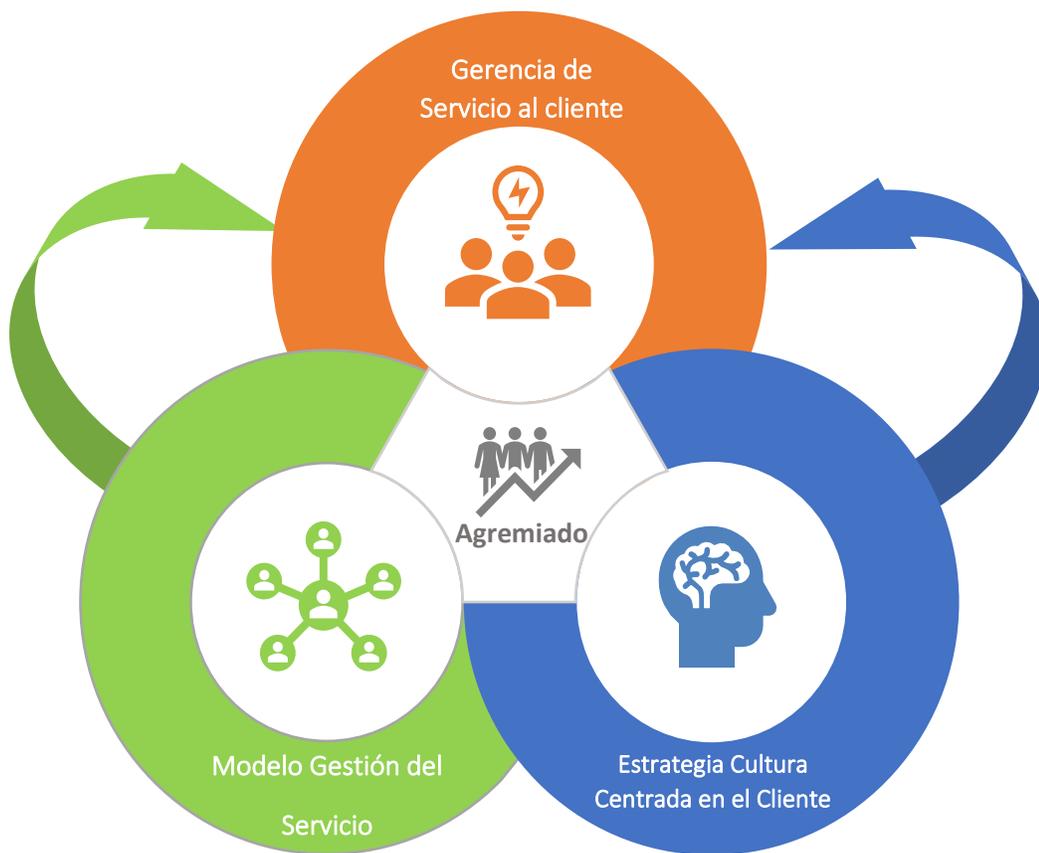


Figura 16: Propuesta Estrategia de servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

5.1. Modelo de Gestión de Servicio al Cliente

El Modelo de Gestión de Servicio al Cliente propone brindar una serie de herramientas y tácticas que de manera interrelacionada soporten y den los lineamientos a las áreas para estandarizar la manera en la que se relacionan con sus agremiados. En la figura número 17, se muestran estas herramientas y a continuación se explica el uso y aplicación de cada una:

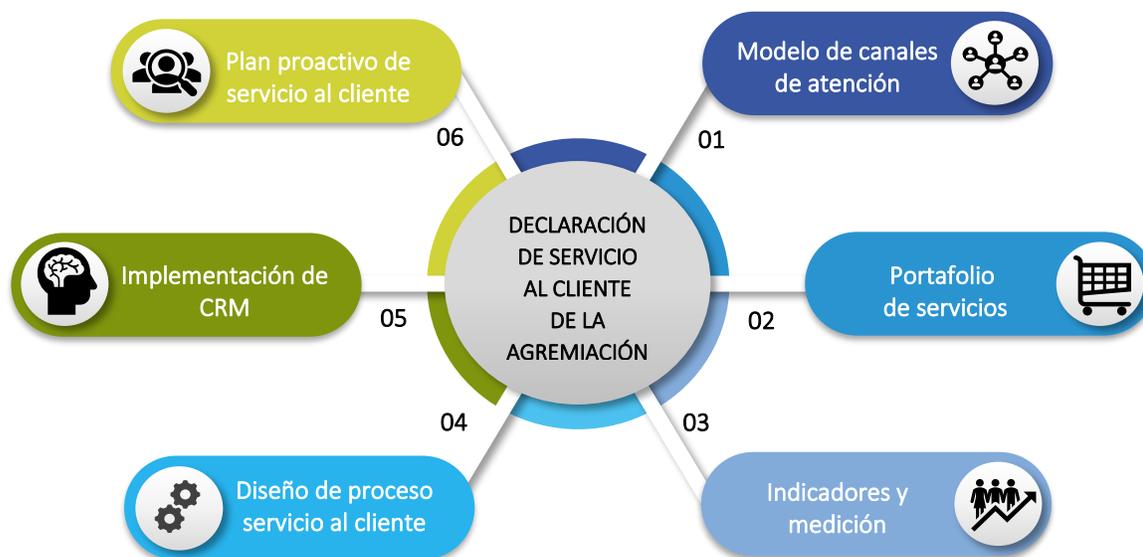


Figura 17: Modelo de Gestión de servicio al cliente para agremiaciones

Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Modelo de canales de atención

Hacer un mapeo de los canales con los que cuenta la agremiación para comunicarse y atender los requerimientos de los agremiados es una de las primeras tácticas para implementar el Modelo de Gestión del Servicio, pues de la correcta administración y uso de éstos dependerá gran parte la experiencia que se brinde.

Al identificar los canales pueden medirse los tiempos de atención y repuesta a los requerimientos, al igual que diseñar estrategias para incentivar el uso de canales que sean más eficientes para el usuario y para la agremiación.

Después de mapear los canales de atención es necesario entender si estos responden al perfil de los agremiados, teniendo en cuenta que hoy las organizaciones cuentan con múltiples canales de atención y con las nuevas tecnologías, la oferta se ha ampliado mucho más; sin embargo, una oferta más amplia de canales no significa que sea mejor. La atención personalizada y telefónica son los canales tradicionales y en general los más efectivos para relacionarse con los usuarios, sin embargo, vale la pena evaluar la introducción de nuevos medios como la atención por chat, apps, chatbots entre otros.

5.1.2. *Portafolio de servicios*

Se debe construir un portafolio de servicios para la agremiación para formalizar y socializar los servicios prestados por la agremiación, pues como se evidenció en la pregunta número 4 de la encuesta realizada, en ambos casos los colaboradores manifestaron no identificar con claridad los servicios prestados por la misma agremiación, lo cual representa un riesgo en la operación y en el servicio

Esta acción puede parecer una tarea fácil e incluso básica, pero es fundamental para fortalecer el servicio al cliente, entender qué servicios se prestan, cuál es su alcance y cuáles son las condiciones que los agremiados deben esperar.

Identificar y construir los servicios ofertados le permitirá a la agremiación mejorar su modelo de relacionamiento a través de:

1) Promoción de los servicios entre sus asociados, incluso fortaleciendo la generación de valor agregado al ir más allá de la prestación de servicios naturales de representación del sector.

2) Medición del impacto de los servicios, con objetivo de focalizar los esfuerzos en aquellos que sean más demandados.

5.1.3. Indicadores y medición de la gestión del servicio

Es necesario gestionar el servicio al cliente de la agremiación a través de instrumentos de medición que permitan controlar e identificar el comportamiento de los procesos que involucren la experiencia de los agremiados. En la encuesta de diagnóstico realizada a los gremios, cuando se preguntó si contaban con herramientas como tableros de control que les permitieran gestionar el servicio al cliente (ver figura 8), solamente un 57,7% en el gremio y un 58,9% en el gremio 2 respondió de manera afirmativa.

En esta propuesta se establecen dos grupos de indicadores necesarios para realizar una adecuada gestión de servicio:

- **Indicadores operativos:** Son aquellos indicadores propios de la agremiación y que permitan medir aspectos como: cantidad de servicios solicitados por los asociados, tiempos de respuesta, cumplimiento de niveles de acuerdo de servicios, número de reclamaciones sobre el desempeño del gremio y cualquier

otro indicador que pueda brindar información valiosa propia del propósito de la agremiación y relación con sus asociados.

- **Indicadores de satisfacción o voz del cliente:** Corresponden a aquellos indicadores que miden la percepción de los asociados sobre la calidad del servicio al cliente, los servicios ofrecidos y en general cualquier aspecto que impacte la experiencia de la relación que lleve con la agremiación. Generalmente el método utilizado para la recolección de la información es través de encuestas realizadas a través de diferentes medios (encuestas telefónicas, por correo electrónico, formularios web y presenciales).

En la literatura se pueden encontrar muy buenas prácticas de este tipo de indicadores y la correcta forma de medirlos e interpretarlos, sin embargo, el factor de éxito de esta herramienta consiste en realizar las preguntas adecuadas, es decir preguntar por aquellas partes del proceso que de acuerdo con la experiencia se intuyan como susceptibles a inconformidades del afiliado. Lo anterior es determinante para sacar provecho del instrumento e identificar las oportunidades donde deben centrarse los esfuerzos.

5.1.4. *Diseño de proceso de servicio al cliente*

Es importante que la agremiación defina y consolide en un proceso propio e independiente todo el conjunto de actividades necesarias para garantizar la correcta prestación de los servicios y la atención a las consultas o reclamaciones de sus asociados. Definir y documentar un proceso único de servicio al cliente o servicio al afiliado en el contexto de esta investigación, ayudará a establecer las bases de una estructura sólida y seria dentro de la agremiación que entregue lineamientos a todas las áreas de cómo deben asumir su rol de servicio al cliente.

De igual forma, crear un proceso de servicio al cliente da cuenta de la relevancia del afiliado para la agremiación y representa una demostración tanto al interior como hacia afuera de que es una agremiación centrada en el cliente.

5.1.5. *Implementación del CRM*

Como se evidenció durante la revisión de literatura, la estrategia de CRM en las empresas consiste en el fortalecimiento de las relaciones con sus clientes a través del conocimiento profundo de información recolectada a través de diferentes fuentes y apoyada en ocasiones en soluciones de tipo tecnológico.

Como parte del Modelo de Gestión de Servicio al Cliente para agremiaciones, la introducción de una estrategia de CRM toma sentido basado en la importancia de conocer a

profundidad las necesidades de los asociados y entender de manera más objetiva a través de la recolección de información y datos, el impacto generado a través la oferta de servicios u otros aspectos relacionados con la naturaleza de los gremios, como lo es el frente de representación y vocería antes los diferentes grupos de interés.

Adicionalmente, la estrategia de CRM no solamente genera beneficios para el relacionamiento con los asociados como se mencionó anteriormente, también impacta en el fortalecimiento de la gestión de relaciones para los demás grupos de interés.

5.1.6. Plan de fidelización proactiva

Consiste en un plan para acercar al gremio con sus asociados, y en línea con la estrategia de CRM, convertirlo en un canal de recolección de información y entendimiento de sus necesidades, con el valor agregado de hacerlo de manera proactiva, es decir antes que el asociado se dirija al gremio en busca de un servicio, consulta o escalamiento para gestionar una necesidad.

La propuesta consiste en la estructuración de una agenda de encuentros con los asociados, liderada por la Gerencia de Servicio al Cliente y con la participación de las diferentes áreas de la agremiación. Previamente se debe llevar a cabo una preparación donde se definan criterios unificados para establecer la prioridad de los asociados a contactar, validar los temas pendientes como consultas y solicitudes que hayan realizado,

estudiar el perfil del afiliado y generar propuestas de acciones y/o nuevos servicios de valor agregado.

El resultado esperado del plan de fidelización proactiva es mejorar la percepción de los asociados en cuanto al nivel de interés genuino por sus necesidades, al igual que el posicionamiento del gremio como representante de sus intereses ante los stakeholders

5.2. *Estrategia de cultura organizacional centrada en el cliente*

La propuesta del Modelo de Gestión de Servicio al Cliente presentando, como se mencionó previamente, corresponde a las herramientas a disposición de los profesionales que ocupen cargos de liderazgo en sus agremiaciones y que bajo sus responsabilidades se encuentre el servicio al cliente a los asociados.

Sin embargo, al igual que muchos de los procesos al interior de una organización, es necesario contar con una cultura organizacional que soporte o apalanque la aplicación de las herramientas descritas en el modelo. Los comportamientos de los colaboradores, la fortaleza de las habilidades de liderazgo, los valores de la organización y el desarrollo de habilidades, entre otras son algunos ejemplos de componentes de cultura, claves para el diseño y aplicación de la estrategia.

Este proyecto aplicado empresarial no pretende ni está en su alcance, explicar los elementos y conceptos que sustentan la importancia de aplicación de estrategias dirigidas a alinear los miembros de una organización en torno a unos comportamientos esperados,

dado la complejidad y profundidad que requiere el abordaje de los conceptos de cultura organizacional, sin embargo se desarrolla una propuesta de estrategia con cuatro componentes de cultura corporativa centrada en el cliente que complementan el Modelo de Gestión del Servicio al Cliente (ver figura 18).

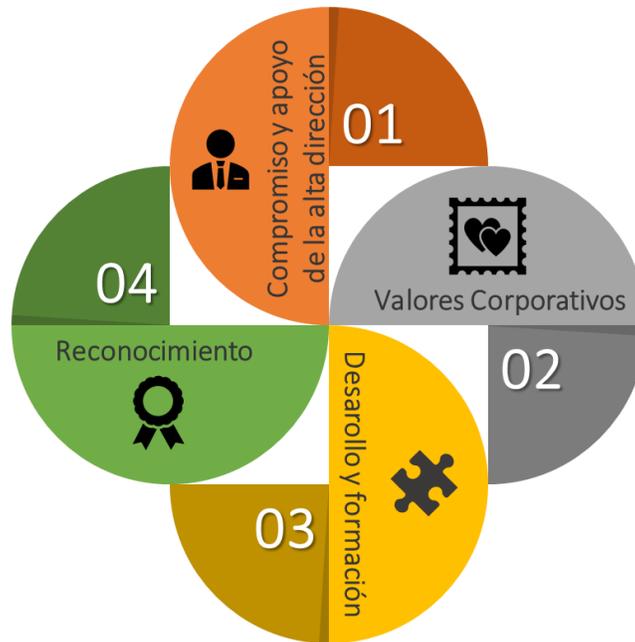


Figura 18: Estrategia de Cultura Organizacional Centrada en el Cliente

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Compromiso y apoyo de la alta dirección

Desde el inicio de esta propuesta se ha planteado la importancia de abordar el servicio al cliente desde la estrategia de la organización, y de acuerdo con lo anterior, el primer componente de esta propuesta de estrategia de cultura es la implicación y el

compromiso del presidente del gremio y su comité de presidencia, tal como se observó en el modelo de gobierno (ver figura 15).

Se entiende entonces, que el compromiso y apoyo de la alta dirección del gremio empieza en la misma estructuración de un Área de Servicio al Cliente que represente un alto cargo dentro del gremio y que cuente una posición en el comité de presidencia, donde pueda dar cuenta de los principales indicadores de desempeño de la gestión de cliente y recibir lineamiento directo de la estrategia organizacional.

Adicionalmente se entiende como apoyo la asignación de los recursos necesarios para la ejecución de la acción, presupuesto, personal de apoyo y capacitación, entre otros.

Otra parte fundamental del apoyo de la alta dirección es la inclusión dentro de su narrativa corporativa de la importancia de la gestión del servicio para el logro de los objetivos estratégicos, pues enviará un fuerte mensaje de compromiso hacia todos los grupos de interés, sobre cómo el gremio está comprometido con las necesidades y expectativas de los clientes.

5.2.2. *Valores corporativos*

Los valores corporativos reflejan el comportamiento esperado de la organización por parte de sus colaboradores frente a las situaciones cotidianas en el entorno laboral o frente los desafíos que implica el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La gestión del servicio al cliente por parte de los colaboradores de la agremiación implica necesariamente actitudes y comportamientos proactivos, asertivos y empáticos, entre otros, frente a la manera como se interactúa con los asociados, y por esta razón se espera que los valores y objetivos estratégicos de la agremiación reflejen esta necesidad.

En las preguntas 1 y 2 de la encuesta de caracterización de servicio a la cliente realizada a los dos gremios se hace referencia a entender en primera medida qué tanto conocen los colaboradores los objetivos estratégicos y valores de la agremiación y en segunda instancia, si éstos reflejan la necesidad de los comportamientos antes mencionados. Para el caso del gremio uno, el 88,4% dice estar de acuerdo con la afirmación y el 75% para el caso del gremio numero dos (Ver figura 3).

Según los resultados de la encuesta, hay un escenario relativamente positivo sobre el conocimiento y entendimiento de los objetivos estratégicos y valores corporativos en ambas agremiaciones, lo cual se convierte en un excelente punto de partida para implementar el Modelo de Gestión de Servicio al Cliente, sin embargo si la situación llegase a ser contraria, se requiere comenzar un trabajo articulado con las áreas de recursos humanos y líderes de la agremiación, una reevaluación y socialización de los valores y garantizar la inclusión de lo que se espera de los colaboradores en la relación con el cliente.

5.2.3. Desarrollo y formación

La pregunta número 11 de la encuesta de caracterización muestra que el 69,2% y el 61,1% de los colaboradores del gremio uno y dos respectivamente, dicen haber recibido una formación adecuada en el desarrollo de habilidades y competencias que les permitan llevar a cabo una correcta gestión de servicio al cliente con sus asociados (ver figura 12).

Este componente es uno de los más importantes dentro de la propuesta de cultura organizacional centrada en el cliente, pues permanentemente debe mejorarse el perfil de los colaboradores a través de formación y capacitación en habilidades blandas donde se potencie la escucha y comunicación asertiva, la capacidad para solucionar y manejar conflictos, la actitud de liderazgo y por supuesto la orientación al cliente.

También está la capacitación en temas técnicos como la construcción de indicadores de gestión de servicio al cliente, tableros de control y metodologías de mejoras continuas o soluciones tecnológicas como el CRM, en consecuencia, con lo presentado en el Modelo de Gestión de Servicio al Cliente propuesto en este documento.

5.2.4. Reconocimiento

Reconocer el trabajo bien hecho por colaboradores puede parecer un acción simple y sencilla de implementar dentro de la organización, sin embargo, si se aborda de manera

estratégica, el reconocimiento puede potenciar de manera significativa el logro de los objetivos.

Implementar un programa de reconocimiento dirigido a destacar los resultados y acciones sobresalientes de los colaboradores de la agremiación en torno a satisfacer las necesidades de sus asociados y una buena gestión de servicio al cliente, es una práctica que también fortalecerá la cultura alrededor de comportamientos orientados a mejorar la calidad de los procesos, la comunicación permanente y la actitud frente a situaciones complejas que puedan presentarse con los asociados.

El reconocimiento genera motivación y afianza el compromiso de los colaboradores para hacer las cosas bien y con foco en el cumplimiento de los objetivos.

6. Ruta para la implementación Modelo de Gestión de Servicio al Cliente

Se han mencionado cada una de las herramientas y tácticas que conforman el componente del Modelo de Gestión de Servicio al Cliente y cómo cada una de ellas aporta y orienta las acciones de la agremiación al fortalecimiento del servicio al cliente a sus asociados. De acuerdo con lo anterior, es necesario considerar las siguientes recomendaciones a manera de ruta a seguir por la Gerencia de Servicio para su implementación:

- **Realizar un diagnóstico** de la situación actual de la agremiación en su relación con sus asociados. Si bien el presente proyecto presenta una propuesta de Modelo de Gestión de Servicio al Cliente, es necesario garantizar que su implementación sea adaptada a la naturaleza de cada gremio en particular.

Para realizar este diagnóstico se puede comenzar con reuniones con los líderes de las áreas y sus equipos de trabajo para entender su visión de servicio al cliente y las acciones que actualmente se están llevando a cabo por cada uno de ellos. Otra forma es realizar una encuesta que indague sobre el nivel de madurez de cada una de las herramientas del modelo, de esta manera precisar sobre cual debe darse prioridad en el momento de su implementación.

- **Presentar el Modelo de Gestión de Servicio al Cliente en el comité de presidencia** de acuerdo con el modelo de gobierno propuesto (ver figura 15).

Es necesario contar con la aprobación y respaldo de los miembros del comité y su presidencia, quienes serán claves para emitir un mensaje a todos los grupos de interés, sobre la relevancia y compromiso de la agremiación en el servicio al cliente.

- **Comunicar y socializar el Modelo de Gestión de Servicio** aprobado a todas las áreas y colaboradores dentro de la agremiación, pues es importante hacer partícipe a las áreas y transmitir cual va a ser su rol y contribución para la implementación del mismo. El involucrar a los colaboradores dentro de la construcción del Modelo e informar los avances sobre el mismo, contribuye al compromiso y disposición para la adopción de los cambios que deberán llevarse a cabo en los procesos organizacionales.
- **Identificar las áreas claves** dentro de la agremiación necesarias para la implementación del Modelo. En este punto en particular vale la pena destacar la relevancia del involucramiento del área de Recursos Humanos, especialmente en la construcción y puesta en marcha de las acciones que hacen parte del componente de cultura centrada en el cliente.
- Finalmente, y no por esto menos importante, **comunicar a los asociados el Modelo de Servicio**, reforzando el mensaje sobre la importancia para el gremio de contar con una estructura organizacional y cómo la estrategia incluye iniciativas dirigidas al fortalecimiento de la relación y atención de necesidades de sus asociados.

7. Conclusiones

El presente proyecto aplicado empresarial planteó como objetivo proponer un Modelo de Gestión de Servicio al Cliente para organizaciones de tipo gremial, para lo cual realizó una amplia revisión de literatura con el objetivo de conocer el origen y propósito de los gremios y su evolución en Colombia y fundamentar los conceptos utilizados para la propuesta del Modelo de Gestión, recogiendo aspectos claves como la cultura organizacional, comunicación, indicadores de gestión y el servicio como una herramienta de marketing para el posicionamiento de la oferta de valor.

De esta revisión, se aprecia que todos los autores tienen un enfoque eminentemente comercial y con fines de lucro, evidenciando el vacío en la literatura en dar un propósito diferente a la gestión de servicio al cliente, es decir en obtener beneficios más allá de lo económico, como lo puede ser la lealtad, confianza, credibilidad y fortalecimiento de la reputación por parte de los asociados a un gremio.

Como complemento de la revisión de literatura y como insumo para la construcción de la propuesta del Modelo de Gestión del Servicio al Cliente, se realizó una encuesta a 88 colaboradores de 2 de los más importantes gremios en Colombia con el objeto de identificar su posición actual frente a la cultura organizacional centrada en el cliente, al igual que las herramientas de gestión del servicio con las que cuentan los colaboradores.

Como principales conclusiones de las respuestas obtenidas, se puede mencionar en primer lugar que, para ambos gremios existe una aproximación y conciencia de conservar una relación fuerte y estrecha con sus asociados, y en segundo lugar la falta de herramientas

como formación y soluciones tecnológicas, entre otros, por parte de los colaboradores para gestionar dichas relaciones de manera sistemática y uniforme.

Con la información recolectada en la revisión literaria y la encuesta de caracterización del servicio al cliente, se diseñó una propuesta de estrategia de servicio para agremiaciones soportada en dos componentes; el primero un Modelo de Gestión de Servicio al Cliente, que es objetivo principal de este proyecto y segundo, una estrategia para creación de cultura corporativa centrada en el cliente, la cual es clave y complementaria para la implementación y obtención de resultados satisfactorios del primer componente.

La propuesta del Modelo se compone de 6 frentes o herramientas de acción que buscan abarcar de manera integral la gestión de servicio al cliente de cara a los asociados de una agremiación, partiendo desde la identificación de canales de atención y comunicación, la construcción de una oferta de servicios de valor agregado, el diseño de un conjunto de indicadores operativos y de medición de satisfacción y de voz del cliente, la definición de un proceso de servicio al cliente que estandarice la manera como los colaboradores de la agremiación atienden las necesidades de los asociados, la incorporación de soluciones tecnológicas como el CRM para que soporten la administración y gestión del Modelo y finalizando con un plan proactivo de servicio al cliente para adelantarse a las necesidades de los asociados.

Para lo anterior, es necesario un Modelo de Gobierno del Servicio al Cliente que establezca las garantías necesarias al interior de la agremiación para llevar a cabo el Modelo de Gestión propuesto. Se propuso entonces el diseño de un Modelo de Gobierno que cubra

esta necesidad y que involucre a la alta administración y los colaboradores de las diferentes áreas de la organización. Además, se propuso una estrategia de cultura organizacional centrada en el cliente de manera que articule las anteriores acciones con los colaboradores quienes finalmente serán los que operen y lleven a buen término la implementación y resultados del Modelo de Gestión de Servicio al Cliente

El resultado esperado después de la implementación del Modelo de Gestión de Servicio será el fortalecimiento de la estructura organizacional de cualquier agremiación en torno al servicio al cliente y relación con sus asociados, permitiendo también ampliar su estrategia corporativa contribuyendo al logro de sus objetivos. Al mismo tiempo gestionar de manera eficiente las solicitudes, ser más oportuno y preciso ante posibles reclamaciones, al igual que adelantarse a sus necesidades y responder a ellas con nuevos servicios de valor agregado, que vayan más allá de la representación del sistema, que al final es la naturaleza y razón de ser del gremio.

Por otra parte, el reto a superar será mantener el interés y apoyo de la alta administración, que son determinantes para la contundencia en el mensaje que se envíe a los colaboradores de la agremiación para que sean actores principales en la construcción y operación del Modelo de Gestión de Servicio.

Finalmente, esta propuesta será de valor para aquellos gerentes y líderes de Servicio al Cliente, que estén interesados en complementar su conocimiento y experiencia para gestionar relaciones, en especial en aquellas organizaciones cuya naturaleza sea de tipo gremial y no persigan objetivos con ánimo de lucro.

Referencias bibliográficas

- Albrecht, K., & Zemke, R. (2004). *Gerencia del servicio: ¡cómo hacer negocios en la Nueva Economía!* Bogotá: 3R Editores.
- Bernardez, M. (2008). *Capital Intelectual: Creacion de valor en la sociedad del conocimiento*. Bloomington: AuthorHouse.
- De la Hoz, E., Lopez, L., & Perez Coronell, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 46-76.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 381- 398.
- Gómez, H. S. (2006). *SERVICIO AL CLIENTE. Una nueva visión: Clientes para siempre*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Junguito Bonnet, R., Peña Preciado, A., Arbeláez Bernal, C., & Ramírez Pulido, A. (2015). *Historia del Consejo Gremial Nacional*. Fundación Empresaria.
- Leppard, J., & Molyneux, L. (2003). *Cómo mejorar su Servicio al Cliente*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Lescano Duncan, L. (2014). *La Disciplina del Servicio. Cómo desarrollar una nueva cultura orientada al cliente y enfocada en la persona*. Bogotá: Ediciones U.
- Macías, M. E. (2017). *Gerencia del Servicio. Alternativa para la competitividad*. Bogotá: ediciones de la U.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de futuro". Volumen 17, número 1*, 130-151.
- Olson, M. (1992). *La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos*. México: Limusa.
- Paulrajan, R., & Rajkumar, H. (2011). Service Quality and Customers preference of Cellular Mobile Service Providers. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000100004>
- Schneider, B. R. (2004). *Business Politics and the State in the Twentieth Century*. The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Serrano, A., & Lopes-Fernandez, M. (2007). *Research Gate*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/28202543_Modelos_de_gestion_de_la_calidad_de_servicio_revisión_y_propuesta_de_integración_con_la_estrategia_empresarial
- Tschohl, J. (2008). *El alma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. SERVICIO AL CLIENTE*. Minneapolis, minnesota: Best Sellers Publishing.

Vallejo, G., & Sánchez, F. (2011). *Servicio con pasión*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial SAS.

van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Pick, D., Peter, P., & Verhoef, P. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *JOURNAL OF SERVICE RESEARCH*, 253-266.