

FACULTAD DE INGENIERÍA



Carrera de Ingeniería Industrial

“IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA NAT. INDUSTRIAL S.R.L., LIMA, 2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Rosmery Bartolo Castillo

Juan Santiago Kabaqui De La Cruz

Asesor:

Ing. Iselli Josylin Nohely Murga Gonzalez

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias, por su paciencia y apoyo incondicional en cada momento de nuestras vidas, lo que ha contribuido que alcancemos una meta más.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirnos la vida.

A nuestros padres por su amor infinito y fortaleza
brindada en situaciones difíciles.

A nuestra asesora, Ing. Iselli Murga por su
dedicación y compromiso.

Al señor Gerente General de la empresa NAT.
INDUSTRIAL S.R.L por la confianza y
oportunidad brindada para el desarrollo de nuestra
formación profesional.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Antecedentes de la Empresa.....	2
1.2. Realidad Problemática	7
1.3. Justificación.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.2. Antecedentes Nacionales.....	12
2.3. Servicio de Atención al Cliente	14
2.4. Ciclo de Deming	25
2.5. Limitaciones	29
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	31
3.1. Contextualización General.....	31
3.2. Estrategias de Desarrollo.....	33
3.3. Desarrollo de la Metodología del Ciclo de Deming e Implementación de Mejoras	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS.....	65
Anexo 02. Formato propuesto para la hoja de trabajo que se usarán en las visitas	66
Anexo 03. Formato propuesto para la expedición de las órdenes de trabajo.....	67
Anexo 04. Entorno del correo corporativo	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales clientes de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L.....	6
Tabla 2. Niveles de servicio y actitud del cliente	19
Tabla 3. Estrategias para el desarrollo del Ciclo Deming	33
Tabla 4. Matriz FODA	35
Tabla 5. Problemas identificados en la información de la encuesta.....	36
Tabla 6. Cuadro de indicadores sobre el servicio de atención al cliente pretest	45
Tabla 7. Diagnóstico del proceso de servicio de atención al cliente según la herramienta 5W	47
Tabla 8. Diagrama de Gantt Fase 2	50
Tabla 9. Cuadro de Indicadores sobre el servicio de atención al cliente (postest).....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama propuesto para la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L	5
Figura 2. Diagrama de Pareto del servicio de atención al cliente.....	37
Figura 3. Diagrama Ishikawa.....	39
Figura 4. Diagrama de Análisis de Procesos	40
Figura 5. Flujograma del servicio de atención al cliente.....	43
Figura 6. Comportamiento de los indicadores de atención al cliente	56
Figura 7. Comparación de Flujogramas	58
Figura 8. Comparación de DAPs.....	59

RESUMEN EJECUTIVO

Para que una empresa que incursiona en el mercado se mantenga en la palestra de la competencia, es necesario que se mantenga fiel a su idea de negocio y conserve de la mejor manera posible, sus estándares de productos y servicios; la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, se encarga de prestar servicios de mantenimiento y reparación de equipos como lavadoras, teniendo su radio de acción en el Distrito de Lima y sus adyacencias; en virtud del crecimiento de la cartera de clientes de la organización, se empezaron a identificar problemas en el proceso de atención al cliente; con la implementación de la metodología del Ciclo Deming, se logró elaborar un diagnóstico fundamental de la situación del área, para con ello, derivar en un compendio de acciones de mejoras, que, con una implementación en corto, mediano y largo plazo, se puede optimizar el desempeño de los indicadores para medir la atención al cliente suministrada, así como de mejorar la experiencia del servicio en los usuarios atendidos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la optimización de procesos en la industria ha evidenciado una necesidad de plantear cambios buscando la mejora de los procesos involucrados y relacionados con las actividades propias de las empresas industriales. Una de las necesidades está relacionada con el servicio de atención al cliente, el cual tiene gran relevancia en los diferentes procesos realizados en las empresas. De ahí que, plantear las mejoras en el proceso de atención sea fundamental por las implicancias que tiene en el crecimiento de la empresa, en la mejora de la rentabilidad, así como del reconocimiento de la marca, servicio o producto que tenga diseñada la empresa.

Por estas razones y debido al aumento de clientes, en los últimos 02 años la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L ha presentado un conjunto de situaciones problemáticas relacionado al servicio de atención al cliente, quedando evidenciado la deficiencia en la organización de los procesos. Esto, como resultado del crecimiento desproporcionado, en la búsqueda de generar mayores ingresos y el reconocimiento de la labor que se realiza en el mercado industrial.

Por ello, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, la empresa implementará la metodología del ciclo de Deming, que considera cuatro etapas, las cuales brindarán notables beneficios a la empresa. En la primera etapa, se orientará en la identificación del problema que subyace en la empresa. En la segunda etapa, se formularán los planes de acción para contrarrestar el problema identificado en la primera etapa. En la tercera etapa, se realizará la comprobación de los logros planteados en el plan de acción. Si aún no se ha mejorado, se plantearán las medidas correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, se realizarán las medidas correctivas a fin de que se

complete todo el proceso de la metodología y puedan los beneficiarios obtener las mejoras en la empresa.

Por lo anterior, es relevante que en el proceso de optimización del servicio de atención al cliente se planteen mejoras que garanticen un mejor proceso desde que el cliente toma contacto con la empresa hasta que termina su proceso de atención, así como el establecimiento de un conjunto de herramientas que a mediano y largo plazo asegurarán el crecimiento y garantizará el posicionamiento de la empresa, la mejora de la calidad del servicio y, por ende, la satisfacción del cliente

El presente trabajo está orientado en implementar la metodología del ciclo de Deming para optimizar el servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, el cual iniciará con el diagnóstico de la situación actual del servicio de atención al cliente en las áreas y procesos involucrados, a fin de plantear las mejoras a través de la metodología en mención, que permita estructurar los métodos de atención, organización y comunicación con el cliente, ya que es el elemento más valorado de la empresa, por contribuir con el crecimiento de la misma y su fidelización asegura la expansión de los servicios y productos que expende.

1.1. Antecedentes de la Empresa

NAT. INDUSTRIAL S.R.L, fue fundada el 23 de diciembre de 2014, a iniciativa del señor Luis Kabaqui De La Cruz, con esfuerzo y perseverancia cuenta con 06 años en el mercado dedicada a brindar productos y servicios en el sector de lavanderías industriales, ubicado en el departamento y provincia de Lima; dirección Jr. Sáenz Peña Urb. Los Libertadores - San Martín de Porres.

La empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, es una compañía que realiza sus operaciones en mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de lavandería industrial, así como también la venta de equipos y repuestos, los cuales son muy solicitados por hoteles, restaurantes, hospitales, lavanderías, industrias textiles, campamentos en mina y otros; cuenta con un convenio con la Empresa Española “Tecnitramo”, certificada bajo ISO 9001-2015 brindando el respaldo a los clientes Perú y bajo la ISO 14001-2015 cumpliendo con los estándares de bajo consumo de energía y ahorro de agua.

1.1.1. Misión

Ofrecer productos y servicios con un alto estándar de calidad, empleando herramientas tecnológicamente avanzadas, promoviendo la innovación y personalizando el asesoramiento técnico especializado de equipos y componentes electromecánicos de uso industrial; con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al cuidado del medio ambiente (NAT. INDUSTRIAL S.R.L.)

1.1.2. Visión

Ser reconocidos como una empresa líder del Perú, especializada en productos y servicios del rubro de lavandería industrial, (NAT. INDUSTRIAL S.R.L.)

1.1.3. Valores

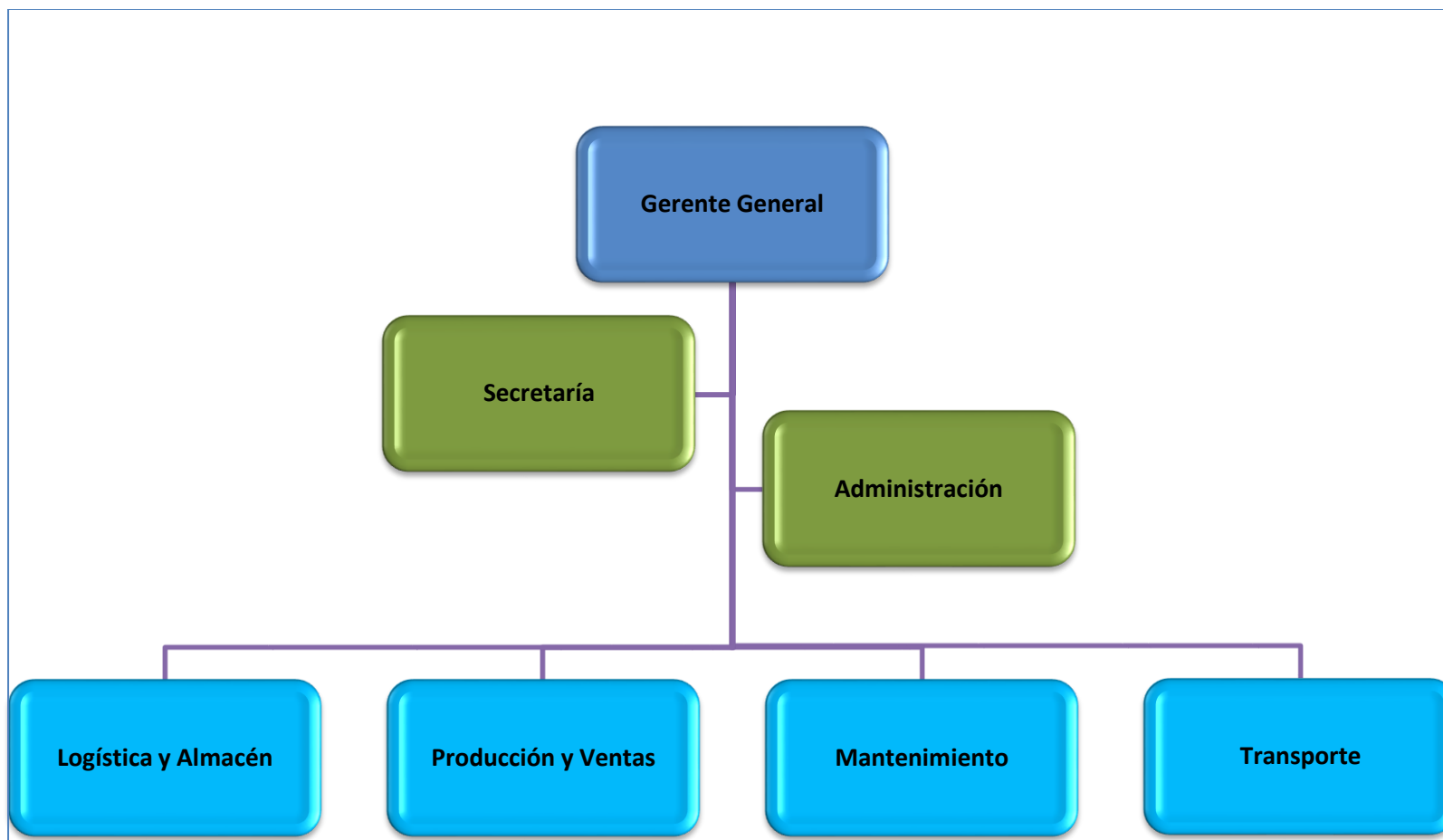
- ✓ **Integridad:** Actuamos de manera ética, transparente, austera, obrando en el marco de la ley y de las normas establecidas.
- ✓ **Compromiso:** Asumimos responsablemente los retos para cumplir profesionalmente con lo ofrecido y alcanzar resultados de calidad de nuestros productos y servicios.
- ✓ **Respeto:** Reconocemos, aceptamos y valoramos la esencia de todos los clientes, colaboradores, proveedores que conforman la empresa.
- ✓ **Innovación:** Trabajamos permanentemente para crear, mejorar nuestros productos, servicios y procesos.
- ✓ **Honestidad:** Somos una empresa que trabajamos con transparencia, sinceridad y rectitud en cada uno de nuestros actos, (NAT. INDUSTRIAL S.R.L.)

1.1.4. Organigrama

Expresado gráficamente tal y como se muestra en la figura 1

Figura 1.

Organigrama propuesto para la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L



Nota: Elaborado a partir de la información de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L

1.1.5. *Productos y Servicios Principales*

- ✓ Venta de equipos y repuestos de lavandería.
- ✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de lavandería.
- ✓ Asesoría en implementación de proyectos de lavanderías.

1.1.6. *Clientes*

Entre los clientes de la empresa se tiene a los siguientes:

Como puede observarse en la tabla 1, los principales clientes de la organización, pertenecen al radio geográfico de Lima y sus Distritos, Pueblo Libre, Lima, Callao, Miraflores, Chaclacayo y Surco, así como del Cusco y Apurímac.

Tabla 1.

Principales clientes de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L

Ítem	Clientes	Ubicación
1	Essalud- Minsa	Lima, distrito Lima
2	Inabif	Lima, distrito Pueblo Libre
3	Hospital Loayza	Lima, distrito Lima
4	Hospital San José	Lima, distrito Callao
5	Hospital Guillermo Díaz De La Vega	Apurímac, ciudad Abancay
6	Lavanderías Clean & Clean	Lima, distrito Miraflores
7	Club Koricancha	Lima, distrito Chaclacayo
8	Corporación Panaservice	Lima, distrito Surco
9	Grupo Inti - Machu Picchu	Cusco, ciudad Cusco
10	Lavanderías' Laundry - Machu Picchu	Cusco, ciudad Cusco
11	Lavamatic - Cusco	Cusco, ciudad Cusco

Fuente: Elaboración propia

1.2. Realidad Problemática

El mundo actual, desde el lado empresarial, ha reflejado que las empresas se enfrentan a grandes retos, desafíos y otros caracteres relacionados con la competitividad en el intercambio de bienes y servicios, por ello han disminuido los obstáculos y las prohibiciones en el caso de la comercialización que es la característica principal de la globalización de los negocios (González, 2014). Como bien lo señala González (2014):

Los productos son elaborados en un lugar, posteriormente son distribuidos a destinos muy alejados para ser entregados a los consumidores finales. Hoy en día los consumidores tienen a su disposición gran variedad de bienes y servicios que hacen difícil tomar una decisión de compra, por esto, la competencia para las organizaciones ya no es solo local, la globalización ha hecho que sea mundial, y si las empresas desean salir victoriosas, necesitan desarrollar estrategias que permitan enfrentarse a esos retos cada vez más complicados para ser autosuficientes y competitivas. (p. 3)

Siendo esta la realidad de muchas empresas, se advierte una problemática la velocidad en el servicio y entrega de los servicios o productos expendidos por las empresas, por lo que el servicio de atención al cliente resulta de gran relevancia y también por la velocidad de compra y modalidad de acercamiento al entorno logístico, por lo que un cliente requiere una atención eficiente. En ese sentido, es conveniente señalar que la sociedad actual en la que nos desenvolvemos se caracteriza por su rapidez y pragmatismo, especialmente en Lima metropolitana, ciudad agobiada por problemas de tránsito vehicular y la proliferación de negocios que no necesariamente cuentan con los conocimientos especializados necesarios para brindar un servicio

óptimo y satisfacer las necesidades de los clientes de lavandería especialmente en el sector industrial.

Siendo la realidad planteada, en el caso de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, se han evidenciado dificultades en el servicio de atención al cliente, desde el primer contacto con la empresa hasta el término del servicio ofrecido, dado el crecimiento de la misma se han visto afectados los servicios de atención al cliente, por cuanto no se tiene una cadena de suministros y una planeación adecuada que permita el desarrollo de los distintos departamentos que conforman la empresa, lo que a la larga podría traer como consecuencia la inestabilidad financiera, por la pérdida de clientes ya fidelizados y la atracción de nuevos, sumado a dificultades en el cobro de los trabajos realizados por la falta de procesos claros y definidos a seguir luego de acordar y aceptar los trabajos a realizar para los clientes.

Por todo lo anterior, es conveniente realizar un estudio en la empresa a fin de conocer los problemas que la vienen afectando en relación con el servicio de atención al cliente a partir del diagnóstico del nivel de atención al cliente y la propuesta de diseño de un plan de mejora según el ciclo de Deming para optimizar dicho servicio, dado que la empresa no cuenta con ello, siendo de gran relevancia para la operatividad eficiente de los distintos departamentos que la conforman, tal que queden establecidos procedimientos y estándares a seguir para brindar un servicio de calidad y obtener los beneficios que le permitan seguir creciendo y consecuentemente se logre la optimización del servicio de atención al cliente.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo influye la implementación del ciclo de Deming en la optimización del servicio de atención al cliente en la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación del servicio de atención al cliente en la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L antes de la implementación del ciclo de Deming?
- ¿Cuál es la situación del servicio de atención al cliente en la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L después de la implementación del ciclo de Deming?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

En el aspecto teórico, esta investigación permitirá enriquecer la teoría existente relacionada con el servicio de atención al cliente de la empresa. El diseño de la propuesta seguirá los postulados teóricos que se encuentran establecidos en la literatura científica acerca del ciclo Deming sobre la mejora continua, orientada en cuatro procesos planificar, hacer, verificar y actuar. Además, de resaltar la importancia que tiene la aplicación de este ciclo en el servicio atención del cliente de la empresa, por ser medular en la organización de los diferentes procesos operados en la organización.

1.3.2. Justificación Práctica

En el aspecto práctico, esta investigación permitirá analizar los procesos involucrados en el servicio de atención al cliente y la importancia de la mejora continua en la empresa a través del ciclo de Deming, considerando la optimización de los tiempos en los diferentes procesos que inician desde la entrada hasta la entrega del servicio o producto, lo que evidencia el servicio de atención al cliente. De ese modo, se identificará, a través de un diagnóstico, los procesos que requieren medidas correctivas, buscando en todo momento la optimización del servicio de atención del cliente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Internacionales

Hidalgo, J. (2015) llevó a cabo el trabajo de investigación *Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Canton Babahoyo.*, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención en el lugar de la investigación, con enfoque cualitativo, investigación documental y de campo, de tipo descriptivo- diagnóstico y se realizó con la observación, recopilación documentada y exploratoria, la población fueron 380 funcionarios y la muestra 200. Se concluye que el diseño de gestión de calidad que se está usando en el Municipio de Bahoyo mejora los procesos de atención, este modelo es validado por especialistas en el tema los mismos que expresan que los procesos levantados en el instante son de mayor relevancia., pero es fundamental que a la brevedad posible se tenga en cuenta los aspectos operativos del Municipio. Este estudio es importante porque debe haber una continua actualización de los modelos de gestión de calidad.

Barrios (2015) realizó el trabajo de investigación *Círculo de Deming en el Departamento de Producción de la Empresas fabricantes de Chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango*, teniendo como objetivo determinar de qué manera las empresas fabricante de chocolate artesanal del lugar del estudio utilizan el procedimiento en la producción, el diseño fue descriptivo, la muestra estuvo conformada por 39 personas, propietarios de las chocolaterías, el instrumento fue el cuestionario, de los cuales el 64% sabe lo que es la calidad total, el 73% de los propietarios cree que la retroalimentación permanente ayuda a mejorar el proceso de la producción, el 82% no conoce el ciclo Deming, el 80% afirma que ha realizado mejoras en el proceso de producción. Se

concluye que las empresas artesanales no usan el ciclo de Deming, cuando detectan problemas usan la supervisión para identificarlos, aplican medidas correctivas en los problemas. Es fundamental que se ponga en práctica el círculo Deming porque de lo contrario estarían usando tal vez un método tradicional para llevar a cabo el proceso de producción.

Herrera (2017) hizo el trabajo *Propuesta de un modelo de optimización de recursos para mejorar la eficiencia en el proceso de transformación del plástico*, planteó como objetivo general diseñar un modelo que permita optimizar recursos en el proceso de elaboración del plástico, investigación descriptiva, en todo el proceso se utilizó el ciclo Deming en los cuatro procesos planear, hacer, verificar, actuar y se llegó a la conclusión en el proceso de moldeo por inyección existen fallas proponen estrategias con la ayuda de herramientas de Lean Manufacturing, con base a estas herramientas se diseñaron herramientas que ayudan a la captura de información pero en el momento real y final mente es necesario capacitaciones para que funcione la propuesta. Es importante siempre que se introduce nuevas estrategias se tenga en cuenta un plan de capacitación para que realmente se logre una mejora continua.

Guaqueta (2018) en su trabajo de investigación desarrolló la *Propuesta de mejoramiento continuo de procesos administrativos de facturación en Colsubsidio*, que tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejoramiento continuo en el área de procesos administrativos para la facturación y se realizó un diagnóstico y al detectar fallas y el mejoramiento se hizo con el ciclo de Deming y se llegó a identificar que con eliminar o minimizar los reprocesos y los desperdicios.

Por otro lado, el proceso de facturación con Deming puede ayudar a realizar el trabajo de manera más organizada para cumplir los propósitos en un período de tiempo menor, se planteó un plan de contingencia para el departamento de facturación para lograr estandarizar todo el proceso

y para incrementar la productividad. Se considera de gran importancia el uso del ciclo Deming ya que produce una mejora continua y en este caso ayudó en el proceso de facturación.

2.2. Antecedentes Nacionales

Cisneros (2017) realizó la investigación *Mejora continua de la calidad del proceso de atención de los Asesores de la empresa Teletento S.A.C. Ate, 2017*, cuyo objetivo fue formular una propuesta de mejora continua en la empresa en la que se desarrolla la investigación utilizando el ciclo Deming, el trabajo tiene un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, es de tipo proyectivo y con diseño transversal, longitudinal, no experimental, para lo cual presentó una propuesta de mejora continua para mejorar la atención a los clientes.

Para ello la población fue 290 personas, obtuvo una muestra de 50 personas, seleccionadas por conveniencia, para recolectar la información usó la encuesta y la entrevista, llegando a la conclusión que teniendo en cuenta los indicadores de calidad han podido formular una propuesta para la mejora de la calidad de la atención, para hacer la propuesta primero diagnosticaron los problemas, durante todo el estudio se tomaron en cuenta categorías sustentadas por la parte teórica para profundizar el tema, de acuerdo a las teorías de la gestión organizacional se diseñó el modelo y para formular la propuesta se tuvo en cuenta la orientación de especialistas en el tema y las propuestas se registraron en un manual. Me parece que es importante para generar una propuesta hacer el diagnóstico de los problemas para que en base a ello se formule la propuesta teniendo en cuenta aspectos importantes de la gestión organizacional.

Arellano y Obregón (2016) en su trabajo *Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística de la empresa de confecciones en el área de logística de la empresa de confecciones KUYU S.A.C. Lima-2016*, cuyo objetivo fue

determinar de qué manera la implementación del ciclo Deming mejora la productividad de la empresa del estudio, trabajó las cuatro dimensiones: planear, hacer, verificar y actuar en el ciclo de Deming y con la eficiencia y la eficacia en el caso de la productividad, con enfoque cuantitativo, con diseño cuasi experimental, la información fue recogida en un espacio de tres meses, en los que se consideró el despacho y el rendimiento los que dieron información del proceso de cómo se consigue la materia prima en el área de logística y se concluye que hay evidencia significativa entre la mejora continua con el ciclo Deming con la mejora de la productividad en el departamento de logística de acuerdo a la prueba de t de Student cuyo valor p de 0,005. Es muy importante en las empresas aplicar el ciclo de Deming si se quiere mejorar la productividad ya que tiene beneficios para lograr la eficacia y la eficiencia.

Espinoza (2019) realizó la investigación denominada Propuesta de implementación del ciclo Deming para mejorar la gestión de compras en el área de mantenimiento y servicios generales de una Universidad en el Distrito de los Olivos-2018, cuyo objetivo fue plantear una propuesta con la implementación del ciclo Deming en área de Logística de la Universidad en estudio, investigación cuantitativa, trabajó con una muestra de 43 personas, para recoger la información utilizó el cuestionario, se planteó la propuesta a través de un cronograma en el que se describió las tareas, plazos, indicadores que ayudarán a medir como avanza la implementación de la propuesta con el uso del ciclo Deming y recomiendan seguir el cumplimiento de este cronograma para implementar la propuesta. Es importante que se tome en cuenta de manera ordenada el cronograma y trabajando a través de las oficinas de Gestión que medirán el éxito o el fracaso de la propuesta.

Tufiño y Zelada (2018) realizó el estudio denominado *Propuesta de diseño de implementación del ciclo Deming y su influencia en el índice de reprocesos del área de Maestría de la empresa Josak E.I.R.L.*, que planteó como objetivo determinar la influencia de la propuesta

del diseño de implementación del ciclo Deming en los procesos del sitio de estudio, con diseño no experimental para recoger la información usaron la entrevista y el cuestionario y el reproceso se hizo en el período de marzo a agosto, en cuanto a la fabricación de ejes en el proceso de gestión de la calidad en el planificar aplican el 2%, en hacer el 5%, en verificar 7% y en actuar 11%, realizó un manual con el ciclo Deming, explican todos los pasos realizar la correcta implementación, se hizo la evaluación de la propuesta para evidenciar su viabilidad. Se concluye que si hay una buena gestión de la calidad del proceso en la producción con la utilización del ciclo Deming según lo detallado en el manual disminuirá el porcentaje de los reprocesos y los productos que tengan defecto. Lo que nos permite afirmar que si se sigue el ciclo Deming de forma correcta ayudará en los reprocesos que significará beneficio para la empresa porque disminuirá las fallas.

2.3. Servicio de Atención al Cliente

Es preciso mencionar que, independientemente de que una empresa sea pública, privada, multinacional, una pequeña, mediana o gran empresa, o el simple hecho de ser una empresa con actividades industriales o de servicios, y además sea cual fuera la tarea que desarrolle en ella, todos los miembros, indistintamente de su cargo, están implicados en el servicio de atención al cliente y deben tomar en cuenta el trato que deben brindarle al momento de atender sus requerimientos e inquietudes, inclusive si son quejas por el servicio prestado, y por tanto todos los empleados deben empaparse de su operatividad.

2.3.1. Concepto de Servicio de Atención al Cliente

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es aquel ofrecido por una empresa para relacionarse con sus clientes, una definición amplia que se le puede dar al

servicio al cliente es la planteada por Paz (2005, p. 1): “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente”. En ese sentido es todo un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado asegurando así un correcto uso del mismo, es preciso mencionar que el servicio al cliente se puede mejorar si queremos, aunque esto realmente es necesario, como lo afirma Paz ob. cit., quien expresa que: “El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y clave de su éxito o fracaso”.

Por otro lado, según Raffino (2018), se entiende por servicio al cliente a: “Los métodos que emplea una empresa para ponerse en contacto con su clientela para garantizar entre otras cosas que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sean empleados de manera correcta”. En tal sentido, en una organización la estrategia depende de sus políticas institucionales, y en el campo del mercadeo una herramienta muy eficaz consiste en hacer que el cliente se vuelva habitual, uno de los objetivos del servicio de atención al cliente es la fidelización del cliente, al respecto Raffino ob. cit. plantea que: “Es una eficiente herramienta de marketing”, para lograrlo se debe aplicar una serie de estrategias y técnicas de marketing, que son una serie de técnicas y estudios que tienen la finalidad de mejorar la comercialización de un producto, y en la actualidad, se comenta y usa mucho el marketing digital. Es preciso mencionar que, según como Cortes (2011, p. 7) plantea, que en la actualidad: "Existe un cambio de modelo del Marketing Tradicional al nuevo Marketing Digital, los cuales constituyen un complemento para la utilización en el mercado de sistemas físicos y virtuales destinados a la comercialización de productos y servicios".

2.3.2. *Concepto de Cliente*

Desde el punto de vista de la economía, un cliente es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que un profesional, un comercio o una empresa pone a su disposición. En tal sentido, Paz (2005, p.21) expresa que: “El cliente que pertenece a nuestro público objetivo es aquel al que nos referimos cuando definimos nuestro mercado, a quien nos dirigimos cuando comunicamos o comercializamos nuestros productos”. Ahora bien, debemos tomar en cuenta que un comprador también es un cliente cuando se trata de una persona que adquiere un producto mediante una transacción comercial; usuario, cuando la persona hace uso de un servicio determinado, y consumidor, cuando la persona, fundamentalmente, consume productos o servicios.

Al respecto Quiroa (2019) refiere que: “Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa”. Esta autora también refiere que la palabra cliente puede usarse como sinónimo de comprador, el cliente puede comprar un producto y luego consumirlo; o simplemente comprarlo para que lo utilice otra persona. Así, tenemos que, sin duda, un cliente es el principal foco de atención de cualquier empresa o industria, puesto que todos los planes y las estrategias de marketing, tradicionales o digitales, deben enfocarse, desarrollarse e implementarse principalmente en función del cliente.

2.3.3. *Tipos de Cliente*

Ahora bien, durante la interacción del servicio prestado por la empresa pueden existir diferentes tipos de clientes, por lo cual Paz (2005, p. 21), define principalmente a dos tipos de clientes, analizados desde la perspectiva del servicio, que son unos clientes potenciales y otros pueden ser eventuales y/o habituales los cuales define de la siguiente manera:

a) **Cliente potencial:** Es aquel que no compra todavía, pero forma parte de un público objetivo y puede estar comprando a un competidor.

b) **Cliente eventual o habitual:** Comparten características que consiste en que ambos son compradores reales o actuales de la empresa. La diferencia entre ambos reside en la función de compra, es decir, el primero no es un cliente fiel, mientras que si lo es el segundo. Debemos destacar que este tipo de cliente es el denominado cliente ideal, con el que se mantiene una relación más estrecha y del que se posee suficiente información, no sólo de sus hábitos de compra, producto que elige, entre otros, sino también de sus gustos y adicciones, en fin, este es el tipo de cliente que se desea que se convirtiesen todos los clientes eventuales.

2.3.4. Niveles de la Atención al Cliente

En principio, se puede decir que el nivel de servicio que ofrece una compañía puede clasificarse de acuerdo al impacto que genera en sus clientes, con la consecuente reacción de éstos frente al modelo de atención. El nivel de servicio es algo en constante cambio, donde las compañías (en el caso ideal) van evolucionando hacia un mejoramiento continuo. Lo primordial es ser consciente del nivel en el que se encuentra, para con base en esto establecer compromisos para subir el estándar. Así tenemos que, Gómez (2016), expone los 5 niveles de servicio que generan la consecuente reacción o actitud del cliente, y estos son:

Nivel 1 (Criminal): Es aquel que rompe la promesa de servicio y pierde toda credibilidad. Está por debajo de cualquier expectativa y el cliente se sorprende por lo decepcionante. Es el

servicio que hace que el cliente no solamente vete para siempre el producto, servicio, marca o empresa, sino que se vuelve un ensañado detractor. Lo ha herido en lo más profundo.

Nivel 2 (Básico): Es lo mínimo, no ofrece nada más allá de lo estrictamente necesario. Esto es lo que pidió, esto es lo que recibe. Hay falta de cortesía y no hay comunicación para avisar nada al cliente. No hay ningún interés. Frente a este tipo de servicios, los clientes prefieren buscar otras opciones más agradables y que cumplan al menos con sus expectativas.

Nivel 3 (Esperado): Es un servicio que no tiene nada de especial. Su cliente compra mientras no haya nada mejor. Es un nivel de servicio aceptable frente al cual el cliente es indiferente, pero fácilmente se puede trasladar hacia otra oferta que sea un poco más atractiva.

Nivel 4 (Deseado): Es el servicio que un cliente quisiera pero que rara vez recibe. Es lo que le gustaría que las compañías hicieran. Este servicio hace que los clientes sigan viniendo. Los clientes apoyan la marca, son fans, pero no luchan por ella.

Nivel 5 (Alucinante): Es un servicio absolutamente sorprendente e inesperado y gratificante para el cliente. Supera ampliamente cualquier expectativa y le genera una sonrisa de felicidad. Es el cliente que les cuenta animosamente su experiencia a sus amigos, familiares y conocidos. Es más que un fan, es un evangelizador, promotor y reclutador de la marca.

Se destaca que, estos niveles de servicio, como se menciona, generan una determinada actitud del cliente, según en el siguiente cuadro tomado de Gómez (2016):

Tabla 2.

Niveles de servicio y actitud del cliente

Nivel de Servicio	Actitud del Cliente
Criminal	Detractor
Básico	Desertor
Esperado	Indiferente
Deseado	Fan
Alucinante	Promotor

Fuente: Gómez (2016).

Ahora bien, dependiendo del nivel en el que esté la empresa, los clientes pasaran de ser potenciales detractores de la marca (cuando el servicio es simplemente criminal), hasta fervientes evangelizadores (cuando el servicio es alucinante). Aquí aplicaría el principio de. Como trates te tratarán. Para las compañías del buen servicio éste es un diferencial, mientras que para los clientes es una expectativa, allí radica el verdadero desafío, y la gran oportunidad que representa crear experiencias memorables, lo cual generara más clientes habituales.

2.3.5. Teorías sobre el Servicio de Atención al Cliente

2.3.5.1. Teoría de Servqual: Destaquemos que el modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces, al respecto tenemos que Matsumoto (2014, p. 185), expresa que: “El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio”.

Actualmente, en la cultura empresarial las empresas buscan generar un servicio que proporcione una ventaja competitiva, pero dicha ventaja sólo se consigue teniendo la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades del cliente. Al respecto, Matsumoto ob. cit., expresa que:

Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También este modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones. (p. 185).

De lo añadido con anterioridad, se identifica, las características fundamentales y beneficios de la aplicación del método Servqual, para esgrimir un diagnóstico integral de cómo se ejecuta el servicio de atención al cliente en una organización, teniendo en consideración, hasta los aspectos de baja predicción, como opiniones y expectativas.

Además, Duque (2005, p. 71) expresa que:

El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala”. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Luego de algunas investigaciones y evaluaciones, tomando como base el concepto de calidad de servicio percibida, desarrollaron un instrumento que permitiera cuantificar la calidad de servicio y lo llamaron SERVQUAL.

La información agregada por Duque (2005) afirma que, la teoría Servqual, es el resultado de una confrontación paradigmática que, logró como resultado, la producción de un instrumento para cuantificar la calidad del servicio de atención al cliente suministrado dentro de una entidad.

En tal sentido, se puede destacar que, este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntaban hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Así mismo, podemos resaltar que, dicha metodología consistía en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del Marketing Science Institute, llamado escala SERVQUAL.

Este cuestionario es un instrumento que se construye con la finalidad de identificar primero los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esta información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora, para Mora (2011): “Este modelo sugiere la necesidad de cerrar la brecha del cliente, es decir, el vacío que existe entre las percepciones y las expectativas del cliente”.

Para lograr todo esto se realiza una búsqueda orientada al análisis de las expectativas, obtenidas en base a cuatro fuentes a saber: la comunicación diaria, las necesidades personales, las experiencias personales y la comunicación externa. Es más, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada, teniendo en cuenta que la diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

Partiendo de las conclusiones obtenidas en este estudio se confirma la idea de que un punto crítico para lograr un nivel óptimo de calidad es igualar o superar las expectativas del cliente, ya que los propios autores Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990, p. 48) aseguran que: "Sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevantes", y esto debe tomarse muy en cuenta.

En lo relativo al diseño de la escala SERVQUAL en un primer momento se buscó una referencia de los criterios que seguían los clientes a la hora de evaluar la calidad de los servicios y posteriormente, tras el estudio, encontraron que una serie de criterios estaban correlacionados y que podían englobarse dentro de criterios más amplios y optaron por realizar una nueva clasificación, quedando finalmente cinco dimensiones según estos autores Parasuraman, Berry & Zeithaml en el año de 1988, los cuales son, en definitiva: Fiabilidad, Elementos tangibles, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Estas dimensiones se estructuraron en 22 sentencias que posteriormente supondrían el núcleo de la escala.

El SERVQUAL también funciona como herramienta para evaluar la calidad de servicio que perciben los clientes internos dentro de la propia organización, es cierto que el modelo ha recibido críticas en el sentido de que algunos autores consideran que esta escala tendría que basarse exclusivamente en la calidad percibida y no en las expectativas ya que estas “solo aportan ambigüedad a la medición”, según Cronin y Taylor (1992 y 1994), que son citados ampliamente citados por Vizcaino (2017), además de una referencia de este sobre Díaz M. & García M (2008).

2.3.5.2. Teoría de la Equidad: Esta teoría estudia la relación que existe entre el aporte que realiza el individuo en su trabajo, con el aporte que realizan sus compañeros. Una de las teorías de la justicia, la teoría de la equidad fue desarrollada en 1963 por John Stacy Adams, quien afirmó que:

“Los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás” (Adams, 1965).

En tal sentido, propone que las personas comparen los beneficios que reciben por el aporte y esfuerzo individual que realizan en su trabajo, con los beneficios que obtienen sus compañeros de acuerdo a sus contribuciones en el trabajo. Si el individuo percibe que las personas que realizan una misma cantidad de aportes, reciben la misma cantidad de beneficios, siente que existe justicia y esto mantiene su motivación. Sin embargo, si siente que otros individuos reciben más beneficios con la misma cantidad de aportes, o igual cantidad de beneficios con menores aportes, su motivación se verá afectada de manera negativa. Según esta teoría las comparaciones que el individuo realiza, para medir el grado de equidad, provienen de cuatro fuentes:

- ✓ **Interna propia:** Sus experiencias en otras posiciones dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
- ✓ **Interna de otro:** Comparación con sus compañeros de la organización en la que trabaja actualmente.
- ✓ **Externa propia:** Las experiencias laborales que el individuo ha tenido en el pasado en otras organizaciones.
- ✓ **Externa de otro:** Experiencias de otros individuos en otras organizaciones diferentes.

2.3.6. Dimensiones del Servicio de Atención al Cliente

El servicio de atención al cliente presenta características de dimensiones múltiples que pueden ser relevantes para un cliente en algún momento dado y no está determinado solamente por el nivel de desempeño de salida de calidad. Según Bustamante et al. (2012), Parasuraman et

al. (1988), expusieron las dimensiones del servicio de atención al cliente, que mencionaremos a continuación.

2.3.6.1. Tangibilidad: Se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.

2.3.6.2. Fiabilidad: Se puede decir que es la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

2.3.6.3. Capacidad de Respuesta: Alude a la disposición y capacidad de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio de acuerdo a sus necesidades de tiempo.

2.3.6.4. Seguridad: Se define como los conocimientos y atención mostrados por los empleados y habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.

2.3.6.5. Empatía: Es la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

2.3.6.6. Agilidad: Se refiere a la capacidad que tiene la empresa de adaptarse a los cambios, a menudo los clientes son impredecibles, cambiantes, con diferentes actitudes y gustos, por ende, la empresa debe estar preparada para afrontar estas variantes, sabiendo que el desarrollo de la misma depende de los clientes, los consumidores.

2.3.7. Importancia del Servicio de Atención al Cliente

Es preciso mencionar que, cualquier cliente que consuma los bienes y servicios ofrecidos por una empresa es merecedor de un trato cordial, atento y servicial, y además esto es en verdad es muy importante que, cualquier empresa planifique cuidadosamente aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo con el cliente ya que estos son el bien máspreciado para la empresa, ya que gracias a ellos la empresa puede sobrevivir, por tanto, toda empresa, organización o profesional independiente debe tener claro que sus estrategias, acciones y objetivos deben de ir encaminados totalmente hacia el cliente.

Ahora bien, es vital la importancia de una estrategia de marketing, la autora Quiroa ob. cit afirma que “Sin duda, el cliente es el principal foco de atención de cualquier empresa, puesto que todos los planes y las estrategias de marketing debe enfocarse, desarrollarse implementarse en función del cliente”.

2.4. Ciclo de Deming

Es importante destacar que, en la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno competitivo y con cambios constantes cada vez más frecuentes. Es por ello que la calidad y mejora de procesos se convierten en un imperativo para la supervivencia de estas empresas, con el propósito de ofrecer productos y servicios a bajo coste, y que satisfagan los requerimientos de los clientes. Las empresas necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de buenos resultados, mediante la adaptación de herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su proceso de gestión y mejora continua.

En este sentido, el ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como ciclo PDCA (por sus siglas en inglés Plan-Do-Check-Act), es una estrategia basada en la mejora continua de la calidad, en cuatro pasos, según el concepto ideado por Walter A. Shewhart, amigo y mentor de William E. Deming que lo enseñó en el Japón de los años 1950. Por lo cual, a veces también, por ello, denominado Ciclo Deming-Shewhart. Es preciso mencionar que, en la Universidad Católica de Bolivia, Matsumoto (2014, p. 199) expresa que: “El ciclo de Deming es un ciclo dinámico que puede ser desarrollado en cada proceso de la organización, con el fin de asegurar la mejora continua de los procesos. Está asociado con la planificación, implementación, control, y mejora continua, en la realización de productos y servicios, como en procesos del sistema de gestión de la calidad”.

2.4.1. Concepto de Calidad

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades y debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, entre otros, y así, el propio Deming (1989), expresa que: “Calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto”.

2.4.2. Evolución del Concepto de Calidad

La evolución de los conceptos de Calidad en las últimas décadas ha determinado que los preceptos que antes se aplicaban estrictamente a una tarea de control ejercida en alguna

dependencia de la fábrica, empresa o taller de manufactura hoy convertida en una importante herramienta de gestión, que se aplica en todas las áreas de una organización.

2.4.3. Concepto de Mejora Continua

Se puede decir que es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, mayormente aplicada de forma directa en empresas debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, es necesario para una empresa tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

2.4.4. El Ciclo de Deming

El Ciclo PDCA (o círculo de Deming), es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar, de acuerdo con lo propuesto por Deming en el año de 1989, y ocurre de acuerdo a los ciclos de acuerdo con Matsumoto (2014, pp. 200- 207), los cuales cumplen con determinados procesos propios del ciclo de Deming.

2.4.5. Los Procesos del Ciclo Deming

El ciclo Deming o ciclo PDCA de mejora continua lo componen cuatro etapas cíclicas: Planificar (plan); hacer (do); verificar (check); actuar (ac), de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De esta forma las actividades son revaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras,

Ya que esto de acuerdo con Becerra et al. (2019, p. 19) quienes expresan que el ciclo de Deming se realiza: “con el objetivo de contribuir a lograr más efectividad en la dirección del proceso de investigación y en la ejecución de las actividades que intervienen en los subprocesos. Es un paso importante para lograr una mejor comprensión de la documentación que es necesario generar para cumplir con las exigencias del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior”.

2.4.5.1. Planificar (Plan): En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos. Una forma de identificar estas mejoras puede ser realizando grupos de trabajo o bien buscar nuevas tecnologías o herramientas que puedan aplicarse a los procesos actuales. Para detectar tecnologías o herramientas a veces es conveniente fijarse en otros sectores, esto aporta una visión diferente, pero muchas de las soluciones pueden aplicarse a más de un sector.

2.4.5.2. Hacer (Do): En este momento se lleva a cabo el plan de acción mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis. En numerosas ocasiones es conveniente realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. La selección del piloto debe realizarse teniendo en cuenta que sea suficientemente representativo, pero sin que suponga un riesgo excesivo para la organización.

2.4.5.3. Verificar (Check): Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check lists, KPIs, entre otros.) Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no.

2.4.5.4. Actuar (Ac): Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas. En el caso de que se haya realizado una prueba piloto, si los resultados son satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados sin desecharla. Es preciso tomar en cuenta que, una vez finalizado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

2.5. Limitaciones

Las limitaciones presentadas en el estudio tienen que ver fundamentalmente con el acceso a la información requerida para realizar el diagnóstico de la situación actual del servicio de atención al cliente, en primera instancia porque no existía en la empresa, por otro lado, por el impedimento del acceso a toda la información.

Otra limitación fue el equipamiento, por cuanto la mayoría de las mejoras que se plantearon no existían ni como concepción, por lo cual trabajar desde el inicio fue bastante complejo, ya que se tenía que documentar de todo lo acontecido, no había un historial sobre los hechos o procesos

realizados más que el conocimiento que teníamos como practicantes en dicha empresa. Todo lo anterior, no fue un impedimento para continuar en el proceso investigativo y cumplimiento de los objetivos trazados en el presente estudio.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Contextualización General

La experiencia profesional tiene como fecha de inicio diciembre del año 2017, periodo en el cual dimos inicio a nuestras labores en las instalaciones de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L. Nos desempeñamos en el servicio de Atención al Cliente, conformando un equipo de trabajo de 03 personas, donde fuimos responsables de verificar el servicio contratado que no eran más de 02 servicios por mes, recibiendo el acompañamiento o monitoreo del gerente general. Respecto a la documentación o historial de los trabajos realizados en períodos anteriores, se debe indicar que no existían. Además, no había un flujograma o un proceso a seguir en la ejecución de los servicios brindados.

Por otro lado, con el paso de los años la empresa mejoró en su posicionamiento, por lo cual los servicios se incrementaron, como promedio 08 servicios por mes, además hay nuevos retos producto del crecimiento. Sin embargo, las situaciones problema inciden directamente en el prestigio ganado y en los cambios en la percepción de los clientes dado que no muestran un alto nivel de satisfacción.

Frente a ello, se realizó un diagnóstico de tal situación a partir de agosto del 2019, dado que en la empresa estaba en un proceso de crecimiento por la demanda generada de los servicios y las deficiencias y problemas no permitían dicho avance. En tal sentido, a fin de mejorar y ofrecer un servicio de calidad a los clientes es que se procedió a establecer un conjunto de mejoras.

Entre los servicios contratados, se encuentran los siguientes: mantenimiento preventivo y correctivo de lavadoras, centrífugas y secadoras; fabricación, instalación y puesta en marcha de equipos de lavandería; venta de mesas de planchado; y venta de repuestos originales en diferentes

marcas. Respecto a los servicios solicitados, se asumió la responsabilidad de verificar los requerimientos del cliente, la derivación para que sea atendido, el seguimiento para que se cumpla el servicio; y también compendio y custodia de la información requerida para el servicio. El proceso continúa con el registro del servicio en la base de datos, luego se coordina a la visita técnica, de ahí se gestiona la elaboración del presupuesto y se prepara la cotización para enviarla al cliente. En esta etapa, se pueden dar dos respuestas: aceptación o rechazo del servicio en el caso de que el servicio fuera aprobado, se deriva la información al área responsable para su ejecución.

Terminado el proceso de ejecución, se verifica el cumplimiento del trabajo a través de la presentación del informe al cliente. Además, se dispone para entregar el comprobante de pago y verificar el cumplimiento de este. Después de estos procesos, se pasa al archivo correspondiente. Cabe indicar que el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de las funciones por parte de los colaboradores, es monitoreado mediante la programación de inspección o verificación de cada una de las áreas de la empresa.

Como se ha podido apreciar, la responsabilidad del diagnóstico recayó sobre los investigadores, a los fines de lograr la implementación y mejora con el propósito de optimizar el servicio de atención al cliente, el cual será replicado a todos los involucrados en las labores de la empresa. Para la implementación de las mejoras, se ha considerado la metodología del ciclo de Deming, para el diagnóstico fue necesario considerar un conjunto de herramientas entre ellas el diagrama de Ishikawa, el diagrama de Pareto y la matriz FODA. El objetivo inicial fue diagnosticar las causas que incidían en la afectación del servicio de atención al cliente.

3.2. Estrategias de Desarrollo

El proceso de implementación de la propuesta requiere la elaboración de estrategias que se aplicarán en cada una de las fases de la implementación del ciclo de Deming, es por ello que se optó a realizar el resumen general en la tabla 3:

Tabla 3.

Estrategias para el desarrollo del Ciclo Deming

Fase según el ciclo de Deming	Objetivos	Herramientas
FASE 1: PLANIFICAR (Diagnóstico)	Determinar la situación actual del servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L	Matriz FODA Diagrama de Pareto Diagrama Ishikawa (antes de la implementación) DAP (antes de la implementación) Flujograma (antes de la implementación) Resultado de indicadores de servicio al cliente (antes de la implementación)
FASE 2: HACER (Implementación)	Determinar las acciones de mejora en el servicio de atención al cliente a partir de la revisión del diagnóstico	Planeación Estrategias de mejora mediante 5W DAP (mejorado) Flujograma (mejorado) Creación de correos corporativos Creación de formatos para la atención al cliente Implementación de indicadores de servicio al cliente
FASE 3: VERIFICAR (Evaluación)	Establecer los resultados del servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L en función a los indicadores propuestos.	Resultado de indicadores de servicio al cliente (después de la implementación) Análisis comparativo del servicio de atención al cliente antes y después de la implementación del ciclo de Deming
FASE 4: ACTUAR (Aplicar medidas correctivas)	Determinar las medidas correctivas que se aplicarán a mediano y largo plazo para que se optimice el servicio de atención al cliente	Toma de decisiones en función a los resultados del análisis comparativo de los indicadores del servicio de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

En las cuatro fases anteriores, se atisban las herramientas que se emplearán para la ejecución de cada una de las etapas contempladas en el Ciclo Deming.

3.3. Desarrollo de la Metodología del Ciclo de Deming e Implementación de Mejoras

3.2.1. Fase 1: Planificar (Diagnóstico)

En esta fase, se empleó las herramientas de diagnóstico tales como la matriz FODA, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa y el diagrama de análisis de proceso – DAP para determinar la situación actual del servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, se contó con el apoyo de la Gerencia General y la buena disposición de todos los colaboradores.

Estado actual de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, según matriz FODA

Se inició con la matriz FODA, para lo cual se entrevistó al Gerente General dónde se pudo analizar las fortalezas y debilidades, permitiéndonos recoger información relevante donde se determina que el servicio de atención al cliente está presentado ciertas dificultades para su normal funcionamiento.

Lo que se advierte en el marco de la matriz FODA es que, para que la empresa pueda optimizar la prestación actual del servicio de atención al cliente, es necesario enrumbar los esfuerzos hacia la puesta en marcha de estrategias de capacitación y estímulo al personal, de la mano con, las alianzas son socios estratégicos, campañas publicitarias y reorganización interna, en la base de aplicación de procedimientos y controles de trabajo.

Tabla 4.

Matriz FODA

F/D \ O/A	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DE ESTRATEGIA FODA	O1. Alta demanda de servicios O2. Constante crecimiento de la industrial O3. Mejora de procedimientos O4. Competencia para el mejoramiento de atención de la empresa O5. Fuerte posicionamiento en el mercado nacional	A1. Penetración de fuerte competencia A2. Aumento de precios de materiales A3. Escasa contratación de personal A4. Publicidad negativa de la empresa A5. Servicios de baja calidad A6. Captación del personal con mejores ofertas salariales
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
F1. Contar con Alianzas estratégicas F2. Amplia cartera de clientes F3. Diversidad de servicios y productos F4. Recursos financieros adecuados F5. Precios competitivos F6. Colaboradores con voluntad de aprender F7. Atención personalizada	F1,O5. Aprovechar las alianzas estratégicas para elevar el prestigio a nivel nacional y lograr fuerte posicionamiento en el mercado. F3,F4,O1,O2. Repotenciar la diversidad de servicios y productos con campaña de publicidad y marketing aprovechando la tendencia creciente de la industrial y su alta demanda. F7,O3. Fidelizar a los clientes fortaleciendo la atención personalizada basada en la oportunidad de mejora de procedimientos con el fin de brindar servicios de calidad.	F5,A1. Mantener precios competitivos con el objetivo de impedir que los competidores ingresen al mercado. F6,A6. Creación de opciones de línea de carrera con el fin de incentivar al personal a capacitarse y poder mejorar sus condiciones salariales.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS REORIENTACION	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
D1. No capacitar al personal D2. Ausencia de organización y planeación D3. Falta de personal D4. Equipos de oficinas desactualizados D5. Carencia de motivación D6. Falta iniciativa Gerencial	D2,O3. Sugerir la reorganización y planeación de la empresa basada en la mejora de procedimientos de atención al cliente. D4,D5,D6,O4. Incentivar al personal brindándoles excelentes recursos que permitan mejorar su desempeño laboral y así lograr una ventaja sobre la competencia.	D5,D6,A3. Implementar directiva de beneficios dirigido el personal con el fin de lograr captar excelentes profesionales en las convocatorias externas. D6,A1. Implementar campañas publicitarias para poder competir con las empresas rivales logrando el reconocimiento y posicionamiento en la mente de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Estado actual del servicio de atención al cliente, según el Diagrama de Pareto

Una vez recolectado la información por parte del Gerente General, se procedió a entrevistar a cada trabajador en su puesto de trabajo, con el fin de que pudiesen suministrar información sobre el tipo de actividades laborales efectuadas, para posteriormente, con el empleo de la lluvia de ideas, distinguir la principal problemática subyacente en la prestación del servicio de atención al cliente. En dicha encuesta, se retoma de igual manera, la percepción de los empleados en cuanto al servicio, resultando en los datos de la tabla 5.

Tabla 5.

Problemas identificados en la información de la encuesta

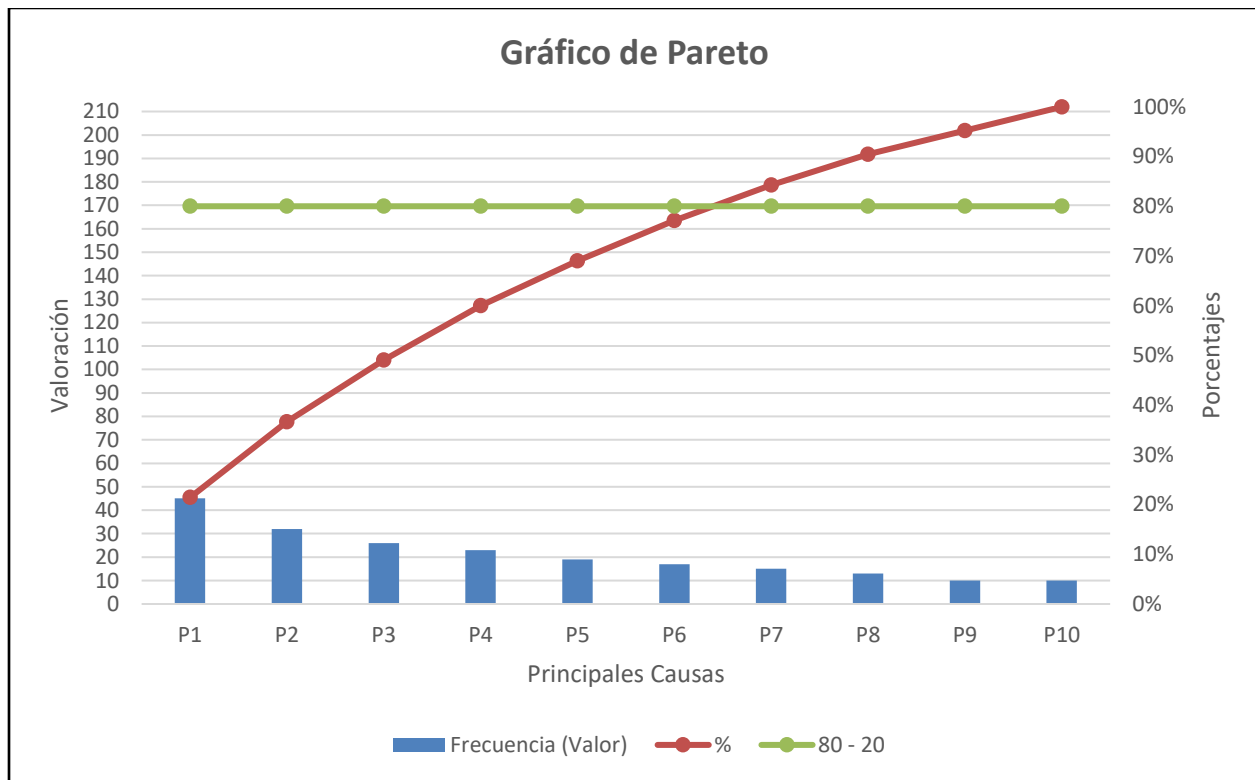
N°	Problemas	Frecuencia Valor	Acumulado %
P1	Deficiente planificación del servicio de atención al cliente.	46	21%
P2	No se cumple con la atención al cliente en el tiempo oportuno y acordado.	34	37%
P3	Demora en la ejecución de servicios acordados con el cliente.	26	49%
P4	Alto nivel de comunicación informal en la organización.	23	60%
P5	Falta de procedimientos para la atención al cliente.	19	69%
P6	Falta de abastecimiento y control de inventario.	17	77%
P7	Deficiente trabajo en equipo.	15	84%
P8	Falta de ordenamiento y clasificación de documentos.	13	90%
P9	Mala administración de requerimientos.	10	95%
P10	Falta de compromiso del personal.	10	100%
Total		210	

Fuente: Elaboración propia

La información recogida del sondeo a los empleados, para identificar su percepción acerca del servicio prestado, apuntó a una frecuencia predominante en una visión de planificación deficiente, atención inoportuna y demora en la ejecución de las órdenes de servicio; en consecuencia, dentro de la línea de distinción de cuáles son las causas de mayor afectación, sobre las desviaciones encontradas en la atención al cliente, se agrega en la figura 3, el diagrama de Pareto resultante.

Figura 2.

Diagrama de Pareto del servicio de atención al cliente



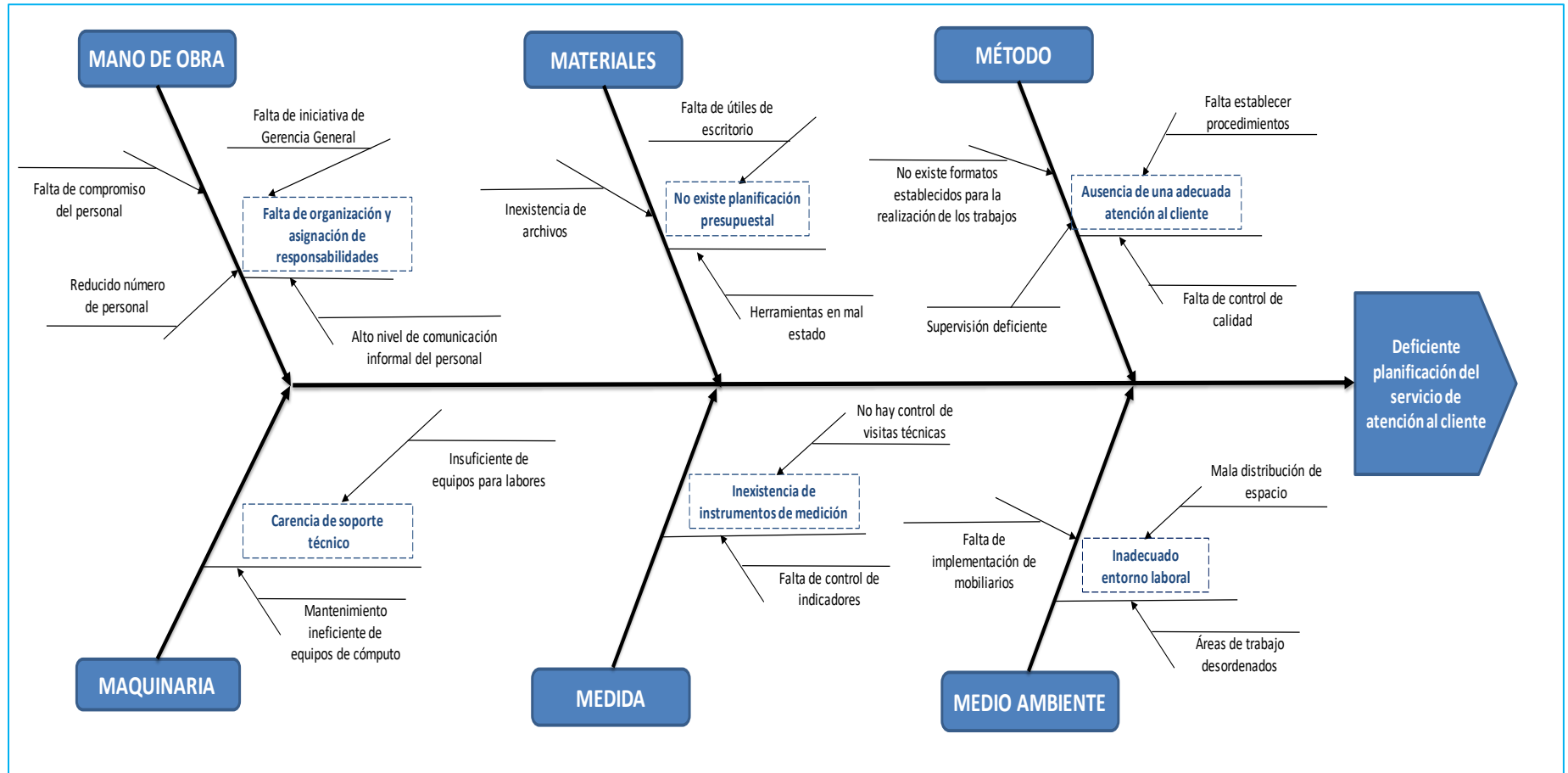
Fuente: Elaboración propia

Del gráfico de Pareto, se ha podido apreciar que el 20% de los problemas (P1 y P2) es fundamental que se subsane porque incide en su efecto en las demás actividades por lo que es reflejado en un 58% del acumulado, de ahí la importancia de la planificación del servicio de atención al cliente para su cumplimiento. Complementariamente a, los resultados obtenidos de la identificación del predominio de las causas por medio de la herramienta de Pareto, se dispone a razón, de la aplicación del análisis causa efecto, en la definición de los hallazgos de origen, según la figura 3.

Estado actual del servicio de atención al cliente, según el Diagrama de Ishikawa

Figura 3.

Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.

Diagrama de Análisis de Procesos

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS - DAP												
Datos Generales:				Resumen								
				Actividad			Proceso Actual			Proceso Propuesto		
				N°	Tiempo (min)	Dist.	N°	Tiempo (min)	Dist.	N°	Tiempo (min)	Dist.
Empresa:	NAT. INDUSTRIAL S.R.L			Operación	6	1457						
Lugar:	Jr. Sáenz Peña Urb. Los Libertadores - SMP			Inspección	0	0						
Proceso:	SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE			Transporte	0	0						
Hora de Inicio:	8:00 horas			Espera	2	540						
Hora de Término:	17:00 horas			Almacenamiento	0	0						
Operario:	Todos los involucrados			Observaciones: Se ha tomado el tiempo de las actividades que se realizan en el servicio de atención al cliente solo considerando el horario laboral.								
Fecha:	Oct-19											
Revisión:												
N°	Descripción de Actividades			Cantidad (unid)	Cantidad (mt)	Tiempo (min)	Símbolos					Observación
							●	➔	◐	■	▼	
1	Recepciona servicio del cliente, vía telefónica					8	●					
2	Esperar la atención del requerimiento					240						
3	Coordinar visita técnica					17	●					
4	Esperar se realice la cotización					300						
5	Presentar cotización al cliente					32	●					
6	Realizar el servicio					1260	●					
7	Presentar informe al cliente					120	●					
8	Presentar factura al cliente					20	●					
TOTAL						1997	6	0	2	0	0	

Fuente: Elaboración propia

Luego de la identificación de la principal problemática que afecta el servicio de atención al cliente, según los datos de la encuesta realizada, se elaboró el detalle del diagrama de Ishikawa, para lo que se reconoció como la causa P1, agregándose de acuerdo con el diagnóstico de la situación, seis grupos a razón de conformar la raíz de los problemas, los que fueron distinguidos como, Ausencia de una adecuada atención, Inadecuado entorno laboral, Inexistencia de planificación presupuestal y de instrumentos de medición, Falta de organización y Asignación de responsabilidades y por último Carencia de soporte técnico. En esta misma línea de ideas, en el plano de analizar la problemática P2, concerniente a, la atención inoportuna de los requerimientos del cliente, se empleó para tales fines, el Diagrama de Análisis de Procesos DAP de la figura 3.

Estado actual del servicio de atención al cliente, según el Diagrama de Análisis de Procesos (DAP)

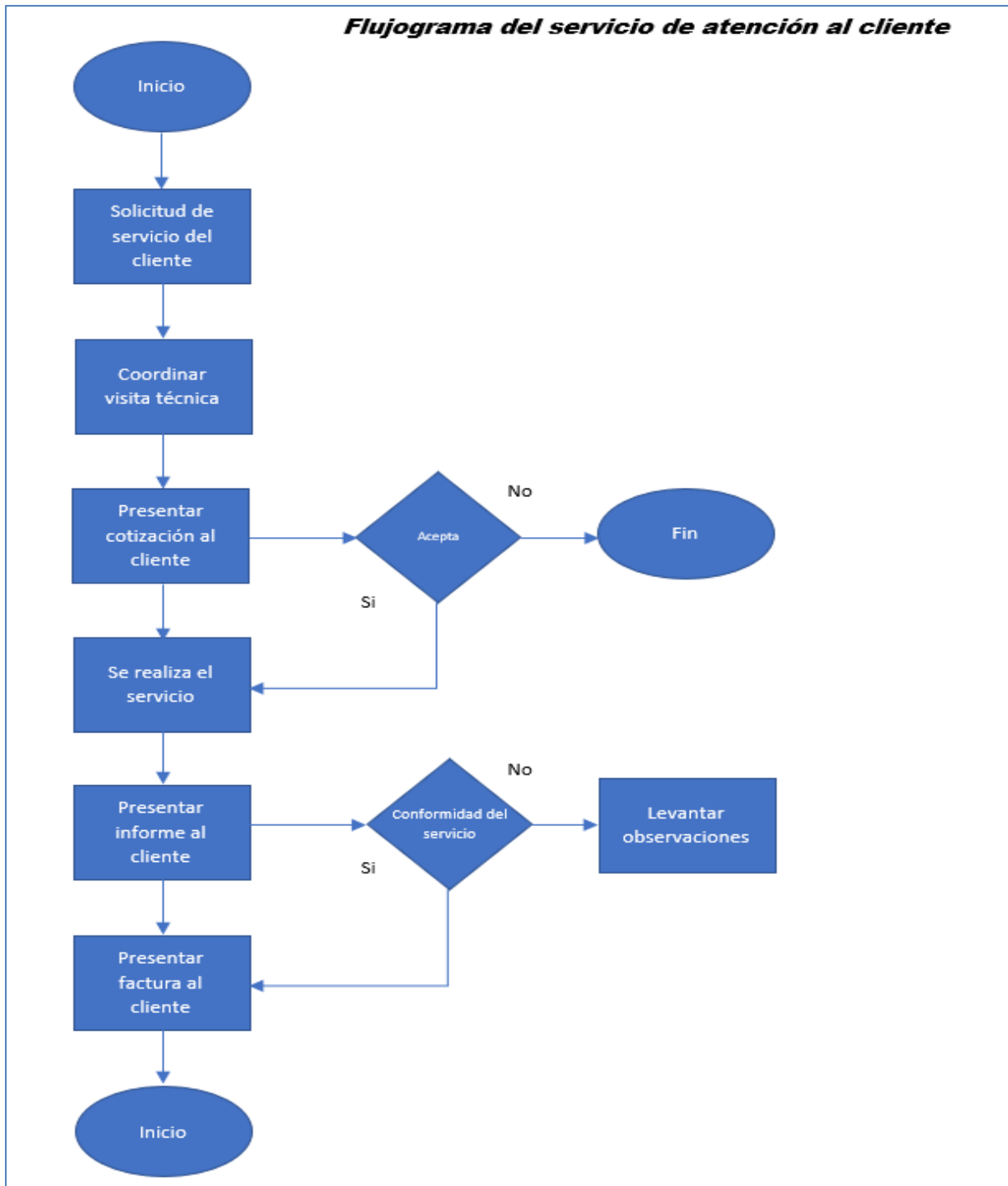
En atención a lo presentado en el DAP de la Figura 4, se consigue con una carencia en cuanto a la utilización de los medios tecnológicos, lo cual influye en la dilatación en el tiempo de recepción de la solicitud del servicio; en este sentido, la demora se prolonga para que el cliente pueda recibir una cotización del servicio requirente, le cual se completa a cuatro posterior a la toma de la solicitud, la misma que se recibe solo por canales telefónicos. En efecto, aunado a lo descrito, está el hecho del tiempo en solucionar la solicitud, el mismo que se ponderó en 1.260 minutos, 21hrs o 2,6 días de jornada normal de trabajo, ocasionando sucesivamente, cuellos de botella, tiempos de espera superfluos en los clientes y una ralentización significativa del proceso en nivel global.

Analizando el detalle de los hallazgos, desde donde se construyó el DAP actual de la empresa, se identificó que, la totalidad de las recepciones de solicitudes, las recibe el Gerente General por canales telefónicos, sin ningún asentamiento ni registros de las mismas, por cuanto, aparte de no contar con un orden de históricos y prioridad, tampoco cuenta con la vía de

realimentación y comunicación bilateral con el cliente y sus expectativas de prestación de servicio.

Figura 5.

Flujograma del servicio de atención al cliente



Es así que, una vez obtenido un diagnóstico generalizado según lo que fue el Diagrama de Análisis de Procesos, resaltándose la existencia de debilidades en los tiempos de recepción y atención de las solicitudes, es preciso revisar, el flujograma actual del proceso de atención al cliente que se aprecia en la figura 4. Como bien se observa el flujograma obedece a una estructura lineal, sin las existencias de lazos retroactivos, para potenciar la alimentación bilateral de la secuencia. En consecuencia, se amplía en los próximos apartados, el detalle subsecuente del esquema lógico del proceso.

Estado actual del servicio de atención al cliente, según flujograma

Como se puede apreciar, en el flujograma del servicio de atención al cliente, considerado en el mes de agosto 2019, no se contempla los responsables de las actividades a realizar, ni tampoco los formatos utilizados en el proceso, la información es básica y general, de acuerdo a las entrevistas con los trabajadores gran parte de ellos solo tenían conocimiento del trabajo que realizaban más no el inicio del proceso y quienes más intervenían. Todo esto, permitió evidenciar que, los trabajadores presentaban sus informes de manera no estandarizada, no se tenía registro de los trabajos ejecutados, ni mucho menos se realizaba el seguimiento correspondiente por lo que no se tenía el stock de materiales y/o repuestos en el momento de la ejecución de los trabajos por que se retrasaba la atención. Habiendo constituido una base diagnóstica con todas las herramientas implementadas, se tiene en el siguiente tratado, la valoración cuantitativa del servicio de atención al cliente, a través de la aplicación de los indicadores convenientes y adelantados en el marco teórico.

Estado actual de los indicadores de servicio de atención al cliente

Para cuantificar la satisfacción el servicio de atención al cliente, se consideró, las siguientes categorías: Tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y agilidad para ello se realizó una encuesta a los principales clientes, para lo que resultó la tabla 6.

Tabla 6.

Cuadro de indicadores sobre el servicio de atención al cliente pretest

Indicador de servicio de atención al cliente	Resultado antes de la implementación
Tangibilidad	47.60%
Fiabilidad	78.00%
Capacidad de respuesta	51.40%
Seguridad	75.20%
Empatía	49.30%
Agilidad	57.10%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los valores obtenidos en la tabla 6, se desprende que, en cuanto a la tangibilidad se observa un resultado de 47,60%, siendo que las instalaciones de la empresa según la perspectiva de los clientes no están bien vistas. Respecto a la fiabilidad, se obtuvo un 78%, resaltando la habilidad para realizar el servicio de manera cuidadosa y fiable. En cuanto a la capacidad de respuesta, se obtuvo 51.40%, que alude a la disposición que tienen los colaboradores para apoyar a los clientes. Sobre seguridad, se obtuvo 75.20%, con este resultado

los colaboradores muestran que tienen la capacidad para proveerles de información, inspirarles confianza y credibilidad.

En cuanto a la empatía, el 49.30% señala que recibe atención personalizada. Por último, en relación a la agilidad, tuvo un 57.10%, el cual refleja que los clientes son personas cambiantes de actitudes, de preferencias e incluso impredecibles en su actuar, por lo que el personal que atienden la empresa debe estar preparado para saber tratar a estos clientes, ya que son los consumidores directos y que brindaran los ingresos requeridos para el beneficio de la empresa, así como la continuidad laboral de los trabajadores.

Del resultado del ítem “comentarios” se evidencia que la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L es caracterizada como gran potencial, buen trato del Gerente General que debe ser reflejada también por los trabajadores y que debe mejorar sus procedimientos de atención con la finalidad que sea más fluida.

3.2.2. Fase 2: Hacer (Implementación de acciones de mejora)

Con los datos derivados de la Fase 1, Planificar y de todo el compendio de diagnóstico elaborado sobre el flujograma y las principales causas de aporte a la desviación en los tiempos de atención, es que se presenta con la exposición de la tabla 7, la matriz de las 5W, para así perfilar las posibles alternativas de solución de cara a la problematización planteada.

Tabla 7.

Diagnóstico del proceso de servicio de atención al cliente según la herramienta 5W

¿Qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cómo?
<i>Demora en la atención de solicitud del cliente.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>El Gerente General es quién recibe las diferentes llamadas y correos, por ende, se sobrecarga de funciones.</i>	<i>Creación de correo corporativo que serán instalados en la computadora del Gerente General y la asistente Administrativa, para la atención oportuna.</i>
<i>No se cumple con la fecha ni horario establecido para las visitas técnicas.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>No existe una agenda, ni cronograma dónde se establezca las fechas y horarios de visitas técnicas a empresas.</i>	<i>Elaboración de un formato de agenda en Microsoft Excel con el fin de llevar un control de las visitas técnicas.</i>
<i>Mala elaboración de especificaciones del servicio por lo que el costo del servicio no es el correcto.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>No existe un formato en dónde se precise datos de la empresa ni mucho menos el motivo por el cual se realizó la visita. El técnico anota en una hoja en blanco o envía la información por WhatsApp al dueño.</i>	<i>Creación de un formato que tendrá de nombre “Hoja de servicio”, con el fin de elaborar correctamente la cotización del servicio.</i>
<i>Demora en la ejecución de servicios acordados con el cliente.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>Falta de abastecimiento e inventarios. No existe documentación sobre el historial de órdenes de trabajo realizados en años anteriores, por lo que no se realiza los pedidos de compra de los repuestos para la atención.</i>	<i>Elaboración de una base datos con información de las ordenes de trabajo, apertura de file y archivamiento en forma correlativa.</i>

<i>Deficiente desempeño laboral del personal en la atención al cliente.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>No hay evidencia de un flujograma detallado de los procesos de servicio de atención al cliente en dónde se identifiquen las funciones que el personal debe asumir y cumplir.</i>	<i>Mejora del flujograma de procesos para considerar los procedimientos del servicio de atención al cliente que aportará en el conocimiento y desempeño del personal de la empresa.</i>
<i>Incumplimiento de los procesos de servicio de atención al cliente.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>No existe un diagrama de flujo que permita conocer la secuencia de las actividades en el proceso de servicio de atención al cliente, lo cual generaría la fluidez del trabajo del personal.</i>	<i>Emplear el DAP para conocer el estado actual de los procesos para luego aplicarlo después de la implementación de las mejoras.</i>
<i>Deficiente soporte de información en tiempo real al cliente.</i>	<i>En el periodo Agosto 2019</i>	<i>En el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L</i>	<i>No existe una base de datos de seguimiento de servicio por lo que no se logra brindar información en el momento oportuno.</i>	<i>Implementación de indicadores de servicio de atención al cliente.</i>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los hallazgos de la 5W, las opciones de mejora para el proceso de atención al cliente, se encuentran en los siguientes planteamientos.

- La primera acción de mejora se relacionó con la creación del correo corporativo denominado `atencionalcliente@natindustrial.com`, que se instaló en el equipo de la secretaria de gerencia y la del gerente general con el fin de formalizar la atención y sobre todo la fluidez en la atención, ya que desde el inicio del proceso se muestra tiempo de espera.
- La segunda acción de mejora consiste en la creación de agenda para organizar las visitas técnicas a la empresa, puesto que no existía un formato adecuado para programar las visitas técnicas acordadas con el cliente, a la vez era compartido por correo electrónico al técnico asignado y se colocaba información semanal en el periodo mural para mayor información a todo nivel, involucrando a todos los trabajadores de la empresa.
- La tercera acción de mejora se apuntará en la creación del formato de hoja de servicio que servirá para que el técnico que realice la visita técnica registre datos relevantes e importantes que facilite la elaboración del presupuesto.
- La cuarta acción de mejora se define en la creación de un formato de Base de datos en Excel que servirá para almacenar información de la orden de trabajo, para el buen ordenamiento de los documentos, se podrá manejar el inventario de la empresa, se contará con información histórica de trabajos y se brindará información oportuna a las consultas del cliente.
- La quinta acción pretende el ajuste del flujograma de procesos para complementar los procesos realizados en la atención del servicio al cliente y brindar un soporte a todo personal de la empresa puesto que el personal técnico no cumple a cabalidad con el desempeño de sus labores de la atención al cliente.

- La sexta acción de mejora consiste en utilizar el diagrama de análisis de procesos (DAP) para conocer su estado actual y aplicarlo después de haber implementado las mejoras, ya que los procesos de servicio de atención al cliente de la empresa no se cumplen en su totalidad.
- La séptima acción de mejora consistió en la implementación de indicadores de atención al cliente para medir la perspectiva que tiene el cliente de la empresa, ya que no se había implementado en la empresa y por ende no se podía saber sus opiniones.

Después de la definición de las acciones de mejora, siguió el proceso de implementación de dichas acciones como parte de la FASE 2: HACER, lo cual involucró un conjunto de actividades a saber: planeación, estrategias de mejora mediante 5W, DAP, flujograma, creación de correo electrónico corporativo, creación de formatos para la atención al cliente y selección y aplicación de indicadores, los cuales tomarán como base la etapa del diagnóstico que se realizó inicialmente y las acciones de mejora. Por ello, fue conveniente realizar un cronograma de actividades que contemple el proceso seguido en el periodo de agosto 2019 a agosto 2020. A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las actividades en la tabla 8.

Tabla 8.

Diagrama de Gantt Fase 2

Fase 2: Hacer	2019												2020											
	Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo			Agosto					
Revisión del diagnóstico	■	■	■																					
Elaboración de la ruta de implementación				■	■																			
Estrategias de mejora de 5W						■	■	■	■															
Mejora del DAP							■	■																
Mejora del Flujograma									■	■														
Creación de correo corporativo											■	■												
Creación de formatos												■												
Implementación de indicadores													■	■	■	■	■	■						
Evaluación																				■	■	■		

Describiendo acerca de las acciones contempladas en lo que se denominó la implementación de la Fase 2, en resultado de las alternativas previstas en las 5W, se consideraron 7 acciones de mejora la primera acción de mejora se relacionó con la creación de un correo corporativo con el fin de llevar una adecuada atención de los requerimientos de los clientes, donde se le asignó la responsabilidad de atención de correos a la asistente de gerencia.

Por otro lado, para el control de las visitas técnicas se implementó la agenda virtual a través de un formato de Excel el mismo que se utilizaría mensualmente y se envía al técnico asignado en modo de recordatorio. Luego se implementó la hoja de servicio que sería utilizado por el técnico que realiza de la visita, en donde debe indicar el nombre de la empresa, número de atención, describir los accesorios que pudiesen presentar observaciones, describir el motivo de la visita e informar lo encontrado, colocar el tipo de servicio a contratar y por último colocar sus nombres completos, fecha y firma, dicho documento deberá ser entregado al encargado en el área de administración. Por último, se elaboró un cuadro de Excel respecto al control de las órdenes de trabajos y de las cotizaciones de los clientes con la finalidad de dar seguimiento al estado del documento, evitar tiempos muertos brindando información al solicitante, tener controlado el inventario y aperturar file para una mejor administración de los requerimientos.

La tercera etapa, denominada evaluación se realizó la medición del antes y después de los indicadores del servicio de atención al cliente, para agosto de 2019 los indicadores tienen un porcentaje menor debido a que la gestión no era óptima y con el pasar de los meses se ve reflejado en tal sentido que para el mes de agosto de 2020, los indicadores muestran que las implementaciones de las mejoras tuvieron como resultado favorable para la gestión actual.

3.2.3. Fase 3: Verificar (Evaluación)

En la fase 3 del ciclo de Deming, corresponde a la verificación de lo que se implementó en la fase dos, esto es, comprobar los resultados del servicio de Atención al Cliente de la empresa en mención, teniendo en cuenta los indicadores que se han propuesto, en efecto, en la tabla 9 se añaden los indicadores de atención al cliente posterior a la ejecución de la fase 2.

Tabla 9.

Cuadro de indicadores sobre el servicio de atención al cliente postest

Indicador de servicio de atención al cliente	Resultado después de la implementación
Tangibilidad	79.40%
Fiabilidad	80.60%
Capacidad de respuesta	91.05%
Seguridad	78.10%
Empatía	85.70%
Agilidad	75.80%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 9, se puede interpretar que, en cuanto a la tangibilidad se observa un resultado de 79.40%, evidenciando que la percepción de los clientes sobre las instalaciones de la empresa ha mejorado. Respecto a la fiabilidad, se obtuvo un 80.60%, dado que la empresa resalta la habilidad para realizar el servicio de manera cuidadosa y fiable. En cuanto a la capacidad de respuesta, se obtuvo 91.50%, significa que los colaboradores tienen la disposición para apoyar a los clientes. Sobre seguridad, se obtuvo 78.10%, con este resultado los colaboradores muestran que tienen la capacidad para brindar información de los servicios e inspirar confianza y credibilidad.

En cuanto a la empatía, el 85.70% señala que recibe atención personalizada. Por último, en relación a la agilidad, tuvo un 75.80%, el cual refleja que los clientes se encuentran a gusto con la atención, además reciben un buen trato y sobre todo son comprendidos, pese a que son personas cambiantes de actitudes, de preferencias e incluso impredecibles en su actuar, lo cual hace ver que el personal se encuentra preparado para la atención.

3.2.4. Fase 4: Actuar (*Aplicar medidas correctivas*)

En la fase 4 del ciclo de Deming, se corresponde con la aplicación de las medidas correctivas, en el marco de la toma de decisiones según fueron los resultados de las fases anteriores, en cuanto a la evaluación de los indicadores de atención al cliente. Entonces, teniendo como referencia los valores pretest y posts de cada uno de los índices, se esgrimen las siguientes acciones de corrección.

- Se debe replantear mejoras en cuanto al indicador de fiabilidad, ya que solo ha mejorado en aproximadamente 2%, el resultado obtenido en el posttest es 80.60%, lo que evidencia que hay un 20% de clientes no que aún no válida que la atención sea fiable por parte de los colaboradores de la empresa. Se debe programar las mejoras a corto plazo, por la importancia que tiene el cliente para la empresa.
- Se debe aplicar las medidas correctivas en el indicador de seguridad, dado que después de la implementación solo hubo mejoras de aproximadamente 3.5% cuyo porcentaje final es 78.10%, lo que revela que hay más del 20% que aún no muestra confianza y credibilidad. Esta medida se debe aplicar a corto plazo para evidenciar cambios en el menor tiempo.
- Como medidas correctivas a mediano plazo, serían para los indicadores de tangibilidad, empatía y agilidad, cuyos resultados fueron 79.40%, 85.70% y 75.80%, los cuales en

comparación con los resultados iniciales se ha dado una mejora de más del 20%, por lo cual se considera que podría avanzarse más a corto y mediano plazo y de esa manera favorecer en la optimización del servicio de Atención al Cliente.

- Asimismo, otra medida correctiva, en cuanto al indicador capacidad de respuesta, cuyo resultado fue 91.05%, se recomienda ir mejorando a corto y mediano plazo.
- Por último, se irá evaluando los formatos implementados, a fin de ajustarlos y mejorarlos a corto mediano y largo plazo, ya que a medida que se van utilizando se pueden ir advirtiendo errores los cuáles se van a ir corrigiendo en el camino hasta que quede a un formato establecido.

En efecto, es importante hacer hincapié en el indicador de fiabilidad y seguridad, ya que, como se ha señalado, son vértices que se perciben por los usuarios como debilidad, haciéndose imprescindible para la organización, las medidas correctivas en corto plazo para revertir las tendencias del sondeo, pudiendo abarcar en un mediano plazo, la empatía, agilidad y el registro oportuno de la información, por medio del manejo de los formatos establecidos para tal fin.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

La investigación estuvo enmarcada en el proceso de implementación del ciclo de Deming para mejorar el servicio de Atención al Cliente, por lo cual se trazaron un conjunto de objetivos partiendo del diagnóstico de la situación actual, para ello se estableció un cronograma de trabajo, el cual se fue cumpliendo y desarrollando a cabalidad. Así mismo, se llevaron a cabo un conjunto de actividades por etapas o fases de dicha metodología: planear, hacer, verificar y actuar.

La primera de ellas estuvo involucrada en el diagnóstico de la situación actual del proceso de atención al cliente que se efectúa dentro de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, con encuestas dirigidas a los trabajadores que, posteriormente se analizaron conforme la estructura de un diagrama de Ishikawa y de Pareto, en donde se identificó la falta de asignación de responsabilidades, ausencia de medición y mecanismos de registro y control y falta de planificación de las actividades, lo que al ser evaluado en detalle, conforme las presunciones del DAP, se obtuvo que la mayor proporción de la problemática se halla en los canales de recepción de las solicitudes, así como del tiempo de atención y despacho de las mismas.

Es con la base de este diagnóstico es que, se aplicó las orientaciones contempladas en las 5W, desde donde, se extrajo las principales alternativas de solución para las situaciones problemas encontradas en el proceso de atención al cliente, pudiéndose enfocar en siete puntos fundamentales, como se enuncian.

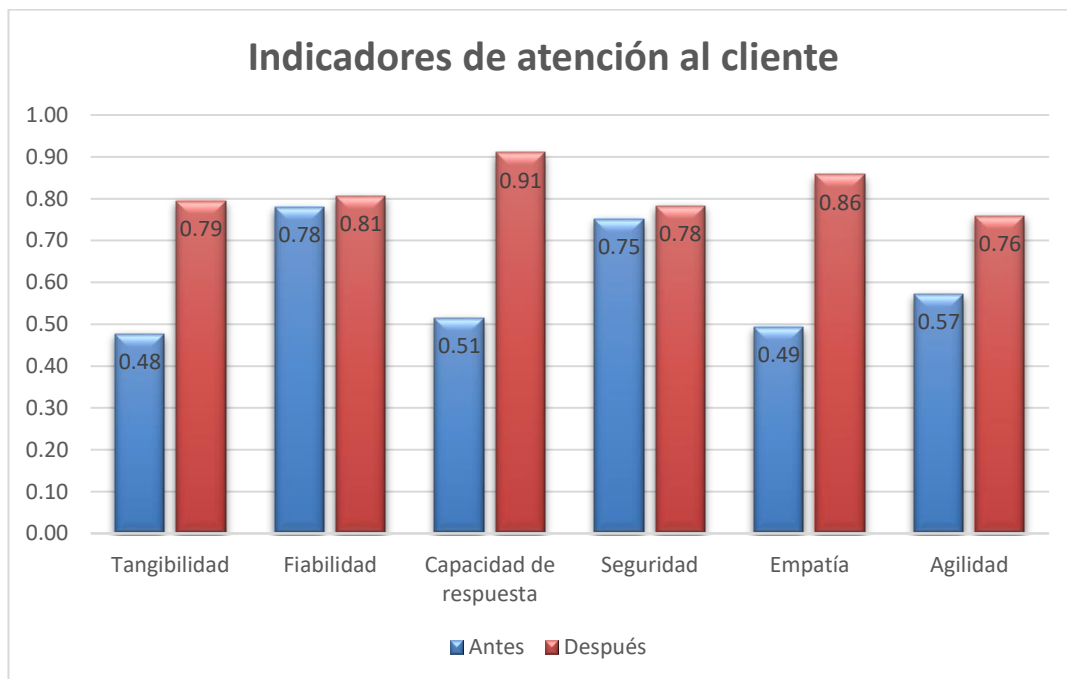
- Creación de correo corporativo.
- Creación de agenda digital para control de las visitas técnicas y recepción de solicitudes.

- Creación de formato de hoja de servicio para el registro de los datos técnicos derivados de la visita.
- Creación de base de datos para almacenamiento de las órdenes de trabajo e inventario.
- Suministro de capacitación al personal para una mayor participación en el proceso de atención al cliente.
- Aplicación del DAP para evaluar el avance de las acciones correctivas.
- Aplicación de indicadores de atención al cliente.

En este último punto, se pusieron en práctica los indicadores señalados como, tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y agilidad, los mismos que, se añaden de manera comparativa en las etapas pretest y postest dentro de la figura 6.

Figura 6.

Comportamiento de los indicadores de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

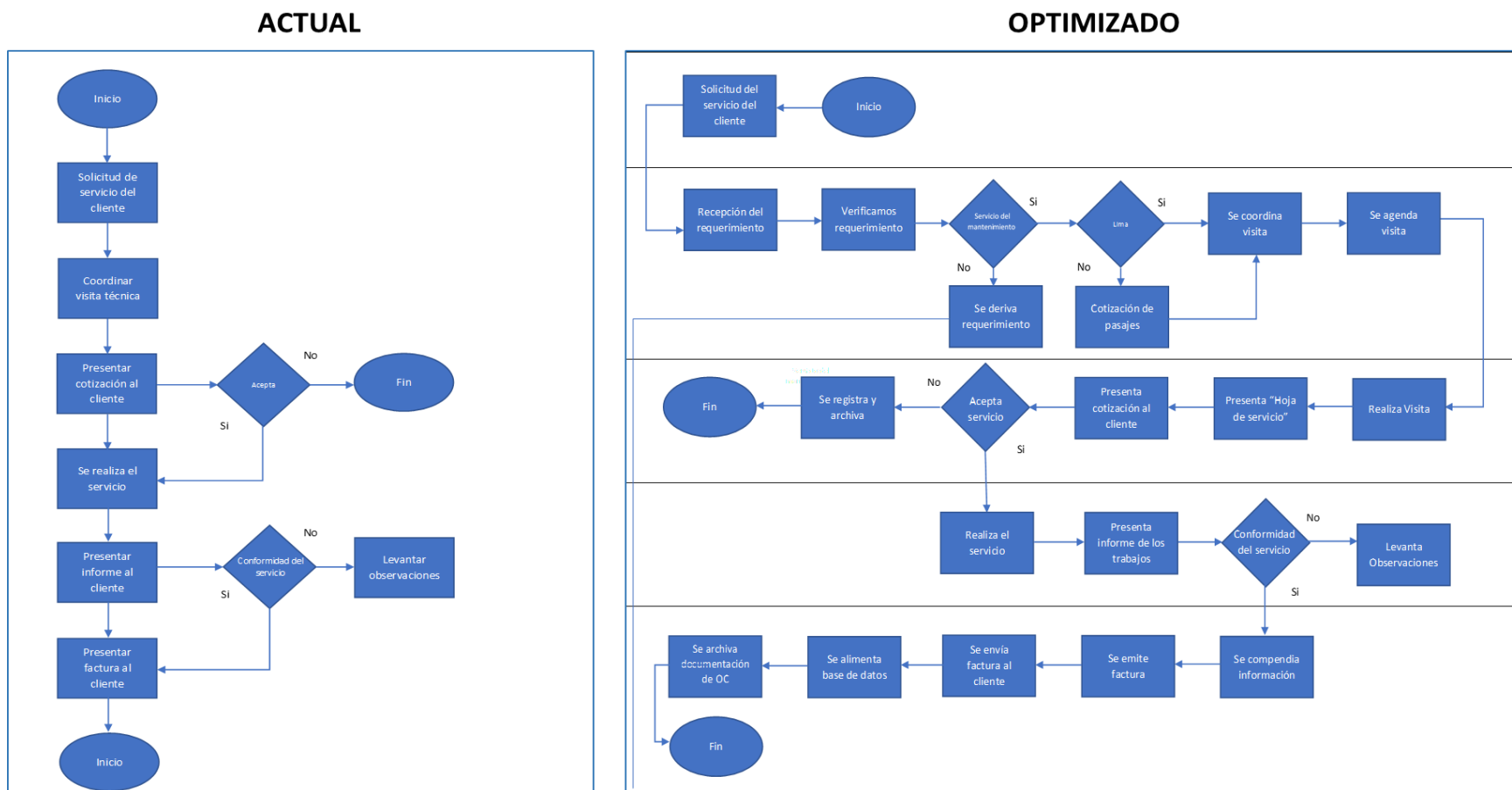
Como bien se distingue en la figura 6, existe una diferencia entre los indicadores antes de la implementación y después de la misma, destacándose una mayor proporción en capacidad de respuesta, tangibilidad, empatía y agilidad. Al respecto, se puede indicar lo siguiente:

- En cuanto al indicador de tangibilidad, se puede apreciar que hay una mejoría en más del 30%, con lo cual se entiende que se han cumplido los expuestos involucrados.
- En cuanto al indicador de fiabilidad hay una mejora y aproximadamente 9%, en comparación con la medición inicial, por lo que se recomendó una medida correctiva a fin de optimizar el servicio.
- En cuanto al indicador de capacidad de respuesta la mejoría es notable en un porcentaje de 40%, lo cual garantiza la satisfacción del cliente.
- En cuanto al indicador de empatía, se ha observado que hay una mejora llegando al 85.70%, el cual implica que hay una buena atención observada por parte de los colaboradores de la empresa.
- Por último, en relación al indicador de agilidad, se observa una mejora y alcanzó un porcentaje de 75.80%, por lo cual se debe seguir trabajando para llegar a la optimización.

Es de esta manera que, con la dirección de las mejoras establecidas y que impactaron conforme fue el comportamiento de los indicadores dispuestos en figura 5, se agrega de igual modo, la optimización a la que se vio sujeta el flujograma del proceso en contraste con el actual, expuesto en la figura 6, así como también, de los Diagrama de Análisis de Procesos DAP en la figura 7.

Figura 7.

Comparación de Flujoigramas



Fuente: Elaboración propia

Figura 8.

Comparación de DAPs

ACTUAL

Datos Generales:		Actividad	Resumen						Diferencia			
			Proceso Actual			Proceso Propuesto			N°	Tiempo (min)	Dist.	
			N°	Tiempo (min)	Dist.	N°	Tiempo (min)	Dist.				
Empresa:	NAT. INDUSTRIAL S.R.L.	Operación	6	1457								
Lugar:	Jr. Sáenz Peña Urb. Los Libertadores - SMP	Inspección	0	0								
Proceso:	SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	Transporte	0	0								
Hora de Inicio:	8:00 horas	Espera	2	540								
Hora de Término:	17:00 horas	Almacenamiento	0	0								
Operario:	Todos los involucrados	Observaciones: Se ha tomado el tiempo de las actividades que se realizan en el servicio de atención al cliente solo considerando el horario laboral.										
Fecha:	oct-19											
Revisión:												
N°	Descripción de Actividades	Cantidad (unidad)	Cantidad (mt)	Tiempo (min)	Símbolos					Observación		
1	Recepciona servicio del cliente, vía telefónica			8								
2	Esperar la atención del requerimiento			240								
3	Coordinar visita técnica			17								
4	Esperar se realice la cotización			300								
5	Presentar cotización al cliente			32								
6	Realizar el servicio			1260								
7	Presentar informe al cliente			120								
8	Presentar factura al cliente			20								
TOTAL				1997	6	0	2	0	0			

Fuente: Elaboración propia

OPTIMIZADO

Datos Generales:		Actividad	Resumen						Diferencia			
			Proceso Actual			Proceso Propuesto			N°	Tiempo (min)	Dist.	
			N°	Tiempo (min)	Dist.	N°	Tiempo (min)	Dist.				
Empresa:	NAT. INDUSTRIAL S.R.L.	Operación	6	1457		12	1017					
Lugar:	Jr. Sáenz Peña Urb. Los Libertadores - SMP	Inspección	0	0		3	65					
Proceso:	SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	Transporte	0	0		0	0					
Hora de Inicio:	8:00 horas	Espera	2	540		0	0					
Hora de Término:	17:00 horas	Almacenamiento	0	0		1	2					
Operario:	Todos los involucrados	Observaciones: Se ha tomado el tiempo de las actividades que se realizan en el servicio de atención al cliente solo considerando el horario laboral.										
Fecha:	dic-19											
Revisión:												
N°	Descripción de Actividades	Cantidad (unidad)	Cantidad (mt)	Tiempo (min)	Símbolos					Observación		
1	Envía solicitud el cliente vía correo electrónico			1								
2	Recepción del requerimiento			1								
3	Verificar requerimiento			1								
4	Derivar requerimiento			1								
5	Coordinar visita técnica			5								
6	Agendar visita técnica			3								
7	Realizar la vista técnica para la Inspección			60								
8	Presentar Hoja de servicio			5								
9	Presentar cotización al cliente			15								
10	Realizar el el servicio			960								
11	Presentar informe de los trabajos realizados			17								
12	Se compendia información			4								
13	Se emite factura al cliente			3								
14	Se envía envía factura al cliente			1								
15	Se alimenta base de datos			5								
16	Se archiva documentación			2								
TOTAL				1084	12	0	0	3	1			

Revisando el detalle de los flujogramas, se puede observar una patente mejora en el proceso postest, en virtud de que, se procuró que las alternativas fueran tocantes al resto de áreas que forman parte de la empresa NAT. INDUSTRIAL S.R.L, tales como, administración, participando con la recepción de solicitudes y generando a partir de allí, las cotizaciones para el servicio, para con ello, aperturar la orden de revisiones técnicas que, se completa con la visita al sitio y levantamiento de las observaciones por parte del personal de mantenimiento que, permitirá identificar los materiales y equipos que se emplearán en la atención de la solicitud, además de adelantar el esquema de inventario para la próxima reposición del stock.

En consecuencia, con la información levantada por los técnicos, el área de facturación emite la factura y registra para el levantamiento y conservación de la base de datos. Finalmente, al terminar la atención de la orden de servicio, el área de ventas recibe el listado de la renovación de inventarios, prepara el presupuesto de cotización, lo cual, es enviado a logística que, se encarga de elaborar el pedido y adquirirlo. Toda esta situación, se refleja en el comportamiento de los indicadores presentados de la figura 6, sobre todo en la capacidad de respuesta, tangibilidad, empatía y agilidad.

Lo mismo ocurre con los resultados del análisis del DAP mejorado, el mismo que se reconfiguró a raíz de la participación del resto de unidades, consiguiéndose de igual manera que, se produzcan las órdenes de revisión técnica, se listen los materiales a implementar en el servicio y reposición del inventario, se origina la cotización, lo cual, terminará en una factura cancelada por el cliente que, de forma simultánea, alimentará la base de datos de la empresa y el control de los trabajos efectuados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el proceso de implementación, en concordancia con los objetivos propuestos en la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: El diagnóstico realizado en la fase 1 del proceso, permitió identificar una problemática latente en el proceso de atención al cliente, la misma que, según las herramientas de Pareto y Diagrama de Ishikawa, la mayor proporción causal se halla en la ausencia de una planificación de acciones para la puesta en práctica de la atención al cliente, complementado con la demora excesiva en el tiempo de atención a la solicitud de los clientes.

SEGUNDA: Los problemas encontrados en la fase 2, fueron evidenciados en la evaluación del flujograma actual, el mismo que tiene una dirección estrictamente lineal, donde las solicitudes son recibidas tan solo por el Gerente General, el mismo que lo realiza en empleo de los canales telefónicos, sin ningún tipo de programación y realimentación. En atención a esto, el DAP actual refleja taxativamente, la dilación en el tiempo de respuesta a la solicitud del cliente, por cuanto, la observación de los indicadores previos a la implementación, apuntan a bajos registros en tangibilidad, seguridad y fiabilidad.

TERCERA: A partir de las medidas correctivas efectuadas, en correspondencia con lo que se advierte en las 5W, dentro de las que se señalan, creación de correo corporativo, agenda virtual, base de datos, formatos de control y registro, así como de la capacitación requerida para el personal de la empresa, los resultados posteriores a la implementación corroboraron la optimización alcanzada sobre los indicadores de atención al cliente.

RECOMENDACIONES

Después de haber establecido las conclusiones a partir del estudio realizado, se recomienda lo siguiente:

Revisar periódicamente tanto del flujograma establecido para la atención del cliente, a fin de preservar la mejora implementada en la empresa.

Efectuar un monitoreo de carácter al personal como parte de una práctica habitual, a fin de que se mantengan los indicadores del servicio de atención al cliente.

Aplicar las medidas correctivas enmarcadas en las 5W, como mediano y largo plazo, como lo es la revisión y rediseño de los formatos de trabajo, para que se garantice la mejora y la constancia en el servicio de atención al cliente y se cumplan, de tal modo, todos los indicadores que involucra dicho servicio.

Promover la capacitación constante en el personal que labora en la empresa, para que no se alteren los procesos de la gestión tanto administrativa como del servicio de atención al cliente.

REFERENCIAS

- Becerra, F. Andrade, A. y Díaz G. L. (2019). *Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación*: Rev. Actual. Investig. Educ, 19(1). Universidad de Otavalo, Ecuador.
- Bustamante, M. Coronado, J. y Cerecer, B. (2012). *Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica*. *Contaduría y administración*, 57(3), 175-195. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000300008&lng=es&tlng=es.
- Calderón, N. (2002). *Teoría y elementos del servicio al cliente*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-elementos-del-servicio-al-cliente/>
- Cortes, S. (2011). *Marketing digital como herramienta de negocios para Pymes*. Seminario para optar a Título de Ingeniero Comercial mención Administración. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Díaz, R. y García, J. (2008). *Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad*. *Esicmarket*, (130), 57-9.
- Duque, Edison. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición INNOVAR*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64- 80. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia
- Gómez, D. (2016). *Los 5 niveles de servicio y la consecuente reacción del cliente*. Recuperado de: <http://bienpensado.com/5-niveles-de-servicio/>
- González, J. (2014). *Estudio de logística y cadena de suministro basada en arquetipos*. (Tesina para obtener el título de ingeniero en producción industrial). Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Lozano, A. y Delgado, K. (2015). *Análisis de la cadena de suministros de las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en la competitividad en los mercados de la comunidad andina de naciones*. (Tesis para optar el título de Ingeniería Comercial). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.


- Macías, R., León, A. y Limón, C. (2019). *Análisis de la cadena de suministro por clasificación ABC: el caso de una empresa mexicana*. Estudio de caso. *Revista Academia y Negocios*, 4 (2), 83-94.
- Matsumoto N, Reina. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. PERSPECTIVAS, (34), 181-209 Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia.
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10 (2), 146-162. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4717/471747525008>
- Pantoja, K. (2016). *Propuesta de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento de una empresa comercial agropecuaria*. (Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial). Universidad San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (1991). *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Idespropias Editorial,S.L. Primera Edición. España.
- Quiroa, M. (2019). Cliente. Recuperado de: <http://economipedia.com>
- Quispe, Y. (2017). *Cadena de suministros y la calidad de servicio de la empresa Barret & BUR S.A.C., periodo 2015 – 2016, Nuevo Chimbote*. (Tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración). Universidad César Vallejo, Lima.
- Raffino, M. (2018). *Servicio al cliente*. Recuperado de: <http://concepto.de/servicio-al-cliente/>
- Ramos, L. (2018). *Implementación de un sistema de gestión logística en la empresa importadora RALAMN S.A.C. para mejorar el servicio al cliente*. (Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Vizcaíno, J. (2017). *Política macroeconómica para el fortalecimiento de la competitividad*. Fondo Editorial Universitario. Primera edición. Ibiza, España.

ANEXOS


Anexo 01. Formato propuesto para la agenda virtual

FECHA HORA		AGENDA DE VISITAS TECNICAS										ENERO DE 2020			
		MIERCOLES 1/01/2021	JUEVES 2/01/2021	VIERNES 3/01/2021	SABADO 4/01/2021	DOMINGO 5/01/2021	LUNES 6/01/2021	MARTES 7/01/2021	MIERCOLES 8/01/2021	JUEVES 9/01/2021	VIERNES 10/01/2021	SABADO 11/01/2021	DOMINGO 12/01/2021	LUNES 13/01/2021	MARTES 14/01/2021
08:00															
08:30															
09:00															
09:30															
10:00															
10:30															
11:00															
11:30															
12:00															
12:30															
13:00															
13:30															
14:00															
14:30															
15:00															
15:30															
16:00															

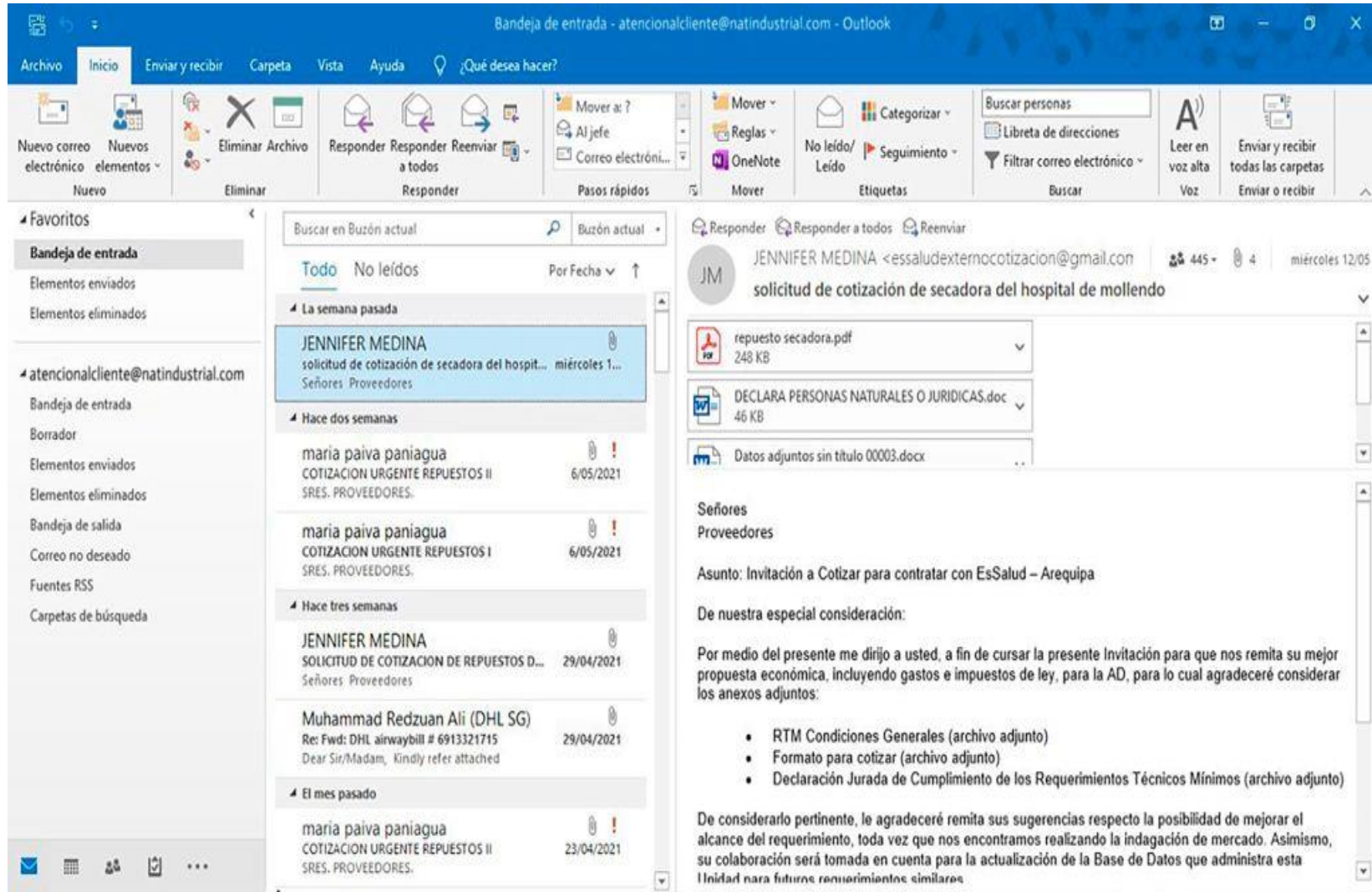
Anexo 02. Formato propuesto para la hoja de trabajo que se usarán en las visitas

HOJA DE SERVICIO					
		CLIENTE:		ORDEN DE TRABAJO:	
<i>ESTADO DE ACCESORIOS</i>					
<i>ACCESORIOS</i>	<i>CANT.</i>	<i>CARACTERISTICAS</i>	<i>ACCESORIOS</i>	<i>CANT.</i>	<i>CARACTERISTICAS</i>
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
<i>INFORME Y RECOMENDACIONES</i>					
<i>TIPO DE MANTENIMIENTO:</i>		PREVENTIVO <input type="checkbox"/>	PROGRAMADO <input type="checkbox"/>	CORRECTIVO <input type="checkbox"/>	
TECNICO:			FECHA:		FIRMA:

Anexo 03. Formato propuesto para la expedición de las órdenes de trabajo.

		INFORMACION DE ORDENES DE TRABAJO 2020				
ORDEN DE TRABAJO	FECHA	REMITENTE	EMPRESA	DESCRIPCION	REPUESTO	FILE

Anexo 04. Entorno del correo corporativo



The screenshot shows the Outlook interface for the email account `atencionalcliente@natindustrial.com`. The main window displays an email from JENNIFER MEDINA with the subject "solicitud de cotización de secadora del hospital de mollendo". The email includes three attachments: "repuesto secadora.pdf" (248 KB), "DECLARA PERSONAS NATURALES O JURIDICAS.doc" (46 KB), and "Datos adjuntos sin titulo 00003.docx". The body of the email is addressed to "Señores Proveedores" and contains the following text:

Asunto: Invitación a Cotizar para contratar con EsSalud – Arequipa

De nuestra especial consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted, a fin de cursar la presente Invitación para que nos remita su mejor propuesta económica, incluyendo gastos e impuestos de ley, para la AD, para lo cual agradeceré considerar los anexos adjuntos:

- RTM Condiciones Generales (archivo adjunto)
- Formato para cotizar (archivo adjunto)
- Declaración Jurada de Cumplimiento de los Requerimientos Técnicos Mínimos (archivo adjunto)

De considerarlo pertinente, le agradeceré remita sus sugerencias respecto la posibilidad de mejorar el alcance del requerimiento, toda vez que nos encontramos realizando la indagación de mercado. Asimismo, su colaboración será tomada en cuenta para la actualización de la Base de Datos que administra esta Unidad para futuros requerimientos similares.