



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**Mejora del proceso “Customer Delight” para aumentar la satisfacción de los clientes de una empresa productora de autobuses de pasajeros en Tultitlán, Estado de México.**

**TESIS**

Que para obtener el título de  
Licenciada en Administración

Presenta:

Rosa Iveht Melendez Villareal

Asesor:

M.A. Aurora Reyes Viguera

**Cuautilán Izcalli, Estado de México, 2018.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA  
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales  
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: Trabajo de Tesis

**Mejora del proceso "Customer Delight" para aumentar la satisfacción de los clientes de una empresa productora de autobuses de pasajeros en Tultitlán, Estado de México.**

Que presenta la pasante: ROSA IVEHT MELENDEZ VILLAREAL

Con número de cuenta: 41207091-0 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de octubre de 2017.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	L.A. José Refugio Hurtado Ramírez	
<b>VOCAL</b>	M.A. Aurora Reyes Viquez	
<b>SECRETARIO</b>	L.A. Sandro Flores Álvarez	
<b>1er. SUPLENTE</b>	M.A. Juan Silva Hernández	
<b>2do. SUPLENTE</b>	L.I. Rosalba Nancy Rosas Fonseca	

NOTA: los síndacos suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

## Agradecimientos

Y cuando una menos se lo espera, llega eso que tanto se anhela, eso que a veces piensas que no se logrará pero sucede.

En primer lugar, gracias a Dios, por permitirme estar viva, por darme fuerza cuando creía ya no poder, gracias por darme la familia que tengo y que siempre ha estado incondicionalmente apoyándome en todo lo que hago.

Gracias a mis padres Miguel Meléndez y Estela Villarreal, por darme la mejor herencia que le pueden dar a un hijo: El amor, cariño y apoyo infinito para realizarme profesionalmente, por cada regaño, consejo y palabra de aliento, por estar conmigo en cada triunfo, en cada derrota, en cada sonrisa y en cada lágrima derramada.

Por supuesto agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán; por abrirme las puertas y forjarme profesionalmente. También por todo el conocimiento y experiencias que me compartieron los profesores, porque en esta facultad he dejado una parte de mi vida, donde estuve 4 años y medio, formándome y de esta manera llegar a concluir este sueño de ser una universitaria.

Gracias infinitas a mi asesora, la M.A. Aurora Reyes Viguera, por toda su paciencia, apoyo, consejos y conocimientos que me compartió para poder concluir este trabajo, ya que sin ella esto no hubiese sido posible.

Ahora bien, es el turno de agradecer a todos mis hermanos, cuñados, sobrinos que me apoyaron y alentaron para continuar, y de esta manera cumplir el sueño de ser una licenciada egresada de la máxima casa de estudios.

De igual manera a mi jefa la Lic. Lorena Callejas que me apoyó en la realización de este trabajo, ya que sin ella y sin mi asesora no hubiese sido posible armar este rompecabezas. Y a todas las personas que me compartieron de sus conocimientos, para la realización de este trabajo, que me han ayudado y han creído en mí.

En general GRACIAS, Dios, Familia, UNAM, Amigos, Compañeros de Trabajo y demás personas que directa o indirectamente me ayudaron a concluir esta meta.

**POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU.**

# ÍNDICE

Metodología	
Planteamiento del Problema.....	i
Hipótesis.....	ii
Objetivos.....	iii
Introducción.....	12
Capítulo 1. SERVICIO AL CLIENTE.....	14
1.1 Conceptos Básicos.....	14
1.1.1 Calidad.....	15
1.1.2 Servicio.....	17
1.2 Servicio al Cliente.....	19
1.3. Importancia del Servicio al Cliente.....	20
1.4 Características del Servicio de Calidad.....	24
1.5 Protagonistas de la Calidad en el Servicio al Cliente.....	26
1.6 Ventajas de atender mejor al cliente.....	32
Capítulo 2. CUSTOMER DELIGHT.....	34
2.1 Área de Satisfacción al Cliente.....	34
2.2 Organigrama.....	36
2.3 Funciones del área.....	37
2.4 ¿Qué es el Proceso del Customer Delight?.....	40
2.5 Importancia del Customer Delight.....	42
2.6 Proceso de Monitoreo Customer Delight.....	43
2.7 Cuestionarios.....	44
2.8 Clasificación de Quejas.....	51
Capítulo 3. TRI*M Index.....	52
3.1 TNS GLOBAL.....	52
3.2 ¿Qué es el TRI*M Index?.....	52
3.3 Fórmula de TRI*M.....	54
3.4 ¿Cuál es el proceso que se lleva para realizar la encuesta del TRI*M?.....	56

Capítulo 4. CASO PRÁCTICO .....	60
4.1 Reestructuración del Customer Delight. ....	60
4.2 Antes de la Entrega / Experiencia de Compra.....	62
4.3 Experiencia con la marca, según la escala del TRI*M (Mensualmente) .....	63
4.4 Tabla comparativa del antes y después de la Reestructuración.....	65
4.5 ¿Qué es un ERN? .....	66
Conclusiones .....	71
Fuentes de Información .....	73

## Planteamiento del Problema

Baja en el medidor de Satisfacción al Cliente (TRI\*M Index)

Con base en el resultado obtenido en la encuesta de satisfacción al cliente TRI\*M Index (Por sus siglas en inglés Measuring, Managing and Monitoring, que significa Medición, Gestión y Seguimiento), se percibe una baja satisfacción por parte de los clientes en cuanto el servicio y / o producto, por parte de la empresa encargada de la fabricación de autobuses.

## Hipótesis

Si se realiza un seguimiento desde el primer contacto con el cliente hasta el primer año de vida de la unidad y éste genera información, entonces se obtienen datos que pueden ayudar a identificar las necesidades y así se puedan implementar soluciones que permitan aumentar la satisfacción del cliente.

## Justificación

La satisfacción de un cliente es de suma importancia para la organización y esto influye para poder mantener las ventas y la fidelidad de los clientes; se decide desarrollar este trabajo, donde se llevará a cabo un análisis del comportamiento de los clientes, mediante un monitoreo desde el primer contacto hasta el primer año de vida de la unidad. Lo anterior con el fin de aumentar su satisfacción del mismo.

## Objetivos

### Objetivo General

Conocer los aspectos que generan la insatisfacción de los clientes y, de esta manera, identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la empresa, dando soporte en tiempo y forma al cliente para aumentar su satisfacción.

### Objetivos Particulares

- Monitorear al cliente desde el primer contacto que tenga con la empresa hasta el primer año de vida de la unidad.
- Conocer qué espera el cliente de nosotros, así como sus inquietudes, brindándole atención en el momento que el cliente lo requiera.
- Clasificar la información que se va generando, para que de esta manera se prioricen cada uno de los puntos según el grado de urgencia.
- Implementar mejoras, acorde a los resultados que se vayan obteniendo del monitoreo, con el fin de actuar de manera preventiva.

## Metodología a emplear

El método es inductivo, que va de lo general a lo particular, utilizando la investigación documental, es decir, manejando información de libros, revistas, periódicos y manuales.

## Introducción

A pocos días de cumplirse un año de trabajo en la Empresa de Autobuses, la Lic. Lorena Callejas, quien es mi jefa, me pregunta ¿Si ha cambiado mi perspectiva del servicio al cliente?, simplemente la respuesta es afirmativa, respondo “Sí”. Puesto que anteriormente se desconocían varios aspectos importantes sobre este ámbito, y ahora con la experiencia adquirida en el trabajo, específicamente en el área de servicio al cliente se han integrado más conocimientos, habilidades y actitudes en este ámbito, que desconocía.

Actualmente ya se tienen conocimientos del área de servicio al cliente, y cada día se fortalecen los conocimientos, de acuerdo a las experiencias de los clientes, identificando sus necesidades. Trabajar en el área de servicio al cliente es ser el portavoz entre el cliente y la empresa, esto significa conocer los diferentes puntos de vista de cada caso, involucrándose en el proceso. Es simplemente esa manera de actuar con filosofía de servicio al cliente.

Se puede decir que el Servicio al Cliente, es un área con una gran variedad de oportunidades, donde día a día se aprende algo y se enfrentan a diferentes situaciones, pero en todas se tiene algo bien definido: la satisfacción del cliente. Poniéndose en el lugar de él, identificando qué le gustaría, qué espera, qué siente y qué necesita, entre otros.

A continuación se presenta el esfuerzo de un grupo multidisciplinario que trabaja día a día para solucionar las inconformidades de los clientes y, no sólo eso, sino también en la prevención de quejas y por supuesto en aumentar su satisfacción,

ganando su lealtad y logrando ser el número 1 en imagen de marca en el mercado.

Hace unos meses se participó en un curso sobre cultura de servicio al cliente, algo que se destaca es que el jefe no es la persona a quien se le reportan las actividades realizadas, ni el que asigna las tareas, el jefe es el “cliente”; ya que por él se fabrican los autobuses y por ello se está dentro de la competencia con las diferentes marcas.

A lo largo del desarrollo de esta tesis, se ha modificado el proceso del Customer Delight, para poder conocer la experiencia del cliente desde la compra, hasta el primer año de vida de la unidad, y como, se le va brindando soporte mano a mano con el cliente, para que justo en el momento que se presente una duda o problema se actúe y se solucione en ese momento.

Así mismo, se muestra el proceso que ejecuta la empresa TNS, al realizar la encuesta del TRIM\*Index y qué tanto afecta o perjudica el resultado obtenido hacia la empresa. Debido al resultado obtenido del año 2015, donde los resultados señalan que la mayoría de los clientes tienen dificultades durante la compra y antes de la entrega de la unidad; se decide hacer la modificación al proceso para poder aumentar la satisfacción del cliente y ganar su fidelidad, resolviendo sus dudas generadas.

## Capítulo 1. SERVICIO AL CLIENTE

### *1.1 Conceptos Básicos*

Es de suma importancia conocer los conceptos básicos del servicio al cliente puesto que éste es el motor de la empresa, ya que por él se generan los productos y servicios que esta ofrece.

Si se ofrece un producto de calidad, acompañado con un servicio y/o atención al cliente de calidad, se aumenta la satisfacción de los clientes, ganando su lealtad en la marca, y satisfaciendo su necesidad de adquirir un producto o un servicio.

El cliente es una parte importante de la empresa, como lo comentó el conferencista Monje Meléndez, en el taller de Cultura de Servicio al Cliente, “El cliente es nuestro jefe”, en efecto, el cliente es el jefe, porque se trabaja día a día para satisfacer sus necesidades, para ofrecerle productos de calidad y por supuesto atender a sus inquietudes, inconformidades e incluso sus felicitaciones.

Es importante saber cómo piensa el cliente, qué espera, qué quiere, qué le hace falta, para que de esta manera se trabaje en las áreas correspondientes. Cada área de mejora es una área de oportunidad para abrir mercado, ganar lealtad con el cliente o incluso hacer nuevos clientes.

A continuación se mencionan algunos conceptos, del Buzón de Pacioli, del Instituto Tecnológico de Sonora, que nos ayudarán a comprender la importancia que tiene el servicio al cliente en una organización.

### 1.1.1 Calidad

“Es un proceso de mejora continua, en donde todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de los productos o en la prestación de servicios”. (Álvarez, 2006).<sup>1</sup>

“El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio extraordinario o excepcional, esto no guarda relación con lo magnífico y se consigue como señala Ishikawa (1994), diseñando, fabricando y vendiendo productos con calidad determinada que satisfaga realmente al cliente que los use.”<sup>2</sup>

La calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una organización enfocada al cliente, usuario o público en general.

La calidad no tiene nada misterioso. Es un reencuentro con el cliente o público, desarrollando gracias a nuestra capacidad de entendimiento. La orientación hacia el cliente o público, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensando en sus diferentes necesidades, gustos y deseos.

De acuerdo al manual “La calidad en el servicio al cliente”, se define calidad, al “conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad, para satisfacer sus necesidades expresadas o latentes

---

<sup>1</sup> El Buzón de Pacioli.-Julio-Septiembre 2013. Número 82-. Solórzano Barrera Grisell. Pág. 5

<sup>2</sup> El Buzón de Pacioli.-Julio-Septiembre 2013. Número 82-. Solórzano Barrera Grisell. Pág. 6

(necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa, pero que son demandadas por el público) de los clientes”.<sup>3</sup>

La calidad está claramente centrada en el cliente. Los clientes tienen una serie de necesidades, requisitos y expectativas, que una empresa proporciona cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores; si en todo momento se trata de satisfacer la mayoría de sus necesidades, estará proporcionando calidad. La calidad es el nivel de excelencia, que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes.

Después de conocer diferentes puntos de vista, se puede conceptualizar a la calidad como:

Nivel de satisfacción que una empresa ofrece al consumidor, de acuerdo al servicio o producto que ofrece, buscando la lealtad del cliente. Sin olvidar que la calidad puede estar presente en todos los productos tangibles e intangibles que se ofrecen al público.

Para mayor comprensión del lector en el presente trabajo se definirá como servicio a los bienes intangibles y al producto como los bienes tangibles.

Ejemplos de calidad:

El Sr. Fernando Duran, tiene una flota de 20 autobuses y asiste con el distribuidor de Guadalajara para hacerle el cambio de aceite a una de sus unidades. En lo que él espera que se lleve a cabo el servicio, lo pasan a una sala de espera donde se

---

<sup>3</sup> Editorial Vértice. “La calidad en el servicio al cliente”, Pág. 1-2

tienen revistas con información diversa de la marca y una pantalla donde pasan cortometrajes de todo lo que ofrece el distribuidor, de igual manera le ofrecen algo de tomar y lo mantienen informado del estatus de su unidad.

Dentro del taller se efectúa el cambio de aceite reemplazando las refacciones, por refacciones nuevas y originales de la marca, mostrándole al Sr. Duran las refacciones que fueron reemplazadas.

En el relato anterior, está presente la calidad en el servicio, ya que mientras esperaba se le brindó material de apoyo para conocer más de la marca un lugar adecuado para esperar y la calidad en el producto está en las piezas originales de marca que se le están metiendo a la unidad.

### *1.1.2 Servicio*

“Medio por el cual se entrega valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir, sin asumir costos o riesgos específicos”. (Bon, 2008) <sup>4</sup>

De acuerdo al autor Humberto Serna Gómez (2006) define que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.<sup>5</sup>

Algunas de sus características del servicio son:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.

---

<sup>4</sup> El Buzón de Pacioli.-Julio-Septiembre 2013. Número 82-. Solórzano Barrera Grisell. Pág. 6

<sup>5</sup> Serna Humberto, Servicio de Atención al Cliente, Pág. 19

3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto.

El servicio es la acción que se efectúa en beneficio de los clientes, mostrando interés y brindando su atención especial.

Prestar un servicio implica el interés que se pone para descubrir las necesidades y deseos de los clientes, a fin de efectuar las acciones necesarias para satisfacerlas. El servicio es inmaterial, no se puede llevar en maletines, que se encuentra en el interior, de quien presta el servicio, se tienen como consecuencias favorables en los clientes y brinda satisfacción a quien lo proporciona.

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".<sup>6</sup>

Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"<sup>7</sup>

Después de haber conocido diferentes tipos de vista sobre que es el servicio, el concepto que se puede compartir acerca del servicio es el siguiente:

---

<sup>6</sup> Stanton, Etzel y Walter, Pronegocios.net

<sup>7</sup> Lamb, Haur y Walter, Pronegocios .net

El medio o canal en el que interactúa la empresa y el cliente, con el fin de brindar una atención de calidad antes, durante y después de una venta, mismos que pueden ser tangibles o no tangibles y benefician a la organización aumentando la satisfacción y lealtad de los clientes.

Algunos ejemplos de Servicio son:

- Cuando se llama al Call Center y se pide información del distribuidor más cercano a nuestro domicilio.
- Brindar un servicio de posventa después de la compra de un autobús, ofreciendo sin costo alguno el primer servicio de mantenimiento por los 10 000 kilómetros recorridos.
- Capacitar y familiarizar a los operadores con las unidades que están por comprar.

### *1.2 Servicio al Cliente*

De acuerdo a Tenata Paz Causono, se dice que “el servicio al cliente no es una decisión opcional si no un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental de su éxito o fracaso.” Y se le puede definir como “todas las actividades que se ligan a la empresa constituye el servicio al cliente”. Algunas de sus actividades son:

- Relaciones interpersonales establecidas entre empresa y cliente.
- Servicios de reparación, asistencia y mantenimiento posventa.
- El servicio de reclamación, información y reclamaciones de clientes.
- Recepción de pedidos de la empresa

Para que una empresa sea competitiva debe abarcar estos 3 puntos:

Servicio	Orientar a la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado.
Relaciones	Conseguir la fidelidad de los clientes, manteniendo y generando nuevos clientes.
Valor añadido	Nos diferencia de nuestros competidores, generando una preferencia hacia nuestra empresa. Es decir, tener ese plus que nos hará únicos y ser líderes en imagen de marca.

Cuadro 1. Aspectos competitivos de una Empresa. Fuente: Tenata Paz Causono.

### *1.3. Importancia del Servicio al Cliente*

Para conocer y entender la importancia del Servicio al Cliente, se compartirá un artículo de la Revista Expansión que nos habla de este tema.

*La calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee un valor agregado a tu negocio; debes invertir recursos para conocer las necesidades de tus clientes y así poder satisfacerlas.*

*Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita. El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible y que el posible cliente sólo con ver su empaque, consistencia o color, puede tomar una decisión de compra.*

*El valor es la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos percibidos por el cliente, los costos incluyen no sólo lo que le cuesta monetariamente el producto o servicio, sino el costo del tiempo que le lleva comprarlo (como la espera en el establecimiento o la distancia para llegar al lugar), qué tanto del proceso de servicio realiza el cliente y qué tanto realiza la empresa (como servirse su comida de un buffet o elegir platillos de un menú, los cuales le son servidos y/o cocinados en su mesa), entre otros.*

*Dependiendo de cómo se lleven a cabo estas acciones del proceso, el cliente podrá percibir si los beneficios que obtuvo son mayores a los costos que le erogaron, y así podrá tomar la mejor decisión de qué establecimiento elegir.*

*El valor está basado en la productividad y la calidad con la que un negocio ofrece sus productos y servicios.*

*La calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo.*

*La literatura refiere investigaciones con usuarios de diferentes servicios en varias partes del mundo, identificando diez dimensiones genéricas que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio, siendo éstas:*

- 1. Elementos tangibles*
- 2. Actitud responsiva*
- 3. Cortesía, trato*
- 4. Facilidad de acceso*
- 5. Comprensión*
- 6. Confiabilidad*
- 7. Competencia*
- 8. Seguridad*
- 9. Comunicación*
- 10. Credibilidad*

*La empatía conlleva:*

- *Acceso fácil a la empresa y sus empleados*
- *Buena comunicación, escuchando a los clientes y manteniéndolos informados, empleando un lenguaje que puedan comprender*
- *Comprensión del cliente, realizando un esfuerzo para conocerlos y saber cuáles son sus necesidades*

*En la actualidad se vive en un mundo de estrés y situaciones que no llegan a satisfacer del todo a los clientes, por lo que está ávido un buen trato y que se trate de consentir al cliente.*

*Las empresas deben invertir en conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y tratar de satisfacerlas, y mientras las conoce y cuenta con el presupuesto adecuado para lograrlo. Es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado.*

*El servicio a domicilio surge como una estrategia de mercadotecnia para estar más cerca de los clientes, facilitándoles el adquirir los productos desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, haciendo en muchos de los casos, la diferencia entre empresas competidoras y logrando la preferencia de los clientes.*

*Actualmente este tipo de servicio se ha convertido en algo común para las empresas y los consumidores debido a la globalización, el acceso a información y*

*la facilidad con la que cuentan las empresas para realizarlo. Es por ello que los detalles que se dé al cliente como parte de su estrategia de consentir y ofrecer un plus, no sólo son importantes sino son los que propiciarán la elección final del mercado.*<sup>8</sup>

Como se mencionará en el caso práctico, actualmente se labora en el área de Servicio y Posventa Técnica, y se interactuó totalmente con el cliente, debido a que el desempeño de las actividades se llevan a cabo en las instalaciones de él, administrando un contrato de mantenimiento de sus 110 unidades. Por tal motivo la empatía juega un papel muy importante refiriéndose a ponerse en los zapatos del cliente. Saber que no solamente se vende y ellos compran autobuses, si no que en ellos se transportan familias a diferentes lugares, con diferentes intereses, costumbres e ideales. Se debe ser parte y juez con el cliente y con la empresa a la que se representa, se tiene que ver por el interés del cliente, sin olvidar las políticas por la que se está rigiendo la empresa; el brindar un buen servicio es un beneficio para ambas partes.

#### *1.4 Características del Servicio de Calidad*

El personal que conforma el equipo de servicio al cliente, debe de contar con ciertas características puesto que es el intermediario entre la empresa y el cliente, es el portavoz de la empresa que trabaja día a día en crear estrategias de mejora en el servicio al cliente y estas aumenten la satisfacción al cliente. El personal que se desarrolle en esta área, deberá ser analítico y por supuesto debe de ver por los beneficios de ambas partes (cliente-empresa).

---

<sup>8</sup> <http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

Enseguida se enuncian algunas características específicas y detalladas de un servicio de calidad, mismas que son citadas por Paz, en Verdú, España en el 2013, las cuales se consideran de importancia y aplicables a nuestro objetivo de análisis:

- **Formalidad:** *Honestidad en la forma de actuar, la capacidad de comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.*
- **Iniciativa:** *Ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.*
- **Ambición:** *Tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superarse.*
- **Autodominio:** *Tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.*
- **Disposición de servicio:** *Es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.*
- **Don de gentes:** *Tener capacidad para establecer relaciones, calidad y afectuosas con los demás, y además, disfrutarlo.*
- **Colaboración:** *Ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.*
- **Enfoque positivo:** *Capacidad de ver el lado bueno de las cosas con optimismo.*
- **Observación:** *Habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.*

- **Habilidad Analítica:** *Permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.*
- **Imaginación:** *Capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.*
- **Recursos:** *Tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.*
- **Aspecto externo:** *Es la importancia de la primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra del cliente.<sup>9</sup>*

Tomando en cuenta estas características que son de suma importancia en el desarrollo del trabajo de las personas de servicio a clientes, se da cuenta que son de suma importancia ya que interactúan constantemente. En el siguiente punto se hablará del triángulo de calidad en el servicio al cliente.

### *1.5 Protagonistas de la Calidad en el Servicio al Cliente*

Considerando que ya se habló de los conceptos básicos de servicio al cliente, y se conocen las características con las que, debe de contar el personal, se hablara de los protagonistas principales que interactúan en el servicio al cliente, mostrando el siguiente modelo, donde se verá el triángulo del servicio al cliente, se hablará de la relación que se tiene con los sistemas, estrategias y la gente, que interactúa con el cliente. Y como se relacionan éstas entre sí.

---

<sup>9</sup> El Buzón de Pacioli.-Julio-Septiembre 2013. Número 82-. Solórzano Barrera Grisell. Págs. 7 – 8.

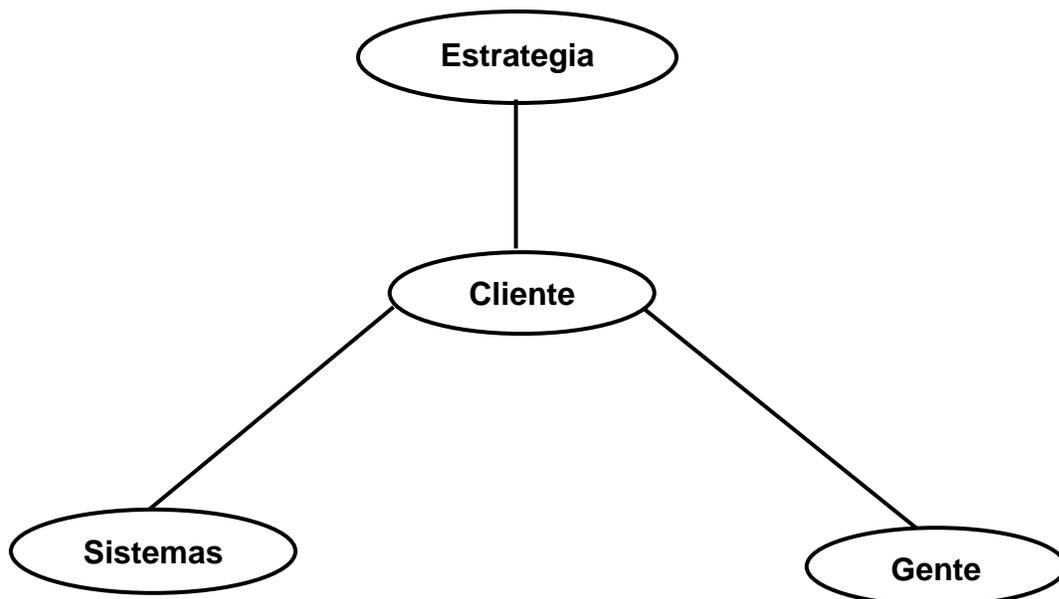


Figura 1. Triángulo del Servicio (Fuente: Albrecht y Zemke, 1990)

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia, es la línea de servicio representa la importancia, que establece la estrategia de servicio alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente.

La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia de mercado.

La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y recibe el servicio.

La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

La conexión entre la estrategia de servicio con los sistemas sugieren que el diseño o despliegue de los sistemas físicos y administrativos, que se deben deducir de la estrategia de servicio, con la que se está trabajando.

La línea que une estrategia del servicio y gente sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía de calidad definida por la dirección.

La línea que conecta la gente con los sistemas sugiere que todas las personas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de contacto público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Basado en el cuadro anterior, complementaremos la información, con una breve explicación aterrizado a la empresa lo siguiente:

Es el despliegue estratégico que se hace año con año, dando a conocer los resultados del año anterior, y la estrategia del año actual con la que se trabajará para lograr el resultado al que se quiere llegar. Ésta puede ser una frase, resumida, con puntos clave de lo que se pretende llegar en el año en curso.

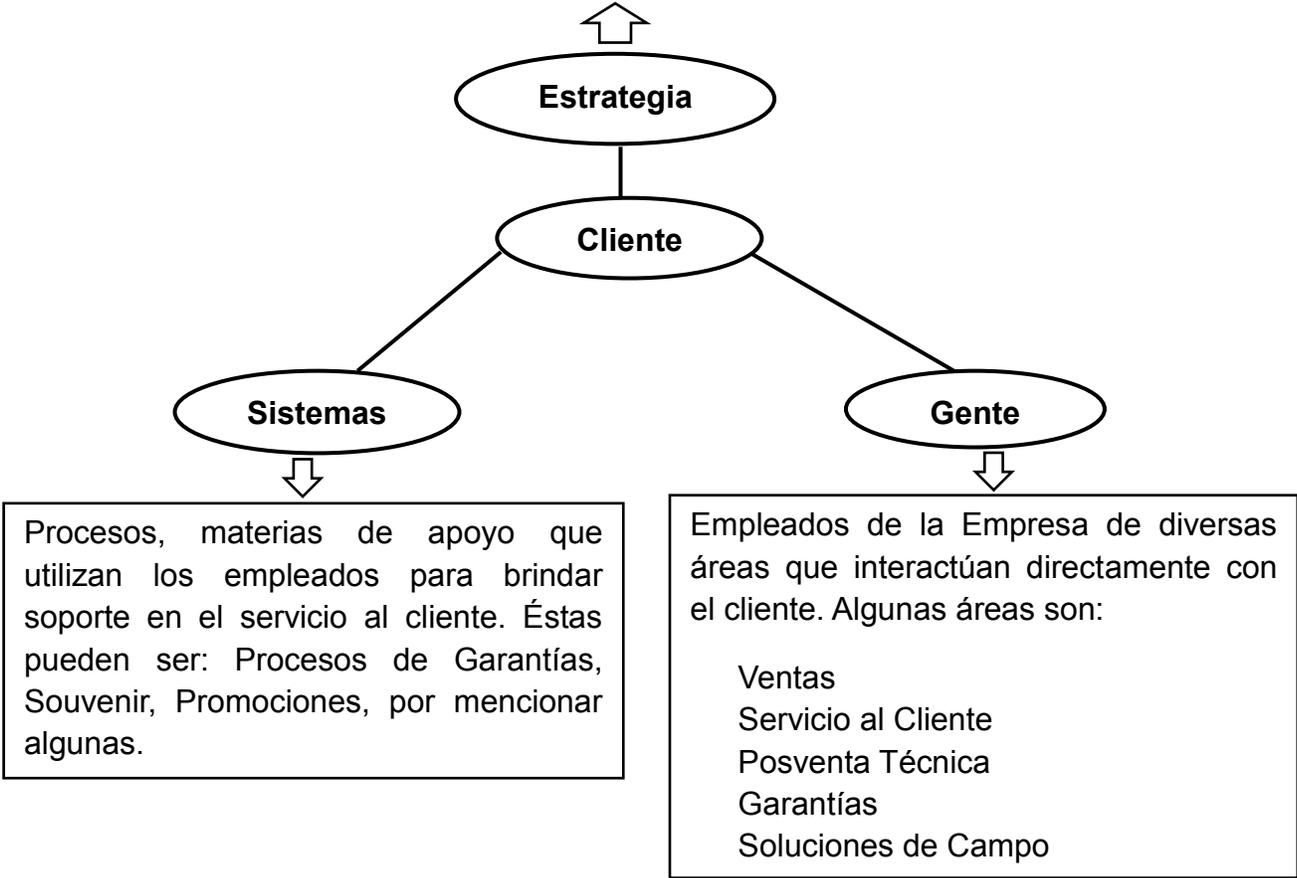


Figura 1. Triángulo del Servicio con comentarios. Fuente: Basado del cuadro anterior, Albrecht y Zemke, 1990 y Elaboración Propia.

## **Estrategia**

Debe incluir las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos al cliente. Está orientada al cliente se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, la estrategia de orientación del cliente, se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la excelencia en la prestación del servicio. Además de permitir tomar en consideración las sugerencias y quejas de los clientes como una oportunidad de mejorar.

“La estrategia de servicio debe ser concebida de tal manera que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.” (Pérez 2007).<sup>10</sup>

## **Los Sistemas**

Hace referencia a los recursos que utiliza un empleado en la atención al cliente. Incluye el diseño de los sistemas de operación, tanto de línea frontal de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo a los frentes de contacto con el cliente.

Éstos van dirigidos hacia el cliente y satisfacen sus necesidades y expectativas. Suelen estar disponibles y facilitan la compra de productos o servicios. Si existe cualquier obstáculo se elimina para garantizar el éxito de la atención al cliente.

---

<sup>10</sup> El Buzón de Pacioli.-Julio-Septiembre 2013. Número 82-. Solórzano Barrera Grisell. Pág. 9

Los sistemas de excelencia en el servicio cuidan especialmente la información que se proporciona a los clientes, por tal motivo es importante que los clientes obtengan toda la información que necesitan.

La información que se le proporciona al cliente debe ser correcta y a tiempo, ésta es una cualidad de los sistemas efectivos de atención al cliente. De esta forma el cliente accede al servicio de una forma rápida, sencilla y cómoda.

### **La Gente**

Es importante que las personas que atienden a los clientes se sientan bien consigo mismas para transmitir confianza en el trato de habilidad social, ya que la gente que presta servicio debe comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuosa y educada, y de tolerancia al contacto frecuente, debido a las sucesivas interacciones entre trabajadores y clientes.

Ya que se conoce la relación que existe entre estos 3 elementos, se puede concluir que el cliente es de suma importancia para el desarrollo del servicio al cliente, y que la interacción de la gente (personas que atienden a los clientes), los sistemas (recursos que se utilizan) y las estrategias (métodos a emplear), nos ayudaran para la atracción y retención de los clientes, y así mismo aumentar su satisfacción.

### *1.6 Ventajas de atender mejor al cliente*

A continuación se mencionarán 15 beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente, según Vartuli.<sup>11</sup>

Donde no solamente se ven beneficiados los clientes, sino también la empresa, al ponerlos en práctica, aumento la satisfacción de ellos.

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y la rentabilidad.
- Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
- Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
- Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
- Menores gastos en actividades de marketing: las empresas ofrecen bajar calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
- Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menos gastos ocasionados por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Una clara diferenciación respecto a sus competidores.

---

<sup>11</sup> El Buzón de Pacioli.-Julio-Septiembre 2013. Número 82-. Solórzano Barrera Grisell. Pág. 9

- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
- Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
- Menor rotación del personal.
- Una mayor participación en el mercado.

Conociendo qué es y la importancia del servicio al cliente, se podrá entender el proceso del Customer Delight (Delirio por el cliente) que se hablará en el capítulo siguiente.

## Capítulo 2. CUSTOMER DELIGHT

La información que a continuación se enuncia, es extraída de los procesos internos de la empresa de autobuses en la que se laboró, así como también es complementada de la experiencia propia de una servidora.

Antes de conocer el proceso del Customer Delight, se hablará del área de Satisfacción al Cliente, ya que está es la encargada de ejecutar este proceso y es en donde se modifica el mismo.

### *2.1 Área de Satisfacción al Cliente*

El área de Satisfacción al Cliente, es el área encargada de retroalimentar dentro de la organización, las experiencias que han tenido los clientes antes, durante y después de su entrega, se encarga de comunicar a las áreas correspondientes las quejas o felicitaciones que se tienen de los clientes.

De esta manera entran las llamadas al Call Center y se presenta una inconformidad con el servicio recibido, duda de los productos ofrecidos, o bien inquietud de sobre la marca, se canaliza al área correspondiente y se brinda el soporte.

Ejemplo de llamadas:

<b>Tipos de Llamadas</b>	<b>Área a Canalizar</b>
Cotizaciones Fichas Técnicas	Ventas
Cursos y Capacitaciones para Operadores de Unidades	Capacitación Interna
Financiamiento de Unidades	Finanzas
Refacciones Problemas con las unidades Distribuidores Problemas de entrega	Servicio y Posventa Técnica

Cuadro 2. Asignación de llamadas. Elaboración Propia.

## 2.2 Organigrama

- Director General, es el guía de toda la organización, el encargado de orientar a las diferentes áreas para lograr el objetivo estratégico que se plantea año con año
- Director de Core Values, o bien Directos de los Valores Centrales de la organización, estos son: Calidad, Seguridad, Medio Ambiente Servicio al Cliente. Busca guiar estas 4 áreas hacia el logro de los objetivos de la organización

Esta área está conformada por 3 personas:

- Gerente de Satisfacción al Cliente, es la máxima autoridad del departamento, reportando a la dirección los resultados obtenidos mes a mes de las diversas actividades que se realizan mensualmente, creando estrategias de mejora, esta Gerencia le reporte directamente al Director de Core Values.
- Gerente de Satisfacción al Cliente, es la máxima autoridad del departamento, reportando a la dirección los resultados obtenidos mes a mes de las diversas actividades que se realizan mensualmente, creando estrategias de mejora
- Coordinador de Call Center, Divide el trabajo para el practicante, realiza los reportes ejecutivos con la gerencia
- Practicante, ejecuta las encuestas, brinda apoyo al coordinador y gerente en las diversas actividades que se tengan

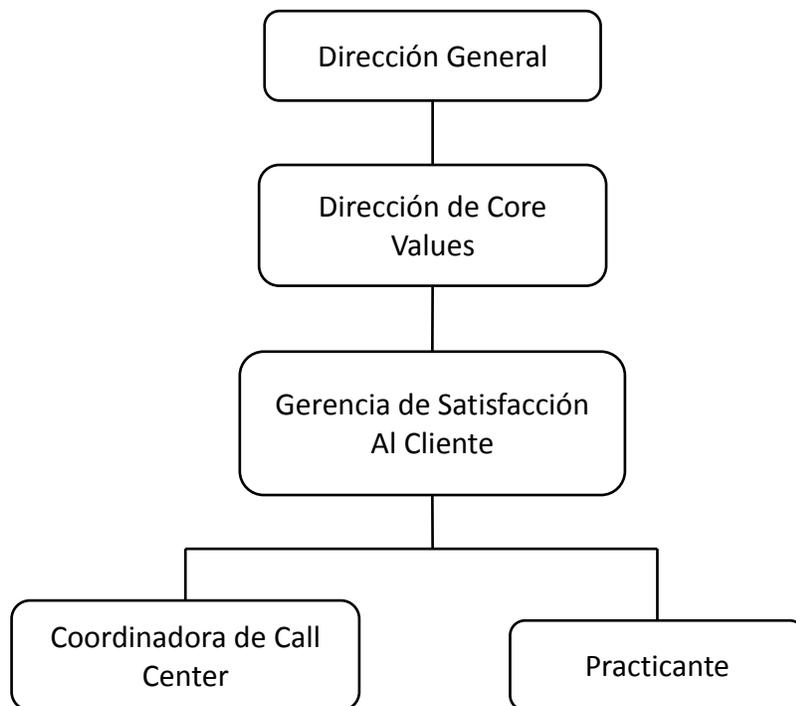


Figura 3. Organigrama del Área de Satisfacción al Cliente. Elaboración Propia.

NOTA: Core Values, es el área enfocada en vigilar el buen funcionamiento de los 4 valores centrales de la organización, estos son: calidad, medio ambiente, seguridad y servicio al cliente.

### 2.3 Funciones del área

Algunas de las funciones que se desempeñan en el área de Satisfacción al Cliente son:

- **Encuestas Service Satisfaction Index (SSI)**

“Las encuestas del SSI (Índice de Satisfacción en el Servicio), se hacen cada mes, a todos los clientes que se les realizó un servicio durante el mes en algún punto de la república mexicana, evaluando el servicio que brinda la red de concesionarios.

Buscando que cada distribuidor obtenga un resultado  $\geq 3.4$ .<sup>12</sup>

De esta manera a fin de mes se conoce el estatus en el que se encuentra el distribuidor en cuanto la calidad y servicio que brinda al cliente. Y se retroalimenta al distribuidor de los resultados obtenidos para poder corregir y mejorar los resultados.

Los resultados obtenidos se dan a conocer en una reunión mensual con gente de desarrollo de concesionarios para brindar soporte y seguimiento.

#### - Encuestas VAS

“Las encuestas VAS, mejor conocidas como encuestas de rescate, son realizadas cada mes a los clientes que solicitan un auxilio en carretera, donde se evalúa el tiempo en que se tardaron en llegar al auxilio en el punto donde se quedó la unidad.”<sup>13</sup>

En estas encuestas se mide el tiempo de respuesta que se le da al cliente, cuando se presenta una contingencia en carretera, en cuanto al tiempo que tarda en llegar la ayuda, en el tiempo que se tardan en reparar la unidad, en general sirve para evaluar todos los aspectos involucrados en una asistencia en carretera y ver de qué manera se pueden disminuir los tiempos de respuesta.

---

<sup>12</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

<sup>13</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

## - **I contact**

“Es una plataforma interna de la empresa, donde se registran todos los requerimientos de los clientes y se canalizan a las áreas que brindaran soporte a la solicitud, asignando un folio al caso y se debe de dar seguimiento hasta que este queda resuelto y se procede al cierre del caso.”<sup>14</sup>

I contact, ayuda a mantener un control de los registros de las llamadas que se reciben día a día, dentro del área de Satisfacción al Cliente. Y de esta manera, se clasifica según las áreas.

Nos ayuda a obtener medidores de las calificaciones que los clientes dan, en cuanto al tiempo de respuesta que se les brinda y si se resolvió su problema o no, de esta manera se puede saber si el cliente está satisfecho con la resolución y si recomendaría el servicio brindado.

## - **OBEYA ROOM**

“El Obeya (Habitación de guerra, en japonés), es un método utilizado en la empresa donde se utilizan sus paredes para la solución de problemas que se tengas con los clientes ya sea de calidad en el servicio y calidad en el producto o bien para el desarrollo de nuevas estrategias de retención y atracción de los clientes.”<sup>15</sup>

Este foro es exclusivo de debate para todas las áreas involucradas y busca soluciones y mejoras que brindarle a los clientes, las paredes de este son

---

<sup>14</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

<sup>15</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

pizarrones para poder hacer las anotaciones correspondientes, medir los resultados y saber cómo van evolucionando las ideas que plasman.

#### *2.4 ¿Qué es el Proceso del Customer Delight?*

“El Customer Delight, (Delirio por el cliente), es el proceso mediante el cual el área de Satisfacción al Cliente, le da seguimiento a una venta, brindándole soporte desde que efectúa la venta hasta que la unidad cumple el primer año de vida.”<sup>16</sup>

Dentro del Customer Delight se hace un monitoreo de seguimiento a sus clientes retail (hombre-camión), este inicia a los 2 días posteriores a la entrega y termina hasta el 1er año de vida de la unidad. De esta manera se conocen las dificultades por las que está pasando el cliente y se brinda soporte de manera inmediata para dar solución y atacar el percance que en ese momento se está presentando.

A continuación se muestra el Diagrama del Proceso del Customer Delight:

---

<sup>16</sup> Manual Corporativo de la Empresa.



Como se puede observar, en el diagrama anterior, el proceso inicia cuando se efectúa la venta, ya sea por planta o por algún distribuidor. Posteriormente a esto el área comercial de planta se da, a la tarea de determinar si es un cliente nuevo, o en recuperación. En caso de que sea nuevo se le da un tour por la planta, recopilando la información para su monitoreo posterior a la entrega de la unidad, dentro del monitoreo se detecta si la unidad tuvo faltantes o defectos, para que en caso de que así fuera se elabore el formato de Producto NO Conforme y se dé seguimiento por el área encargada. Mientras esto se lleva a cabo, el área Comercial coordina el envío de regalos al cliente y las capacitaciones de familiarización y conducción de los operadores de las unidades adquiridas.

Así mismo el área de Satisfacción al Cliente se encarga de llevar a cabo el monitoreo del Customer Delight, durante su primer año de vida de la unidad, detectando si hay problemas con el servicio o la unidad, brindando soporte por el área encargada acorde a sus necesidades.

### *2.5 Importancia del Customer Delight*

“La importancia de este proceso es conocer la experiencia que han tenido los clientes, en cuanto a la entrega, servicio ofrecido y el funcionamiento de la unidad dentro el 1er año de vida. Lo anterior con el fin de detectar y contraatacar las insatisfacciones de los clientes en el momento y de esta manera poder aumentar la satisfacción de los clientes.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

La misión del Customer Delight, es dar atención personalizada, tratando a cada cliente como si fuera el único, bajo un proceso definido de acompañamiento cada vez que se entregan unidades nuevas, ofreciendo una mejor experiencia, ya que las primeras impresiones nunca se olvidan, con esto se busca que la experiencia sea inolvidable y de esta manera contribuir a la fidelidad del cliente con la marca.<sup>18</sup>

### *2.6 Proceso de Monitoreo Customer Delight*

El proceso del monitoreo del Customer Delight, como se menciona al principio de este capítulo, es un monitoreo que se le da al cliente mediante llamadas telefónicas, la primer llamada se realiza 2 días posteriores a la entrega de su unidad, seguidas al primer, segundo, tercer, sexto, noveno mes y finaliza en la llamada del primer año.

Aquí se evalúa el servicio brindado, problemas que se tengan en ese momento con la unidad y el tipo de soporte que se le estará brindando.

Es importante mencionar que el tema central de este trabajo es la modificación del Customer Delight para el aumento de la satisfacción de los clientes y la lealtad de los mismo, esto lo conoceremos más a detalle en el capítulo 4.

El monitoreo del Customer Delight, se divide en 2 fases:

- Experiencia de entrega.
- Experiencia con el servicio recibido y funcionamiento de la unidad durante el 1er año de vida.

---

<sup>18</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

## 2.7 Cuestionarios

### Experiencia de entrega

Esta fase inicia 2 días posteriores a la entrega de la unidad, donde se le llama al cliente y se le realiza la siguiente encuesta:

#### 2 Días posteriores a la entrega de la unidad

1. ¿Cómo califica su experiencia general en el proceso de entrega?

MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	COMENTARIOS
-----------	-------	------	----------	-------------

2. ¿Considera que en el momento de la entrega, lo atendieron las personas indicadas?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

3. ¿La unidad se entregó en la fecha acordada?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

4. ¿Tuvo algún faltante la unidad?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

5. ¿Tuvo algún desperfecto la unidad?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

6. ¿Le entregaron limpia su unidad?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

7. ¿Cómo califica la explicación que se dio acerca de las pólizas de garantía y mantenimiento?

MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	COMENTARIOS
-----------	-------	------	----------	-------------

8. ¿La capacitación de familiarización y conducción se llevaron a cabo en la fecha y horario acordado?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

9. ¿Cómo califica la capacitación recibida?, Si tiene alguna duda con la unidad le comentaron ¿a quién puede contactar?

MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	COMENTARIOS
-----------	-------	------	----------	-------------

10. ¿Cómo califica el trámite administrativo que se llevó a cabo para la entrega de su unidad, desde la cotización, hasta la entrega y facturación?

MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	COMENTARIOS
-----------	-------	------	----------	-------------

Al concluir la encuesta se le recuerda al cliente que el primer servicio de la unidad se debe de realizar a los 10, 000 kms.

**Experiencia con el servicio recibido y funcionamiento de la unidad durante el 1er año de vida.**

En esta fase se encuesta al cliente durante el 1, 2, 3, 6,9 y 12 mes, y se realizan las preguntas que a continuación se enlistan:

**1º, 2º y 3º mes**

1. ¿Ha tenido algún problema con la unidad o el servicio recibido?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

En caso de responder Sí ¿Cuál? Y clasificar la queja.

BUS	PROVEEDORES	DEALER	REFACCIONES	VENTAS
-----	-------------	--------	-------------	--------

## 6º mes

1. ¿Ha tenido algún problema con la unidad o el servicio recibido?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

En caso de responder Sí ¿Cuál? Y clasificar la queja.

BUS	PROVEEDORES	DEALER	REFACCIONES	VENTAS
-----	-------------	--------	-------------	--------

2. ¿Le gustaría que un agente de ventas lo visite para próximas negociaciones?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

## 9º mes

1. ¿Ha tenido algún problema con la unidad o el servicio recibido?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

En caso de responder Sí ¿Cuál? Y clasificar la queja.

BUS	PROVEEDORES	DEALER	REFACCIONES	VENTAS
-----	-------------	--------	-------------	--------

2. ¿Cómo califica la experiencia que ha tenido con nosotros?

MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	COMENTARIOS
-----------	-------	------	----------	-------------

3. Acorde a su experiencia con nosotros ¿Nos recomendaría?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

4. ¿Volvería a adquirir una unidad con nosotros?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

5. ¿Considera que le ofrecemos mayores ventajas competitivas que otros proveedores?

Ventajas competitivas:

- Consumo de combustible
- Precio de compra
- Seguridad de colisión
- Manejo en carretera
- Confort del pasajero
- Imagen de la unidad

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

Si la respuesta es No, preguntar motivos, que desventajas competitivas detecta y que le gustaría que le ofreciéramos.

## 12º mes

1. ¿Ha tenido algún problema con la unidad o el servicio recibido?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

En caso de responder Sí ¿Cuál? Y clasificar la queja.

BUS	PROVEEDORES	DEALER	REFACCIONES	VENTAS
-----	-------------	--------	-------------	--------

2. ¿Cómo califica la experiencia que ha tenido con nosotros?

MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO	COMENTARIOS
-----------	-------	------	----------	-------------

3. Acorde a su experiencia con nosotros ¿Nos recomendaría?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

4. ¿Volvería a adquirir una unidad con nosotros?

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

5. ¿Considera que le ofrecemos mayores ventajas competitivas que otros proveedores?

Ventajas competitivas:

- Consumo de combustible
- Precio de compra
- Seguridad de colisión
- Manejo en carretera
- Confort del pasajero
- Imagen de la unidad

SI	NO	COMENTARIOS
----	----	-------------

Si la respuesta en No, preguntar motivos, que desventajas competitivas detecta y que le gustaría que le ofreciéramos.

6. Mensaje para el día de la calidad.

El día de la calidad se lleva a cabo cada 2 meses, es una plática masiva de 40 minutos con todo el personal de la empresa tanto administrativos como operativos, donde se da a conocer el estatus de la empresa, avance de equipos OD (Desarrollo Operacional, por sus siglas en inglés), y los mensajes buenos y malos que los clientes han proporcionado de acuerdo a las encuestas realizadas. Con el fin de recibir retroalimentación por parte de los clientes y concientizar al personal.

## 2.8 Clasificación de Quejas

Dentro de la encuesta, cuando se le pregunta al cliente si ha tenido algún problema con el servicio o la unidad, se clasifica de la siguiente manera:

**Bus:** Problemas mecánicos, internos y externos en la unidad.

**Proveedores:** El audio, video, asientos, son abastecidos por externos, por lo tanto problemas relacionados a estos, son direccionados a los proveedores para que ellos brinden la atención,

**Dealer:** Un mal servicio recibido por parte de la red de concesionarios, que se tiene en toda la república mexicana.

**Refacciones:** Cuando no se puede surtir alguna refacción en el momento al cliente, o bien se tarda mucho tiempo (días) en surtir el pedido.

**Ventas:** Cualquier trámite administrativo, que este detenido entre la empresa y el cliente.<sup>19</sup>

Esta clasificación nos ayuda a direccionar cada queja con la persona correcta y de esta manera se pueda tener un tiempo de reacción más rápido.

Ya que se conoce el Customer Delight, ahora hablaremos en el siguiente capítulo del TRI\*M Index.

---

<sup>19</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

## Capítulo 3. TRI\*M Index

### 3.1 TNS GLOBAL

Es una de las mayores agencias de investigación en todo el mundo, ofreciendo ideas poderosas sobre cómo desbloquear los momentos que ayudarán a prosperar a las empresas. Son parte de Kantar, una de las compañías líderes mundiales de datos, información y consultoría.

Se concentra en la comprensión de los problemas de negocio para que puedan proporcionar las soluciones adecuadas y la experiencia, identificando y optimizando y así impulsar a un crecimiento extraordinario.

De acuerdo a la empresa TNS, dedicada hacer este tipo de estudios, se hablará sobre el TRI\*M Index.

### 3.2 ¿Qué es el TRI\*M Index?

“TRI\*M (Medición, Gestión y Seguimiento) es un sistema de indicadores estandarizados donde se analiza, medidas y retrata las relaciones de las partes interesadas sobre la base de indicadores estandarizados.”<sup>20</sup>

Este estudio se ejecuta a nivel mundial con todas las marcas del mismo giro. Se busca saber dónde se encuentran concentrados los consumidores del producto, qué buscan, qué esperan de la empresa. Así como el nivel de fidelidad que se tiene ante los clientes.

---

<sup>20</sup> [http://www.tns-ri.com.mx/que\\_hacemos/stakeholder-management/index.html](http://www.tns-ri.com.mx/que_hacemos/stakeholder-management/index.html)

El TRI\*M Index es un poderoso indicador de éxito a largo plazo, está demostrado que aumenta la rentabilidad y las ventas.

*Con TRI\*M puedes gestionar de forma operativa las relaciones que se tiene con los clientes:*

- *Retención de clientes un único indicador muestra la situación de la compañía frente a sus propios objetivos y frente a la competencia.*
- *Predisposición hacia la empresa en términos de niveles de satisfacción y fidelidad.*
- *Identificación de “key drivers” (Unidades Clave): ayuda a comprender los factores que están motivando a cada uno de los grupos de interés, encontrando oportunidades ocultas y priorizando posibles acciones en las áreas capaces de ofrecer un mayor retorno.*
- *Fortalezas y Debilidades comparadas con la competencia, permitiendo identificar nuevas oportunidades.*
- *Compromiso con la marca, identifica qué clientes de la marca están en riesgo mediante el análisis de su compromiso con ella e identifica el origen del riesgo entre el conjunto de marcas existentes.<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup> [http://www.tns-ri.com.mx/que\\_hacemos/stakeholder-management/index.html](http://www.tns-ri.com.mx/que_hacemos/stakeholder-management/index.html)

El TRI\*M, es un indicador de situación actual que mide 4 puntos, los cuales son:

1. Experiencia con la Marca
2. Recomendación de la Marca.
3. Repetición de la Compra.
4. Ventajas competitivas.

Éstas se evalúan bajo una escala de:

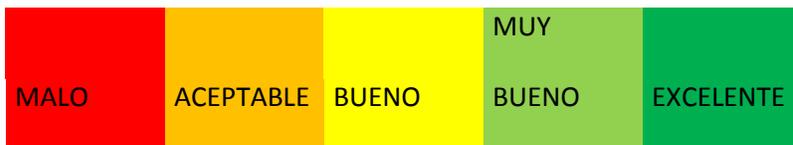


Figura 4. Escala de Respuestas a Encuesta del TRIM. Fuente: Elaboración Propia.

Éstas con una escala de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación (mala) y 5 la mayor (excelente), y éstas son las que se promedian para obtener la calificación de la marca. En el siguiente subtema, Cuadro 3 se dará a conocer la fórmula con la que calcula el TRI\*M.

### 3.3 Fórmula de TRI\*M

“La solución TRI\*M reconoce la complejidad de las relaciones con los clientes y la singularidad de cada individuo. Descifra las ideas que se necesitan para identificar y ofrecer la experiencia óptima al cliente, entendiendo el equilibrio entre las

necesidades de los clientes y lo que proporciona un crecimiento rentable para la empresa.”<sup>22</sup>

La fórmula de cómo se obtienen los puntos es la siguiente:

	EXPERIENCIA EN GENERAL	RECOMENDACIÓN	RECOMPRA	VENTAJAS COMPETIVIVAS	TRI*M
1	-96	10	10	10	-66
2	-76	20	20	20	-16
3	-56	30	30	30	34
4	-36	40	40	40	84
5	-16	50	50	50	134

Cuadro 3. Cuadro de Puntos de desglose de calificación del TRI\*M. Fuente: Manual Corporativo de la Empresa.

En el Cuadro 3, se puede ver como se asigna el puntaje a cada calificación, según sea la respuesta, esta va desde el valor mínimo al valor máximo.

De esta manera se dice que las calificaciones que se obtienen en las encuestas realizadas a los clientes se promedian de acuerdo al Cuadro 3, según la respuesta obtenida por del cliente.

<sup>22</sup> Manual Corporativo de la Empresa.

Ejemplo:

Si un cliente da las siguientes respuestas:

Experiencia en General 4 = -36

Recomendación 3 = 30

Recompra 2 = 20

Ventajas Competitivas 4 = 40

Tiene un total de: 54 puntos

La calificación mínima y mayor que se puede obtener en este análisis es: -66 puntos y 134 puntos, respectivamente. En cambio se busca que las empresas tengan por lo menos una calificación de 84 puntos o bien se encuentren en la escala de muy bueno.

#### *3.4 ¿Cuál es el proceso que se lleva para realizar la encuesta del TRI\*M?*

Durante el mes de Septiembre se genera un concentrado de todas las ventas que se tuvieron de Enero del año anterior al mes de Agosto del año actual, este consta de:

- Nombre del cliente
- Dirección
- Teléfonos
- Correo electrónico
- Número de unidades que adquirió

- Modelos de las unidades adquiridas

Ya que se finaliza dicho concentrado, se envía una carta a los clientes comentándoles que se correrá esta encuesta y pidiendo de su autorización y apoyo para que se les pueda realizar la llamada. (Dicha llamada dura aproximadamente 15 minutos)

Posteriormente a esto se le hace llegar el concentrado a la empresa que se encargara de hacer el estudio del TRI\*M. En este caso es TNS.

Ya que TNS realiza todas las encuestas, y consolida toda la información, promedia las calificaciones obtenidas de acuerdo a las respuestas de los clientes y obtiene la calificación de la marca, todo lo anterior se envía al área de Satisfacción al Cliente de la empresa y se comienza a analizar los resultados, antes de que estos sean compartirlos con el resto de la organización.

Cuando la empresa conoce estos resultados, ella decide reforzar el proceso del Customer Delight, y de esta manera, poder aumentar la calificación de los clientes en el próximo año.

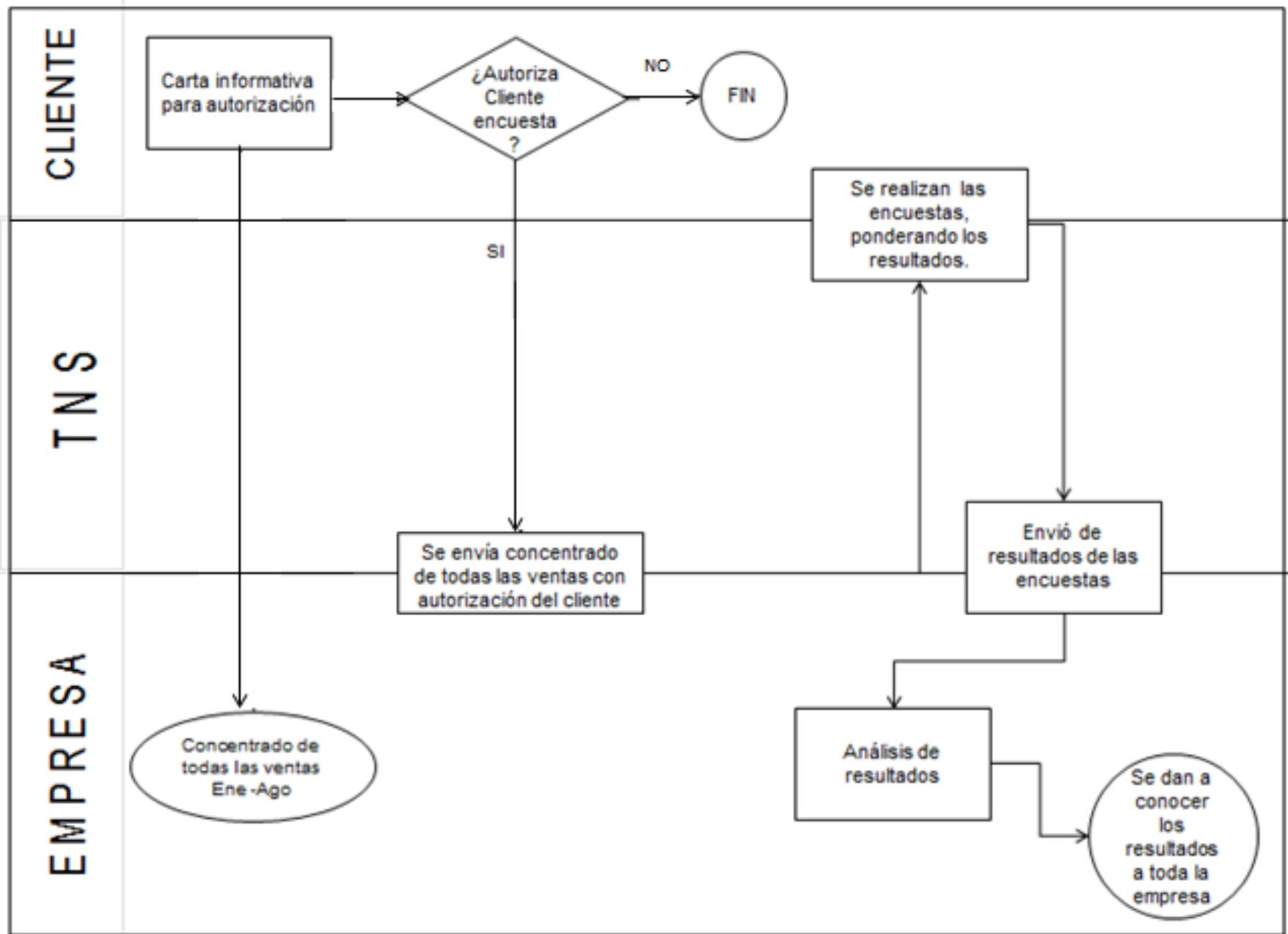


Diagrama 2. Proceso del TRI\*M. Fuente: Elaboración Propia.

En la Figura 5 se muestra el Diagrama de Flujo del Proceso del TRI\*\*M, en el que se toma en cuenta las áreas involucradas y los pasos que se mencionan al principio de este subtema.

En el siguiente capítulo se conocerán los cambios realizados al Proceso del Customer Delight, de acuerdo a los resultados obtenidos en el TRI\*M. Lo anterior se muestra en el Diagrama 2.

## Capítulo 4. CASO PRÁCTICO

### *4.1 Reestructuración del Customer Delight.*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el TRI\*M Index, el área de Satisfacción al Cliente de la empresa decide reforzar el proceso de monitoreo del Customer Delight, agregando un monitoreo de experiencia de compra, y así poder darle un seguimiento al cliente desde que levanta su pedido hasta el primer año de vida de la unidad. Así como hacer una llamada de cortesía mes a mes a los clientes, preguntándole acerca de la experiencia que han tenido y promediarla, como se muestra en el Cuadro 3, de esta manera se tiene un resultado previo mes a mes, e incluso se sabría cuál sería el resultado si en ese momento se corriera la encuesta del TRI\*M. En la Figura 3, se señala lo que se le agregará al proceso del Customer Delight.

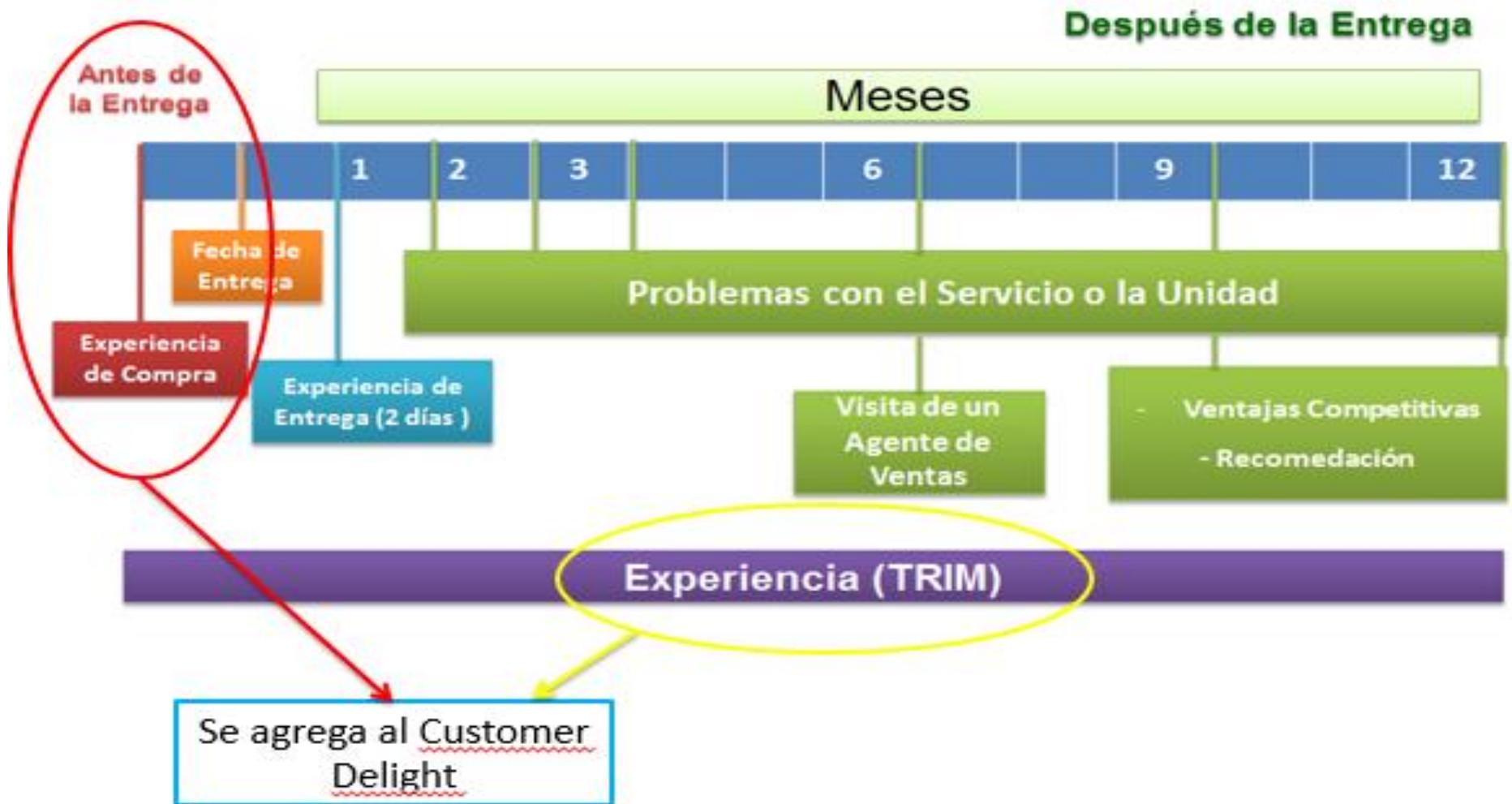


Figura 3. Agregados al Proceso. Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.2 Antes de la Entrega / Experiencia de Compra

De acuerdo a los resultados del TRI\*M, donde se detecta que los clientes tienen inconformidad con el servicio brindado durante la compra y antes de la entrega, el área de Satisfacción al Cliente, decide agregar una fase al monitoreo del Customer Delight, a la cual le llaman “Experiencia de Compra”.

1. ¿Cómo considera su experiencia de compra?



2. ¿El agente de ventas le aclaró todas sus dudas?



3. ¿Cuál es la fecha de entrega de su unidad?

Agregada esta fase al Proceso se establece con todas las áreas involucradas que cada vez que un cliente firme su pedido, se realice. De esta manera si existe alguna dificultad durante la compra, se detecte a tiempo y se pueda solucionar, también se le pregunta sobre la fecha de entrega de la unidad, lo anterior es porque internamente se le da seguimiento y que la unidad en efecto se entregue en la fecha que se menciona; de no ser así, se contacte a los involucrados para saber a qué se debe e informarle al cliente, e incluso para identificar si se debe a algún trámite de el mismo y esto demore la entrega.

#### 4.3 Experiencia con la marca, según la escala del TRI\*M (Mensualmente)

Se decide agregar la pregunta;

¿Cómo considera su experiencia con la marca?, la respuesta debe de ser bajo la siguiente escala:

MALO	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
------	-----------	-------	-----------	-----------

Ésta se realiza mensualmente, con el fin de pronosticar la calificación que se tendría, si en ese momento se realizará la encuesta del TRI\*M.

La dinámica que se realiza para esto, es el siguiente:

- Se le llama al cliente preguntándole acerca de su experiencia.
- Se promedia su calificación de acuerdo a la respuesta que se obtiene, conforme a la siguiente tabla. Ejemplo: Si el cliente, responde “Malo”, la calificación sería “-96 puntos”, y así según el caso.

	EXPERIENCIA EN GENERAL
1	-96
2	-76
3	-56
4	-36
5	-16

- Se concentran todas las calificaciones de los clientes según su zona y se saca el promedio.
- Se dan a conocer las calificaciones a los ERN'S (Equipos Regionales de Negocio), para que ellos prioricen la atención que se debe de dar a cada cliente según la calificación obtenida.
- Mensualmente se realiza la misma dinámica para verificar si de acuerdo a la atención que se le brinda sube o baja la calificación, si se soluciona o no el problema o incluso si ésta sigue en el mismo estatus.

#### 4.4 Tabla comparativa del antes y después de la Reestructuración

A continuación se muestra una tabla comparativa de los cambios que se realizan al Customer Delight.

<b>Customer Delight antes de la reestructuración</b>	<b>Customer Delight después de la reestructuración</b>
Inicia al segundo día de la entrega de la unidad	Inicia ya levantado y firmado el pedido de la unidad.
No se tenía una encuesta para evaluar la experiencia de compra.	Se desarrolla una encuesta para evaluar la experiencia de compra del cliente, donde se evalúa la atención y servicio del vendedor.
No se le llamaba al cliente para preguntarle sobre la experiencia que ha tenido con la marca.	Se le llama una vez al mes al cliente para preguntarle sobre la experiencia que ha tenido con la marca.
No se tenían ERN	Se forman los ERN`s, para brindar un servicio personalizado a cada cliente según su zona.
No se realizaban reuniones cada mes, para comunicar los resultados pronosticados.	Se llevan a cabo reuniones mensualmente, entre el área de Satisfacción al Cliente, ERN`s y demás

	<p>áreas involucradas para comunicar los resultados de las encuestas y priorizar las atenciones que se debe llevar con cada cliente, según la calificación dada en ese mes.</p>
--	---

Cuadro 4. Tabla Comparativa del antes y después de la reestructuración del CustomerDelight. Elaboración Propia.

#### 4.5 ¿Qué es un ERN?

Un Equipo Regional de Negocios (ERN), es equipo multidisciplinarios, el cual busca brindarle soporte personalizado a los clientes, solucionando sus inquietudes, para que de esta manera se retengan los clientes ganando su fidelidad con la marca y en su casa atrayendo nuevos clientes.

Los equipos regionales de negocio (ERN), están conformados por 3 Gerencias:

- Gerente Regional de Ventas
- Gerente Regional de Servicio
- Gerente Regional de Refacciones

Donde ellos trabajan por zona, es decir, se divide toda la República Mexicana en 4 zonas: Norte, Occidente, Centro y Sureste.

Los resultados obtenidos de Febrero a Marzo 2016, tras el seguimiento del Customer Delight, fueron satisfactorios, debido a que en el mes de Febrero se obtuvieron todas las dudas, inquietudes e inconformidades de los clientes, el ERN

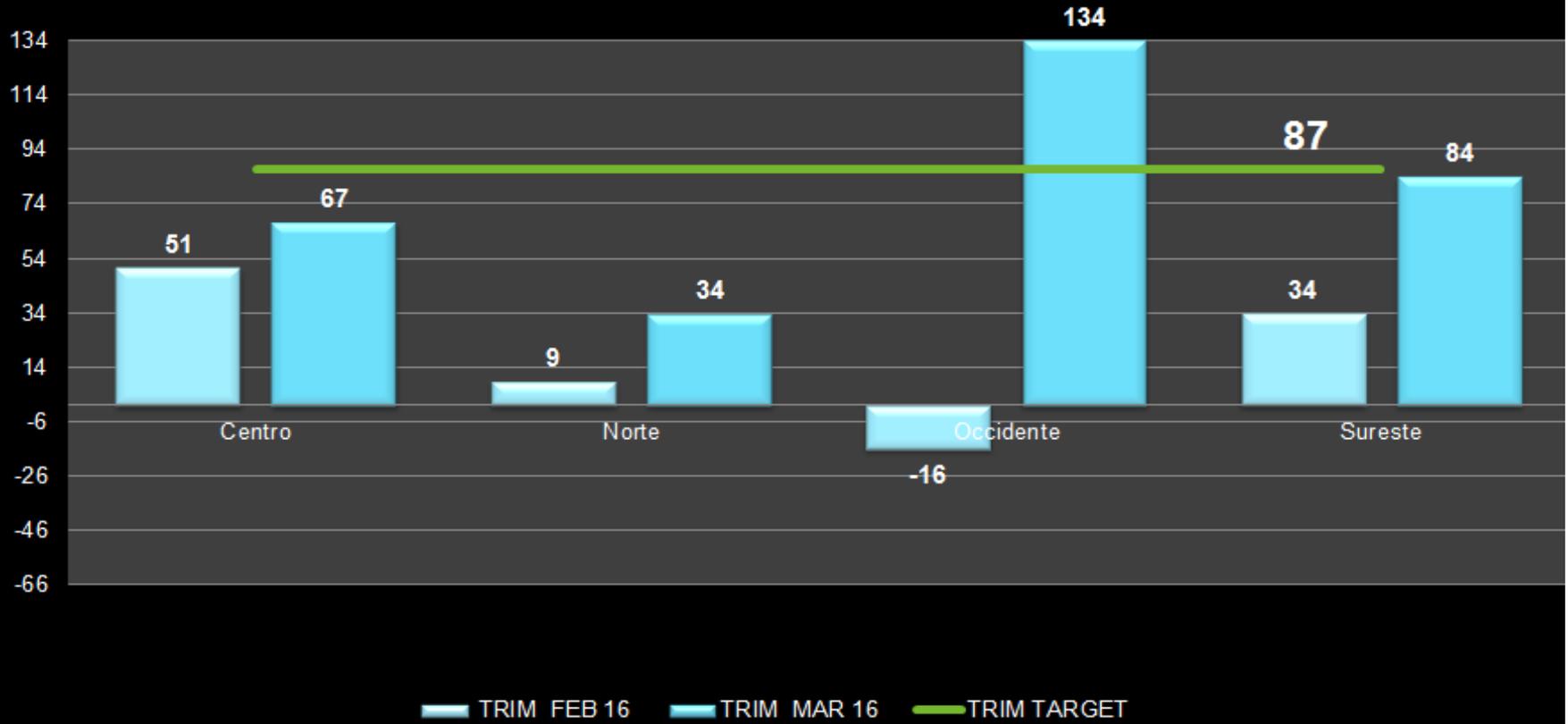
trabajo durante ese mes para que cuando se volviera a realizar el monitoreo, se viera reflejado en la calificación que el cliente da en el mes de Marzo.

En la siguiente gráfica se puede observar los resultados obtenidos, donde se refleja el aumento de la calificación por zona.

# TRI\*M Index FORECAST-RETAIL

## CUSTOMER EXPERIENCE

### FEBRERO - MARZO 2016



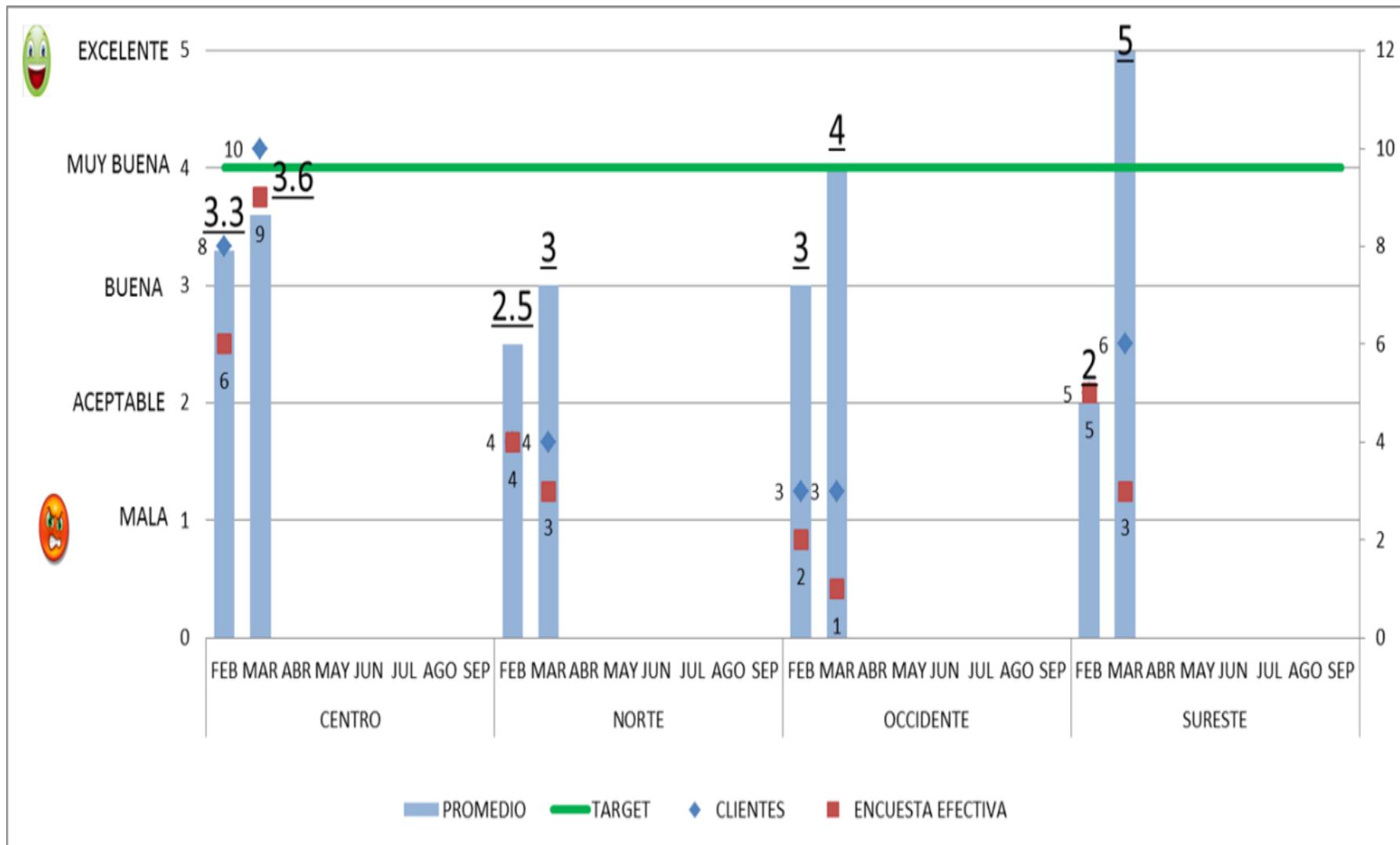
NOTA: La línea color verde (Target) representa a donde busca llegar, es decir, la calificación que se desea obtener o superar.

Gráfica 1. Calificaciones Feb – Mar 2016. Fuente: Manual Corporativo de la Empresa.

De igual manera se desarrolló un KPI, que a continuación se muestra, donde se muestra el número de encuestas realizadas y la calificación promedio, que se obtiene al preguntarle al cliente acerca de la experiencia que ha tenido con la marca.

Donde se muestra el número de clientes que se tienen por zona, las encuestas efectivas que se tienen por zona, el promedio de calificación que se les da y el target (es la calificación que se pone como meta a alcanzar).

# PRONÓSTICO DEL TRI\*M



NOTA: La línea color verde (Target) representa a donde busca llegar, es decir, la calificación que se desea obtener o superar.

Gráfica 1. Calificaciones Feb – Mar 2016. Fuente: Manual Corporativo de la Empresa.

## Conclusiones

Después de reestructurar el proceso de monitoreo de Customer Delight, la hipótesis se comprueba, la cual dice: “Si se realiza un proceso de monitoreo desde el primer contacto hasta el primer año de vida de la unidad y éste genera información, entonces obtenemos datos que nos puedan ayudar a hacer un diagnóstico y así se puedan implementar soluciones que nos permitan aumentar la satisfacción del cliente”.

Como se mencionó en el párrafo anterior, se comprueba porque al realizarse este seguimiento al cliente desde el primer contacto, éste genera datos que nos ayudan a aclarar todas las dudas que a él le surjan en el momento, y se le da una pronta respuesta a los problemas que se le vayan dando con el servicio o la unidad hasta el primer año de vida. Por lo tanto, este intercambio genera la información necesaria para poder lograr una mejora continua.

Así mismo el pronóstico del TRI\*M ayuda a que la empresa conozca la calificación que tendría, si en ese momento se estuviera realizando la encuesta y de esta manera conocerá los puntos débiles por los que en ese momento está pasando.

Esta reestructura también ayuda tener una mejor retroalimentación con los clientes y a no actuar como bomberos, queriendo controlar el incendio cuando éste ya está presente. Porque realizan planes de acción acorde a los resultados obtenidos en ese momento para poder aumentar la calificación y consigo se aumente la satisfacción y lealtad del cliente.

También ayuda a fortalecer el trabajo en equipo y los lazos internos de la empresa para poder apoyarse y dar respuestas óptimas, en el momento correcto. Por que todos deben estar enfocados en el aumento de satisfacción del cliente de acuerdo al enfoque estratégico del año en curso y lograr que sea el número uno en imagen de marca.

Se puede recomendar este proceso en todas las empresas, adaptándolo de acuerdo a sus necesidades de cada una de ellas. Obteniendo beneficios, para la empresa, ya que se le brinda un soporte dirigido al cliente ofreciéndolo desde la compra hasta el primer año de vida de la unidad.

## Fuentes de Información

### LIBROS

- Ferrer Salvador, Carmen María.

“Calidad de servicios: el camino hacia la fidelidad del consumidor: estrategias para conseguir estabilizar a los clientes”.

Universidad de Almería, 2008.

Almería, pág. 128.

- Gattorna, John.

“Cadenas de abastecimiento dinámicas: cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren”.

Ecoe Ediciones, 2009.

Bogotá, pág. 287.

- Hernández Sampieri Roberto; Carlos Fernández Collado; María del Pilar Baptista Lucio; con la colaboración de: Sergio Méndez Valencia; Christian Paulina Mendoza Torres

“Metodología de la Investigación”.

Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 2014.

Sexta Edición

México, pág. 250.

- Lodoño Mateus, María Claudia.

“Atención al cliente y gestión de reclamaciones: en busca del Santo Grial”.

Fundación Confederal, depósito legal 2011

2a edición

Madrid, pág. 340.

- López Capel, Félix.

“Comunicación con la clientela: entrevistas con clientes, posventa y reclamaciones”.

Ed. Netbiblo, 2007.

España, pág. 114.

- Paz Couso, Renata.

“Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente”

Ideas Propias Editorial Vigo, 2005

España, pág. 160.

- Riveros Silva, Pablo Emilio.

“Sistema de gestión de la calidad del servicio: sea el líder en mercados altamente competidos”.

Ecoe Ediciones, 2007

Tercera Edición.

Bogotá, pág. 340.

- Rokes, Beverly.

“Servicio al Cliente”.

Ed. Thomson, 2004.

México, pág. 166.

- Schnarch Kirberg, Alejandro.

“Marketing de fidelización: cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana”.

Ecoe Ediciones, 2011.

Bogotá, pág. 136.

- Stockmann, Reinhard.

“Evaluación y desarrollo de la calidad: bases para una administración de la calidad orientada hacia impactos”.

Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2009

San José, Costa Rica, pág. 434.

- Vargas Quiñones, Martha Elena; Luzángela Aldana de la Vega. “Calidad y servicio: conceptos y herramientas”.

Ecoe, Ediciones, 2014.

Tercera Edición

Bogotá, pág. 362.

## REVISTAS

- Solórzano Barrera Grisell  
El Buzón de Pacioli, “Importancia de la calidad en el Servicio al cliente”  
Editorial, Instituto Tecnológico de Sonora.  
México, pág. 36.

## MANUALES

- Manuales Corporativos de la Empresa del Área de Satisfacción al Cliente.

## PÁGINAS WEB

- Promonegocios  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>  
Fecha de Consulta: Mayo de 2017
- Revista Expansión  
<http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

Fecha de Consulta: Mayo de 2017

- Servicio de Atención al Cliente

<http://importacionesan.blogspot.se/2011/05/marco-teorico.html> / Fecha de

Consulta: Mayo de 2017

- TNS

<http://tnsglobal.es/servicios/Reputacion/TRIM-Evalua-experiencias>

Fecha de Consulta: Mayo de 2017