



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PROPUESTA DE MODELO DE MEJORA DE CALIDAD DE SERVICIO

Caso: CAJA 18

Tesina de Grado presentada por

PAMELA ANDREA CANALES ARROYO

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Marzo 2023

TÍTULO DE TESINA: **“PROPUESTA DE MODELO DE MEJORA DE CALIDAD DE SERVICIO”. Caso: CAJA 18.**

AUTOR: **PAMELA ANDREA CANALES ARROYO**

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

Valparaíso, marzo 2023

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: PAMELA ANDREA CANALES ARROYO

Fecha: 31 DE MARZO DEL 2023

RESUMEN EJECUTIVO

La Calidad de un servicio es fundamental para las organizaciones, ya que determina las decisiones de los consumidores en varias áreas y aspectos, es por esto mismo que cada servicio entregado debe ser mejorado de forma constante, primordialmente en el área de Recursos Humanos.

A lo largo de los años se ha ido avanzando en la importancia que es tener a un cliente satisfecho, ampliando la calidad de la atención y estableciendo la credibilidad del proveedor en el mercado, ofreciendo la adecuada confianza de que el producto o el servicio cumpla los requisitos de calidad para satisfacer a los usuarios o consumidores, mejorando la productividad y eficacia en el mercado, siendo más competitivos, reduciendo costos y obteniendo beneficios que asegurarán la estabilidad de la empresa, como también mejorarán la calidad de vida de trabajadores y clientes. Y así dependiendo de la disposición y del uso adecuado de estos mecanismos, la empresa podría garantizar que el sistema de gestión de calidad funcione a la perfección logrando el objetivo final que es satisfacer, además de fidelizar al cliente.

El resultado de este trabajo fue diseñar un sistema de gestión para las oficinas de Caja18. Teniendo como foco de análisis el proceso de cambio, en la dimensión de calidad de servicio, resultados operacionales, cambios de paradigmas y cultura laboral.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPITULO I	10
MARCO TEÓRICO	10
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	10
DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	11
EL MODELO SERVQUAL DE CALIDAD DE SERVICIO	14
CAPITULO II	23
INDUSTRIA DE LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN DE ASIGNACIÓN FAMILIAR	23
CÓMO FUNCIONA UNA CAJA DE COMPENSACIÓN	24
HISTORIA DE CAJA 18	24
<i>Misión</i>	25
<i>Visión</i>	25
<i>Valores</i>	25
<i>Directorio</i>	26
CAPITULO III	27
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	27
MEDICIONES Y RESULTADOS	30
CONCLUSIONES DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	39
CAPITULO IV	43
PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD DE SERVICIO	43
EL MODELO DE MEJORA DE CALIDAD DE SERVICIO	44
<i>Planes de acción:</i>	45
<i>La Estrategia de Negocios</i>	46
<i>Los Procesos de Negocio y la cadena de valor.</i>	47
<i>Nueva visión sobre procesos</i>	49
<i>Las Personas o colaboradores</i>	50
<i>Recursos</i>	50
<i>Impacto del nuevo modelo de gestión</i>	52
CONCLUSIÓN	54
BIBLIOGRAFÍA	55

INTRODUCCIÓN

La calidad total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que han sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores.

Es por ello que surge la necesidad de evaluar los puntos críticos que la empresa debe considerar, para que el uso de estas tecnologías, como apoyo en el servicio de atención al cliente, sea realmente eficiente y que junto con todos los otros componentes relacionados, como los conceptos de Calidad, Herramientas y Formas de Atención al Cliente, Estrategias, etc. permitan llegar a cumplir y exceder las expectativas de sus clientes junto con la entrega del valor esperado por ellos, logrando su retención a través de su fidelización y compromiso.

Planteamiento del Problema

No hay dudas de que las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (C.C.A.F) son importantes para los trabajadores y pensionados de todo Chile.

En general éste sector controla numerosas actividades que impactan en la sociedad, como desde pagos de asignaciones familiares, créditos sociales, hipotecarios, pagos de licencias médicas, etc.

Un servicio de calidad de esta área de la industria conlleva a la satisfacción y por ende la fidelización de los clientes, esto se logra con lo denominado marketing en tiempo real que es el punto donde las promesas se cumplen o se rompen, es con base en encuentros de servicios con lo que los clientes construyen sus percepciones. Estos encuentros de servicios o momentos de la verdad son la impresión más vívida del servicio y se da cuando los clientes interactúan con la empresa, éste recibe una especie de fotografía instantánea de la calidad del servicio que presta la organización y cada encuentro contribuye lo mismo a la satisfacción general del cliente que queda a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más. Desde el punto de vista de la organización cada encuentro representa una oportunidad para probar su potencial como proveedor de un servicio de calidad y para así incrementar la lealtad del cliente.

Las fallas y problemas que ocurren durante los primeros niveles del servicio son particularmente críticos, debido a que una falla en uno de esos puntos origina mayor riesgo de insatisfacción en cada nivel. Cuando un cliente interactúa por primera vez con la empresa, creará en él una primera impresión de la organización. En estas situaciones de primer encuentro a menudo el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar a la organización, por ello que la primera experiencia personal

puede adquirir una importancia exagerada en las percepciones del cliente respecto de la calidad.

A pesar de que el cliente haya sostenido múltiples interacciones con una empresa, cada uno de los encuentros individuales son importantes para crear una imagen conjunta de la empresa en la memoria del cliente.

Con objeto de formar una imagen conjunta de alta calidad deben sumarse muchas experiencias positivas, mientras que muchas interacciones negativas producirán el efecto inverso. Por su parte, la combinación de interacciones positivas y negativas genera en el cliente sentimientos de inseguridad sobre la calidad de la empresa, de duda sobre la continuidad en la entrega del servicio y lo hacen vulnerable ante el atractivo de la competencia. De acuerdo con la lógica no todos los encuentros son igualmente importantes para construir las relaciones. Es probable que para cada organización existan ciertos encuentros claves relacionados con la satisfacción del cliente.

Aparte de los encuentros claves comunes, existen encuentros trascendentales, que simplemente pueden arruinar todo lo construido y alejar por completo al cliente, sin importar los encuentros pasados. Cuando esos encuentros trascendentales son positivos pueden vincular al cliente con la organización de por vida.

Es por esto que el proyecto estará enfocado en contestar la pregunta de investigación principal que será ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes de la C.C.A.F. 18 de septiembre? El objetivo general de la investigación es determinar el grado de satisfacción de los clientes medido a través de una encuesta tomada a una muestra de clientes, la cual reflejará la percepción que tiene el cliente con respecto al servicio ofrecido.

Problema a Solucionar

A partir del año 2018, la gerencia de Caja 18, decidió instalar en sus sucursales alrededor de todo el País una nueva estructura de negocio, la cual tenía relación directa con la atención al cliente, en cuanto a los diferentes puntos de atención.

En un comienzo esta unidad operaba con tres trabajadores de atención de público por sucursal, un Agente y un Jefe de Oficina. En la actualidad esta unidad cuenta con menos personal y sin Agente, siendo la única persona a cargo el Jefe de Oficina, siendo ahora redefinido en un nuevo cargo “Gestor de Operaciones de Sucursal”.

Con esta nueva implementación se generaron innumerables reclamos de los colaboradores, debido al retraso en los procesos desde Casa Matriz, la incertidumbre de si mantendrían su puesto de trabajo, angustia por no saber qué iba a suceder con la vida laboral, cambios constantes de jefatura, entre otras cosas. Además de no contar con información actualizada del estado de los sistemas y servicios. La gran cantidad de reclamos y opiniones sin seguimiento y control, producen retraso en los procesos, generando malestar en los clientes externos e internos.

Objetivo General

Diseñar un modelo de mejora de Calidad de servicio en C.C.A.F 18 de septiembre.

Objetivos Específicos

- Conocer las estrategias de Caja 18 para generar una mejor atención.
- Indagar el impacto de la atención en los clientes.
- Estudiar el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Identificar las debilidades y fortalezas en la atención al cliente.
- Proponer sugerencias en las áreas que tengan oportunidad de mejora.
- Diseñar sistema de gestión de calidad.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El capítulo permite conocer los conceptos básicos y necesarios para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

Planificación Estratégica de la Calidad

Planificación Estratégica de la Calidad, es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesaria para alcanzar los objetivos de la calidad.

Los objetivos que busca la Planificación Estratégica de la Calidad, según Idalberto Chiavenato (1995)¹, son:

- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocios y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Según Humberto Serna (1994)² los beneficios derivados del proceso de planificación son los siguientes:

¹ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995.

² Serna Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis Colombia. 1994.

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Según George Steiner (1996)³, los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- ✓ La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- ✓ La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- ✓ Las Estrategias Claves, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Diseño y planificación de la calidad

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplan con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas.

³ Steiner George A. Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México. 1996.

El proceso de planificación de la calidad se estructura en siete pasos según Donna C.S. Summers 2006⁴

1. Análisis del entorno
2. Misión de la calidad
3. Establecer una política de calidad
4. Generar los objetivos estratégicos de calidad
5. Establecer los planes de acción de la calidad
6. Aplicar la estrategia de la calidad
7. Controlar y evaluar la actuación de la calidad.

Para detallar y explicar de mejor manera la planificación estratégica y de calidad según autora, se presenta el comparativo entre Planificación estratégica de la calidad y Planificación estratégica tradicional.

Planificación estratégica de calidad	Planificación estratégica tradicional
Se enfoca en los clientes	Su centro de interés no está definido, o repartido entre varias consideraciones.
Los líderes determinan los factores críticos para el éxito.	Los líderes ignoran cuales son los factores críticos para el éxito.
Las metas y objetivos se orientan a los procesos y a los resultados.	Las metas y los objetivos se orientan a los resultados.
Las metas y objetivos se basan en información, y dependen del análisis de las tendencias o patrones.	Las metas y objetivos podrían basarse en corazonadas o suposiciones.
Enfoque en los procesos	Enfoque en los productos.
Hay alineación entre los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las	No existe alineación.

⁴ Donna C.S. Summers. Administración de la Calidad. Estados Unidos. 2006.

metas, los objetivos y las actividades cotidianas.	
Todo mundo sabe cómo se alinean sus actividades cotidianas con los factores críticos para éxito, la misión, la visión, las metas y objetivos.	Solo algunas personas están conscientes de la manera en que sus actividades cotidianas tienen cabida en el plan.
Las actividades de mejora se centran en las tareas críticas para alcanzar el éxito.	Las actividades de mejora carecen de enfoque.
Las actividades de mejora se dan tanto en el interior de las áreas funcionales como entre las mismas.	Las actividades de mejora se presentan casi siempre al interior de las áreas funcionales.

Ahora nos adentraremos en los sistemas y modelos de gestión de calidad de servicio, veremos los más utilizados y veremos cuál es el que elegiremos para desarrollar este trabajo:

ISO 10002: Este estándar internacional establece requisitos para un sistema de gestión de calidad para la atención al cliente. Se enfoca en la satisfacción del cliente, la resolución de quejas y reclamaciones, y la mejora continua de los procesos.

Hospitality Assured: Este es un sistema de gestión de calidad específico para la industria hotelera que se enfoca en la mejora continua de la calidad del servicio al cliente.

Service Quality Management (SQM): Es un enfoque de gestión de calidad que se enfoca en la mejora continua de la calidad del servicio al cliente, la satisfacción del cliente y la implicación de los empleados en la mejora de la calidad.

SERVQUAL: Es un modelo utilizado para medir la calidad del servicio percibida por los clientes en cinco dimensiones clave: confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y tangibilidad.

Tomando en cuenta estos 4 sistemas de calidad de servicio, elegiremos el modelo SERVQUAL, ya que nos enfocaremos netamente en la confiabilidad del cliente, más allá de los números de reclamos, queremos hacer mejoras sustanciales en la calidad de atención que tienen todas las Cajas de Compensación.

El modelo SERVQUAL es, de hecho, un método utilizado para medir la calidad del servicio percibida por los clientes, y está basado en encuestas que evalúan la satisfacción del cliente en cinco dimensiones claves de calidad del servicio. Estas dimensiones son confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y tangibilidad.

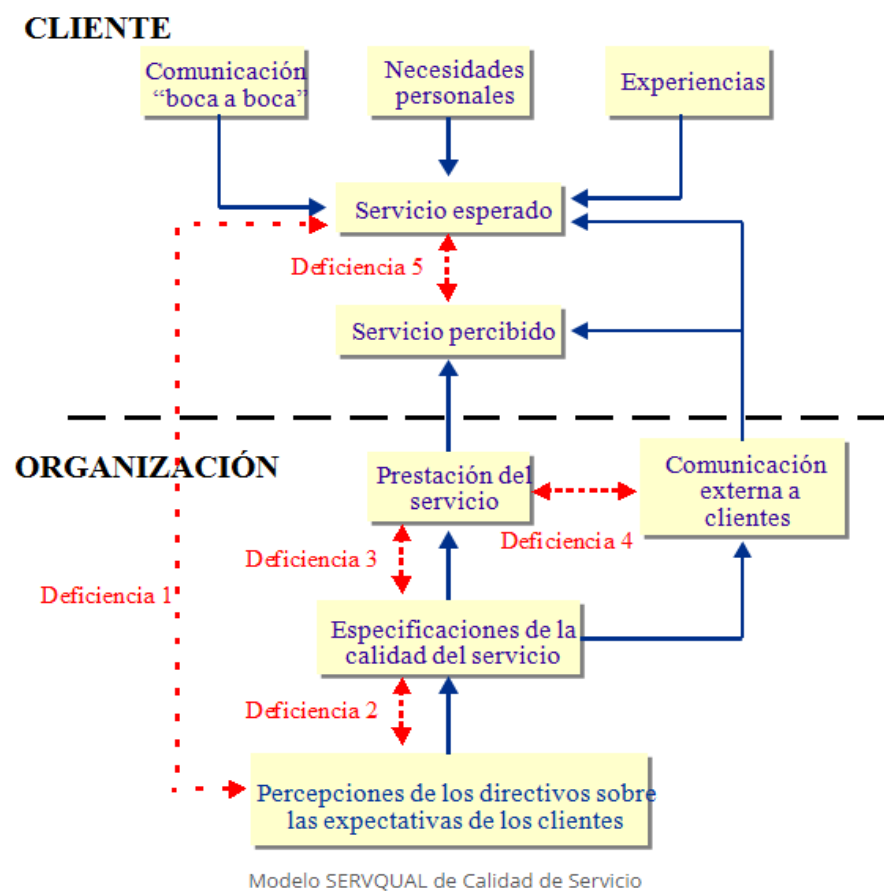
El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

El Modelo SERVQUAL fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones:

1. Confiabilidad: La capacidad de proporcionar el servicio prometido de manera confiable y precisa.
2. Capacidad de respuesta: La capacidad de responder rápidamente a las necesidades y problemas del cliente.
3. Empatía: La capacidad de comprender las necesidades y expectativas del cliente y brindar un servicio personalizado.
4. Seguridad: La capacidad de brindar un servicio seguro y proteger la información del cliente.
5. Tangibilidad: La apariencia física de las instalaciones, equipos y personal que brinda el servicio.

Este modelo está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL por lo tanto mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Y este se basa en una encuesta que evalúa la satisfacción del cliente en cada una de estas cinco dimensiones de calidad del servicio. Utilizándose para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en la prestación de servicios y para mejorar la calidad del servicio al cliente.



Esquema del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

El modelo SERVQUAL⁵ de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicando una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo.
2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:
 - Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Para ahondar un poco más en la calidad de servicio al cliente, mostraremos algunos enunciados basados en el libro “El buen servicio al cliente” 2020. De Gabriel Vallejos Lopez, y de la autoría de la realizadora de esta tesina.

a. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing

Esta frase es basada en que, si otorgamos un servicio al cliente de calidad, el marketing cumple su finalidad por sí solo, por esto mismo tener un buen servicio al cliente nos lleva a tener excelentes resultados.

⁵ Parasuraman, A, Ziethaml, V. and Berry, L.L., *SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality* Journal of Retailing, Vo. 62, 1988.

Basándonos en esto se tienen los siguientes puntos que son relevantes para el cliente, para ver sus preferencias y necesidades:

1.- El cliente requiere saber qué servicios se ofrecerán:

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

También para determinar el tipo de servicio con mayor demanda nos debemos comparar con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser el mejor.

2.- El cliente requiere saber qué nivel de servicios se debe ofrecer:

Como en el punto uno ya se conoce que servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; calidad de servicio por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, call center de sugerencias y reclamos, entre otros.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios:

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de Computadores tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo un servicio adicional de mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respeto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

b. Importancia del Servicio al Cliente ⁶

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promovedor para las ventas, este puede llegar a ser incluso tan poderoso como los descuentos y precio. Además de esto atraer un nuevo cliente, tiene un costo mucho más elevado que mantener uno, siendo los clientes altamente sensibles al servicio que reciben.

Todos los colaboradores que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio otorgado en las dependencias, y el personal de atención de público, quien finalmente logra el crédito.

Consciente o inconscientemente, el cliente siempre está evaluando la forma como la empresa hace sus negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él, por lo que las actitudes del colaborador se reflejan en el comportamiento del cliente o de las distintas personas con las cuales él interactúa. Produciéndose un impacto en el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

c. Las políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera cómo perciben el servicio.

d. Áreas internas están aisladas del resto de la empresa.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son como una isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de

⁶ Gabriel Vallejo Lopez, *Servicio al cliente en un nuevo mundo*, 2020.

planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

e. El cliente interno es un cliente cautivo.

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

f. Estrategias del servicio al cliente:

Con los cinco puntos antes mencionados, se puede tener una idea de lo que sería una buena estrategia de servicio al cliente considerando como puntos relevantes los que veremos a continuación:

- i. El liderazgo de los altos mandos son la base de la cadena de servicio al cliente.
- ii. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados lo que indirectamente genera una satisfacción en el cliente externo.
- iii. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad hacia la empresa y así otorgan un servicio de calidad.
- iv. Con esa lealtad de los empleados se impulsa la productividad.
- v. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- vi. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- vii. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- viii. La lealtad del cliente aumenta las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

g. El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Según autor Gabriel Vallejo, está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información

detallada y que no solo se tenga una idea del producto o servicio, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Teniendo en cuenta el control para medir el proceso de atención al cliente vemos los siguientes elementos:

- I. Las necesidades del consumidor: La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como colaborador lo siguiente:
 - ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar.
 - ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información y preguntas) de la persona con que se va a tratar.
 - ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.
 - ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.
 - ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el servicio y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que tiene el proceso de atención en la empresa.
 - ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.
- II. Análisis de los ciclos de servicio:
 - Las preferencias temporales de la necesidad de atención de los clientes. Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.
 - Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención. Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.
 - Encuestas de servicio con los clientes. Este punto es fundamental. Para un correcto control de la información recabada se debe obtener desde el consumidor

sus preferencias personales y que exprese claramente sus necesidades, dudas o reclamos de manera directa.

h. Reglas importantes para las personas que atiende:

- Mostrar atención en lo que el cliente comunica.
- Tener una presentación adecuada.
- Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada.
- Expresión corporal y oral adecuada.
- Motivación por el trabajo realizado: La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales:
 - Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo que realiza el colaborador “Felicitación en público y Corregir en privado”.
 - Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención al cliente, porque su actitud frente al cliente es lo más importante.
 - Instrumentos: Incentivos, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración dinámica de participación.

i. Características de un buen servicio

- Es intangible, porque en sí mismo no tiene propiedades físicas, aunque se empleen elementos tangibles para realizarlo.
- Su valor se lo otorga la persona que lo recibe, (es subjetivo y juzgado de manera individual de acuerdo a gustos o preferencias).
- Es personalizado y heterogéneo, por lo cual no es fácil de estandarizar.
- Se produce en el mismo momento y sitio en que se entrega.
- Es perecedero, es decir no es almacenable.
- No se puede reparar, sólo puede darse por segunda vez, o sea repetirse.
- Es percibido por el cliente como un conjunto de acciones que integran una imagen general de la organización.

j. Los Errores del Servicio. Según Autor Gabriel Vallejos y Autora de Tesina.

- La apatía: Es una actitud que le dice al cliente o usuario: “no me importa”
- La sacudida: (ley del pescado) evasivas, sacudirse al cliente a como dé lugar “no es mi asunto”.
- La frialdad:(ley del hielo) hostilidad, impaciencia que le dice al cliente “apúrese, porque tengo que irme”.
- La condescendencia:(ley del sí) decir si a todo, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible.
- La negación:(ley del no) “discúlpenos”, “no lo trabajamos”, “no es posible”
- El automático: “gracias”, el que sigue”, sonrisa forzada automáticamente.

CAPITULO II

Industria de Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar

Según la SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social), Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (C.C.A.F.) son entidades de previsión social constituidas como corporaciones de derecho privado sin fines de lucro, cuyo objeto es la administración de prestaciones de seguridad social dentro del marco del Estatuto General establecido por la Ley N° 18.833, y se encuentran sometidas al control y fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social, de acuerdo a lo señalado en el artículo 23° de la Ley N° 16.395. Pueden concurrir a la constitución de una C.C.A.F las empresas del sector privado, las empresas autónomas del Estado y aquellas en que éste o las entidades del sector público tengan participación mayoritaria. Para la constitución de una C.C.A.F. debe contarse con el acuerdo previo de afiliación de los trabajadores y con la voluntad de sus respectivos empleadores. El capital mínimo para formar una C.C.A.F. es el equivalente a 4.000 U.F. que debe encontrarse enterado al momento de presentar la solicitud de constitución al Ministerio del Trabajo y Previsión Social dirigida al Presidente de la República. Con informe previo de la Superintendencia de Seguridad Social el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, mediante decreto supremo les concederá personalidad jurídica y aprobará sus estatutos.

La administración superior de las C.C.A.F. está a cargo de los propios interesados, esto es, trabajadores y empresarios. En efecto, las C.C.A.F. son administradas por un Directorio constituido por un número variable de directores que no puede ser inferior a tres ni superior a siete y debe estar integrado por trabajadores y empleadores. Corresponde a los Estatutos de cada C.C.A.F. fijar el mínimo de directores que compondrán su Directorio; la proporción de trabajadores y empleadores que habrá en ellos; la forma de nominación de los mismos, la que puede consistir en procedimientos de designación, de elección o de ambos, y el plazo de duración del Directorio, el cual no podrá exceder de tres años.

En la actualidad el sistema de Cajas de Compensación se constituye por cuatro entidades:

1. la C.C.A.F. De Los Andes
2. la C.C.A.F. La Araucana
3. la C.C.A.F. Los Héroes
4. la C.C.A.F. 18 de Septiembre

Quienes poseen a diciembre de 2022 un total de 5.685.119 afiliados, junto con un volumen de colocaciones (Créditos Sociales) de MM\$2.805.325

Cómo funciona una Caja de Compensación

Del 7% de imposiciones destinadas a la salud del trabajador, un 0.6% es destinado a las Cajas de Compensación. El Gobierno reconoce un pago a las C.C.A.F por la administración de estos recursos, y sus excedentes provienen de la prestación de servicios a las personas y empresas. Estos excedentes deben ser reinvertidos en nuevos beneficios para los afiliados, en mejoras a la organización y en el bienestar de sus empleados.

Su directorio es elegido de forma democrática y compuesto por representantes de las Empresas adherentes y de los trabajadores afiliados. La afiliación es voluntaria y sin costo adicional para la empresa y el trabajador.

Historia de Caja 18

En el año 1953 las Cajas de Compensación de Asignación Familiar obtienen reconocimiento jurídico. Surgen como iniciativa de gremios empresariales con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, obreros y su grupo familiar. En 1959 se permite dar beneficios sociales adicionales al de la asignación familiar a los trabajadores afiliados.

En septiembre del año 1969, es inaugurada por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la primera sede de la Caja de Compensación Fabril, operando en un edificio pequeño ubicado en Moneda 759, estos fueron los primeros pasos dados por

la que luego pasaría a llamarse Caja de Compensación de Asignación Familiar 18 de Septiembre.

En 1978 al entrar en vigencia la ley 18.833, se forja lo que es actualmente nuestra organización, tomando como nombre: Caja de Compensación de Asignación Familiar 18 de Septiembre, conmemorativo al día en que nuestra nación realizó la primera junta de gobierno. Con este nuevo nacimiento traslada sus oficinas a la sede de calle Dieciocho No. 136.

El 23 de enero de 2001, se produce la fusión con la Caja de Compensación Javiera Carrera. Hecho que representa un acuerdo de voluntades orientado a consolidar la cobertura nacional.

Actualmente cuentan con 48 Sucursales distribuidas geográficamente entre Arica y Punta Arenas; con más de 900 trabajadores, una cobertura de más de 500.000 afiliados atendidos; una importante oferta de servicios y una RED médica formada por convenios con centros médicos y dentales a nivel nacional, lo que permite entregar una respuesta de calidad y excelencia a beneficiarios.

Misión

Entregar bienestar social, entendiendo y atendiendo las necesidades de nuestros afiliados y grupos familiares.

Visión

Actores significativos en el bienestar social

Valores

- ✓ **Cultura de Servicio**
- ✓ **Honestidad**
- ✓ **Trabajo en Equipo**
- ✓ **Eficiencia**
- ✓ **Perseverancia**
- ✓ **Respeto**

Directorio

Nombre	Cargo	Representación	Empleador
Juan Cristóbal Philippi Irrázaval	Presidente	Representante Empresas	Corporación de Capacitación y Empleo de la SOFOFA.
José Juan Llugany Rigo- Righi	Director	Representante Empresas	Empresas Carozzi S.A
María Loreto Vial Vial	Director	Representante Empresas	Fundación Educacional Barnechea
Carlos Oliva Arenas	Director	Representante Trabajadores	Coca Cola Embonor S.A
Verónica Aránguiz Silva	Directora	Representante Trabajadores	Segequil Limitada.
Andrés Santibañez Cortés	Director	Representante Trabajadores	Nestlé Chile S.A

CAPITULO III

Medición de Satisfacción al Cliente

El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la satisfacción de sus clientes. La medición de la satisfacción del cliente es crucial para entender cómo se percibe el negocio y cómo se pueden mejorar sus productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes.

En este capítulo, exploraremos los diferentes métodos y herramientas utilizados para medir la satisfacción del cliente. Discutiremos la importancia de la medición de la satisfacción del cliente y cómo se puede utilizar para identificar oportunidades de mejora en el negocio. También examinaremos algunos de los desafíos comunes asociados con la medición de la satisfacción del cliente y cómo abordarlos de manera efectiva.

En última instancia, la medición de la satisfacción del cliente es esencial para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo de cualquier negocio.

Existen varios métodos y herramientas utilizados para medir la satisfacción del cliente. Algunos de los más comunes son:

1. Encuestas de satisfacción del cliente: Las encuestas son una forma común de medir la satisfacción del cliente y suelen incluir preguntas relacionadas con la calidad del servicio o producto, la atención al cliente y la experiencia general del cliente.
2. Grupos focales: Los grupos focales son discusiones de grupo dirigidas por un moderador en las que se exploran las percepciones y opiniones de los clientes sobre el negocio.
3. Entrevistas a clientes: Las entrevistas a clientes pueden proporcionar información detallada sobre las percepciones de los clientes sobre el negocio, su experiencia y sus necesidades.
4. Análisis de quejas y reclamaciones: El análisis de las quejas y reclamaciones de los clientes puede proporcionar información valiosa sobre los problemas y las áreas de mejora en el negocio.

5. Evaluaciones de clientes misteriosos: Las evaluaciones de clientes misteriosos son visitas realizadas por personas que se hacen pasar por clientes para evaluar la calidad del servicio, el producto y la experiencia general del cliente.
6. Net Promoter Score (NPS): El NPS es una medida que se utiliza para evaluar la lealtad y satisfacción del cliente basándose en la pregunta "¿Recomendaría nuestro negocio a un amigo o familiar?".
7. Análisis de redes sociales y comentarios en línea: El análisis de las opiniones y comentarios de los clientes en redes sociales y sitios web de reseñas puede proporcionar información sobre la satisfacción del cliente y las áreas de mejora.

Cada método y herramienta tiene sus propias ventajas y desventajas, y es importante elegir el que mejor se adapte a las necesidades y objetivos de un negocio en particular.

Basado en estos métodos, veremos los factores que son estrictamente necesarios a tomar en cuenta en la medición de satisfacción al cliente, los que deben ser:

1. Tangibles: La apariencia o imagen que transmiten las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación.
2. Credibilidad: La confianza, empatía y honestidad del empleado.
3. Velocidad de respuesta: La voluntad de ayudar al usuario y proporcionar un servicio puntual y rápido.
4. Capacidad: Ser competentes. Tener la habilidad requerida y el servicio. Saber hacer bien las cosas.
5. Cortesía: Ser amable, mostrar respeto, consideración y amistad del empleado.
6. Disponibilidad: Tener facultad de preguntar cosas y contactar, facilita los medios y la información.
7. Comunicación: Mantener a los usuarios informados en el lenguaje que ellos pueden utilizar y comunicarse con ellos.
8. Empatía con el usuario: Hacer el esfuerzo para conocer lo que el usuario necesita y tener más usuarios satisfechos. (Ponerse en su lugar).
9. Valor agregado: Superar las expectativas del usuario ofreciéndole algo más por el servicio pagado. La reflexión de los factores que determinan la satisfacción del

cliente implica que esté, es el que define el nivel de calidad de los servicios que le proporcionemos.

10. Premisa Fundamental: Las Personas: Una actitud siempre positiva del empleado; da como resultado actitudes muy positivas, en el cliente o usuario.

Por otro lado, un factor que no lo nombramos dentro de los 10, porque se tiene que analizar independiente por su nivel de importancia en la medición de satisfacción, es el reclamo o queja del cliente.

El manejo de problemas con clientes o usuarios y quejas es una parte crucial de cualquier negocio exitoso. A pesar de los mejores esfuerzos, siempre habrá momentos en los que los clientes no estén satisfechos con los productos o servicios que reciben, y necesitarán hacer una queja o presentar un problema. Es cómo se manejan estas situaciones lo que puede hacer la diferencia entre retener a un cliente insatisfecho o perderlo para siempre.

En este punto, exploraremos las mejores prácticas para el manejo de problemas con clientes o usuarios y quejas. Discutiremos por qué es importante abordar estos problemas de manera efectiva, cómo hacerlo y qué estrategias se pueden utilizar para satisfacer a los clientes insatisfechos. También discutiremos cómo se pueden prevenir estos problemas en primer lugar y cómo utilizar el feedback de los clientes para mejorar continuamente los productos y servicios del negocio.

El manejo efectivo de problemas con clientes o usuarios y quejas es fundamental para mantener la lealtad del cliente y el éxito a largo plazo de cualquier negocio. Este punto proporcionará información valiosa y práctica sobre cómo manejar estas situaciones de manera efectiva y construir relaciones sólidas con los clientes.

En esta sección, veremos las mejores prácticas para el manejo de problemas con clientes, incluyendo:

Escuchar al cliente: Es importante escuchar atentamente las quejas del cliente y mostrar empatía. Los clientes quieren sentir que sus preocupaciones son importantes para el negocio.

Responder de manera oportuna: Los clientes quieren una respuesta rápida a sus problemas. Es importante responder a las quejas de los clientes de manera oportuna para demostrar que el negocio se preocupa por sus necesidades.

Resolver el problema: Una vez que se ha identificado el problema, es importante encontrar una solución. Es importante trabajar con el cliente para encontrar una solución que satisfaga sus necesidades y las del negocio.

Compensar al cliente: En algunos casos, puede ser apropiado compensar al cliente por su inconveniencia. Esto puede incluir reembolsos, descuentos o productos o servicios adicionales gratuitos.

Aprender de los problemas: Cada problema con un cliente es una oportunidad para aprender y mejorar. Es importante identificar las causas subyacentes del problema y tomar medidas para prevenir problemas similares en el futuro.

Capacitar al personal: El manejo efectivo de problemas con clientes no es solo responsabilidad del personal de servicio al cliente. Todos los miembros del equipo deben estar capacitados para manejar problemas con clientes de manera efectiva y demostrar un compromiso con la satisfacción del cliente.

Utilizar comentarios de los clientes: Los comentarios de los clientes pueden ser una herramienta valiosa para mejorar el negocio. Es importante escuchar los comentarios de los clientes y utilizarlos para mejorar continuamente los productos y servicios del negocio.

En general, el manejo efectivo de problemas con clientes es esencial para mantener la satisfacción del cliente y la reputación del negocio. Al seguir estas mejores prácticas, los negocios pueden mejorar la satisfacción del cliente y construir relaciones sólidas con sus clientes.

Mediciones y Resultados

La satisfacción del cliente es una parte crucial del éxito de cualquier negocio. Es por eso que muchas empresas utilizan el modelo SERVQUAL para medir y evaluar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes.

La encuesta basada en el modelo SERVQUAL es una herramienta valiosa para medir la calidad del servicio percibida por los clientes. La encuesta se basa en cinco dimensiones clave de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibles.

Para utilizar el modelo SERVQUAL en una encuesta, es importante seguir los siguientes pasos:

Definir las expectativas del cliente: Primero, es importante definir las expectativas del cliente en cada una de las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL. Esto se puede hacer a través de entrevistas con los clientes o mediante la revisión de las expectativas de servicio en la industria.

Diseñar la encuesta: La encuesta debe incluir preguntas específicas para cada una de las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL. Estas preguntas deben ser diseñadas para medir tanto las expectativas del cliente como su percepción del servicio recibido.

Calcular la brecha de calidad: Una vez que se han recopilado los datos de la encuesta, se pueden calcular las brechas de calidad para cada una de las cinco dimensiones. Esto se hace restando la percepción del servicio recibido de la expectativa del cliente.

Analizar los resultados: Los resultados de la encuesta deben ser analizados para identificar las áreas donde las brechas de calidad son mayores. Esto proporcionará información valiosa sobre dónde se deben centrar los esfuerzos de mejora.

Tomar medidas para mejorar la calidad del servicio: Finalmente, se deben tomar medidas para abordar las brechas de calidad identificadas en la encuesta. Esto puede incluir la capacitación del personal, la mejora de los procesos de servicio o la introducción de nuevas tecnologías.

En general, utilizar el modelo SERVQUAL en una encuesta es una forma efectiva de medir la calidad del servicio y mejorar la satisfacción del cliente. Al seguir estos pasos, las empresas pueden identificar áreas de mejora y tomar medidas para mejorar la calidad del servicio.

Basados en el Modelo SERVQUAL, durante el año 2020 se encuestó a 100 afiliados y clientes de Caja de Compensación 18 de septiembre de la sucursal Quilpué, Quinta Región. Se entrevistó presencialmente tan sólo a 100 personas por la poca disponibilidad que había por parte del cliente en responder, por lo que para tener una muestra efectiva se tomó como universo sólo los afiliados pensionados de la Sucursal Quilpué, que son 950 pensionados al año 2020. Obteniendo una muestra del 10% ya que con este porcentaje es suficiente para obtener resultados precisos y representativos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta es solo una estimación aproximada y que se deben considerar otros factores para determinar el tamaño de muestra óptimo para una encuesta específica.

En la encuesta se realizó las siguientes preguntas cerradas, las que ofrecen una serie de respuestas predefinidas y que son más rápidas de responder. Basadas en las 5 dimensiones según modelo de calidad de servicio SERVQUAL:

- I. Confiabilidad: La capacidad de proporcionar el servicio prometido de manera confiable y precisa.
- II. Capacidad de respuesta: La capacidad de responder rápidamente a las necesidades y problemas del cliente.
- III. Empatía: La capacidad de comprender las necesidades y expectativas del cliente y brindar un servicio personalizado.
- IV. Seguridad: La capacidad de brindar un servicio seguro y proteger la información del cliente.
- V. Tangibilidad: La apariencia física de las instalaciones, equipos y personal que brinda el servicio.

Preguntas cerradas:

1. Para medir la confiabilidad:

¿Con qué frecuencia ha experimentado errores o fallas en nuestro servicio en el último mes? con las opciones de respuesta:

Nunca
Rara vez
Frecuentemente
Siempre

Esta pregunta cerrada permite que el encuestado seleccione la opción que mejor describa su experiencia con la confiabilidad del servicio/producto. Al ofrecer opciones de respuesta específicas, se puede medir de manera más precisa la frecuencia de los problemas en relación con el servicio y obtener información sobre cómo mejorar la confiabilidad del mismo.

2. Para medir la capacidad de respuesta:

¿Cuánto tiempo tardamos en resolver su problema/solicitud en su última interacción con nuestro servicio de atención al cliente? con las opciones de respuesta:

Menos de 1 hora
1-2 horas
2-4 horas
Más de 4 horas.

Esta pregunta cerrada permite que el encuestado seleccione la opción que mejor describe el tiempo que tardó en resolverse su problema/solicitud, lo que proporciona información valiosa sobre la capacidad de respuesta del servicio de atención al cliente. Al ofrecer opciones de respuesta específicas, se puede medir con precisión el tiempo que tardó el servicio de atención al cliente en resolver los problemas o solicitudes de los clientes y trabajar para mejorar la capacidad de respuesta del mismo.

3. Para medir la empatía:

¿En qué medida nuestro personal comprendió sus necesidades y expectativas durante su última interacción? con las opciones de respuesta:

Completamente
En gran medida
Algo
Nada

Esta pregunta cerrada permite que el encuestado seleccione la opción que mejor describe su experiencia con la capacidad del personal de atención al cliente para comprender sus necesidades y expectativas. Al ofrecer opciones de respuesta específicas, se puede medir con precisión la eficacia de los esfuerzos del personal de atención al cliente para comprender las necesidades y expectativas de los clientes y trabajar para mejorar la capacidad de comprensión de los mismos.

4. Para medir la seguridad:

¿En qué medida se sintió seguro y protegido al utilizar nuestro servicio en su última interacción? con las opciones de respuesta:

Muy seguro y protegido

Seguro y protegido

Inseguro

Muy inseguro

Esta pregunta cerrada permite que el encuestado seleccione la opción que mejor describe su experiencia con la seguridad y protección de la información al utilizar el servicio. Al ofrecer opciones de respuesta específicas, se puede medir con precisión la eficacia de los esfuerzos para brindar un servicio al cliente seguro y proteger la información, y trabajar para mejorar la capacidad de seguridad y protección del mismo.

5. Para medir la tangibilidad:

¿Cómo calificaría la apariencia física de nuestras instalaciones, equipos y personal durante su última visita? con las opciones de respuesta:

Excelente

Buena

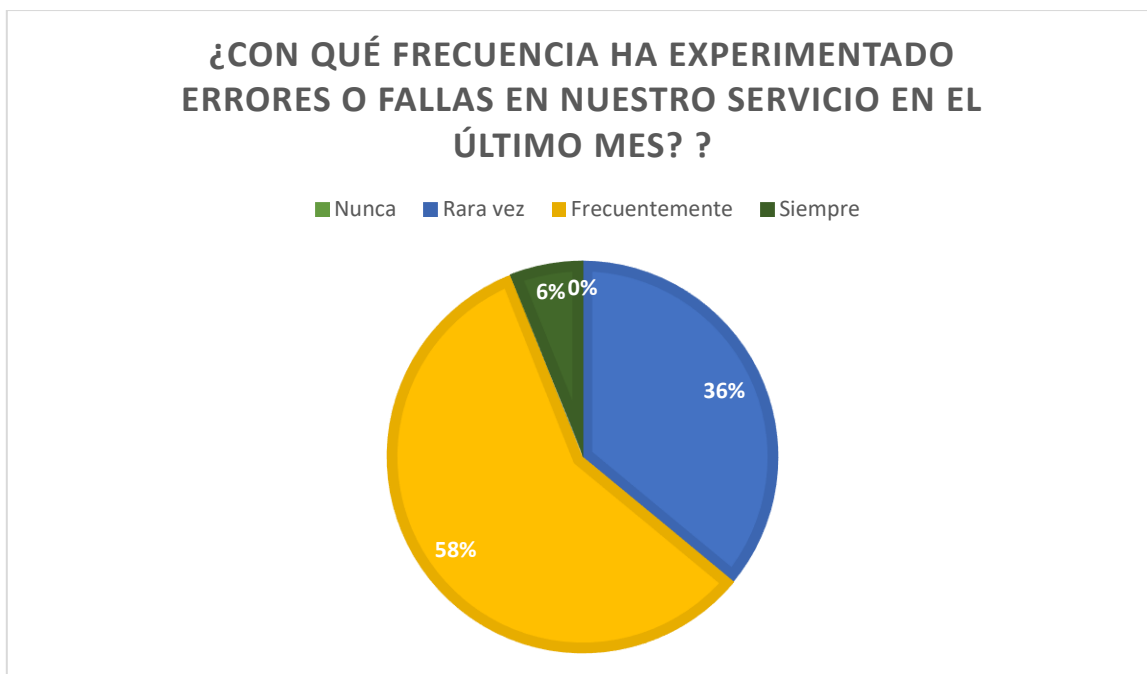
Regular

Mala

Esta pregunta cerrada permite que el encuestado seleccione la opción que mejor describe su experiencia con la apariencia física de las instalaciones, equipos y personal durante su última visita. Al ofrecer opciones de respuesta específicas, se puede medir con precisión la eficacia de los esfuerzos para mantener una buena

apariciencia física y profesionalismo en el servicio, y trabajar para mejorar la apariciencia física del mismo.

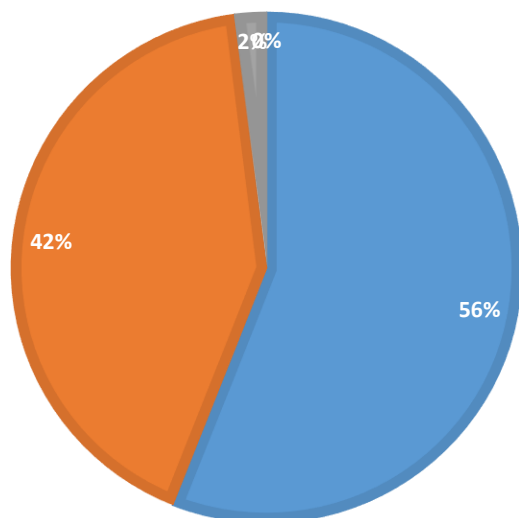
A continuación, veremos los análisis en gráfico de las respuestas entregados por los encuestados.



En el gráfico 1, el 58% de los encuestados ha experimentado errores o fallas en el servicio con frecuencia, lo que sugiere que hay un problema significativo que debe abordarse. El 36% de los encuestados informa que ha experimentado errores o fallas rara vez, lo que indica que, aunque no es un problema frecuente, aún puede haber áreas de mejora en el servicio. El 6% de los encuestados nunca ha experimentado errores o fallas en el servicio, lo que es una buena señal, pero aún puede haber oportunidades para mejorar el servicio en otras áreas.

¿CUÁNTO TIEMPO TARDAMOS EN RESOLVER SU PROBLEMA/SOLICITUD EN SU ÚLTIMA INTERACCIÓN CON NUESTRO SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE?

■ Menos de 1 hora ■ 1-2 horas ■ 2-4 horas ■ Más de 4 horas



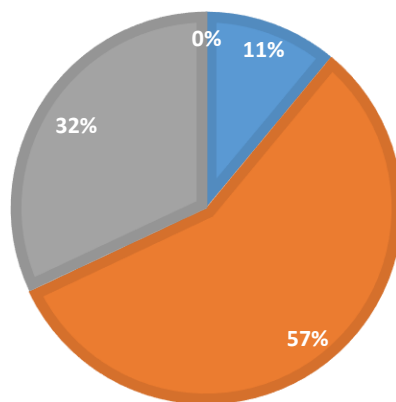
En el gráfico 2, el 56% de los encuestados informó que su problema/solicitud fue resuelto en menos de una hora. Esto puede ser un buen indicador de que el servicio de atención al cliente está brindando respuestas rápidas y efectivas a los problemas y solicitudes de los clientes.

El 42% de los encuestados informó que su problema/solicitud fue resuelto entre 1 y 2 horas, lo que puede indicar que hay oportunidades para mejorar la eficiencia y la velocidad de respuesta del servicio de atención al cliente.

El 2% de los encuestados informó que su problema/solicitud fue resuelto entre 2 y 4 horas, lo que indica que la velocidad de respuesta del servicio de atención al cliente puede mejorar significativamente para resolver los problemas y solicitudes de los clientes de manera oportuna.

¿EN QUÉ MEDIDA NUESTRO PERSONAL COMPRENDIÓ SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DURANTE SU ÚLTIMA INTERACCIÓN?

■ Completamente ■ En gran medida ■ Algo ■ Nada



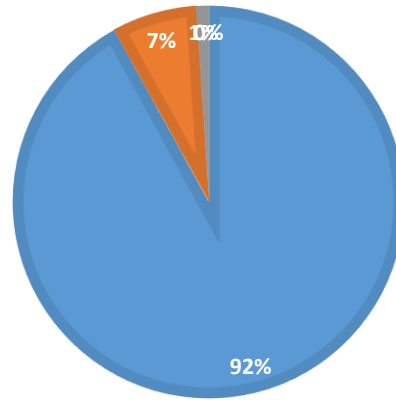
En el gráfico 3, indica que la mayoría de los encuestados (el 57%) informó que el personal comprendió en gran medida sus necesidades y expectativas. Esto sugiere que el personal tiene habilidades de escucha y comunicación efectivas para entender las necesidades de los clientes y puede trabajar para satisfacer sus expectativas.

Un 32% de los encuestados informó que el personal comprendió algo sus necesidades y expectativas, lo que indica que puede haber áreas de mejora en la comprensión de los requerimientos de los clientes. La organización puede tomar medidas para proporcionar capacitación adicional a su personal en habilidades de escucha y comunicación efectivas para mejorar la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes.

Un 11% de los encuestados informó que el personal comprendió completamente sus necesidades y expectativas, lo que sugiere que hay una oportunidad para mejorar aún más el nivel de comprensión del personal de las necesidades y expectativas de los clientes.

¿EN QUÉ MEDIDA SE SINTIÓ SEGURO Y PROTEGIDO AL UTILIZAR NUESTRO SERVICIO EN SU ÚLTIMA INTERACCIÓN?

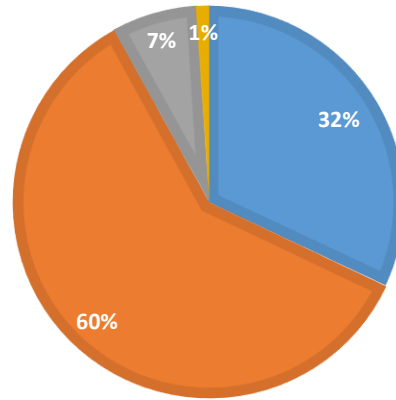
■ Muy seguro y protegido ■ Seguro y protegido ■ Inseguro ■ Muy inseguro



En el gráfico 4, la mayoría de los encuestados (92%) indicaron que se sintieron muy seguros y protegidos al utilizar el servicio, lo que sugiere que la empresa ha logrado proporcionar un ambiente seguro y protegido para sus clientes. Solo un pequeño porcentaje (7%) se sintió seguro y protegido, lo que indica que puede haber áreas de mejora en términos de cómo la empresa está transmitiendo su enfoque de seguridad y protección. El hecho de que solo el 1% de los encuestados se sintieron inseguros sugiere que la empresa está haciendo un buen trabajo en asegurar la confianza de sus clientes en su servicio.

¿CÓMO CALIFICARÍA LA APARIENCIA FÍSICA DE NUESTRAS INSTALACIONES, EQUIPOS Y PERSONAL DURANTE SU ÚLTIMA VISITA?

■ Excelente ■ Buena ■ Regular ■ Malo



En el gráfico 5, la mayoría de los encuestados (60%) calificaron la apariencia física de las instalaciones, equipos y personal como buena, lo que indica que la empresa está haciendo un trabajo aceptable en este aspecto. Un 32% de los encuestados la calificaron como excelente, lo que sugiere que la empresa está proporcionando una buena experiencia visual a sus clientes. Solo un pequeño porcentaje (7%) la calificó como regular, lo que indica que puede haber áreas de mejora en términos de cómo la empresa está manteniendo la apariencia física de sus instalaciones, equipos y personal. El hecho de que solo el 1% la calificara como mala sugiere que la empresa está haciendo un buen trabajo en asegurar una apariencia física adecuada para sus clientes.

Conclusiones de medición de Satisfacción al Cliente

Los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente proporcionan información valiosa para comprender cómo los clientes perciben los servicios que una empresa brinda. En este análisis, se examinan los resultados de varias preguntas cerradas de encuestas de satisfacción del cliente para obtener una comprensión más profunda de cómo los clientes perciben la calidad del servicio que se brinda.

En primer lugar, en relación al Gráfico 1, se observa que el 58% de los encuestados ha experimentado errores o fallas en el servicio con frecuencia. Este resultado es preocupante y sugiere que hay un problema significativo que debe abordarse en la empresa. El 36% de los encuestados informó que ha experimentado errores o fallas rara vez, lo que indica que, aunque no es un problema frecuente, aún puede haber áreas de mejora en el servicio. Sin embargo, es alentador que el 6% de los encuestados nunca ha experimentado errores o fallas en el servicio, lo que sugiere que la empresa está haciendo un buen trabajo en este aspecto. Es importante que la empresa tome medidas para identificar las causas de los errores y fallas en el servicio y trabajen para resolverlos para mejorar la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, en relación al Gráfico 2, se puede observar que el 56% de los encuestados informó que su problema/solicitud fue resuelto en menos de una hora. Este resultado puede ser un buen indicador de que el servicio de atención al cliente está brindando respuestas rápidas y efectivas a los problemas y solicitudes de los clientes. Sin embargo, el 42% de los encuestados informó que su problema/solicitud fue resuelto entre 1 y 2 horas, lo que indica que hay oportunidades para mejorar la eficiencia y la velocidad de respuesta del servicio de atención al cliente. Además, el 2% de los encuestados informó que su problema/solicitud fue resuelto entre 2 y 4 horas, lo que indica que la velocidad de respuesta del servicio de atención al cliente puede mejorar significativamente para resolver los problemas y solicitudes de los clientes de manera oportuna.

En tercer lugar, en relación al Gráfico 3, se puede observar que la mayoría de los encuestados (el 57%) informó que el personal comprendió en gran medida sus necesidades y expectativas durante su última interacción. Esto sugiere que el personal tiene habilidades de escucha y comunicación efectivas para entender las necesidades de los clientes y puede trabajar para satisfacer sus expectativas. Sin embargo, un 32% de los encuestados informó que el personal comprendió algo sus necesidades y expectativas, lo que indica que puede haber áreas de mejora en la comprensión de los requerimientos de los clientes. La organización puede tomar medidas para

proporcionar capacitación adicional a su personal en habilidades de escucha y comunicación efectivas para mejorar la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes. Además, el 11% de los encuestados informó que el personal comprendió completamente sus necesidades y expectativas, lo que sugiere que hay una oportunidad para mejorar aún más el nivel de comprensión del personal de las necesidades y expectativas de los clientes.

En cuarto lugar, en relación al Gráfico 4, el 92% de los encuestados informó que se sintió muy seguro y protegido al utilizar el servicio, lo que indica que la empresa está tomando medidas efectivas para garantizar la seguridad y protección de sus clientes. Solo un pequeño porcentaje (7%) informó que se sintió seguro y protegido, lo que indica que puede haber áreas de mejora en términos de cómo la empresa comunica sus medidas de seguridad y protección a los clientes. El 1% que informó sentirse inseguro puede indicar un problema significativo en términos de seguridad que la empresa debe abordar para mejorar la experiencia del cliente.

En quinto lugar, en relación al Gráfico 5, indica que la mayoría de los encuestados calificaron la apariencia física como buena (60%) y un porcentaje significativo la calificó como excelente (32%). Solo un pequeño porcentaje la calificó como regular (7%) y solo el 1% la calificó como mala. Estos resultados sugieren que la empresa está haciendo un buen trabajo en asegurar una apariencia física adecuada para sus clientes, pero aún hay oportunidades para mejorar en algunas áreas y mantener el nivel actual en otras. La empresa podría considerar tomar medidas para garantizar una apariencia física consistente y atractiva de sus instalaciones, equipos y personal, para proporcionar una experiencia positiva y satisfactoria a sus clientes.

En general, se puede concluir que la empresa tiene áreas de mejora en términos de resolver problemas y solicitudes de manera más eficiente, comprender completamente las necesidades y expectativas de los clientes y mantener la apariencia física adecuada de sus instalaciones, equipos y personal. Sin embargo, la empresa también tiene fortalezas en términos de proporcionar una experiencia segura y protegida para

los clientes.

Para mejorar la satisfacción del cliente, la empresa puede considerar implementar programas de capacitación para el personal en habilidades de resolución de problemas y comunicación efectiva, mejorar la eficiencia y velocidad de respuesta del servicio de atención al cliente, mejorar la apariencia física de sus instalaciones, equipos y personal y fortalecer la comunicación de sus medidas de seguridad y protección a los clientes.

CAPITULO IV

Presentación de Propuesta de Mejora de Calidad de Servicio

En un entorno competitivo como el actual, ofrecer un servicio de calidad es fundamental para mantenerse en el mercado y generar fidelidad en los clientes. En este sentido, las cajas de compensación no son la excepción y se enfrentan constantemente a retos de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus afiliados.

En este capítulo se presentará una propuesta de mejora de calidad de servicio para una caja de compensación. Se abordarán los principales aspectos que se deben considerar para mejorar la atención al cliente, reducir los tiempos de espera, optimizar los procesos internos y aumentar la satisfacción de los afiliados.

Para ello, se partirá de una descripción detallada de los problemas que actualmente enfrenta la caja de compensación en cuanto a la calidad del servicio que ofrece. A continuación, se presentará un plan de acción con acciones específicas y medibles para solucionar estos problemas y mejorar la calidad del servicio.

Asimismo, se detallará cómo se llevará a cabo la implementación de este plan de acción y cómo se medirán los resultados obtenidos. Finalmente, se discutirán las implicaciones de la propuesta de mejora de calidad de servicio y se expondrán las conclusiones a las que se llegaron a lo largo del capítulo.

El presente capítulo, marca la culminación de un proceso de análisis y registro orientado a explicar cómo y por qué es necesario instalar un nuevo modelo de gestión para la red de oficinas de la Caja18. Un antecedente importante que explica en parte la decisión de considerar una tarea tan compleja y desafiante la que ha sido la instalación de un Directorio y equipo Gerencial altamente competente que asumió sus funciones en un período marcado por una profunda crisis interna, con la firme voluntad de encabezar un cambio radical, tanto en las orientaciones estratégicas de la empresa, como en sus estilos de conducción.

Y por otra, porque la red de oficinas de Caja18 es clave para el posicionamiento y presencia a nivel nacional.

El Modelo de mejora de Calidad de Servicio

Para Crear un modelo de mejora de calidad de servicio seguiremos los siguientes pasos:

Definir los objetivos: Es importante tener en cuenta cuáles son los objetivos que se quieren lograr con la mejora del servicio. Por ejemplo, en este caso se reducirán los tiempos de espera en las sucursales, dando tareas a los cajeros que son los que tienen un tiempo de respuesta más rápido debido a los trámites que se realizan con ellos son mucho más cortos de dar solución. Dejándoles tareas como; impresión de documentos, emisión de certificados, consultas por licencias médicas entre otros, mejorando así la rapidez en la atención al cliente, aumentando su nivel de satisfacción en tiempo de respuesta en sucursal.

Identificar los problemas: Es fundamental conocer cuáles son los principales problemas que enfrenta la caja de compensación en cuanto a la calidad del servicio que ofrece. Para ello, se realizará una encuesta basada en el modelo SERVQUAL, en el que se identificaron áreas de mejora como en términos de resolver problemas y solicitudes de manera más eficiente, fallas en sistema en cuanto a caídas de red, falta por parte de los colaboradores comprender al 100% las necesidades de los clientes.

Para mejorar la satisfacción del cliente, se propone implementar programas de capacitación para el personal en habilidades de resolución de conflictos y comunicación efectiva, mejorar la eficiencia y velocidad de respuesta del servicio de atención al cliente, también un punto de mejora es renovar la apariencia física de las instalaciones, pintando la fachada y cambiando el cartel de la entrada de la sucursal Quilpué, que fue la que encuestamos y queremos que sea nuestra sucursal de prueba.

Diseñar un plan de acción: Una vez identificados los problemas, se deben definir las acciones que se van a tomar para mejorar el servicio. Es importante que estas acciones sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Planes de acción:

1. Informar nuevas funciones a los cajeros de la sucursal, para que dentro de 1 semestre se puedan ver resultados de satisfacción.
2. Solicitar curso online de resolución de conflictos. Para que todos los colaboradores de la Sucursal estén certificados. Dentro del periodo de un año calendario.
3. Solicitar al área de Recursos Humanos la necesidad de tener un(a) anfitrión(a) en la entrada de la Sucursal para que derive más rápidamente según las necesidades que requiera el cliente.
4. Establecer alianzas comerciales que puedan complementar la red comercial de Caja18, estas serían como convenios con Cajas Vecinas, supermercados, Red de salud, entre otros, con ello se logra el objetivo de aumentar el alcance de la red de Caja18, sin aumentar sus costos operacionales y mejorando la accesibilidad de las personas al servicio y atención de nuevos Clientes.
5. Hacer más atractivas y rentables las Oficinas integrando en ellas nuevos productos y/o servicios, para la espera de atención de público e imagen corporativa, solicitando cotizaciones y financiamiento al área de infraestructura para que modifique el letrero luminoso y pinte la fachada de la Sucursal. Dentro del periodo de un año calendario.

Monitorear y medir los resultados: Es necesario hacer seguimiento al plan de acción y medir los resultados obtenidos. Esto permitirá conocer si se están alcanzando los objetivos definidos y si es necesario realizar ajustes al plan.

Continuar mejorando: La mejora continua es un proceso que nunca termina. Es importante estar siempre atentos a las necesidades de los afiliados y buscar nuevas formas de mejorar el servicio que se ofrece.

En resumen, un modelo de mejora de calidad de servicio para una caja de compensación implica definir objetivos claros, identificar los problemas, diseñar un plan de acción, implementarlo, monitorear y medir los resultados y continuar

mejorando de forma continua. De esta forma, se puede ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los afiliados y mejore su experiencia.

La Estrategia de Negocios

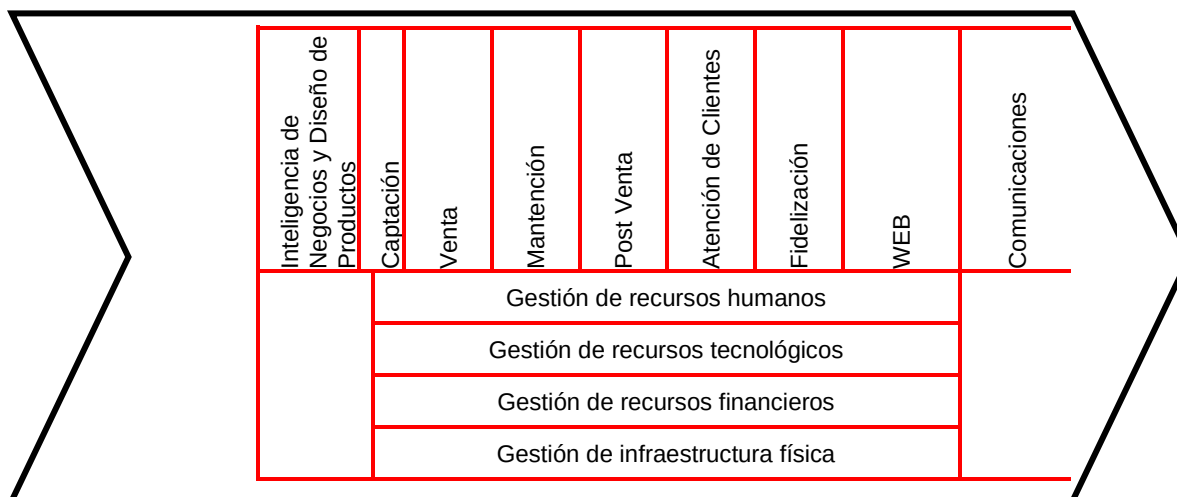
Las líneas trazadoras propuestas para que sean adoptadas por Caja18 para componer su estrategia de negocios son:

- **Estrategia genérica de diferenciación por calidad para los grandes clientes:** el desafío de Caja18 será generar valor. Diferenciarse en calidad de servicio, manteniendo proximidad en los precios respecto de la competencia.
- **Estrategia genérica de líderes en costo para la red de oficinas: Hay que hacer más eficiente el canal.**
 - **Definir los formatos, segmentos y productos para el canal Oficinas:** Caja18 ofrecerá los negocios financieros, dar mayor información a las cuentas de ahorro, créditos de salud, créditos sociales a baja tasa, promociones estacionales, etc.
 - **Oferta de productos Premium: Alianza con DIAGNOSALUD.** Descuentos directos en los centros médicos con i-med (huella digital). De todas las prestaciones que existan, tanto en centro médico como laboratorio.
 - **Cobertura:** Caja18 expandirá la cobertura incorporando nuevos puntos de atención mediante alianzas con cadenas SERVIPAG o similares, también externalización del Call Center, en ayudas específicas de cobranza por planillas de crédito a empresas.
 - **Orientación de la red a la venta Seguros complementarios de Salud:** Dar un realce del contrato de seguros de urgencias médicas, de seguro de urgencia dental. Consolidar las mejores prácticas de este tipo de industrias, atención personalizada, tarifario a la vista, atributos de productos precisos, entre otros.

Los Procesos de Negocio y la cadena de valor.

La cadena de valor del negocio describe las principales actividades a través de las que Caja18 genera valor para sus clientes, y se muestra, a continuación:

Cadena de Valor de Caja18



Los procesos de la parte superior son los llamados “de negocio” y los de la parte inferior, “de apoyo”. Los procesos de apoyo existen para viabilizar y facilitar la existencia de los procesos de negocio, que es la parte de la cadena a través de la cual Caja 18 puede diferenciarse de sus competidores y construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La definición de estrategia general para toda la empresa señala que los procesos de apoyo se realizan de manera centralizada, para asegurar homogeneidad, control y menores costos. Además, en los procesos de apoyo no es preciso (ni rentable) innovar ni desarrollar tecnologías propias, sino sumarse al estándar. Por lo tanto, en Caja18 los procesos de apoyo han de realizarse sobre la base de los mismos estándares que usan empresas de similar tamaño y complejidad (bancos, supermercados), es decir, con base en algún sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) de los llamados “de clase mundial”. A nivel de Oficinas esto significa consolidar todas las actividades administrativas y de apoyo en las respectivas Gerencias de Recursos Humanos, Tecnología y Marketing.

Los procesos de negocio, inversamente, son una fuente de ventaja competitiva para Caja 18. Deben ser diseñados y rediseñados continuamente para asegurar altos estándares de calidad (básicamente, tiempo de ciclo de negocio) y bajos costos unitarios.

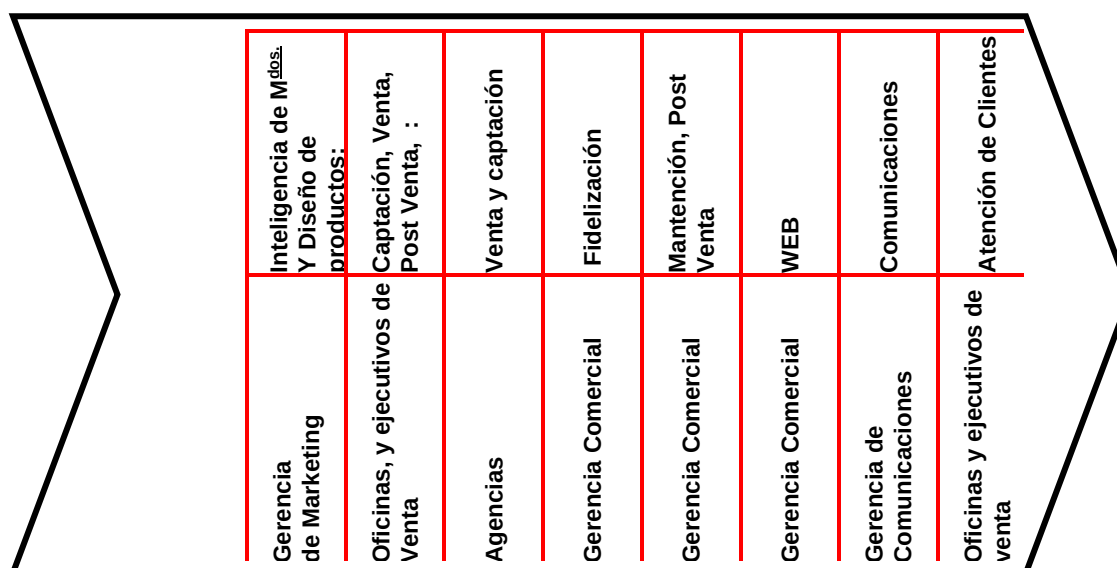
En las oficinas se desarrolla la Captación, Venta, Post Venta, Atención de Clientes y Fidelización y los procesos Inteligencia de Negocios y Diseño de Productos, Mantención, WEB y Comunicaciones en el edificio corporativo de Caja18.

Los procesos específicos del negocio permiten diferenciarse de cualquier otra Empresa en el mercado; por tanto, los mayores esfuerzos y recursos deben concentrarse en la búsqueda de las formas más rápidas, eficientes y seguras de realizar las actividades que los componen.

El funcionamiento coordinado de esta cadena y la integración de las distintas unidades que intervienen en los procesos es lo que permite lograr que la empresa tenga una gestión eficiente, acentuar su diferenciación con los competidores y asegurar el desarrollo y crecimiento de la Empresa.

En los procesos de negocio de la Empresa intervienen los siguientes actores:

Relación entre Procesos de Negocio y Estructura Organizacional



Esta definición de quién hace qué permite identificar los procesos de negocios de Oficinas. Otra manera es ver comparadamente los procesos asociados a la Captación, Venta, y Post Venta, como lo muestra la siguiente figura.

Comparativo de procesos

Enfoque actual de procesos	Nueva visión sobre procesos
• Concepción de muchos procesos que hay que integrar, con aspectos de superposición y duplicidad • Diseño enfocado a soportar productos y áreas organizacionales (superestructura y sobredotación). • Cada servicio que la empresa ofrece a sus clientes requiere de un proceso especial y distinto del resto dado que involucra tecnología y conocimiento específico • Enfoque no siempre se orienta hacia los compromisos con el cliente final	• Pocos procesos que soportan soluciones de estructura similar (flexibles/segmentados) • Diseño con visibilidad permanente del compromiso a cumplir (gestión interna/estándares). • La tecnología y conocimientos se subordina a los procesos

Los servicios que cada unidad de la empresa requiere en los ámbitos de tecnologías de información y telecomunicaciones, financiero, de recursos humanos o de infraestructura deben ser satisfechos por la correspondiente unidad centralizada (Gerencia Procesos y tecnología, Gerencia Administración y Finanzas, y Gerencia. de RR.HH.).

Las Personas o colaboradores

Tanto el diseño de la nueva estructura como la optimización de los procesos de negocio y de apoyo, determinan la necesidad de redefinir las tareas de los trabajadores. La redefinición de las dotaciones no está orientada a disponer solo de menos gente haciendo lo mismo, sino haciendo nuevas actividades, mejor diseñadas y coordinadas, de manera más eficiente y con calidad asegurada.

Esto exige:

- Desarrollar en las personas conocimientos y habilidades para que puedan ejecutar las tareas con los niveles de calidad y eficiencia que se ha definido para cada una.
- Generar estrategias de comunicación y participación, que favorezcan la adhesión y el compromiso de los trabajadores con el proyecto empresa. Estableciendo instancias de comunicación por medios masivos, canales de acceso directo y reuniones periódicas con las diversas jefaturas, trabajadores y organizaciones sindicales

Recursos

En cuanto a los recursos a utilizar realizaremos supuestos, ya que todo esto va a depender del año y en el momento en que se comience a implementar este modelo

Para estimar los recursos monetarios aproximados necesarios para cada uno de los planes de acción propuestos, es importante considerar varios factores como el tamaño de la sucursal, la cantidad de colaboradores, los costos de los materiales y equipos necesarios, la duración del plan de acción, entre otros. A continuación, se presenta una posible estimación de los recursos monetarios necesarios para cada uno de los planes de acción:

Informar nuevas funciones a los cajeros de la sucursal: Este plan de acción no implica costos directos ya que no se requiere de materiales o equipos adicionales. Sin

embargo, puede requerir de la dedicación de tiempo por parte de los supervisores o jefes de área para la capacitación y seguimiento de los cajeros.

Solicitar curso online de resolución de conflictos: El costo del curso online dependerá del proveedor y de la cantidad de colaboradores que deban ser capacitados. Se podría estimar un costo aproximado de entre \$50.000 a \$200.000 pesos por colaborador. Si se considera que en la sucursal trabajan alrededor de 15 colaboradores, el costo total podría oscilar entre \$750.000 a \$3.000.000 de pesos.

Solicitar al área de Recursos Humanos la necesidad de tener un(a) anfitrión(a) en la entrada de la sucursal: Este plan de acción implica la contratación de un nuevo colaborador, por lo que se deben considerar los costos asociados a su remuneración, seguro social y otros beneficios. Dependiendo de la función y nivel de experiencia del anfitrión, se podría estimar un costo anual aproximado de entre \$5.400.000 a \$8.400.000 pesos.

Establecer alianzas comerciales que puedan complementar la red comercial de Caja18: Este plan de acción implica establecer acuerdos con otras empresas o instituciones, por lo que no se requiere de costos directos. Sin embargo, se debe considerar el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo las negociaciones y formalizar los acuerdos. Se podría estimar un costo aproximado de entre \$1.000.000 a \$5.000.000 de pesos entre gastos de viajes, reuniones y otros.

Hacer más atractivas y rentables las oficinas integrando en ellas nuevos productos y/o servicios: Este plan de acción implica la inversión en mejoras de la infraestructura y en nuevos productos y servicios. Se podría estimar un costo anual aproximado por sucursal de entre \$5.000.000 a \$10.000.000 de pesos, dependiendo de la magnitud de las mejoras y la cantidad de nuevos productos y servicios que se ofrezcan.

Recursos solicitados	Valor en rango estimado.
Curso de resolución de conflictos	\$750.000 a \$3.000.000 considerando un total de 15 trabajadores.
Anfitrión de sucursal	\$5.400.000 a \$8.400.000 costo anual.

Negociaciones para alianzas comerciales	\$1.000.000 a \$5.000.000
Costo de mantención y reparaciones menores	\$5.000.000 a \$10.000.000
Valores totales en rango estimado	\$12.150.000 a \$26.400.000

Es importante tener en cuenta que estas son solo estimaciones aproximadas y que los costos reales pueden variar dependiendo de diferentes factores, como lo son la cantidad de colaboradores, costo de mano de obra, costo de insumos, cambio en el precio del dólar, etc.

Impacto del nuevo modelo de gestión

La implementación de un nuevo modelo de gestión de calidad de servicio puede generar un impacto positivo significativo en una organización. A continuación, se presentan algunos posibles impactos:

Mejora de la satisfacción del cliente: Al implementar un modelo de gestión de calidad de servicio, la organización puede estar mejor preparada para satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más efectiva y eficiente. La atención al cliente puede ser más personalizada y enfocada en resolver problemas, lo que puede aumentar la satisfacción de los clientes y mejorar la retención.

Aumento de la lealtad del cliente: Cuando los clientes están satisfechos con el servicio que reciben, es más probable que sigan utilizando los productos y servicios de la organización. Esto puede llevar a una mayor lealtad de los clientes y un mayor valor de por vida para la organización.

Mejora de la imagen de marca: Un enfoque en la calidad de servicio puede ayudar a mejorar la imagen de marca de la organización. Cuando los clientes perciben que una empresa se preocupa por proporcionar un servicio de alta calidad, es más probable que la vean como una empresa confiable y respetable.

Incremento de la productividad: Un enfoque en la calidad de servicio también puede tener un impacto positivo en la productividad de la organización. Al tener un enfoque en la mejora continua, la organización puede identificar y eliminar procesos innecesarios, mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

Mejora de la satisfacción de los empleados: Al mejorar la calidad de servicio, también se puede mejorar la satisfacción de los empleados. Los empleados que están más satisfechos con su trabajo son más propensos a ser más comprometidos y productivos, lo que puede tener un impacto positivo en la calidad del servicio que brinda la organización.

En resumen, la implementación de un nuevo modelo de gestión de calidad de servicio puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente, la lealtad, la imagen de marca, la productividad y la satisfacción de los empleados.

CONCLUSIÓN

Conforme al objetivo general planteado, se crearon una serie de estrategias que pueden ser utilizadas por Caja 18, para poder mejorar calidad de servicio.

Esto pudo ser llevado a cabo, entre otras cosas, mediante encuestas, para medir el nivel de satisfacción del cliente, generando los puntos críticos a mejorar. Lo que ayudó para generar el modelo planteado. Posterior a esto se comentó sobre los temas de los antecedentes de entorno económico Nacional del período relevante para esta memoria, sobre todo en un periodo de pandemia mundial que estamos viviendo. Pero se quiso dejar fuera esta gran contingencia para no ensuciar la muestra.

Viendo así las tendencias de Cajas de Compensación en cuanto a su público objetivo y universo de afiliados. Logrando hacer un diagnóstico correspondiente al período pertinente de la situación general de la Caja 18 y de sus canales de venta, analizando los diferentes mercados, la cartera de productos y la calidad de sus prestaciones.

Para finalmente presentar un nuevo modelo de gestión para las oficinas de Caja18. Teniendo como foco de análisis el proceso de cambio, en la dimensión de calidad de servicio, resultados operacionales, en su liderazgo, cambios de paradigmas y cultura laboral.

Presentando un modelo de mejora de calidad de servicio para la Caja de Compensación 18, en la que se propusieron diferentes planes de acción para mejorar la satisfacción del cliente, como capacitar al personal en resolución de conflictos y comunicación efectiva, mejorar la velocidad de respuesta del servicio al cliente y renovar la apariencia de las instalaciones. También se plantearon líneas trazadoras para la estrategia de negocios de la caja de compensación, como la diferenciación por calidad para los grandes clientes y la eficiencia en la red de oficinas. La mejora continua es un proceso clave para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los afiliados y mejore su experiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Basurto Amparano, A. (2005) “Sistema empresa inteligente” Edición 2005, editorial Empresa inteligente, México.
- Dávila, J., Flórez-Romero, M., (2008): “Calidad del servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma” [Documento de Internet disponible en http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia2008/2008_105_128.pdf].
- Jélvez, A., Riquelme, Y., Gómez, N. (2009): “Evaluación De La Calidad De Servicio En Centro De Salud Familiar En Chile” [Documento de Internet disponible en <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-2/marketing.pdf>], pp. 53-63.
- Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo (2002): “Marketing de servicios”, 2da. edición, Mc.Graw-Hill, México.
- www.caja18.cl
- www.suseso.cl