



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Artes en Gestión Industrial

**PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL
ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA**

Lic. Wilson Vinicio Escobar de León

Asesorado por el MSc. Ing. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes

Guatemala, agosto de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL
ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LIC. WILSON VINICIO ESCOBAR DE LEÓN
ASESORADO POR EL MSC. ING. ARNALDO ADEMAR ALVARADO
CIFUENTES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
MAESTRO EN ARTES EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

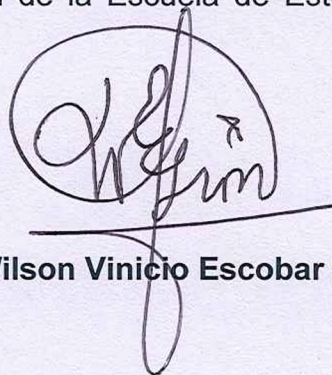
DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Vilmo Santino Ramazzini López
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL
AREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 22 de julio de 2020.

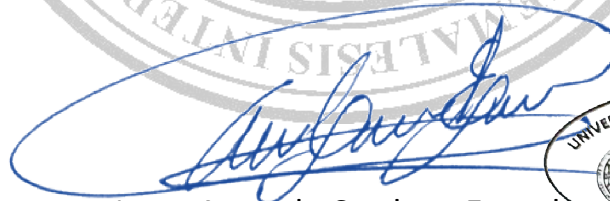
A handwritten signature in black ink, enclosed in a circular scribble. The signature appears to read 'Wilson Vinicio Escobar de León'.

Lic. Wilson Vinicio Escobar de León

DTG. 381.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el Licenciado: **Wilson Vinicio Escobar de León**, estudiante de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, agosto de 2021.

AACE/asga



Guatemala, Agosto 2021

EEPM-1207-2021

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen y verificar la aprobación del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística al Trabajo de Graduación titulado: **“PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** presentado por el Licenciado **Wilson Vinicio Escobar de León** quien se identifica con Carné **200619923** correspondiente al programa de **Maestría en Artes en Gestión Industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
Director

Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, Agosto de 2021

EEPFI-1208-2021

Como Coordinador de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial** doy el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** presentado por el Licenciado **Wilson Vinicio Escobar de León** quien se identifica con Carné **200619923**.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador de Maestría
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Guatemala, Agosto de 2021

EEPMI-1209-2021

En mi calidad como asesor del profesional **Wilson Vinicio Escobar de León** quien se identifica con Carné **200619923** procedo a dar el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“PROPUESTA DE UTILIZACIÓN DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA EDITORIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** quien se encuentra en el programa de Maestría en Gestión Industrial en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”

Mtro. Arnaldo Ademar Alvarado Cifuentes

Asesor

Arnaldo Alvarado Cifuentes
INGENIERO INDUSTRIAL
COL. 6807

ACTO QUE DEDICO A:

- Mi madre** Ofelia Magnolia de León Castillo (q. e. p. d.), por su amor incondicional, por ser luz en mi caminar y acompañarme desde el cielo en todos mis proyectos.
- Mi padre** Fredy Abigail de León Castillo (q. e. p. d.), por ser un ejemplo de trabajo, fortaleza, perseverancia y amor por la familia. Por sus consejos, enseñanzas sinceras y por su apoyo incondicional.
- Mi amigo** Jorge Chevez Pineda, por ser mentor en mi vida profesional y personal. Por inspirarme a ser mejor cada día.
- Mis hermanos** Juan y Miguel de León, por ser un pilar importante en mi vida y especialmente a Francisco de León (q. e. p. d.), por su fortaleza y lucha por la vida.
- Mis abuelitos** Josefina Castillo (q. e. p. d.) y Daniel de León (q. e. p. d.), por su amor y apoyo.
- Mis sobrinos** Por ser fuente de inspiración y por su cariño sincero.

Mis tíos

Arminda, Marleny (q. e. p. d.), Amanda, Florencio e Idalia de León, por sus consejos y cariño.

Mis primas

A todos por igual, pero en especial a María, Cinthia, Nataly, Nineth y Yesenia de León, por apoyarme en todo momento, cada uno en un tiempo especial.

Mis amigos

Por ser la familia que elegimos y por todo el apoyo en cada uno de mis proyectos; son muchos amigos, pero en especial a los siguientes: Familia Gómez Soto, Chévez Pineda, Chavarría Zelaya, Guevara Churumia, Valenzuela Dávila, Marroquín Rivera, Chinchilla de León, Gudiel Calderón, Calan Coy, Pamela Recinos, Aida Paz, Edvin Calan y Sucely Oliva

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por todas sus bendiciones en mi vida, por cuidarme y protegerme de todo mal.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por el privilegio de continuar con mi formación académica para ser mejor profesional.
Facultad de Ingeniería	Por el aporte en mi crecimiento profesional.
Escuela de Postgrado	Por formarme como un profesional integral que aporte al desarrollo del país.
Mi revisora	Dra. Aura Marina Rodríguez Pérez, por su excelente labor en la revisión final de mi trabajo de graduación y por compartir todos sus conocimientos.
Mi asesor	Msc. Ing. Arnaldo Alvarado, por sus aportes y apoyo en el proceso de elaboración de mi trabajo de graduación.
Mis amigos de maestría	Jarlin Gómez, Mónica Carrillo, Rocío de León, Kristina Orellana, Berta Guerra, Weslly Urbina y Ricardo Figueroa, por el valioso apoyo, por el aprendizaje en conjunto, por los aportes que enriquecieron mis conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	XV
OBJETIVOS.....	XIX
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO.....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXV
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Empresa editorial.....	1
1.1.1. Empresa que se dedica a la impresión y distribución de publicaciones.....	2
1.1.2. Editoriales académicas y educativas.....	2
1.1.3. Empresas editoriales en Guatemala.....	2
1.2. Servicio al cliente en las empresas editoriales.....	3
1.2.1. Clientes.....	3
1.2.1.1. Tipos de clientes.....	3
1.2.1.1.1. Clientes internos.....	4
1.2.1.1.2. Clientes externos.....	5
1.2.2. El papel del empleado en el servicio al cliente.....	6
1.3. Satisfacción del cliente.....	7
1.3.1. Satisfacción.....	7
1.3.2. Beneficios de la satisfacción de los clientes.....	7

1.3.3.	Decálogo de satisfacción al cliente	8
1.3.4.	Elementos importantes en la satisfacción de los clientes	9
1.3.4.1.	Placenteros	10
1.3.4.2.	Satisfactores.....	10
1.3.4.3.	No satisfactores.....	10
1.3.5.	Factores que son influyentes en la satisfacción de los clientes internos y externos	10
1.3.5.1.	Distribución.....	10
1.3.5.2.	Ventas en línea	11
1.4.	La productividad.....	11
1.4.1.	¿Qué es la productividad?.....	11
1.4.2.	Indicadores de la satisfacción del cliente	11
1.4.2.1.	Indicador de la productividad.....	12
1.4.2.2.	Indicador de la eficiencia.....	12
1.4.2.3.	Indicador de <i>Costumer Effort Score</i> (CES).....	12
1.4.2.4.	Tasa de retención de clientes = ((CE - CN / CS)) x 100.....	12
1.5.	Metodología de las 4 disciplinas de la ejecución.....	13
1.5.1.	Estrategia y ejecución	14
1.5.2.	Disciplina 1: enfoque en las metas crucialmente importantes MCI.....	14
1.5.3.	Disciplina 2: actuar en las acciones de las medidas de predicción	17
1.5.4.	Disciplina 3: llevar el tablero de resultados convinciente	18
1.5.5.	Disciplina 4: mantener un seguimiento de rendición de cuentas	19

1.5.6.	Las 4 disciplinas de la ejecución y servicio al cliente	21
2.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	25
3.1.	Diagnóstico situacional.....	25
3.2.	Objetivo 1: revisar el seguimiento y la resolución de las quejas y reclamos de los clientes en la empresa editorial, para determinar puntos de mejora.....	25
3.3.	Objetivo 2: analizar las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, que permitan mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo	27
3.3.1.	Nivel de satisfacción del cliente externo	28
3.3.2.	Nivel de satisfacción del cliente interno	37
3.4.	Objetivo 3: establecer los indicadores adecuados de la metodología que permitan monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes.....	43
3.5.	Objetivo 4: determinar los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento del índice de satisfacción, tras la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución	44
3.6.	Objetivo general: proponer la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial.....	45

4.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
4.1.	Análisis interno de la investigación	55
4.2.	Análisis externo de la investigación	57
	CONCLUSIONES.....	61
	RECOMENDACIONES.....	63
	REFERENCIAS	65
	APÉNDICES.....	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Enfoque de metas	15
2.	Línea de metas	16
3.	MCI.....	16
4.	Medidas de predicción	18
5.	Tablero de resultados.....	19
6.	Proceso seguimiento de resolución de quejas y reclamos.....	26
7.	Pregunta 1. ¿Está satisfecho con el producto de la editorial?.....	29
8.	Pregunta 2. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa editorial?	29
9.	Pregunta 3. ¿Á tenido algún inconveniente con el producto o servicio que ofrece la empresa editorial?	30
10.	Pregunta 4. Si su respuesta fue positiva ¿Qué tan satisfecho esta con la resolución de su inconveniente?.....	31
11.	Pregunta 5. Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?	32
12.	Pregunta 6. En función a su inconveniente. ¿Le han resuelto en tiempo en el tiempo indicado?.....	33
13.	Pregunta 7. Considerando la magnitud de su queja ¿Para usted cual es el tiempo prudente para resolver su queja?	34
14.	Pregunta 8. ¿Cuál fue su experiencia de servicio en la resolución de su queja?.....	35
15.	Pregunta 9. Si cumplimos con el tiempo en resolver su queja, ¿Cambiaría su percepción de experiencia de servicio a cerca de la empresa editorial?.....	36

16.	Gráfica de encuestados por área.....	37
17.	Pregunta 2. Si es del Área comercial u Operaciones, indique el nivel de satisfacción en la resolución de las quejas y reclamos.....	38
18.	Pregunta 3. Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree usted que es la causa o motivo?	39
19.	Pregunta 4. Si es del área de servicio al cliente, indique el nivel de satisfacción en el apoyo de las demás áreas para una efectiva resolución de las quejas y reclamos	40
20.	Pregunta 5. Si su respuesta fue regular o mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?.....	41
21.	Diagrama de Pareto áreas de oportunidad para mejora en la experiencia de satisfacción (cliente interno)	42
22.	Pregunta 7. ¿Considera que al utilizar una metodología que apoye el cumplimiento en tiempo la resolución de quejas y reclamos mejorará su experiencia de servicio.....	43
23.	Relación de MCIS	47
24.	¿Cuál fue su experiencia de servicio en la resolución de su queja? No utilizando la metodología mes de junio	51
25.	¿Cuál fue su experiencia de servicio en la resolución de su queja? Utilizando la metodología mes de julio.....	52
26.	Retención de clientes con y sin metodología.....	53

TABLAS

I.	Ficha técnica muestral	XXII
II.	Operativización de variables	XXIII
III.	Relación de las medidas predictivas con las otras áreas	48
IV.	Resultados de la eficiencia por caso en el mes de junio de 2020 sin utilizar la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución.....	50
V.	Resultados de la eficiencia por caso en el mes de julio 2020 utilizando la metodología de las 4 disciplinas de ejecución.....	50
VI.	Tablero de resultados.....	54

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
h	Hora (s)
=	Igual que
X	Multiplicación
n°	Número
%	Porcentaje

GLOSARIO

Crucialmente	Que es muy importante o decisivo.
Disciplina	Conjunto de reglas de comportamiento para y mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.
Ejecutar	Llevar a cabo una acción, especialmente un proyecto, un encargo o una orden.
Indicador	Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
Insatisfacción	Es un sentimiento interior que experimenta una persona cuando siente que una realidad determinada no cumple sus expectativas.
MCI	Metas Crucialmente Importantes que se deben de lograr con excelencia.
Mejorar	Hacer que una cosa sea mejor que otra con la que se compara.

Meta	Una meta es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo finito, fijando plazos.
Metodología	Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos.
Predicción	Acción de anunciar un hecho futuro.
Reclamo	Es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad.
Resultado	Es un efecto o la consecuencia de un hecho.
Servicio	Trabajo, especialmente cuando se hace para otra persona.

RESUMEN

El problema que se identificó fue la ineficiencia en el seguimiento y ejecución en los procesos de venta y postventa en el área de servicio al cliente, lo que ocasionó insatisfacción en los clientes, por solicitudes no atendidas en tiempo, por lo que se incurre en gastos innecesarios.

El propósito de la investigación fue proponer la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial.

La investigación se planteó con un enfoque mixto, ya que contempló lo cualitativo y lo cuantitativo, diseño no experimental; el tipo y alcance fue descriptivo y explicativo

Con la utilización de la metodología se demostró que al atender una queja o un reclamo en tiempo se aumentó la eficiencia en un 94 %, el nivel de satisfacción de los clientes en un 23 % y por ende la retención de los clientes.

Se propuso la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución mediante una prueba piloto en el área de servicio y atención al cliente de la empresa editorial, estableciendo metas crucialmente importantes, tomando acciones sobre las medidas predictoras, tener tableros de resultados sencillos, fáciles de interpretar y se realizaron reuniones semanales, donde se monitoreó y revisó el trabajo realizado en la semana; con el objetivo de cumplir con los indicadores y metas, mejora en el rendimiento en la satisfacción y la eficiencia del equipo.

Se recomienda proponer la implementación de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en toda la institución, para que las áreas trabajen bajo una misma meta en común, que todas las acciones aporten al cumplimiento de los objetivos planteados y lograr la satisfacción de los clientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS

Ineficiencia en el seguimiento de las quejas y reclamos en el área de servicio al cliente provocado por la falta de colaboración y alineación en los objetivos de las distintas áreas, ocasionando insatisfacción en los clientes e incurriendo en gastos y procesos innecesarios.

- Descripción del problema

La empresa editorial en la que se realizará el trabajo de investigación es una empresa transnacional, que se estableció en Guatemala hace 20 años aproximadamente, con el fin de aportar a la educación en el país, con la edición, comercialización y distribución de libros de texto, en español, inglés y literatura, para niños, jóvenes y adultos, también con el propósito de dotar de herramientas al docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En enero de 2019 se incrementaron en un 60 % las quejas y reclamos en el área de servicio al cliente, derivado al aumento de estas, la recurrencia aumentó considerablemente porque las mismas no son resueltas en tiempo por lo tanto la insatisfacción del cliente incrementa. Se ha detectado que los inconvenientes surgen por la ineficiencia en el seguimiento de estas provocado por la falta de colaboración y alineación en los objetivos de las distintas áreas de la organización, porque los procesos no están enfocados en una meta en común, así también la carencia de KPI en el área que midan la atención y la satisfacción de los clientes externos.

El inconveniente surge porque en las distintas áreas de la organización no colaboran en los procesos de atención al cliente, sucediendo que surgen atracos en la solución de quejas a clientes por tanto no se brindan soluciones en tiempo. Las características del problema son; procesos lentos y burocráticos, falta de trabajo en equipo, no existe alineación de las metas entre las áreas.

Los factores que intervienen en el problema son; clima laboral negativo, derivado a la carga de trabajo, los colaboradores no conocen con precisión los objetivos de la organización por tanto no son empáticos con estos, presentándose el problema en el área de servicio al cliente de la empresa editorial, afectando especialmente a los clientes externos porque la solución a quejas tarda en demasía. Teniendo consecuencias tales como índice de satisfacción al cliente negativo, efectos en la eficiencia y productividad de los empleados.

- Pregunta central

¿Cómo la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial ubicada en la ciudad de Guatemala incrementará el índice de satisfacción de los clientes internos y externos?

- Preguntas orientadoras

- ¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento y resolución de las quejas en el área de servicio al cliente?
- ¿Qué características propone la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución que apoye a mejorar el tiempo de resolución de las quejas y satisfacción de los clientes?

- ¿Cuáles son los indicadores que se obtendrán en la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución?
- ¿Cómo la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución beneficia a la organización en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y el índice de satisfacción del cliente interno y externo?

OBJETIVOS

General

Proponer la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial.

Específicos

1. Revisar el seguimiento y la resolución de las quejas y reclamos de los clientes en la empresa editorial, para determinar puntos de mejora.
2. Analizar las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, que permitan mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo.
3. Establecer los indicadores adecuados de la metodología que permitan monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes.
4. Determinar los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento del índice de satisfacción, tras la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución.

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación tiene un enfoque mixto, ya que utiliza el variables cualitativas y cuantitativas, cuantitativo porque utilizó expresiones y operaciones numéricas y cualitativo porque se describió los resultados. Los datos que se obtuvieron en la investigación organizaron, representaron y tabularon en Microsoft Excel, su alcance fue descriptivo, ya que describe los resultados de todas las encuestas transversal y transaccional, ya que los datos se recolectaron en un momento.

El diseño es no experimental, ya que no hubo influencia directa en las variables. Los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de ejecución en el área de servicio al cliente en una empresa editorial para mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

La unidad de análisis es el proceso de resolución en tiempo de las quejas y reclamos en el área de servicio al cliente.

La muestra que se tomó para realizar las encuestas de satisfacción son: para clientes externos muestra de 36 clientes de la editorial y para los clientes internos fue a 25 colaboradores; 6 de servicio al cliente, 8 del área de operaciones y 11 del área comercial, tal y como lo muestra la ficha técnica muestral en la tabla I.

Tabla I. **Ficha técnica muestral**

Aspectos claves		Población 1	Población 2
Población	Características	Clientes cartera VIP	Empleados del área comercial, operaciones y servicio al cliente
	Tamaño	40	25
	Nivel de confianza	95 %	95 %
Instrumento		Encuesta de Satisfacción	Encuesta de Satisfacción
Tipo de muestreo		Aleatorio simple	Aleatorio simple
Tamaño de la muestra	Inicial calculada	36	24
	Final empleado	36	25
Fecha		1/05/2020	1/05/2020

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Las variables que se utilizaron fueron el análisis de las quejas y reclamos, los indicadores de la metodología y la resolución en tiempo de las quejas y reclamos. Los indicadores utilizados fue la cantidad de quejas resueltas en tiempo que es la eficiencia y la retención de clientes satisfechos.

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron las encuestas de satisfacción para clientes internos y externos. La encuesta para clientes internos consistió en una serie de 7 preguntas, y la de clientes externo fue una serie de 9 preguntas, adicional a eso la observación directa.

El detalle y el resumen de los indicadores y variables que se utilizaron se muestran en la tabla II.

Tabla II. Operativización de variables

Objetivos	Variable	Tipos de variables	Indicador	Técnicas	Plan de tabulación
Analizar el seguimiento y resolución de las quejas y reclamos de los clientes en la empresa editorial, para determinar puntos de mejora	Análisis de quejas y reclamos	Ordinales, Nominales	1. Número de quejas en el mes	1. Diagrama de Proceso	Diagrama y observación directa
Analizar las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, que permitan mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo	Características de las 4 disciplinas de ejecución	Variables, dependientes e independientes Discretas y ordinales	1. Número de características de la metodología 4dx	1. Encuesta de Satisfacción cliente interno y externo	Organización y tabulación de datos
Establecer los indicadores adecuados de la metodología que permitan monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes.	Análisis de los indicadores adecuados de la metodología 4dx	Nominales, ordinales discretas y continuas	1. Cantidad de casos resueltos al día en tiempo	1. Encuesta de Satisfacción cliente interno y externo	Organización y tabulación de datos
Determinar los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento del índice de satisfacción, tras la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución	resolución en tiempo de quejas y reclamos	Nominales, ordinales discretas y continuas	1. Cantidad de clientes satisfechos 1. Retención de clientes	1. Encuesta de Satisfacción cliente interno y externo	Organización y tabulación de datos

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación propone la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial. La investigación es una sistematización en la ejecución y resolución en tiempo de las quejas y reclamos del área de servicio al cliente, esto para mejorar la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa editorial.

Esta investigación abordó un problema relacionado a la ineficiencia en el seguimiento y ejecución en los procesos de venta y postventa en el área de servicio al cliente, en una empresa editorial, ocasionando insatisfacción en los clientes, por solicitudes no atendidas en tiempo, incurriendo en gastos y procesos innecesarios.

La importancia de la investigación estriba en que todas las áreas involucradas en el proceso estudiado y dichas áreas se enfoquen en las metas crucialmente para la resolución en tiempo de las quejas y reclamos presentadas por los clientes; esto para mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.

Entre los beneficios de la investigación son contar con la utilización de una metodología que apoye a la resolución en tiempo de las quejas y reclamos para la mejora de la eficiencia y satisfacción de los clientes.

El planteamiento de este estudio es aportar mejorar la satisfacción de los clientes resultado del mal seguimiento en la resolución de las quejas y reclamos, basado en el esquema de solución; se analizó el seguimiento y la resolución de

las quejas y reclamos de los clientes en la empresa editorial, esto para determinar puntos de mejora; se revisó las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, que permitan mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo; se establecieron los indicadores adecuados de la metodología que permitan monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes; se determinaron los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento del índice de satisfacción, tras la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución y se propuso la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial.

La metodología de la investigación se planteó con un enfoque mixto, ya que contempló lo cualitativo y lo cuantitativo de la investigación, es cualitativo porque se utilizó aspectos positivos que ayudan a mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores, es cuantitativo porque se utilizaron variables que se relacionan al servicio al cliente, a través de la estadística de indicadores históricos. Es diseño no experimental y el tipo y alcance fue descriptivo y explicativo, ya que se basó en datos históricos y disponibles obtenidos en las quejas y reclamos y en encuestas de satisfacción. Se aplicó una prueba piloto durante el mes de julio de 2020 de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución; donde se establecieron las metas crucialmente importantes en el área de servicio al cliente, operaciones y comercial, se establecieron las medidas de predicción, se apoyó con un tablero de resultados convincente y se realizó las reuniones para la rendición de cuentas semanal.

La estructura del informe está representada en cuatro capítulos, siendo los siguientes:

El capítulo 1 marco teórico, el cual abarca los temas de empresa editorial, servicio al cliente, beneficios de la satisfacción de los clientes, productividad y la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución.

En el capítulo 2, encontrará el desarrollo de la investigación, en este capítulo se detalla cada una de las fases de la investigación, así como los instrumentos y técnicas utilizadas.

En el capítulo 3, se presentan los resultados de la investigación donde muestra los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados. Se revisó el seguimiento y la resolución de las quejas y reclamos de los clientes en la empresa editorial, para determinar puntos de mejora, se revisó las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, que permitan mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo. Se establecieron los indicadores adecuados de la metodología que permitan monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes. Se determinaron los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento del índice de satisfacción, tras la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución y la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial.

En el capítulo 4, se discuten los resultados obtenidos en la investigación, donde se realizó un análisis interno de la investigación con base en los resultados obtenidos, así como el análisis externo que se contrasta y se relaciona los resultados con los de estudios previos y casos de éxito en otras empresas.

Y por último encontrará las conclusiones y recomendaciones de la investigación, referencias y anexos.

1. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de la investigación se trabajará bajo los conceptos de ejecución, efectividad y productividad, los procesos ineficientes y como incrementar la satisfacción del cliente interno y externo implementando la metodología Las cuatro disciplinas de la ejecución. Esta metodología será evaluada por medio de tableros de indicadores que faciliten la interpretación de los resultados, que sirven para la toma de decisiones. Dichos conceptos se desarrollan a continuación:

1.1. Empresa editorial

Son empresas que se encargan de la edición, ilustración y publicación de libros de texto, libros en inglés y libros de lectura, revistas y periódicos informativos.

Entre los beneficios según Egvaras (2014), que se tienen de publicar con la marca de una empresa editorial para la publicación de un libro se puede detallar:

- Se aprovecha el canal de venta y distribución del libro
- Se promociona en eventos de la editorial
- La publicación de varios libros
- Herramienta de *Marketing* para todos los libros

Hay diferentes tipos de empresas que se dedican a la industria editorial según su objetivo de impresión. Las cuales se mencionan a continuación:

1.1.1. Empresa que se dedica a la impresión y distribución de publicaciones

El objetivo principal de esta organización es publicar revistas, libros de texto, libros de lectura y también periódicos esto se hace a través de una imprenta. Dichos libros son en formato impreso, así también existe la forma de publicar libros en línea o digitales.

Ambas publicaciones también son realizadas en la organización donde se hace la investigación.

1.1.2. Editoriales académicas y educativas

Hay diferentes industrias editoriales, entre las que podemos mencionar, la educativa, la académica, la publicitaria, la de entretenimientos. Todas enfocadas al apoyo de diferentes lectores.

La industria académica y educativa aporta a los establecimientos educativos, para todos los niveles, preescolar, primaria, secundaria, diversificado y universitario, la mayoría de las editoriales que atienden este sector, se basan en el currículo nacional base (CNB).

1.1.3. Empresas editoriales en Guatemala

La empresa editorial en Guatemala ha crecido en los últimos años, ya que existen varias editoriales la mayoría extranjeras, que hacen que la demanda sea alta, por lo tanto, hacer una diferenciación en su servicio es importante para mejorar la satisfacción del cliente.

1.2. Servicio al cliente en las empresas editoriales

El servicio al cliente en toda organización es muy importante, ya que los clientes definen muchas veces a la empresa por la facilidad de entrega, cumplimiento en los términos de uso y manejo, capacitación, por la disponibilidad del producto y por el cumplimiento en el tiempo de respuesta en las quejas y los reclamos.

Es el departamento que se encarga de la retención de todos los clientes de la organización, apoyando a la pronta resolución de las quejas y reclamos, esto con el fin de satisfacer las necesidades y solicitudes de los clientes; mejorando así la experiencia en el antes, durante y después de su compra.

Según QuestionPro (s.f.), servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio.

1.2.1. Clientes

Es la persona u organización más importante dentro la organización por lo tanto se debe poner en sus zapatos, para conocer sus necesidades y apoyar en su solicitud.

1.2.1.1. Tipos de clientes

Cliente es una persona o sociedad que adquiere un bien o un servicio a una organización, con el fin de satisfacer o cubrir una necesidad. Todos los clientes son diferentes, por lo que a cada uno debe tener un trato diferenciado para lograr

la satisfacción. Los clientes son las personas que mantienen la organización, ya que sin clientes las organizaciones quiebran.

1.2.1.1.1. Clientes internos

Son los clientes que pertenecen a la organización; por ejemplo, los diferentes departamentos, contabilidad, distribución, comercial, servicio al cliente, recursos humanos, entre otros.

Según School (2017), los tres tipos de clientes internos pueden ser:

- Clientes ejecutivos

Los clientes ejecutivos son los que tienen una relación estrecha con los clientes externos, ya que son los que ofrecen al mercado el producto o servicio.

- Clientes comerciales

Son los clientes comerciales, los que trabajan el diseño del producto y tienen contacto directo con clientes internos y externos.

- Clientes operativos

Son los encargados de la operación en la elaboración y entrega del producto o servicio.

1.2.1.1.2. Clientes externos

Son los clientes que no pertenecen a la organización y que solicitan satisfacer una necesidad. Según el nivel de lealtad a la marca, los clientes se dividen en:

- Los apóstoles

Son los clientes que son más fieles e incondicionales a la marca, ante cualquier situación siempre tratan de ver el lado positivo, son los clientes que nos recomiendan con su círculo de influencia.

- Los clientes leales

Son similares a los apóstoles, pero aún grado de satisfacción menor.

- Los clientes terroristas

Son los que tienen un menor grado de aceptación a la marca, derivado a las malas experiencias.

- Los clientes potencialmente desertores

Estos clientes tienen similitud a los clientes terroristas en menor escala.

- Los clientes indiferentes

Estos clientes muestran un interés indiferente por la marca, son los que están un nivel neutral.

- Los clientes rehenes

Son los clientes no están comprometidos ni a gusto con la marca, pero al no tener otra alternativa, siguen con la marca, en este se menciona el monopolio en las marcas.

- Los mercenarios

Estos clientes son los que adquieren producto a gran escala, entre los que podemos mencionar, los *switcher*, negociadores y los sensibles al precio.

1.2.2. El papel del empleado en el servicio al cliente

Los empleados juegan un papel importante en las organizaciones, pero principalmente los del área de servicio al cliente, ya que son la cara del cliente, porque son el contacto directo tanto del cliente interno como cliente externo. (QuestionPro, s.f.)

Las características que deben tener los colaboradores de servicio al cliente deben ser:

- Accesibilidad para cualquier situación de ayuda al cliente
- Conocer todo el proceso y el producto
- Ser amable y cortés
- Tener habilidad de comunicación y escucha activa
- Ser proactivos y con voluntad de resolver quejas y reclamos

1.3. Satisfacción del cliente

Según EcuRed (2019), satisfacer a un cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido con sus requisitos, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la organización, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, por lo tanto un silencio, es una pérdida en los clientes.

1.3.1. Satisfacción

Según EcuRed (2019), la acción de satisfacer o satisfacerse se conoce como satisfacción, en otras palabras, es cubrir la necesidad de un cliente interno o externo.

1.3.2. Beneficios de la satisfacción de los clientes

Son varios los beneficios que las empresas u organizaciones obtienen al lograr la satisfacción de todos sus clientes, tanto internos como externos, estos beneficios proporcionan ideas claras sobre la importancia de lograr una excelente satisfacción a los clientes:

- Primer beneficio: un cliente satisfecho, casi siempre vuelve a comprar. Es por eso por lo que se debe cuidar el servicio post venta en la organización.

- Segundo beneficio: los clientes satisfechos, comunican en su círculo de influencia sus experiencias buenas del producto, es una promoción entre clientes, el cual es positiva para la organización ya que no hay inversión.
- Tercer beneficio: el cliente satisfecho, prefiere nuestro producto y no el de la competencia, el cual favorece la rentabilidad de la organización.

En resumen, las organizaciones que logren la satisfacción de un cliente obtienen los siguientes beneficios:

- La lealtad (mayores ventas)
- Difusión y promoción gratuita (nuevos clientes)
- Participación en el mercado

1.3.3. Decálogo de satisfacción al cliente

La satisfacción al cliente es un punto importante y fundamental en toda organización, punto que no todas lo logran, debido a que el nivel de exigencia de los clientes es cada vez mayor. Por lo que se muestra un decálogo con el fin de apoyar en la mejora de la experiencia del cliente:

- La calidad del servicio al cliente es importante para lograr su satisfacción.
- Conocer el producto, crea confianza en los clientes, por lo tanto, satisfacción de este.
- Conocer también a su cliente es importante para lograr mayor sinergia entre ambos.

- Trate a los clientes con respeto y empatía, esto para afianzar la relación con el cliente.
- Los clientes no siempre tienen la razón, sin embargo, muchas veces debemos dársela, ya que es contraproducente que el cliente perciba un desacuerdo.
- El tiempo de espera en el servicio es vital, para la satisfacción o insatisfacción de los clientes, por lo que se debe cuidarlo, para minimizar el tiempo de espera de este.
- No prometer un producto o servicio si no se tiene la capacidad de cumplirlo, ya que de hacerlo crea insatisfacción y molestia en los clientes.
- Se debe asumir siempre que los clientes están hablando con la verdad. No contradecirlos.
- El servicio postventa es importante en la cadena de valor, ya que, si se pierde un cliente, cuesta 6 veces volverlo a conquistar; por lo tanto, nuestros esfuerzos deben ir enfocados en la retención de estos.
- El acceso a la compra del producto a nuestros clientes debe ser fácil, cómodo y accesible.

1.3.4. Elementos importantes en la satisfacción de los clientes

QuestionPro (s.f.) indica que existen 3 elementos importantes de la satisfacción de los clientes, los cuales se detallan a continuación:

1.3.4.1. Placenteros

Son los que provocan emoción, felicidad o alegría al momento de tenerlos, se experimentan, en algo que no se esperaba.

1.3.4.2. Satisfactores

Son aquellos los que nos orientan o incitan a realizar compras y que también se mencionan cuando preguntan y son importantes para los clientes.

1.3.4.3. No satisfactores

Son los que hacen que los clientes estén insatisfechos por el producto o servicio.

1.3.5. Factores que son influyentes en la satisfacción de los clientes internos y externos

Los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos y externos son:

1.3.5.1. Distribución

En este factor se menciona la entrega a tiempo, la entrega cordial del repartidor.

1.3.5.2. Ventas en línea

La satisfacción en este factor dependerá de la facilidad del sistema y la experiencia del cliente.

1.4. La productividad

A continuación, se detallan los aspectos importantes de la productividad y la calidad, así como las principales fortalezas que ayudan a la mejora continua en la organización.

1.4.1. ¿Qué es la productividad?

Además Prokopenko (1989), indica que la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla también menciona que como el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} \quad (\text{Ec. 1})$$

“La productividad se considera como la medida global en que las organizaciones satisfagan los siguientes criterios” (Prokopenko, 1989, p. 21).

1.4.2. Indicadores de la satisfacción del cliente

Los indicadores de satisfacción del cliente están relacionados con la percepción que tienen los compradores antes su experiencia de entrega, los cuales podemos mencionar a continuación.

1.4.2.1. Indicador de la productividad

Con este se evalúa la cantidad de quejas atendidas en tiempo en los 2 meses de la prueba piloto.

1.4.2.2. Indicador de la eficiencia

El cumplimiento del tiempo en la resolución de las quejas y reclamos según sea el caso tal y como la indica la tabla de tiempos en apéndice 3.

1.4.2.3. Indicador de *Customer Effort Score* (CES)

O escala de esfuerzo del cliente, esto se hace por medio de encuesta de satisfacción donde se evalúa la experiencia del cliente en el seguimiento de la queja.

1.4.2.4. Tasa de retención de clientes = $((CE - CN / CS)) \times 100$

Según Steil (2018), la retención de clientes se refiere a la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que paga durante un período de tiempo determinado indica que es más difícil adquirir nuevos clientes es caro, y le cuesta a un negocio de 5 a 25 veces más de lo que se necesita para retener a uno.

- CE = número de clientes al final del período
- CN = número de nuevos clientes adquiridos durante el período
- CS = número de clientes al inicio del período

1.5. Metodología de las 4 disciplinas de la ejecución

Según Druker (2012) “la cultura siempre se come a la estrategia de un bocado. Con esto se refiere a lo difícil que resulta ejecutar una brillante idea, algo que se aprende con experiencia de realizarlo constantemente” (p. 18).

Las cuatro disciplinas, aportan y proporcionan herramientas para el logro de los resultados esperados con el compromiso, la responsabilidad y la actitud de los integrantes del equipo de toda la organización.

Las 4dx se basan en varios principios, los cuales son la claridad con que se realizan las metas, el enfoque de sus objetivos, el compromiso de todos sus empleados, la acción que hace posible que se cumplan los objetivos trazados, la sinergia entre el equipo y por último el rendir las tareas asignadas que se realizan cada semana. Con la aplicación de forma integral de la metodología y el compromiso del todo el equipo, podrá visualizar resultados positivos en la organización.

Las cuatro disciplinas otorgan herramientas concretas, procesos fáciles para que la ejecución de las MCIs se realice con éxito. Dichas herramientas son consistentes en el proceso.

El aplicar esta metodología 4dx con efectividad hace que los objetivos del equipo se logren, ya que toda la energía y compromiso se enfocan en una misma dirección, lo que marcará la diferencia competitiva ante otras organizaciones. Toda la organización, alcanzará metas extraordinarias; pero, aún mejor, se creará una cultura que, a corto plazo, puede convertirse en estrategia que aporte mayor productividad en la organización (Covey F., 2013).

1.5.1. Estrategia y ejecución

Covey F. (2013), hace una encuesta a varios líderes de empresas exitosas, la pregunta es, ¿Qué es más difícil en la dirección de su organización? La estrategia o la ejecución, la respuesta sin dudar de muchos es la ejecución. Complementan su respuesta, en lo difícil que es ejecutar una estrategia, la falta de seguimiento y el compromiso de todo el equipo.

El enfoque de las cuatro disciplinas está en maximizar los esfuerzos en las acciones o actividades donde se tenga el control, por lo tanto, no perder el tiempo en actividades donde no se puedan controlar, por ejemplo; no se puede controlar el tiempo de los demás, los pensamientos de los demás, pero si se puede controlar, el calendario personal, el tiempo de las reuniones que se dirigen, mis pensamientos.

Las cuatro disciplinas de la ejecución son las siguientes:

- Disciplina 1: enfoque en las metas crucialmente importantes MCI
- Disciplina 2: actuar en las acciones de predicción
- Disciplina 3: llevar el tablero de resultados
- Disciplina 4: mantener un seguimiento de rendición de cuentas

1.5.2. Disciplina 1: enfoque en las metas crucialmente importantes MCI

Se inicia con esta disciplina realizando un análisis de los aspectos importantes de la organización, siendo estos los que impacten en los resultados del cumplimiento de objetivos, los cuales determinarán las metas crucialmente importantes en la organización MCI.

En las organizaciones casi siempre hay muchas urgencias o torbellinos, dichas urgencias actúan sobre usted, es por eso por lo que se debe diferenciar lo urgente ante lo importante, lo importante es lo que se debe tomar en cuenta para el logro de los objetivos.

Teniendo en cuenta lo importante en lo organización se procede a realizar las metas crucialmente importantes.

Covey F. (2013), recomienda que en cuanto más metas tengamos, menor será el número de metas a cumplir. Por lo que propone enfocarse en 2 o 3 metas para cumplirlas el 100 % de ellas. Tal como lo muestra la figura 2.

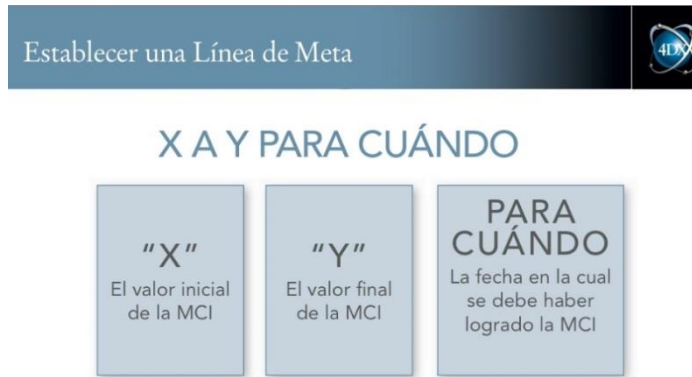
Figura 1. **Enfoque de metas**



Fuente: Covey F. (2013). *Las 4 disciplinas de la Ejecución*.

Para la elaboración de una MCI correctamente se debe seguir la siguiente línea, tal como lo muestra la figura 3.

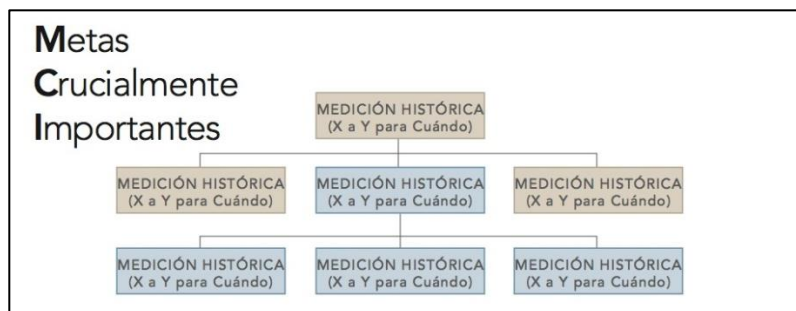
Figura 2. **Línea de metas**



Fuente: Covey F. (2013). *Las 4 disciplinas de la Ejecución*.

Las metas crucialmente importantes se realizan tal como lo muestra la figura 4, iniciando desde la Gerencia General, seguidamente para los gerentes de área, continuando con los mandos medios y así sucesivamente, hasta llegar a los puestos técnicos de la organización; en otras palabras, de arriba hacia abajo. Todas las metas crucialmente importantes deben ir ligadas a las metas generales de la organización.

Figura 3. **MCI**



Fuente: Covey F. (2013). *Las 4 disciplinas de la Ejecución*.

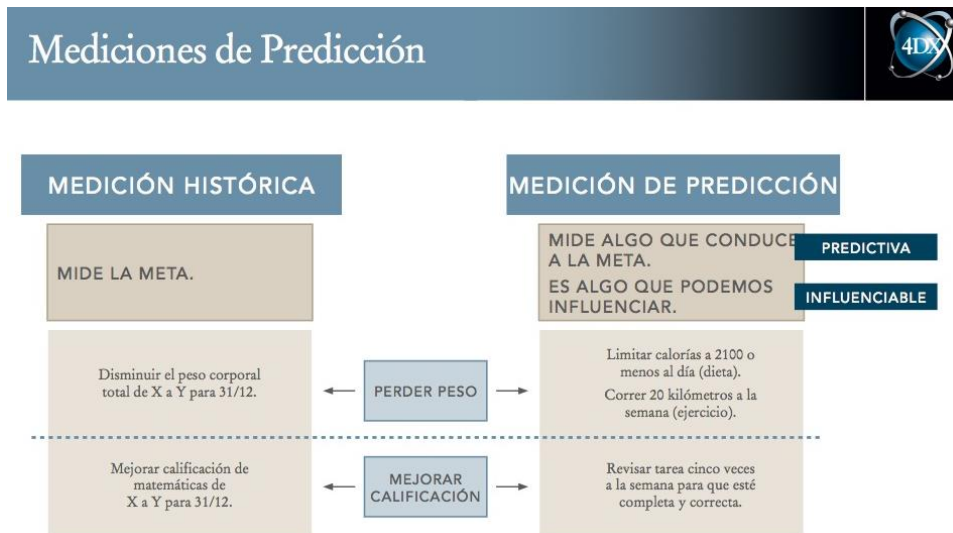
1.5.3. Disciplina 2: actuar en las acciones de las medidas de predicción

Existen 2 tipos de medidas: históricas y de predicción, tal como lo muestra la figura 5, las medidas históricas, indican el porcentaje de avance en la ejecución de la meta, apoya a la revisión del porcentaje de avance en el índice de ventas, en la resolución de quejas semanales y mensuales, en cambio las medidas de predicción son aspectos que permiten conocer la probabilidad en el alcance de la meta, ya que son acciones que el equipo debe realizar para lograr la meta crucialmente importante, estas acciones deben modificarse si no se alcanza la medida histórica en la semana.

La mayoría de los líderes se enfocan en las medidas históricas, lo que no está mal, pero muchas veces, no se logran las metas, porque no hay un plan de acción para la ejecución de dicha meta, es por eso la importancia de las medidas predictivas, ya que como su nombre lo dice, estas medidas predicen el éxito del cumplimiento de las metas crucialmente importantes.

A continuación, un ejemplo entre las medidas históricas y las medidas de predicción.

Figura 4. Medidas de predicción



Fuente: Covey F. (2013). *Las 4 disciplinas de la Ejecución*.

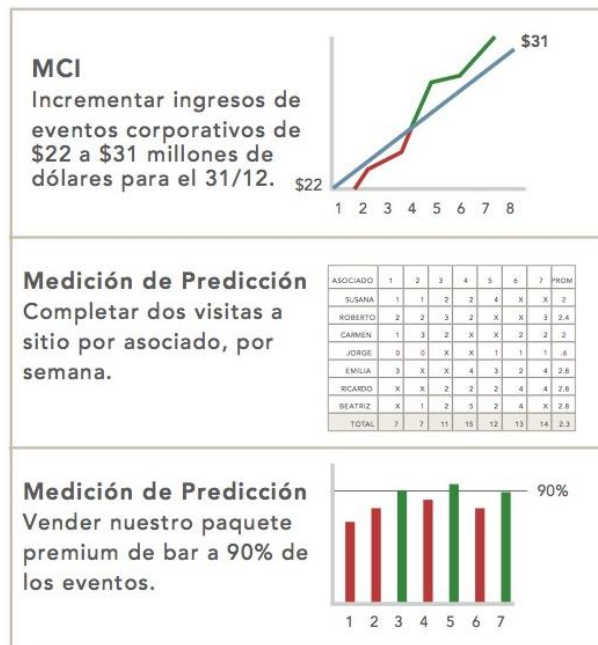
Como lo muestra la figura 4, la medición histórica muestra únicamente la medición de la meta, en qué porcentaje de alcance va la organización, en cambio las medidas predictivas, sirven de palanca y apoyo ya que mide toda acción que acerca a la meta, dichas medidas son acciones en las que se puede influir.

1.5.4. Disciplina 3: Llevar el tablero de resultados convincente

En esta disciplina se debe afirmar, que todos los empleados de la organización estén comprometidos y entusiasmados con los resultados obtenidos durante la semana de revisión, por lo que en esta metodología se propone la realización de un tablero de indicadores sencillo, práctico y fácil de interpretar, en dicho tablero se visualiza el porcentaje de avance en las MCIs contempladas en la disciplina 1.

Esta disciplina es la del compromiso, ya que hace que todo el equipo se comprometa a mejorar los resultados desde las atribuciones que desempeñan. Un ejemplo de tablero es el que muestra la figura 5.

Figura 5. **Tablero de resultados**



Fuente: Covey F. (2013). *Las 4 disciplinas de la Ejecución*.

En esta figura muestra la MCI, la medida de predicción y en cada uno tableros de resultados fáciles de interpretar.

1.5.5. Disciplina 4: mantener un seguimiento de rendición de cuentas

En esta metodología es importante el proceso de rendir cuentas al equipo, porque es ahí donde se aclaran dudas, se visualizan los resultados obtenidos, ya

sean positivos o negativos. De ser positivos, se felicita al equipo y de ser negativos se realizan nuevas medidas de predicción que impacten positivamente en el tablero la semana siguiente.

En estas reuniones se realizan solicitudes especiales de otras áreas involucradas en el proceso, en esta metodología se le llaman despejes de caminos, dichos despejes son peticiones especiales de apoyo para que el área solicitada, logre sus metas, por ejemplo, en servicio al cliente no se logra resolver el reclamo porque el departamento de operaciones no cumple con el requerimiento del cliente; por lo que se le hace una solicitud o despeje de camino para que siga al pie de la letra la solicitud del cliente; por lo que al tener dicho apoyo o despeje, hará que cumpla con la meta crucialmente importante de dicha área.

Las sesiones que esta metodología propone para que las MCI se ejecuten pueden ser, de líder a líder y de Líder a equipo; pueden ser de 15 a 20 minutos como máximo.

En esta sesión los líderes hacen compromisos personales, revisan el tablero, el cumplimiento de los compromisos y hacen compromisos para la siguiente semana.

Los grupos de MCI se hacen de líder a equipo y no debe durar más de 5 minutos la reunión, en esta reunión el equipo se compromete a mejorar las medidas de predicción y se reconoce el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.

1.5.6. Las 4 disciplinas de la ejecución y servicio al cliente

Esta metodología apoya a que todas las áreas involucradas en el proceso de la venta estén alineadas a una meta en común, que sea la atención rápida, eficiente y efectiva para todos los clientes externos e internos; por lo que se logra el incremento en su satisfacción, el incremento en la retención del cliente, clientes internos trabajando con mayor sinergia y equipos de trabajo con un mejor compromiso.

2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación de la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial, se realizó el esquema en base en la identificación de las actividades que se involucran en el seguimiento de las quejas y reclamos, en la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución y la evaluación de los resultados.

Para el desarrollo de la investigación se realizó en 4 fases que se presentan en el siguiente orden:

En la primera fase se revisó el seguimiento y la resolución de las quejas y reclamos de los clientes, donde se determinó puntos de mejora por medio de revisión del proceso en el seguimiento de resolución de quejas y reclamos en tiempo.

En la segunda fase se revisó y analizó las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, siendo la realización de las metas crucialmente importantes, la elaboración de las medidas predicativas, la realización de los tableros de resultados y las reuniones de rendición de cuentas semanales, siendo éstas las que permitieron mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo.

En esta fase también se revisó y analizó la satisfacción de cliente por medio de encuestas de satisfacción al cliente interno y al cliente externo; al cliente internos se le hicieron 7 preguntas cerradas aplicadas a 25 colaboradores y a los

clientes externos 9 preguntas cerradas de 36 clientes; esto con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción en la resolución de quejas y reclamos.

En la tercera fase se estableció los indicadores adecuados tales como la eficiencia, el CES y la retención de clientes siendo estos de apoyo a la metodología los que permitieron monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes.

En la cuarta fase se determinó los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo; siendo analizado por medio del indicador de la productividad por medio de resultados obtenidos durante la aplicación de la metodología, así también se midió el nivel de satisfacción por medio de encuesta.

Y por último se propuso la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial, detallando cada disciplina; 1 metas crucialmente importantes, 2 tomar acción sobre las medidas de predicción, 3 tableros de resultados y la realización semanal de reunión o rendición de cuentas. Este plan piloto se llevó a cabo en el mes de julio de 2020.

Los resultados obtenidos se evaluaron en gráficas y tablas realizadas en Excel de Microsoft Office y en discusión de resultados se realizó un análisis interno de la investigación, así como el análisis externo se contrasta y se relaciona los resultados con los de estudios previos y casos de éxito en otras empresas.

Con estos resultados se llegó a las conclusiones y recomendaciones.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El desarrollo del proceso para la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución se realizó para mejorar el tiempo de respuesta en la resolución de quejas y reclamos y por ende mejorar la experiencia de servicio a los clientes interno y externo.

A continuación, se presentan los siguientes resultados de acuerdo con los objetivos propuestos:

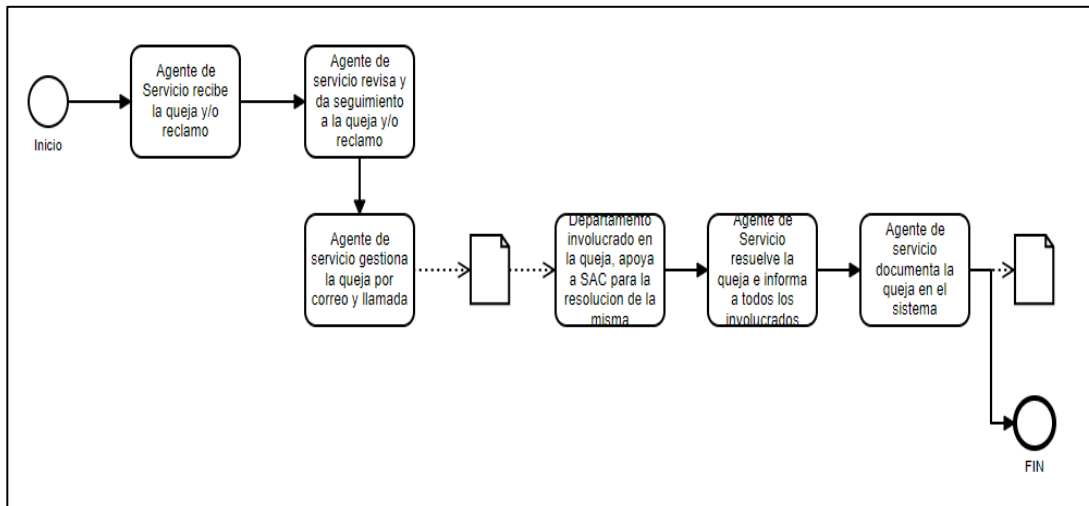
3.1. Diagnóstico situacional

En este diagnóstico se realizó el análisis de los documentos y los datos históricos de la temporada del año 2019 de los tiempos de respuesta en la resolución de quejas y reclamos en la unidad de servicio a los clientes, así también se les realizó una entrevista de satisfacción a los involucrados del proceso de venta, así también a los clientes externos de la cartera VIP, con el fin de conocer el porcentaje de aceptación de ambos clientes y el clima laboral de la organización, previo a la propuesta de utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución.

3.2. Objetivo 1: revisar el seguimiento y la resolución de las quejas y reclamos de los clientes en la empresa editorial, para determinar puntos de mejora

En el primer objetivo se realizó un análisis y revisión del proceso utilizado en la resolución de las quejas y los reclamos de los clientes; siendo el proceso que se muestra la figura 6.

Figura 6. **Proceso seguimiento de resolución de quejas y reclamos**



Fuente: elaboración propia.

Al revisar el seguimiento del proceso de la figura 6, se observa que existen reprocesos en la resolución de las quejas y reclamos por parte de los agentes de servicio, ya que existe duplicidad de información en la retroalimentación y estatus de la resolución de la queja o reclamo.

Al tener duplicidad de información hace que haya un desperdicio de tiempo tanto para el agente de servicio como para el que recibe la información, en este caso es el asesor educativo.

Se observó que los objetivos de las áreas que intervienen en el proceso para resolver las quejas y los reclamos no tienen relación entre sí, por lo que no apoyan en la resolución de la misma.

3.3. Objetivo 2: analizar las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución, que permitan mejorar el tiempo de resolución de las quejas y por ende la satisfacción del cliente interno y externo

En este objetivo se analizó las características principales de la metodología de las 4 dx las cuales son las disciplinas, indicando el impacto que aporta en los resultados para la mejora en la experiencia de los clientes y la productividad, siendo los siguientes:

- Disciplina: enfoque en las MCI Metas crucialmente importantes

Esta disciplina aporta a que se revisen los aspectos importantes de la organización, siendo estos los que impacten en los resultados en el cumplimiento de objetivos, los cuales determinan las metas cruciales e importantes MCI de la organización.

- Disciplina 2: actuar en las medidas o acciones de predicción

En esta disciplina se enfoca en los 2 tipos de medidas: históricas y de predicción, tal como lo muestra la figura 5, las medidas históricas, indican el porcentaje de avance en la ejecución de la meta, apoya a la revisión del porcentaje de avance en el índice de ventas, en la resolución de quejas semanales y mensuales, en cambio las medidas de predicción son aspectos que permiten conocer la probabilidad en el alcance de la meta, ya que son acciones que el equipo debe realizar para lograr la meta crucialmente importante, estas acciones deben modificarse si no se alcanza la medida histórica en la semana.

- Disciplina 3: llevar un convincente tablero de resultados

En esta disciplina se analiza que sirve para que todos los empleados de la organización estén comprometidos y entusiasmados con los resultados obtenidos durante la semana de revisión, por lo que en esta disciplina se propone la realización de un tablero de indicadores sencillo, práctico y fácil de interpretar, en dicho tablero se visualiza el porcentaje de avance en las MCIs contempladas en la disciplina 1.

- Disciplina 4: mantener un seguimiento de rendición de cuentas

Esta disciplina es la del compromiso, ya que hace que todo el equipo se comprometa a mejorar los resultados desde las atribuciones que desempeñan hasta dar la milla extra.

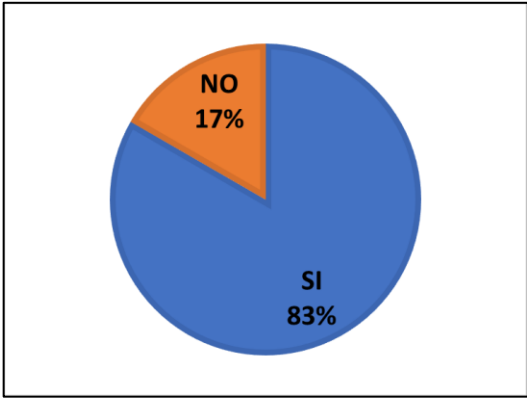
En este objetivo también se revisó y analizó el nivel de satisfacción de la muestra de clientes, tanto externos como internos; y el clima organizacional de los departamentos involucrados en el proceso de venta; las cuales son: comercial, operaciones y servicio al cliente, esto se hizo por medio de encuestas de satisfacción en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

3.3.1. Nivel de satisfacción del cliente externo

En la encuesta realizada a 36 clientes de la cartera VIP de la editorial se obtienen los siguientes resultados los cuales se detallan y analizan por pregunta realizada.

- En relación con el producto

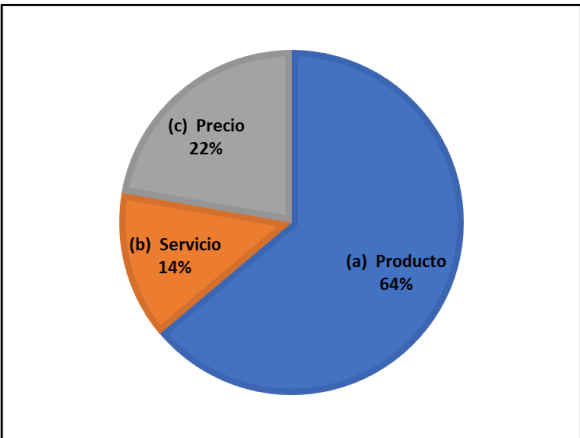
Figura 7. **Pregunta 1. ¿Está satisfecho con el producto de la editorial?**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 7 muestra que el 83 % que representan a 30 de los 36 clientes encuestados están satisfechos con el producto de la editorial, por lo que se analiza que el producto no es la causa de insatisfacción de los clientes.

Figura 8. **Pregunta 2. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa editorial?**

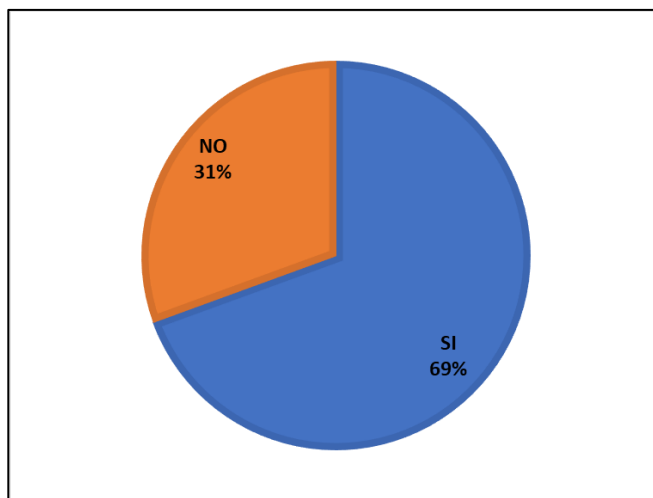


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 8 se confirma nuevamente que el producto es lo que más gusta a los clientes ya que 23 clientes de los 36 encuestados están satisfechos con el producto, pero también confirma que hay una deficiencia en el servicio, por lo que existe una insatisfacción de los clientes obteniendo el 14 % representación en la pregunta realizada, por lo que se observa que es lo que menos valoran en la organización.

- Con relación a inconvenientes con el producto o servicio

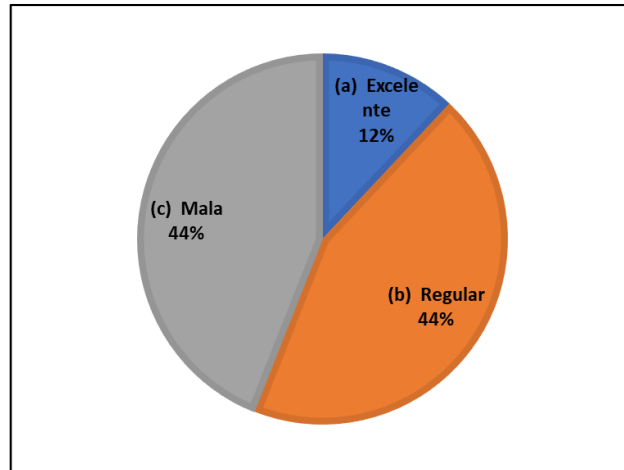
Figura 9. **Pregunta 3. ¿Á tenido algún inconveniente con el producto o servicio que ofrece la empresa editorial?**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la pregunta 3 se enfoca en los inconvenientes ya sea con el producto o con el servicio, el cual indica que el 69 % de los clientes encuestados han tenido inconvenientes lo que equivale a 25 clientes de los 36 encuestados, de los cuales el 31 % no han tenido inconvenientes en la editorial, por lo que me enfoqué en estos 25 clientes para mi investigación.

Figura 10. **Pregunta 4. Si su respuesta fue positiva ¿Qué tan satisfecho esta con la resolución de su inconveniente?**

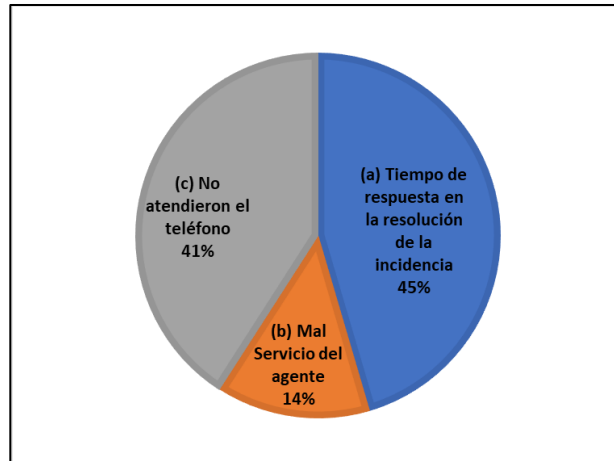


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la pregunta 4 que es en función a los reclamos y a las quejas de los clientes se observa que un 12 % están muy satisfechos con la resolución de su queja lo cual representa a 3 clientes, también muestra que un 88 % no están satisfechos con la atención prestada en la resolución de su caso, esto representa a la suma de los que respondieron que regular y mala, 22 clientes de los 25 que han tenido inconvenientes en la atención y servicio de la editorial. Con este resultado se puede determinar que hay una falla en la resolución de la queja o reclamo.

- En relación con los tiempos de respuesta en la resolución de quejas y reclamos.

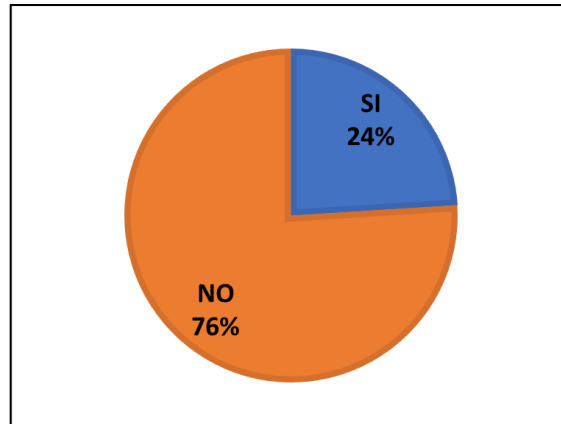
Figura 11. **Pregunta 5. Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Según los clientes en la pregunta 5 se observa la razón por la cual no están satisfechos en la resolución de quejas y reclamos es por el tiempo de respuesta en la resolución de la incidencia que tiene un 45 % (10 clientes) y un 41 % (9 clientes) indica que es porque no le atendieron el teléfono, por lo tanto, la capacidad instalada del personal no es satisfactoria con el cumplimiento de las necesidades de los clientes o el proceso en la resolución de quejas y reclamos no es el adecuado, o los involucrados en el proceso no están trabajando bajo un mismo objetivo o una meta en común.

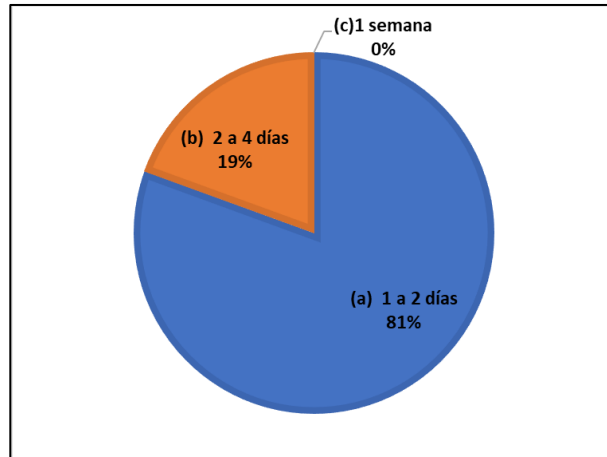
Figura 12. **Pregunta 6. En función a su inconveniente. ¿Le han resuelto en tiempo en el tiempo indicado?**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la pregunta 6 muestra que el 76 % de los clientes encuestados que han tenido inconvenientes no le han resuelto en el tiempo indicado, por lo que crea insatisfacción de estos. Esto representa a 19 clientes de los 25 que han tenido inconvenientes en el área de servicio al cliente y solo 6 clientes indican que si le han resuelto en tiempo.

Figura 13. **Pregunta 7. Considerando la magnitud de su queja ¿Para usted cual es el tiempo prudente para resolver su queja?**

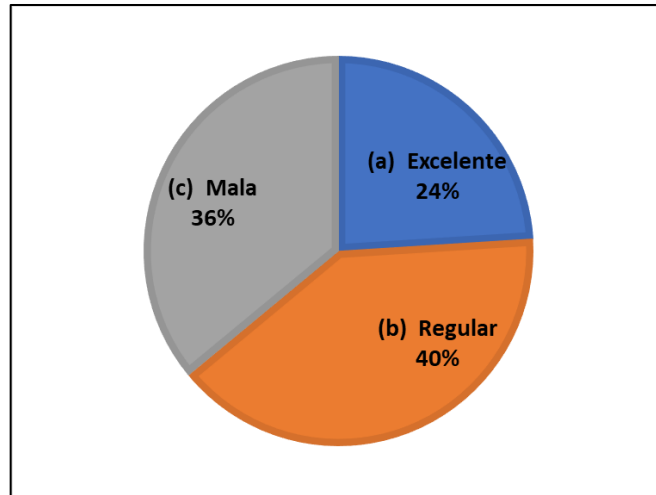


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 13 se observa la información relacionada con el tiempo de respuesta en la resolución de quejas y reclamos por lo que indica que para el cliente el tiempo prudente para resolver su inconveniente es de 1 a 2 días, el cual es un 81 %, esto considerando la magnitud de las quejas en la editorial, ya que las quejas son falta de producto, títulos incorrectos, títulos mal compaginados, error en el libro, entre otros. Dichos inconvenientes no se pueden resolver en menos de 1 día.

- En relación con la experiencia de servicio al cliente

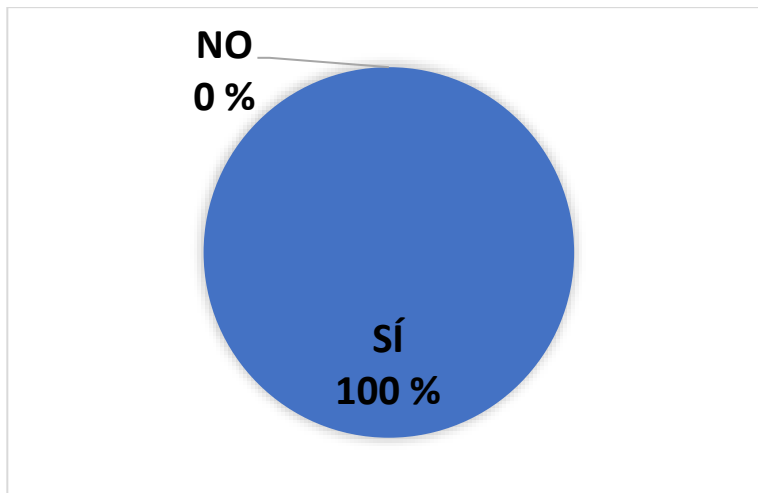
Figura 14. **Pregunta 8. ¿Cuál fue su experiencia de servicio en la resolución de su queja?**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

La pregunta 8 de la figura 14 va en relación con la experiencia de servicio, en esta pregunta indica que el 36 % no ha tenido una experiencia agradable en la resolución de su queja y el 40 % ha sido regular la experiencia de servicio al cliente haciendo un total del 76 % de insatisfacción de los clientes en la experiencia de servicio.

Figura 15. **Pregunta 9. Si cumplimos con el tiempo en resolver su queja, ¿Cambiaría su percepción de experiencia de servicio a cerca de la empresa editorial?**



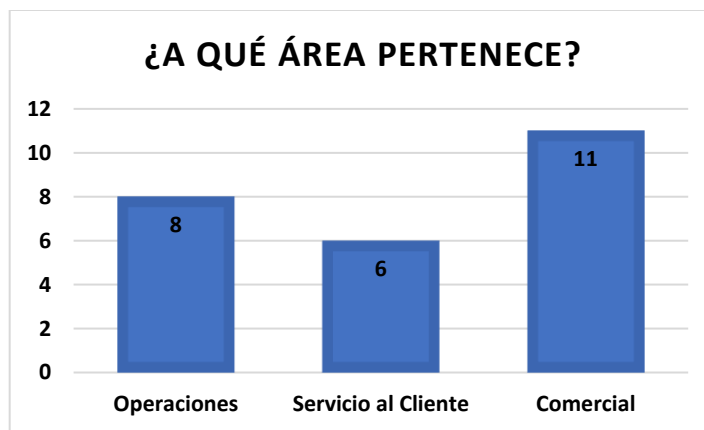
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la pregunta 9 se les preguntó que, si mejorando el tiempo en resolver su queja cambiaría su percepción de experiencia y como puede ver en la figura 15, el 100 % indica que si cambiaría su percepción esto representa a los 25 clientes que tuvieron inconveniente y que no están satisfechos con el servicio prestado en la resolución de su queja, por lo que hay una oportunidad de mejora para obtener la satisfacción de los clientes, ya que evitar la queja no se puede, pero resolverle en tiempo y no mentirle al cliente, hará que se tenga clientes más fieles y por lo tanto la retención de los mismos.

3.3.2. Nivel de Satisfacción del cliente interno

El análisis de este nivel de satisfacción se obtuvo con la participación de 25 colaboradores de las diferentes áreas involucradas en el proceso de venta los cuales se detallan en la figura 16.

Figura 16. Gráfica de encuestados por área



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

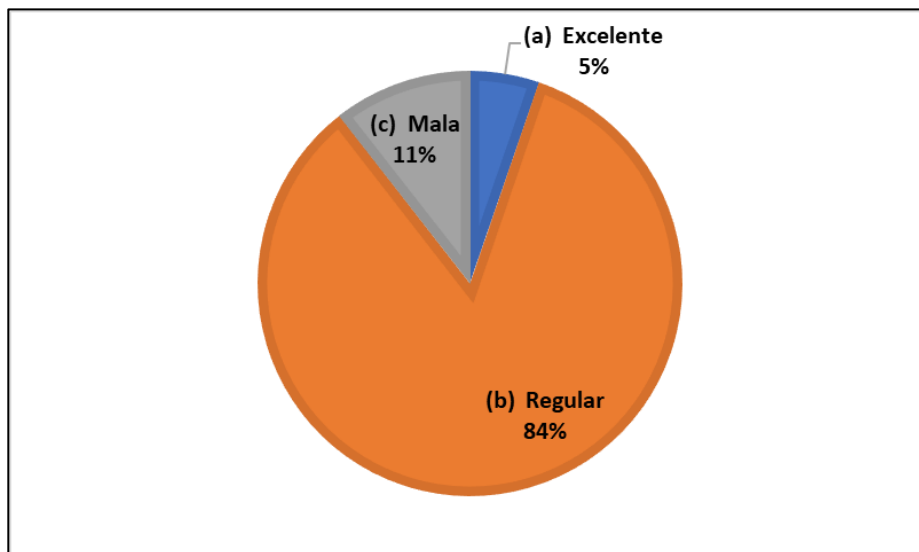
La red comercial representa un 44 %, operaciones corresponde a 32 % de las siguientes áreas:

- 2 de distribución
- 2 de facturación
- 2 de créditos y cobros
- 2 de puntos de ventas

Y por último los 6 agentes de servicio que representa el 24% de la muestra.

- Resultados de comercial y operaciones

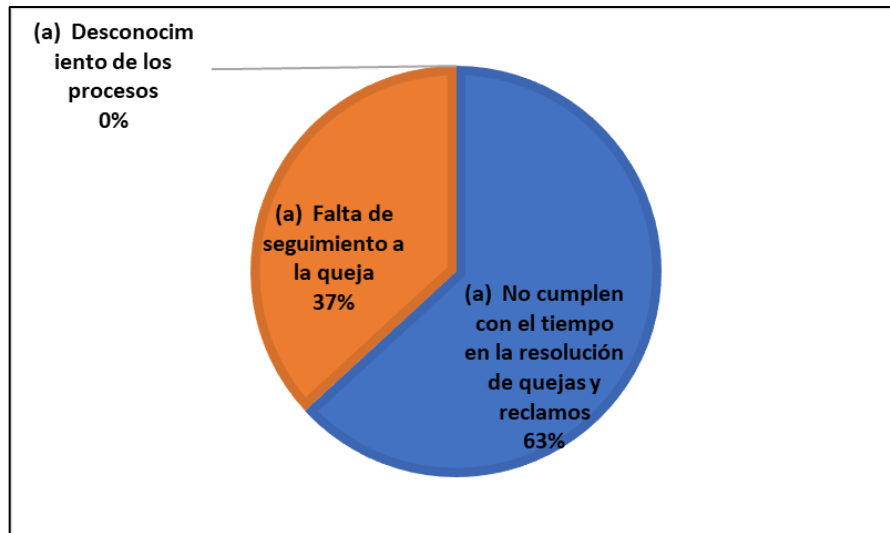
Figura 17. **Pregunta 2. Si es del Área comercial u Operaciones, indique el nivel de satisfacción en la resolución de las quejas y reclamos**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 17 se observa en la pregunta 2 que el 95 % que corresponde a operaciones y de comercial no están satisfechos en la resolución de las quejas y reclamos; únicamente el 5 % si lo están. Se observó en la entrevista que no hay un clima organizacional bueno, por lo que se considera que es uno de los factores que afectan en la satisfacción de los clientes internos.

Figura 18. **Pregunta 3. Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree usted que es la causa o motivo?**

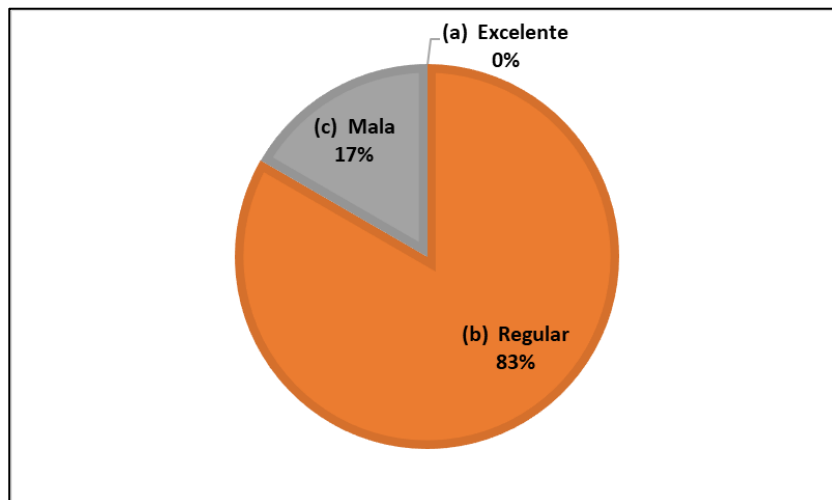


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Como se visualiza en la figura 18 y con apoyo de los empleados de la organización; el motivo por el cual su respuesta fue regular o mala es porque los agentes de servicio no cumplen con el tiempo indicado en su resolución lo cual es el 63 %, lo que corresponde a 12 clientes internos y el otro 37 % indica que es por falta de seguimiento a la queja. Esto hace que los colaboradores estén insatisfechos con el desempeño de los agentes de servicio al cliente, lo que se observó es que el equipo de operaciones y de comercial desconocen que para que servicio al cliente cumpla con los tiempos, todas las áreas deben colaborar y trabajar bajo un mismo objetivo en común.

- Resultados del área de servicio al cliente

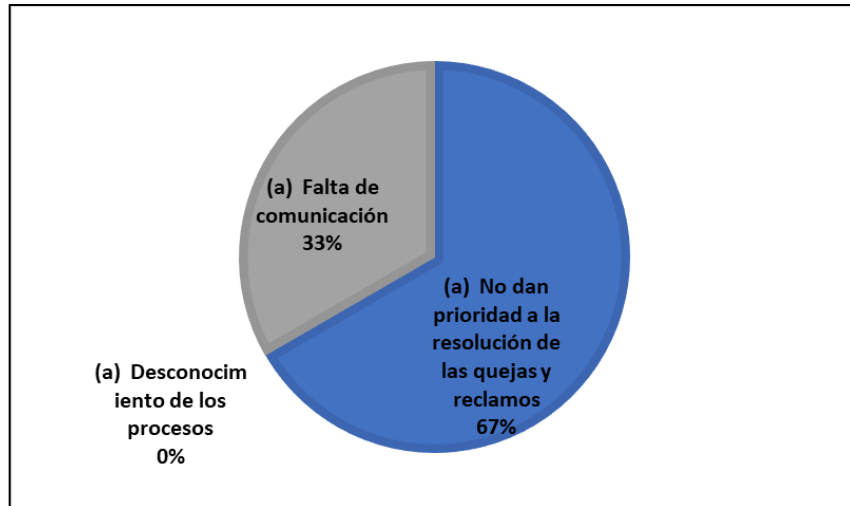
Figura 19. **Pregunta 4. Si es del área de servicio al cliente, indique el nivel de satisfacción en el apoyo de las demás áreas para una efectiva resolución de las quejas y reclamos**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Los resultados de la pregunta 4 van dirigidas a los agentes de servicio, los cuales respondieron que no están satisfechos en el apoyo de las otras áreas involucradas en el proceso del pedido (operaciones y comercial), siendo un 83 % están regularmente insatisfechos y 17 % totalmente insatisfechos en la gestión del apoyo en la resolución de las quejas y los reclamos.

Figura 20. **Pregunta 5. Si su respuesta fue regular o mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?**

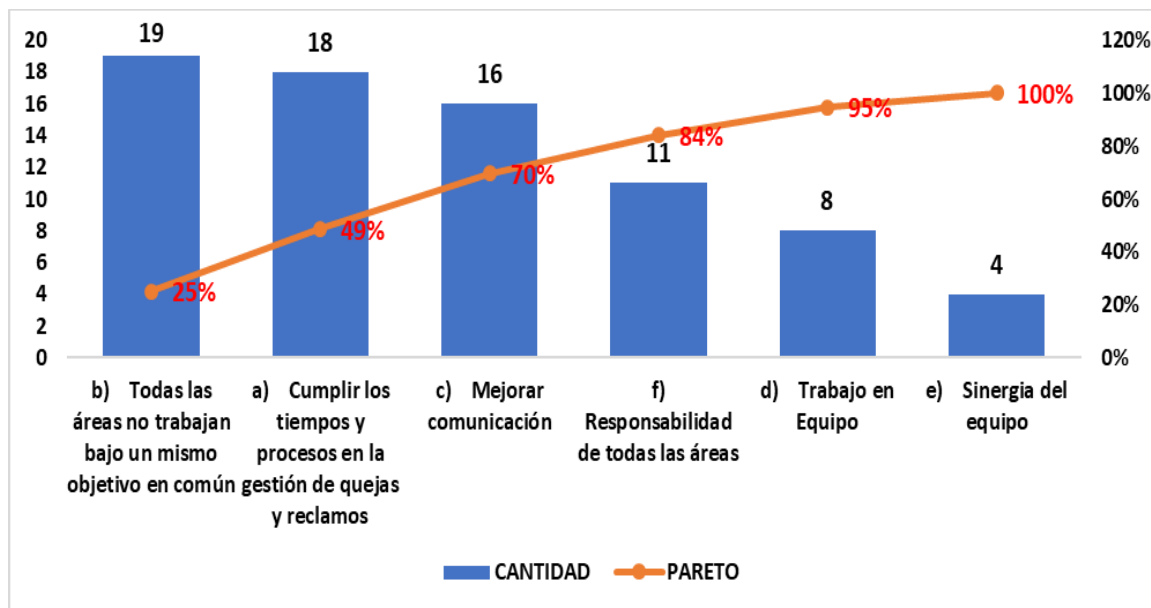


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Los resultados de la pregunta 5 van dirigidas a los agentes de servicio, los cuales respondieron que no están satisfechos en el apoyo de las otras áreas involucradas en el proceso (operaciones y comercial), indicaron que el mayor problema se debe a la falta de priorización a la resolución de quejas y reclamos que es el 67 % y el otro 33 % es por la falta de comunicación entre las áreas.

- Aspectos para considerar para la mejora en la experiencia de servicio (clientes internos).

Figura 21. **Diagrama de Pareto áreas de oportunidad para mejora en la experiencia de satisfacción (cliente interno)**



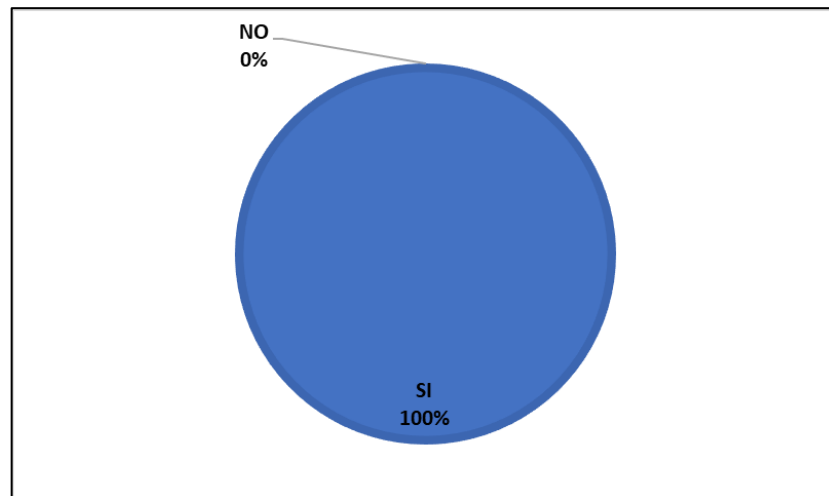
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 21 muestra el resultado de la pregunta 8 que fue: ¿Cuáles de los siguientes aspectos se deben considerar para mejorar su experiencia de servicio al cliente interno en la organización? Marque 3 por favor. tomando los 3 principales, análisis que se hizo a través del diagrama de Pareto, siendo las de mayor prioridad las siguientes:

- Todas las áreas no trabajan bajo un mismo objetivo en común
- Cumplir los tiempos y procesos en la gestión de quejas y reclamos
- Mejorar comunicación

Por lo que se puede ver en el análisis, el mayor puntaje fue trabajar todos bajo una meta u objetivo en común, el cual se puede realizar la metodología.

Figura 22. **Pregunta 7. ¿Considera que al utilizar una metodología que apoye el cumplimiento en tiempo la resolución de quejas y reclamos mejorará su experiencia de servicio**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 22 se puede observar que todos los encuestados están de acuerdo que utilizando una metodología que aporte el cumplimiento de objetivos, en este caso la resolución de quejas y reclamos en tiempo, mejorará la experiencia de servicio al cliente interno en la organización, obteniendo esta mejora en la satisfacción, se obtendrán mejores resultados, colaboradores más comprometidos, con mejor actitud y mejor productividad en su gestión.

3.4. Objetivo 3: establecer los indicadores adecuados de la metodología que permitan monitorear la resolución en tiempo las quejas y los reclamos, así como la satisfacción de los clientes

En este objetivo se evaluaron los indicadores que se adecuan a la metodología en base a las 3 principales áreas de oportunidad que según el cliente

interno son vitales, para mejorar la experiencia de servicio en los clientes y por ende el cumplimiento de los objetivos trazados, siendo los siguientes:

- Indicador de la eficiencia, con este se evalúa la cantidad de quejas atendidas en tiempo en los 2 meses de la prueba piloto.
- Indicador de *Customer Effort Score* (CES) o escala de esfuerzo del cliente, esto se hace por medio de encuesta de satisfacción donde se evalúa la experiencia del cliente en el seguimiento de la queja.
- Indicador de la tasa de retención de clientes, en este indicador se analiza la cantidad de clientes están satisfecho y por ende continuarán con la compra año con año.

La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$\text{Tasa de retención} = \frac{(\text{CE} - \text{CN}) \times 100}{\text{CS}} \quad (\text{Ec. 2})$$

Donde

- CE = Núm. clientes finales del periodo
- CN = Núm. nuevos clientes que se obtienen durante el periodo
- CS = Núm. clientes inicio del periodo

3.5. Objetivo 4: determinar los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento del índice de satisfacción, tras la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución

Los beneficios que se determinaron en la resolución de quejas y reclamos en tiempo se presentan en los siguientes resultados.

- Mayor eficiencia, con este indicador se evalúa la cantidad de quejas atendidas en tiempo en los 2 meses de la prueba piloto, se evalúa el cumplimiento del tiempo en la resolución de las quejas y reclamos según sea el caso tal y como la indica la tabla de tiempos en apéndice 3.
- Mejorar la satisfacción del cliente *Customer Effort Score* (CES) o escala de esfuerzo del cliente, este indicador se realizó por medio de encuesta de satisfacción a los 31 clientes externos que tuvieron inconveniente en el mes de junio y julio, esto con el fin de evaluar su experiencia en el manejo de la queja; en este caso se utilizó la pregunta 8 del apéndice 1.
- Cumplimiento de las metas crucialmente importante en el área de servicio al cliente.
- Incremento del Indicador de retención de clientes, en este indicador muestra el incremento en la retención de los clientes, los cuales se observan en la tabla XI el incremento del 23 % en retención tras el uso de la metodología.

3.6. Objetivo general: proponer la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente de una empresa editorial

En el objetivo general; se detalla la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, demostrando la mejora de la satisfacción, el incremento en la eficiencia y la retención.

Para cumplir con el objetivo propuesto se realizó la prueba piloto durante el mes de julio de 2020 la utilización de las 4 disciplinas de la ejecución en el área de servicio al cliente.

- Disciplina 1: enfoque en las metas cruciales e importantes (MCI)

En la disciplina 1 se revisaron los aspectos más importantes del área de servicio al cliente, se tomaron en cuenta las necesidades y solicitudes de los clientes (interno y externo), esto se realizó por medio de una lluvia de ideas según el anexo 4. Las MCI que se acordaron fueron 2; siendo estas las que impacten en los resultados del cumplimiento de objetivos.

Las metas crucialmente importantes del área de servicio al cliente son las siguientes:

- MCI 1: aumentar el índice de satisfacción al cliente (Experiencia de servicio al cliente) del 71 % al 90 % al 30-6-21.
- MCI 2: incrementar la retención de clientes del 70 % al 90 % al 30-6-21

Para que la metodología tenga éxito, las MCI de cada área involucrada en el proceso, deben tener relación entre si una con otra, por lo que a continuación detallo las MCI por área (Comercial y Operaciones).

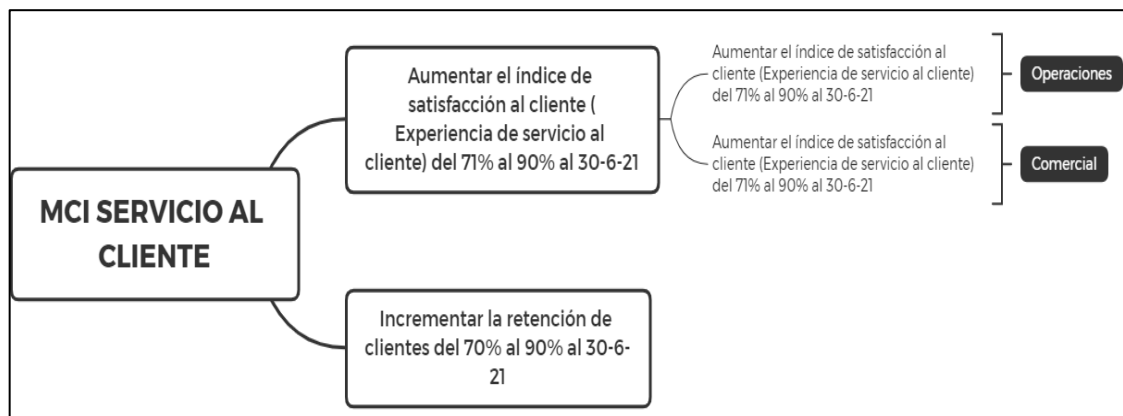
- MCI 1: aumentar el índice de satisfacción al cliente interno (Experiencia de servicio al cliente) del 71 % al 90 % al 30-6-21.

- MCI 2: aumentar el índice de satisfacción al cliente externo (Experiencia de servicio al cliente) del 71 % al 90 % al 30-6-21.

Después de realizar una reunión y exponiendo las necesidades del cliente se llegó a la construcción de las MCIs de operaciones y comercial, las cuales impactarán y apoyan a lograr los objetivos de la MCI 1 de servicio al cliente.

Para tener mayor visibilidad sobre la relación que debe existir entre las MCI y el impacto positivo que se tuvo para el logro de los objetivos trasados, revisar lo que se muestra en la figura 23.

Figura 23. **Relación de MCIS**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 23, una de las MCIs de operaciones y comercial impactarán a la MCI 1 de Servicio al Cliente, por lo que las medidas de predicción deben ir ligadas para aportar en el resultado de las metas crucialmente importante del área de servicio al cliente.

- Disciplina 2: actuar en las medidas o acciones de predicción

Los resultados de la disciplina 2 se obtuvieron de las medidas de predicción utilizadas en cada área, los cuales se muestran a continuación en la tabla III.

Tabla III. **Relación de las medidas predictivas con las otras áreas**

Medidas predictivas servicio al cliente	Acciones	Relación de la acción con otras áreas
Cumplir con los tiempos de respuesta establecidos en quejas y reclamos en un 100 %	Cambio libros error en la solicitud del cliente	Comercial
	Mal servicio asesor muestras	Comercial
	Mal servicio asesor seguimiento	Comercial
	Mal servicio canales 02	Comercial
	Títulos incorrectos previo a entrega	Comercial
	<i>Backorder</i> - falta de existencias (filial can)	Operaciones
	<i>Backorder</i> - falta de existencias (producción)	Operaciones
	<i>Backorder</i> - falta de existencias (traer de distribuidor)	Operaciones
	<i>Backorder</i> - falta de existencias (traer de tiendas)	Operaciones
	Cambio libros error en la ruta	Operaciones
	Cambio libros mal compaginado	Operaciones
	Error en factura servicio a domicilio	Operaciones
	Error en pedido servicio a domicilio	Operaciones
	Error en producto incorrecto servicio a domicilio	Operaciones
	Error en tiempo servicio a domicilio	Operaciones
	Mal servicio canales 03	Operaciones
	Mal servicio canales 04	Operaciones
	Mal servicio canales servicio a domicilio	Operaciones
	Mal servicio cobrador	Operaciones
	Mal servicio digital	Operaciones
	Mal servicio distribución	Operaciones
	Mal surtido	Operaciones
	Mala digitación crm	Operaciones
	Tiempo de surtido de tienda (enviar a tiendas)	Operaciones
	Cambios colegios	Operaciones y comercial
	Cambios colegios previo a entrega	Operaciones y comercial

Continuación tabla III.

Medidas predictivas servicio al cliente	Acciones	Relación de la acción con otras áreas
Cumplir con los tiempos de respuesta establecidos en quejas y reclamos en un 100 %	Error en edición de contenido	Operaciones y comercial
	Títulos incorrectos	Operaciones y comercial
	Corrección en generadora	Operaciones y sac
	Corrección en cupones	Operaciones y sac
	Mala liberación canal 01 y 02	Operaciones y sac
	Mala liberación canal 03	Operaciones y sac
	Mal servicio atc	Servicio al cliente
	Entrega tardía o errónea paquetes proveedor	Proveedor y comercial
	Mal servicio centro innovación educativa	Servicio al cliente
Mejorar la comunicación de un 95 % al 97 %	Cumplimientos de llamadas (entrantes)	Operaciones y sac

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Como se visualiza la tabla III, se identificó la relación entre una medida y el apoyo que se necesita de cada área para el cumplimiento de esta, es decir que para mejorar la experiencia de satisfacción y lograr cumplir con los tiempos de respuesta se necesitó del apoyo de cada área. Dicha tabla la debe contemplar las áreas involucradas en el proceso, eso quiere decir que cuando pase algún inconveniente indicado en acciones, el área debe apoyar para poder resolver, tomando en cuenta los tiempos indicados en el apéndice 2.

- Disciplina 3: Llevar el tablero de resultados

En esta disciplina se realizó un tablero de resultados convincente y sencillo, práctico y fácil de interpretar, el cual sirvió para que el personal involucrado conozca el porcentaje de avance de su gestión, los tableros que se presentaron semanalmente y que evidenciaron el incremento en la eficiencia, satisfacción y retención; son los siguientes:

Tabla IV. **Resultados de la eficiencia por caso en el mes de junio de 2020 sin utilizar la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución**

TIPO DE CASO	Resolución quejas total	Quejas en tiempo	Eficiencia
Títulos incorrectos	10	5	50%
Cambios colegios	7	5	71%
Mal servicio asesor muestras	5	3	60%
Cambio libros mal compaginado	5	5	100%
Mal surtido	2	2	100%
Backorder -(falta de existencias traer tiendas)	2	2	100%
TOTALES	31	22	71%

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la tabla IV, se observa la eficiencia en cada tipo de caso resuelto en tiempo durante el mes de junio, obteniendo un 71 % de eficiencia en los 6 diferentes tipos. Esto muestra la eficiencia del mes no utilizando la metodología, todos los colaboradores están trabajando en sus objetivos por departamento. De las 31 quejas que hubo en el mes de junio 22 de ellas se resolvieron en tiempo.

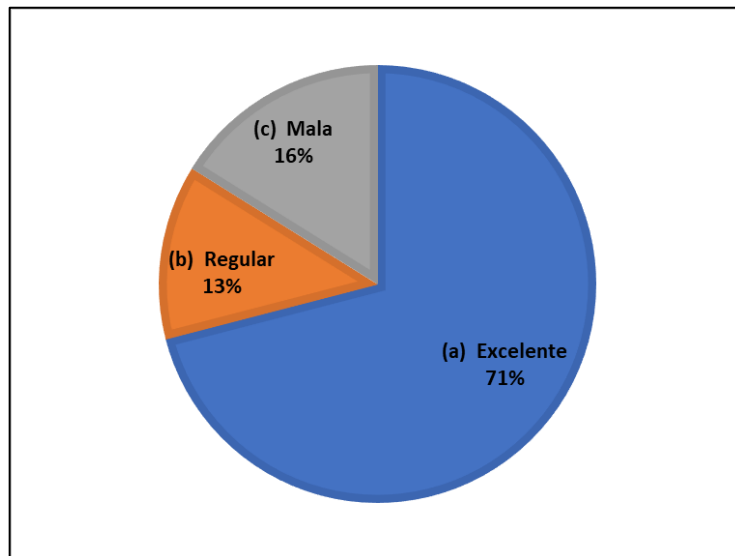
Tabla V. **Resultados de la eficiencia por caso en el mes de julio 2020 utilizando la metodología de las 4 disciplinas de ejecución**

TIPO DE CASO	Resolución quejas total	Quejas en tiempo	Eficiencia
Títulos incorrectos	10	9	90%
Cambios colegios	7	7	100%
Mal servicio asesor muestras	5	4	80%
Cambio libros mal compaginado	5	5	100%
Mal surtido	2	2	100%
Backorder -(falta de existencias traer tiendas)	2	2	100%
TOTALES	31	29	94%

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

Los resultados de la tabla V muestran observa la eficiencia en cada tipo de caso resuelto en tiempo durante el mes de julio, obteniendo un 94 % de eficiencia en los 6 diferentes tipos de caso; en este mes hubieron más de quejas y de otros tipos, pero para efectos de mi investigación solo se tomaron las 31 quejas similares a las del mes de junio, por lo que se puede observar una mejora de la eficiencia del 23 %, resolviendo 29 quejas en tiempo de las 31 estudiadas; este incremento se debe a la utilización de la metodología, todas las áreas trabajan bajo una meta en común.

Figura 24. **¿Cuál fue su experiencia de servicio en la resolución de su queja? No utilizando la metodología mes de junio**

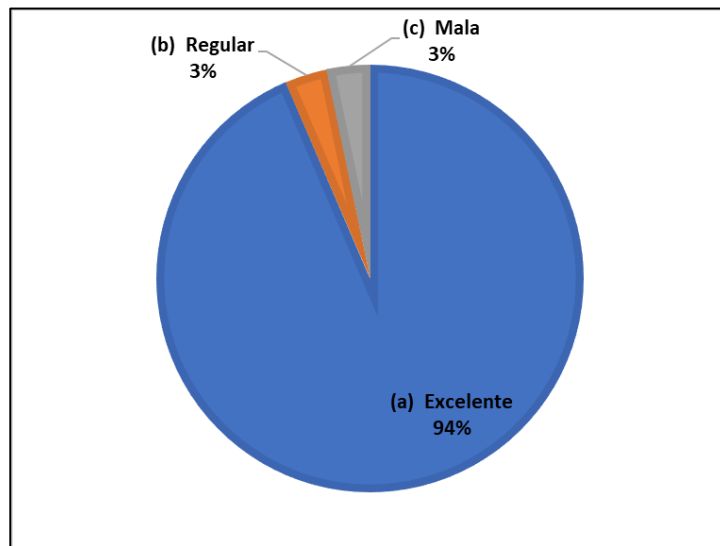


Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 24 se observa que el 71 % está satisfecho con la experiencia de servicio, esto es porque a ese mismo porcentaje de clientes se les atendió en tiempo, esto se realizó con la pregunta 8 de la encuesta de satisfacción del Anexo

1. Independientemente del inconveniente que haya tenido, los clientes quedaron satisfechos con la solución de su queja, resolución en tiempo y eficiente.

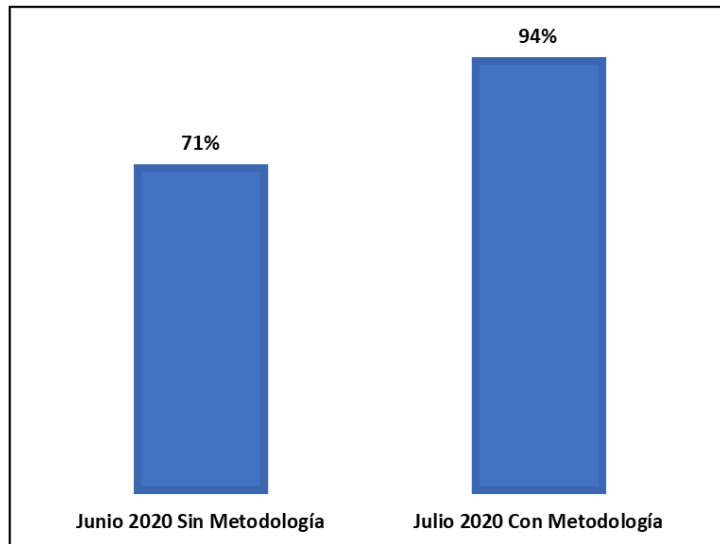
Figura 25. **¿Cuál fue su experiencia de servicio en la resolución de su queja? Utilizando la metodología mes de julio**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En la figura 25 se observa el incremento en la satisfacción de los clientes un incremento del 23 % lo que hace un 93 % de los clientes satisfechos con la experiencia de servicio, en este mes se realizó la utilización de la metodología estudiada, los clientes quedaron satisfechos con la solución de su queja, resolución en tiempo y eficiente. Esto se realizó con la pregunta 8 de la encuesta de satisfacción del apéndice 1.

Figura 26. **Retención de clientes con y sin metodología**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

En los 3 indicadores medidos se hicieron una comparación en los casos que hubo en el mes de junio 2020 donde no se utilizó la metodología contra el mes de julio de 2020, ya utilizando la metodología.

Como se observa en la tabla VI el tablero es sencillo y entendible para todos los involucrados en las MCIs, en este caso el área de servicio al cliente, pero también es visible para las otras áreas operaciones y comercial ya que ellos también apoyan en el resultado de las metas crucialmente importante del área de servicio al cliente, acá se resume el porcentaje de avance semanal de ambas metas crucialmente importantes.

Tabla VI. **Tablero de resultados**

MCI	Junio	Julio
MCI 1	71%	95%
MCI 2	80%	92%
TOTAL	76%	94%

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel.

- **Disciplina 4** Mantener las reuniones semanales para analizar avances de las MCI

En la disciplina 4 se realizaron cuatro sesiones MCI los viernes de 8 a 9 de la mañana, las cuales semana a semana tuvieron éxito ya que se siguió la siguiente agenda:

- Se rindieron cuentas: se reportó los compromisos que se hicieron la semana anterior.
- Se revisó el tablero de indicadores con los resultados: esto ayudó a ser conscientes de los errores cometidos durante la semana para poderlos resolver y no volverlos a cometer en la semana siguiente.
- Se solicitaron despejes de camino: dichos despejes sirvieron para mejorar el resultado de las semanas siguientes.
- Planificar: se realizaron nuevos compromisos para la nueva semana, dichos compromisos impactaron positivamente en el tablero de resultados.

4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realiza un análisis interno de la investigación e acuerdo a los resultados que se obtuvieron, así como el análisis externo se contrasta la relación que hay con los resultados de estudios previos y casos de éxito en otras empresas.

4.1. Análisis interno de la investigación

Se revisó y analizó el seguimiento y la resolución de las quejas y reclamos en el área servicio al cliente, por medio de los resultados obtenidos se permitieron conocer la metodología, los procesos y las herramientas para su medición y así lograr los objetivos planteados y la mejora de la satisfacción de los clientes internos y externos que determinaron los puntos de mejora, tales como reprocesos en el seguimiento y solución de estas.

Se realizó el análisis de las características de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, siendo una de las principales las MCI metas cruciales e importantes del área de servicio y atención al cliente, de operaciones y del área comercial siendo una de ellas el incremento en la experiencia y satisfacción tanto de los clientes internos como los clientes externos, así también las acciones que predigan el éxito en el cumplimiento de los objetivos, los tableros de resultados y la revisión semanal.

Se estableció los indicadores adecuados que apoyen a la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución que permitieron monitorear la resolución de

las quejas y reclamos, entre los indicadores que se establecieron son la retención de clientes, la eficiencia y el *Customer Effort Score* (CES).

Se determinó los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo y en el incremento de la satisfacción tras la utilización de la metodología entre los que se pueden mencionar el aumento de la eficiencia, el aumento en la retención de los clientes y el aumento en la satisfacción de los clientes internos y externos.

Los beneficios de tener clientes satisfechos generan mejores niveles de servicio para los clientes, mejorando los tiempos de respuesta, la calidad del servicio, la disminución de reprocesos y la disminución de los costos operativos en la organización, con esto se logra la retención y fidelización de clientes externo y mejorar el clima organizacional para con los clientes internos.

Se propuso la utilización de las cuatro disciplinas de la ejecución, en el área de servicio al cliente para mejorar y cumplir el tiempo de respuesta en las quejas y los reclamos y por ende la satisfacción y experiencia de los clientes internos y externos.

Dicha propuesta se llevó a cabo mediante una prueba piloto en el mes de julio de 2020 donde se establecieron las metas crucialmente importantes del área de servicio al cliente, seguidamente en el área y comercial y operaciones, se establecieron las medidas predictivas en las áreas, se realizaron tableros de resultados y por último las reuniones semanales.

Dicha metodología 4dx ha tenido éxito en varias organizaciones a nivel internacional y nacional en diversos tipos de industria.

Los logros obtenidos en la investigación fueron la mejora en la satisfacción de los clientes internos y externos, cumplimiento y enfoque de las metas crucialmente importantes y trabajo en equipo.

Los problemas que se tuvieron en la realización de la investigación fueron la resistencia al cambio y la falta de compromiso de algunos empleados.

4.2. Análisis externo de la investigación

Los resultados obtenidos en este estudio se realiza la relación, contrastación y comparación con estudios previos de empresas casos de éxito.

Al contrastar el objetivo 1 con la industria de construcción; Covey S. (2012) Cementos Progreso, donde indicó que obtuvieron resultados positivos y de éxito, por la ejecución de sus estrategias. En este caso en la editorial la estrategia que se propuso es mejorar la satisfacción de los clientes, resolviendo la quejas y los reclamos en tiempo, por lo que al utilizar la metodología si se logró dicha estrategia. Como lo comenta Covey S. (2012) esta metodología les ha ayudado a ser una empresa competitiva en el mercado a nivel nacional, convirtiéndolos en líderes en la producción y la ejecución de sus productos de la construcción.

Según José Milán gerente de organización y desarrollo humano comentó: “Nuestros colaboradores perciben que la claridad de los objetivos ha mejorado. Tomando como base la encuesta de *Great Place to work* hemos avanzado de una tasa de 62 % saber cómo lograrlo (metas crucialmente importantes y predictores)” (Covey F., 2013, p. 196).

En tal sentido se obtuvo una mejora considerable derivado de la sociabilización de MCI entre los colaboradores. Esta es una de las características

de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución que contrastan con el objetivo 2.

Uno de los aportes que se visualizaron en esta organización para la investigación, son, los resultados positivos que obtienen año con año a nivel nacional y a nivel latinoamericano, esto tras la utilización de la metodología.

La metodología se implementó en una compañía telecomunicaciones a nivel nacional, en TIGO, mejorando considerablemente los resultados, y obteniendo una distinción de reconocimiento a nivel internacional, La directora de RRHH Margarita Wever de la compañía Tigo en Guatemala dice:

Es una distinción para nuestra compañía ser galardonada con este reconocimiento, que permite que los colaboradores conozcan la estrategia y aporten desde su puesto la ejecución y consecución de resultados. Lo que una vez más refuerza nuestro compromiso con nuestra gente y nuestro país. (Empresas y Management, 2018, párr. 5)

Según la revista citada indica:

Después de más de 7 años del desarrollo y puesta en marcha de la filosofía Franklin Covey, Tigo Guatemala ha alcanzado grandes logros para sus colaboradores y la empresa, contribuyendo de forma sostenible en el enfoque de los resultados corporativos, la alineación estratégica y el trabajo en equipo, estableciendo una cultura organizacional cuidando el bienestar individual de cada colaborador, convirtiéndose en una empresa inclusiva, comprometida y enfocada en la ejecución. (Empresas y Management, 2018, párr. 6).

El alinear las metas crucialmente del área de servicio al cliente con los departamentos involucrados en el proceso y área de estudio aportó al incremento de la eficiencia de un 23 %.

Se tomó como referencia esta empresa, por su estrategia de servicio al cliente, por el seguimiento que brinda a sus clientes, el cual aporta y fortalece la investigación de esta metodología lo cual se compara con los objetivos 3 y 4.

Y por último, para que tenga mayor fundamento, se compara con el éxito que tiene el Banco Industrial, proceso que se inició en el año 2007 en aquel tiempo este banco laboran más de 4,500 empleados la experiencia ha sido increíble. Lo primero en que ayudaron las 4 disciplinas fue en un enfocarnos y de entre las 16 metas corporativas se escogieron las tres MCI (Covey F, 2013). Sin embargo, lo impresionante de esto fue el resultado ya que cada año la meta se aumentado en 12 % promedio.

CONCLUSIONES

1. Se revisó el proceso de seguimiento en la resolución de quejas y reclamos, el cual se detectó que existen reprocesos generados por la duplicidad de información y objetivos entre las diferentes áreas, por lo que se determinó los puntos de mejora en la organización, siendo estos la automatización de los procesos por medio de un sistema logrando una eficiencia en la resolución del 94 %.
2. Se analizó las características principales de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución y el índice de satisfacción de los clientes, el cual se obtienen los siguientes resultados: el 44 % y 11 % de los clientes externos e internos respectivamente están insatisfechos en su experiencia de servicio; el 44 % y 84 % de los clientes externos e internos respectivamente están regularmente satisfechos y el 12 % y 11 % de los clientes externos e internos respectivamente están satisfechos con la experiencia de servicio percibida en la editorial.
3. Se establecieron los indicadores adecuados de la metodología siendo los siguientes: La eficiencia, el CES o satisfacción del cliente y la retención de clientes siendo estos de apoyo a la metodología y los que permitieron monitorear la respuesta en la resolución de las quejas y los reclamos; logrando un 94 % de eficiencia.
4. Se determinó los beneficios en la resolución de quejas y reclamos en tiempo tras la utilización de la metodología, siendo estos: el incremento de la eficiencia, mejora en el clima organizacional, enfoque en lo más

importante, cumplimiento de las metas trazadas por lo tanto un incremento en la satisfacción de los clientes en un 23 %.

5. Se propuso la utilización de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución mediante una prueba piloto en el área de servicio y atención al cliente de la empresa editorial, estableciendo metas crucialmente importantes, tomando acciones sobre las medidas predictoras, tener tableros de resultados sencillos, fáciles de interpretar y se realizaron reuniones semanales, donde se monitoreó y revisó el trabajo realizado en la semana; con el objetivo de cumplir con los indicadores y metas, mejora en el rendimiento en la satisfacción y la eficiencia del equipo.

RECOMENDACIONES

1. Revisar mensualmente las metas crucialmente importantes del Área de Operaciones y Comercial, y alinearse con las MCI del área de servicio al cliente, esto con el fin de evitar reprocesos e insatisfacción en los clientes internos y externos.
2. Analizar y dar a conocer las características de la metodología de las 4 disciplinas de ejecución a todos los directivos de la editorial, para que conozcan el impacto positivo en la satisfacción de los clientes y la mejora en el clima organizacional.
3. Establecer indicadores en todas las áreas de la editorial que aporten a la satisfacción de los clientes, siendo estos; el índice de la eficiencia y el índice de la retención, con esto la organización trabajará bajo un objetivo en común.
4. Realizar campañas de sensibilización por medio de correo y redes sociales internas donde detalle cada uno de los beneficios que se obtienen al utilizar la metodología y el cumplimiento de cada una de las metas crucialmente importantes.
5. Proponer la implementación de “la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución” en toda la organización, con el fin de que todas las áreas trabajen bajo una misma meta en común, que todas las acciones aporten al cumplimiento de los objetivos planteados y lograr la satisfacción y retención de los clientes.

REFERENCIAS

1. Calidad-Gestión. (14 de septiembre de 2019). *Calidad & Gestión*. [Mensaje de blog]. Recuperado de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html.
2. Certificada, G. E. (14 de septiembre de 2019). *Gestiopolis*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/3-pasos-implementar-una-metodologia-administracion-proyectos/>
3. Covey, F. (2013). *Las 4 Disciplinas de la ejecución*. México: Random House Mondadori, S. A. de C. V.
4. Covey, S. (2012). *Las 4 disciplinas de la Ejecución*. Guatemala: Conecta.
5. EcuRed. (14 de septiembre de 2019). *Ecured.cu*. [Mensaje de blog]. Recuperado de https://www.ecured.cu/Satisfacci%C3%B3n_del_cliente
6. Eguaras, M. (24 de noviembre de 2014). *marianaeguaras.com*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://marianaeguaras.com/la-empresa-como-editorial-de-libros-y-publicaciones/>
7. Gardey, J. (14 de septiembre de 2019). *Definición.DE*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://definicion.de/satisfaccion/>

8. Gestión de Almacenes y Tecnologías de la Información y Comunicación TIC. (2010). En A. A. Espinal, *Gestión de Almacenes y Tecnologías de la Información y Comunicación TIC*. COLOMBIA.
9. La Voz Houston. (14 de septimebre de 2019). *Pyme*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/tipos-de-compaas-editoriales-7354.html>
10. Mercadotecnia Publicidad y Medios. (14 de septiembre de 2019). *Merca2.0*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.merca20.com/4-claves-para-incrementar-la-satisfaccion-de-tus-clientes/>
11. Merino., J. (14 de septiembre de 2019). *Definición.De*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://definicion.de/editorial/>
12. Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad*. Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
13. Promonegocios.net. (14 de septiembre de 2019). *PromonegocioS.net*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
14. QuestionPro. (s.f.). *questionpro.com*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/servicio-alcliente.html#:~:text=El%20servicio%20al%20cliente%20se,de%20un%20producto%20o%20servicio.>
15. QuestionPro. (s.f.). *questionpro.com*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/satisfaccion-al-cliente.html>

16. R., A. (14 de septiembre de 2019). *CreceNegocios*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
17. School, A. B. (17 de noviembre de 2017). *www.aicad.es*. [Mensaje de blog]. Recuperado de [https://www.aicad.es/cliente-interno/#:~:text=No%20debe%20olvidar%20motivarlos%20y,emocional%20con%20los%20clientes%20externos.&text=El%20cliente%20externo%20es%20la,necesidad%20\(bien%20o%20servicio\).](https://www.aicad.es/cliente-interno/#:~:text=No%20debe%20olvidar%20motivarlos%20y,emocional%20con%20los%20clientes%20externos.&text=El%20cliente%20externo%20es%20la,necesidad%20(bien%20o%20servicio).)
18. Steil, T. (13 de marzo de 2018). *Userlike.com*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente>
19. Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de almacenes. (2009). En P. & Alexander Correa Espinal, *Tecnologías de la información y comunicación en la gestión de almacenes*. Colombia.

APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo de encuesta de satisfacción al cliente externo

Estimado cliente,
Por favor solicito su apoyo para responder la siguiente encuesta, agradeciendo de antemano sus valiosos aportes.



Nombre del encuestado: _____

Fecha: _____

- 1 ¿Está satisfecho con el producto de la editorial?
i. Sí No

- 2 ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa editorial?
a. Producto
b. Servicio
c. Precio

- 3 ¿Á tenido algún inconveniente con el producto y/o servicio que ofrece la empresa editorial?
i. Sí No

- 4 Si su respuesta es positiva ¿Qué tan satisfecho esta con la resolución de su inconveniente?
a. Excelente
b. Regular
c. Mala

Continuación de apéndice 1.

- 5 Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?
- (a) Tiempo de respuesta en la resolución de la incidencia
 - (b) Mal Servicio del agente
 - (c) No atendieron el teléfono
- 6 En función a su inconveniente. ¿Le han resuelto en el tiempo indicado?
- i. Sí No
- 7 Considerando la magnitud de su queja, ¿Para usted cual es el tiempo prudente para resolver su queja?
- a. 1 a 2 días
 - b. 2 a 4 días
 - c. 1 semana
- 8 ¿Cuál fue su experiencia de servicio al resolverle su queja?
- a. Excelente
 - b. Regular
 - c. Mala
- 9 Si cumplimos con el tiempo en resolver su queja ¿Cambiaría su percepción de experiencia de servicio a cerca de la empresa editorial?
- a. Si
 - b. No

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Modelo de encuesta de satisfacción al cliente interno**

Estimado colaborador,

Por favor solicito su apoyo para responder la siguiente encuesta, agradeciendo de antemano su colaboración.



Nombre del Encuestado: _____

Fecha: _____

- 1) ¿A qué área pertenece?
 - (a) Operaciones
 - (b) Servicio al cliente
 - (c) Comercial

- 2) Si es del Área comercial u Operaciones, indique el nivel de satisfacción en la resolución de las quejas y reclamos.
 - (a) Excelente
 - (b) Regular
 - (c) Malo

- 3) Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?
 - (a) No cumplen con el tiempo en la resolución de quejas y reclamos
 - (b) Falta de seguimiento a la queja
 - (c) Desconocimiento de los procesos

Continuación de apéndice 2.

4) Si es del área de servicio al cliente, indique el nivel de satisfacción en el apoyo de las demás áreas para una efectiva resolución de las quejas y reclamos.

- (a) Excelente
- (b) Regular
- (c) Malo

5) Si su respuesta fue Regular o Mala ¿Cuál cree que es la causa o motivo?

- (a) No dan prioridad a la resolución de las quejas y reclamos
- (b) Desconocimiento de los procesos
- (c) Falta de comunicación

6) ¿Cuáles de los siguientes aspectos se deben considerar para mejorar su experiencia de servicio interno en la organización?

Marque 3 por favor:

- a) Cumplir los tiempos y procesos en la gestión de quejas y reclamos
- b) Todas las áreas no trabajan bajo un mismo objetivo en común
- c) Mejorar comunicación
- d) Trabajo en Equipo
- e) Sinergia del equipo
- f) Responsabilidad de todas las áreas

7) ¿Considera que al utilizar una metodología que apoye el cumplimiento en tiempo la resolución de quejas y reclamos mejorará la experiencia al cliente interno?

Sí No

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Tabla de tiempos para resolución de quejas y reclamos

Tipo de caso	Área responsable	Horas	Días
<i>Backorder</i> - Falta de Existencias (Filial CAN)	Producción	90 horas	10
<i>Backorder</i> - Falta de Existencias (Producción)	Producción	180 horas	20
<i>Backorder</i> - Falta de Existencias (Traer de Distribuidor)	Producción	45 horas	5
<i>Backorder</i> - Falta de Existencias (Traer de tiendas)	Producción	45 horas	5
Cambio libros error en la ruta	Todos los canales	18 horas	2
Cambio libros error en la solicitud del cliente	Todos los canales	36 horas	4
Cambio libros mal compaginado	Todos los canales	18 horas	2
Cambios colegios	Colegio	27 horas	3
Cambios colegios previo a entrega	Colegio	9 horas	1
Corrección en generadora	ATC - Asesor	1 hora	1
Corrección en cupones	ATC - Asesor	18 horas	2
Entrega tardía o errónea paquetes proveedor	Proveedor externo	9 horas	1
Error en edición de contenido	Editorial	9 horas	1
Error en factura servicio a domicilio	Domicilio	9 horas	1
Error en pedido servicio a domicilio	Domicilio	9 horas	1
Error en producto incorrecto servicio a domicilio	Domicilio	9 horas	1
Error en tiempo servicio a domicilio	Domicilio	9 horas	1
Mal servicio centro innovación educativa	CIE	9 horas	1
Mal servicio asesor muestras	Asesor	27 horas	3
Mal servicio asesor seguimiento	Asesor	18 horas	2
Mal servicio ATC	analista/Servicio al cliente	9 horas	1
Mal servicio canales 02	Canal 02, 03 y 04	9 horas	1
Mal servicio canales 03	Canal 02, 03 y 04	9 horas	1
Mal servicio canales 04	Canal 02, 03 y 04	9 horas	1
Mal servicio canales servicio a domicilio	Canal 02, 03 y 04	9 horas	1
Mal servicio cobrador	Cobrador	9 horas	1
Mal servicio digital	Digital	9 horas	1
Mal servicio distribución	Distribución	9 horas	1
Mal surtido	Distribución	18 horas	2
Mala digitación CRM	IN	9 horas	1
Mala liberación canal 01 y 02	Analista	27 horas	3
Mala liberación canal 03	Analista	18 horas	2
Tiempo de surtido de tienda (enviar a tiendas)	Producción	27 horas	3
Títulos incorrectos	Asesor	27 horas	3
Títulos incorrectos previo a entrega	Asesor	9 horas	1

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Lluvia de ideas para la realización de las MCIs



Fuente: elaboración propia.