



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN**

Carlos Humberto Roldán Rivas

Asesorado por el Ing. Sergio Rodolfo Román Yoque

Guatemala, marzo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS HUMBERTO ROLDÁN RIVAS
ASESORADO POR EL ING. SERGIO RODOLFO ROMÁN YOQUE

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
EXAMINADORA	Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

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:

MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 1 de abril de 2016.



Carlos Humberto Roldán Rivas

Guatemala, 19 de octubre de 2,016

Ingeniero
Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, Usac.

Ingeniero Peralta Dardón.

Por este medio atentamente le informo que como asesor del estudiante: Carlos Humberto Roldán Rivas, Carné No. 88-12187, procedí a revisar el Trabajo de Graduación, cuyo título es: MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN.

En tal virtud, LO DOY POR APROBADO, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.



Ing. Sergio Rodolfo Roman Yoque

Colegiado No. 10,233

Ing. Sergio Rodolfo Román Yoque
Ingeniero Industrial
Col. 10,233



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Humberto Roldán Rivas**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Antonio Cámara Godoy
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
José Antonio Cámara Godoy
INGENIERO INDUSTRIAL
SECRETARÍA GENERAL

Guatemala, febrero de 2017.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Humberto Roldán Rivas**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2017.

/mgp



El Decano 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 Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MEJORA AL SISTEMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, PARA EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SERVICIOS TÉCNICOS, DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS ELÉCTRICOS Y COMUNICACIÓN**, presentado por el estudiante universitario: **Carlos Humberto Roldán Rivas**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

9/3/17
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
DECANO



Guatemala, marzo de 2017

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ayudarme en todo momento de mi vida y carrera.
Mis padres	Carlos Humberto y Dilia Esperanza, por brindarme su amor y apoyo.
Mi esposa	Dalila Roca de Roldán, por ser parte de mi vida y cuidar de mi familia.
Mis hijos	Carlos y Fernanda, por ser dos ángeles en mi vida y la inspiración para ser mejor cada día.
Mis abuelos	Por ser cuatro ángeles que me cuidan desde el cielo.
Mis hermanos	Por su amor incondicional.
Mis tíos	Por sus valiosos consejos.
Mis primos	Por acompañarme en cada etapa de mi vida.
Mis sobrinos	Con mucho amor.
Mis amigos	Por su apoyo y cariño.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser fuente de saber, conocimiento y ayudarme a convertirme en una persona útil a la sociedad.
Ing. Sergio Román	Por su ayuda y valiosa asesoría.
Ing. Walter Chicas	Por su apoyo y colaboración para el desarrollo de mi trabajo de graduación.
Empresa Selcom	Por la oportunidad que me brindó en la realización de mi trabajo de graduación.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la Empresa.....	1
1.1.1. Historia	3
1.1.2. Ubicación de la empresa	4
1.1.3. Misión	4
1.1.4. Visión.....	5
1.1.5. Política de calidad.....	6
1.2. Servicio al cliente.....	6
1.3. Rendimiento operativo.....	7
1.4. Servicio de suministro eléctrico	7
1.4.1. Generación	8
1.4.2. Transporte	8
1.4.3. Subestaciones	9
1.4.4. Distribución	9
1.4.5. Instalación de enlace	9
1.5. Área de operaciones	10
1.5.1. Procedimientos establecidos	10
1.5.2. Funciones del personal.....	11

2.	SITUACIÓN ACTUAL	13
2.1.	Estructura organizacional.....	13
2.1.1.	Descripción de puesto.....	13
2.2.	Análisis del servicio al cliente por parte de la empresa	14
2.2.1.	Recurso humano	14
2.2.2.	Clima organizacional	15
2.3.	Análisis de la situación externa de la empresa	15
2.3.1.	Ambiente económico.....	15
2.3.2.	Ambiente social	16
2.3.3.	Análisis de los competidores	16
2.4.	Cliente externo	17
2.4.1.	Mercado objetivo	17
2.4.2.	Expectativas de la empresa	17
2.5.	Problema en la administración del recurso humano	18
2.6.	Evaluación de la satisfacción del cliente actual.....	18
2.6.1.	Autoevaluación.....	18
2.6.2.	Comunicación del cliente con la empresa	23
2.6.3.	Relación del personal con el cliente	24
2.6.4.	Manejo de productos.....	24
3.	PROPUESTA DE MEJORA AL SERVICIO AL CLIENTE	25
3.1.	Plan de mejora de servicio al cliente	25
3.2.	Puestos de trabajo	25
3.3.	Descripción de las operaciones de servicio al cliente	30
3.3.1.	Flujo de operaciones	30
3.4.	Evaluación del servicio al cliente.....	32
3.4.1.	Encuestas.....	32
3.4.2.	Evaluaciones de desempeño	32
3.5.	Compromiso de la gerencia	34

3.6.	Compromiso de los colaboradores	34
3.7.	Programa de capacitación	34
3.8.	Análisis de costos	36
3.8.1.	Costo de la herramienta de medición	36
3.8.2.	Costo del programa de capacitación	36
3.8.3.	Propuesta de aplicación del triángulo de servicio ...	37
3.8.4.	Triángulo de servicio.....	37
3.8.5.	Modelo integral de brechas.....	38
3.8.5.1.	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.....	38
3.8.5.2.	Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos.....	39
3.8.5.3.	Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares.....	40
3.8.5.4.	Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño	41
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	43
4.1.	Servicio al cliente.....	43
4.1.1.	Importancia del cliente	44
4.1.2.	Necesidades del cliente	45
4.1.3.	Componentes del servicio al cliente	46
4.2.	Sistema de calidad de servicio al cliente	47
4.2.1.	Proceso para el departamento de logística	48
4.2.2.	Proceso para el departamento de reclamos	50
4.3.	Proceso de adquisición y retención de clientes	53
4.3.1.	Atraer nuevos clientes	54
4.3.2.	Como atraer clientes.....	55

4.3.3.	Alternativas de servicios prestado	57
4.4.	Administración del departamento de servicio al cliente	58
4.4.1.	Alcance del servicio	62
4.4.2.	Planificación de las actividades del departamento	62
4.4.3.	Proceso de comunicación e información	63
4.4.3.1.	Fuentes de información	64
4.4.3.2.	Elementos que interactúan en el proceso de información	65
4.4.3.3.	Canales de información	66
4.4.3.4.	Retroalimentación	66
4.4.4.	Guía para solucionar quejas del servicio	67
4.4.5.	Estrategias de calidad del servicio aplicadas al cliente externo	68
4.4.5.1.	Estrategias de recuperación del servicio	68
4.4.5.2.	Estrategias de retención del servicio	69
4.4.5.3.	Estrategias de confiabilidad del servicio	70
4.4.5.4.	Estrategias tangibles del servicio	71
4.5.	Evaluación del servicio al cliente	72
4.5.1.	Herramientas de recopilación de datos	72
4.5.2.	Análisis de datos	74
4.5.3.	Control estadístico de la calidad	75
4.6.	Elementos de servicio al cliente	76
4.6.1.	Relación con el cliente	77
4.6.2.	Atención de reclamos	77
4.6.3.	Comunicación con el cliente	78
4.7.	Análisis financiero de la propuesta	79

4.7.1.	Valor presente neto	79
4.7.2.	Tasa interna de retorno	82
4.7.3.	Beneficio costo	83
5.	MEJORA DEL SISTEMA.....	85
5.1.	Auditoría del desempeño.....	85
5.2.	Evaluación del departamento	86
5.2.1.	Evaluación del proceso de atención	86
5.2.2.	Evaluación del personal.....	87
5.2.3.	Auditorías.....	92
	5.2.3.1. Auditoría de la documentación	92
	5.2.3.2. Auditoría de atención.....	93
5.3.	Programa de capacitación	95
5.3.1.	Beneficios de la capacitación.....	96
5.3.2.	Talleres.....	96
5.3.3.	Cursos	97
5.3.4.	Cronograma de capacitación	98
5.4.	Estrategias y tácticas de servicio al cliente.....	99
5.4.1.	Propuesta de toma de acción	99
5.4.2.	Propuesta de mejora continua.....	101
5.5.	Estadísticas de servicio al cliente	102
5.5.1.	Reclamos.....	103
5.5.2.	Inconformidad del servicio	104
5.6.	Control externo del servicio al cliente	105
5.6.1.	Encuesta de servicio al cliente.....	105
5.6.2.	Línea de atención	106
5.6.3.	Actualización de base datos de los clientes	107

CONCLUSIONES..... 109
RECOMENDACIONES 111
BIBLIOGRAFÍA..... 113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Operaciones de la empresa	1
2.	Corte de fuente de tensión	2
3.	Señalización de trabajo	2
4.	Organigrama de la empresa.....	14
5.	¿Saluda al cliente cuando lo atiende personalmente o por teléfono? ..	20
6.	¿Identifica el reclamo que plantea el cliente?	20
7.	Si el cliente esta molesto, enojado, ¿lo cambia de ambiente o aborda otro tema para calmar su ímpetu?	21
8.	¿Ofrece al cliente una solución viable ante el reclamo que se presenta, previa autorización del jefe inmediato?	22
9.	¿Da seguimiento al reclamo presentado por el cliente?.....	23
10.	Diagrama de operaciones de atención al cliente.....	31
11.	Boleta de encuesta de servicio al cliente	32
12.	Proceso para el departamento de logística	49
13.	Proceso para el departamento de reclamos.....	52
14.	Proceso de adquisición y retención de clientes.....	54
15.	Tarifas Prensa Libre	56
16.	Diagrama medición de índice de servicio al cliente.....	61
17.	Cálculo de valor presente neto.....	81
18.	Cálculo de la tasa interna de retorno.....	82
19.	Cálculo de beneficio costo	83
20.	Boleta de encuesta de servicio al cliente	105

TABLAS

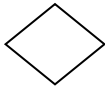
I.	Hoja de autoevaluación	19
II.	Tabla de resultado de hoja de autoevaluación	19
III.	Descripción del puesto gerente general	26
IV.	Descripción de puesto gerente administrativo y financiero	27
V.	Descripción de puesto gerente operaciones.....	28
VI.	Descripción de puesto gerente recursos humanos.....	29
VII.	Evaluación del desempeño.....	33
VIII.	Curso de fibra óptica.....	35
IX.	Estrategias para control interno	38
X.	Estrategia tangible del servicio	40
XI.	Estrategias de motivación de los trabajadores	41
XII.	Aprobación del proceso índice de servicio al cliente	60
XIII.	Estrategias de recuperación de servicio	69
XIV.	Estrategias de confiabilidad del servicio	71
XV.	Evaluación de la capacidad para la escucha activa.....	73
XVI.	Criterios de evaluación	74
XVII.	Indicador de servicio al cliente.....	75
XVIII.	Formato de evaluación del desempeño laboral del personal.....	89
XIX.	Plan de capacitación.....	95
XX.	Cronograma de capacitación.....	98
XXI.	Técnicas para recepción y manejo de quejas.....	100

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo



csp



kv

mm



%

Q

Significado

Actividad. Representa la realización de una operación o actividades relativas a una operación.

Contenido de política de seguridad.

Datos. Elementos que se generan y se alimentan en el procedimiento.

Decisión. Indica un punto en el flujo donde es posible seleccionar entre dos o más alternativas.

Inicio/fin. Indica el inicio y final del diagrama del procedimiento.

Kilovoltio

Milímetro

Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.

Porcentaje

Quetzales

GLOSARIO

Cliente	Es la persona o grupo de personas que buscan satisfacer sus necesidades, deseos y problemas por medio de un producto o servicio que pueda brindar alguna empresa.
EEGSA	Empresa Eléctrica de Guatemala S. A.
EPP	Equipo de protección personal. Está diseñado para proteger a los empleados en el lugar de trabajo de accidentes.
Estrategia	Conjunto de rutas que alinean las metas y objetivos de una organización.
Intecap	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
Logística	Es el conjunto de medios y métodos que permite colocar los bienes y servicios en el lugar correcto, bajo las condiciones adecuadas y en el momento preciso.
Proceso	La realización del servicio y los sistemas de operación, es decir, los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio. Cada uno de los pasos de

la prestación y flujo de actividades para el servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio.

Satisfacción

Es un estado de bienestar que experimenta una persona u organización cuando se han cumplido sus deseos y requerimientos para cubrir una necesidad.

Servicio

Es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y, en esencia, es intangible y no deriva de la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no.

Procedimiento

Consiste en una serie de pasos realizados cronológicamente, para efectuar un trámite administrativo.

Norma

Son las disposiciones administrativas que regulan lo establecido en un procedimiento, para evitar o reducir la aplicación de diversos criterios que provoquen confusión en las personas que intervienen en el mismo.

RESUMEN

La empresa en estudio se dedica a ofrecer servicios eléctricos y comunicación a empresa de cable, operadores celulares, empresas de tecnología.

A pesar de los problemas que conlleva la competencia, la empresa ha logrado situarse en el mercado por los años de existencia, por ello, muchas veces la demanda no ha podido ser atendida.

La empresa ha venido enfrentando problemas de tipo operativo y administrativo, que se han originado en la falta de supervisión continua en las actividades que realizan.

De lo anterior, puede inferirse que se le ha restado importancia a las ventajas de contar con un sistema que mida la aceptación del servicio prestado a los clientes. Este permitirá desarrollar las actividades de forma ordenada y adecuada. Si se conoce la percepción del servicio prestado, se puede saber si se cumple con las expectativas del cliente.

La satisfacción del cliente depende de la amabilidad, confiabilidad y empatía que pueda recibir de los empleados; pero, fundamentalmente, de la seguridad y prontitud en la obtención de información y datos que generen opciones para la resolución de sus quejas y reclamos y que afectan o repercuten en sus transacciones financieras.

OBJETIVOS

General

Mejorar el servicio y atención al cliente de una empresa de servicios eléctricos y comunicación.

Específicos

1. Determinar el proceso actual de atención al cliente.
2. Identificar las necesidades de los clientes ante los servicios prestados por parte de la empresa.
3. Definir los parámetros de calidad de atención al cliente.
4. Identificar las razones por la que existe baja calidad en el servicio de atención al cliente.
5. Establecer programas de capacitación para mejorar los servicios de operación.
6. Determinar el costo de la propuesta y su beneficio para la empresa.
7. Identificar las oportunidades de mejora que deben realizarse en el servicio al cliente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la empresa enfrenta reclamos de los clientes relacionados con los servicios eléctricos y comunicación además de baja calidad del servicio. Como consecuencia, los clientes deciden buscar otra opción para la logística de sus operaciones.

El servicio al cliente es un factor diferenciador fundamental en el mercadeo. Gracias a él, la empresa se puede posicionar en la mente de los clientes potenciales y generar una ventaja competitiva. La satisfacción y la generación de valor para el cliente son dos factores que influyen en el cliente en el momento anterior y posterior al recibir el servicio.

La importancia de ofrecer un servicio al cliente de calidad radica en que incide directamente en la reputación de la empresa, su capacidad para atraer nuevos clientes y ser reconocida por el valor que agrega a la experiencia de servicio ofrecido.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa es de capital guatemalteco. Está conformada por una junta directiva que delega las funciones de dirigir la empresa en el Gerente general. Es una empresa que, con el tiempo, ha ganado mercado en la ciudad capital y departamentos. A continuación, se describen los trabajos operativos que realiza la empresa en estudio.

Figura 1. Operaciones de la empresa



The figure consists of three blue rounded rectangular panels, each containing a small photograph on the left and a bulleted list of operations on the right.

- Panel 1:** The photograph shows a worker on a bucket truck near a high-voltage tower. The operations listed are:
 - Procedimiento cambio de conductores
 - Procedimiento colocación de poste y tendido de líneas de torre a poste
 - Procedimiento de cruce de bandera en línea a bandera en línea
 - Procedimiento colocación de transformador convencional csp
- Panel 2:** The photograph shows a worker on a bucket truck performing maintenance on a tower. The operations listed are:
 - Procedimiento colocación de poste y tendido de líneas de torre a poste
 - Procedimiento retiro y cambio de poste de concreto con pluma hidráulica
 - Desarme de estructura de torre
 - Procedimiento cambio de cable secundario de abierto a entorchado
- Panel 3:** The photograph shows a worker handling a large spool of wire. The operations listed are:
 - Procedimiento colocación de guía para tendido de línea de alta tensión
 - Procedimiento cambio de conductores de 13,000 kv de cobre a aluminio
 - Procedimiento cambio de cable secundario de abierto a entorchado

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Corte de fuente de tensión



Fuente: empresa de servicios eléctricos y de comunicación.

Figura 3. Señalización de trabajo



Fuente: empresa de servicios eléctricos y de comunicación.

1.1.1. Historia

Fundada en 2001, la empresa nace con la necesidad de satisfacer las necesidades de las empresas que necesitan optimizar sus recursos y tecnificar sus sistemas de comunicación.

La empresa posee dos divisiones que operan en la ciudad capital y departamentos. Cuenta con la división eléctrica y de telefonía.

- División eléctrica
 - Contrato de servicios de variantes y diseño de líneas de EEGSA en media y baja tensión.
 - Contrato de prestación del servicio de cortes y reposición de servicio de suministro de energía eléctrica.
 - Contrato de servicio de construcción de extensión de líneas de distribución de energía eléctrica.
 - Contrato de servicios de mantenimiento de arbolado en líneas de EEGSA.
 - Contrato de servicios de instalación de nuevas conexiones y/o colocación de equipo de medida.
 - Contrato de servicios de atención de averías en instalaciones de energía eléctrica.

- La división de telefonía realiza:
 - Mantenimiento preventivo y correctivo de la red en servicio de telefonía según sea la empresa.
 - Reparación de canalización.

- Transferencias e instalación de líneas de abonados y reparaciones de red de cobre y fibra óptica.
- Instalación de servicios nuevos de telefonía e internet en red de cobre.

1.1.2. Ubicación de la empresa

La empresa en estudio se encuentra ubicada en la 4ta calle 25-05 zona 7 Kaminal Juyu I, ciudad de Guatemala.

1.1.3. Misión

Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa desempeñará en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La misión se define: la necesidad a satisfacer a los clientes del segmento de mercado, productos y servicios por ofertar.

- Características de una misión: amplia, concreta, motivadora y posible.
- Elementos que complementan la misión: se conocerá el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por ello, también debe ir de la mano con la visión y los valores.
- Visión: es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

- Valores: en la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) conozca las características de la misma.

Por lo tanto, la misión de la empresa es brindar un servicio de calidad en el diseño, instalación, mantenimiento de servicios eléctricos y comunicación. Ser líderes en servicios eléctricos y de comunicación en todo el país.

1.1.4. Visión

La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa. De ella, se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección, a todos los que se comprometen en el negocio.

Por esta razón, la visión de la empresa es: queremos mejorar la vida de nuestros clientes, ayudando a personas, negocios y comunidades a estar conectados con el mundo.

1.1.5. Política de calidad

La política de calidad de la empresa para la prestación de sus servicios son los siguientes:

- Servicio: se entregan en cada instante al cliente, para dar una experiencia única.
- Innovación: establece nuevos programas de mantenimiento de servicios eléctricos y telefónicos, empleando tecnología de vanguardia.
- Honestidad: realiza las acciones de forma correcta y sincera.
- Compromiso: credibilidad en los servicios que se ofrecen y se asume la obligación de cumplirlo.

1.2. Servicio al cliente

El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

De manera muy amplia, se puede definir servicio al cliente como todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes. Entre las actividades se pueden describir las siguientes:

- Procesos necesarios para asegurar que el producto y/o servicio se entregue al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- El servicio de atención, información y áreas de oportunidad proporcionadas por los clientes.

1.3. Rendimiento operativo

Rendimiento se define como la proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Entonces, el rendimiento operativo se refiere al indicador que permite medir la eficiencia de un equipo o maquinaria que relaciona la producción obtenida versus los recursos utilizados. Cuantos menos insumos se utilicen para la realización de la actividad, mayor es el rendimiento que se obtiene. El rendimiento operativo también puede ser definido como la relación de los resultados obtenidos y el tiempo utilizado para obtenerlo.

1.4. Servicio de suministro eléctrico

El sistema de suministro eléctrico comprende el conjunto de medios y elementos útiles para la generación, el transporte y la distribución de la energía eléctrica. Este conjunto está dotado de mecanismos de control, seguridad y protección.

Constituye un sistema integrado que, además de disponer de sistemas de control distribuido, está regulado por un sistema de control centralizado que garantiza una explotación racional de los recursos de generación y una calidad de servicio acorde con la demanda de los usuarios, compensando las posibles incidencias y fallas producidas.

1.4.1. Generación

En los sistemas de suministro eléctrico centralizados, la energía eléctrica se genera en las centrales eléctricas. Una central eléctrica es una instalación que utiliza una fuente de energía primaria para hacer girar una turbina que, a su vez, hace girar un alternador, generando así electricidad.

En los sistemas de suministro eléctrico distribuidos, la energía eléctrica se produce (recolecta) tanto en centrales eléctricas como en muchos de los propios nodos consumidores, que son capaces de revertir su excedente energético a la red para abastecer a otros.

El hecho de que la electricidad, a nivel industrial, no pueda ser almacenada y deba consumirse en el momento en que se produce, obliga a disponer de capacidades de producción con potencias elevadas para hacer frente a las puntas de consumo con flexibilidad de funcionamiento para adaptarse a la demanda.

1.4.2. Transporte

La red de transporte se encarga de enlazar las centrales con los puntos de utilización de energía eléctrica.

Para un uso racional de la electricidad es necesario que las líneas de transporte estén interconectadas entre sí con estructura de forma mallada, de manera que puedan transportar electricidad entre puntos muy alejados, en cualquier sentido y con las menores pérdidas posibles.

1.4.3. Subestaciones

Las instalaciones llamadas subestaciones son plantas transformadoras que se encuentran junto a las centrales generadoras y en la periferia de las diversas zonas de consumo, enlazadas entre ellas por la red de transporte. En estas últimas, se reduce la tensión de la electricidad de la tensión de transporte a la de distribución.

1.4.4. Distribución

Desde las subestaciones ubicadas cerca de las áreas de consumo, el servicio eléctrico es responsabilidad de la compañía suministradora (distribuidora), que ha de construir y mantener las líneas necesarias para llegar a los clientes. Estas líneas, realizadas a distintas tensiones, y las instalaciones en que se reduce la tensión hasta los valores utilizables por los usuarios, constituyen la red de distribución. Las líneas de la red de distribución pueden ser aéreas o subterráneas.

1.4.5. Instalación de enlace

El punto que une las redes de distribución con las instalaciones interiores de los clientes se denomina Instalación de enlace. Está compuesta por: acometida, caja general de protección, líneas repartidoras y derivaciones individuales.

1.5. Área de operaciones

En el área de telecomunicaciones, la empresa funciona como *outsourcing* de las empresas más grandes de telecomunicaciones de la región Centroamericana.

Presta servicios en la instalación de fibra óptica y cobre, brinda mantenimiento y reparación a la red instalada.

1.5.1. Procedimientos establecidos

Según la jefatura del Departamento son los siguientes:

- Atender todos los requerimientos de los clientes del área de comunicación, coordinar la instalación de nuevos servicios de telefonía e internet, así como accesos empresariales.
- Realizar reparaciones a la red de comunicación debido accidentes, como postes derribados por accidentes viales, daño en cajas de distribución, robo y daño por terceros.
- Apoyar a las municipalidades en la modificación de infraestructura de las telecomunicaciones que afecten cualquier construcción, u proyecto municipal, como pasos a desnivel, ampliación de calles, reordenamiento territorial, modernización de banquetas, ampliación de rutas y vías, entre otros.

1.5.2. Funciones del personal

Informar a los clientes de los cortes programados, así como preparar información relacionada con sus reclamaciones.

Participar, junto al jefe de área, en la elaboración de planos de construcción de nuevas instalaciones, ampliaciones y mejoras de subestaciones y líneas de tensión.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Estructura organizacional

Las áreas y posiciones que se muestran en el organigrama juegan un papel importante en el desarrollo del proceso. Cada uno tiene funciones específicas definidas con lo cual se logra una interrelación entre áreas y puestos de trabajo que colaboran para cumplir con el objetivo final de la empresa, que es proveer de servicios eléctricos y de comunicación.

Según el nivel en que se encuentre cada puesto de trabajo así es su responsabilidad sobre la toma de decisiones y la buena dirección sobre el personal a su cargo.

2.1.1. Descripción de puesto

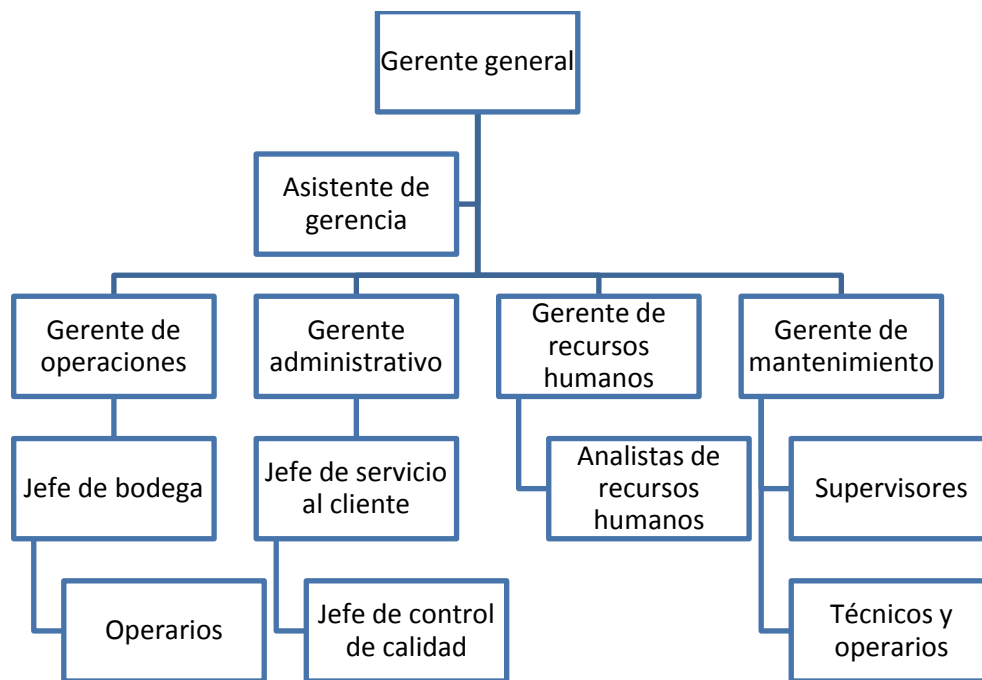
A continuación, se presenta el organigrama de la empresa en estudio. En ella, la gerencia general se encarga de la administración, control, supervisión de todas las actividades relacionadas con proyectos de los clientes.

El gerente de operaciones se responsabiliza de la planificación, ejecución y supervisión de todos los trabajos asignados por la gerencia general.

El gerente administrativo controla las finanzas de la empresa. Entre sus funciones está el pago a los proveedores, materiales, insumos, vehículos. El gerente de recursos humanos se encarga de la administración del recurso

humano de la empresa. El gerente de mantenimiento determina los mantenimientos a los vehículos, equipos herramientas de la empresa.

Figura 4. **Organigrama de la empresa**



Fuente: empresa de servicios eléctricos y comunicación.

2.2. Análisis del servicio al cliente por parte de la empresa

A continuación se realiza una descripción de la situación actual de la empresa.

2.2.1. Recurso humano

El recurso humano con el que cuenta la empresa conoce sus funciones y obligaciones dentro de cada área donde se desenvuelve. Sin embargo, en los

últimos meses, se han recibido quejas de los clientes relacionadas con la calidad de los servicios prestados.

2.2.2. Clima organizacional

La empresa tiene un programa de incentivos, según el desempeño de cada uno de los colaboradores. En diciembre se premia con insumos deportivos a los empleados que, durante el año, han demostrado compromiso con la organización. Se les obsequia pases para utilizarlos en turicentros. Durante el aniversario de la empresa se realizan competiciones deportivas y se entregan premios a los primeros lugares.

Para solucionar los conflictos, discusiones o inconvenientes que se presenten entre los trabajadores, se realiza una reunión cada quince días. En ella se discuten las molestias planteadas por cada trabajador y se le comunican al gerente administrativo, quien se encarga de resolver cada situación por medio de pláticas, talleres, convivencias.

2.3. Análisis de la situación externa de la empresa

A continuación se realiza un análisis de la situación externa que afronta la empresa.

2.3.1. Ambiente económico

El ambiente económico para la adquisición de servicios eléctricos y comunicación es alto debido al gran número de empresas que buscan actualizar su tecnología de comunicación y agilizar la interacción con sus clientes.

El riesgo económico se generaría si sube la tasa de impuestos de importación de productos eléctricos, como reacción ante la inflación. Esto afectaría porque la empresa tendría que reacomodar el precio de los servicios, lo cual reduciría el número de clientes.

Otro factor son los costos de mantenimiento de las unidades los cuales podrían repercutir en los costos de los servicios, si se toma en cuenta que se debe dar mantenimiento preventivo a los vehículos.

2.3.2. Ambiente social

Los factores sociales se relacionan con la población y el entorno de la empresa. La ubicación de la empresa en estudio es muy buena ya que se encuentra cerca de zonas comerciales.

Los usuarios de este servicio son empresas que desean tecnificar sus operaciones de logística por medio de servicios de comunicación, instalación de servicios eléctricos y mantenimiento.

2.3.3. Análisis de los competidores

Los competidores principales son empresas que brindan servicios eléctricos y de comunicación. Entre ellas están:

- Gauss: empresa con capital fuerte y buena presencia en el campo de las telecomunicaciones y electricidad.
- Nacel: empresa con capital extranjero y parte del grupo Carso (Claro), solamente tiene presencia en el campo de las telecomunicaciones en el ámbito centroamericano.

- Ingelec: empresa con buena presencia en el ámbito nacional, principalmente, con las canalizaciones para empresas de telefonía y servicio eléctrico.
- LGB: empresa con capital colombiano, su principal fortaleza está en las telecomunicaciones, trabaja para Tigo y Claro.

2.4. Cliente externo

Son todas las personas y empresas que solicitan el servicio eléctrico y comunicación en Guatemala y Centroamérica.

2.4.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo son empresas que necesitan servicios eléctricos y comunicación.

2.4.2. Expectativas de la empresa

Las expectativas del servicio de la empresa están definidas por la gerencia general en conjunto con los dueños, las cuales son:

- Ser la empresa líder en servicios de comunicación.
- Ofrecer a los clientes la mejor asesoría para desarrollo de servicios eléctricos y de comunicación.
- Brindar un plan de seguimiento de los proyectos finalizados.

2.5. Problema en la administración del recurso humano

Los diferentes problemas relacionados con el recurso humano que se han presentado en la empresa están en el área de operaciones. Esto se debe a que no existe coordinación para el proceso de seguimiento al cliente. En el servicio al cliente fijan una fecha de entrega, sin consultar a operaciones si el tiempo estipulado de entrega es correcto. Esto genera demoras en la entrega de servicios y, como consecuencia, el reclamo de los clientes.

2.6. Evaluación de la satisfacción del cliente actual

Para determinar la satisfacción del cliente interno, se realizó un estudio de la percepción que tiene los trabajadores del servicio que ofrecen a sus clientes. Para ello, se realizaron encuestas para identificar cómo se encuentra la empresa.

2.6.1. Autoevaluación

Se realizó una encuesta a los trabajadores del área de servicio al cliente, operaciones y administrativo que tiene relación con el cliente, ya sea por teléfono o de forma personal con buzones de sugerencias.

Tabla I. **Hoja de autoevaluación**

Hoja de autoevaluación		
Instrucciones: colocar una equis (X) en cada respuesta, la confiabilidad de las respuestas es garantizada por el departamento de servicio al cliente. Favor no colocar su nombre.		
¿Saluda usted al cliente al momento de atenderlo sea personalmente o por teléfono?	Si	NO
¿Usted identifica el reclamo que plantea el cliente?	Si	NO
Si el cliente se presenta molesto o enojado, ¿procede a cambiarlo de ambiente o abordar otro tema para que el cliente calme su ímpetu?	Si	NO
¿Ofrece al cliente una solución viable ante el reclamo que se presenta, previa autorización de su jefe inmediato?	Si	NO
¿Da seguimiento al reclamo presentado, de forma que el cliente perciba que se preocupan por sus necesidades?	Si	NO
Comentarios:		

Fuente: elaboración propia.

Se entrevistaron 30 personas (hombre y mujeres) y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla II. **Tabla de resultado de hoja de autoevaluación**

Hoja de autoevaluación		
	Si	No
¿Saluda al cliente cuando lo atiende personalmente o por teléfono?	25	5
¿Identifica el reclamo que plantea el cliente?	20	10
Si el cliente se presenta molesto, enojado, ¿lo cambia de ambiente o aborda otro tema para calmar el ímpetu del cliente?	25	5
¿Ofrece al cliente una solución viable ante el reclamo que presenta, previa autorización de su jefe inmediato?	28	2
¿Da seguimiento al reclamo presentado, de forma que el cliente perciba que se preocupan por sus necesidades?	30	0
Comentarios:		

Fuente: elaboración propia.

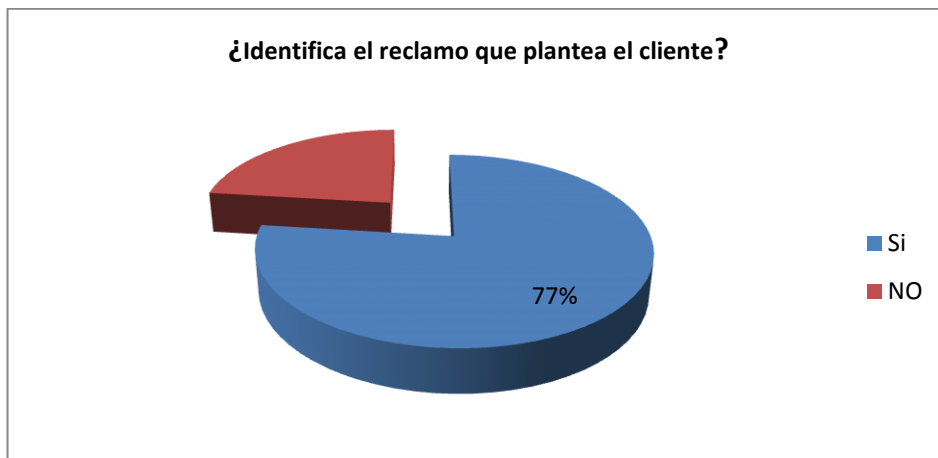
Figura 5. **¿Saluda al cliente cuando lo atiende personalmente o por teléfono?**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, el 83% del personal saluda al cliente al momento de atenderlo sea personalmente o vía teléfono.

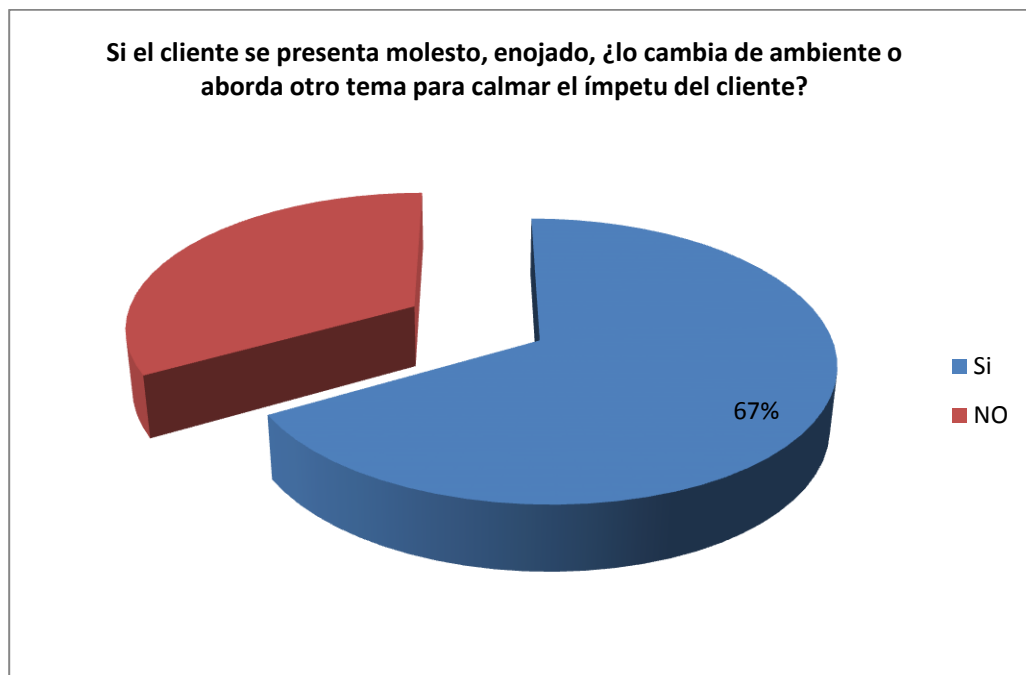
Figura 6. **¿Identifica el reclamo que plantea el cliente?**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, el 77 % del personal identifica el motivo por el cual el cliente plantea el reclamo de forma personal o por telefónica.

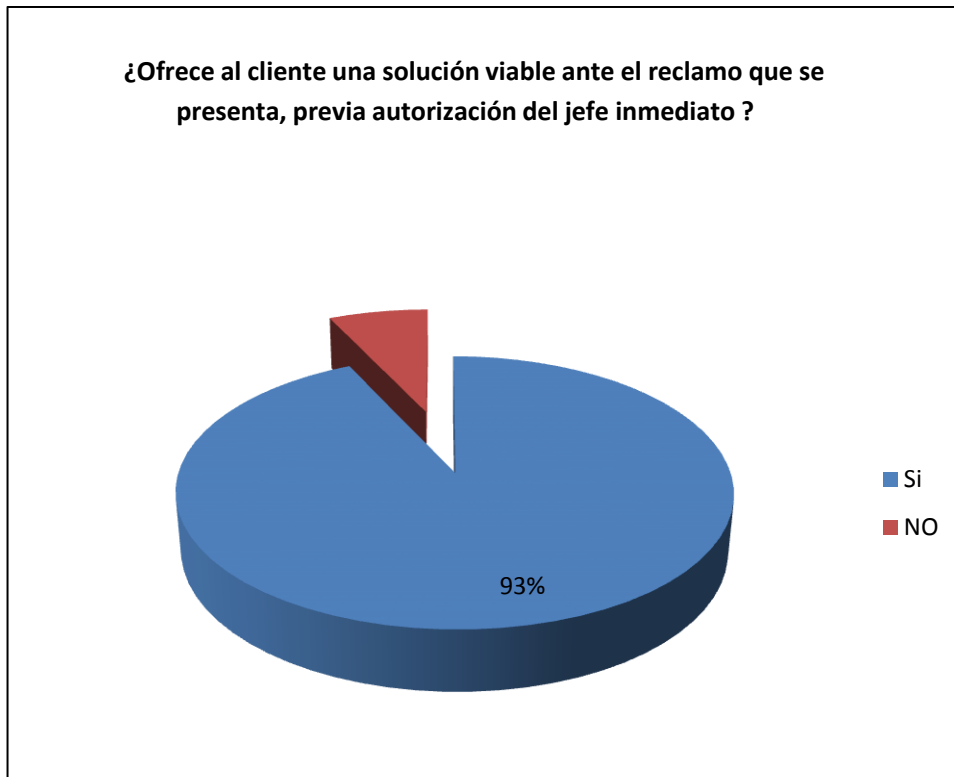
Figura 7. **Si el cliente está molesto, enojado, ¿lo cambia de ambiente o aborda otro tema para calmar su ímpetu?**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, el 67 % del personal cambia de ambiente al cliente, por ejemplo, lo pasa a una sala, lo invita a tomar café o cambiar de tema para que el cliente distraiga su mente y se puede dialogar de mejor forma para evitar un problema más severo.

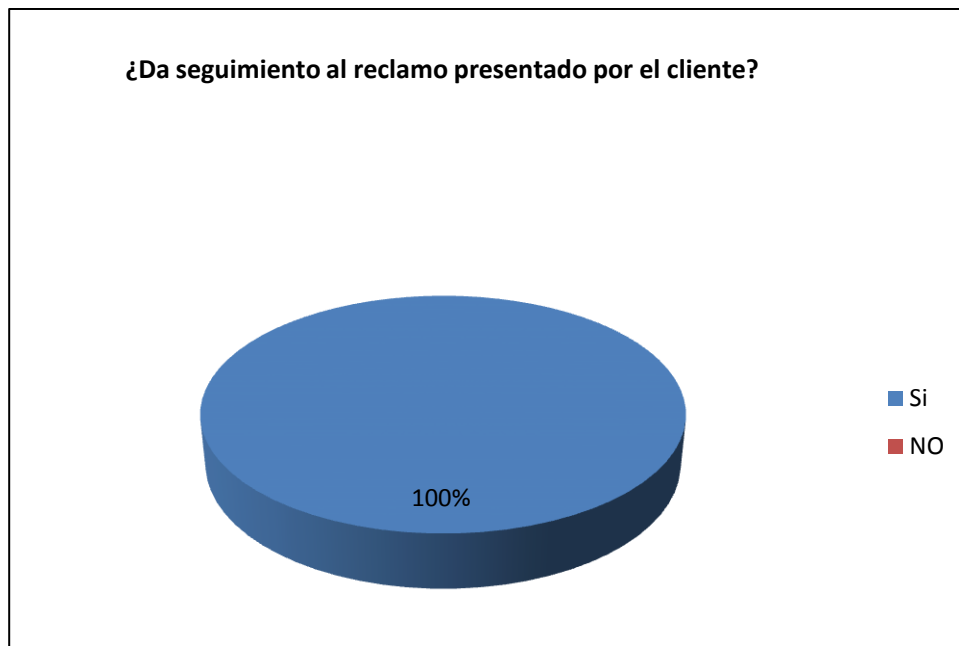
Figura 8. **¿Ofrece al cliente una solución viable ante el reclamo que se presenta, previa autorización del jefe inmediato?**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, el 93 % del personal ofrecer una solución autorizada por el jefe inmediato para resolver la problemática que haya surgido con el cliente.

Figura 9. ¿Da seguimiento al reclamo presentado por el cliente?



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura, el personal da seguimiento ante el reclamo presentado por el cliente.

2.6.2. Comunicación del cliente con la empresa

La empresa brinda la oportunidad para que todos los clientes planteen sus quejas en el departamento de servicio al cliente. Este da seguimiento a las solicitudes y observaciones planteadas; sin embargo, no existen estrategias para recuperar a los clientes.

2.6.3. Relación del personal con el cliente

El personal de la empresa tiene un trato cordial y respetuoso con todos los clientes, sin excepción alguna. Procuran que el cliente se sienta seguro del servicio que ofrece la empresa.

2.6.4. Manejo de productos

De acuerdo con los productos transportados, la empresa identifica aquellos que son frágiles, para evitar golpes que produzcan un accidente y como consecuencia, la destrucción parcial o total de los artículos.

3. PROPUESTA DE MEJORA AL SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Plan de mejora de servicio al cliente

Para llevar a cabo el plan de mejora del servicio al cliente dentro de la empresa, se describen los puestos de trabajo y se estructuró una guía de estandarización de los pasos del servicio al cliente.

3.2. Puestos de trabajo

Es de suma importancia que, para alcanzar el ciclo de la mejora continua, se cuente con personal calificado y competente que cumplan con diversas funciones y responsabilidades. A continuación se presentan dichas competencias, tanto personales como laborales.

Tabla III. **Descripción del puesto gerente general**

Gerente general
Propósito general del puesto
Dirigir, planificar y coordinar las operaciones diarias. Verifica que la empresa trabaje en los horarios establecidos. Desarrolla programas para mejorar la atención al cliente.
Experiencia requerida para el puesto
1. Poseer título en el nivel de licenciatura. Administrador de empresas. Recursos Humanos. Ingeniería Industrial
2. Conocimiento de paquetes de Office
3. Don de mando y liderazgo
4. Cinco años de experiencia en puestos similares
5. Disponibilidad de trabajar fuera de horarios estándares
Relación de autoridad: facultado para autorizar/liberar:
1. Asignar turnos a empleados
2. Generar estrategias para el desarrollo de la empresa
3. Permisos al personal a su cargo
4. Ajuste de inventario con requisición en el sistema
5. Transferencias de inventarios
6. Firma de contratos con empresas proveedoras
Competencias
Proactivo
Ordenado
Capaz de trabajar bajo presión
Metódico
Don de mando y liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Descripción de puesto gerente administrativo y financiero**

Gerente administrativo y financiero
Propósito general del puesto
Desarrollar básicamente en dos líneas. Una operativa, por medio de la cual, se busca que la empresa no interrumpa su fluidez y continuidad por falta de abastecimiento. Y, de manera complementaria, en una línea estratégica en la que el gerente debe planear y desarrollar estrategias de comercialización, optimizar las compras y suministros de modo que la empresa pueda generar más ingresos.
Experiencia requerida para el puesto
1. Poseer título en el nivel de licenciatura. Administrador de empresas. Recursos Humanos. Ingeniería Industrial
2. Conocimiento de paquetes de Office
3. Don de mando y liderazgo
4. Cinco años de experiencia en puestos similares
5. Disponibilidad de trabajar fuera de horarios estándares
Relación de autoridad: facultado para autorizar/liberar:
1. Asignar turnos a empleados
2. Manejar y controlar los inventarios de suministros, equipo
3. Negociar con los proveedores para obtener los mejores productos, promociones y ofertas que beneficien el desarrollo de las actividades de la empresa
4. Control del servicio al cliente
5. Pago de proveedores, salarios
Reporta a:
Gerente general
Competencias
Proactivo
Ordenado
Capaz de trabajar bajo presión
Metódico
Don de mando y liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. Descripción de puesto gerente operaciones

Gerente operaciones
Propósito general del puesto
Planear, controlar, ejecutar la gestión del departamento con el objetivo de lograr el desarrollo integral de la empresa y sus empleados, de acuerdo con las políticas y normas legales.
Experiencia requerida para el puesto
1. Poseer título en el nivel de licenciatura. Administrador de empresas. Recursos Humanos. Ingeniería Industrial
2. Conocimiento de paquetes de Office
3. Don de mando y liderazgo
4. Cinco años de experiencia en puestos similares
5. Disponibilidad de trabajar fuera de horarios estándares
Relación de autoridad: facultado para autorizar/liberar:
1. Organiza y planificar las actividades de logística de la empresa
2. Coordinar y administrar los recursos humanos, técnicos, financieros para desarrollar eficazmente los objetivos y metas del Departamento y la empresa
3. Presentar informes a gerencia general de las operaciones realizadas
4. Elaboración de procedimientos administrativos y operativos
5. Diseño de rutas, control de flotilla, supervisión de proyectos y cuadrillas de trabajo
Reporta a:
Gerente general
Competencias
Proactivo
Ordenado
Capaz de trabajar bajo presión
Metódico
Don de mando y liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. Descripción de puesto gerente recursos humanos

Gerente recursos humanos
Propósito general del puesto
Planear, controlar, ejecutar la gestión del departamento, para lograr la adecuada ejecución de las relaciones interpersonales, desarrollo profesional de los trabajadores, mejora del clima laboral, reclutamiento de personal.
Experiencia requerida para el puesto
1. Poseer título en el nivel de licenciatura. Administrador de empresas Recursos Humanos. Ingeniería Industrial
2. Conocimiento de paquetes de Office
3. Don de mando y liderazgo
4. Cinco años de experiencia en puestos similares
5. Disponibilidad de trabajar fuera de horarios estándares
Relación de autoridad: facultado para autorizar/liberar:
1. Organiza y planificar las actividades del departamento
2. Coordinar y administrar los recursos humanos, técnicos, financieros para desarrollar eficazmente los objetivos y metas del Departamento y la empresa
3. Presentar informes a gerencia
4. Elaboración de procedimientos para cada puesto de trabajo
5. Elaborar las evaluaciones de desempeño de cada puesto de trabajo
6. Presentar los diferentes planes de capacitación según el área de trabajo.
Reporta a:
Gerente general
Competencias
Proactivo
Ordenado
Capaz de trabajar bajo presión
Metódico
Don de mando y liderazgo

Fuente: elaboración propia.

3.3. Descripción de las operaciones de servicio al cliente

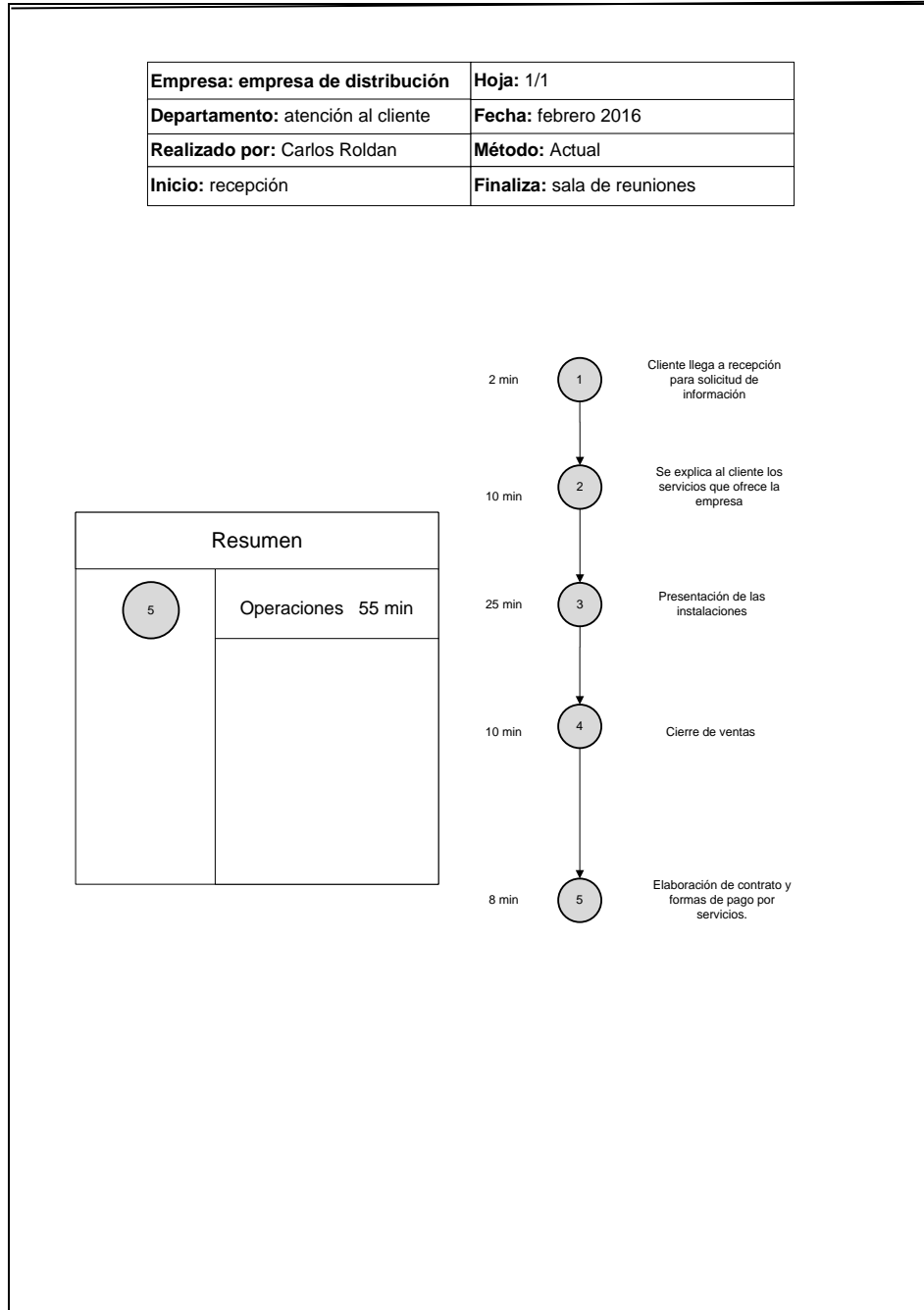
El sector de operaciones y logística evoluciona constantemente, lo cual ha propiciado una transformación considerable. El ingreso de grandes operadores ha aumentado el nivel de competitividad en el sector. Además, se ha fomentado una cultura de servicios enfocada en la calidad de productos y servicios. Todo ello, ha incrementado los niveles de exigencia de los clientes.

En este contexto, la atención al cliente es fundamental, ya que se constituye en la ventana por la cual el consumidor conoce la empresa, determina de qué forma trabaja, que servicios y productos ofrece, que capacidad de respuesta tiene ante las expectativas planteadas según la naturaleza de servicio, entre otros.

3.3.1. Flujo de operaciones

A continuación se presenta el diagrama de operaciones del proceso de atención al cliente, el cual inicia en el momento en que un cliente llega a las instalaciones para solicitar información y/o contrata un servicio.

Figura 10. Diagrama de operaciones de atención al cliente



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2010.

3.4. Evaluación del servicio al cliente

Para la evaluación del servicio al cliente, se realizaron encuestas a los visitantes de la empresa, al mismo tiempo que se evaluó el desempeño del personal de atención al cliente.

3.4.1. Encuestas

Se realizaron encuestas a los clientes a quienes se les instalaron nuevos servicios, se entrevistaron a 100 personas. A continuación, se presentan los resultados y la boleta de encuesta.

Figura 11. Boleta de encuesta de servicio al cliente

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del usuario. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.					
Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación: 1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE					
FECHA: _____					
	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo califica el servicio que prestó la empresa?					
2. ¿Cómo es el trato del personal hacia su persona?					
3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?					
4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?					
5. ¿Le indicaron todos los procesos, resolvieron dudas?					
Desea realizar algún comentario adicional: _____					
FECHA DE ELABORACIÓN:			RESPONSABLE:		

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Evaluaciones de desempeño

Para la evaluación del desempeño, se hace una propuesta para realizar con los trabajadores del área de operaciones y mantenimiento de la empresa, la cual será llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos.

Tabla VII. Evaluación del desempeño

No. de Grupo o Equipo de Trabajo:	VALORES ASIGNADOS				
	1	2	3	4	5
SEPARAR					
1. Existen objetos innecesarios en los vehículos de trabajo?					
2. Existen equipos, herramientas y materiales desordenados?					
3. Los vehículos se encuentran limpios previo a iniciar labores?					
4. Equipo y materiales se encuentran en su compartimiento?					
PUNTAJE TOTAL					
ORDENAR					
1. Los materiales retirados después de una instalación están separados?					
2. Los equipos, herramientas, materiales, etc. están identificados?					
3. Hay objetos sobre y debajo de los equipos?					
4. Los equipos de medición especial ¿están protegidos de la intemperie?					
PUNTAJE TOTAL					
LIMPIAR					
1.Cuál es el grado de limpieza del vehículo					
2.Cuál es el estado de las porta escaleras					
3. Los equipos y materiales retirados se trasladan al área de reciclaje?					
4. Limpieza de herramientas y equipos?					
PUNTAJE TOTAL					
ESTANDARIZAR					
1. Se aplican las 3 primeras "S"?					
2. ¿Cuenta con el logo de la empresa y número de teléfono, serie, número?					
3. Se hacen mejoras?					
4. ¿Se lleva control del mantenimiento mecánico del vehículo?					
PUNTAJE TOTAL					
AUTODISCIPLINA					
1. ¿Se aplican las 4 primeras "S"?					
2. ¿Se cumplen las normas de la empresa y del grupo?					
3. ¿Se usa uniforme de trabajo?					
4. ¿Se cumple con la programación de las acciones "5S"?					
PUNTAJE TOTAL					

Fuente: elaboración propia.

3.5. Compromiso de la gerencia

La gerencia general de la empresa debe comprometerse a brindar todo el apoyo y confianza, a sus colaboradores; les debe proporcionar los recursos necesarios, sean estos físicos o monetarios para sufragar pagos de servicios (capacitaciones, remodelaciones de oficinas y área comunes), insumos y material didáctico.

3.6. Compromiso de los colaboradores

Los colaboradores de la empresa deben comprometerse a esmerarse para poner en práctica las estrategias de servicio al cliente, entre ellas, la recuperación de estos últimos. Además, debe participar activamente en las reuniones para exponer sus comentarios, en aras de brindar un servicio de calidad.

3.7. Programa de capacitación

La capacitación para el equipo de trabajo de telecomunicaciones responde a la necesidad de actualizar sus conocimientos, dado que, constantemente, evolucionan los equipos, herramientas y *software* para telecomunicaciones, Guatemala no es la excepción.

En este país existen diferentes empresas dedicadas a la capacitación en el área de las telecomunicaciones las cuales ofrecen sus servicios para el personal técnico y operativo.

Tabla VIII. **Curso de fibra óptica**

Nombre del curso	Fibra óptica trabajos en el exterior
Objetivo	Aprenderá a diseñar un enlace de fibra óptica de larga distancia, tomando en cuenta todos los estándares de calidad y seguridad que deberán adquirir para realizar dicha instalación.
Dirigido a:	Técnicos en telecomunicación
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo I <ul style="list-style-type: none"> ○ Introducción a Planta Externa ○ Códigos y estándares ○ Tipos de cables ópticos ○ Criterios de diseño ○ Instalación y desempeño ○ Empalmes de fibra optica ○ Duración 50 horas • Módulo II <ul style="list-style-type: none"> ○ Herrajes para cables de fibra óptica ○ Cajas de empalme ○ Arreglo y configuración de distribuidor óptico ○ Medición de enlaces ○ Duración 25 horas

Fuente: empresa de servicios eléctricos y comunicación.

3.8. Análisis de costos

El análisis de costo se realiza para conocer el valor de la inversión que debe realizar la empresa para llevar a cabo capacitaciones y medición de la atención prestada a los clientes.

3.8.1. Costo de la herramienta de medición

Para la evaluación del servicio al cliente, se realizará una encuesta a los clientes, para lo cual se utiliza:

- Impresión de boletas de quejas y sugerencias del cliente externo (para depositar en el buzón) y 100 fotocopias.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Impresión de boletas de encuesta del cliente externo y 1 000 fotocopias.
- Fólderes y ganchos.
- Total de inversión Q 600,00

3.8.2. Costo del programa de capacitación

El programa de capacitación se realizará con el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap) el cual ofrece un curso de Gestión de Servicio al Cliente.

Los cursos ofrecen los fundamentos y elementos esenciales de la gestión de servicio y atención al cliente. Tiene como objetivo dotar de herramientas y estrategias de atención y servicio al cliente

El curso tiene un costo de Q 120,00. Dado que se capacitará a 20 personas el costo total de la inversión será de Q 2 400,00.

El Intecap cuenta con una plataforma para la Formación a Distancia- FAD. Todos los cursos en FAD son a distancia y pueden realizarlos desde la comodidad del espacio de su elección. Al finalizar, el participante obtendrá una constancia de participación, la cual se le extenderá al aprobar el curso que se asignó. La nota de aprobación es de 70 puntos y dependerá de la actividad del participante en la plataforma y de la entrega de los ejercicios indicados en el curso.

3.8.3. Propuesta de aplicación del triángulo de servicio

El propósito central de la aplicación del triángulo de servicios es formular y cumplir las expectativas de los clientes y en consecuencia mejorar la imagen de la empresa.

3.8.4. Triángulo de servicio

El triángulo de servicio es una estrategia para integrar la gestión de negocios y garantizar la satisfacción al cliente. Todos los elementos deben trabajar en forma sincronizada: La estrategia de servicio, el sistema y personal para obtener el mejor resultado.

3.8.5. Modelo integral de brechas

A continuación se presenta el modelo integral de brechas para el manejo de servicio al cliente.

3.8.5.1. Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

La empresa no conoce con claridad las expectativas de servicio de los clientes. Existe diferencia entre lo que el cliente espera y recibe. Para cerrar esta brecha se propone aplicar las siguientes estrategias:

- Mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes, mediante la utilización de estrategias de control interno y externo, como la encuesta de evaluación del postservicio.
- Establecer un proceso de comunicación eficiente entre la gerencia y los trabajadores.

Tabla IX. Estrategias para control interno

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Establecer quejas en el servicio y acercarse a las expectativas del cliente externo.	Implementación de cuestionario de servicio a los trabajadores.	Impresión de encuestas Proporcionar boletas a los trabajadores. Tabular información presentar informe.	Gerente de operaciones	Junio y diciembre de cada año
	Supervisión mensual de la calidad del servicio.	Impresión de encuestas Proporcionar boletas a los trabajadores. Tabular información presentar informe	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	1 vez al mes
	Comprador incógnito	Subcontratar a un profesional, para que visite la empresa, emita su opinión respecto al servicio recibido.	Gerente General	Mayo y octubre de cada año

Fuente: elaboración propia.

3.8.5.2. Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

Esta brecha existe porque la empresa no establece estándares adecuados del servicio, de acuerdo con las expectativas de los clientes. Para cerrar esta brecha es importante que los gerentes y trabajadores laboren bajo los mismos conceptos sobre el servicio, basados en las necesidades y expectativas de los clientes y así alcanzar la calidad en el servicio.

- Mejorar la evidencia física y ambiente del servicio, mediante la facilitación de un espacio físico para la atención de cliente.
- Mejorar la comunicación entre los gerentes y trabajadores que tienen contacto directo con el cliente. Los trabajadores de primera línea son los primeros en recibir las percepciones de los clientes a cerca del servicio.
- Los trabajadores deben utilizar uniformes, gafetes y publicidad del equipo de trabajo.
- Vehículos identificados.
- Mantenimiento de flotilla.
- Mantenimiento de equipo y herramienta.
- Actualización de tecnología.

Tabla X. **Estrategia tangible del servicio**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable
Mejorar la percepción del servicio ofrecido actualmente	Rediseño del área de atención al cliente	Rediseño de recepción	Gerente general, gerente administrativo
		Tener salas de reuniones pequeñas para la atención al cliente	Gerente general, gerente administrativo

Fuente: elaboración propia.

3.8.5.3. Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

La empresa no cuenta con trabajadores capacitados para brindar calidad en el servicio, no mide y compensa el desempeño de los trabajadores. En el diagnóstico se determinó que los trabajadores no están comprometidos con la importancia de la calidad del servicio en sus actividades.

Para cerrar esta brecha, se propone la aplicación de las estrategias siguientes:

- Implementación de *empowerment* y trabajo en equipo.
- Aplicar sistemas de evaluación y compensación apropiados, mediante la aplicación de evaluaciones grupales donde se determinen las fortalezas y debilidades del servicio de la empresa. Premiar a los trabajadores cuando

su desempeño en el servicio sea excelente, a través de reconocimientos económicos, como bonos y premios, como empleados del mes, etc.

- Reclutamiento eficaz del personal mediante la utilización de competencias para medir la capacidad y aptitud de los trabajadores.
- Programa de capacitaciones

Tabla XI. **Estrategias de motivación de los trabajadores**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Motivar a los trabajadores para que brinden calidad en el servicio al cliente externo e interno	Prevención de accidente	Contratar al experto en servicio. Programar las reuniones,	Gerente de operaciones	Junio y diciembre de cada año
	Programa de reconocimientos	Calificar la evaluación del servicio cada mes. Seleccionar reconocimiento entre las opciones propuestas. Empleado del mes.	Gerente administrativo, Gerente de operaciones	Cada mes
	Cumpleaños del mes	Compra de pastel y Tarjeta de felicitación.	Jefe de área	Cada mes

Fuente: elaboración propia.

3.8.5.4. Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño

Surge cuando la empresa no cumple con las promesas que, mediante su equipo de ventas, publicidad y promociones, hace a sus clientes. Esto genera diferencia entre el servicio recibido y el prometido. En el diagnóstico (entrevistas con el Gerente general) se determinó que algunas promesas se han roto por falta

de coordinación entre operaciones y procedimientos. Los clientes indicaron que los tiempos ofrecidos para determinados proyectos se incumplen. Para que la brecha se cierre, se proponen las siguientes estrategias:

- Aplicar estrategias de recuperación, para restablecer comunicación con el cliente, donde se le informe la causa de la falla y repararla de inmediato.
- Facilitar a los trabajadores las herramientas y capacitaciones para brindar servicio acorde a lo prometido, mediante políticas del servicio como: entrega del servicio de manera correcta la primera vez, justo a tiempo, solución de problemas.
- Mejorar la coordinación y comunicación entre la gerencia administrativa y la de operaciones.
- La gerencia de operaciones deberá realizar un cronograma de las actividades de cada proyecto con fechas exactas y se realizarán reuniones con la gerencia general y administrativa para que estos tiempos se cumplan.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Servicio al cliente

La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios. La satisfacción, en cambio, se expresa a partir del servicio ofrecido localmente. Es decir, se basa en la calidad de servicio percibida por el cliente. De ella, se derivan las áreas de oportunidad y acciones que se deben tomar.

El servicio al cliente es un factor diferenciador con la competencia y un valor agregado. Este servicio se proporciona a los clientes, en el tiempo y lugar donde se requiera, de forma operativa y administrativa.

El flujo de información de los clientes debe ser eficiente para que el sistema de servicio al cliente se retroalimente de forma continua y el departamento de operaciones y servicios técnicos mejore. Por lo tanto, se deben divulgar correos electrónicos, números de teléfono para atender reclamos y sugerencias. Es importante pegar carteles en postes con la dirección de la empresa, para que los clientes conozcan a dónde dirigirse cuando necesiten plantear observaciones o sugerencias acerca del servicio que se les brinda.

4.1.1. Importancia del cliente

La fuerza motriz de toda empresa la constituye cada uno de sus clientes y, por lo tanto, es importante que la empresa en estudio analice la situación actual en forma constante y emprenda las acciones necesarias para conocer mejor a sus clientes. A partir de la información, debe buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades de los mismos.

El propósito de ofrecer un buen servicio es contar con clientes satisfechos. Ellos constituyen una fuente cotidiana de ingresos rentables que promueven el propio negocio.

Hay que considerar que el mejor promotor a un bajo costo para toda empresa es el cliente satisfecho. Él referirá recomendará la empresa a nuevos clientes. El cliente puede recomendar a la empresa por los productos que vende y el servicio que la destaca, lo cual se constituye en un efecto multiplicador por recomendación de cliente a cliente.

Para lograr la fidelidad de los clientes y asegurar la rentabilidad de la prestación de servicios eléctricos y de comunicación, debe haber colaboración mutua entre los departamentos que intervienen en el proceso, de tal forma que no se actúe de forma individual. Las personas que establecerán nuevos contratos, deben consultar a los departamentos de operaciones y logística, antes de establecer tiempos para el servicio que se requiere, debido a que, si la cadena de suministro no es suficientemente flexible en el tiempo y requerimientos del cliente, este percibirá negativamente el servicio que se le ha proporcionado, sin importar que la atención haya sido agradable.

Al integrar una buena atención con un servicio de calidad entregado, se convierten en una ventaja competitiva y en elementos diferenciadores, que le darán a la empresa de servicios eléctricos y comunicación una imagen confiable lo cual traerá más clientes y mayores utilidades financieras.

4.1.2. Necesidades del cliente

Las necesidades de los clientes son distintas, ya que cada persona tiene su propia percepción y expectativas. Los clientes, cuando se acercan a requerir algún servicio eléctrico o de comunicación, solicitan servicios específicos con base en sus necesidades. Puede ser que necesiten la instalación de algún transformador, realizar un cambio de cableado, instalación de servicios de telefonía, entre otros.

La empresa debe evaluar las necesidades del cliente y analizar si la empresa tiene la capacidad de realizarlas. Para ello, debe contar con el asesoramiento de una persona de operaciones y servicios técnicos. De esta manera, no se comprometerá a cumplir con tiempos o proyectos imposibles de realizar.

Los clientes evaluarán el desempeño de la organización, basados en sus expectativas. Ellos establecen niveles de tolerancia los cuales no debe superar la empresa. Para lograr este objetivo es muy importante conocer el alcance y la capacidad de los empleados para proyectar eficiencia y eficacia en los servicios eléctricos y de comunicación que proporciona la empresa.

Entre las necesidades principales del servicio al cliente se pueden citar las siguientes:

- Valor percibido: evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercadotecnia respecto a las de la competencia.
- Satisfacción al cliente: depende de los resultados obtenidos en un bien o servicio en relación con las expectativas del comprador. Si se cumple solo con una parte de las necesidades del cliente, este quedará insatisfecho; si coinciden con las expectativas, el cliente quedará altamente satisfecho o maravillado.

4.1.3. Componentes del servicio al cliente

Los componentes del servicio al cliente que la empresa en estudio debe tener son los siguientes.

- Seguridad: brindar al cliente cero riesgos, peligros y dudas en el servicio. El personal técnico debe contar con equipo de protección personal así como capacitaciones técnicas.
- Credibilidad: un ambiente de confianza demuestra seguridad absoluta. No se deben realizar promesas que no se puedan cumplir.
- Comprensión del cliente: mantener una buena comunicación para que el cliente exprese qué desea, cómo lo desea y cuándo lo desea.
- Cortesía: con un excelente trato y una buena atención se lograra agradar a los clientes. Debe evidenciarse una educación esmerada.

- Agilidad: es necesario que, dentro de la empresa, hay personas asignadas para cumplir rápidamente, con las solicitudes de los clientes.
- Competencia: se debe demostrar que el personal posee las habilidades y los conocimientos para prestar el servicio eléctrico o de comunicación.

4.2. Sistema de calidad de servicio al cliente

Se propone que, a toda orden de trabajo, se le asigne un número correlativo para llevar el control de las operaciones realizadas. De esta forma, se determinará en caso de un reclamo la bitácora de la operación así como el personal asignado, equipo, herramientas, materiales utilizados y todas las anotaciones pertinentes durante el servicio.

Es necesario revisar los resultados para determinar las áreas donde hay una oportunidad de mejora. Toda la información de los clientes, auditorias y otras partes relacionadas con la empresa de servicios eléctricos y de comunicación, deben recopilarse. Una vez se haya obtenido la información necesaria deben organizarse reuniones para determinar la situación actual de la empresa e iniciar una planificación para realizar las acciones correctivas o bien, fortalecer los distintos procesos.

Estas acciones deben llevarse a cabo mediante un esfuerzo integrado del departamento de operaciones y servicios técnicos. De esta manera, las personas que atienden a los clientes cuando firman los contratos, contarán con un proceso estandarizado, que les permita ofrecer un tiempo de acción óptimo, a partir de que la persona o la empresa requiera el servicio. El propósito es incrementar la satisfacción de los clientes y fidelizarlos.

4.2.1. Proceso para el departamento de logística

El Departamento de logística debe contar con todas las herramientas y coordinar los equipos necesarios para despachar una orden de trabajo. En tal virtud, debe proveer a los técnicos de un vehículo con combustible, llanta de repuesto, *tricket*, herramientas, conos de señalización, materiales. Así como el equipo necesario para la realización del trabajo de campo.

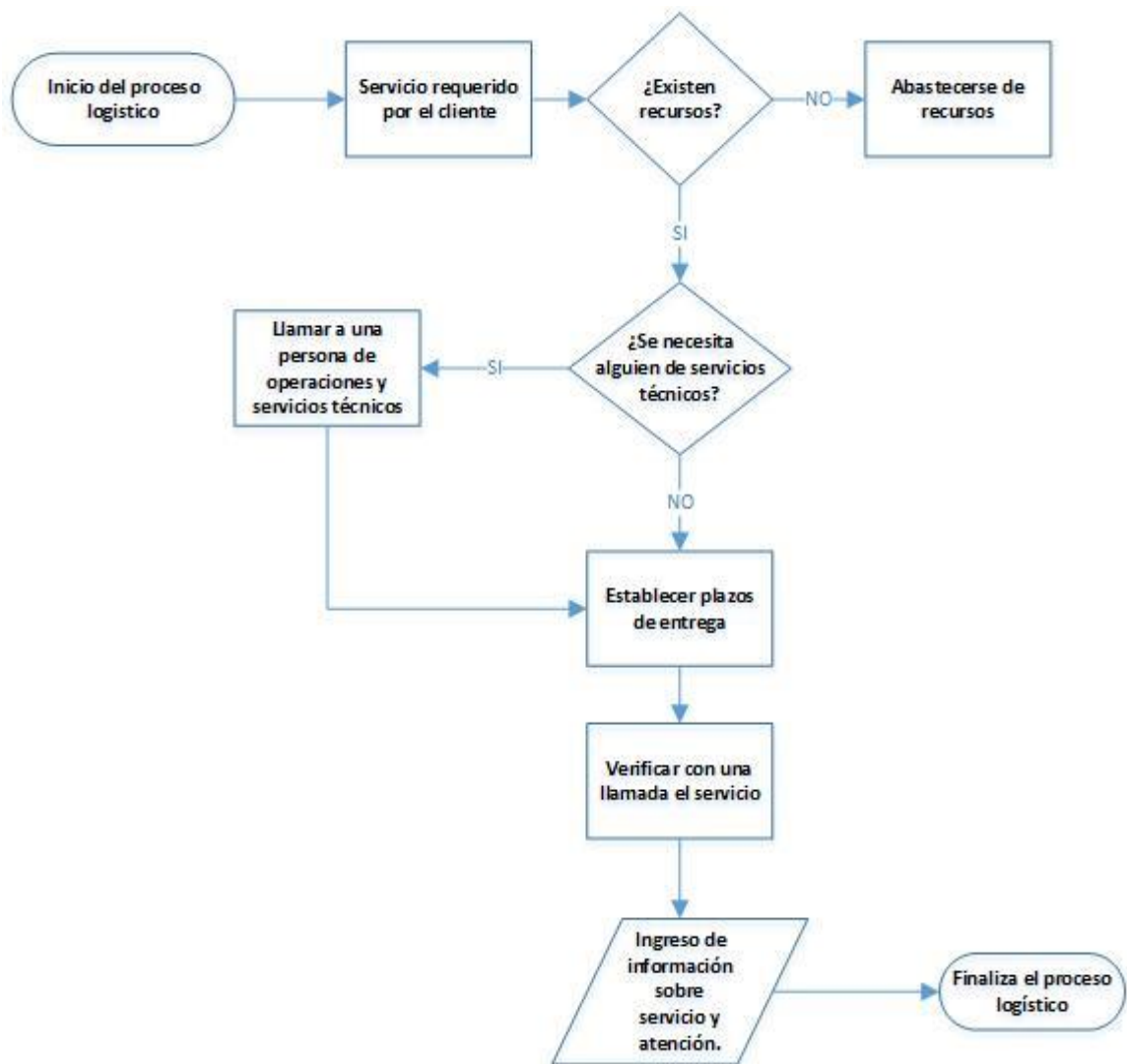
Es necesario que se posea un inventario acerca de la disponibilidad de postes, cableado, transformadores, entre otros, para establecer con certeza el periodo en el cual se prestará el servicio requerido. Asimismo, debe establecerse un control para determinar el momento en que los proveedores deben abastecer los materiales para llevar a cabo los procesos. De esta manera se evitará la carencia de insumos para trabajar en el inventario de la empresa.

Cuando un cliente requiere un servicio debe conocer a la persona que lo atiende y la disponibilidad de recursos para poder surtir el pedido. En el caso se requiera un proyecto con aspectos técnicos que desconoce, se debe referir a una persona del departamento de operaciones y servicios técnicos, de esta forma se evitara incumplir con el cliente.

Las personas que realizan las instalaciones, mantenimiento y otros servicios deben tener un cronograma de los servicios que se deben brindar, de tal forma que se cumpla con los requerimientos técnicos, sin obviar la atención excelente al cliente. El departamento de operaciones y servicios técnicos establecerá los plazos de entrega, o bien, la persona que los atienda, en el caso no se requieran aspectos demasiado técnicos, y verificará, mediante una llamada que el servicio efectivamente se haya proporcionado. Además se tratará de

recopilar información acerca de la eficacia y eficiencia de la cadena de suministro, desde el momento en que se atendió el pedido.

Figura 12. **Proceso para el departamento de logística**



Fuente: elaboración propia, empleando Visio Profesional 2016.

4.2.2. Proceso para el departamento de reclamos

El personal de la empresa debe saber resolver cualquier problema que relacionado con sus clientes, esto reflejará cómo la empresa está integrada en todas sus áreas.

Por las razones anteriores, se debe contar con un *call center* que evalúe el servicio prestado por la empresa. Para ello, dará seguimiento a cada proyecto a través de encuestas, recibirá los reclamos de los clientes y los enviará al área de operaciones, donde se analizarán y se desarrollarán estrategias para mejorar la experiencia que brinda la empresa en sus proyectos.

Cuando un cliente se acerca a la empresa porque necesita un servicio eléctrico o de comunicación, es posible que su experiencia sea agradable y se cuente con un cliente satisfecho. Sin embargo, pueden darse inconvenientes que afecten de forma negativa la satisfacción del cliente.

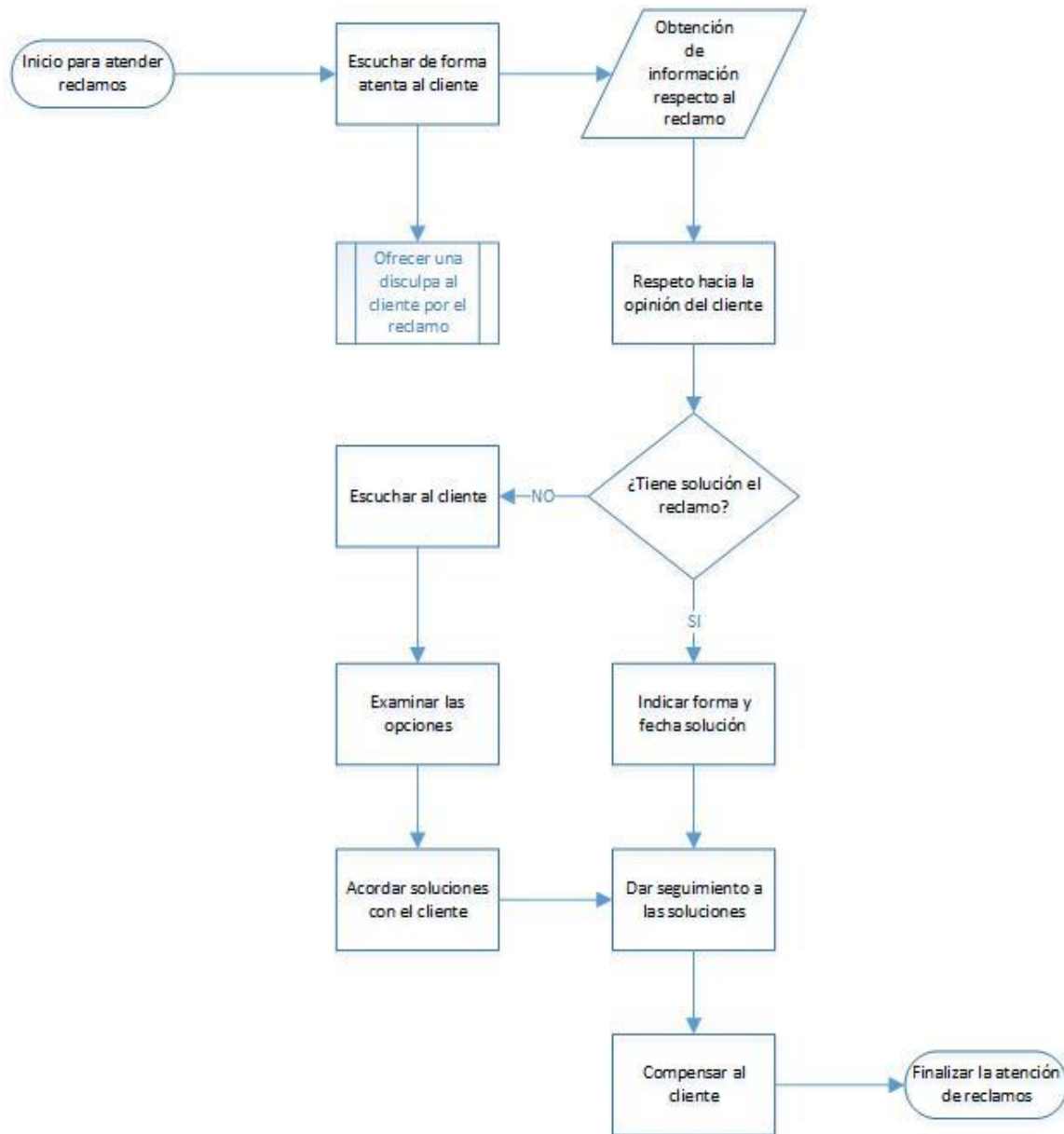
Por ello, la actitud hacia el cliente, ante un reclamo, debe evidenciar el deseo de prestar la mejor atención para evitar contratiempos por lo cual se ofrecerá una solución rápida. El procedimiento siguiente coadyuvará en lograr este objetivo.

- Escuchar atentamente: no se debe asumir ninguna situación, por lo que se debe permitir al cliente exponer su reclamo para obtener la mayor retroalimentación y evitar que se repita. En esta parte es importante brindar una disculpa por el reclamo.
- Obtener información: realizar las anotaciones pertinentes de los datos que el cliente aporta para comprender mejor el reclamo y proyectar un alto grado de interés.

- Respeto hacia la opinión del cliente: en todo momento se debe mostrar interés. Es necesario mostrar empatía con el cliente para el vínculo que fue afectado por el inconveniente.
- Respuesta: en el caso de que el problema tenga solución, comprometerse con el cliente indicándole la forma y fecha de solución. Si por el contrario, no se puede solucionar se debe realizar un reembolso de dinero o bien escuchar las peticiones del cliente respecto al reclamo, y examinar las opciones, para llegar a un acuerdo.
- Seguimiento: realizar el control necesario mientras se realizan las soluciones para verificar la eficiencia y eficacia en el procedimiento.
- Compensación: se debe compensar al cliente con un beneficio por los inconvenientes que ocurren, de tal forma que se mantengan fieles y satisfechos aun con los errores que existieron en el servicio eléctrico y comunicación.

A continuación se muestra, de forma detallada, el procedimiento para atender:

Figura 13. **Proceso para el departamento de reclamos**



Fuente: elaboración propia, empleando Visio Profesional 2016.

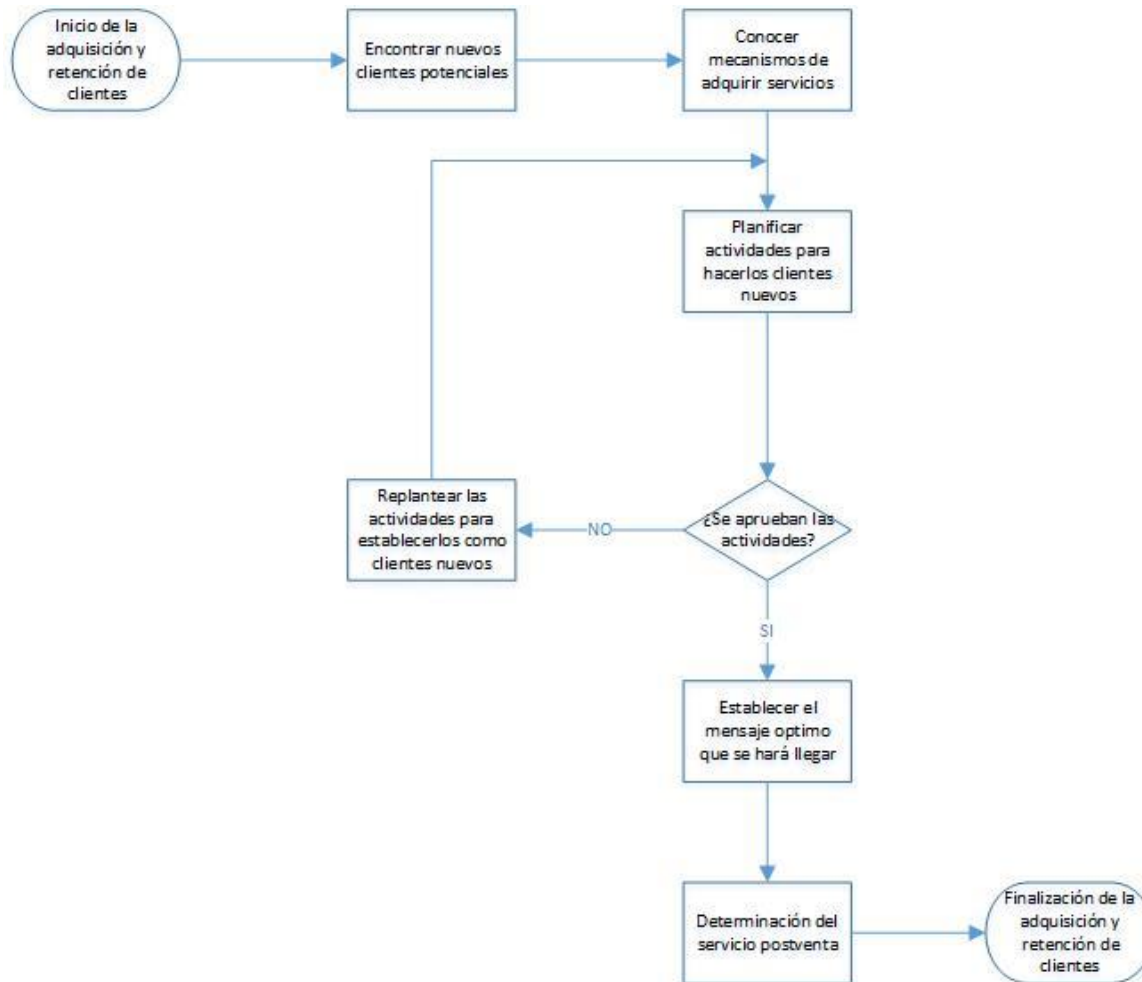
4.3. Proceso de adquisición y retención de clientes

Todas las actividades de la empresa deben estar encaminadas a retener a los clientes e incrementar sus servicios.

La intención de la empresa es incrementar la venta de servicios eléctricos y de comunicación, con lo cual se generan mayores utilidades para la organización. Consecuentemente, se deben emplear recursos considerables, los cuales se obtendrán si se tiene la capacidad de retener a la clientela. De esta manera se asegura la rentabilidad de la inversión para captarlos. Para el proceso de adquisición y retención de clientes se establecen las actividades siguientes:

- Buscar y encontrar nuevos clientes potenciales.
- Investigar para conocer sus requerimientos, actividades y el mecanismo de adquirir servicios que desee.
- Planificar tareas o actividades que se convertirán en clientes nuevos.
- Establecer el mensaje óptimo que se debe hacer llegar.
- Determinación del servicio postventa como mantenimiento, instalaciones y soporte para los servicios de electricidad y comunicación después de ser contratados.

Figura 14. **Proceso de adquisición y retención de clientes**



Fuente: elaboración propia, empleando Visio Profesional 2016.

4.3.1. **Atraer nuevos clientes**

Los servicios han de ser diseñados e implementados para atraer al cliente y servirlo a la vez. El servicio, por definición, está destinado a satisfacer al cliente y es posible que influyan en su comportamiento. Un programa de servicio bien

diseñado incrementará los atractivos hacia la organización, para favorecer la visión de los clientes actuales así como de clientes nuevos.

En la atracción de clientes se deben plantear objetivos, de tal forma que la empresa de servicios eléctricos y de comunicación conozca hacia dónde se dirige. Asimismo, es necesario conocer el perfil de clientes que se tienen actualmente, para enfocar la atención en clientes con perfiles parecidos o bien ampliar los esfuerzos y enfocarse en nuevos perfiles de clientes.

Cuando se conocen los clientes potenciales, se debe planificar cómo acercarse a ellos de tal forma que se inicien los primeros contactos para ofrecer los servicios de electricidad y comunicación. Se debe mantener siempre una buena atención hacia el cliente potencial. Cuando se logra el nuevo cliente se debe cuidar de cumplir con los compromisos adquiridos, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y satisfacerlo.

4.3.2. Como atraer clientes

Dado que la empresa requiere incrementar sus utilidades y ventas, es necesario dedicar tiempo y recursos a la búsqueda de mercado insatisfecho. La adquisición de nuevos mercados requiere de gran habilidad para generar y calificar prospectos, y convertir cuentas nuevas. Para generar prospectos la empresa debe crear anuncios y los colocarlos en medios que lleguen a los nuevos posibles clientes, enviar correo directo, diseñar una página web, utilizar las redes sociales, realizar publicidad en prensa.

Para tomar un ejemplo, se consultó el costo de un anuncio publicitario y el proceso de solicitud, en Prensa Libre.

La contratación de servicios de publicidad en medios escritos, como Prensa Libre se realiza por medio del Departamento de Ventas cuyo número telefónico es 24125100 o al 1771. En él brindan toda la información necesaria para la publicación de un anuncio publicitario, la forma de pago con tarjeta de crédito, Visa, Mastercard, American Express, a través de depósitos monetarios a las cuentas del Banco Industrial, Banco G y T y proporciona un crédito de 30 días previa autorización del Departamento de Créditos y Cobros.

El agente de servicio del medio escrito recibe la propuesta, se hace el proceso de negociación según el tipo de anuncio, tamaño, color y días que el anuncio saldrá a circulación.

Figura 15. Tarifas Prensa Libre

Tarifa						
	Lunes a Domingo				Recargo*	
					Color	Posición
Módulo interiores* (1.5159"x1.4032")	Q. 430.00 US\$ 60.00					
Full Color sin posición	Q.33,024.00				+60%	+25 %
B/N sin posición	Q.20,640.00					
Full Color con posición preferencial	Q.38,184.00					
B/N con posición preferencial	Q.25,800.00					
		Lunes-Jueves	Martes-Miércoles-Viernes	Sábado-Domingo		
Contraportada ⁽¹⁾		Q. 42,900.00	Q. 39,600.00	Q. 35,970.00	Premium	
Página 9 ⁽¹⁾		Q. 42,200.00	Q. 38,500.00	Q. 34,870.00	"	
Página 11 ⁽¹⁾		Q. 41,100.00	Q. 37,400.00	Q. 33,220.00	"	
Página 13 ⁽¹⁾		Q. 39,950.00	Q. 36,300.00	Q. 31,570.00 ⁽²⁾	"	
Página 15		Q. 39,950.00	Q. 36,300.00	Q. 31,570.00	"	
Apertura de Negocios ⁽¹⁾		Q. 38,445.00	Q. 33,900.00	Q. 31,570.00 ⁽²⁾	"	
Apertura de Internacional		Q. 38,445.00	Q. 33,900.00	Q. 31,570.00 ⁽²⁾	"	
Apertura de Buena Vida		Q. 38,445.00	Q. 33,900.00	Q. 31,570.00 ⁽²⁾	"	
Apertura de Deportes		Q. 38,445.00	Q. 33,900.00	Q. 31,570.00	"	
Contraportada interior		Q. 38,445.00	Q. 33,900.00	Q. 31,570.00	"	

*Tamaño mínimo 6M.
(1) No negociable.
(2) No disponible en domingo.

Fuente: Prensa Libre.

4.3.3. Alternativas de servicios prestado

Además de mejorar las relaciones con socios o proveedores de la cadena de suministros, es necesario forjar lazos de lealtad más fuertes con los clientes finales.

Es necesario preocuparse por satisfacer al cliente. Sin embargo, los clientes actuales son más difíciles de complacer, porque son más inteligentes, más conscientes del precio, más exigentes, menos dispuestos a perdonar y, lo peor de todo, es que son abordados por los competidores con ofertas que son iguales o mejores.

Por esta razón el reto no es producir clientes satisfechos, varios competidores pueden hacerlo, el reto es producir clientes leales. La adquisición de clientes requiere gran habilidad para generar prospectos, calificar prospectos y convertir en cartera de clientes.

Debido a que existen varias empresas que ofrecen servicios eléctricos y de comunicación, se debe tener un factor diferenciador con la competencia, y este factor es el trato hacia los clientes que van a proporcionar los empleados. Por esta razón, se debe tener una base de datos que contenga información destacada para que aparte del servicio y atención que se le brinde al cliente, se les pueda felicitar en el aniversario de la empresa, y enviar algún obsequio.

Es necesario que los clientes sean tratados de forma amable y con el respeto que se merecen, y no simplemente como un objeto. El cliente puede percibir un trato de indiferencia si no se le presta atención deferente. Es preciso recordar que el precio y los servicios los puede obtener de cualquier proveedor, pero si la empresa les expresa su interés y les confiere importancia, no recurrirán

a otros proveedores porque desarrollarán un sentido de lealtad hacia los servicios que ofrece la organización.

4.4. Administración del departamento de servicio al cliente

La administración del departamento de servicio al cliente está dirigida por un jefe, quien tiene la responsabilidad de dirigir y planificar las acciones que se realizan para medir la calidad del servicio brindado a los clientes y su retroalimentación.

Cuando un cliente presenta un reclamo, es la oportunidad de mejorar el servicio. En el momento en que el usuario insatisfecho expresa una queja está colaborando con el sistema, ya que permite identificar problemas y efectuar propuestas para mejorar el servicio. Por ello, se debe prestar atención personalizada mediante las siguientes consideraciones que debe tomar el agente de servicio.

- Recibir el reclamo amablemente y mantener la tranquilidad.
- Escuchar activamente para descubrir cuál es el verdadero motivo del reclamo, evitando adoptar una postura defensiva.
- Realizar preguntas abiertas y cerradas para recopilar información, delimitando el problema.
- Si la persona que atiende el reclamo no puede manejar el problema, debe optar por avisar o trasladar el caso a su supervisor o jefe.

Medir la satisfacción de los clientes es muy importante para identificar los aspectos que se deben mejorar. En este caso, se describe el proceso para implementar el índice de satisfacción al cliente por medio de llamadas telefónicas.

El procedimiento tiene como objetivo detallar las actividades de servicio al cliente.

- Alcance: el procedimiento es aplicable para todo el personal (principalmente personal de operaciones y de atención al cliente), de acuerdo con su competencia, desde girar instrucciones en la elaboración del procedimiento, hasta la aprobación, autorización y archivo del mismo.
- Referencias: propietario del proceso, jefe departamento de reclamos.
- Políticas: es el jefe del departamento de reclamos y el gerente general responsables directos de revisar este documento de forma periódica a efecto de actualizar cuando sea necesario.

Los procedimientos deben ser accesibles para todo el personal y deben saber dónde localizar los originales y las copias de dichos procedimientos.

Cualquier persona que incumpla el procedimiento será sancionada con las medidas disciplinarias que rigen al personal de la organización. Toda modificación al presente procedimiento deberá ser aprobado por el gerente general.

- Descripción del proceso en el departamento de servicio al cliente.

- El jefe del departamento de reclamos asigna agentes de servicio para el control de las operaciones.
- El agente de servicio verifica en el sistema los clientes pendientes de evaluar.
- Llama al cliente para realizar encuesta.
- Si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio cierra el caso.
- Si el cliente reporta algún problema, deja abierto el caso, investiga la causa, reporta a gerencia para resolver el inconveniente presentado.
- Se comunica nuevamente con el cliente para informarle sobre la solución a su problema.
- Da seguimiento al problema.
- Llama nuevamente al cliente para determinar su satisfacción
- Cierra el caso.

Tabla XII. **Aprobación del proceso índice de servicio al cliente**

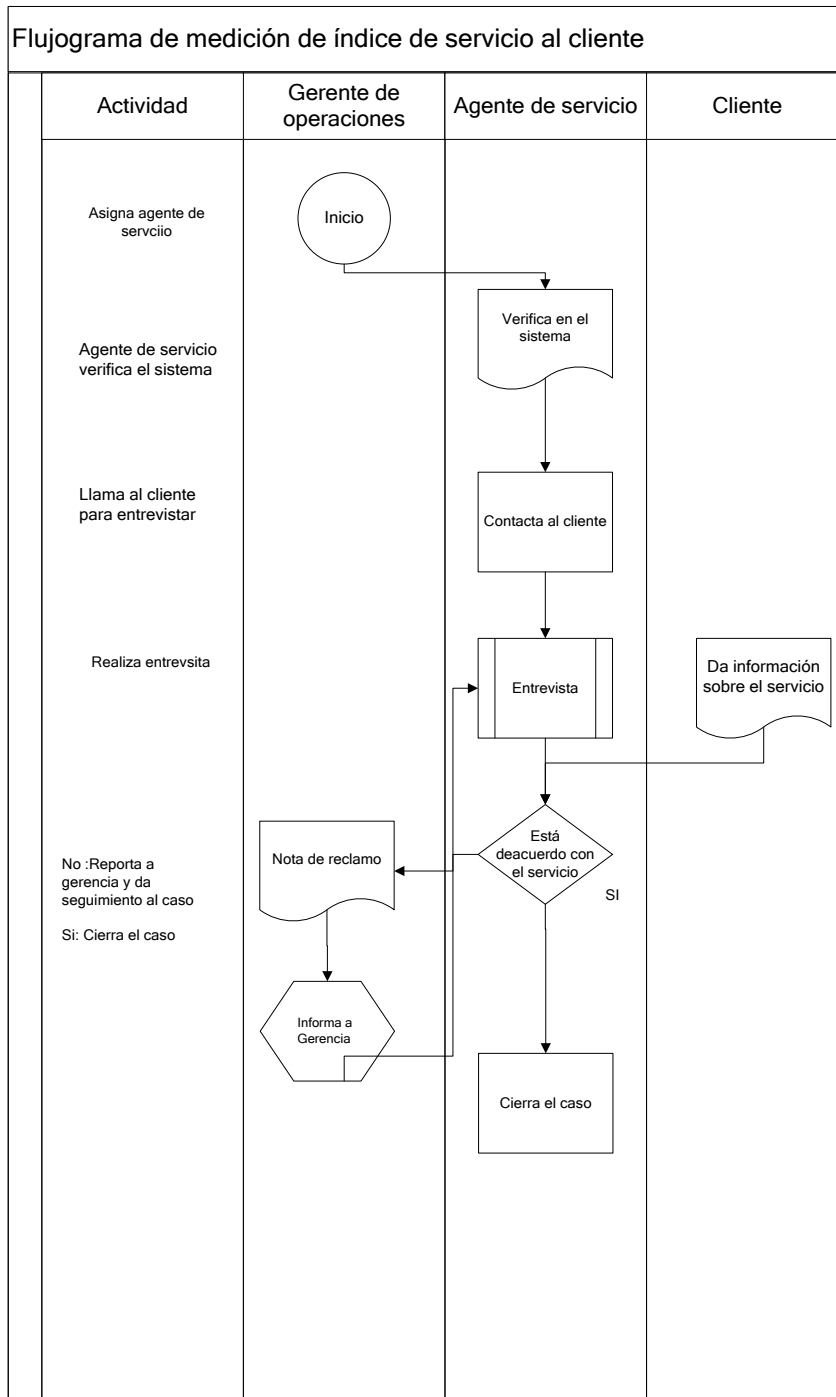
Título del Procedimiento: Índice de servicio al cliente	Departamento: operaciones	Procedimiento No. CP 1.0
---------------------------------------------------------	---------------------------	--------------------------

Aprobaciones		Autorizaciones	
Función y/o Cargo	Firma	Función y/o Cargo	Firma
Gerente operaciones		Gerente general	
Jefe atención al cliente			

Copia No.	Asignada a:
1	Gerente general
2	Gerente de operaciones
3	Jefe atención al cliente

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Diagrama medición de índice de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, empleando Visio Profesional 2016.

4.4.1. Alcance del servicio

El alcance del servicio empieza desde el primer contacto con el cliente, durante todos los procesos que involucren la razón de ser de dicho contacto, hasta la entrega del servicio y la retroalimentación de la satisfacción del cliente, después de haber utilizado el servicio.

Para conocer el alcance se debe establecer la fecha en se iniciara el servicio y qué personas se involucrarán en el servicio requerido por los clientes, con el cual comienzan las actividades.

El departamento de operaciones y servicios técnicos debe planificar el alcance. En él se debe incluir fechas en que se entregará el servicio finalizado, restricciones, lista de actividades, establecer responsabilidades, la forma en la que se comunicará el cliente con la empresa, confidencialidad, penalidades, garantías requeridas, riesgos y la forma en que se cubrirán, asimismo la manera en que se le dará seguimiento al servicio de electricidad y comunicación que adquirió el cliente.

4.4.2. Planificación de las actividades del departamento

Satisfacer y retener a los clientes debe ser un plan dinámico porque sus necesidades cambian cada momento y van surgiendo constantemente nuevos problemas. Se necesita que se convenza sobre el valor de mejorar continuamente, planificando actividades para llegar a cada objetivo que se proponga dentro del departamento de servicio y atención al cliente, en coordinación con el departamento de operaciones.

En la planificación, se deben identificar los aspectos críticos que pueden afectar la perspectiva del cliente. Por lo tanto, se debe cuidar que los servicios mantengan la calidad requerida en estabilidad y que no se corra ningún riesgo. Debido a que la percepción del cliente es un aspecto fundamental para su satisfacción, se debe cuidar el tiempo en el cual se ha comprometido la empresa como proveedor de servicios.

En el departamento de operaciones y servicios técnicos, se selecciona al personal que llevará a cabo los proyectos. Estas personas interactuarán normalmente con los clientes, por lo cual se deben identificar sus áreas principales de oportunidad, de acuerdo con la llamada que se tiene planificada después de haber implementado los servicios. Se recopilará información acerca de la experiencia que se tuvo del servicio y atención en general, y cómo se desempeñó el personal operativo.

4.4.3. Proceso de comunicación e información

Dentro de todo el desarrollo del proceso de servicio y atención al cliente, todos los departamentos que conforman la empresa y que interactúan con personas deben atender al cliente, tanto interno como externo, de forma cordial, con cortesía y usando un lenguaje que reúna las normas generalmente aceptadas por las buenas costumbres, ética y moral. El proceso se inicia con un saludo, se presenta mencionando su nombre, el departamento donde trabaja y la empresa. Así mismo, estas personas deben conocer todos los servicios que proporciona la empresa. No solo es necesario satisfacer a los clientes, sino que hay que crear clientes incondicionales.

Para las relaciones personales, la comunicación es un pilar fundamental, debido a que crea y mantiene un flujo de información que retroalimenta el

sistema de servicio. Asimismo, los clientes percibirán imagen apropiada de la empresa y entablarán una buena relación, como consecuencia, se atraerá el interés de personas o empresas que requieran servicios de electricidad o comunicación.

Para alimentar el proceso de servicios que proporciona la empresa, es necesario saber escuchar y hacerlo con empatía, de tal forma que se comprenda lo que los clientes quieren transmitir. Es importante cuidar el tono de voz en la comunicación, lo que se dice y cómo se dice, ambos aspectos deben guardar coherencia. No se debe descuidar la comunicación no verbal (la postura, expresión facial, movimientos oculares y gestos), ya que tiene un gran impacto en el receptor.

Las relaciones entre el cliente y el proveedor se fortalecen a través del tiempo, por lo que se requiere tener información de los clientes para apoyarlos o felicitarlos, según las circunstancias. Esta relación es muy beneficiosa para que fluya la información de aspectos que la empresa no puede darse cuenta pero sí los clientes. Con los datos se deben tomar acciones que solucionen los problemas.

4.4.3.1. Fuentes de información

Existen muchas y diversas maneras de obtener información. Se aconsejan las siguientes, con las fuentes de información correspondientes.

- Clientes: son las personas u organizaciones que contratan los servicios de la empresa y son la principal fuente de información con la que se cuenta, tanto la información que puedan proporcionar los clientes actuales como los clientes potenciales.

- Clientes internos: son las personas o grupos dentro de la empresa que transforman el trabajo de manera que sirva para los clientes intermedios o finales. En sus distintos niveles de interacción con los clientes pueden proporcionar información relevante de cómo mejorar y satisfacer a los clientes.
- Proveedores: para preparar un negocio que proporcione satisfacciones a los clientes, es esencial crear alianzas próximas con los proveedores.

4.4.3.2. Elementos que interactúan en el proceso de información

Según los conceptos de la comunicación, en resumen, la información es un proceso donde interactúa quien recibe el mensaje, cómo es transmitido (canal) y quien emite el mensaje.

En este caso quien recibe el mensaje (queja, sugerencia, elogio, etc.) es el departamento de servicio y atención al cliente. Cuando el cliente, que es el emisor, expone algún inconveniente, el receptor, se encarga de recolectar datos mediante la escucha atenta y realiza las anotaciones correspondientes. El contexto debe ser adecuado para que no existan distracciones cuando se atiende a un cliente. Luego de que se ha escuchado al cliente, hay un cambio de roles, ya que el cliente pasa a ser el receptor y la persona que lo atiende se convierte en el emisor, para detallar la forma de solucionar el problema, o bien cómo será la logística para llevar a cabo un proyecto.

4.4.3.3. Canales de información

Como medio de comunicación, se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional. Este puede ser por teléfono, correo electrónico, memorándum, oficio, carta.

Al cliente se le debe indicar, desde el primer contacto, de qué manera se puede comunicar con la organización. En esta etapa se divulgan números de teléfonos y correos electrónicos, asimismo se les debe pedir información de los clientes para que haya una comunicación efectiva y eficaz, a través de los distintos medios. La empresa debe proporcionar una tarjeta que incluya información acerca de las formas de contactar al departamento de servicio y atención al cliente. Es importante enviar la información por medio electrónico, también se puede colocar en postes propiedad de la empresa y rótulos que indiquen la forma de contactar a la empresa.

4.4.3.4. Retroalimentación

La retroalimentación pertinente es importante para identificar el problema y establecer áreas de oportunidad. De esta manera se establece el *coaching* y se evalúa el desempeño. Esto ayudara a crear programas de formación de competencias en todos los niveles de la organización.

Se debe tomar en consideración cualquier sugerencia, reclamo o felicitación de parte de los clientes, ya que esta información se debe analizar para mejorar constantemente el servicio y atención al cliente. Toda aportación es importante, sin embargo, las mejoras deben seleccionarse para abordarlas paulatinamente.

Un factor muy importante es el agradecimiento a los clientes por la aportación que están brindando a la empresa. Tanto la crítica como la felicitación deben aceptarse con una actitud positiva ya que todo esto produce una retroalimentación que impulsa a la empresa en un círculo de mejora continua.

4.4.4. Guía para solucionar quejas del servicio

Para la solución de quejas del servicio, se debe entrevistar al cliente. De esta manera se conocerá su forma de pensar, cómo fue el servicio y en qué circunstancias sucedieron los hechos planteados en el reclamo. Se debe brindar la seguridad de que su demanda será atendida. No se deben formular promesas ya que no se sabe si se podrá cumplir con lo ofrecido. La empresa debe ser reconocida por su honestidad.

Cuando un cliente llega con una queja del servicio es fundamental saber escuchar sus razones y justificaciones, no se debe interrumpir hay que dejar que el cliente finalice de exponer su queja. Si la empresa es la responsable del error es necesario ofrecer una disculpa en forma oportuna, para que cause un efecto emocional en la mente del cliente.

La empresa debe tratar de que el cliente exprese todos los detalles de su inconformidad, por lo que es necesario realizar preguntas del inconveniente que causo la queja, demostrando un alto grado de interés en el problema que está expresando la persona. Es requerido que el cliente se sienta comprendido, y esto se logra, compartiendo el mismo punto de vista de la persona afectada.

4.4.5. Estrategias de calidad del servicio aplicadas al cliente externo

La siguiente parte de la propuesta contiene estrategias de recuperación, retención, confiabilidad, tangibles en el servicio, para satisfacer plenamente a los clientes de la empresa.

En la actualidad, adicional a la investigación de las expectativas, necesidades y deseos de los clientes, se deben crear estrategias para mejorar los servicios brindados, con lo cual se busca generar una experiencia positiva cumpliendo con la calidad del servicio con el cual se ha comprometido la organización. Asimismo, con las estrategias se genera un mejor entendimiento con los clientes, se logran simplificar asuntos complicados, se reducen las zonas en donde ocurren los conflictos y se favorece al dialogo con los clientes ante la presencia de un inconveniente.

4.4.5.1. Estrategias de recuperación del servicio

El objetivo de las estrategias de recuperación es ganarse nuevamente la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente. Se presentan las siguientes estrategias de recuperación: restablecer la comunicación, actuar con rapidez, delegar autoridad a los trabajadores para la recuperación del servicio y restablecer el servicio, ofrecerle algún beneficio al cliente para atraerlo.

Cuando un cliente tiene malas experiencias del servicio de electricidad y comunicación que proporciona la empresa, se debe tener una estrategia para abordar este incómodo suceso para el cliente como para la empresa. La ruta para recuperar al cliente debe iniciarse, respondiendo en forma rápida y con la calidad requerida por el cliente. El personal que atiende debe conocer las

alternativas de compensar al cliente por el mal servicio, para recuperar su confianza y mantener su fidelidad a pesar de los inconvenientes que se produjeron.

Tabla XIII. **Estrategias de recuperación de servicio**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Recuperar la confianza del cliente, cuando el servicio ha sido deficiente	Restablecer comunicación con los clientes	Efectuar llamadas telefónicas	Gerente de operaciones y Jefe departamento de reclamos	Permanente
		Enviar correo electrónicos		
		Hacer visitas a las oficinas de los clientes		
Actuar con rapidez.	Presentar varias alternativas de solución al momento que se presente un reclamo	Todos los trabajadores de la empresa	Permanente	
		Contratar profesional para impartir el curso		
Entrenar a los trabajadores para la recuperación del servicio	Programar fecha de capacitación	Gerente administrativo	Mayo y Octubre de cada año.	

Fuente: elaboración propia.

4.4.5.2. Estrategias de retención del servicio

En la empresa en estudio, se deben utilizar técnicas que permitan mantenerse en contacto con los clientes, llevar una cartera de todos los clientes con sus contactos, correos, entre otros, para evaluar el cambio de sus necesidades, problemas y deseos.

Para lograr que un cliente se mantenga fiel a la empresa, pese a la competencia, se deben poseer aspectos diferenciadores, es decir que se les

brinde algo adicional con aspectos que la competencia no les ofrece. Por esta razón se debe contar con un personal calificado que proporcione atención y servicio al cliente para que su experiencia en la empresa sea positiva.

Para desarrollar la fidelización de los clientes, todos los procesos deben estar enfocados en la satisfacción, por lo que se debe tener una política centrada en los clientes. El servicio de electricidad y de comunicación debe ser un proceso de alta calidad y, con ello, se cubren las necesidades de los clientes, asimismo se mejora la imagen de la empresa.

Otro aspecto fundamental para retener a los clientes es la relación que se establezca con la empresa, como proveedora de servicios y el cliente. Para ello, es preciso contar con lineamientos estratégicos, como llamadas programadas. Una llamada mensual podría ser beneficiosa, una visita trimestral o permitirle que se comunique con la empresa cuando lo requiera. También es importante tener en la base de datos fechas importantes para los clientes. Esta estrategia se basa el envío de un obsequio o una felicitación para estimular el aprecio y la valorización que generará fidelidad.

4.4.5.3. Estrategias de confiabilidad del servicio

Por ninguna circunstancia deben hacerse promesas a los clientes que luego no se puedan cumplir. Para ello, se proponen estrategias de confiabilidad en el servicio, como: ser eficiente y eficaz desde la primera vez, entregas justo a tiempo y cumplir con las promesas efectuadas, capacitación continua de todos los empleados de la empresa.

Tabla XIV. **Estrategias de confiabilidad del servicio**

Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo
Entregar el servicio de acuerdo con los estándares del cliente, al contar con la capacidad de cumplir con las promesas efectuadas.	Hacerlo bien desde la primera vez	Asegurarse de que exista exactitud entre lo requerido por el cliente, facturación y despacho.	Gerente administrativo	Permanente
	Entrega justo a tiempo	La empresa no puede tardarse más del tiempo acordado para la entrega de los servicios al destino final solicitado por el cliente.	Gerente operaciones	Permanente
	Cumplir las promesas	Cumplir las promesas hechas al cliente, como , fechas de entrega, descuentos, promociones, resolución de reclamos.	Todo el personal	Permanente

Fuente: elaboración propia.

4.4.5.4. Estrategias tangibles del servicio

Se propone la creación de un espacio físico para la atención al cliente, rediseñar la recepción, para tener un ambiente más agradable, con el fin de exponer los servicios que brinda la empresa, explicar la forma de operación, cerrar una venta efectiva, llevar una estadística mensual de todos los reclamos resueltos así como la satisfacción de los clientes con nuestros servicios.

La empresa debe contar con un manual para los usuarios, el cual puedan consultar para conocer el procedimiento que tienen que llevar a cabo según lo que requieran. Asimismo, identificar de forma adecuada los departamentos y un mapa que localice de forma específica las áreas. Dentro de la empresa se debe contar con la tecnología necesaria para ofrecer pruebas del servicio en forma gratuita, para que el cliente pueda evaluar de forma práctica, los beneficios que obtendrá con llevar a cabo el proyecto.

Una forma de hacer tangible el servicio es a través de los videos, debido a que se puede expresar cómo funciona el servicio y de qué manera se solventan problemas en el caso ocurrieran, creando empatía y acercamiento con el cliente potencial. Además, es una manera de eliminar el temor de adquirir el servicio, ya que percibe seriedad y confianza por parte del servicio.

4.5. Evaluación del servicio al cliente

La comunicación bidireccional, en la que el emisor y receptor/es intercambian mensajes precisando la información recibida, solicitando aclaraciones y comprobando lo que el oyente ha entendido, resulta más eficaz, especialmente si junto a la comunicación verbal también se utiliza la no verbal. Al evaluar el servicio al cliente, se recopila gran cantidad de información, con lo cual se debe planificar acciones para solucionar los problemas, o bien mejorarlos. Con la evaluación se van a establecer responsables, los plazos de resolución de inconvenientes y los recursos necesarios.

4.5.1. Herramientas de recopilación de datos

Para evaluar la capacidad de la escucha activa del personal de la empresa, se presenta la siguiente evaluación:

Tabla XV. Evaluación de la capacidad para la escucha activa

Responder a las cuestiones siguientes con A, B, C, según el código siguiente: A. Siempre B. Algunas veces C. Nunca o casi nunca			
No.	Pregunta	Autovaloración	Puntos
1	¿Atiende a otras personas al teléfono, cuando habla con alguien?	A B C	
2	¿Deja de escuchar algo cuando no está de acuerdo?	A B C	
3	¿Aparenta prestar atención cuando le están hablando?	A B C	
4	¿Critica mentalmente las expresiones o formas de su interlocutor?	A B C	
5	¿Procura aprender de los demás?	A B C	
6	Durante las conversaciones ¿Mantiene la mirada franca a la cara de su interlocutor?	A B C	
7	¿Anima seguir hablando a su interlocutor?	A B C	
8	Durante la conversación ¿Resume las ideas principales?	A B C	
9	¿Tiene adivinar lo que le van a decir o cómo acabara su relato?	A B C	
10	¿Le resulta difícil recordar lo que le dijeron en la última conversación?	A B C	
11	¿Juzga a su interlocutor solo por lo que habla?	A B C	
12	¿Se esfuerza en comprender las expresiones de su interlocutor?	A B C	
13	¿Pide aclaraciones sobre el mensaje de su interlocutor?	A B C	
14	¿Recuerda fácilmente los gestos y expresiones del rostro de su interlocutor?	A B C	
15	¿Finaliza alguna frase antes que la diga su interlocutor?	A B C	
16	¿Realiza atención selectiva sobre que le interesa y desconecta de lo que no?	A B C	
17	¿Muestra gestos de interés hacia el mensaje que le transmiten?	A B C	
18	¿Se centra en las ideas centrales y no en aspectos triviales de su interlocutor?	A B C	
19	¿Toma nota respecto a los puntos interesantes del mensaje recibido?	A B C	
20	¿Se muestra nervioso o trata de irse si se prolonga las conversaciones más de lo necesario?	A B C	

Continuación tabla XV.

Responder a las cuestiones siguientes con A, B, C, según el código siguiente: A.Siempre B. Algunas veces C. Nunca o casi nunca			
No.	Pregunta	Autovaloración	Puntos
21	¿Piensa otras cosas mientras le hablan?	A B C	
22	¿Piensa en que contestar mientras aun le está hablando?	A B C	
23	¿Creen los demás que usted sabe escuchar?	A B C	
24	¿Procura la comodidad de su interlocutor?	A B C	
25	¿Se concentra en el significado del mensaje más que en el aspecto del emisor?	A B C	

Fuente: elaboración propia.

4.5.2. Análisis de datos

Para el análisis de datos de la evaluación de capacidad para la escucha activa, se presenta los criterios de evaluación para cada una de las preguntas.

Tabla XVI. **Criterios de evaluación**

<p>Considerar como preguntas inversas 1,2,3,4,9,10,11,15,16,20,21 y 22 ya que su mayor frecuencia denota pero calidad comunicativa. Deben ser valoradas</p> <p>A= 0 B=1 C=2</p> <p>Son directas las preguntas: 5,6,7,8,12,13,14,17,18,19,23,24 y 25. Que deben ser valoradas con</p> <p>A= 2 B=1 C=0</p>

Fuente: elaboración propia.

Dado que la mayor puntuación posible es de 50 puntos, se puede realizar una apreciación cuantitativa multiplicando por dos el valor sumado de todas las cuestiones y considerando el producto resultante como un porcentaje relativo a sus habilidades para la comunicación y escucha. Los valores entre 35 y 40 puntos reflejan un grado aceptable en la capacidad de escucha comunicativa.

4.5.3. Control estadístico de la calidad

La base de todo proceso es un adecuado seguimiento para asegurar su éxito y permanencia. La misma cultura de servicio es un ciclo en sí, que nunca se detiene porque eso es, precisamente, lo que los clientes reclaman: Que cada vez se presente un momento de la verdad, el servicio que obtengan sea memorable, como resultado del producto y la experiencia.

Tabla XVII. **Indicador de servicio al cliente**

Fórmula para calcular el indicador	Numerador:	No. de quejas y reclamos del periodo vigente. No. de quejas y reclamos del mismo periodo del año anterior * 100%	
	DENOMINADOR:	No. Quejas y reclamos del mismo periodo del año anterior	
Frecuencia recolección	Trimestral	Frecuencia revisión:	Trimestral
Fuente de datos y método para la medición	La información es suministrada por las encuestas de servicio al cliente		Escala: Porcentaje

Fuente: elaboración propia.

4.6. Elementos de servicio al cliente

El servicio al cliente es una de las principales herramientas de las empresas, para lograr la plena satisfacción de sus clientes.

Hay varios elementos que abarca el servicio al cliente que van antes, durante y después de la venta del servicio. Antes de realizar contratos con los clientes se debe poseer una política de servicio, flexibilidad en el sistema y el esfuerzo conjunto para que los departamentos se apoyen en los servicios que se van a proporcionar.

Para evitar malos entendidos se debe recopilar con atención los factores que se establecieron con el cliente durante la venta, para trasladarlos al departamento de operaciones y servicios técnicos, como transporte, requerimientos del servicio, tiempo para llevar a cabo lo requerido por el cliente, entre otros aspectos que van a ser del cliente una experiencia agradable.

Luego de que se realizó el servicio ya sea de electricidad o comunicación, se debe dar seguimiento adecuado al servicio, adicionales a los que ha brindado el departamento de atención al cliente. Es necesario cubrir una garantía para reparaciones o alteraciones, y que el tiempo para actuar sea casi instantáneo. También hay elementos, como reclamos y quejas a los cuales se les debe dar seguimiento, debido a que esta es información que retroalimenta el servicio que se ha proporcionado.

4.6.1. Relación con el cliente

La relación con el cliente es un aspecto que se debe cuidar, y se alimenta conforme va transcurriendo el tiempo, a través de la consideración, el respeto, el apoyo y confianza que la empresa le brinda.

Una buena relación con los clientes es importante para lograr la fidelidad, asimismo se mejora la imagen de la organización con lo que se atraen nuevos clientes que requiera un servicio de electricidad o comunicación.

Una relación excelente con los clientes propicia que recomienden la empresa de servicios de electricidad y comunicación, con personas o empresas que estén buscando opciones de proveedores nuevos de servicios. Una experiencia agradable desde el primer contacto genera clientes potenciales satisfechos.

4.6.2. Atención de reclamos

La atención a los reclamos establece una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho puede representar una amenaza para la empresa, debido a que este se comunica con clientes potenciales y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente, le sugiere que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia de servicio, que debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

Cada reclamo representa una oportunidad de mejora, por lo que es necesario saber escuchar las quejas, sin ningún tipo de interrupción y la

respuesta debe ser personalizada. Sin importar el tipo de cliente que haga el reclamo la persona que lo atiende, no debe perder la cordura, debe evitar enfrascarse en discusiones con el cliente, por el contrario, el cliente debe expresar su inconveniente. El empleado proyectar comprensión y empatía.

En todo reclamo se debe proporcionar una disculpa de lo ocurrido, con esto se logra afectar positivamente en la mayoría de ocasiones el aspecto emocional de los clientes. Se le debe informar acerca de la forma de solucionar la situación, lo cual debe ser en un periodo de tiempo corto. No debe pasar por alto agradecer al cliente el hecho de sacar a la luz fallas que, sin su reclamo, la empresa no hubiera notado, asimismo brindarle algún beneficio por los inconvenientes que ocurrieron.

4.6.3. Comunicación con el cliente

Todo el personal que tiene relación directa con el cliente, debe tratarlo con respeto, cordialidad, resolver las dudas y buscar su satisfacción con el servicio que haya adquirido. Principalmente, los departamentos de operaciones y servicio al cliente.

Para comunicarse de forma eficiente y eficaz con el cliente, se debe evitar interrumpirlo cuando está exponiendo su punto de vista, por lo que todo el personal debe poseer entrenamiento para comunicarse con el cliente. Además de la escucha se debe generar empatía y actitud positiva, para comprender lo que se quiere transmitir. La comunicación del cliente es muy importante, luego se debe procesar el mensaje para analizarlo y determinar en qué forma se puede mejorar la atención y servicio de electricidad y comunicación.

4.7. Análisis financiero de la propuesta

En la teoría del análisis se hace la identificación de las actividades que se tiene previsto ejecutar, identificación las consecuencias predecibles de cada actividad, asignación de valores a cada consecuencia, reducción de todos estos valores a un común denominador (normalmente económicos), suma de todos los valores para obtener un valor neto, si se obtiene un valor positivo neto entonces se podrá concluir que el proyecto genera un bienestar económico para la empresa.

4.7.1. Valor presente neto

Se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa para determinar el monto de la inversión inicial, la cual fue de Q. 2 00 000,00. Para cinco años, para lo cual se realiza los siguientes cálculos:

Se realizó el análisis para determinar la factibilidad de la propuesta.

Ingresos: los ingresos esperados se toman del pronóstico de ingresos anuales el cual se determina por: Q. 170 000,00, según el dato proporcionado por la empresa.

La tasa de actualización, mejor conocida como TREMA es uno de los elementos esenciales para la evaluación financiera de un proyecto de inversión, es decir, para calcular la VAN, TIR y B/C se requieren de todos los ingresos, egresos y la TREMA.

Para determinar la TREMA se consideran las siguientes dos opciones: Un índice inflacionario más una prima (por decirlo así: un premio) por incurrir en el riesgo de invertir el dinero en el proyecto:

TREMA = índice inflacionario (inflación) 5% + prima de riesgo 5%

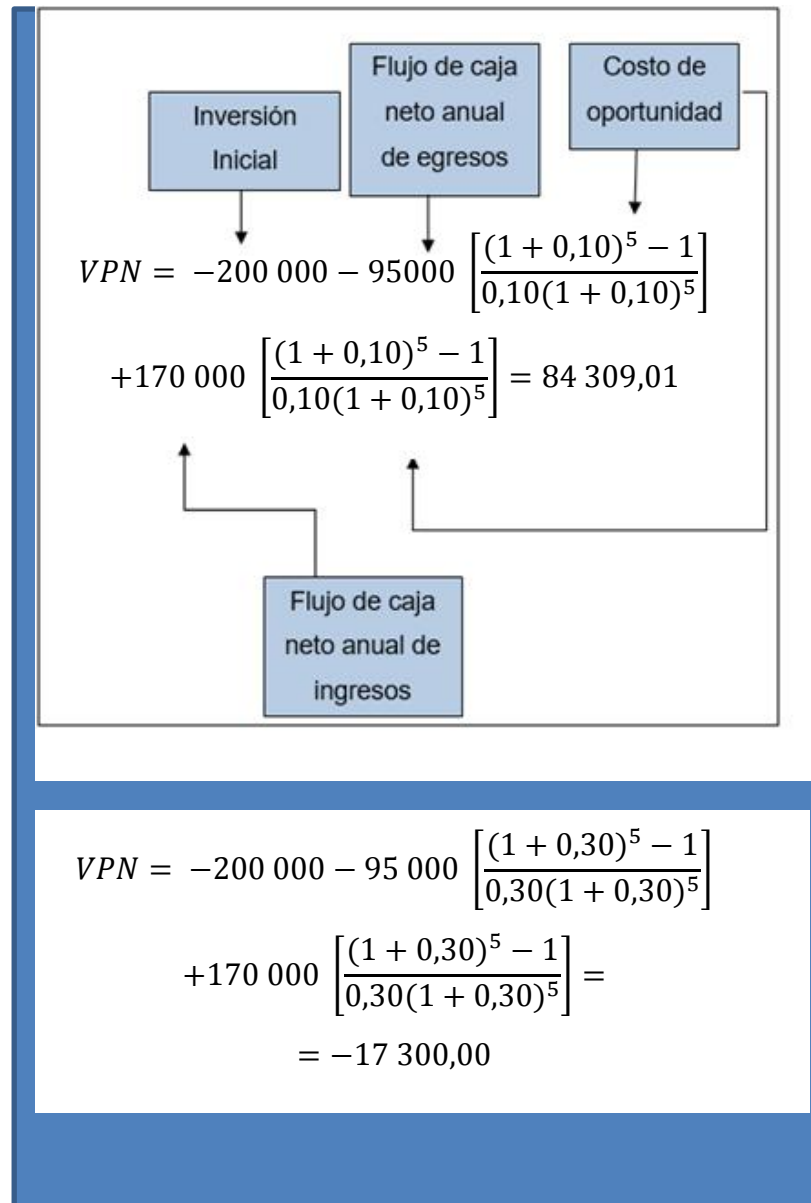
TREMA= 10 %

Flujo de Efectivo: se calcula restando las entradas y salidas de efectivo que representan las actividades de operativas de la empresa. En términos contables el flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un período (saldo inicial) y el importe al final de ese período (saldo final).

El valor presente neto del proyecto es de Q. 84 309,01 por lo que se puede interpretar que, desde el punto de vista financiero, será rentable, y por lo tanto la decisión que se debe tomar según este resultado es la ejecución del proyecto.

A continuación se calcula el valor presente neto de la propuesta de mejora, asimismo se calculara con una TREMA del 30 % para determinar posteriormente la tasa interna de retorno:

Figura 17. Cálculo de valor presente neto



Fuente: elaboración propia, empleando Ecuación 2012.

4.7.2. Tasa interna de retorno

Es la tasa ganada sobre el saldo no recuperado, esto hace que el valor presente neto sea igual a cero, es decir, que el valor actual del flujo de ingresos sea igual al valor actual del flujo de egresos. Para ser aceptada la oportunidad de inversión la tasa interna de retorno debe cumplir con un valor por lo menos del TREMA, lo cual indica que se cubrirán los desembolsos y el costo de oportunidad.

La tasa interna de retorno se calculó de la siguiente manera:

Figura 18. **Cálculo de la tasa interna de retorno**

$$\begin{aligned} TIR &= \left[\frac{(tasa\ 1 - tasa\ 2) (0 - VPN(-))}{(VPN\ +) - (VPN\ (-))} \right] + tasa\ 2 \\ TIR &= \left[\frac{(0,10 - 0,30) (0 - 17\ 300)}{(84\ 309,01) - (17\ 300)} \right] + 0,30 \\ TIR &= 0,05 + 0,30 = 0,35 = 35\% \end{aligned}$$

Fuente: elaboración propia, empleando Ecuación 2012.

El proyecto debe ser aceptado por producir una rentabilidad mayor a la mínima aceptada que es el diez por ciento.

4.7.3. Beneficio costo

Para realizar el beneficio costo del proyecto se deben relacionar los ingresos y egresos totales con el valor actual, indicando rentabilidad, siempre que esta relación sea mayor que la unidad, debido a que significa que los ingresos están excediendo los costos.

El beneficio costo del proyecto se calcula de la siguiente forma:

Figura 19. **Cálculo de beneficio costo**

$$B/C = \text{Ingresos actualizados} / \text{Egresos Actualizados}$$

$$B/C = 170\ 000 / 95\ 000$$

$$B/C = 1,79$$

Fuente: elaboración propia.

Con la relación de ingresos y egresos actualizados se concluye que debido a que el proyecto es rentable, ya que el valor es mayor a uno.

5. MEJORA DEL SISTEMA

5.1. Auditoría del desempeño

Con la auditoría se determinará el rendimiento de los empleados en forma individual o por departamento. Las auditorías de desempeño se deben llevar a cabo de forma continua, analizando semanalmente en qué medida se está cumpliendo con lo planificado, con el fin de tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño del personal.

Con base en los resultados de la auditoría se establecen reconocimientos mediante la constante retroalimentación que se realiza para determinar quiénes merecen ser promovidos. Las auditorías de desempeño van a exponer las áreas de oportunidad del personal de los departamentos.

Para las auditorías es necesario establecer niveles durante las inspecciones por lo que es importante poseer una escala que indique si el rendimiento es excelente, bueno, regular o malo. Sin embargo, es un poco subjetiva pero ayuda a tener una idea general de la formación, confiabilidad y otros aspectos importantes para la empresa. Se deben tener sistemas para calificar el desempeño de forma objetiva, es decir, mediciones cuantitativas que puedan ser verificables, como el establecimiento de objetivos buscando la motivación de los empleados, por el hecho de que se produce la oportunidad de que los empleados midan su progreso, y se retroalimenten ellos mismos y puedan generar cambios para cumplir con los objetivos.

5.2. Evaluación del departamento

La satisfacción del cliente es importante; sin embargo, no es suficiente para garantizar que ellos sigan con la empresa. Es más costoso incorporar un cliente nuevo que mantener uno existente. Los clientes actuales juegan un papel importantísimo en la empresa por lo que, se debe mantenerlos y hacerlos crecer, esto mediante una atención y servicio eficiente y eficaz.

Actualmente, se tiene un porcentaje alto de reclamos por los servicios prestados y si tomamos en cuenta los costos de regresar nuevamente a reparar lo que se realizó mal y la insatisfacción del cliente, los costos son muy elevados. Por ello, con la nueva propuesta el objetivo es disminuir en un 80 % los reclamos de los clientes actuales y revisar estas áreas de oportunidad para mejorar continuamente.

En el departamento de logística y servicios técnicos se debe disponer de la utilización de indicadores, ya que lo que no se mide no se puede mejorar. Con ello, se tendrá un escenario basado en datos concretos. Los indicadores en si no dan respuestas, pero inducen la investigación para determinar dónde se están realizando las acciones adecuada o inadecuadamente. En el departamento se deben utilizar, por lo menos, los siguientes indicadores: índice de rechazo, cumplimiento del tiempo en el que se ha comprometido, indicador de rechazo, utilización del equipo de protección personal y un índice de desenvolvimiento con los clientes.

5.2.1. Evaluación del proceso de atención

El proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí, que permite responder satisfactoriamente a las

necesidades del cliente. La secuencia de fases y comportamientos del proceso de atención al cliente se configura como uno de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio, por ello es importante considerar o establecer procesos que permitan la mejora continua.

Es necesario evaluar la eficiencia y eficacia con las cuales se identifican las necesidades del cliente y cómo se recopila esta información. Estas actividades deben realizarse en un tiempo prudencial para evitar la espera prolongada de quienes desean turno. Asimismo, evaluar constantemente el número de clientes que asisten en momentos determinados, para colocar un número personal que pueda atender de manera proporcional.

Durante el proceso de atención, las instalaciones deben estar limpias, organizadas y con un ambiente fresco, por lo que se deben evaluar estos aspectos ya que son importantes para que la experiencia del cliente sea placentera. Al final el cliente debe tener la oportunidad de exponer su percepción relacionada con el proceso de atención que se le proporcionó, de tal forma que se analicen las distintas sugerencias para poder llevar a cabo las correcciones en el proceso de atención al cliente.

5.2.2. Evaluación del personal

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. La evaluación se utiliza para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal. En consecuencia, una evaluación bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de personal.

La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador. Es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

- Razones para evaluar al personal:
 - La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
 - La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
 - La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.

La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

Tabla XVIII. **Formato de evaluación del desempeño laboral del personal**

UNIDAD/DPTO.-----**ÁREA/SERV.**-----
PUESTO----- **FECHA DE INGRESO**-----
EVALUADOR-----
FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea cuidadosamente las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio destinado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.

Continuación tabla XVIII.

6. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.

Área del desempeño	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente.						
Cumple con las tareas que se le encomienda.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo.						
Hace uso racional de los recursos.						
No requiere de supervisión frecuente.						
Se muestra profesional en el trabajo.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.						
Brinda una adecuada orientación a los clientes.						
Evita los conflictos dentro del equipo.						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.						

Continuación tabla XVIII.

Se muestra asequible al cambio.						
Se anticipa a las dificultades.						
Tiene gran capacidad para resolver problemas.						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo.						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades.						
Hace uso de indicadores.						
Se preocupa por alcanzar las metas.						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador	Comentarios
Firma del ratificador	Comentarios

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Auditorías

La empresa realiza auditorías y contrata una firma auditora para identificar el buen accionar de los departamentos de la empresa.

Para que el sistema de atención y servicio al cliente se retroalimente constantemente, se deben llevar a cabo auditorías internas cada jueves de la semana. En ellas, se evaluarán factores que determinan la satisfacción del cliente, como el plazo medio en el que se está cumpliendo con los proyectos, reclamos, índices de rechazo, en qué forma se están solucionando los distintos inconvenientes.

Con las auditorías se establecerá la situación real en la que está la empresa. Para ello, se deben realizar inspecciones visuales, de registros y de entrevistas, de tal forma que los resultados sean concretos. Los auditores deben planificar reuniones donde se expongan los hallazgos y, mediante el análisis adecuado, determinar cuáles son las acciones que se deben implementar, para corregir aspectos que no están conforme a lo planificado, con el fin de lograr una mejora continua.

5.2.3.1. Auditoría de la documentación

La revisión de la documentación de la empresa y la de los trabajadores es un elemento clave en la auditoría. En combinación con las entrevistas a los trabajadores, la revisión servirá para que los auditores se formen una idea más clara sobre las condiciones de trabajo y empleo de la empresa auditada, incluyendo horas de trabajo, salarios y deducciones, y cualquier queja levantada por los trabajadores.

Hay muchas acciones que pueden tomar las empresas para integrar los principios de contratación justa en esta fase de la auditoría. Más abajo, se encuentra una lista de los tipos de documentos que se pueden revisar, además de una explicación de lo que se debería buscar. Las instrucciones están divididas en dos secciones: primero, documentos de la empresa o instalación que pueden ser revisados; y segundo, documentos de los intermediarios mismos.

- Una copia de los contratos firmados entre la empresa y cada trabajador, revisar los contratos para asegurarse de que especifican las obligaciones relacionadas con lo siguiente:
 - Funciones atribuidas a cada puesto de trabajo
 - Sueldo, bonos, beneficios establecidos
 - Horarios de trabajo
 - Prestaciones salariales
 - Sanciones por falta de cumplimiento con los términos de los contratos, en relación a los derechos laborales y humanos.

5.2.3.2. Auditoría de atención

La auditoría de atención se realiza en el departamento de servicio al cliente para determinar la calidad del servicio prestado a los clientes y colaboradores.

Se debe abordar al cliente de una manera agradable para que proporcione información acerca de cómo fue la atención que se le otorgo e indique los aspectos que se deben mejorar. Con los datos se establecerán pautas que orientarán los esfuerzos. La satisfacción del cliente es un esfuerzo conjunto de

la organización, por lo que el personal debe tener la correcta formación para brindar una atención de excelencia.

Para realizar la auditoria de atención se debe tener una planificación que contenga los siguientes aspectos, y es importante que todos los empleados conozcan los factores que se evalúan.

- Definir objetivos: es necesario que se defina hacia donde se quiere llegar, para utilizar los recursos disponibles de forma óptima y alcanzar los resultados deseados. Se debe disminuir en un 80% el ingreso de reclamos.
- Conocer la organización: todos los empleados deben conocer la política de atención al cliente y la deben de utilizar para guiar las acciones que se realizarán para que se cumpla.
- Analizar el ciclo del servicio: cada empleado debe conocer las rutas a seguir según lo que el cliente este exponiendo, ya que esto demuestra profesionalismo y proyecta confianza.
- Definir los conceptos por evaluar: tanto el auditor como el personal que será auditado debe conocer los aspectos que inspeccionarán, y estos deben ser robustos para que el personal cumpla con la excelencia requerida al momento de atender al cliente.
- Definir la estructura del personal que Interviene en la auditoría: es necesario que los auditores estén definidos y que sean objetivos, es decir que no pertenezcan al departamento que será auditado con lo cual no habrá alteraciones o sesgos en los datos.

5.3. Programa de capacitación

La capacitación técnica de los trabajadores es un medio para alcanzar la calidad del servicio. Con base en la situación actual de la empresa se dan a conocer programas de capacitación técnica y talleres de desarrollo de los trabajadores aplicables a los aspectos que se deben mejorar.

Tabla XIX. **Plan de capacitación**

Objetivos		<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el desempeño del personal operativo que labora en la empresa. Brindar conocimientos teórico-prácticos, aplicables a las diversas áreas en las que los trabajadores deben desenvolverse. Brindar servicio de calidad. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización para elevar su productividad y mejorar su capacidad de atención al cliente. 	
Alcance		El desarrollo del presente Plan de Capacitación incluirá a todo el personal	
Determinación de grupos a capacitar		Trabajadores operativos	
Grupo ocupacional	Módulo	Curso	Horas
Personal operativo	Gestión de servicio al cliente	Los cambios del cliente como oportunidad para diferenciarse	12
		Calidad, servicio y teoría del cambio para una cultura orientada al cliente	12
		Destrezas de comunicación en el servicio	12

Continuación tabla XIX.

Grupo ocupacional	Módulo	Curso	Horas
Personal operativo	Identificación del trabajo	Conocimientos de electricidad	12
		Conocimiento de fibra óptica	12
		Mantenimiento preventivo de instalaciones y equipos adsl+2	12
Personal operativo	Ejecución del trabajo	Planeación y programación del mantenimiento	18
		Elaboración de planes de trabajo	12
		Seguridad industrial	12

Fuente: elaboración propia.

5.3.1. Beneficios de la capacitación

La necesidad de capacitación surge de la necesidad de brindar un mejor servicio al cliente. Con ello se ampliará la cartera de clientes, se generará un ambiente laboral más estable, un mayor compromiso del equipo de trabajo y disminuirá el índice de reclamos. Mediante un mensaje de concientización acerca del servicio y atención al cliente, se puede incrementar la productividad y el deseo de hacer las cosas bien de parte de los empleados. De esta manera los empleados proyectarán una imagen destacada lo cual generará la atracción de clientes potenciales y se obtendrán utilidades financieras.

5.3.2. Talleres

La calidad del servicio se logra cuando, quienes lo brindan, poseen las herramientas necesarias para ofrecerlo. Por ello la empresa no debe escatimar esfuerzos para capacitar a sus trabajadores. Las áreas que necesitan apoyo

son las relacionadas con las ventas, atención al cliente, operaciones. Para mejorar los valores empresariales, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

La estrategia de desarrollo del cliente interno, está compuesta de cursos que tienen como propósito apoyar a los vendedores y a todo el personal.

- Ventas
- Atención al cliente
- Valores empresariales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

5.3.3. Cursos

Se brindaran cursos de comunicación efectiva para mejorar la comunicación, donde sea necesario que los trabajadores se expresen de forma eficiente y que los jefes estén abiertos a la comunicación de su equipo de trabajo. Asimismo, los supervisores de los departamentos deben otorgar mensualmente un informe donde se detallen áreas de oportunidad en los empleados, para que se realice un análisis de esta información y determinar cuáles son los cursos que, con más urgencia, se necesitan para el correcto desempeño de las funciones de la organización.

5.3.4. Cronograma de capacitación

Se debe establecer un cronograma que incluya el tema en el cual se capacitará al personal, el contenido, el periodo de tiempo en que se llevará a cabo y quiénes son los responsables de impartir la capacitación,

A continuación se presenta el cronograma de las capacitaciones de fibra óptica en trabajos en el exterior, el cual es un ejemplo de cómo deben estar estructurados los cronogramas de capacitación.

Tabla XX. **Cronograma de capacitación**

Fibra óptica trabajos en	2016-2017			
	octubre	noviembre	diciembre	enero
<ul style="list-style-type: none"> • Módulo I <ul style="list-style-type: none"> ○ Introducción a planta externa ○ Códigos y estándares ○ Tipos de cables ópticos ○ Criterios de diseño ○ Instalación y desempeño ○ Empalmes de fibra óptica 				
<ul style="list-style-type: none"> • Módulo II <ul style="list-style-type: none"> ○ Herrajes para cables de fibra óptica ○ Cajas de empalme ○ Arreglo y configuración de distribuidor óptico ○ Medición de enlaces 				

Fuente: elaboración propia.

5.4. Estrategias y tácticas de servicio al cliente

Se considera de gran importancia conocer los criterios y la percepción emotiva del cliente, acerca del servicio que le presta la empresa. De otra manera será imposible conocer cuáles son sus expectativas, si se están cumpliendo o no y mejor aún, saber cuáles son los aspectos que consideran que se deben mejorar, para lograr incrementar su satisfacción.

El acuerdo de niveles de servicios es una estrategia para lograr que, tanto el cliente como la empresa proveedora del servicio, lleguen a un acuerdo, como el tiempo de respuesta, personal que se encargará de brindar el servicio, garantía, entre otras características que pueden acordarse para cumplir con los requerimientos del cliente, lo cual es un compromiso del cliente..

Para administrar la relación comercial con los clientes se utiliza *customer relationship management*, debido a que es una herramienta enfocada en mejorar las relaciones con sus clientes. Esto generará mayor rentabilidad en la empresa. Mediante esta estrategia se recopila información de clientes potenciales, para brindarles una oferta interesante. De esta manera se debe generar, desde el primer contacto, una conexión con la empresa de servicios eléctricos y de comunicación. Mediante esta vía se establecen mecanismos para que la empresa interactúe con el cliente, generando una experiencia agradable y de confianza.

5.4.1. Propuesta de toma de acción

Las técnicas propuestas para la recepción y manejo de las quejas y sugerencias del cliente externo son:

Tabla XXI. **Técnicas para recepción y manejo de quejas**

<p>Encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.</p>	<p>Esta técnica se debe aplicar a los clientes, luego de haber sido atendidos, para conocer sus opiniones, acerca del servicio, por medio de una boleta de encuesta. La encuesta será realizada por la persona encargada de atención y servicio al cliente, quien debe realizar un informe y trasladarlo al gerente general y departamento de relaciones públicas el cual será el principal encargo de promover el mejoramiento de imagen de la empresa.</p>
<p>Boleta de encuesta para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo.</p>	<p>Consiste en un cuestionario, que debe describir el objetivo que se pretende lograr, preguntas abiertas y cerradas, para recabar toda la información relacionada con el servicio que brinda la empresa, determinara aspectos que puedan considerar agradables o desagradables, medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los mismos.</p>
<p>Propósito</p>	<p>El Propósito de las técnicas de buzón y encuesta, para conocer las quejas y sugerencias del cliente externo, es conocer el grado de satisfacción e insatisfacción de los clientes, las opiniones acerca de los aspectos que consideran necesarios mejorar para que el servicio cumpla con sus expectativas, y motivarlos haciéndolos participe, de los cambios, y mejoras del servicio.</p>
<p>Alcance</p>	<p>La aplicación de estas técnicas corresponde y es aplicable a todo el personal de la empresa.</p>

Continuación tabla XXI.

Motivación del cliente a presentar quejas y sugerencias	La persona responsable de motivar al cliente para que presente sus quejas y sugerencias es el encargado de servicio al cliente.
---------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Propuesta de mejora continua

En la propuesta se debe contar con los medios necesarios para recolectar información acerca de lo que requieren los clientes. Esta es una actividad que se debe realizar en forma permanente, ya que todos los días surgen cambios que pueden afectar la percepción de los clientes.

Se desea tener el control que proporcione a la empresa información sobre la satisfacción que se está generando en los clientes. Con los datos obtenidos, se debe convocar a reuniones donde se expongan las inconformidades para planificar la forma como se corregirá; asimismo, se deben dar a conocer las actividades del servicio que se están realizando correctamente para fortalecer los procesos permanentemente.

El comportamiento del personal debe ser el adecuado, dado que se proyecta e impacta en el cliente. Por esta razón, debe cumplir con el profesionalismo requerido, con una actitud abierta, positiva y dinámica. Con este comportamiento, se busca lograr la lealtad de los clientes y atraer a otros, se debe saber tomar la actitud correspondiente según sean las circunstancias, para que, en caso exista una queja o reclamo, el cliente salga satisfecho por la forma en que se acciono en el servicio y atención proporcionado.

Con la propuesta, se busca vigilar todas las etapas, desde el primer contacto hasta el servicio postventa, identificando cuales son las necesidades y su comportamiento de tal forma que se aborden de manera óptima generando en la empresa la retención y ampliación de la cartera de clientes.

5.5. Estadísticas de servicio al cliente

Para lograr que la información sea acertada se debe tener una muestra representativa, para que exponga las principales fortalezas y debilidades de la atención y servicio al cliente. Debido a que se pueden ver clientes como personas o empresas que van a requerir servicios de electricidad y comunicación, es necesario estratificar la muestra, y tomar un número representativo de muestra de cada estrato que brinde información para el respectivo análisis y tomar buenas decisiones.

Mediante el análisis de medidas de tendencia central, se determinará hacia qué datos o valores están enfocados los clientes. Con ello, se conocerán los aspectos que satisfacen al cliente y los que no logran ese cometido. Con el conjunto de datos que se posee es necesario conocer que tan dispersos están respecto a las medidas de tendencia central. Por ello, es necesario calcular la desviación estándar, para determinar cómo está la variabilidad de los datos.

La evaluación de los procesos se debe realizar mediante el histograma, porque mediante esta herramienta se pueden representar distintas frecuencias de los factores del servicio al cliente en barras verticales que reflejan un intervalo. Asimismo, se debe utilizar para la toma de decisiones, ya que podemos observar en una forma gráfica como se están comportando los datos que se recopilaron acerca de los clientes.

Para definir qué medidas se van a implementar para fortalecer las áreas de oportunidad, es necesario utilizar el diagrama de Pareto, de esta manera se podrán enfocar los esfuerzos en los procesos que están causando mayores problemas y que a su vez causaran un mayor impacto positivo en satisfacción de los clientes.

5.5.1. Reclamos

La gestión en las reclamaciones se debe convertir en una ventaja competitiva por la eficiencia, eficacia, amabilidad y velocidad con la que se acciona en cada reclamo. Esto permite incrementar la confianza del cliente y su fidelidad hacia la empresa; sin embargo, el enfoque no debe ser la eficiencia y eficacia para resolver problemas, más bien se debe buscar disminuirlos.

Para disminuir los reclamos, se debe ofrecer un servicio de electricidad y de comunicación que cumplan con los requerimientos de cada cliente. Para esto, no se debe desestimar ningún reclamo, por lo que se debe recolectar la mayor cantidad de información que servirá para analizarla de forma minuciosa. De esta manera se determinará en qué etapa del proceso están ocurriendo los problemas que generan insatisfacción en los clientes. Una vez determinadas las causas de los problemas, es necesario planificar las acciones que se emplearán para corregir y evitar las fallas en el servicio con el fin de que no existan más reclamos por los mismos problemas.

Se le debe dar el seguimiento a las acciones implementadas mediante el constante análisis de los reclamos. En este proceso se determinará si las acciones tomadas fueron acertadas y si se produjeron nuevas incidencias que deben ser corregidas mediante el análisis y la determinación de actividades.

5.5.2. Inconformidad del servicio

Es necesario dar seguimiento a todas las etapas de cadena de suministro para identificar los aspectos que no están cumpliendo con los requerimientos de los clientes, y darle la importancia que se merece a las quejas y reclamos ya que con ellos se retroalimenta el sistema de servicio.

Al proporcionar el servicio, se pueden encontrar con distintos perfiles de cliente. Existen los que se acercan a exponer su inconformidad, y la empresa con la responsabilidad que tiene, debe actuar rápidamente para corregir el error. Asimismo, existen clientes que simplemente cambiarán de proveedor sin dar a conocer el motivo de su inconformidad, con lo cual la empresa tiene el riesgo de seguir cometiendo los mismos errores.

Independientemente del perfil del cliente, se llevar un seguimiento a través de llamadas mensuales de cómo está funcionando el servicio que haya adquirido el cliente. Un proceso que fortalecerá las relaciones entre el cliente y la empresa es la visita trimestral al cliente, de tal forma que la empresa proyecte interés y el cliente se sienta apreciado.

Las inconformidades van a producir que la empresa, como proveedora de servicios eléctricos y de comunicación, determine un diagnóstico situacional de la posición en la que se encuentra respecto a la percepción de los clientes, por lo que se deben planificar las acciones necesarias para mejorar los servicios, y darles siempre el debido seguimiento. Esto generando un incremento de satisfacción en el cliente debido a la excelente atención y que el servicio que se les está proporcionando es el que mejor sule sus necesidades.

5.6. Control externo del servicio al cliente

Para llevar un control del servicio al cliente se debe tener una encuesta mensual para determinar la perspectiva del cliente ante la atención y el servicio que se contrató. Con los datos que se obtienen se aborda, de forma focalizada, el problema y se tendrá la certeza del área en que se asignarán los recursos. Además, los resultados de las encuestas serán un indicador para determinar en qué medida se está alcanzando la satisfacción del cliente.

5.6.1. Encuesta de servicio al cliente

A continuación se presenta la propuesta de boleta para recopilar datos al realizar las encuestas.

Figura 20. **Boleta de encuesta de servicio al cliente**

Fecha: _____ :					
Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del usuario. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima.					
Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de clasificación: 1 = PÉSIMO 2 = REGULAR 3 = ACEPTABLE 4 = BUENO 5 = EXCELENTE					
FECHA: _____					
	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo califica el servicio que prestó la empresa?					
2. ¿Cómo es el trato del personal hacia su persona?					
3. ¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?					
4. ¿Cómo califica las instalaciones, elementos, productos o equipos empleados en el servicio?					
5. ¿Le indicaron todos los procesos, resolvieron dudas?					
Desea realizar algún comentario adicional: _____					
FECHA DE ELABORACIÓN:			RESPONSABLE:		

Fuente: elaboración propia.

Mediante los datos recopilados se deben identificar fortalezas y debilidades y se debe enfrentar el problema que más afecta negativamente el servicio al cliente, identificando la causa principal del problema.

Una vez se identifican las causas, se deben analizar las alternativas que se tienen para solucionar el problema y seleccionar la mejor solución, la cual debe cumplir con eliminar la causa principal y evitar que vuelva a ocurrir. Desde el momento de implementar las acciones se deben inspeccionar los resultados para verificar que se está logrando la mejora planificada, y adoptar el nuevo proceso, de ser positivos los resultados; de lo contrario, se deben analizar nuevas acciones que alcancen la solución deseada.

5.6.2. Línea de atención

Se debe de tener una línea de atención al cliente por teléfono y correo electrónico, para conocer las quejas, reclamos, sugerencias de los clientes habituales, como clientes nuevos. Para compilar la información se debe contar con un proceso adecuado para la compilación de información, y luego realizar el análisis correspondiente para que la acción sea rápida y el cliente tenga la percepción de que la empresa se interesa por su satisfacción y es competitiva para satisfacer las necesidades y requerimientos.

Adicional a la línea de atención telefónica y correo electrónico, se debe visitar al cliente de forma trimestral, para que exista un acercamiento personal durante el cual, la persona que representa a la empresa, debe desempeñarse satisfactoriamente, y obtener la mayor información acerca de la percepción que tiene de la atención y servicio que se le está proporcionando.

Toda la información que se compiló debe ser analizada para retroalimentar la atención y el servicio al cliente que se está brindando y establecer acciones correctivas que mejoren el funcionamiento de la empresa de forma continua.

5.6.3. Actualización de base datos de los clientes

Debido a que todo cambia constantemente, se debe tener un sistema de actualización de datos flexible para adaptarlos a las constantes modificaciones que ocurren en los clientes.

La base de datos será una herramienta útil para el cumplimiento de la satisfacción del cliente, porque brinda datos y características de los clientes, que son muy importantes para establecer una manera efectiva y eficiente de llevar a cabo los servicios, por el conocimiento que se tiene de los clientes. Sin embargo, se deben tener bases concretas y certeras para la toma de decisiones, por lo cual debe estar actualizada.

Es necesario que la base de datos esté integrada con todos los departamentos, para que toda la empresa, con esfuerzos conjuntos y mediante los mismos conocimientos actualizados de los clientes, disponga de la información para determinar las rutas de acción para incrementar la satisfacción del cliente.

Se recalca que es importante conocer al cliente para poder satisfacerlo: sin embargo, la base de datos debe contener información que aporta para la mejora de los procesos que realiza la empresa, y no llenarla de información que carecerá de utilidad, ya que una base de datos con exceso de información será difícil mantenerla actualizada.

CONCLUSIONES

1. Para evitar las deficiencias en los procesos de servicio, se debe aplicar el plan estratégico propuesto y controlar periódicamente la aplicación de las estrategias de calidad en el servicio.
2. Se determinó que la empresa no cumple con las expectativas de los clientes, debido a que existe brecha entre lo que ellos esperan y reciben, con relación al servicio que la empresa ofrece actualmente.
3. Por medio del diagnóstico realizado, se estableció que la empresa no cuenta con trabajadores capacitados para brindar calidad en el servicio.
4. La empresa no utiliza herramientas para medir y reconocer el desempeño de sus trabajadores en la entrega del servicio.
5. El programa de inducción debe contemplar la orientación a la institución y al puesto de trabajo lo cual permitirá la integración de las metas de la empresa con las metas del empleado, con lo cual se puede obtener un compromiso del empleado con la empresa, sus valores y sus metas.
6. Realizar un adecuado proceso de selección de personal, contratando a personas orientadas al cumplimiento de los valores de la empresa establecidos en la misión y visión respectivamente, de modo que su participación en la empresa genere los mejores resultados.

7. El plan de capacitación lo brindará el programa de formación a distancias que tiene el Intecap, lo cual es beneficioso, porque lo pueden recibir en las instalaciones de la empresa, sin necesidad de trasladarse a otro lugar, en este caso, a alguna sede del Intecap, no interrumpe sus labores diarias, porque se programa para que todos reciban las capacitaciones.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar estrategias de servicio al cliente, como el triángulo de *marketing* de servicios, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, guías de capacitación enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, para poder satisfacer y superar las expectativas de los cliente.
2. Evaluar periódicamente las estrategias de servicio al cliente, para adaptarlas a los cambios que puedan surgir en el futuro, y no recaer en la misma problemática.
3. Aplicar la estrategia mejoramiento de la tecnología, adaptación de programas y capacitación al personal, para la agilización del servicio.
4. Utilizar las boletas de quejas y sugerencias, que permitan conocer las opiniones y aportes, tanto del personal como del cliente, y se pueda medir el grado de evolución y mejoramiento del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

1. BALLARD, Jim; FINCH, Fred; BLANCHARD, Ken. *Clientemanía. Nunca es demasiado tarde para construir una empresa centrada en el cliente*. Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Norma, 2005. 314 p.
2. BLANCHARD, Ken; BOWLES, Sheldon. *Cientes incondicionales ("Raving fans")*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005. 120 p.
3. BROWN Andrew. *Gestión de la atención al cliente*. 1a ed. Colombia: Editorial Díaz de Santos, 1996. 144 p.
4. CAPODAGLI, Bill. *The Disney Way. Harnessing the management secrets of Disney in your company*. USA: McGraw-Hill, 2006. 221 p.
5. CRAVEN, Robert. *El cliente es el Rey*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, 2003. 212 p.
6. ELIAS, Joan. *Cientes contentos de verdad. Claves para comprender a clientes y a usuarios*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, 2000. 156 p.
7. MITCHELL, Jack. *Abrace a sus clientes*. 1a ed. Estados Unidos: Editorial Norma, 2008. 283 p.

