

**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICO PRIVADO  
JOHN VON NEUMANN**

**CARRERA PROFESIONAL TÉCNICA DE  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE  
LA CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE  
EN LA AGENCIA CENTRAL DE CLARO TACNA”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:  
PROFESIONAL TÉCNICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

NADIA FIGUEROA SINTICALA  
JACKELIN CRUZ ARRAYA  
JHON MORALES SOLIS

**PROFESOR GUÍA:**

JAIMÉ POLAR FUENTES

**TACNA – PERÚ**

**2015**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

**INDICE:**

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	1
1.1. TÍTULO DEL TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	2
1.3.1. Objetivo general .....	2
1.3.2. Objetivos específicos .....	2
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	2
1.4.1. Justificación teórica .....	2
1.4.2. Justificación metodológica.....	4
1.4.3 Justificación práctica.....	4
1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES.....	5
1.6. METODOLOGÍA .....	5
1.7. LIMITACIONES .....	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	8
2.1. CALIDAD.....	8
2.2. SERVICIO .....	9
2.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	9
2.3.1. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente: .....	10
2.3.2. Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:.....	13
2.3.3. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente: .....	15
2.3.4. Índice de satisfacción al cliente: .....	16
2.3.5. El modelo de satisfacción del cliente de kano: .....	22
2.4. SERVICIO AL CLIENTE .....	29
2.4.1. Características del servicio al cliente .....	30
2.4.2. Conceptos básicos de servicio al cliente .....	31
2.4.3. Cliente externo: .....	46
2.4.4. Cliente interno:.....	47
2.4.5. Clientes finales: .....	47
2.4.6. Clientes intermedios:.....	47
2.4.7. Evolución del servicio al cliente.....	48
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....	50
3.1. CLARO .....	50
3.1.1. Los colaboradores de claro .....	52
3.2. VISION, MISION Y VALORES .....	53
3.2.1. Visión .....	53
3.2.2. Misión .....	53
3.2.3. Valores .....	53

3.3. ORGANIGRAMA CLARO .....	55
CAPITULO IV: DESARROLO DEL TEMA .....	56
4.1. IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA .....	56
4.2. PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA .....	56
4.2.1. DATOS ESTADISTICOS DE LAS ENCUESTAS.....	58
4.3. SELECCIONAR LAS ACCIONES DE MEJORA .....	64
4.3.1. Para el problema del tiempo:.....	64
4.3.2. Para el problema del trato de los trabajadores hacia los clientes .....	65
4.3.3. Las soluciones que brindan los trabajadores son deficientes:.....	66
4.4. REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN.....	66
4.5. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS.....	68
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS:.....	73

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

### **1.1. TÍTULO DEL TEMA**

**“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA AGENCIA CENTRAL DE CLARO TACNA.”**

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro del servicio de atención al cliente en la empresa de claro, encontramos problemas como demora en el tiempo de atención, el trato de los trabajadores hacia los clientes y las soluciones que brindan son deficientes.

Al no mejorar la situación problemática para conocer la calidad de servicio de atención al cliente en la empresa, es seguro que pierda su cartera de clientes y cambien de empresa perderán socios y a su vez la pérdida de prestigio.

Para lograr la mejora del servicio de atención al cliente en la empresa de claro, se requiere realizar un trabajo de investigación, para conocer en concreto cuales son los motivos de la situación problemática, que repercuta todo el ámbito laboral y que el cliente sienta el cambio; siendo beneficiado el desarrollo de la empresa y en especial a los clientes de la población de la ciudad de Tacna.

### **1.3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar las mejoras que deberán implementarse para brindar un mejor servicio de atención al cliente en la agencia central claro.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al tiempo de espera en la atención de la agencia central de claro.
- ✓ Identificar cuál es el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al trato que reciben de los colaboradores de la agencia central de claro.
- ✓ Determinar las adecuadas medidas de mejora para la atención al cliente.
- ✓ Evaluar cuáles son los mecanismos para la implementación del Plan.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

#### **1.4.1. Justificación teórica**

✓ **Satisfacción del cliente:**

De acuerdo a los autores ZEITHAML, PARASURAMAN Y BERRY. Una definición exacta de la satisfacción del consumidor es difícil de establecer y ella dependerá de las diferentes situaciones, tipo de consumidor y perspectiva adoptada.

De esta manera existen diferentes tipos de enfoques; Por esto la teoría más resaltante está enfocado al modelo SERQUAL, que está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio.

Priorizando la mejora de la calidad de atención ofrecida por la organización. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.

Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

✓ **Calidad Servicio:**

Tomando como modelo base a los autores KOTLER, BLOOM Y HAYES.

Dentro de la definición clara y precisa de un servicio de calidad definen un servicio de calidad de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

Según los mencionados autores, un servicio de calidad y la satisfacción del cliente van de la mano y abarcan una amplia gama en el cumplimiento de los objetivos de una organización. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción para brindar una mejor calidad de servicio.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

La herramienta a utilizar es el diagrama de **Ishikawa**, se conoce también como diagrama de espina o de pescado este modelo para nosotros es una de las más precisas y concisas al momento de desarrollar las causas y efectos de nuestro problema identificado, consideramos como una herramienta que puede resultarnos tremendamente útil en el análisis de un problema.

Para nosotros también es más sencillo utilizar el modelo de la escala de LIKERT ya que está enfocado en medir tanto el grado positivo, neutral y negativo de cada enunciado. La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información.

#### **1.4.3 Justificación práctica.**

Con este trabajo la empresa podrá estar preparada ante un entorno sumamente cambiante e inestable, caracterizada por la llegada de nuevas empresas nacionales y extranjeras. Ello será posible gracias a un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes, de modo que sea posible modificar alguna de las características del servicio y producto que ofrece para mejorar la estrategia de servicio o producto y tener clientes más satisfechos.

## 1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES

- ✓ **Propuesta mejora:** Son todo tipo de acciones que ayuden a que mejore el desarrollo de la empresa, cambios acordes a la visión y misión de la empresa y el logro de objetivos en el servicio de atención al cliente.
- ✓ **Servicio de calidad:** Es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes, es por ello que los directivos deben tomar la iniciativa en el proceso de mejorar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes ya que no es cuestión de elección porque la imagen de la empresa depende de su servicio.
- ✓ **Atención al cliente:** Es necesario que exista un buen trato, comunicación y una relación muy cercana con el cliente ya que los clientes son la fuente de la existencia de la empresa.

## 1.6. METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Es descriptiva y transaccional.

- ✓ Levantamiento de información
- ✓ Evaluación
- ✓ Propuesta de mejora

## **1.7. LIMITACIONES**

Existirán acciones que realizaremos y acciones que no realizaremos.

- ✓ Existe un cierto horario restringido en el tiempo de atención al cliente.
- ✓ Se realizara un tipo de encuesta transaccional (la cual este tipo de encuesta se realiza una solo vez.)
- ✓ No se considerara en nuestro trabajo con el libro de reclamaciones.
- ✓ No se realizara una entrevista al jefe del personal.



## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1. CALIDAD**

Reeves & Bednar (2010) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma, sino básicamente cuatro tipos de definición.

**Calidad como excelencia:** En este caso se refiere como lo mejor en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión.

**Calidad como valor:** En este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbanum (1951 en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que además la calidad del mismo se juzga según su precio.

**Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes:** Esta definición surge desde el auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La principal aportación, es que se reconoce la importancia de los deseos de los consumidores a la hora de determinar los parámetros que determinan la calidad de un producto o servicio.

**Aporte:** Esta definición anterior es la que nosotros creemos que se asemeja más y va acorde con nuestro trabajo, ya que sabemos que los consumidores son aquellos que miden el nivel de calidad ya que tienen un concepto claro de un servicio de calidad.

## **2.2. SERVICIO**

Thompson,Ivan (2005) “La Satisfacción del cliente.”

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes, por ende en el mercado. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido.

## **2.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Kotler,Philip (2006) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (p.40-41).

### **2.3.1. Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:**

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

#### **2.3.1.1. El Rendimiento Percibido:**

Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor), que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- ✓ Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

#### **2.3.1.2. Las Expectativas:**

Kotler Philip (2006) Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo.

Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- ✓ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- ✓ Experiencias de compras anteriores.
- ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo: artistas.)
- ✓ Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto, es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- ✓ Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- ✓ Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- ✓ Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

### **2.3.1.3. Los Niveles de Satisfacción:**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- ✓ **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- ✓ **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- ✓ **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing 6ta edición (2003)  
Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa).

Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca porque siente una afinidad emocional. Tras ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

### **2.3.2. Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:**

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

---

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

---

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: uno el rendimiento percibido y dos las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- ✓ Excelente = 10
- ✓ Bueno = 7
- ✓ Regular = 5
- ✓ Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- ✓ Expectativas Elevadas = 3
- ✓ Expectativas Moderadas = 2
- ✓ Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- ✓ Complacido: De 8 a 10
- ✓ Satisfecho: de 5 a 7
- ✓ Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción del cliente?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios.

Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing 6ta edición (2003) En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercad logo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana".

### **2.3.3. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

**Primer Beneficio:** Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing 6ta edición, (2003) El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

**Segundo Beneficio:** Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing 6ta edicion ( 2003). El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

**Tercer Beneficio:** Kotler, Direccion de Mercadotecnia (2006). El cliente satisfecho deja de lado a la competencia; Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) Una determinada participación en el mercado.

#### **2.3.4. Índice de satisfacción al cliente:**

Serna,Humberto (2006) explica que la forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización).La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción.

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO. Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

PRIMERA ETAPA: Obtener información

SEGUNDA ETAPA: Usar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de 2 notas muy reveladoras.

NOTA 1: Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

NOTA 2: Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. Esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

La autocomplacencia está reñida con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata el célebre: el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla. Más claves sobre la aplicación de este requisito las podemos encontrar en su hermana: ISO 9004:00.

Allí se nos dice que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basan en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla.

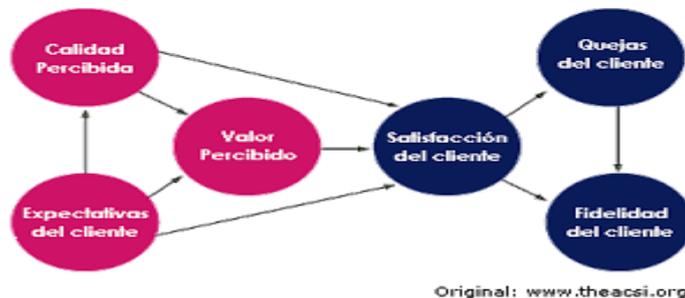
Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- ✓ Encuestas rellenas por el cliente: la organización pregunta al cliente.
  - ✓ Quejas del cliente: fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
  - ✓ Opiniones del cliente sobre los productos: el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
  - ✓ Requisitos del cliente e información del contrato: qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado.
- Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.

- ✓ Necesidades del mercado: qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta.

#### MODELOS ESTABLECIDOS POR LA ISO 9001:

Pereira, Jorge (2008) Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación:



El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas de los estadounidenses a un cuestionario telefónico, y se presentan los resultados en 4 niveles:

- ✓ Valor del indicador a nivel nacional.
- ✓ Valor del indicador en 10 sectores económicos.
- ✓ Valor del indicador en 43 industrias diferentes.
- ✓ Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas que cálculo ponderan la nota obtenida en cada una de los componentes del modelo:

Expectativas del cliente: las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, "su idea", sobre lo que le estamos ofreciendo.

Calidad percibida: tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

Valor percibido: este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.

Quejas del cliente: las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

Fidelidad del cliente: la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

Clientes fieles son a la organización, lo que sus fans a una estrella del Rock. Para obtener su valor numérico, se pregunta al cliente sobre la probabilidad de que vuelva a comprar el mismo producto y sobre su predisposición a comprar el mismo producto a un precio distinto (tolerancia de precio).

El cuestionario se diseña a la medida del modelo, el objetivo es registrar la opinión del cliente sobre cada uno de los aspectos que considera esenciales: qué esperaba obtener, qué ha obtenido, qué valor le ha aportado, qué quejas ha tenido, y la probabilidad de que vuelva a repetir. Aquellos que estén interesados en profundizar más en el tema, les recomiendo que visiten la página de ACSI.

El trabajo que vienen realizando desde hace años es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta. Por ejemplo, se ha trabajado muy a fondo sobre los resultados de este indicador y su relación con los principales indicadores económicos del país. Sus resultados postulan el indicador de satisfacción como indicador anticipado de lo que va a suceder en el mundo financiero. La verdad es que los gráficos que aportan son bastante elocuentes. Dan ganas de correr a informarse sobre el estado actual del indicador e invertir en bolsa.

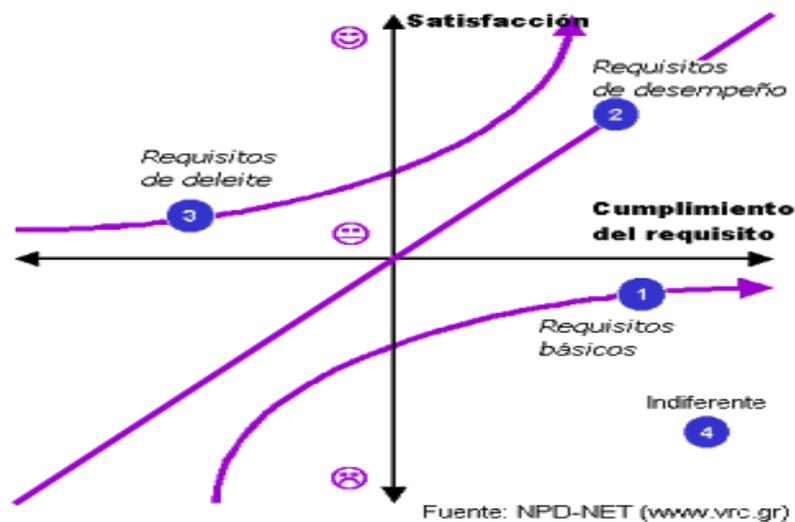
#### **2.3.5. El modelo de satisfacción del cliente de kano:**

Kano, Noriaki (2008) Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor NORIAKI KANO, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Edward Deming. El modelo KANO de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80, y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios.

Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto.

Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- ✓ Características/Requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
  
- ✓ Características/Requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
  
- ✓ Características/Requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.
  
- ✓ Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.



- ✓ Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sobre ciertas características.
- ✓ Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.
- ✓ Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/disfuncional.

**Matriz Funcional / Dis-Funcional (modelo Kano)**

CARACTERÍSTICA X			
<b>FUNCIONAL</b>	¿Cómo te sientes si el producto <b>incorpora</b> esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	
<b>DIS-FUNCIONAL</b>	¿Cómo te sientes si el producto <b>no incorpora</b> esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Fuente: [www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

**Tabla de clasificación de respuestas (modelo Kano)**

		<b>FUNCIONAL</b>				
		ME GUSTA	DEBERÍA INCORPORARLA	NORMAL	PUEDO TOLERARLO	NO ME GUSTA
<b>DIS-FUNCIONAL</b>	ME GUSTA	C	INV	INV	INV	INV
	DEBERÍA INCORPORARLA	D	C	INV	INV	INV
	NORMAL	D	IND	C	INV	INV
	PUEDO TOLERARLO	D	IND	IND	C	INV
	NO ME GUSTA	L	B	B	B	C

Fuente: [www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)

*B: Básica*  
*L: Lineal (requisitos de desempeño)*  
*D: Delight*  
*INV: Inversa (cuanto más aparece, menos satisfacción aporta)*  
*C: Cuestionable (respuesta contradictoria)*  
*IND: Indiferente (no afectan a la satisfacción del cliente)*

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera.

Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario.

Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica.

### **2.3.5.1. La organización y servicio al cliente**

1. Estrategias de relación para ganar y mantener a los clientes.
2. Cómo conservar más clientes.

Gomez Escobar (2009) afirma que: para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.

Gomez Escobar (2009) afirma que: Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- ✓ Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- ✓ Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- ✓ Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- ✓ Alta prioridad en las rebajas de costos.
- ✓ Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- ✓ No se escucha la voz del consumidor.
- ✓ La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas

### **2.3.5.3. Elementos de servicio al cliente**

Gomez Escobar (2009) afirma que: En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes. El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable.

El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

#### **2.3.5.4. Importancia del servicio al cliente**

Núñez H.(2003) En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. Ahora detallaremos los factores que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

#### Ventajas del Servicio

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente. Punto de vista del cliente.

A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones. Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

Lealtad del cliente

La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores. Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

## **2.4. SERVICIO AL CLIENTE**

Serna Humberto (2006) define que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos de esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

### **2.4.1. Características del servicio al cliente**

Serna Humberto (2006) afirma que Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- ✓ Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- ✓ Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- ✓ Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- ✓ Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- ✓ La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- ✓ El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- ✓ El Valor agregado, plus al producto.

Serna Gómez (2006) afirma que todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen lo siguiente:

- ✓ Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables.
- ✓ Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio.
- ✓ Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- ✓ Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- ✓ Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- ✓ Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

#### **2.4.2. Conceptos básicos de servicio al cliente**

**Definición.** "El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una Compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos."

##### **2.4.2.1. La importancia de la satisfacción al cliente.**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- ✓ Satisfacer a sus clientes.
- ✓ Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- ✓ Conservar los clientes en el largo plazo.
- ✓ Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia.

El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionaran el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, porque es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores deseen. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores si la empresa debe seguir siendo redituable.

Las mejoras en la calidad de la operación; por lo tanto los negocios deben enfocarse tanto a mejorar de manera continua el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos.

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes: Nuestra definición principal de la Calidad.

El enfoque de los clientes no es simplemente un problema de calidad sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades.

Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios elevados.

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva.

La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que puedan resultar. Sin embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determina la cantidad de eventos subsecuentes.

#### **2.4.2.2. Administración de las relaciones con el cliente.**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa.

Los momentos de verdad pueden ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta.

En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

- ✓ Compromisos con los clientes.
- ✓ Estándares de servicio enfocados al cliente.
- ✓ Capacitación y delegación de autoridad.
- ✓ Administración efectiva de las quejas.

#### **2.4.2.3. Creación de clientes satisfechos.**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios.

La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información.

Por ejemplo, investigación errónea de mercado puede evaluar de manera incorrecta las necesidades y expectativas reales del cliente, los diseñadores de productos y servicios pueden desarrollar especificaciones que no reflejen de manera adecuada estas necesidades.

El personal de contacto con el cliente pudiera no entregar de acuerdo con especificaciones. Una complicación adicional proviene del cliente, que ve y supone la calidad del producto (calidad percibida) de forma considerablemente distinta a lo que de hecho recibe (calidad real). Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente se deberían centrar las preocupaciones.

Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental:

Calidad percibida - calidad real- calidad esperada
--

Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada).

Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar la retroalimentación para el mejoramiento. Este modelo sugiere que los productores deben tener gran cuidado en asegurarse que las necesidades del cliente se cumplen o se exceden, tanto en el proceso de diseño como en el de producción.

#### **2.4.2.4. Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente.**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza a los Clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Clasificación de algunos tipos de clientes:

Al hablar del Cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa Orientada Hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Puede agregarse que es una economía de mercado, la competencia no se presenta entre lo que producen las empresas en sus fábricas, sino principalmente en las distintas formas de servicio que agregan a lo que sale de la fábrica y que el cliente estima y valora.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del Cliente, se deberá concluir que el servicio es objetivo general de la Empresa y, en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce que para que la Empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función "Servicio", entendido en el sentido global mencionado, como política global integral de la Empresa. Por lo tanto, deberá tenderse a tener cada vez mayores servicios englobados en los productos o en el simple acto de venta y menores servicios especializados ofrecidos en forma separada.

De todo lo dicho anteriormente se desprende que ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

#### **2.4.2.5. La auditoría del servicio:**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. "La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos".

Elementos de la auditoría del servicio.

- ✓ El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
- ✓ Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- ✓ Elaboración clara del Blueprint: ciclo o ciclos del servicio.
- ✓ Definición y diseño específico de los "momentos de verdad".
- ✓ Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.
- ✓ Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoría del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoría de mercados.
- ✓ Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.

- ✓ Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo, Hacerlo en forma permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.
- ✓ Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

Características de la auditoría del servicio.

La auditoría del servicio es:

- ✓ Exploratoria, pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ Descriptiva, procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.
- ✓ Confirmatoria, como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

#### **2.4.2.6. Metodología de la auditoría del servicio.**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: para llevar a cabo el proceso de planeación de la auditoría del servicio, es necesario ejecutar las siguientes actividades: Definir los objetivos de la auditoría. La auditoría del servicio, como tal, es un estudio de campo, pues la investigación se realiza sobre el conjunto de clientes a quienes la compañía ofrece su servicio.

Los objetivos de la auditoría del servicio son:

- ✓ Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ Obtener los índices de satisfacción del cliente.
- ✓ Determinar la capacidad competitiva de la empresa estudiada, con respecto a su competencia directa.

Conocer los aspectos básicos de la compañía. Para llevar a cabo la auditoría del servicio es necesario conocer aspectos generales de la empresa analizada, lo cual facilitará el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

Para lograr este objetivo, resulta importante conocer:

- ✓ La misión de la compañía.
- ✓ Las políticas generales de la compañía.
- ✓ La estructura organizacional.
- ✓ El clima laboral.
- ✓ Los factores claves de éxito en las relaciones comerciales.
- ✓ La jerga del mercado al cual pertenece la empresa estudiada.
- ✓ La estructura de los canales de comercialización.
- ✓ La organización de mercadeo, ventas y servicio.
- ✓ La estructura del área de producción.
- ✓ Las evaluaciones de calidad analizadas
- ✓ Los estudios de mercados.
- ✓ Otros.

Analizar el ciclo del servicio. La planeación de la auditoría del servicio depende en mayor grado del análisis efectuado al ciclo del servicio de la organización estudiada.

El ciclo del servicio, es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada; es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Para identificar y analizar el ciclo del servicio, se puede buscar apoyo en las técnicas de análisis de procesos, dentro del contexto filosófico de la calidad total, o de la reingeniería.

Esas técnicas incluyen: la tormenta de ideas, los diagramas causa/efecto, y los de flujo que se presentan como una alternativa para el análisis y la representación del ciclo del servicio.

Diseño de la encuesta. Su objetivo es evaluar el ciclo del servicio de manera exhaustiva, tomando como referencia el listado de preguntas obtenido en el proceso de diseño de las herramientas de medición.

Para definir una encuesta en la auditoría del servicio, se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Retomar el conjunto de preguntas de referencia para el diseño de las herramientas de medición de la auditoría.
2. Estructurar la encuesta, considerando todo el conjunto de preguntas obtenidas en la actividad anterior, con el propósito de evaluar los momentos de verdad del ciclo en la empresa auditada.

Aplicación: La aplicación de esta herramienta implica entre 20 y 40 minutos, dependiendo de lo extenso del cuestionario, lo que hace necesario la utilización de citas previas para la recolección de información por este método.

#### **2.4.2.7. El Criterio de Pareto:**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: el Criterio de Pareto se fundamenta en un gráfico de barras verticales, utilizado para determinar dentro de un conjunto de aspectos, los que son más importantes, con base en un criterio establecido.

Objetivos:

- ✓ Identificar los clientes más importantes en los cuales se desea concentrar la atención de la auditoría.
- ✓ Medir la calidad del servicio que se ofrece a los clientes más importantes de la organización.
- ✓ Actividades:
- ✓ Definir el criterio de selección de los clientes más importantes de la organización.
- ✓ Determinar datos de los clientes de quienes se desea obtener la percepción de satisfacción con respecto al servicio que reciben, basados en el criterio antes definido.
- ✓ Ordenar en una tabla los datos obtenidos en forma descendente.
- ✓ Crear una columna de datos acumulados.
- ✓ Graficar el diagrama de barras verticales.
- ✓ Definir la muestra base de la auditoría.

#### **2.4.2.8. Plan del trabajo de campo.**

En el proceso de recolección de información por parte del personal responsable del trabajo de campo; resulta básico disponer de un adecuado plan de trabajo, el cual facilite la obtención de la percepción del cliente sobre la calificación del servicio que recibe.

El plan del trabajo de campo se basa en el diseño de la muestra realizada, de disponibilidad de recursos económicos y humanos para obtener la información del cliente.

Para realizar el plan del trabajo de campo, se deben considerar las siguientes actividades:

- ✓ Retomar el diseño de la muestra.
- ✓ Seleccionar cuidadosamente al grupo de trabajo de campo, considerando las características que deben cumplir las personas del grupo de acuerdo con el perfil presentado en la organización de la auditoría del servicio.
- ✓ Capacitar al grupo sobre el ciclo del servicio de la organización auditada, el manejo de las herramientas de medición y el comportamiento en la interacción con el cliente. De un buen adiestramiento dependerá la tasa de respuesta y de respuestas obtenidas y documentadas por el grupo. El propósito es disponer de información completa, confiable y oportuna.
- ✓ Definir responsabilidades en las personas participantes de la de información, distribuyendo la muestra diseñada. En la distribución del plan se debe considerar el perfil del investigador de campo, el perfil del entrevistado, las distancias entre los clientes, el tiempo de duración en la aplicación de las herramientas.

- ✓ Establecer la organización del trabajo de campo, mediante un coordinador general, supervisores y encuestadores, definiendo con claridad las líneas de autoridad.
- ✓ Determinar índices de gestión en la labor desempeñada por el grupo de trabajo con base en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, en términos de oportunidad, confiabilidad y porcentaje de respuesta de los clientes.

Administración de la ejecución del trabajo de campo. Cuando se ejecuta el trabajo de campo, es natural que se presenten dificultades con el personal responsable de la recolección de información; por tanto, es necesario realizar un seguimiento, evaluación y control de la labor desarrollada por el personal de campo, para lo cual se utilizan supervisores expertos, quienes a su vez dependerán de un coordinador general del trabajo de campo.

Por otra parte, cuando se aplican encuestas u otros instrumentos de medición, éstas pueden generar expectativas, interés e inclusive problemas, tanto en el interior de la organización auditada, como en los clientes entrevistados.

Es así como, dentro de la organización evaluada debe existir claridad con respecto a los objetivos de la auditoría, de tal forma que se destaque el propósito de detección de deficiencias y fortalezas en la calidad del servicio ofrecido, no para justificar con los resultados obtenidos, sanciones o despidos de los colaboradores.

De igual forma, en la ejecución del trabajo, el entrevistado puede no estar en disposición para atender al personal de campo, a pesar que se definan citas anticipadas, lo cual debe manejarse adecuadamente, resaltando el interés de la organización auditada por mejorar las relaciones comerciales y de servicios con sus clientes.

Las expectativas, el interés y los posibles problemas que puedan surgir de la aplicación de las herramientas de medición, se deben manejar mediante La retroalimentación de los resultados obtenidos, tanto al cliente interno como al externo, por ser ellos partícipes activos en el proceso de auditoría del servicio.

- ✓ Planear el proceso de tabulación de los diferentes instrumentos de medición utilizados en la auditoría.
- ✓ Realizar la digitación de datos utilizando un soporte computarizado.
- ✓ Procesar los datos obtenidos con el propósito de generar los índices de satisfacción del cliente y los de competencia, desde el punto de vista cualitativo.
- ✓ Obtener las frecuencias de ocurrencia correspondientes a las necesidades y expectativas, y a los factores generadores de satisfacción e insatisfacción, las cuales se tabulan tomando como referencia la información cualitativa presentada en las diferentes herramientas de la auditoría.
- ✓ Documentar los resultados obtenidos.
- ✓ Evaluar el porcentaje de no respuesta de los diferentes instrumentos cuantitativos de la auditoría, con el propósito de determinar la necesidad de generar escenarios que amplíen el marco referencial del análisis de los resultados obtenidos.

Plan del proceso de tabulación de los datos. El procesamiento de la información requiere un plan adecuado de manipular de los datos que se obtienen con los diferentes instrumentos de la auditoría del servicio.

El proceso de planeación de la información tiene como base la revisión de esos datos, con el propósito de detectar errores, clasificarlos de manera más adecuada, eliminar respuestas contradictorias y ordenarlos de manera uniforme que facilite su tabulación.

Dentro de las actividades que se llevan a cabo en la planeación del procesamiento, se presenta la codificación de alternativas de respuesta y la categorización de preguntas presentadas en los cuestionarios.

La codificación de las alternativas de respuesta presentadas en las herramientas de medición consiste en la asignación de un símbolo o número a las diferentes alternativas de respuesta, con el propósito de facilitar el proceso de tabulación.

#### **2.4.3. Cliente externo:**

Rivera Moreno, Diana (2008) afirma que: el cliente externo es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

**2.4.4. Cliente interno:**

Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departa mentalizar el servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

**2.4.5. Clientes finales:**

Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

**2.4.6. Clientes intermedios:**

Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

**Satisfacción:** visto como un concepto de servicio. En el servicio prestado por una empresa, están incluidas todas aquellas prestaciones, tanto de uso como socioculturales, que hacen más ventajosa a los intermediarios la venta del producto y que permite conseguir a los consumidores la máxima satisfacción.

**Queja:** Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del Grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

**Reclamo:** Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita que la compañía solucione la situación o la rectifique.

**Solicitud de información:** Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece el Grupo Unipharm.

**Solicitud de servicio:** Es cualquier requerimiento establecido por el cliente.

#### **2.4.7. Evolución del servicio al cliente**

Serna Humberto (2006) señala que: el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.

## **CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. CLARO**

La empresa claro es una marca comercial con la que América Móvil opera en el Perú. El 10 de mayo de 2005 América Móvil anunció la adquisición del 100% de TIM Perú, Claro utiliza la tecnología GSM (Global Sistema de Mobile Comunicaciones, por sus siglas en inglés), así como su evolución a GPRS (General Packet Radio Servicio Transmisión) y EDGE (Velocidades de Datos Mayor para GSM Evolución).

Asimismo, con la adjudicación de la frecuencia de 850 MHz, ha construido una moderna red de 3,5G HSDPA (High Speed Down link Packet Access) lo que nos convirtió en el primer operador móvil en el Perú en lanzar comercialmente esta nueva tecnología.

Esto nos permite brindar servicios como Internet Claro y video llamada de Claro a Claro con una gama de modernos terminales, colocando de esta manera a Claro dentro de los más altos estándares mundiales.

Como bien sabemos nuestro país después de Brasil se convierte en el primer país de habla hispana en adoptar la marca Claro. Claro opera bajo esta marca desde el 11 de octubre de 2005, después de la adquisición por parte de América Móvil de la compañía TIM Perú además América Móvil había ganado una Licitación para ingresar al Perú meses atrás. Dice ser la compañía con mayor cobertura del país según OSIPTEL y segunda en cantidad de usuarios después de Movistar.

Los Servicios que Claro ofrece son:

- ✓ Telefonía Fija
- ✓ Telefonía Móvil
- ✓ Internet
- ✓ Televisión por Cable
- ✓ Televisión Satelital
- ✓ Triple Play
- ✓ Páginas Claro
- ✓ Entre Otras

Claro se compromete con el desarrollo de las comunicaciones en el país, la comunidad en general y el medio ambiente, manejando un programa integral de Responsabilidad Social Empresarial impulsando cultura a través de la música, la salud, el deporte, la conservación del medio ambiente y la ayuda social a través de acciones de voluntariado.

Tienen como objetivo de promover la revaloración de los géneros musicales cultivados en el Perú, alentando la participación de artistas nacionales, a través de la fusión de melodías de la costa, sierra y selva con ritmos contemporáneos.

Interviniendo también en la salud de la familia peruana creando convenios de cooperación para beneficiar con 50000 cirugías gratuitas de cataratas a los peruanos de escasos recursos económicos. Como también haciendo donaciones de sillas de ruedas para los más necesitados.

### **3.1.1. Los colaboradores de claro**

La empresa claro Enseña, selecciona y entrena a jóvenes líderes –talentos egresados de diversas profesiones y regiones del país- ofreciéndoles un trabajo remunerado a tiempo completo por dos años como profesores en colegios de zonas vulnerables. Gracias al aporte voluntario de Claro y sus colaboradores se financia el trabajo y capacitación de 12 jóvenes líderes que en conjunto transforman la vida de niños de entre 4 y 7 años en colegios de Lima, Callao y Arequipa.

Dentro de las políticas laborales de Claro, consideramos importante el poder destinar parte de nuestro tiempo en actividades de apoyo a beneficio de la comunidad.

En este marco, Claro forma parte de un programa de ayuda a través del trabajo voluntario que involucra la participación activa de sus colaboradores. Cada año se elige de forma conjunta con 23 empresas privadas asociadas a United Way Perú, uno o más proyectos de ayuda social en beneficio de comunidades desfavorecidas.

De igual forma, Claro y sus colaboradores ejecutan campañas de donación de útiles escolares durante los meses de marzo y abril, recolección de ropa de abrigo durante la temporada de friaje para las zonas alto andinas y campañas navideñas.

Esta tecnología en actualización constante, permite ofrecer a los clientes servicios de avanzada en telecomunicaciones con altos niveles de calidad y seguridad.

## **3.2. VISION, MISION Y VALORES**

### **3.2.1. Visión**

Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú.

### **3.2.2. Misión**

Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.

### **3.2.3. Valores**

✓ Honestidad

Como personas y como empresa, actuamos y tomamos decisiones dentro de lo que indica la ley, nuestro código de ética y nuestros valores. La honestidad tiene que ver con la honradez, la decencia, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

✓ Manos en la Operación

Todos los niveles de la operación participamos y conocemos los detalles del área de la cual somos responsables. Buscamos conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no tomamos decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

✓ Actitud de Servicio

La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, pro actividad, y el privilegiar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; por ello, es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol en esta relación. Una empresa sin cultura de servicio al cliente interno no podrá satisfacer las necesidades del cliente final. La atención a los usuarios es responsabilidad de todos los empleados de la empresa.

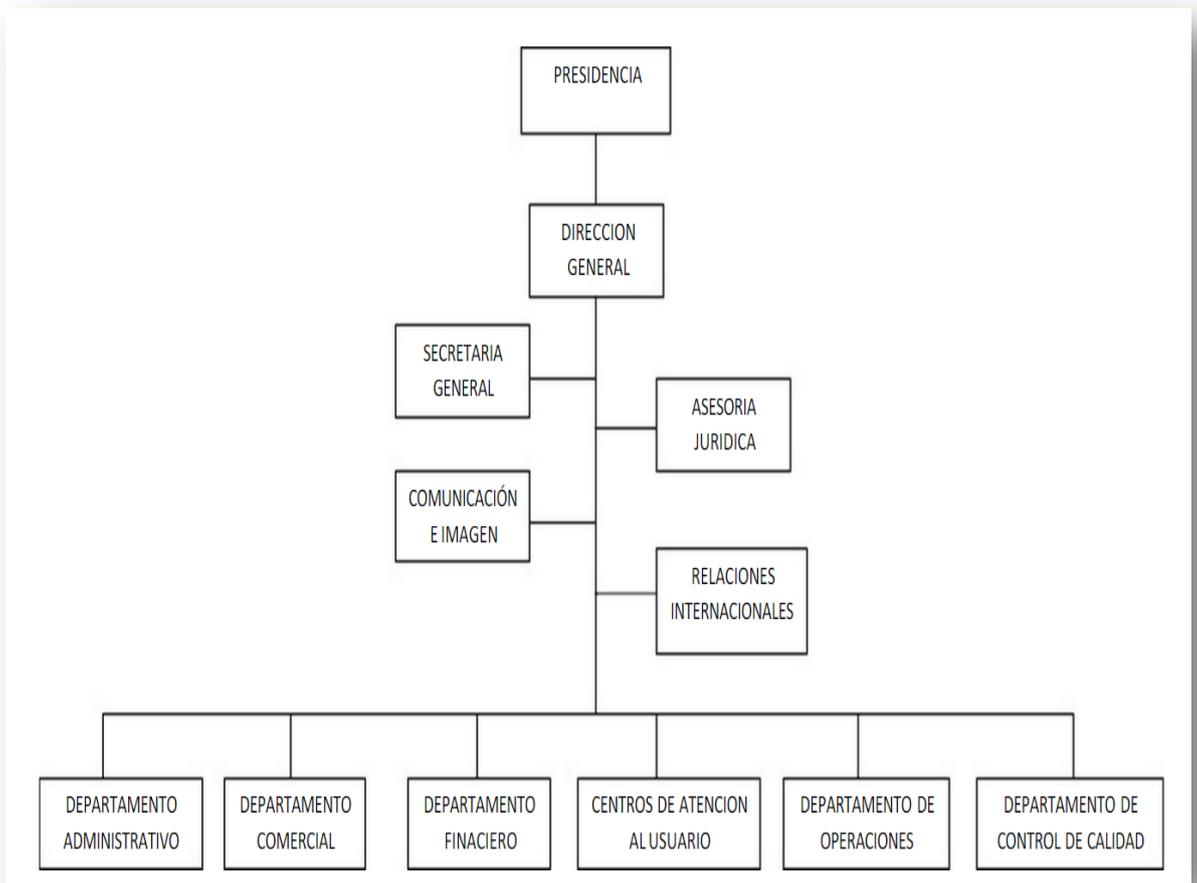
✓ Orden y Disciplina

El orden y disciplina tiene que ver con eficiencia, con dinamismo, con acatar las políticas y lineamientos de la dirección. Reflejan el grado de compromiso que las personas tienen con nuestra empresa y son la base para obtener resultados de manera más rápida. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en nuestra industria.

✓ Eficiencia

Buscamos la eficiencia y rentabilidad en todas nuestras acciones sobre todo en períodos de prosperidad. Enfocamos nuestros gastos en lo estrictamente necesario para alcanzar el éxito de la operación.

**3.3. ORGANIGRAMA CLARO**



## **CAPITULO IV: DESARROLO DEL TEMA**

### **4.1. IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA**

En la empresa central de claro, identificamos que en la zona de plataforma donde se da la atención al cliente, es el área donde se deberá aplicar las propuestas de mejora, dado que la aglomeración de las personas y la impaciencia para ser atendidas, es un evidente problema que tiene la empresa.

En el área de atención al cliente en la central de claro existen:

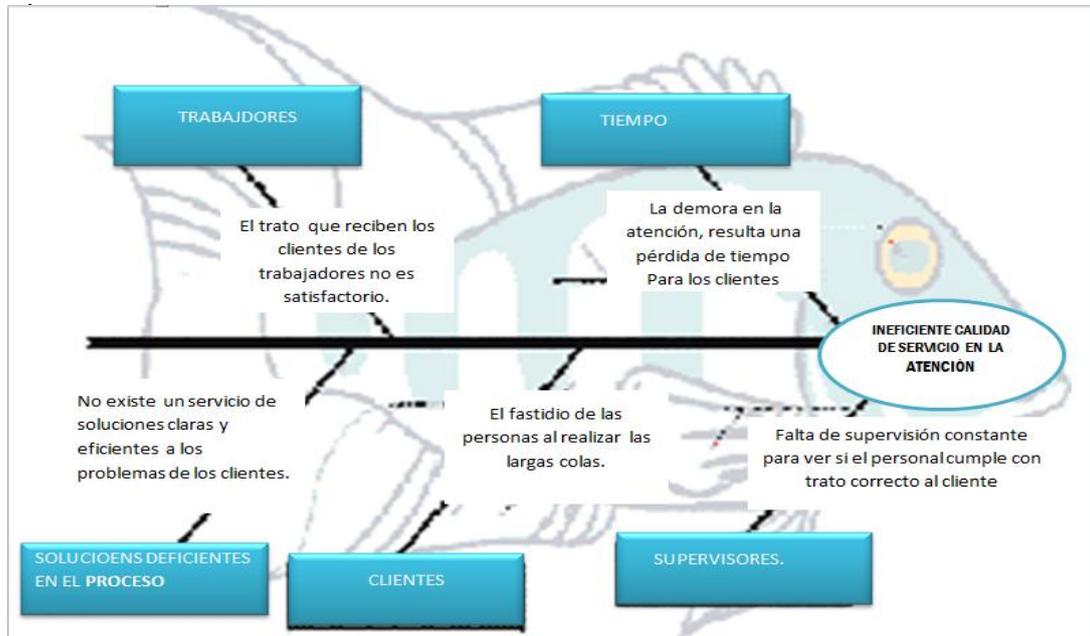
- ✓ 15 ventanillas, para atención a los clientes.
- ✓ 1 oficina, del gerente de claro.
- ✓ 1 oficina, de técnico especialista.
- ✓ 1 almacén, del área de atención en la central de claro.
- ✓ 15 colaboradores, en el área de atención.
- ✓ 1 recepcionista.

### **4.2. PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA**

La solución de un problema y por lo tanto la superación de un área de mejora comienza, cuando se conoce las causas que lo originó.

Mediante el diagrama de Ishikawa y encuestas realizadas; identificaremos las causas del problema.

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA



### Estas son las principales causas del problema:

- ✓ Tiempo: la demora en el tiempo de atención, resulta incómoda para los clientes.
- ✓ Trabajadores: el trato que reciben los clientes, por parte de los trabajadores no son los adecuados.
- ✓ Las soluciones: que brindan los trabajadores son deficientes.
- ✓ La supervisión: ineficiente.

#### 4.2.1. DATOS ESTADISTICOS DE LAS ENCUESTAS

##### Cuadro de frecuencias nro. 01

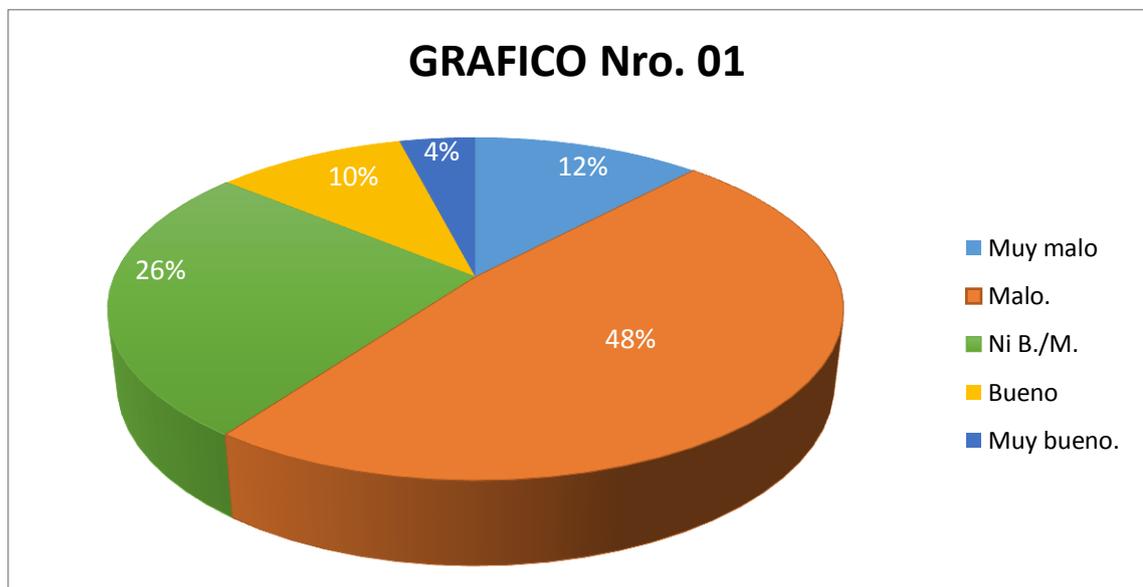
- ✓ Atención brindada por nuestros trabajadores en la empresa central de claro de la ciudad de Tacna 2015. Según encuestas.

DESCRIPCION	fi.	Fl.	hi.	HI.
MUY MALO	6	6	0.12	0.12
MALO	24	30	0.48	0.6
NI MALO/NI B.	13	43	0.26	0.86
BUENO	5	48	0.1	0.96
MUY BUENO	2	50	0.04	100%
	50		1.00	

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la empresa claro Tacna.

**Elaboración:** Propia.

- ✓ Resultados del servicio de atención que brinda la empresa claro del año 2015. según evaluación del cliente.



**Fuente:** Cuadro de frecuencia Nro. 01.

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:** Del total de clientes un 48% respondió que la atención que recibió fue mala y un 4% Muy bueno.

**Cuadro de frecuencias nro. 02**

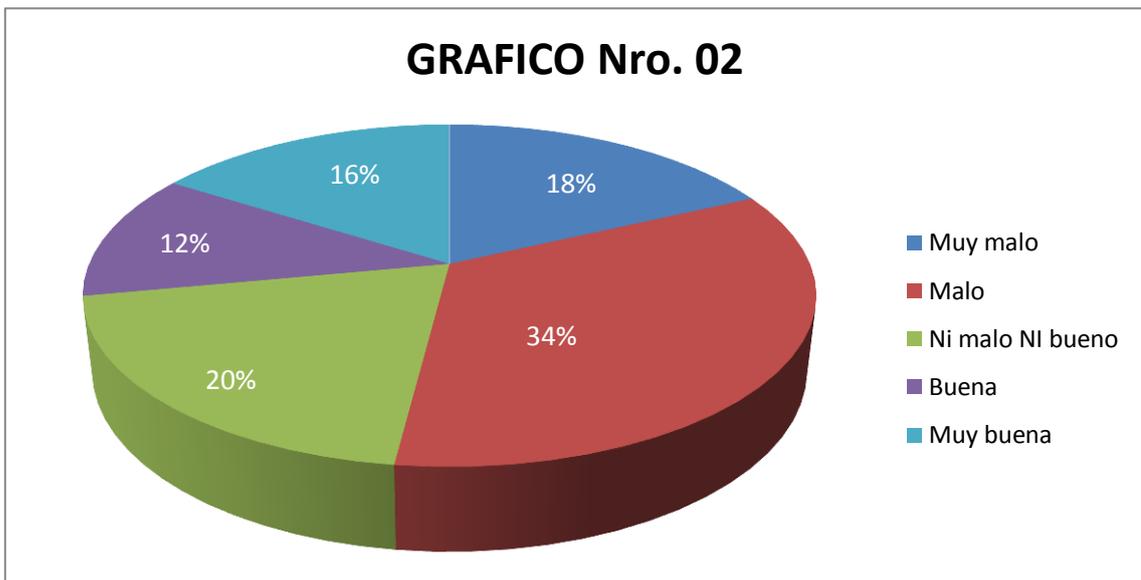
- ✓ Grado de conocimiento de los trabajadores de la empresa central de claro de la ciudad de Tacna 2015. Según encuestas.

DESCRIPCION	fi	FI	hi	HI
MUY MALO	9	9	0.18	0.18
MALO	17	26	0.34	0.52
NI M./N.B.	10	36	0.2	0.72
BUENO	6	42	0.12	0.84
MUY BUENO	8	50	0.16	100%
	50		1.00	

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la empresa claro Tacna.

**Elaboración:** Propia.

- ✓ Nivel de conocimiento de los trabajadores de la empresa claro en el año 2015 según evaluación del cliente.



**Fuente:** Cuadro de frecuencia Nro. 02

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:** Del total de clientes un 34% responde que la Persona que lo atendió en cuanto al conocimiento en su materia es malo y un 12% confirmo que es buena.

**Cuadro de frecuencias nro. 03**

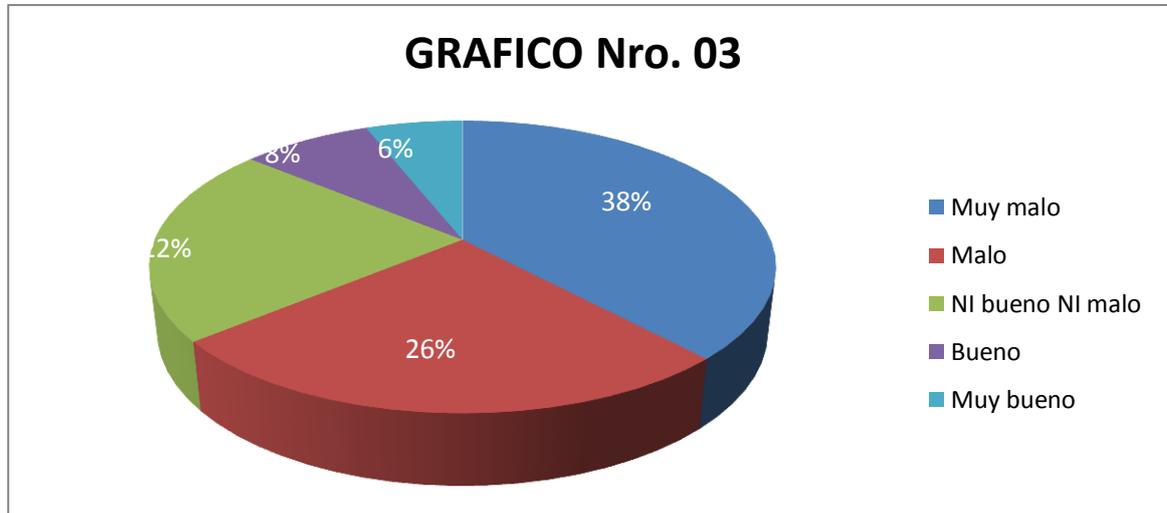
- ✓ Solución de problemas por parte de los trabajadores en la empresa central de claro de la ciudad de Tacna 2015. Según encuestas.

DESCRIPCION	fi.	Fl.	hi.	HI.
MUY MALO	19	19	0.38	0.38
MALO	13	32	0.26	0.64
NI MALO/NI B.	11	43	0.22	0.86
BUENO	4	47	0.08	0.94
MUY BUENO	3	50	0.06	100%
	50		1.00	

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la empresa claro Tacna.

**Elaboración:** Propia.

- ✓ Nivel de solución de problemas por los trabajadores de la empresa claro en el año 2015. Según evaluación del cliente.



**Fuente:** Cuadro de frecuencia Nro. 03.

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:** Del total de clientes un 38% responde que no lo ayudaron resolviendo sus dudas siendo como resultado muy malo y un 6% responde que es Bueno.

**Cuadro de frecuencias nro. 04**

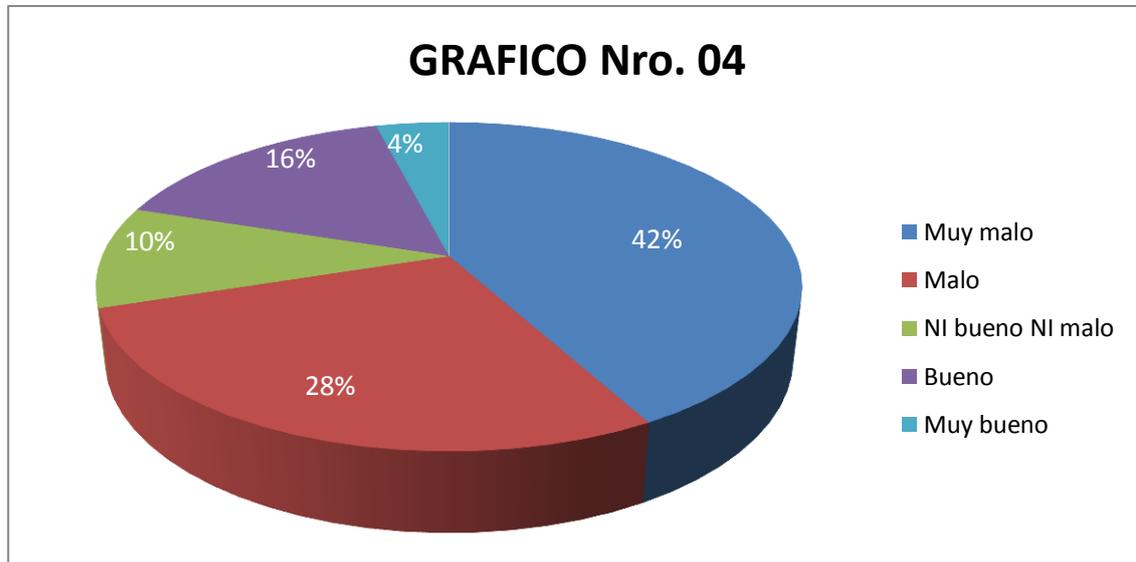
- ✓ Nivel de conformidad del tiempo de espera por ser atendido en la empresa central de claro de la ciudad de Tacna 2015. Según encuestas.

DESCRIPCION	fi	FI	hi	HI
MUY MALO	21	21	0.42	0.42
MALO	14	35	0.28	0.7
NI MALO/NI B.	5	40	0.1	0.8
BUENO	8	48	0.16	0.96
MUY BUENO.	2	50	0.04	100%
	50		1.00	

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la empresa claro Tacna.

**Elaboración:** Propia.

- ✓ Resultado de conformidad por el tiempo de espera en la empresa claro en el año 2015. Según evaluación del cliente.



**Fuente:** Cuadro de frecuencia Nro. 04.

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:** Del total de clientes un 42% responde que es Muy malo. En cuanto a la espera en el tiempo de duración y un 4% responde que es bueno.

**Cuadro de frecuencias nro. 05**

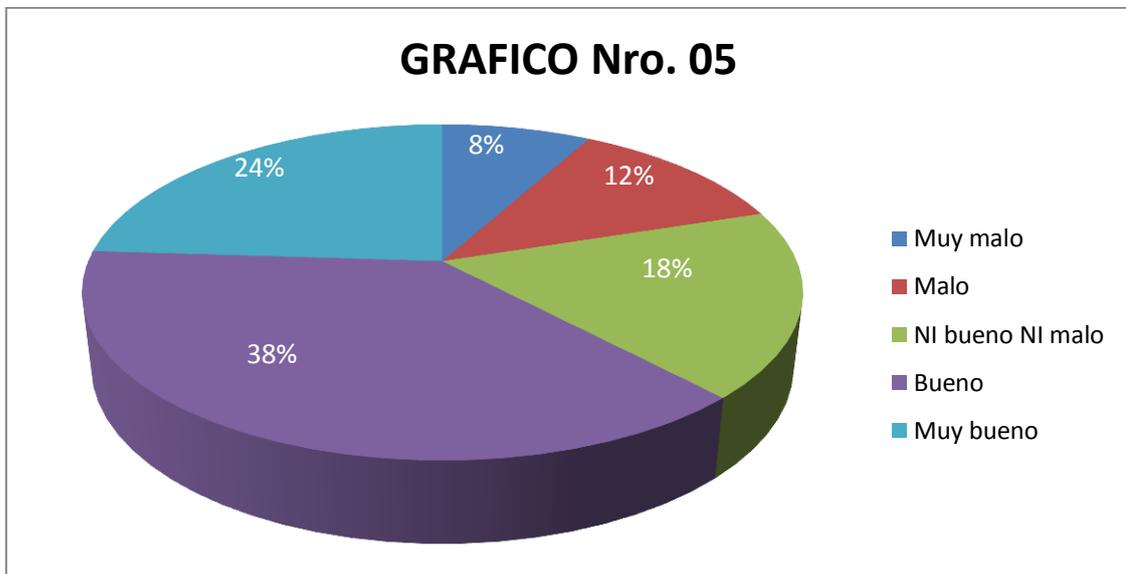
- ✓ Nivel de confianza que brindan los trabajadores en la empresa central de claro de la ciudad de Tacna 2015. Según encuestas.

DESCRIPCION	fi	FI	hi	HI
Muy malo	4	4	0.08	0.08
malo	6	10	0.12	0.2
Ni M./B.	9	19	0.18	0.38
BUENO	19	38	0.38	0.76
MUY BUENO	12	50	0.24	100%
	50		1.00	

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la empresa claro Tacna.

**Elaboración:** Propia.

- ✓ Resultados del nivel de confianza en la empresa claro en el año 2015. Según evaluación del cliente.



**Fuente:** Cuadro de frecuencia Nro. 05.

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:** Del total de clientes un 38% responde que es bueno en cuanto a la confianza del servicio brindado de la empresa claro y un 8% confirman que es Muy malo.

**Cuadro de frecuencias nro. 06**

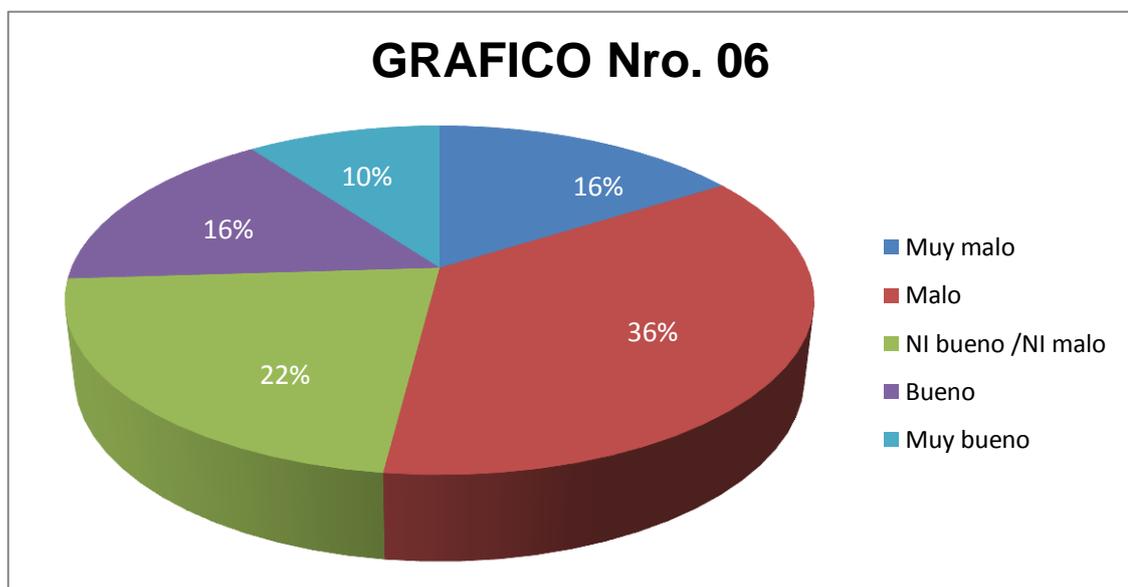
- ✓ Evaluación general de la atención de nuestros trabajadores que laboran en la central de claro Tacna 2015. Según encuestas.

DESCRIPCION	fi	FI	hi	HI
MUY MALO	8	8	0.16	0.16
MALO	18	26	0.36	0.52
NI M./B.	11	37	0.22	0.74
BUENO	8	45	0.16	0.9
MUY BUENO	5	50	0.1	100%
	50		1.00	

**Fuente:** Encuesta realizada a los clientes de la empresa claro Tacna.

**Elaboración:** Propia.

- ✓ Resultados del nivel general de atención por la empresa claro del año 2015. según evaluación del cliente.



**Fuente:** Cuadro de frecuencia Nro. 06.

**Elaboración:** Propia.

**Interpretación:** Del total de clientes un 36% responde que la evaluación general que le dan al personal es mala y un 10% responde que es Muy bueno.

### **CONCLUSIÓN GENERAL DE GRAFICOS:**

Ya conociendo los datos nos podemos dar cuenta que existe un alto porcentaje negativo (malo y muy malo), donde los clientes asumen que el servicio de atención que recibieron de la empresa claro es el incorrecto.

Mediante las encuestas también nos ayudó a identificar los problemas más resaltantes que existe en la empresa que vendrían a ser:

- ✓ El tiempo de espera para ser atendidos es muy extenso.
- ✓ Las soluciones que brindan los trabajadores a los clientes no son los adecuados.

### **4.3. SELECCIONAR LAS ACCIONES DE MEJORA**

El paso siguiente, será seleccionar las posibles alternativas de mejora. Se propone la utilización de una serie de técnicas, que facilitarán la determinación de las acciones de mejora para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos propuestos.

#### **4.3.1. Para el problema del tiempo:**

Sabiendo que los clientes sienten incomodidad por la demora en ser atendidos ellos esperan que la empresa tome nuevas medidas y usen nuevos métodos para solucionar este problema que los acoge diariamente, por eso mediante un innovador formato, único en el mundo, desarrollado por Interbank de la mano de IDEO, consultora líder en diseño e innovación a nivel internacional nosotros proponemos utilizar el mismo formato de solución para evitar esas largas colas que se forman en la agencia de claro que genera muchas molestias en los clientes.

Las soluciones serían las siguientes:

- ✓ Registrar el número de celular para recibir recordatorios mediante SMS indicándole al cliente la proximidad de su turno de atención.
- ✓ Fomentar activamente el uso del servicio electrónica y digital.

#### **4.3.2. Para el problema del trato de los trabajadores hacia los clientes**

Instituto tecnológico de Sonora (2013) La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

Las soluciones que proponemos son las siguientes:

- ✓ Supervisión constante para ver si el personal cumple con trato correcto al cliente.
- ✓ Realizar una breve encuesta a los clientes, después de haber sido atendidos para saber cómo fue la atención muy buena, buena, normal mala, muy mala.

#### **4.3.3. Las soluciones que brindan los trabajadores son deficientes:**

El proceso de mejora comienza con la identificación de los problemas y de los errores cometidos que disminuye la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del cliente, para ellos se requiere evaluar constantemente.

Las soluciones que proponemos son las siguientes:

- ✓ Capacitaciones en la central de claro para mejora de atención al cliente.

#### **4.4. REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN**

Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

- ✓ La primera acción a realizar será la capacitación ya que con la capacitación los colaboradores brindaran unas soluciones eficientes.
- ✓ La segunda acción será la contratación del supervisor encargado, de que todo el personal cumpla bien con su función ya que tendrán una supervisión constante.
- ✓ La tercera acción será las encuestas, esta acción es fácil de implementar ya que la encuesta se hará luego de que el cliente sea atendido; para verificar la buena o mala atención que efectuó el colaborador.
- ✓ La cuarta acción será fomentar el uso digital y telefónico, mediante las redes sociales; ya que estos sitios web son muy utilizadas por todas las personas.

- ✓ La última acción será la propuesta de Registro vía Smartphone y recordatorios mediante SMS, indicándole al cliente la proximidad de su turno de atención, dado que esta acción ya ha sido propuesta de mejora, ayudara mucho en la satisfacción del cliente con respecto al ahorro del tiempo; cabe resaltar que esta propuesta ya ha sido realizada en una entidad bancaria, obteniendo buenos resultados y muy buena aceptación por los clientes.

#### 4.5. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAS

ACCIONES DE MEJORA	TAREA	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPOS (INICIO-FINAL )	Recursos necesarios	Financiamiento	Responsable de seguimiento
<b>CAPACITACIÓN</b>	Todo el personal de atención al cliente será capacitado cada quincena.	El Capacitador será quien se encarga de cumplir con la tarea.	Cada quincena durante seis meses.	Se necesitará la colaboración de un capacitador.	Recursos propios de la empresa.	El jefe de ventas
<b>SUPERVISIÓN CONSTANTE</b>	Contratar a un profesional experimentado y especializado.	El área de RR.HH. REALIZA La contratación de un profesional debidamente experimentado.	Durante seis. Meses diariamente.	Se necesitara un personal de supervisión.	Recursos propios de la empresa.	El AREA de RR.HH.
<b>BREVE ENCUESTA A LOS COLABORADORES</b>	En cada ventanilla se les entregara una breve encuesta a los clientes después de ser atendidos.	Cada trabajador que se encuentren en su ventanilla se encargara de cumplir con la tarea de hacerle una pequeña encuesta a cada cliente.	Durante los tres `primeros meses del inicio de nuestro proyecto.	Se necesitara un paquete de papel bond.	Recursos propios de la empresa.	El supervisor del área de atención al cliente.
<b>FOMENTAR EL USO DIGITAL Y TELEFÓNICO. MEDIANTE REDES SOCIALES</b>	Fomentar la atención al cliente por llamadas telefónicas y visitar la página web de la empresa.	Los responsables serán los encargados de: comunicación e imagen	Desde el inicio de nuestro proyecto y será permanente	Será necesario realizar el uso de las redes sociales	Recursos propios de la empresa.	El área de comunicaciones e imagen
<b>REGISTRÓ DE RECORDATORIOS DE SMS.</b>	Contratar a la empresa consultora IDEO que es líder en Innovación.	El sistema será el encargado de realizar el recordatorio de SMS a los respectivos clientes.	Desde que se ponga en marcha nuestra propuesta de mejora y será permanente	Se necesitara una maquina llamada quiosco interactivo (panel multimedia )	La máquina tiene un costo de S/ 3000.00 (Vida útil 10 años.) recursos propios	El supervisor del área de atención al cliente.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES:**

- ✓ Se concluye que para los clientes, la satisfacción con respecto al tiempo de espera es muy baja, ya que los clientes sienten incomodidad, molestia y cansancio por esperar su turno de atención.
- ✓ La satisfacción de los clientes con respecto al trato que reciben de parte de los colaboradores es muy baja y deficiente ya que no existe comprensión de parte de los colaboradores hacia los clientes.
- ✓ La adecuada medida de mejora, para la atención al cliente que se implementara, será la supervisión de los colaboradores, encuestas de los clientes hacia los colaboradores y capacitaciones quincenales.
- ✓ Los mecanismos para la implantación del plan propuesto, tendrán un seguimiento y control constante para que estos funcionen eficientemente.

### **5.2. RECOMENDACIONES:**

- ✓ En la propuesta de registro de recordatorios vía SMS, se recomienda que el mensaje de texto debe ser 5 minutos antes y repetitivo para evitar problemas con el cliente.
- ✓ Recomendamos que se realice una evaluación y se compare el mes anterior sin propuesta, con el mes actual con propuesta verificando si hay un cambio.
- ✓ Para los mecanismos de implantación se recomienda tener un control y seguimiento constante con su respectiva retroalimentación.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ✓ **Anónimo (mayo de 2013) “Cómo debe ser la atención al cliente para no perder al consumidor millennial”\_ Dominios de Internet .LAT**  
**Recuperado de:** <http://www.puromarketing.com/14/24522/como-debe-ser-atencion-cliente-para-perder-consumidor-millennial.html>
  
- ✓ **Cortés Pascal Alberto (17, 19 y 24 de Marzo de 2003) “Técnicas de Negociación” Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Vicerrectoría Académica del Sistema Tecnológico\_**  
**Recuperado** **de:**  
<http://cdiserver.mbasil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Administracion/manualtecnicasnegociacionmonetrey.pdf>
  
- ✓ **Gomez Escobar. (2009) “Barreras contra el mal servicio”, “Como conservar mas clientes” 1era edicion. Argentina. Recuperado de:**  
[http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)
  
- ✓ **Kano, N. (18 de Marzo de 2008). La Satisfacción del Cliente en ISO 9001.**  
**Recuperado de:**  
[http://www.portalcalidad.com/articulos/71la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71la_satisfaccion_del_cliente_iso9001)
  
- ✓ **Kotler, P. (2006) “Direccion de Mercadotecnia”. Kotler, analisis,planeacion,implementacion y control. Recuperado de:**  
<http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

- ✓ **Kotler, P. & Armstrong. (2003) “Fundamentos de Marketing 6ta edición”. En P. Kotler, & Armstrong (págs. 10-11). Mexico Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>**
  
- ✓ **Kotler Gary, Armstrong Philip (23 de mayo 2013) “Fundamentos De Marketing - 11ª Edición” Amazon.es Premium. \_ Recuperado de: <http://www.amazon.es/Fundamentos-De-Marketing-11%C2%AA-Edici%C3%B3n/dp/6073217226>**
  
- ✓ **Núñez, H. (2003). “Servicio al Cliente”. Mexico: Edamsa impresiones. Recuperado de: [http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)**
  
- ✓ **Pereira, J. (18 de marzo de 2008) ”La Satisfaccion del Cliente en ISO 9001”. Recuperado de: <http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la-satisfaccion-del-cliente-iso-9001>**
  
- ✓ **Perez, G. (2009) “Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia”. Acimed. Recuperado de : [http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)**
  
- ✓ **Reeves y Bednar (1994). “Concepto de calidad” Concepto de calidad según diversos autores. Recuperado de: <http://xxxturismoxxx.blogspot.com/2010/03/conceptos-de-calidad-segun-diversos.html>**

- ✓ **Rivera Moreno, D. (2008) “Tesis Marco Teorico PDF”. Recuperado de:**  
[archivo.ucr.ac.cr/docum/tesis2.pdf](http://archivo.ucr.ac.cr/docum/tesis2.pdf)
  
- ✓ **Sánchez Marrero Odalys (noviembre 2013) “Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación” \_ Eumed.net      Contacto:    omarrero@universidadecotec.edu.ec. Recuperado de:** <http://www.eumed.net/ce/2013/calidad-servicios.html>
  
- ✓ **Serna      Gómez      Humberto      (2006)      “Servicio      al cliente”.importacionesan.blogspot.com.      Recuperado      de:**  
<http://importacionesan.blogspot.com/2011/05/marco-teorico.html>
  
- ✓ **Serna Gómez Humberto (2003).” Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición”. Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm Bogotá” Recuperado de:**  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/41111/T11.08%20B657p.pdf?sequence=1>
  
- ✓ **Thompson, Iván (julio 2005). “La Satisfacción del Cliente”. Promonegocios.net. Recuperado de:**  
<http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>  
[Seguimiento del plan de mejoras](#)
  
- ✓

**ANEXOS:**

**Encuesta**

Bueno días somos estudiantes de la escuela de negocios John Von Neumann. Estamos realizando una encuesta sobre la satisfacción del cliente con respecto al servicio de atención que brinda la empresa Claro. Nos gustaría saber su opinión por lo que le pedimos marque con una x su nivel de satisfacción de la siguiente tabla.

N	Marque con una X SU Nivel de satisfacción	Muy malo	Malo	Ni malo ni bueno	Buena	Muy buena
1	¿La atención que recibió fue la correcta?					
2	¿La persona que lo atendió conoce su materia?					
3	¿Resolviendo problemas / lo ayudaron a resolver sus dudas?					
4	¿Usted está cómodo con el tiempo que espero para ser atendido?					
5	¿Usted siente confianza del servicio que le brinda la empresa claro?					
6	¿En un aspecto general como evalúa al personal que lo atendió?					

**IMÁGENES DE LA EMPRESA CLARO**



