

**ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL
USUARIO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL EN LA CIUDAD DE
RIOHACHA-GUAJIRA.**

LISSETH MARÍA SARMIENTO FONTALVO



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA

2019

**ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL
USUARIO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA MÓVIL EN LA CIUDAD DE
RIOHACHA-GUAJIRA.**

LISSETH MARÍA SARMIENTO FONTALVO

DOCENTE:

JESÚS ENRIQUE GARCÍA GUILIANY

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA

2019

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 1 |
| CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO | 3 |
| 1.1. Descripción del estudio de caso..... | 3 |
| 1.2. Definición del problema..... | 9 |
| 1.3. Problema Principal..... | 10 |
| 1.4. 1. Problemas secundarios | 11 |
| 1.5. Objetivos de la Investigación | 14 |
| 1.5.1. Objetivo General..... | 14 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos..... | 14 |
| CAPÍTULO 2..... | 15 |
| REFERENTES TEÓRICOS..... | 15 |
| 2.1. Identificación de alternativas de solución..... | 15 |
| 2.1.1. Calidad | 15 |
| 2.1.2. Medición de la calidad del servicio | 16 |
| 2.1.3. Servicio al Cliente..... | 17 |
| 2.1.4. Satisfacción del Cliente..... | 18 |
| 2.1.5. Innovación en servicios..... | 18 |
| 2.1.6. Productividad Laboral..... | 19 |
| 1.2. Análisis de las alternativas de solución..... | 19 |
| 1.3. Justificación de la elección de la alternativa..... | 20 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| CAPITULO 3. RESULTADOS..... | 22 |
| 3.1. Tipo de Investigación | 22 |
| 3.2. Enfoque..... | 22 |
| 3.3. Población..... | 22 |
| 3.4. Técnicas e Instrumentos..... | 23 |
| CAPÍTULO 4..... | 24 |
| RESULTADOS | 24 |
| 4.1. Plan de Acción | 24 |
| CONCLUSIONES | 44 |
| BIBLIOGRAFÍA | 46 |
| ANEXOS..... | 47 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Estadísticas Telefonía Móvil..... | 4 |
| Tabla 2. Operadores Móviles en Colombia y servicios ofrecidos | 4 |
| Tabla 3. Encuestas NPS contestadas..... | 9 |
| Tabla 4. Plan de acción | 24 |
| Tabla 5. Análisis FODA..... | 26 |
| Tabla 6. Pregunta 1 | 27 |
| Tabla 7. Pregunta 2 | 28 |
| Tabla 8. Pregunta 3 | 29 |
| Tabla 6. Pregunta 4 | 30 |
| Tabla 10. Pregunta 5 | 31 |
| Tabla 10. Pregunta 5 | 32 |
| Tabla 12. Pregunta 1 | 34 |
| Tabla 13. Pregunta 2 | 35 |
| Tabla 14. Pregunta 3 | 36 |
| Tabla 15. Pregunta 4 | 37 |
| Tabla 16. Pregunta 5 | 38 |
| Tabla 17. Pregunta 6 | 39 |
| Tabla 18. Pregunta 7 | 40 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. NPS Regional Costa 2019..... | 8 |
| Gráfico 2. Árbol de Objetivos | 20 |
| Gráfico 3. Pregunta 1 | 28 |
| Gráfico 4. Pregunta 2 | 29 |
| Gráfico 3. Pregunta 3 | 30 |
| Gráfico 6. Pregunta 4 | 31 |
| Gráfico 3. Pregunta 5 | 32 |
| Gráfico 8. Pregunta 6 | 33 |
| Gráfico 9. Pregunta 1 | 34 |
| Gráfico 10. Pregunta 2 | 35 |
| Gráfico 11. Pregunta 3 | 36 |
| Gráfico 12. Pregunta 4 | 37 |
| Gráfico 8. Pregunta 5 | 38 |
| Gráfico 8. Pregunta 6 | 39 |
| Gráfico 15. Pregunta 7 | 40 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|---|
| Figura 1. Segmentos NPS..... | 7 |
| Figura 2. Prioridades Estrategias Claro..... | 7 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|-----------------------------|----|
| Anexo 1. Estadísticas | 48 |
|-----------------------------|----|

RESUMEN

Claro SA (antes conocida como Telmex y Comcel) es una empresa operadora de televisión por suscripción y telefonía móvil, filial de Claro en Colombia, una de las más grandes del sector tiene centros de atención y venta llamados (CAV) donde ofrecen sus servicios y dan solución en primer contacto a cada una de las problemáticas de sus clientes. (Intranet Claro). Dentro de las prioridades estratégicas del negocio hay 4 aspectos fundamentales que definen los lineamientos de la compañía: Experiencia al Cliente; Transformación digital; Innovación; Crecimiento Rentable (Universidad Claro). Para la empresa es de vital importancia la calidad en la atención y el buen servicio que puedan recibir sus usuarios, el cual se mide con un indicador llamado NPS (Net Promoter Score, es el Porcentaje de segmentos que en forma absoluta permanecen con claro y están dispuestos firmemente a recomendar sus servicios. (Universidad Claro- Intranet claro). En la ciudad de Riohacha está ubicado el CAV (Centro de atención y ventas) de este departamento, es el único punto directo autorizado para recibir solicitudes de servicio, hay diferentes puntos de distribuidores pero estos solo pueden realizar ventas, esto hace que la afluencia de clientes sea alta ya que vienen personas de las diferentes poblaciones y municipios a resolver sus requerimientos, en este punto se cuenta con 21 consultores integrales, estas son las personas encargadas de recibir las solicitudes y realizar los ofrecimientos comerciales a los clientes. El NPS de este CAV ha ido en aumento, la medición mínima de cumplimiento de este indicador es del 50% hay meses en los que se sobre cumple y hay otros donde se detectan oportunidades de mejora. Se requiere generar estrategias para mejorar las experiencias insatisfactorias del cliente en el servicio.

Palabras clave: Servicio, Calidad, Net Promoter Service, centro de atención y ventas.

ABSTRACT

Claro SA (formerly known as Telmex and Comcel) is a mobile television and subscription television operator, a Claro subsidiary in Colombia, one of the largest in the sector has call and sales centers (CAV) where they offer their services and They give solution in first contact to each of the problems of their customers. (Clear Intranet). Within the strategic priorities of the business there are 4 fundamental aspects that define the company's guidelines: Customer Experience; Digital transformation; Innovation; Profitable Growth (Claro University). For the company it is of vital importance the quality of the attention and the good service that its users can receive, which is measured with an indicator called NPS (Net Promoter Score, is the Percentage of segments that absolutely remain clear and are willing to recommend their services (Claro-Intranet University clear) In the city of Riohacha is located the CAV (Service and Sales Center) of this department, it is the only direct point authorized to receive service requests, there are different points of distributors but these can only make sales, this makes the influx of customers high since people from different populations and municipalities come to meet their requirements, at this point there are 21 integral consultants, these are the people in charge of receiving requests and make commercial offers to customers. The NPS of this CAV has been increasing, the minimum compliance measure or of this indicator is 50% there are months in which it is over complied with and there are others where opportunities for improvement are detected. It is necessary to generate strategies to improve the unsatisfactory experiences of the client in the service.

Keywords: Service, Quality, Net Promoter Service, service and sales center.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL CASO

1.1.Descripción del estudio de caso

Como afirma (Roldán, 2019) en Colombia el sector de las telecomunicaciones, es altamente competitivo y los usuarios son cada vez más exigentes, la necesidad de estar siempre conectados, mediante el uso de las redes sociales como mecanismos de comunicación, la evolución de los servicios de video y televisión hacia el consumo de contenidos en línea, como Netflix, los cambios en la industria musical también encaminados al consumo en línea de servicios personalizados, como Spotify, y el auge y despliegue del Internet de las cosas entre otros.

Y es que el sector en Colombia viene enfrentando los mismos retos que se presentan a nivel mundial: presión por reducción de ingresos (el mercado pide más por menos: más ancho de banda, más minutos, más canales, por el mismo o menor precio). Y aunque los costos de la tecnología son decrecientes, esa presión, sumada a la necesidad de hacer grandes inversiones para mejorar la calidad, el ancho de banda y la cobertura, tanto en las redes fijas como en las móviles, son una combinación que obliga a los operadores de telecomunicaciones a manejar adecuadamente un complejo balance entre calidad, precio, cobertura y crecimiento. (Roldán, 2019).

En cuanto a los servicios fijos de las empresas mejor rankeadas en Colombia, se puede mencionar que al cierre del segundo trimestre de 2018, el número de líneas en servicio de

Telefonía Pública Básica Conmutada alcanzó un total de 6.985.213 líneas, con una penetración del 14% y distribuida de la siguiente manera. (Centro de Investigación de Mercados, 2019)

Tabla 1. Estadísticas Telefonía Móvil

| Operador | Matriz | Abonados | Mercado |
|-----------------|---|---------------------|-------------------|
| Claro | América Móvil | 2 247 856 (2018-II) | 32,18 % (2018-II) |
| Movistar | Telefónica | 1 263 375 (2018-II) | 18,09 % (2018-II) |
| Tigo | Millicom/Grupo EPM | 1 517 626 (2018-II) | 21,73 % (2018-II) |
| ETB | Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá | 1 127 737 (2018-II) | 16,14 % (2018-II) |

Fuente: colombiatic.mintic.gov.co., 2019

En cuanto a los servicios móviles de las empresas mejor rankeadas en Colombia se pudo constatar que para el término del segundo trimestre de 2018, el número de abonados en el servicio de telefonía móvil en Colombia alcanzó un total de 62.912.914 y un índice de penetración de 126,2%; correspondiendo la participación de abonados en servicio de telefonía móvil en categoría prepago de 79,34%, frente a 20,66% de la categoría pospago. (Centro de Investigación de Mercados, 2019)

Tabla 2. Operadores Móviles en Colombia y servicios ofrecidos

| Operador | Abonados | Mercado | Servicios |
|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------------|
| Claro | 29.167.782 (2018-II) | 46,36 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |
| Movistar | 15.070.660 (2018-II) | 23,95 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |
| Tigo | 11 563 259 (2018-II) | 18,38 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |

| | | | |
|---------------------|---------------------|--|---|
| Virgin Mobile (OMV) | 2 757 292 (2018-II) | 4,38 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |
| Móvil Éxito (OMV) | 1.626.699 (2018-II) | 2,59 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |
| Avantel | 2.053.260 (2018-II) | 3,26 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |
| ETB | 602.273 (2018-II) | 0,96 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |
| DIRECTV Net | 126.501 (2018-II) | Cifras no Constituyen abonados móviles | Solo ofrece Internet sobre LTE, bajo modelo de Internet Residencial |
| Flash Mobile (OMV) | 701.171 (2018-II) | 0,02 % (2018-II) | Datos, mensajería y voz |

Fuente: colombiatic.mintic.gov.co., 2019

En un mercado tan competitivo, la calidad del servicio al cliente es una ventaja comparativa importante porque puede hacer la diferencia en cualquier empresa o negocio. El impacto que éste tiene puede ser la razón por la cual los usuarios se inclinan por determinada marca, es decir, cualquier paso equivocado que realice la empresa o negocio llevara al mismo directamente hacia sus competidores directos. Los clientes anteriormente buscaban que los productos o servicios se ajustaran a sus necesidades solo en calidad y un buen precio, pero a través de los años el cambio fue evidente, el servicio al cliente fue trascendental para crear fidelidad entre él y las empresas, en este caso fidelidad hacia una marca (Centro de Investigación de Mercados, 2019).

Claro SA (antes conocida como Telmex y Comcel) es una empresa operadora de televisión por suscripción y telefonía móvil, filial de Claro en Colombia, una de las más

grandes del sector tiene centros de atención y venta llamados (CAV) donde ofrecen sus servicios y dan solución en primer contacto a cada una de las problemáticas de sus clientes.

(Intranet Claro)

Dentro de las prioridades estratégicas del negocio hay 4 aspectos fundamentales que definen los lineamientos de la compañía

- 1) Experiencia al Cliente
- 2) Transformación digital
- 3) Innovación
- 4) Crecimiento Rentable (Universidad Claro)

Para la empresa es de vital importancia la calidad en la atención y el buen servicio que puedan recibir sus usuarios, el cual se mide con 1 indicador llamado NPS (Net Promoter Score, es el porcentaje de segmentos que en forma absoluta permanecen con claro y están dispuestos firmemente a recomendar sus servicios. (Universidad Claro- Intranet claro).

Este índice mide la disposición de los clientes para recomendar la empresa, es decir la atención recibida. A través de una encuesta, los clientes al finalizar su atención en un CAV reciben un mensaje de texto el cual contestan de acuerdo a su nivel de satisfacción son 5 preguntas. La calificación va de 1 a 5 siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja (Universidad Claro- Intranet claro).

Figura 1. Segmentos NPS

Estructura de la base de Segmentos y sus experiencias integrales con la empresa. Se clasifica en:



Fuente: Intranet Claro

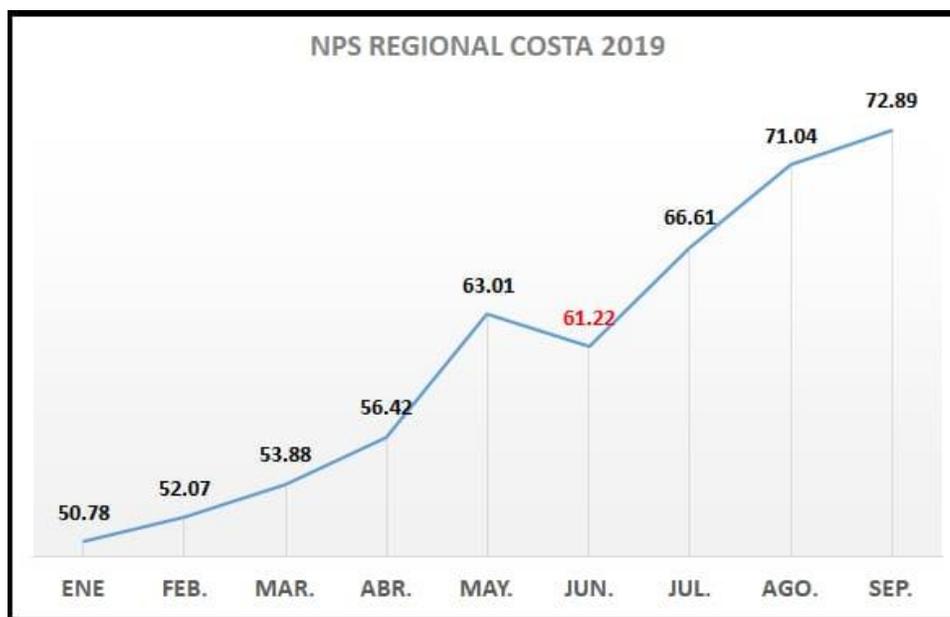
Figura 2. Prioridades Estrategias Claro



Fuente: Intranet Claro

El NPS se mide por Regiones, R1 es la que pertenece a la costa, tiene todos sus departamentos, Barranquilla, Santa Marta, Valledupar, Guajira, Cartagena, Sincelejo. Montería y Aguachica.

Gráfico 1. NPS Regional Costa 2019



Fuente: Informe Avanza programa de Claro SA, 2019.

Como se puede observar en la gráfica, se ha evidenciado un crecimiento significativo como regional en este indicador.

En la ciudad de Riohacha está ubicado el CAV (Centro de atención y ventas) de este departamento, es el único punto directo autorizado para recibir solicitudes de servicio, hay diferentes puntos de distribuidores pero estos solo pueden realizar ventas, esto hace que la afluencia de clientes sea alta ya que vienen personas de las diferentes poblaciones y municipios a resolver sus requerimientos, en este punto se cuenta con 21 consultores integrales, estas son las personas encargadas de recibir las solicitudes y realizar los ofrecimientos comerciales a los clientes.

El NPS de este CAV ha ido en aumento, la medición mínima de cumplimiento de este indicador es del 50%, hay meses en los que se sobre cumple y hay otros donde se detectan oportunidades de mejora.

Actualmente se está cumpliendo este indicador, pero se hace necesario mejorarlo ya que por ser el único punto directo en el departamento la experiencia al cliente debe ser mínima del 80%, por lo cual es preciso levantar información cualitativa y cuantitativa respecto a las posibles causas de la variación de este indicador, la cual nos permitan generar estrategias que nos lleven a mejorar las experiencias insatisfactorias del cliente en el servicio. Ya que el objetivo regional como canal es tener centros de atención y ventas con NPS de 80%.

Tabla 3. Encuestas NPS contestadas

| Encuestas NPS | NPS | | | | | SATISFACCION | | | SOLUCION | | |
|---------------|----------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------|--------------|------|--------|----------|------|--------|
| | Encuestas Contestadas Septiembre | Sem 01 al 09 Ago. | Sem 1 al 09 Sep. | Acum 01 al 09 Sep. | % Var. | Ago. | Sep. | % Var. | Ago. | Sep. | % Var. |
| Cav Riohacha | 182 | 61% | 73% | 73% | 12% | 82% | 85% | 3% | 92% | 95% | 3% |

Fuente: NPS CAV Riohacha (Informe Avanza programa de Claro SA)

1.2. Definición del problema

Debido al auge de la tecnología y la innovación a nivel mundial, las empresas han decidido en introducir servicios y productos que satisfagan las necesidades de los usuarios para mejorarlos de acuerdo con lo que se ofrece en el mercado, reflejando así las ventajas

competitivas para lograr alcanzar los estándares de calidad establecidos y reconocidos por los clientes (Malaver, 2004).

Por tanto, es necesario mencionar que la medición de la experiencia y satisfacción del cliente, se han considerado los pilares fundamentales para la gestión de las empresas, en búsqueda de las mejoras de los procesos, para generar satisfacción y lealtad. Sin embargo no se logra el 100% de las veces.

Es por ello que se habla del entorno competitivo que se vive actualmente, donde las empresas recurren a replicar estrategias de precios, productos y tecnología. Cabe destacar que las organizaciones que se centren en la satisfacción de los clientes lograrán conseguir un diferenciador sostenible y único que logre potenciar el crecimiento y la rentabilidad de la misma.

1.3.Problema Principal

El problema radica en afianzar los servicios que presta la empresa de atención y ventas, puesto que es el único en materia de respuesta a los servicios de los usuarios y por ende las capacidades y disponibilidades tecnológicas y humanas son insuficientes para responder al servicio de alta calidad a los clientes.

En la ciudad de Riohacha está ubicado el CAV (Centro de atención y ventas) de este departamento, es el único punto directo autorizado para recibir solicitudes de servicio, hay

diferentes puntos de distribuidores pero estos solo pueden realizar ventas, esto hace que la afluencia de clientes sea alta ya que vienen personas de las diferentes poblaciones y municipios a resolver sus requerimientos, en este punto se cuenta con 21 consultores integrales, estas son las personas encargadas de recibir las solicitudes y realizar los ofrecimientos comerciales a los clientes.

El NPS de este CAV ha ido en aumento, la medición mínima de cumplimiento de este indicador es del 50% hay meses en los que se sobre cumple y hay otros donde se detectan oportunidades de mejora.

Una vez identificada la empresa, y conociendo la importancia de la calidad del servicio en las atenciones recibidas por los usuarios, se requiere generar estrategias para mejorar las experiencias insatisfactorias del cliente en el servicio.

El NPS en claro se divide en 2 aspectos: El primero es el NS (Nivel de Servicio): este es el tiempo que cliente espera en el centro de atención y ventas, este no puede ser mayor a 15 minutos y el segundo es la evaluación de la calidad en la atención, la cual se mide a través de la encuesta de satisfacción.

1.4.1. Problemas secundarios

Partiendo de la problemática principal, se evidencian los problemas secundarios ocasionados por el mismo, donde se detectan las falencias. Partiendo de que los clientes son

cada vez más exigentes con sus marcas, el mercado es diverso y en el mundo de las telecomunicaciones hay mucha competencia, el servicio se vuelve un elemento diferenciador y el cual crea una ventaja competitiva en las marcas.

Por eso nacen los siguientes interrogantes en este estudio de caso, ¿Por qué algunas empresas no logran llegar a los niveles de servicio esperados por los clientes?, ¿Serán los clientes indiferentes para cada una de ellas?, ¿Qué es necesario para poder satisfacer a cada cliente?, ¿Cómo podemos mejorar esto?

De igual manera se logran derivar algunos inconvenientes que pueden estar afectando el objetivo principal de la empresa como:

Caídas del sistema: en ocasiones se generan por fallas de red y cuando esto se presenta no se pueden ofrecer atenciones, esto hace que se generen altos tiempos de espera por parte del cliente, ya que muchas personas al venir de poblaciones lejanas, esperan en el punto su restablecimiento.

Encuesta: Cuando el cliente es atendido en CAV el consultor tiene que informar que al final de la Atención le llegara una encuesta para calificar el servicio, se encuentra que hay algunos consultores que no están garantizando el que el cliente realice esta gestión, lo cual hace que no se pueda tener una medición amplia de todas las atenciones en algunos casos.

Capacitación y Seguimiento: La empresa tiene muchas modalidades de capacitación hay un área de entrenamiento y un programa llamado Universidad Claro, donde hay cursos virtuales y en donde los consultores se pueden auto capacitar en los diferentes temas. Por parte del coordinador y/o supervisor encargado de la oficina hay que estar en constante seguimiento a que se usen estas herramientas, ya que muchas veces el día a día es tan absorbente que no se llegan a utilizar todas y son necesarias para la gestión diaria. Se tienen establecidos a la semana 2 reuniones que son llamados pre turno donde se revisan las actualizaciones de servicio y políticas comerciales de la empresa.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Diseñar estrategias de servicio para mejorar la satisfacción del usuario en una empresa de telefonía móvil en la ciudad de Riohacha-Guajira.

1.5.2. Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual del centro de atención y ventas.

Identificar la percepción del cliente al momento de realizar una compra o solicitar un servicio en el centro de atención y ventas.

Definir las estrategias de servicio adecuadas para el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 2

REFERENTES TEÓRICOS

2.1. Identificación de alternativas de solución

Para identificar las alternativas de solución de este estudio de caso, se hace necesario describir las soluciones específicas por realizar: propuestas de solución y especificaciones del caso. También se tienen a continuación referentes teóricos que sustentan las definiciones de acuerdo a las variables objeto de estudio.

2.1.1. Calidad

Deming (1989), plantea que “calidad” es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, de esta manera un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará, así, la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Al respecto, Juran (1990), reconoce que la palabra calidad tiene múltiples significados. Dos de los más importantes son: 1) la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto; y 2) calidad consiste en libertad después de las deficiencias.

2.1.2. Medición de la calidad del servicio

Dentro de este ámbito, a nivel teórico existen dos corrientes principales bien diferenciadas, una es la escuela nórdica, en torno al Service Research Center de la Universidad de Karlstad, y la otra es la escuela norteamericana, liderada por el Interstate Center for Services Marketing de la Universidad Estatal de Arizona (García, 2008).

Escuela nórdica. Sus principales representantes son Lehtinen y Lehtinen (1982), quienes proponen la existencia de tres dimensiones: calidad física (que incluye los aspectos físicos del servicio), calidad corporativa (que está relacionada con la imagen de la empresa), y calidad interactiva, que deriva de la interacción entre el personal de contacto de la empresa y sus clientes, así como de la interacción entre unos clientes con otros.

Además, diferencian entre calidad asociada al proceso de prestación del servicio y calidad asociada con el resultado del servicio. Esta diferenciación es también utilizada por Grönroos, quien es otro de los representantes más importantes de esta escuela. Este autor sugiere dos dimensiones de la calidad de servicio, calidad de proceso y calidad de resultado, pero mediatizadas ambas por la imagen corporativa. La calidad de proceso es juzgada por el consumidor durante la prestación del servicio y engloba las calidades técnica y funcional.

Escuela norteamericana. Esta escuela se caracteriza fundamentalmente porque se ha centrado en el estudio de la calidad de servicio desde la óptica de las expectativas y las percepciones de los clientes. Se destacan Berry, Parasuraman y Zeithaml (1994), quienes desarrollaron su trabajo por etapas. Primero definieron la calidad de servicio, y después

crearon un modelo de medición, el denominado Servqual, el cual corregirían posteriormente. Para estos autores el principal indicador del nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y lo es en función de dos factores, su experiencia y sus expectativas. En otras palabras, un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales.

El modelo Servqual, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994) es el más ampliamente difundido en el mundo de los servicios. El propósito inicial de estos autores fue crear una escala de múltiples ítems, al objeto de medir la calidad de servicio, así como discutir sus propiedades y aplicaciones potenciales; los ítems se agruparon en cinco dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

2.1.3. Servicio al Cliente

Zeithami (1999), menciona que el servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento y reparación previamente comprometidos.

En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones pueden ser objetos tangibles que puedan verse, tocarse o sentirse, o en lugar de ello pueden ser acciones y ejecuciones intangibles.

2.1.4. Satisfacción del Cliente

Zeithaml, (2002), menciona que la satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.

La satisfacción del cliente es influida por las características del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes y sus percepciones de equidad.

2.1.5. Innovación en servicios

La innovación surge como un asunto importante y de bastante relevancia para las compañías, como un instrumento de gran potencial para alcanzar el éxito organizacional, además resalta su alto impacto para el incremento de la economía en un largo tiempo (OECD, 2010). Al respecto, las empresas se enfocan en que la innovación sea algo sistemático que se pueda gestionar, controlarse y medirse, en cuanto es primordial el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y habilidades que consideren llegar a dicho fin. Por lo que las competencias de innovación son las encargadas de cumplir con este trabajo, mencionan García, Quintero & Arias (2014).

Respecto a los estudios anteriormente mencionados Hogan & Coote (2014), señalan que una de los caminos más efectivos es el que permite un planteamiento tecnológico y fundamental en el contexto manufacturero y de un nivel alto de tecnología. Por lo tanto, son pocas las investigaciones que se presentan para las empresas de servicios, con escalas y construcciones desarrolladas exclusivamente hecho para sus particularidades, lo que se entiende como una falencia al tratar de calcular el valor de los recursos de gestión y activos, que estructuran las capacidades de innovación de un sector particular como el industrial a otro como el de servicios.

2.1.6. Productividad Laboral

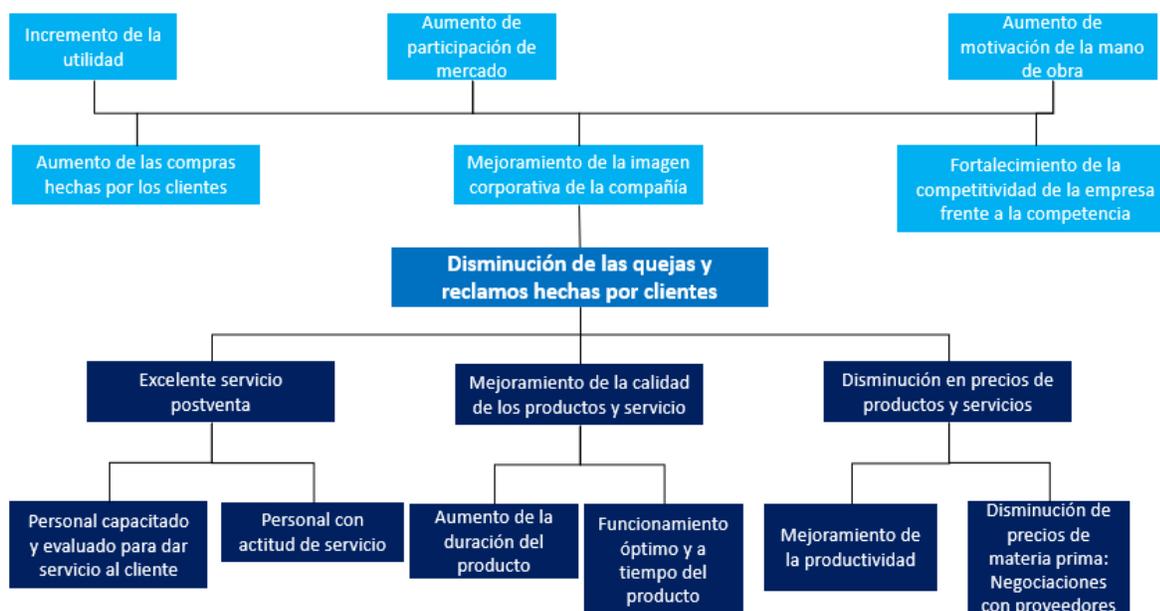
La productividad laboral es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos con los que cuenta una empresa u organización el más importante son las personas por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad.

1.2. Análisis de las alternativas de solución

De acuerdo con Betancourt (2017), se define el análisis de las alternativas como la identificación de uno o más medios en los cuales se dan estrategias para solucionar la problemática abordada.

A través del árbol de objetivos se seleccionan los medios que representan las estrategias viables para cambiar la situación problemática, de las cuales se les aplicara una segunda selección para generar las estrategias que se utilizaran para llevar a cabo el estudio de caso.

Gráfico 2. Árbol de Objetivos



Fuente: Betancourt, 2017.

1.3. Justificación de la elección de la alternativa

De acuerdo a las alternativas de solución anteriormente presentadas, se manifiestan las estrategias que generan impactos superiores, para solucionar los elementos en el gráfico anteriormente planteado. Por tanto, se justifica la elección de las alternativas en miras de planificar las estrategias para llevar a cabo la consolidación del estudio de caso, tomando como base el Centro de atención y ventas de la ciudad de Riohacha. Tales estrategias son las siguientes:

Capacitación del personal en conocimientos de informática sobre las nuevas tendencias y tecnologías.

Elaborar sesiones de cliente misterioso (mystery shopping) con el equipo de consultores: Realizar visitar donde se actúa como cliente para evaluar la calidad del servicio y revisar el ofrecimiento comercial de productos o servicios.

Revisión constante del servicio de hogar para que sea eficiente y eficaz la parte técnica al momento de realizar instalaciones y mantenimiento a los clientes, en el caso de la parte móvil comunicación abierta con los ingenieros de red para transmitir posibles fallas de señal o lentitud en datos

Implementar sesiones mensuales con los clientes en donde se puedan escuchar sus sugerencias e inquietudes

CAPITULO 3. RESULTADOS

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo será descriptivo, puesto que se permitirá obtener datos estudiados a través de las herramientas de investigación, para obtener los resultados óptimos y realizar un análisis completo de las fortalezas y necesidades del centro de atención y ventas, con el fin de prestar mejores servicios a la población.

3.2. Enfoque

El estudio de caso se llevó a cabo bajo un enfoque mixto, de manera cualitativa y cuantitativa, de tal manera que se hará el diagnostico interno y externo de la situación actual haciendo un análisis descriptivo. Por su parte, se hará un análisis de manera cuantitativa a los clientes mediante una encuesta donde se arrojaran datos estadísticos que serán tabulados y graficados para obtener un resultado más favorable en cuanto a porcentajes.

3.3. Población

La población tomada para el estudio de caso son los habitantes de la ciudad de Riohacha, los cuales son usuarios del centro de atención y ventas. De los cuales se seleccionaron un total de 30 personas a los cuales se les aplicó los instrumentos para validar la información.

3.4. Técnicas e Instrumentos

Fuentes Primarias: Se tomó como fuente primaria, la encuesta aplicada a 30 habitantes de la ciudad de Riohacha, así como la encuesta aplicada a los 21 empleados del centro de atención y ventas, seleccionadas de manera uniforme, pues se encuestó a todo el personal.

Fuentes secundarias: se tomaron en cuenta libros, artículos, revistas, internet, documentos, etc.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1. Plan de Acción

Tabla 4. Plan de acción

| Objetivo | Estrategias | Acciones | Fechas de inicio y culminación | Responsables | Ejecución del Plan | Monitoreo/ Control |
|---|---------------|--|--------------------------------|--|--------------------|---|
| Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual del centro de atención y ventas. | Análisis FODA | Visita al centro de atención para evidenciar la situación problemática. Llevar a cabo un estudio técnico de la empresa para evaluar los servicios que cumple. | 18/06/2019 30/06/2019 | Investigador | Ejecutado | Se hace a través de la observación y registros descriptivos |
| Identificar la percepción del cliente a la adquisición de los servicios que presta el centro de atención y ventas. | Encuesta | Encuesta a la población de Riohacha. Encuesta a los trabajadores del centro de atención y ventas. | 06/07/2019 20/08/2019 | Investigador Población de Riohacha Trabajadores del centro | Ejecutado | Se tabularon y graficaron las encuestas |

| | | | | | | | |
|----------------------------|----------------|-----------|-------------|---------------|--------------|-----------|----------------|
| Definir | las | Precio, | Proponer | 01/09/2019 | Investigador | Ejecutado | Definición de |
| estrategias | de | promoción | estrategias | de 25/10/2019 | | | estrategias de |
| servicio adecuadas | y plaza | | precio, | | | | promoción, |
| para | el | | promoción, | | | | precio y plaza |
| mejoramiento de | | | plaza. | | | | |
| la satisfacción del | | | | | | | |
| cliente. | | | | | | | |

Fuente: Propia del autor, 2019.

Partiendo del plan de acción planteado anteriormente, se llevó a cabo el primer objetivo de la investigación, que consiste en realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual del centro de atención y ventas. A través del cual se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las cuales se encuentra inmersa la empresa de servicio al cliente en donde se pudo determinar que existen falencias a la hora de prestar el servicio a los clientes debido a las capacidades tecnológicas y de innovación ya que es el único centro que atiende a todos los usuarios en esta área, pues las condiciones humanas y tecnológicas no son suficientes a la hora de prestar los servicios a los usuarios en la empresa.

Por tanto, las estrategias que se deben implementar deben ser eficientes a la hora de asistir a los clientes ya que es el único punto directo autorizado para recibir solicitudes de servicio, hay diferentes puntos de distribuidores pero estos solo pueden realizar ventas, esto hace que la afluencia de clientes sea alta ya que vienen personas de las diferentes poblaciones y municipios a resolver sus requerimientos, en este punto se cuenta con 21 consultores integrales, estas son las personas encargadas de recibir las solicitudes y realizar los ofrecimientos comerciales a los clientes.

Lo que ocasiona una congestión a la hora de prestar buena atención ya que la falta de equipos de buena tecnología y las condiciones en las que se encuentra el CAV son insuficientes al momento de prestar los servicios.

Por tanto se presenta a continuación el análisis FODA del Centro de Atención y Ventas para identificar los factores antes mencionados.

Tabla 5. Análisis FODA

| Fortalezas | | Oportunidades | |
|---|--|---|--|
| Inmueble propio; Local adaptado para personas discapacitadas. Atendido por sus dueños lo que brinda un ambiente agradable y buen trato al cliente. Mantenimiento continuo de las maquinas utilizadas. Combinación de alta calidad y bajos precios. Por la creciente inseguridad contamos con un sistema de seguridad electrónico. | Local ubicado para personas discapacitadas. Oficinas en la zona. | Aumento del índice de ventas (que respondería al ítem anterior). Aumento del número de clientes y gran concentración de oficinas en la zona. Difusión por redes sociales. | |
| Debilidades | | Amenazas | |
| Escaso presupuesto publicitario. | | Falta de estrategias innovadoras para adquirir los servicios y productos que ofrece la empresa. | |

No cuenta con suficientes equipos tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Falta de personal.

Por su parte para llevar a cabo el segundo objetivo que consiste en identificar la percepción del cliente a la adquisición de los servicios que presta el centro de atención y ventas, se llevó a cabo una encuesta a los clientes que asisten en el CAV para determinar los valores estadísticos, así como el análisis de cada una de los gráficos que arrojó la encuesta. A continuación, se presentan los siguientes:

Tabla 6. Pregunta 1

**¿Cómo califica la atención que le da la empresa, tomando en cuenta aspectos como:
La cortesía y simpatía del personal que lo atiende?**

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Malo | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Regular | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Clientes, 2019.

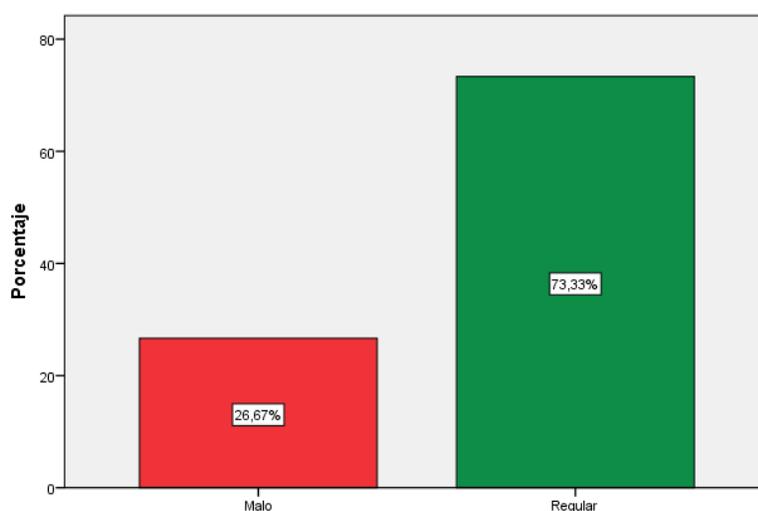


Gráfico 3. Pregunta 1

Fuente: Clientes, 2019.

El gráfico anterior manifiesta los datos evidenciados en la encuesta a los clientes que asisten al centro de atención y ventas, donde se les pregunta ¿Cómo califica la atención que le da la empresa, tomando en cuenta aspectos como: La cortesía y simpatía del personal que lo atiende?. De acuerdo al ítem los clientes manifiestan en un 73% que el servicio es regular, mientras que el 27% respondió que es malo. Lo que evidencia la problemática objeto de estudio en la empresa.

Tabla 7. Pregunta 2

| ¿La atención que recibe es personalizada? | | | | | |
|--|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 25 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | No | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Clientes, 2019.

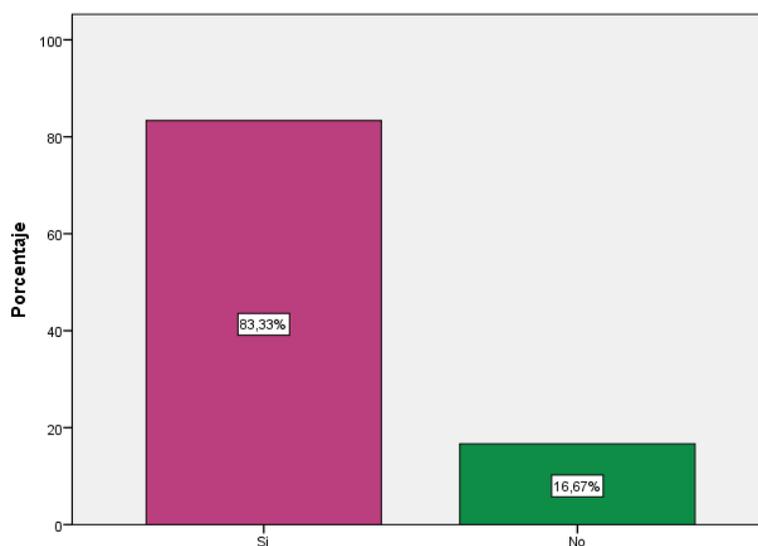


Gráfico 4. Pregunta 2

Fuente: Clientes, 2019.

En cuanto a si recibe atención personalizada el 83.3% de los encuestados manifiestan que si reciben este servicio que les brinda el centro de atención y ventas, destacando que cada usuario tiene una solicitud o un reclamo distinto y por ende tienen que ser atendidos de esta manera. Por otra parte el 16.67% no recibe este servicio.

Tabla 8. Pregunta 3

| ¿Es efectiva la comunicación del personal de atención al cliente al momento de solicitar información, hacer consultas, presentar solicitudes y exponer quejas; de tal manera que contribuya a brindarle un buen servicio? | | | | | |
|--|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Si | 28 | 93,3 | 93,3 | 93,3 |
| | No | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Clientes, 2019.

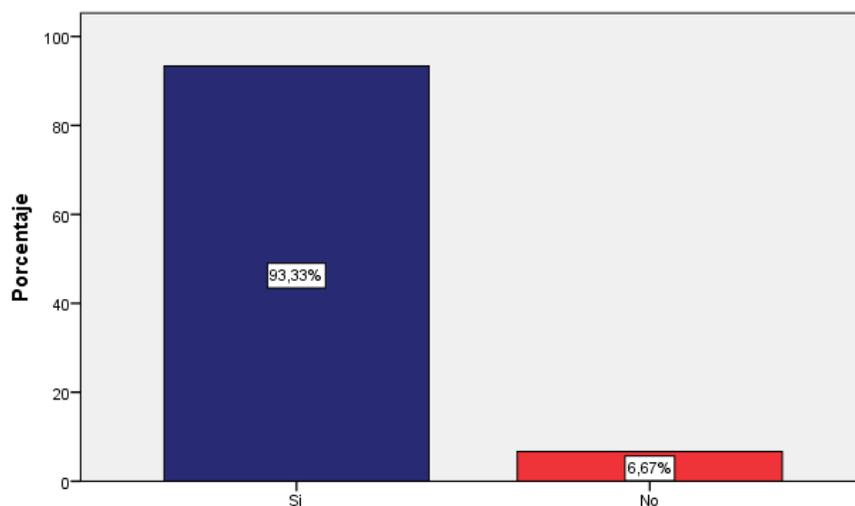


Gráfico 5. Pregunta 3

Fuente: Clientes, 2019.

En cuanto a la efectividad de la comunicación del personal de atención al cliente al momento de solicitar información, hacer consultas, presentar solicitudes y exponer quejas; de tal manera que contribuya a brindarle un buen servicio, el 93.3% manifiesta que si es efectiva, por tanto se puede constatar que los empleados tienen buenos tratos con los clientes. Solo un 6.67% respondió lo contrario.

Tabla 9. Pregunta 4

¿En qué nivel califica la confianza que le brinda el personal de atención en el momento que le resuelve un problema del servicio?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Regular | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | Bueno | 19 | 63,3 | 63,3 | 83,3 |
| | Muy Bueno | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Clientes, 2019.

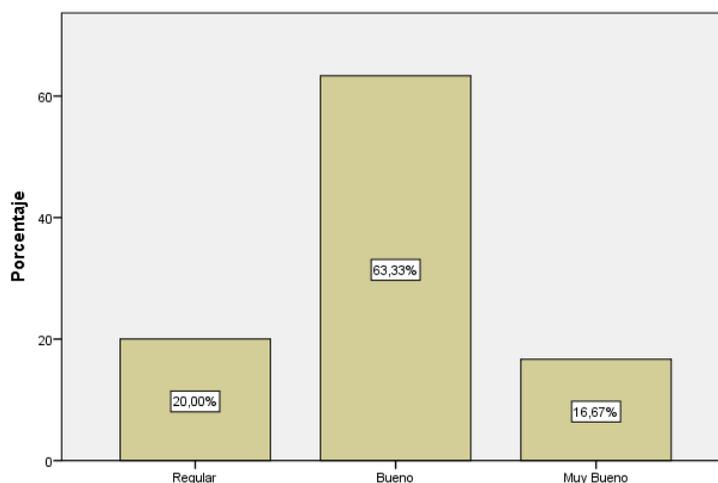


Gráfico 6. Pregunta 4

Fuente: Clientes, 2019.

El nivel de confianza que le brinda el personal de atención en el momento que le resuelve un problema del servicio en su mayoría es bueno en un 63.33%. Por su parte el 20% manifiesta que el servicio es regular, mientras que el 16.67% menciona que el servicio es muy bueno. Por lo que se puede constatar que los clientes están satisfechos con el servicio prestado.

Tabla 10. Pregunta 5

| ¿Dentro de que rango considera usted el servicio de la persona que le atendió en relación al asesoramiento brindado, y conocimientos necesarios para poderle dar un buen servicio? | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Malo | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | Regular | 6 | 20,0 | 20,0 | 26,7 |
| | Bueno | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Clientes, 2019.

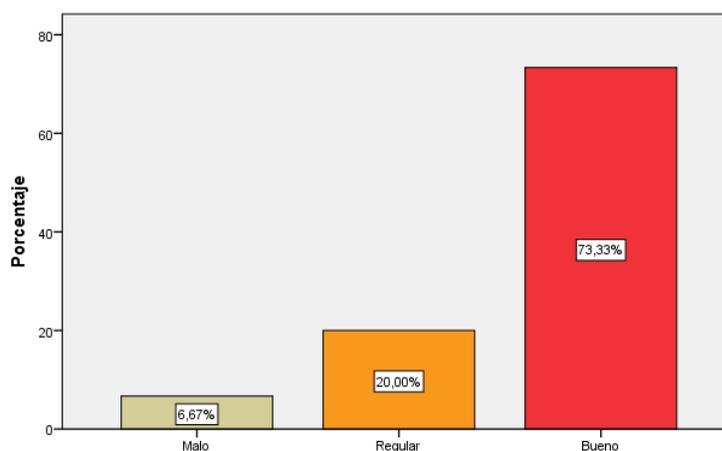


Gráfico 7. Pregunta 5

Fuente: Clientes, 2019.

La mayoría de los encuestados manifiestan que el servicio de la persona que le atendió en relación al asesoramiento brindado, y conocimientos necesarios para poderle dar un buen servicio es bueno en un 73.3%, por su parte el 20% respondió que el servicio es de manera regular, mientras que el 6.67% manifiesta que es malo.

Tabla 11. Pregunta 5

| ¿Cómo calificaría usted el tiempo de espera para ser atendido? | | | | | |
|---|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Malo | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Regular | 17 | 56,7 | 56,7 | 83,3 |
| | Bueno | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Clientes, 2019.

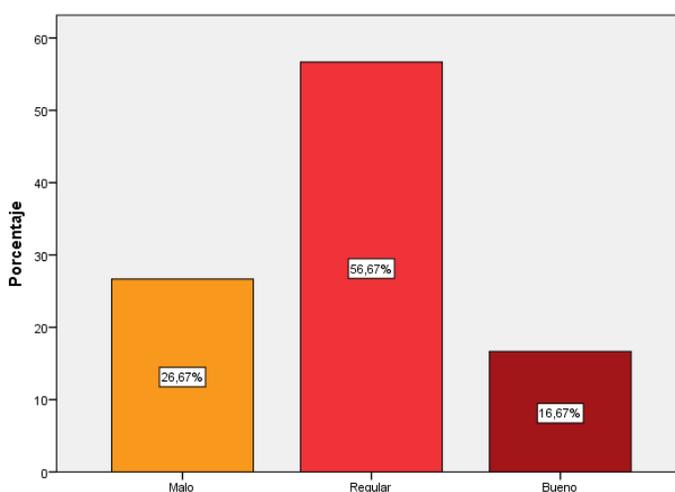


Gráfico 8. Pregunta 6

Fuente: Clientes, 2019.

En cuanto a la calificación sobre el tiempo de espera para ser atendido, los datos arrojados manifiestan que la mayoría de los encuestados, representando un 56.67% es regular, asimismo el 26.67%, se muestra en la escala de que es malo. Solo un 16.67% menciona que es bueno. Lo anterior refleja que los tiempos de espera de los clientes son muy largos, por los cuales se quejan y ello genera una debilidad en el proceso de atención de la empresa, constatando así que la principal relación al servicio al cliente es el tiempo de espera.

Por otra parte se tomó en cuenta la encuesta aplicada a los trabajadores que hacen parte de la empresa, obteniendo así los siguientes resultados:

Tabla 12. Pregunta 1

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 18 | 85,7 | 85,7 | 85,7 |
| | No | 3 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Trabajadores, 2019.

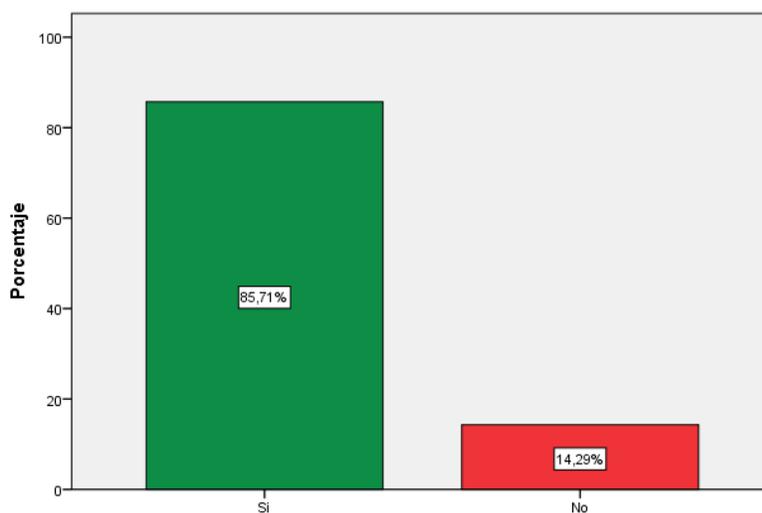


Gráfico 9. Pregunta 1

Fuente: Clientes, 2019.

En cuanto al aseguramiento de la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos, los empleados manifiestan en un 85.7% que la dirección si asegura la disponibilidad de los mismos, además establecen que se cuentan con herramientas para brindar un buen servicio al cliente. Por su parte el 14.2% manifiesta que no se cuentan con talento humano ni materiales para poder atender a los clientes.

Tabla 13. Pregunta 2

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Si | 19 | 90,5 | 90,5 | 90,5 |
| | No | 2 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| | Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Trabajadores, 2019.

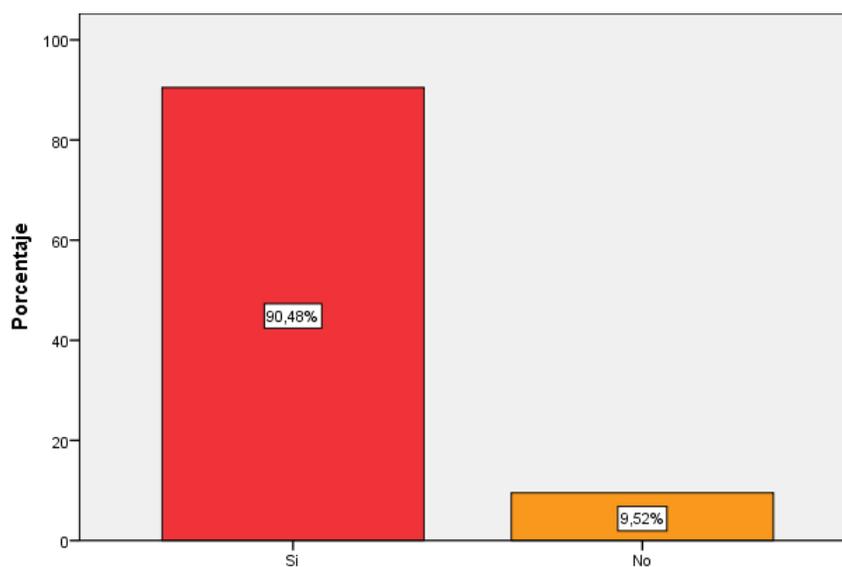


Gráfico 10. Pregunta 2

Fuente: Clientes, 2019.

El gráfico muestra en cifras altas (90,4%) que si se realiza de forma total la comunicación a la organización para satisfacer los requisitos del cliente tanto legales como reglamentarios. Solo el 9,52% menciona lo contrario.

Tabla 14. Pregunta 3

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 17 | 81,0 | 81,0 | 81,0 |
| | No | 4 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Trabajadores, 2019.

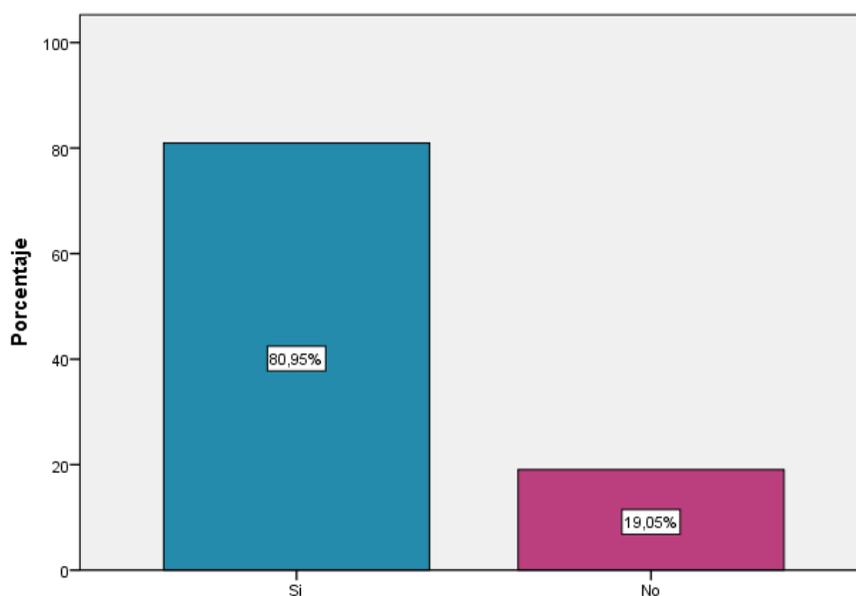


Gráfico 11. Pregunta 3

Fuente: Clientes, 2019.

Con respecto al establecimiento de los objetivos y políticas de calidad del servicio al cliente, los datos muestran que si están establecidos en un 80.9%, mientras que el 19.05% opina lo contrario.

Tabla 15. Pregunta 4

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 15 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| | No | 6 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Trabajadores, 2019.

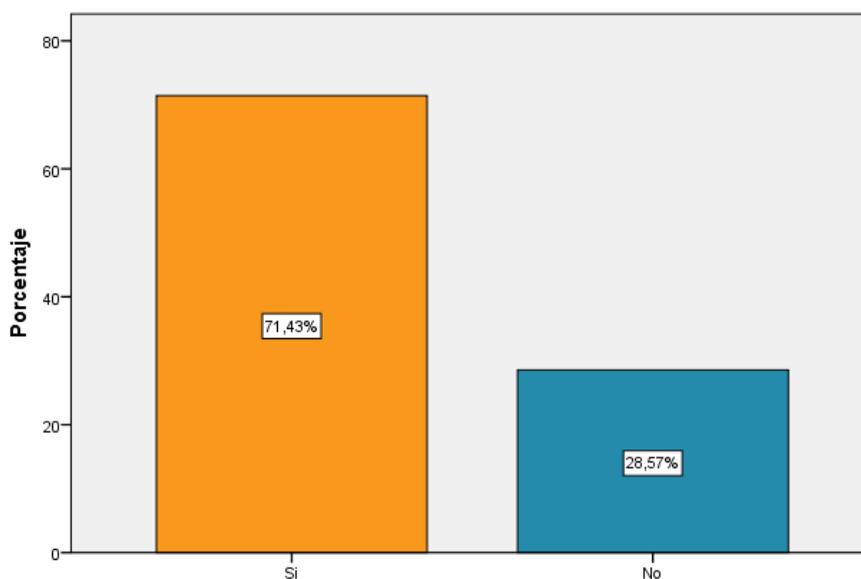


Gráfico 12. Pregunta 4

Fuente: Clientes, 2019.

En cuanto a las revisiones del sistema de calidad por la dirección, para establecer la calidad del servicio al cliente, se pudo constatar que la mayoría manifiesta que siempre se llevan a cabo y de forma total dichas revisiones. En contraposición solo se mantiene un 28.57%, que responde que no.

Tabla 16. Pregunta 5

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 21 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Trabajadores, 2019.

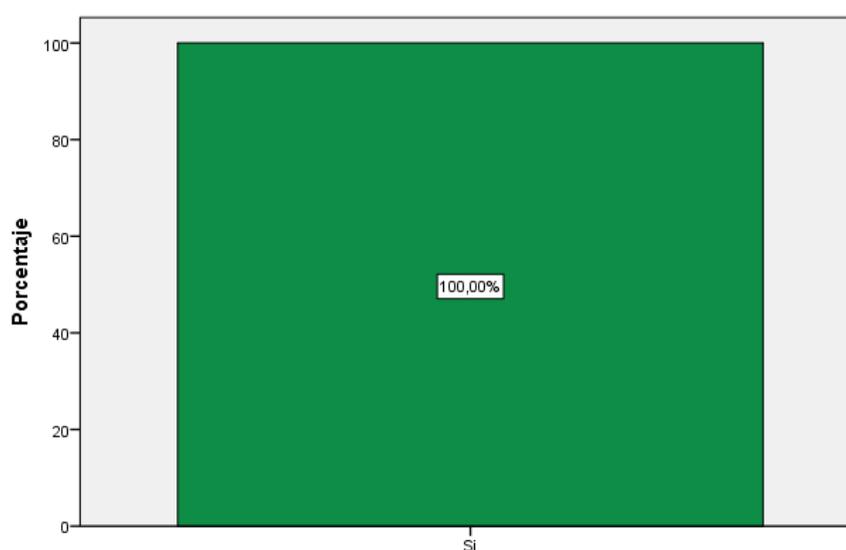


Gráfico 13. Pregunta 5

Fuente: Clientes, 2019.

El 100% de los encuestados manifiestan que se realiza siempre y de forma total, reconociendo la dirección de los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar.

Tabla 17. Pregunta 6

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 14 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | No | 7 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Trabajadores, 2019.

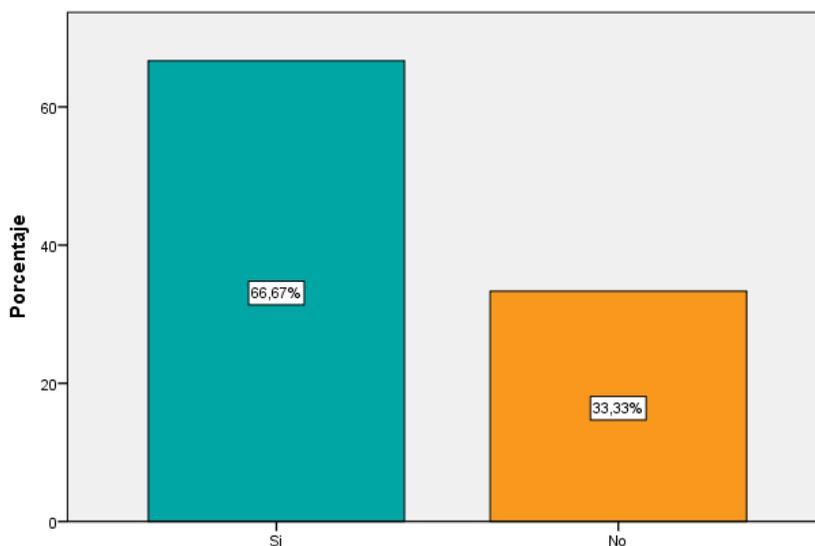


Gráfico 14. Pregunta 6

Fuente: Clientes, 2019.

Los encuestados manifiestan en un 66.67%, que si se revisan siempre y de forma total como también se le dan a conocer al cliente antes de adquirir un compromiso formal con el mismo. Por su parte el 33.33% opina lo contrario.

Tabla 18. Pregunta 7

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Si | 16 | 76,2 | 76,2 | 76,2 |
| | No | 5 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | Total | 21 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Trabajadores, 2019.

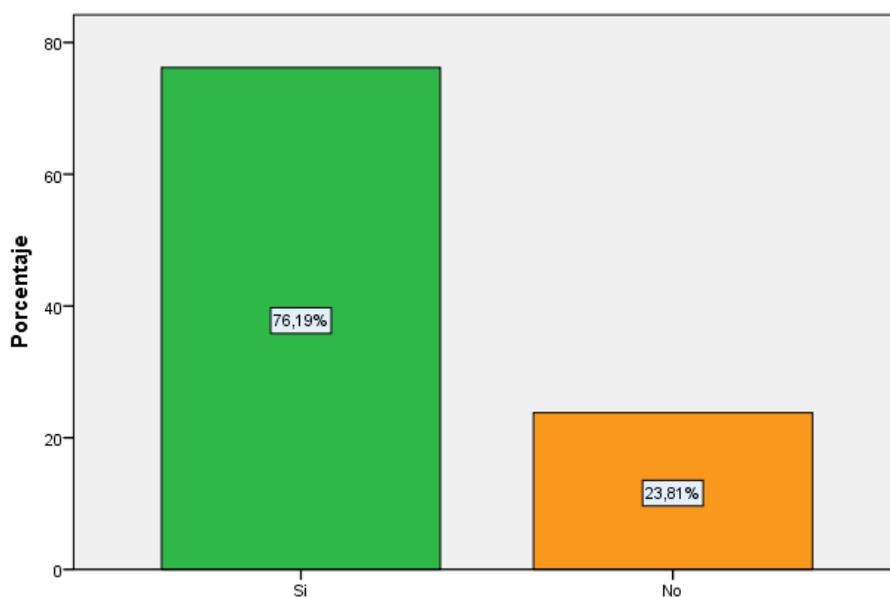


Gráfico 15. Pregunta 7

Fuente: Clientes, 2019.

Los resultados arrojados muestran que el 76.19% si se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas, en donde se les da a conocer a todos los objetivos planteados de la empresa y su estrategia para poder lograr el objetivo, y después de aplicada la estrategia se

realiza una comparación en donde se establece si se logró el resultado planteado. Así mismo el 23.81% menciona que no.

Por su parte se le da respuesta al tercer objetivo que consiste en definir las estrategias de servicio adecuadas para el mejoramiento de la satisfacción del cliente. Manifestando a través de una propuesta las estrategias para llevar a cabo las mejoras en el servicio del Centro de Atención y Ventas de la ciudad de Riohacha.

Partiendo de lo anterior expuesto, es importante que la organización tenga la certeza y claridad a la hora de satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales son el recurso humano más importante y que son los que esperan que el producto o servicio cumpla con los requisitos.

Lo anterior se enfatiza en el triángulo de servicio, donde el CLIENTE es el más importante, ya que se tiene una comunicación continua y asertiva con el mismo al momento de adquirir los servicios que presta el centro de atención. Es así como se tomó en cuenta en conjunto con el gerente de la empresa y los empleados el compromiso para mejorar el desempeño y por ende el aumento en la satisfacción del cliente para que las partes interesadas puedan pueda respetar los aportes de cada uno. Por tanto para llevar a cabo la investigación se deben tener en cuenta las siguientes fases:

Concienciación: todo el personal que hace parte centro de atención y ventas, incluyendo la alta dirección debe estar comprometido en la adopción de las nuevas estrategias.

Comunicación: se debe generar un solo lenguaje entre todos los miembros de la organización para así lograr una buena comunicación que permita la claridad y la precisión de la información

Empoderamiento: todos los miembros de la organización deben tener claridad de sus funciones y roles, con lo cual cada uno conocerá sus límites y no crearan conflictos.

Trabajo en equipo: esta fase es de importancia relevancia debido a que el buen desempeño de un trabajo en equipo logra que el producto final que recibe el cliente externo sea satisfactorio.

Ejecución

A partir de los resultados encontrados y al ser el recurso humano una parte esencial en el mejoramiento de la satisfacción del cliente se propone lo siguiente:

Capacitación del personal temas tales como:

- Servicio al cliente en campo
- Comunicación asertiva
- Manejo de situaciones críticas

Incluir dentro del plan de entrenamiento el tema de la comunicación con el cliente en campo.

Articular los canales de comunicación entre las partes interesadas antes de la prestación del servicio con el fin de conocer las expectativas del cliente.

Realizar acompañamiento aleatorio después de la autorización para realizar las mediciones.

Se establecerá los tiempos de respuesta a las quejas de los clientes.

Capacitar al personal encargado de recepción y tratamiento de las quejas

Retroalimentación directa con el cliente con el fin de evaluar la eficacia del plan ejecutado para resolver su queja.

Mejora

Determinar el plan de mejoramiento para logra el cumplimiento de los requisitos del cliente, desarrollando indicadores de gestión que permitan que la organización realice el respectivo seguimiento. En la planificación se desarrollará con la siguiente secuencia (Domínguez, 2006).

Establecer los objetivos del proyecto

Identificación de los clientes

Conocimiento de las necesidades del cliente

Características lo que el cliente necesita para satisfacer

Desarrollo de características del proceso, teniendo en cuenta las actuales y los alternativos con el fin de alcanzar los resultados óptimos

Desarrollo de los controles relacionados con el producto.

CONCLUSIONES

Para administrar de manera efectiva la calidad del servicio al cliente, considerando que ellos son los más importantes en este proceso, se pudo evidenciar que los objetivos pautados fueron cumplidos a cabalidad. De lo anterior, se tiene que para el primer objetivo que consiste en Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual del centro de atención y ventas. Se tomó en cuenta el análisis FODA, donde se evidenciaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para poder partir de este diagnóstico en miras de resolver la problemática objeto de estudio. Es por ello que se busca mantener la uniformidad en la calidad del servicio en el Centro de Atención y ventas, para diseñar un programa de evaluación y mejoramiento de tal manera que sean aceptados los clientes y se cumplan las peticiones y los reclamos de los mismos, para estar al día.

En lo que concierne a identificar la percepción del cliente a la adquisición de los servicios que presta el centro de atención y ventas. Se tomó en cuenta las encuestas a los clientes quienes manifiestan que se encuentran disconformes en la atención solicitada, así como en el tiempo de espera es muy largo y ello hace produce las quejas en los servicios al cliente. Además en la mayoría de las preguntas los clientes hacen referencia a la opción de regular. Por lo que se deben buscar estrategias para el mejoramiento de la calidad en los servicios prestados.

Por su parte, la encuesta aplicada a los empleados, afirma que la cuentan con todos los requerimientos. Sin embargo, en la parte tecnológica y de talento humano, se encuentran en

debilidad, debido a la afluencia de clientes en la zona, pues no es posible prestar el servicio a todos. Por lo que se generan controversias a la hora de comparar las encuestas.

Con respecto a las estrategias se aplicaron para cumplir con los requerimientos por parte de los clientes, pues a través de ellas se puede mejorar la calidad de atención al cliente en el Centro de Atención y Ventas en la ciudad de Riohacha.

BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt, D. F. (12 de enero de 2017). Cómo hacer el análisis de alternativas de un proyecto + ejemplo práctico. Recuperado el 27 de septiembre de 2019, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas.
- Centro de Investigación de Mercados. (15 de Agosto de 2019). *Centro de Investigación de Mercados*. Obtenido de <http://www.ciminvestigacion.com/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente/>
- Domínguez, H. (2006). El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente. Bogotá. ECOE Ediciones. 280 p.
- García, J. y Díaz, R. (2008). Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio. En: Esic Market, no. 130. p 315-355.
- Malaver, M. (2004). Diseño de un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2004.
- Roldán, H. S. (25 de Agosto de 2019). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/sector-telecomunicaciones-clave>
- Zeithmal, V. (1999) Marketing de Servicios, Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. DF.

ANEXOS

Anexo 1. Estadísticas

| Oficina | Región | enero | febrero | marzo | abril | mayo | junio | julio | agosto | septiembre | octubre | Total | febrero | marzo | abril | mayo | junio | julio | agosto | septiembre | octubre |
|---------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Cav Aguachica | Costa | 68% | 66% | 71% | 73% | 57% | 69% | 80% | 75% | 83% | 87% | 75% | disminuye | mejora | mejora | disminuye | mejora | mejora | disminuye | mejora | mejora |
| Cav Barranquilla Centro | Costa | 42% | 43% | 51% | 55% | 60% | 59% | 53% | 75% | 81% | 65% | 62% | mejora | mejora | mejora | mejora | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye |
| Cav Barranquilla Metropolitana | Costa | 44% | 41% | 39% | 55% | 63% | 63% | 67% | 71% | 76% | 82% | 62% | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye | mejora | mejora | mejora | mejora |
| Cav Barranquilla Milenium | Costa | 40% | 50% | 45% | 54% | 61% | 57% | 69% | 68% | 80% | 82% | 64% | mejora | disminuye | mejora | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora |
| Cav Barranquilla Prado | Costa | 52% | 53% | 54% | 50% | 63% | 62% | 60% | 67% | 75% | 78% | 62% | mejora | mejora | disminuye | mejora | disminuye | disminuye | mejora | mejora | mejora |
| Cav Cartagena | Costa | 50% | 52% | 50% | 56% | 50% | 58% | 57% | 67% | 79% | 84% | 60% | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora | mejora |
| Cav Cartagena Ejecutivos | Costa | 57% | 55% | 55% | 51% | 62% | 52% | 61% | 69% | 72% | 70% | 61% | disminuye | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora | mejora | disminuye |
| Cav Cartagena Ronda Real | Costa | 51% | 50% | 55% | 62% | 68% | 59% | 71% | 82% | 78% | 78% | 67% | disminuye | mejora | mejora | mejora | disminuye | mejora | mejora | disminuye | disminuye |
| Cav Montería Alameda | Costa | 48% | 43% | 46% | 45% | 53% | 46% | 63% | 65% | 78% | 79% | 60% | disminuye | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora | mejora | mejora |
| Cav Riohacha | Costa | 57% | 56% | 50% | 61% | 72% | 71% | 71% | 74% | 78% | 69% | 68% | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye | mejora | mejora | mejora | disminuye |
| Cav Santa Marta Av Libertador | Costa | 68% | 54% | 63% | 47% | 47% | 68% | 67% | 72% | 82% | 87% | 67% | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora | disminuye | disminuye | mejora | mejora |
| Cav Santa Marta Buenavista | Costa | 46% | 43% | 43% | 51% | 62% | 57% | 52% | 64% | 73% | 70% | 58% | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye |
| Cav Sincelejo Av Okala | Costa | 51% | 43% | 54% | 50% | 59% | 54% | 57% | 52% | 65% | 71% | 56% | disminuye | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora |
| Cav Valledupar Guatapuri | Costa | 48% | 58% | 59% | 57% | 65% | 64% | 69% | 72% | 77% | 71% | 65% | mejora | mejora | disminuye | mejora | disminuye | mejora | mejora | mejora | disminuye |
| Cav Valledupar Orbe Plaza | Costa | 35% | 53% | 57% | 51% | 49% | 63% | 69% | 70% | 72% | 67% | 61% | mejora | mejora | disminuye | disminuye | mejora | mejora | mejora | mejora | disminuye |
| Tienda Cartagena Caribe Plaza | Costa | | | | | | 100% | 97% | 90% | 96% | 100% | 97% | disminuye | disminuye | disminuye | disminuye | mejora | disminuye | disminuye | mejora | mejora |
| Tienda Cartagena Mall plaza | Costa | | | | | | 92% | 93% | 89% | 81% | 92% | 89% | disminuye | disminuye | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye | disminuye | mejora |
| Tienda la Cordialidad | Costa | | | | | | | 86% | 91% | 91% | 96% | 91% | disminuye | disminuye | disminuye | disminuye | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye |
| Tienda Santa Marta | Costa | | | | | | 93% | 96% | 95% | 99% | 97% | 96% | disminuye | disminuye | disminuye | disminuye | mejora | mejora | disminuye | mejora | disminuye |

Anexo 1. ENCUESTA A LOS CLIENTES DE CENTRO DE ATENCIÓN Y VENTAS

Marque con una X, la opción que considere pertinente.

1. ¿Cómo califica la atención que le da la empresa, tomando en cuenta aspectos como:

La cortesía y simpatía del personal que lo atiende?

Malo _____

Regular _____

Buena _____

2. ¿La atención que recibe es personalizada?

Si _____

No _____

3. ¿Es efectiva la comunicación del personal de atención al cliente al momento de solicitar información, hacer consultas, presentar solicitudes y exponer quejas; de tal manera que contribuya a brindarle un buen servicio?

Si _____

No _____

4. ¿En qué nivel califica la confianza que le brinda el personal de atención en el momento que le resuelve un problema del servicio?

Malo _____ Regular _____ Bueno _____

Muy bueno _____ Excelente _____

5. ¿Dentro de que rango considera usted el servicio de la persona que le atendió en relación al asesoramiento brindado, y conocimientos necesarios para poderle dar un buen servicio?

Malo _____ Regular _____ Bueno _____

Muy bueno _____ Excelente _____

6. ¿Cómo calificaría usted el tiempo de espera para ser atendido?

Malo _____ Regular _____ Bueno _____

Muy bueno _____ Excelente _____

Anexo 2. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE CENTRO DE ATENCIÓN Y VENTAS

Marque con una X, la opción que considere pertinente.

1. ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?

Si _____

No _____

2. ¿Están establecidos los objetivos y políticas de calidad del servicio al cliente?

Si _____

No _____

3. ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección, con el fin de establecer la calidad del servicio al cliente?

Si _____

No _____

4. ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?

Si _____

No _____

5. ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

Si _____

No _____

6. ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

Si _____

No _____

7. ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

Si _____

No _____