

658.812
C672a



2A

**Universidad Católica de Santiago de
Guayaquil**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Titulación: Psicología Organizacional

Informe:

Afianzamiento en la Satisfacción del Cliente

Atención:

Psic. Cl. Antonio Santos

Empresa: TROPISERVI S.A.

Responsable del Informe:

Rafael M. Coello Moreira

Fecha: 17 de Enero del 2010

658.812
C672a

León

El siguiente trabajo describe los problemas que se presentan en la empresa Tropiservi S.A. en la satisfacción del cliente, haciendo un recorrido por las diferentes áreas que se ven involucrada en el proceso de cumplir las expectativas de los clientes y muestra los cambios necesarios para realizar una mejora en la misma,

Palabras Clave:

Satisfacción al Cliente – Servicio al cliente – Cliente – Cliente Interno – Feedback –
Ciclo del Servicio al Cliente

INDICE

Grund

PROYECTO	1
1. ANTECEDENTES	2
1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	2
2. FINALIDAD.....	4
3. OBJETIVOS	4
3.1. OBJETIVOS GENERALES.....	4
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
4. METODOLOGÍA.....	5
4.1. ESTUDIO GABINETE:.....	5
4.1.1. FUENTES PRIMARIAS.....	5
4.1.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	5
4.2. MÉTODO CUALITATIVO.....	6
5. PLAN DE ACCIÓN	6
6. BENEFICIOS.....	8
6.1. EMPRESA	8
6.2. EMPLEADOS.....	8

6.3. CLIENTE.....	8
-------------------	---

MARCO TEÓRICO	1
1. CLIENTE	2
1.1. CLIENTE INTERNO	2
1.2. CLIENTE EXTERNO.....	3
2. FEEDBACK	4
3. LA GESTIÓN.....	5
3.1. GESTIÓN DE CALIDAD	5
4. ORGANIZACIÓN	6
5. FACTORES FUNDAMENTALES DE SATISFACCIÓN	7
6. SERVICIO AL CLIENTE	7
7. CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE	8
8. BIBLIOGRAFÍA.....	10

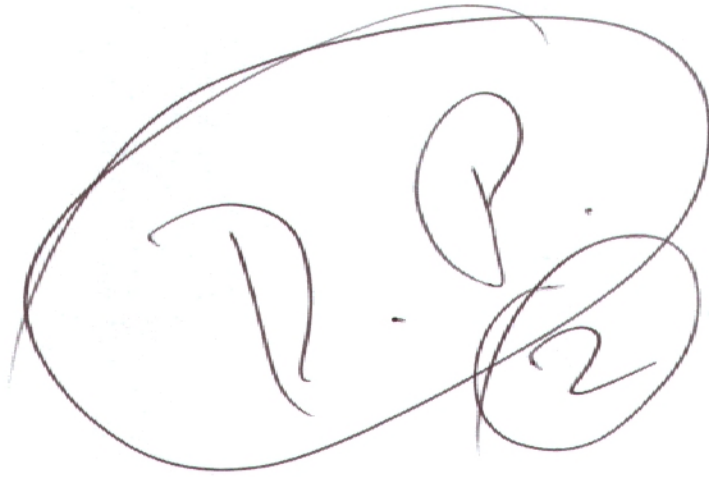
DESARROLLO	2
1. ANTECEDENTES	3
2. FASE INICIAL.....	4
2.1. RESUMEN.....	4
2.2. DESARROLLO	4
3. FASE DE PLANEACIÓN	6
3.1. RESUMEN.....	6
3.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	7
3.3.1. DEFINICIÓN	7
3.3.2. MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	9
3.3.2.1. MÉTODO DE ENTREVISTA.....	9
3.3.2.2. MÉTODO DE ENCUESTA.....	9
3.3.2.3. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	9
4. FASE DE PREPARACIÓN	11
4.1. RESUMEN.....	11
4.2. DESARROLLO	11
5. FASE DE EJECUCIÓN.....	12

5.1.	RESUMEN.....	12
5.2.	DESARROLLO	12
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	15
6.2.	RECOMENDACIONES.....	15

INFORME DEL PROYECTO	3
1. TABULACIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR DAÑO DE VEHICULOS	4
2. GRAFICOS DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR DAÑO DE VEHICULOS	5
3. TABULACIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES.....	9
4. GRAFICOS DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES	10
5. TABULACIÓN DE ENTREVISTA A GERENTE TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES	15
6. GRÁFICOS DE ENTREVISTA A GERENTE TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES	16
7. TABULACIÓN DE ENTREVISTA EN OFICINA.....	19
8. GRÁFICOS DE ENTREVISTA EN OFICINA.....	20
9. INFORME DE RESULTADO.....	23
9.1. ENTREVISTA CPA. TOMAS RADA	23
9.2. ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR DAÑO DE VEHICULOS 23	
9.3. ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES.....	24

9.4.	ENTREVISTA A GERENTE TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES.....	25
9.5.	ENTREVISTA EN OFICINA.....	26
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
10.1.	CONCLUSIONES.....	27
10.2.	RECOMENDACIONES.....	27

ANEXO	1
ANEXO 1	2
1. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	3
ANEXO 2	4
2. NOMINA DE PERSONAL.....	5
ANEXO 3	6
3. DIAGRAMA DE GANT	7
ANEXO 4	8
4. Entrevista Técnicos por ausencia debido a daños de vehículos.	9
ANEXO 5	11
5. Entrevista Técnicos por necesidades de comunicación.	12
ANEXO 6	14
6. Entrevista CPA. Tomas Rada.....	15
ANEXO 7	17
7. Entrevista Gerente Técnico por necesidades de comunicación	18



MARCO TEÓRICO

1. CLIENTE

La palabra cliente proviene del latín *cliens* (protegido). *Cliens* tiene la misma raíz indoeuropea *Klei* que se encuentra en palabras como: declinar, inclinar, reclinar, clínica, clima y clítoris. En la muy estratificada sociedad romana, *cliens*, *clientis* era aquel que estaba bajo la protección o la tutela de otro, a quien escuchaba, seguía y obedecía.

Desde el punto de vista económico el cliente es a quien se factura, y quien asegura la estabilidad económica de la empresa.

Según José María Ferré Trenzano y Jordi Ferré Nadal:

“¹El cliente, que es quien facturamos, quien nos compra, quien nos asegura el flujo sanguíneo en la empresa a través de la cifra de negocios.”

1.1. CLIENTE INTERNO

Cliente interno es considerado a cada empleado que labora en la empresa, ya que son ellos los primeros en fidelizarse con la misión y visión de la empresa, convirtiéndose en proveedor del servicio de otros clientes internos hasta llegar a los clientes externos.

¹ La conducta del consumidor y del cliente, Editorial Diaz de Santos, José María Ferré Trenzano y Jordi Ferré Nadal, página 2.

Como dice Humberto Domínguez Collins:

² “El cliente que labora en la empresa es considerado Cliente interno, toda vez es receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.”

“Cada empleado se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información, tareas, etc. De otro empleado; a su vez el se convierte en proveedor de otro u otros clientes internos hasta llegar al umbral donde surgen los cliente externos.”

1.2. CLIENTE EXTERNO

El cliente externo se lo considera al consumidor final del producto generado por la empresa, y a quien se enfoca las estrategias de satisfacción para llenar sus expectativas, ya que son ellos los que definen la producción final a realizar.

Como dice Humberto Domínguez Collins:

³ “Esta categoría corresponde directamente a los intermediarios que tiene relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones

² El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente, Editorial ECOE Ediciones, Humberto Domínguez Collins, página 4.

estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente una diferencia. Así mismo se pueden considerar dentro de esta categoría el consumidor final o usuario del producto, quien es en última instancia el que validara cuanto del producto se diga o se anuncie.”

2. FEEDBACK

El Feedback hace referencia a la forma en que los trabajadores perciben a la empresa y sus funciones desempeñadas en ella. Permite medir el entendimiento de las instrucciones recibidas y la percepción obtenida por parte de los trabajadores o incluso de los clientes. En el ámbito empresarial permite conocer la percepción positiva o negativa que proyecta la organización en el mercado, ayudando a realizar los cambios correspondientes para afianzarse en el mercado local.

De acuerdo a Luis Cibanal:

⁴ “El feedback es el punto clave para que el emisor se haya sentido escuchado. Solo sabremos si nos hemos sentido comprendidos por nuestro

³ El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente, Editorial ECOE Ediciones, Humberto Domínguez Collins, página 5.

⁴ Relación De Ayuda Y Técnicas De Comunicación en ciencias de la salud, Editorial Elsevier, Luis Cibanal, página 71

interlocutor si este mediante una retroalimentación nos dice lo que hemos dicho.

Entonces por feedback entendemos la actitud de devolver al cliente lo que este le acaba de decir tanto a nivel de contenido, de sentimiento o de demanda. El feedback permite al cliente saber si este ha sido verdaderamente escuchado por el profesional.”

3. LA GESTIÓN

La gestión hace referencia al trabajo en equipo para obtener los resultados deseados, y la forma en que se realiza este trabajo. Por ello parte de cualquier gestión implica el reaprendizaje del cargo que se desempeña. De esta manera cada trabajador que asume una nueva función debe recibir un reentrenamiento para aplicar nuevas estrategias o mejorar las que se utilizan.

3.1. GESTIÓN DE CALIDAD

La gestión de calidad es la búsqueda de la mejora de la calidad en el servicio que se brinda a los clientes o en el producto que se entrega, del mismo modo se la define por la gestión realizada por la dirección de la empresa para mejorar constantemente la calidad.

De acuerdo a Miguel Udaondo Durán:

⁵ “Debe entenderse mediante Gestión de Calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolos por tanto al proceso de gestión que es como traducimos el término inglés “Management”, que alude a la dirección, gobierno y coordinación de actividades.”

4. ORGANIZACIÓN

La organización implica a un grupo o combinación de grupos de personas, específicamente estructurados y capacitados para conseguir una serie de objetivos o metas. Dentro de una organización se trabaja conjuntamente para alcanzar las metas que se han planteado, siendo el objetivo a conseguir, de conocimiento de todo el personal involucrado en el trabajo. Existen criterios básicos o normativas de comportamiento, que promueven la integración del grupo, y que dirigen el comportamiento y actividades del grupo.

Como indica Stephen Robbins:

⁶ “Es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Primero, cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización esta compuesta de personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hace falta personas para realizar el

⁵ Gestión de calidad, Editorial Diaz de Santos, Miguel Udaondo Durán, página 5.

⁶ Administración, Editorial Pearson Prentice Hall, Octava Edición, Stephen Robbins, página16.

trabajo que se necesita para que la organización alcance sus metas. En tercer lugar, toda organización crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar.”

5. FACTORES FUNDAMENTALES DE SATISFACCIÓN

De acuerdo a Milind Lele y Jagdich Sheth existen cuatro factores que determinan la satisfacción de los clientes, estos hacen referencia a las variables relacionadas con el producto, las variables relacionadas con las actividades de ventas, las variables relacionadas con los servicios pos-ventas y los factores directamente relacionados a la cultura de la organización.

6. SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente se refiere a la atención que brinda la organización a sus clientes, dando un valor agregado al servicio que se entrega. Mediante la atención al cliente se puede medir la satisfacción o insatisfacción que los clientes sienten al utilizar nuestro servicio, rondando una gama amplia de aspectos, desde como perciben el producto hasta su percepción del comportamiento de trabajador que lo atiende.

Como indica Humberto Domínguez Collins:

⁷ “Servicio al cliente significa entonces proporcionar asistencia a los clientes de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y que además sea concordante cónsul objetivo. Por lo tanto se fundamenta al servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta servicio.”

7. CICLO DEL SERVICIO AL CLIENTE

El ciclo del servicio al cliente explica el sistema que opera desde el momento en que un cliente conoce el producto hasta que lo adquiere, de esta forma la publicidad inicial de un producto da inicio al ciclo de servicio, siendo esta la que atrae al cliente, sin embargo continua al ingresar al local, buscar el producto deseado, conversar con los trabajadores y finalmente adquirirlo.

Este ciclo termina una vez que el cliente ha satisfecho su necesidad de compra, pero se reinicia cada vez que una nueva necesidad aparece.

De acuerdo a Jorge Eliécer Prieto Herrera:

⁷ El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente, Editorial ECOE Ediciones, Humberto Domínguez Collins, página 7.

⁸ “El ciclo del servicio empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en que el cliente ve el anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica. O puede ser cualquier otro acontecimiento dentro del negocio y que termina temporalmente cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando este decide volver por más.”

⁸ Jorge Eliécer Prieto Herrera, *El Servicio en acción*, Ecoe ediciones, Primera Edición, 2005, Bogota, Colombia.

8. BIBLIOGRAFÍA

- José María Ferré Trenzano y Jordi Ferré Nadal, La conducta del consumidor y del cliente, Editorial Díaz de Santos, 1997, Madrid, España.
- Humberto Domínguez Collins, El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente, Editorial ECOE Ediciones, 2006, Bogotá, Colombia.
- Luis Cibanal, Relación De Ayuda Y Técnicas De Comunicación en ciencias de la salud, Editorial Elsevier, Madrid, España.
- Miguel Udaondo Durán, Gestión de calidad, Editorial Diaz de Santos, 1992, Madrid España.
- Stephen Robbins, Administración, Editorial Pearson Prentice Hall, Octava Edición, 2005, Mexico.
- Pedro Rubio Domínguez, Introducción a la Gestión empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial, 2006.
- Population Information Program, Center for Communication Programs. The Johns Hopkins University School of Public Health, 111 Market Place, Suite 310, Baltimore, Maryland 21202, USA; Volumen XXVI, Número 3 Noviembre de 1998; Serie J, Número 47.
- Mauricio León Lefcovich, Satisfacción del consumidor, http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/gescalidad/SATISFACCIN_DEL_CLIENTE.pdf.
- Laura Ilzarbe Izquierdo, Descubra la importancia de medir la satisfacción de sus clientes; <http://www.sht.com.ar/archivo/marketing/satisfaccion.htm>

- Ana I. García Álvarez y Anastasio, La medida del feedback laboral en las organizaciones: adaptación del cuestionario Job Feedback Survey, Ovejero Bernal, Universidad de Oviedo, <http://www.psicothema.com/pdf/162.pdf>.
- Ana Isabel Bastos Boubeta, Fidelización del cliente, 1era Edición, Editorial Ideas Propias, 2006, España.
- Xavier Ballart, Teoría de la organización Vol. I, MAP (Ministerio para la Administración Pública), editorial Administración General, Primera Edición, 1993, Madrid, España.
- Publicaciones Vértice S.A., Gestión del punto de venta, editorial Vértice, 2008, Málaga, España.
- Terry G. Vavra, Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000, Editorial FC, Segunda Edición, Madrid, España.
- Fernando Gosso, Hiper satisfacción del cliente, Editorial Panorama, 2008, México DF, México.
- Jorge Eliécer Prieto Herrera, El Servicio en acción, Ecoe ediciones, Primera Edición, 2005, Bogota, Colombia.
- Christian Grönroos, Marketing y gestión de servicios, Editorial Diaz de Santos, 1994, Madrid España.
- Vanesa Carolina Pérez Torres, Calidad total en la atención al cliente, Editorial Ideas Propias, 2006, Madrid, España.

PROYECTO



1. ANTECEDENTES

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

DirecTv empezó en Ecuador hace 14 años, aunque en un principio la franquicia la tomó la empresa GalaxyEcuador Compañía Ltda. a nivel nacional, fue después de nueve años de exclusividad que nació Tropiservi S.A. como una distribuidora comercial de GalaxyEcuador Compañía Ltda. en la provincia de Guayas y Los Ríos.

Los fundadores de la empresa fueron el Ing. Alfredo Donoso Romero, actual Gerente General de la empresa y socio capitalista, y el Ing. Pastor Peña, argentino de nacionalidad, la empresa tiene una historia familiar debido a que el vínculo que une a los fundadores es el familiar, siendo cuñados.

Habiendo empezado la empresa con tan solo dos departamentos (ventas y técnico) en la actualidad, la empresa está conformada por seis departamentos que son Administrativo, Contabilidad, Técnico, Ventas, Bodega y Atención al Cliente.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El presente proyecto se ha desarrollado por la problemática en la atención que reciben los clientes y las molestias que se generan por la lentitud del servicio

que alcanza las 72 horas de espera. Se ha utilizado la entrevista y observación como medidas para determinar los problemas que se vivencia en la empresa.

El servicio esta dividido en dos secciones criticas de atención, la primera es la atención al cliente en oficina, la segunda la atención técnica brindada en el hogar de los clientes. Para una empresa de servicio como es TROPISERVI S.A. retener y atraer clientes es fundamental, en consecuencia brindar un servicio ágil y eficiente es la meta para asegurar un incremento en su base de clientes.

En la actualidad TROPISERVI S.A. cuenta con cuatro técnicos instaladores y cuatro auxiliares de instalación que conforman las cuatro cuadrillas de trabajo que se desplazan sobre las diferentes zonas urbanas y comerciales de la provincia del Guayas, contando con una cuadrilla adicional en la provincia de Los Ríos.

La atención al cliente en oficinas se realiza por una sola asistente que atiende en horarios de las nueve de mañana hasta las seis de tarde de lunes a viernes y los días sábados desde las nueve de la mañana hasta la una de la tarde.

Durante el desarrollo del trabajo se pretende identificar las falencias en el servicio y proporcionar alternativas de curso para disminuir los inconvenientes que se puedan causar a los clientes y futuros clientes a la vez que se mejore las condiciones laborales de los trabajadores de la empresa.

2. FINALIDAD

El proyecto tiene como finalidad alcanzar altos estándares en la calidad de la atención al cliente, asegurando la satisfacción continua del cliente en todos los trabajos que solicite, sean estos en realizados en oficina o en su propio hogar, dando una atención ágil, puntual y mostrando el la importancia que representa cada uno de los cliente a empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVOS GENERALES

Responder a las necesidades de los clientes en lapsos no mayores a las 24 horas de espera desde que se genera la orden de trabajo, sin importar cual fuese el servicio solicitado por el cliente.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos se encuentran relacionados a las condiciones laborales que existen actualmente en la empresa, que reflejan el estado en que los técnicos instaladores y ayudantes desempeñan sus funciones y el espacio físico con que se atiende a los clientes en las oficinas.

Se detalla a continuación los objetivos planteados:

- Estudio de remuneración en base a resultados.

- Realizar una entrevista de satisfacción a clientes.
- Realizar un informe sobre las condiciones de los vehículos de los técnicos instaladores.
- Realizar un informe sobre la remuneración salarial de los técnicos.

Reestructuración del salón de espera para clientes y futuros clientes.

4. METODOLOGÍA

4.1. ESTUDIO GABINETE:

4.1.1. FUENTES PRIMARIAS:

- Informe de ausencia de técnicos por daño en sus vehículos.
- Informe de necesidades para optimizar las comunicaciones entre los técnicos y la torre de operaciones.
- Formatos de entrevista a técnicos y clientes.
- Informe de desempeño por cuadrilla instaladora.

4.1.2. FUENTES SECUNDARIAS:

- Tablas estandarizadas de los trabajos técnicos.
- Zonas definidas de trabajo que dividen:
 - La ciudad de Guayaquil
 - Vía Daule - Los Ríos
 - Vía Milagro - Tenguel
 - La provincia de los Ríos

4.2. MÉTODO CUALITATIVO:

Mediante la observación del trabajo que realizan los instaladores en los hogares de los clientes y el tiempo que transcurre entre la atención de un cliente a otro en las oficinas, se pretende clarificar los motivos que incurren en el atraso de los trabajos.

- Mediante el uso de entrevistas profunda, y la observación formal, se recopilará la información que será utilizada para plantear y definir la problemática con sus respectivos planes de acción, de esta forma la observación se utilizara para medir la afluencia de clientes que se acercan a las oficinas a solucionar sus problemas y se medirá el tiempo promedio que toma en ser atendido cada uno.
- Mediante la entrevista profunda se pretende medir el grado de satisfacción que los clientes (tanto en oficina como en sus hogares) tienen al momento de ser atendidos.

5. PLAN DE ACCIÓN

Actividad	Tiempo (días)	Recursos	Responsables	Involucrados
Elaboración de formato de entrevista para	1	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo Invertido.• Computadora.	Rafael Coello	<ul style="list-style-type: none">• Técnicos Instaladores• Auxiliares de

los técnicos.				instalación.
Elaboración de formato de entrevista para los clientes.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Invertido. • Computadora. 	Rafael Coello	<ul style="list-style-type: none"> • Agente de asistencia al cliente en oficina.
Levantamiento de información para informe de ausencias por daño en vehículos.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Invertido. • Descuentos de la nomina. 	Rafael Coello	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Contabilidad.
Levantamiento de información para informe de necesidades de comunicación.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Invertido. • Formulario de entrevista. 	Rafael Coello	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos Instaladores • Auxiliares de instalación.
Presentación de la propuesta ante los gerentes de área.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo Invertido. • LCD 40" Sony Bravia 	Rafael Coello	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Técnico.

6. BENEFICIOS

6.1. EMPRESA:

La empresa tendrá un aumento del 15% de suscriptores entre mediados del 2010 e inicios del 2011, produciendo un incremento lineal de los fondos residuales por clientes activos.

Aumentar la agilidad del Servicio al cliente estandarizando los tiempos de atención según la zona de la ciudad atendida por el técnico.

Satisfacción de los clientes ante la rapidez de respuesta en la solución de sus problemas.

6.2. EMPLEADOS:

Incremento en la motivación de los empleados.

Implantación de remuneración variable en base al desempeño de los trabajadores.

6.3. CLIENTE

Incremento del 30% de trabajos realizados por los técnicos y auxiliares de instalación.

Incremento del 45% de los ingresos del departamento técnico.



DESARROLLO

1. ANTECEDENTES

del O—

Realizar el proyecto organizacional es la culminación de nuestros estudios universitarios, al poner en práctica todos nuestros conocimientos teóricos. Resultando ser este un desafío personal ya que en el desarrollo del mismo queda depositada en nosotros la confianza de la empresa para emprender cambios que ayudaran a mejorar a la organización, aportando en su crecimiento y desarrollo.

El desarrollo del proyecto se lleva a cabo mediante fases, cada fase cumple un propósito. Siendo estas la fase inicial, que se realiza mediante observación y se plantea las primeras hipótesis para el proyecto, la fase de Planeación es donde se evalúa a la organización y determina los problemas, la fase de preparación consiste en desarrollar los materiales a utilizarse en el levantamiento de información, concluyendo con la fase de ejecución que como bien se entiende consiste en el levantamiento de la información utilizando los materiales desarrollados.

2. FASE INICIAL

2.1. RESUMEN

Al ingresar a la compañía Tropiservi S.A. en mayo del 2007 mis funciones eran las de asistente de gerencia técnica, desde esta posición aprendí el funcionamiento de las diferentes áreas que se desenvuelven en la organización.

Al cabo de un año mis funciones pasaron a ser las de jefe de personal, responsable del reclutamiento de personal, su selección, capacitación e introducción al trabajo, del mismo modo del manejo de la variaciones en la nomina, sea por bonificaciones o por amonestaciones.

Estando en esta posición pude percatarme de la afluencia de clientes que se acercaban a oficinas a realizar reclamos por diversos motivos y al alcanzar el momento de realizar las prácticas laborales, tome la oportunidad para enfocar mi proyecto en la mejora de la satisfacción de los clientes, la idea se la discutí y aprobó con el Gerente Técnico de la compañía y con el Gerente General, quienes son los dueños de la misma.

2.2. DESARROLLO

Inicialmente realicé un árbol de problemas (ver anexo 1) identificando los inconvenientes que se presentaban en la organización, al discutirlo con el

gerente técnico y revisar las consecuencias de estos, decidimos que el problema principal que sufre la organización se manifestaba en la satisfacción de los clientes.

Una vez que definimos el tema del proyecto, discutimos cuales eran las formas en que el cliente percibía la atención que le brindamos para poder enfocar el trabajo que realizaría. Decidimos que se investigaría los problemas que se presentan en el momento que el técnico visita la casa de los clientes y los problemas que se presentan cuando el cliente se acerca a nuestras oficinas.

Definimos que para el proceso en el que los técnicos visitan la casa de los clientes estaban involucrados otros temas de índole económica que serian tratados con el contador de la empresa, ya que se relacionaba a bonificaciones destinadas al mantenimiento de los vehículos de los técnicos.

Elaboré una propuesta formal donde hacia mención de los problemas encontrados y los objetivos del proyecto, recalcando los beneficios que se obtendrían una vez culminado mi trabajo, esta presentación la expuse al Gerente General para formalizar el inicio del proyecto y conceda su autorización para el levantamiento de la información necesaria.

3. FASE DE PLANEACIÓN

3.1. RESUMEN

Con la autorización del Gerente Técnico recopilamos la información necesaria para poder iniciar el proyecto, solicitando la nomina al departamento contable (ver anexo 2) donde se detallaba las bonificaciones percibidas por cada instalador y ayudante de instalación, como también un detalle del tipo trabajos que realizan en atención al cliente en oficina y la cantidad de personas que lo realizan.

3.2. DESARROLLO

Esta fase la inicié con una reunión con el Gerente Técnico en la que le solicitaba me facilite la información necesaria para poder empezar el desarrollo del proyecto; de esta forma le solicité la nomina del personal, para lo cual me indicó que debía contactarme con el departamento contable, sin embargo envié un correo solicitando me enviarán estos cuadros.

Con el correo enviado, recibí la información del personal necesaria, donde se detallaba el cargo y las remuneraciones mensuales junto a sus bonificaciones. Con esto pude clasificar los cargos para el trabajo a realizarse, clasificación que dejé determinada de la siguiente manera, el primer cargo a analizarse era dentro de oficina para atención al cliente, el

segundo cargo sería el de los técnicos instaladores y el tercer cargo el de auxiliares de instalación, siendo los dos últimos cargos los responsables de las visitas a domicilio.

Corroboré con mi jefe la clasificación que había determinado, con lo cual estuvo de acuerdo conmigo y me sugirió que debía tener una entrevista con el contador de la oficina para esclarecer las dudas que podían surgir con respecto a las bonificaciones entregadas, ya que estas por lo general eran fijas pero podía haber modificaciones en los valores dependiendo si había algún incentivo adicional.

Con esta información recopilada me acerque a mi tutor para que me ayude a esclarecer las dudas que habían surgido, ayuda que resulta muy apreciada para seguir desarrollando el proyecto de acuerdo a lo establecido en el diagrama de Gant (anexo 3).

3.3. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.3.1. DEFINICIÓN

Philip Kotler, 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".

Donde definimos tres elementos de la satisfacción del cliente, siendo el primero de ellos el rendimiento percibido, este hace referencia al resultado obtenido por un cliente, en otras palabras se refiere a la percepción que el cliente siente sobre el producto adquirido. El segundo punto es la expectativa o expectativas que el cliente tiene sobre el producto, sin importar que estas vengan de experiencias previas por consumir productos de la misma empresa o marca, o por recomendaciones de amistades.

El tercer elemento son los niveles de satisfacción, esta clasificación mantiene una estrecha relación con los elementos previos, ya que los niveles de satisfacción son calculados mediante la siguiente fórmula, $\text{rendimiento percibido} - \text{expectativas} = \text{niveles de satisfacción}$. Los niveles de satisfacción a su vez se manifiestan en tres escalas que son insatisfacción, satisfacción y Complacencia.

La insatisfacción hace referencia al descontento del cliente al ser el rendimiento esperado menor a las expectativas, mientras que la satisfacción se da cuando las expectativas son cumplidas por el rendimiento brindado. Sin embargo la complacencia se da únicamente cuando las expectativas del cliente se ven ampliamente superadas por el rendimiento.

3.3.2. MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.3.2.1. MÉTODO DE ENTREVISTA

Se realiza una entrevista al cliente interno de la organización, en este caso al contador de la empresa y a cada técnico instalador y auxiliar de instalación, con el fin de medir la perspectiva que tienen ellos de la problemática que se presenta con los clientes en la atención que reciben.

3.3.2.2. MÉTODO DE ENCUESTA

Se realiza una encuesta para ser distribuida a los clientes que se acercan a oficina, en el caso de este proyecto las encuestas son realizadas por las asesoras de atención al cliente inmediatamente después de haber atendido las necesidades de los clientes o mientras están solucionando el problema que lo aqueja.

3.3.2.3. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La evaluación de la satisfacción de acuerdo a Philip Kotler se define de la siguiente manera:

- 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.

- *Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo.*
- *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.*
- *Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente, para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se la define de la siguiente manera:*
 - *Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción*

La satisfacción del cliente es un elemento clave en la actualidad para fijar la lealtad de los consumidores a una marca o empresa determinada, y a la vez comunicar a través de los mismos clientes sus experiencias satisfactorias a otros, ayudando de esta forma a crear una imagen de la empresa dentro del mercado.

4. FASE DE PREPARACIÓN

4.1. RESUMEN

Esta fase se centro en el desarrollo de los cuestionarios y entrevistas a realizarse para los cliente, contador de la empresa, y los técnicos instaladores y auxiliares de instalación.

4.2. DESARROLLO

Al dar inicio a esta fase, me enfoque en desarrollar los dos modelos de entrevista a utilizarse con los técnicos instaladores y auxiliares de instalación (ver anexo 4 y anexo 5), al igual que el desarrollo de la entrevista al contador de empresa (ver anexo 6) y la encuesta a realizarse a los clientes que se acercan a oficina. Mi jefe personalmente reviso cada uno de los modelos de entrevista y sugirió que a él también se le realice una entrevista (ver anexo 7), por lo cual juntos desarrollamos ~~juntos~~ un modelo que ayudase a reforzar la información que se obtendría por parte de los técnicos instaladores y auxiliares de instalación.

5. FASE DE EJECUCIÓN

5.1. RESUMEN

Durante esta etapa se aplicaron las encuestas a los clientes en las oficinas, a la vez que se entrevistó al personal técnico y al contador, para poder realizar las respectivas tabulaciones y obtener los resultados, mostrándolos gráficamente.

5.2. DESARROLLO

Al dar inicio esta fase se procedió a realizar una reunión con todo el personal técnico de la empresa, esto incluía al Gerente Técnico, los técnicos instaladores y los auxiliares de instalación. Durante la reunión se procedió a indicar a cada cuadrilla de instalación, conformada por un técnico y su auxiliar, que se realizarían las entrevistas tomando una mañana para entrevistar a cada una de ellas, de esta forma al cabo de una semana se consiguió entrevistar a cada uno de ellos.

Durante la entrevista a cada técnico y auxiliar se procedió a explicar las preguntas antes que respondieran para despejar las dudas que se les presentaban y de esta forma me asegure de que sus respuestas sean las adecuadas, sin embargo durante las primeras encuestas y entrevistas tuve que reunirme con los técnicos instaladores y auxiliares debido a que habían

marcado opciones que no se presentaban en las encuestas, de esta forma les recordé la seriedad e importancia del trabajo, estos llamados de atención fue suficientes para que el resto del personal realizara los trabajos sin problema.

Con respecto a los clientes que se acercan a oficinas, convoqué una reunión con el personal de atención al cliente, donde expliqué la importancia de realizar la encuesta a cada cliente que se acerque a oficinas justo al terminar de atenderlo o mientras su problema estaba en vías de ser solucionado. Aquí hice una explicación de cada pregunta realizada en la encuesta de esta forma si un cliente preguntaba o tenía alguna duda al respecto, ellas estaban calificadas a responder cualquier duda.

Al empezar a realizar las encuestas a los clientes (anexo 8) decidí realizar las primeras cinco por mi cuenta frente al personal de atención al cliente de esta manera ellas pudieron ver la forma en que le habla a los clientes y la explicación que les brindaba en cada pregunta, midiendo que la encuesta no excediera los tres minutos, ya que estaba consciente de que los clientes que se acercan a oficina por lo general trabajan y tienen poco tiempo para atendernos.

El Gerente Técnico realiza la entrevista después de que todos los técnicos han realizado sus entrevistas individuales, dando por terminado las entrevistas que se debían realizar en el departamento técnico. Con esto se da inicio a la tabulación de los resultados obtenidos.

Las tabulaciones son expuestas de manera grafica al Gerente Técnico como un borrador al proyecto final, de igual manera todas las encuestas programadas a realizarse en oficina fueron entregadas y procedí a tabular los resultados. Con los resultados tabulados de las encuestas en oficina y del departamento técnico, pude a proceder a realizar los respectivos informes de los resultados incluyendo los resultados obtenidos de la entrevista al contador de la empresa, de esta forma pude triangular las respuestas para determinar el problema clave.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Mantener una buena comunicación con el director de prácticas y su ayudante fue de vital importancia para el desarrollo ordenado del proyecto, permitiendo la elaboración de las correcciones necesarias.
- La asistencia oportuna a clases para la guía brindada por nuestro director, permitía renovar las ideas que se planteaban, modificarlas en muchas ocasiones o potenciarlas en otras, llegando a obtener resultados mejores de los esperados.
- Se debe incorporar en nuestros proyectos cada idea innovadora que se presenta, ya que esto nos permite explorar nuevos criterios que nos llevan a la vez a un planteamiento mejor de nuestras ideas.
- Es importante el trabajo diario para el desarrollo del proyecto, ya que las ideas para su desarrollo pueden perderse al dejar pasar el tiempo sin aprovecharlo.

6.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable realizar las bitácoras después de cada sesión con el director de prácticas y después de cada suceso importante, para recordar los detalles de lo sucedido y poder transcribirlos correctamente.
- Hay que cuidar los detalles al momento de escribir, manteniendo los formatos adecuados en todas las etapas del trabajo, y revisando siempre la ortografía y gramática utilizada.

1 con conclusiones

as fonde
Remedios

- Presentar avances semanales del proyecto para su revisión, asegura el desarrollo adecuado del mismo.

Proyecto: _____

Cliente: T. . . .

Atendi: ES

FECHA: _____

INFORME DEL PROYECTO

Características

Presentación del
tema

(contenidos, objetivos, etc)

1. TABULACIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR DAÑO DE VEHICULOS

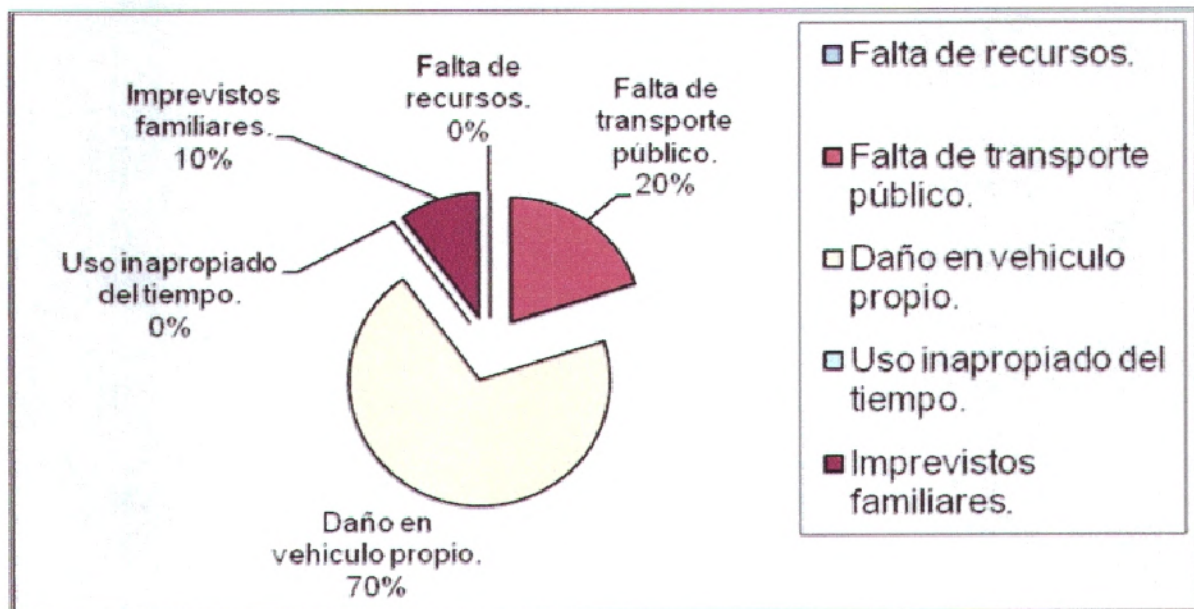
Entrevista por daño en vehículos	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Ricardo Guillermo Sánchez Chalan	1	1	1	1	1
Rodrigo Alonso Sánchez Chalan	1	1	1	1	1
Cristóbal José Fernández Orellana	1	1	1	1	1
Héctor David Sánchez Tumbaco	1	1	1	1	1
Edgar Julio de la Cruz Solórzano	1	1	1	1	1
Julio Ramón de la Cruz Banchon	1	1	1	1	1
Joffre Pluas Solórzano	1	1	1	1	1
Juan Miguel Tumbaco González	1	1	1	1	1
Luis Antonio Quimis Suñiga	1	1	1	1	1
Marcos David Sudario Duarte	1	1	1	1	1
Totales	0 2 7 0 1	3 0 0 0 0	7 7 3 0 0	9 1 3 0 2	1 4 7 0 0
Promedio	1	1	1	1	1

Pregunta 1:	Daño en vehículo propio
Pregunta 2:	En caso que amerite
Pregunta 3:	De 0 a 1
Pregunta 4:	Si
	24 horas
Pregunta 5:	Llamados de atención

2. GRAFICOS DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR DAÑO DE VEHICULOS

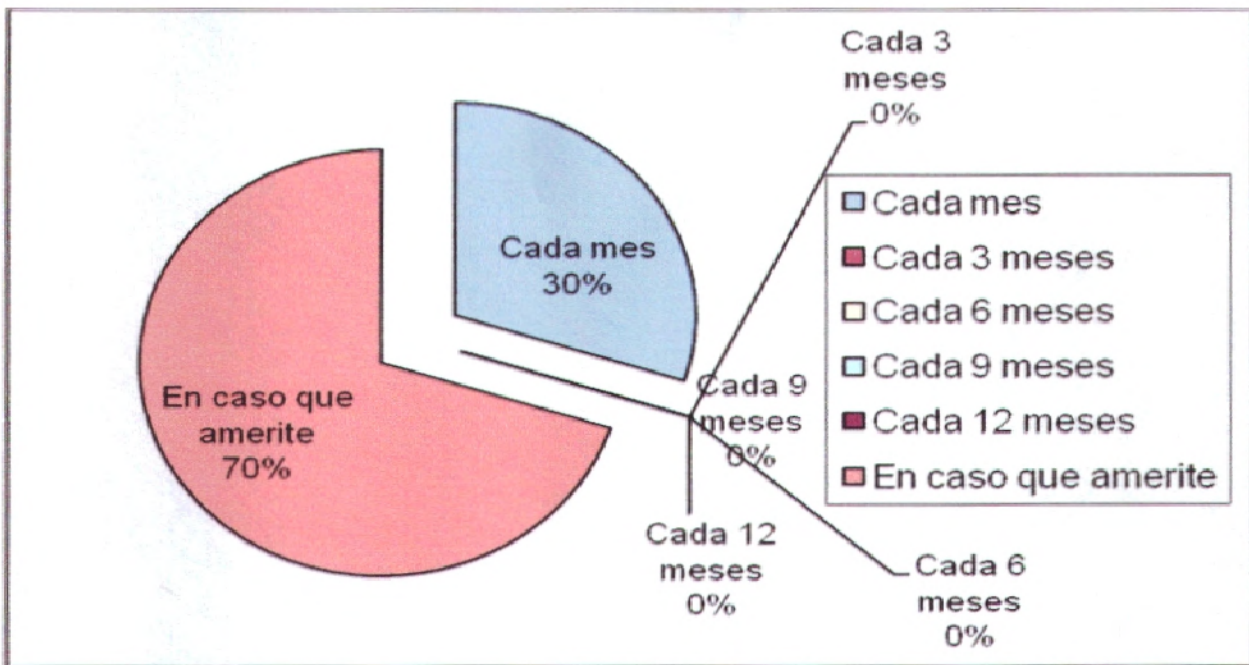
- 1) Cuáles son sus motivos para faltar o llegar con atraso al trabajo? ordene las siguientes opciones.

Falta de recursos.	0
Falta de transporte público.	2
Daño en vehiculo propio.	7
Uso inapropiado del tiempo.	0
Imprevistos familiares.	1



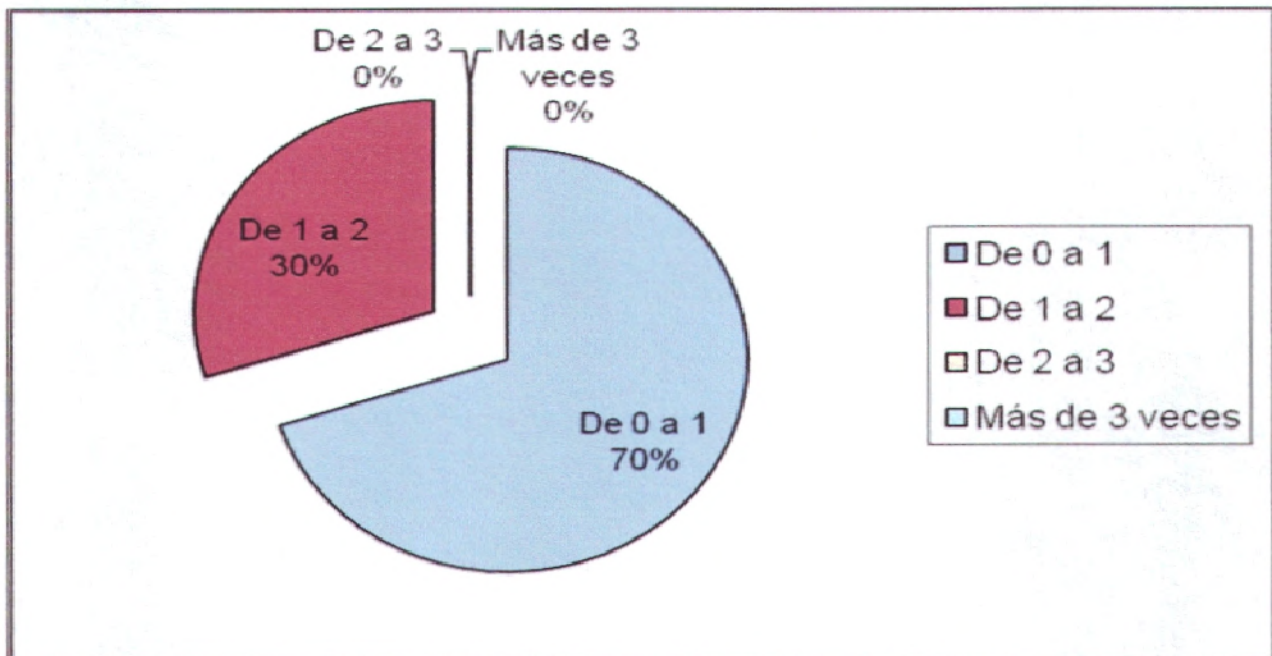
- 2) ¿Con qué frecuencia da mantenimiento a su vehículo?

Cada mes	3
Cada 3 meses	0
Cada 6 meses	0
Cada 9 meses	0
Cada 12 meses	0
En caso que amerite	7



3) ¿Cuántas veces dentro del mes normal de trabajo el vehículo de la cuadrilla se paraliza por daños?

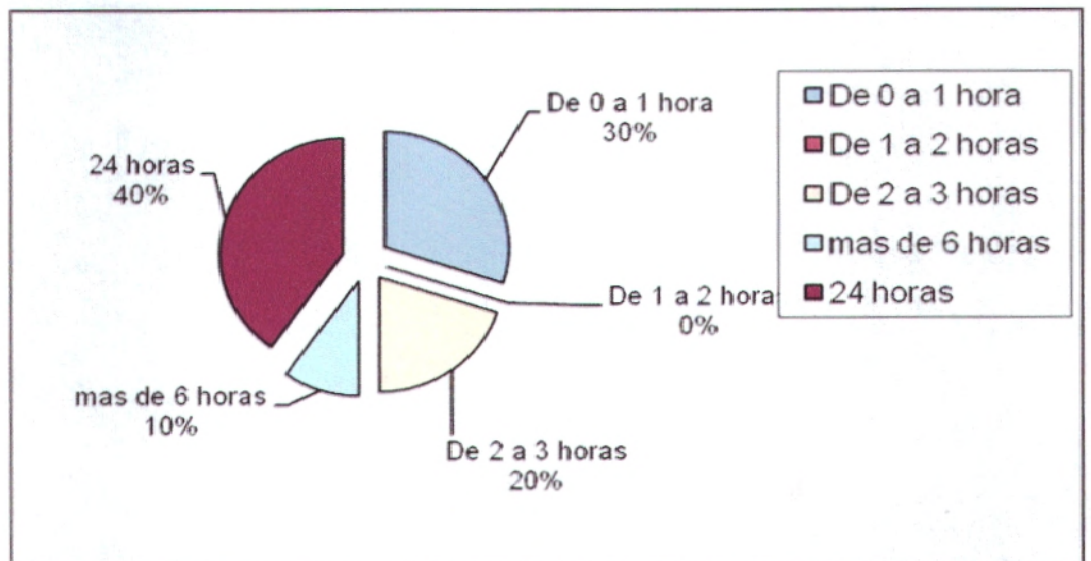
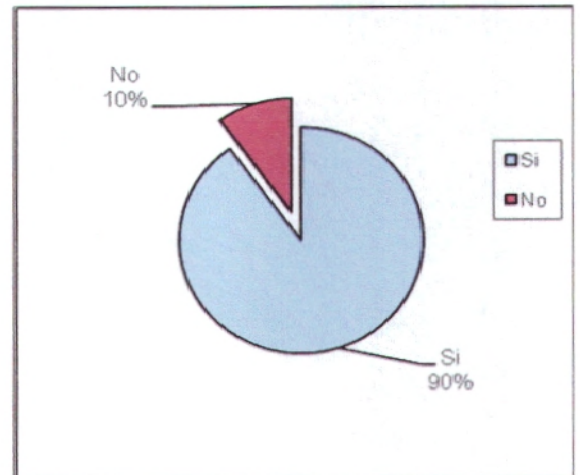
De 0 a 1	7
De 1 a 2	3
De 2 a 3	0
Más de 3 veces	0



4) ¿Cuándo necesita realizar un mantenimiento general al vehículo, le dan tiempo suficiente para que el mantenimiento se lleve a cabo? Y ¿Cuánto tiempo es otorgado?

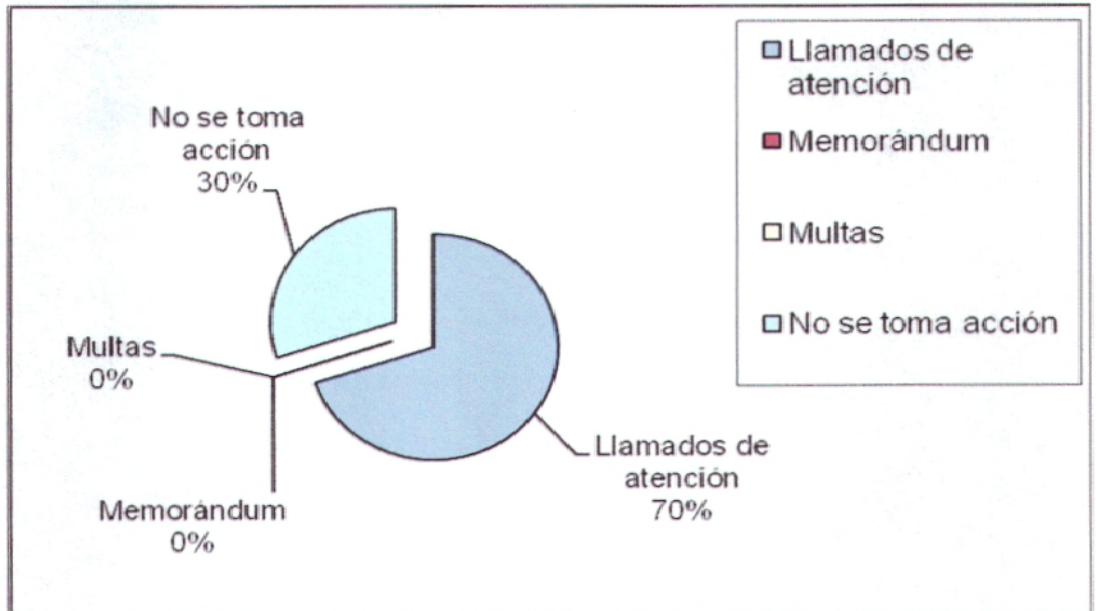
Si	9
No	1

De 0 a 1 hora	3
De 1 a 2 horas	0
De 2 a 3 horas	2
mas de 6 horas	1
24 horas	4



5) Las faltas o atrasos cometidas por daño en los vehículos de qué manera son amonestadas?

Llamados de atención	7
Memorándum	0
Multas	0
No se toma acción	3



3. TABULACIÓN DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES

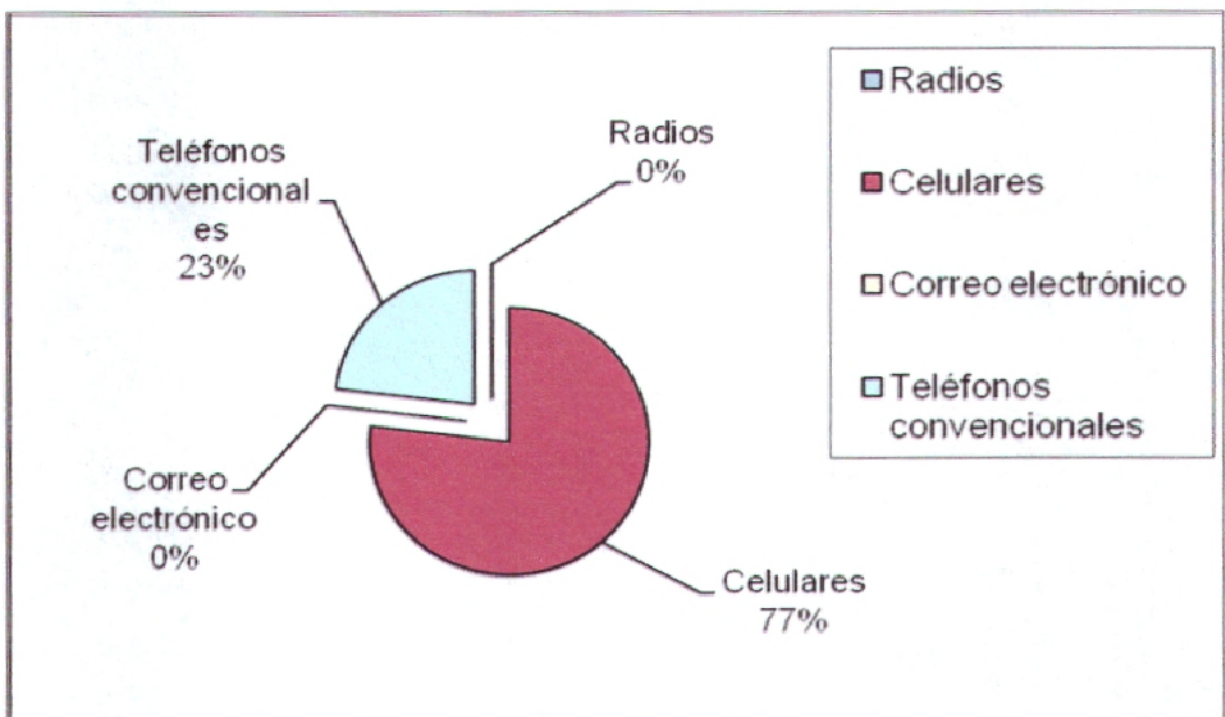
Entrevista por necesidad de comunicaciones	Pregunta 1		Preg. 2		Preg. 3		Preg. 4		Preg. 5		Preg. 6		Pregunta 7			
Ricardo Guillermo Sánchez Chalan	1		1		1		1		1		1		1			
Rodrigo Alonso Sánchez Chalan	1		1		1		1		1		1		1			
Cristóbal José Fernández Orellana	1		1		1		1		1		1		1			
Héctor David Sánchez Tumbaco	1		1		1		1		1		1		1			
Edgar Julio de la Cruz Solórzano	1		1		1		1		1		1		1			
Julio Ramón de la Cruz Banchon	1		1		1		1		1		1		1			
Joffre Pluas Solórzano	1		1		1		1		1		1		1			
Juan Miguel Tumbaco González	1		1		1		1		1		1		1			
Luis Antonio Quimis Suñiga	1	1	1		1		1		1		1		1			
Marcos David Sudario Duarte	1		1		1		1		1		1		1			
Totales	0	10	0	3	9	1	8	2	9	1	0	10	0	5	0	0
Promedio		1			1		1		1		1		1		1	

Pregunta 1:	Celulares
Pregunta 2:	Si
Pregunta 3:	Si
Pregunta 4:	Si
Pregunta 5:	No
Pregunta 6:	No
Pregunta 7:	Casi siempre

4. GRAFICOS DE ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES

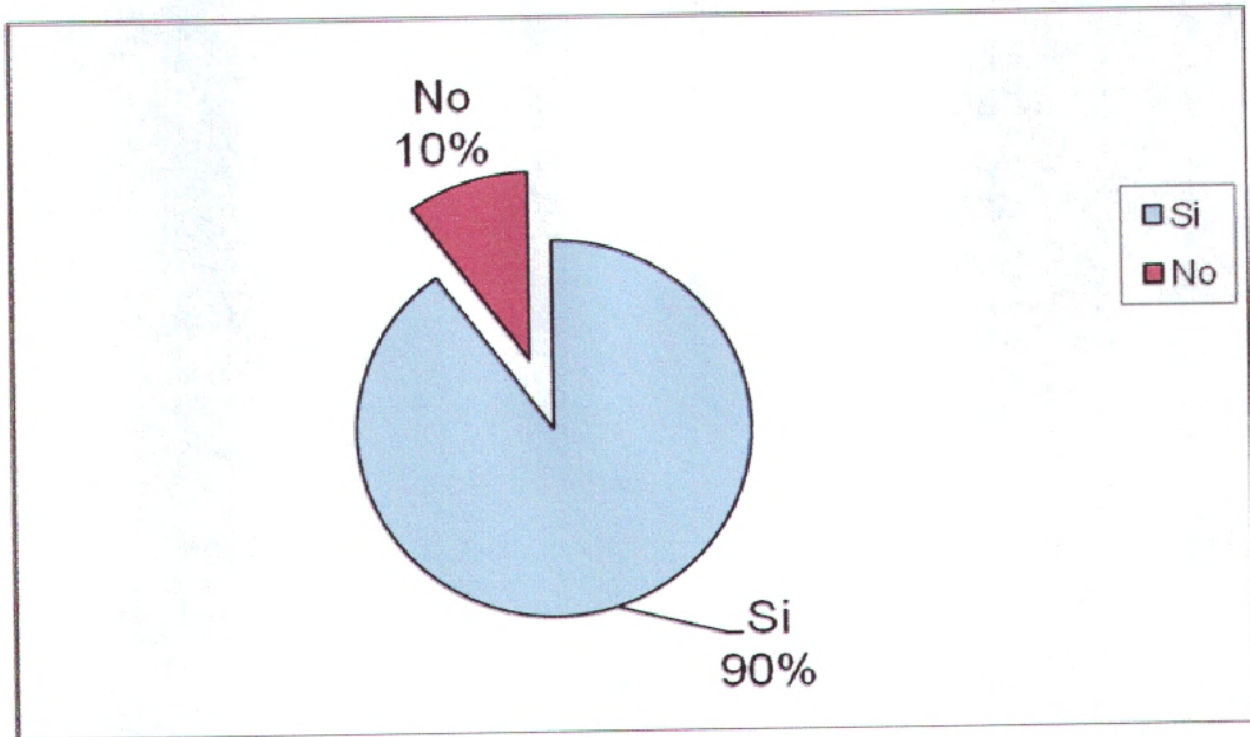
1) ¿Cuáles son los medios de comunicación que emplea en su rutina de trabajo diaria?

Radios	0
Celulares	10
Correo electrónico	0
Teléfonos convencionales	3



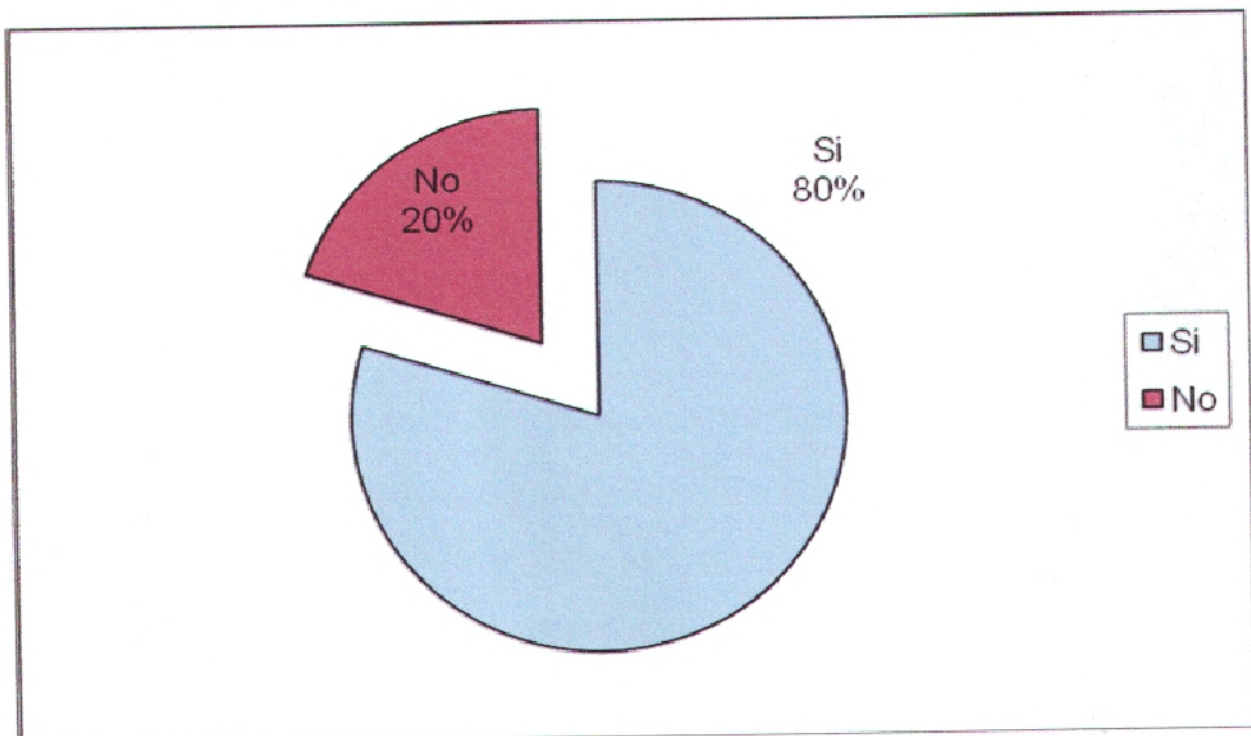
2) ¿Este medio de comunicación resulta efectivo para comunicarse con el cliente?

Si	9
No	1



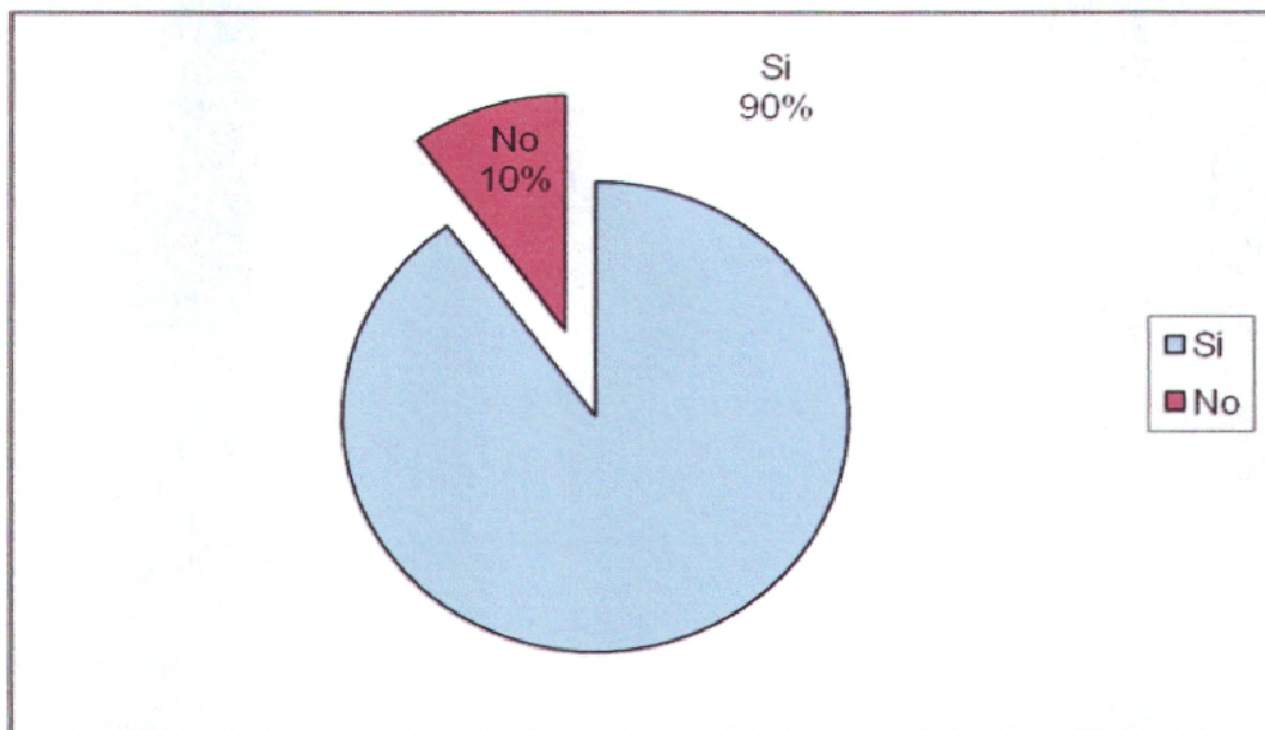
3) ¿Este medio de comunicación resulta efectivo para comunicarse con la torre de control?

Si	8
No	2



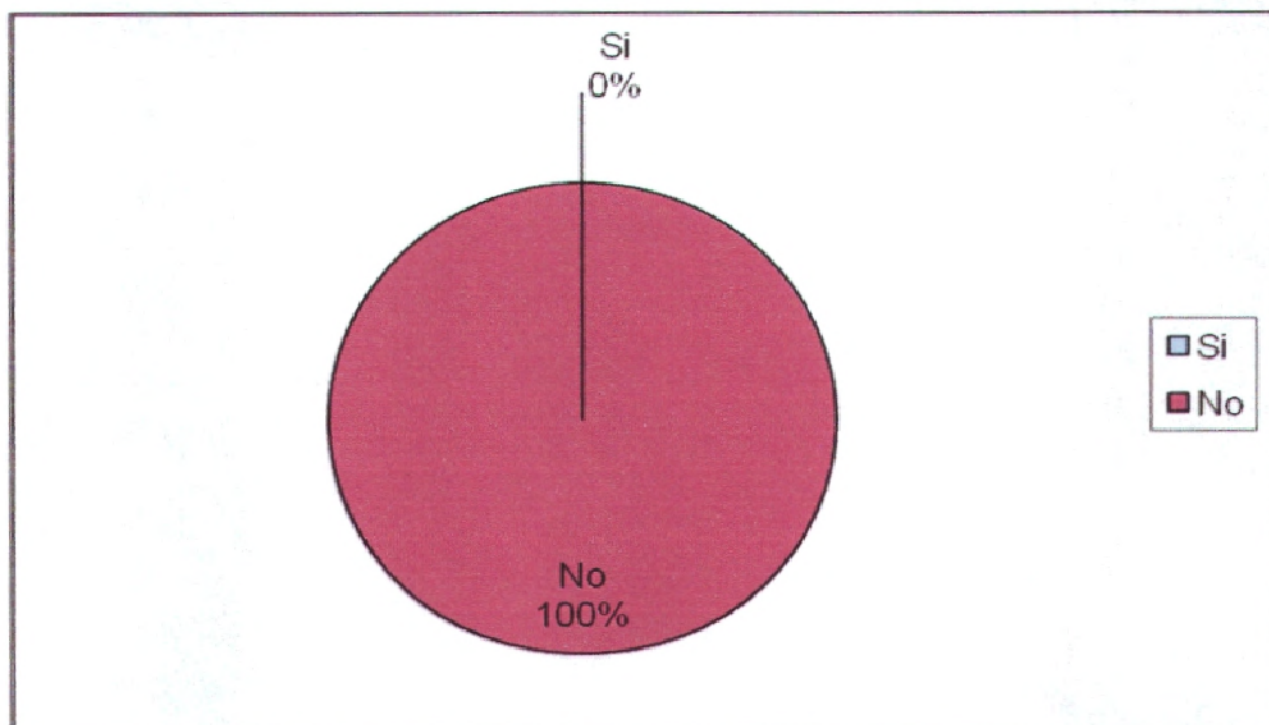
4) ¿Al utilizar este medio de comunicación, esto representa un gasto adicional en su presupuesto?

Si	9
No	1



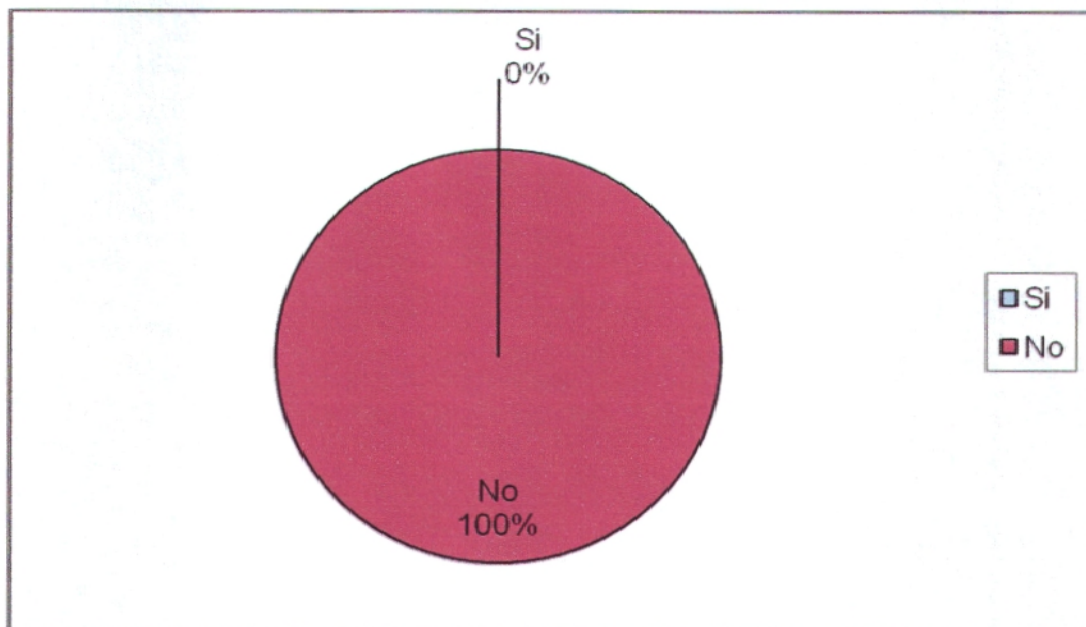
5) ¿Los gastos que representan una buena comunicación con el cliente y la torre de control son reembolsados por la empresa?

Si	0
No	10



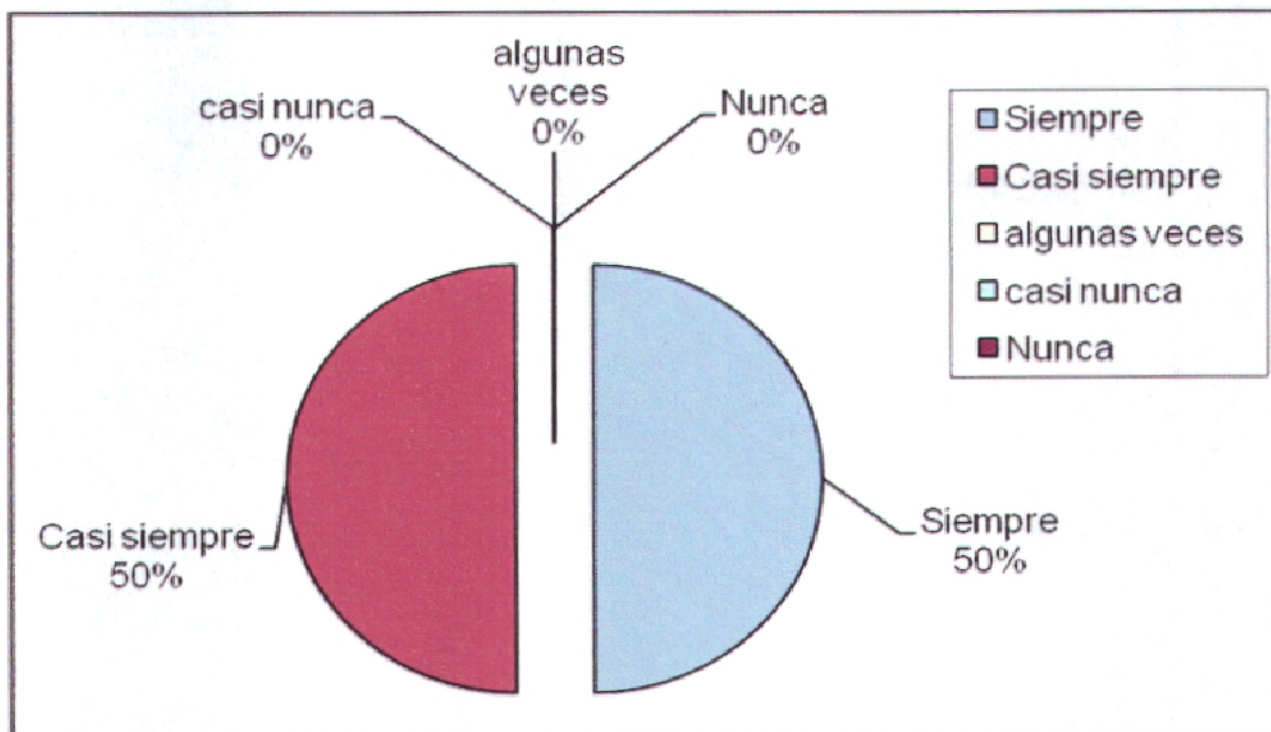
- 6) ¿En caso de no poder usted invertir su dinero en este medio de comunicación, la empresa cubre este gasto?

Si	0
No	10



7) ¿Informa a la empresa en caso de atrasos con el trabajo de los clientes?

Siempre	5
Casi siempre	5
algunas veces	0
casi nunca	0
Nunca	0



5. TABULACIÓN DE ENTREVISTA A GERENTE TÉCNICO POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES

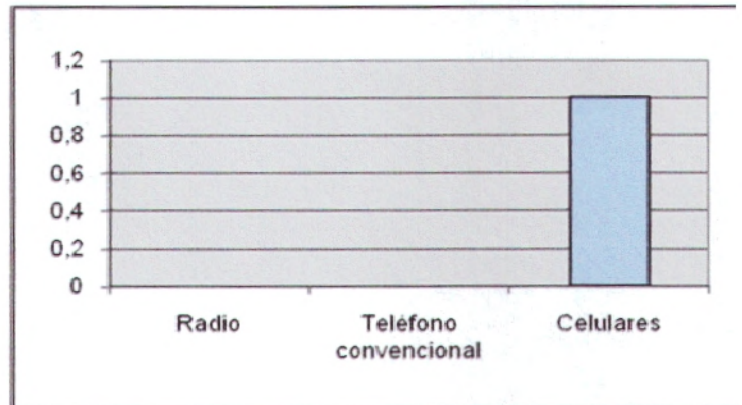
Entrevista Gerente Técnico por necesidad de comunicaciones	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7
	Pastor José María Peña Figari	1	1	1	1	0	1
Totales	0	1	0	0	0	0	0
Promedio	1	1	1	1	0	1	1

Pregunta 1:	Celulares
Pregunta 2:	Presupuesto limitado
Pregunta 3:	Todos los anteriores
Pregunta 4:	Si
Pregunta 5:	Radios
Pregunta 6:	Regular
Pregunta 7:	Regular

6. GRÁFICOS DE ENTREVISTA A GERENTE TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES

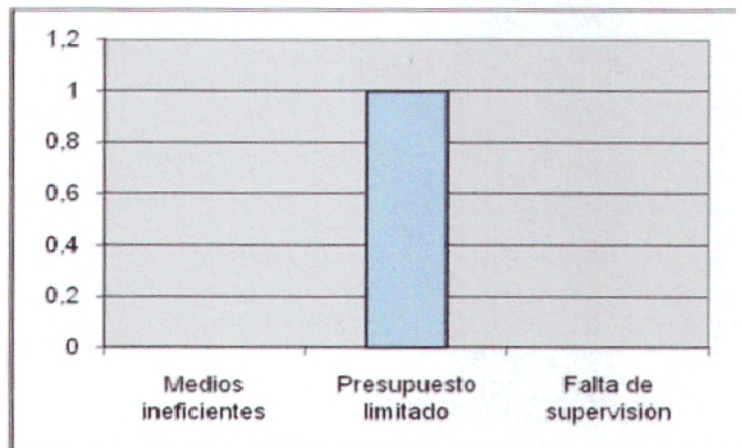
1) ¿Cuál es el principal medio de comunicación entre los técnicos y la torre de control?

Radio	0
Teléfono convencional	0
Celulares	1



2) ¿Cuál considera que es el principal problema en las comunicaciones entre los técnicos y la torre de control?

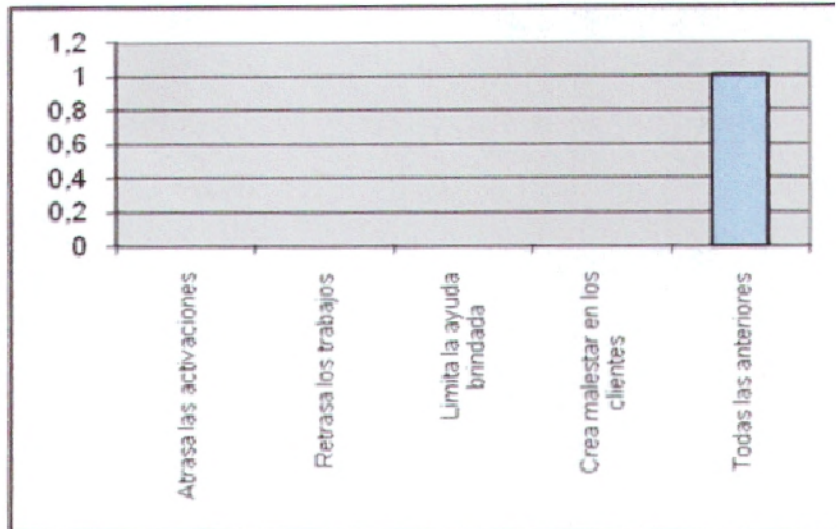
Medios ineficientes	0
Presupuesto limitado	1
Falta de supervisión	0



3) ¿La falta de comunicación entre los técnicos y la torre de control en qué manera afecta los trabajos de los técnicos?

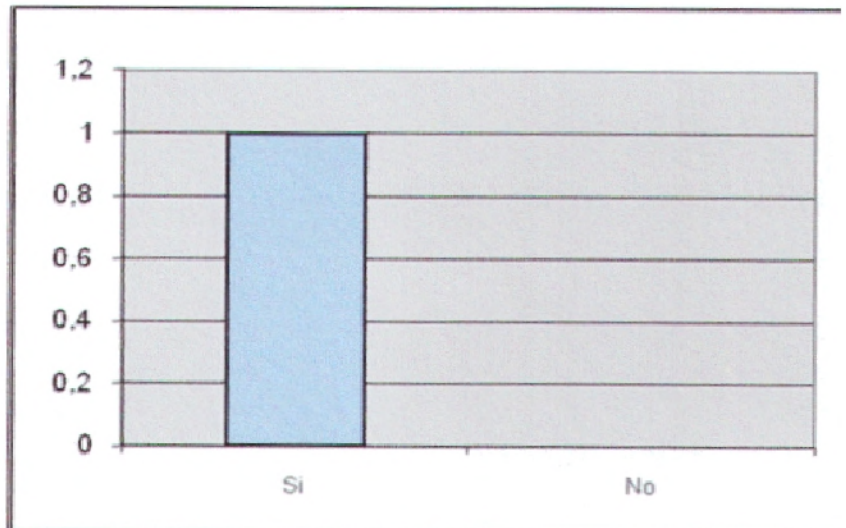
- Atrasa las activaciones
- Retrasa los trabajos
- Limita la ayuda brindada
- Crea malestar en los clientes
- Todas las anteriores

0
0
0
0
1



4) ¿Una mala comunicación entre la torre de control y los técnicos produce un atraso en la atención brindada a los clientes?

Si	1
No	0

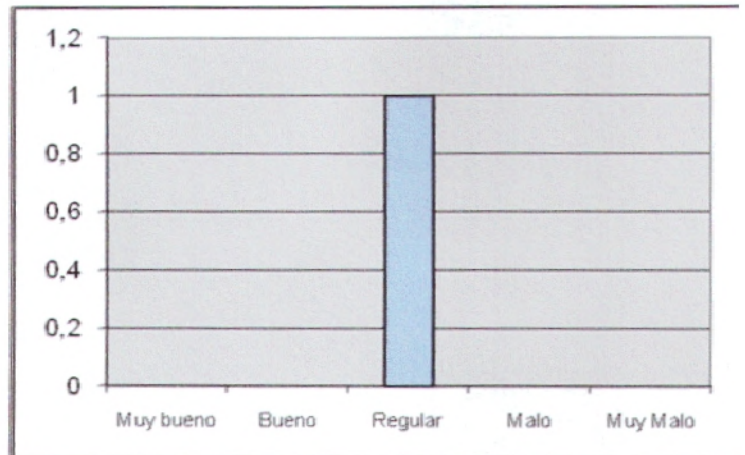


- 5) ¿Qué vías de comunicación considera que agilitaría a que las comunicaciones fluyan entre los técnicos, la torre de control y los clientes?

Radios

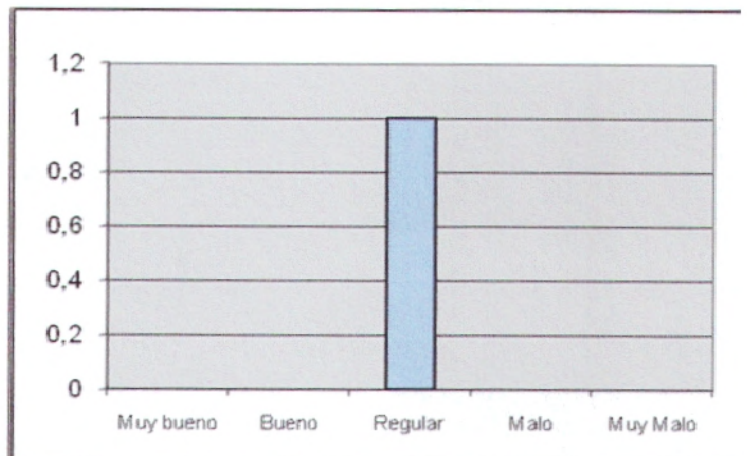
- 6) ¿Cómo calificaría el sistema de comunicación que maneja actualmente la compañía?

Muy bueno	0
Bueno	0
Regular	1
Malo	0
Muy Malo	0



- 7) ¿Cómo calificaría la satisfacción de los clientes con la comunicación que se les brinda?

Muy bueno	0
Bueno	0
Regular	1
Malo	0
Muy Malo	0



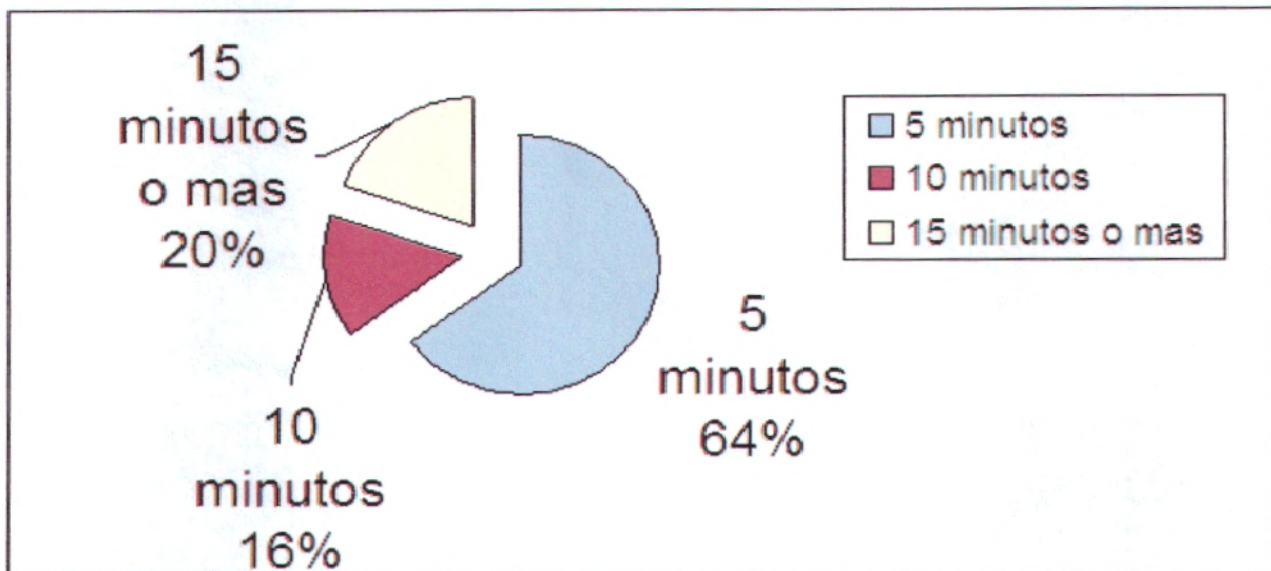
7. TABULACIÓN DE ENTREVISTA EN OFICINA

	Pregunta 1			Pregunta 2		Pregunta 3		Pregunta 4			Pregunta 5		Pregunta 6	
	a	b	c	a	b	a	b	a	b	c	a	b	a	b
Ciente # 1		1						1						
Ciente # 2	1							1						
Ciente # 3														
Ciente # 4		1												
Ciente # 5			1		1									
Ciente # 6	1													
Ciente # 7									1	1				
Ciente # 8		1												
Ciente # 9			1											
Ciente # 10			1		1									
Ciente # 11	1									1	1			
Ciente # 12			1											
Ciente # 13														1
Ciente # 14														1
Ciente # 15														
Ciente # 16														
Ciente # 17														1
Ciente # 18			1											
Ciente # 19														
Ciente # 20														
Ciente # 21														
Ciente # 22														
Ciente # 23														1
Ciente # 24			1		1									
Ciente # 25														1
Ciente # 26														
Ciente # 27		1												
Ciente # 28			1											
Ciente # 29														
Ciente # 30			1											
Ciente # 31														
Ciente # 32														
Ciente # 33														
Ciente # 34														1
Ciente # 35														
Ciente # 36														
Ciente # 37			1											
Ciente # 38														
Ciente # 39														
Ciente # 40														
Ciente # 41											1			
Ciente # 42														
Ciente # 43														
Ciente # 44		1												
Ciente # 45			1					1						
Totales	29	7	9	40	6	40	6	37	2	4	45	0	42	3
Moda	1			1		1		1			1		1	

8. GRÁFICOS DE ENTREVISTA EN OFICINA

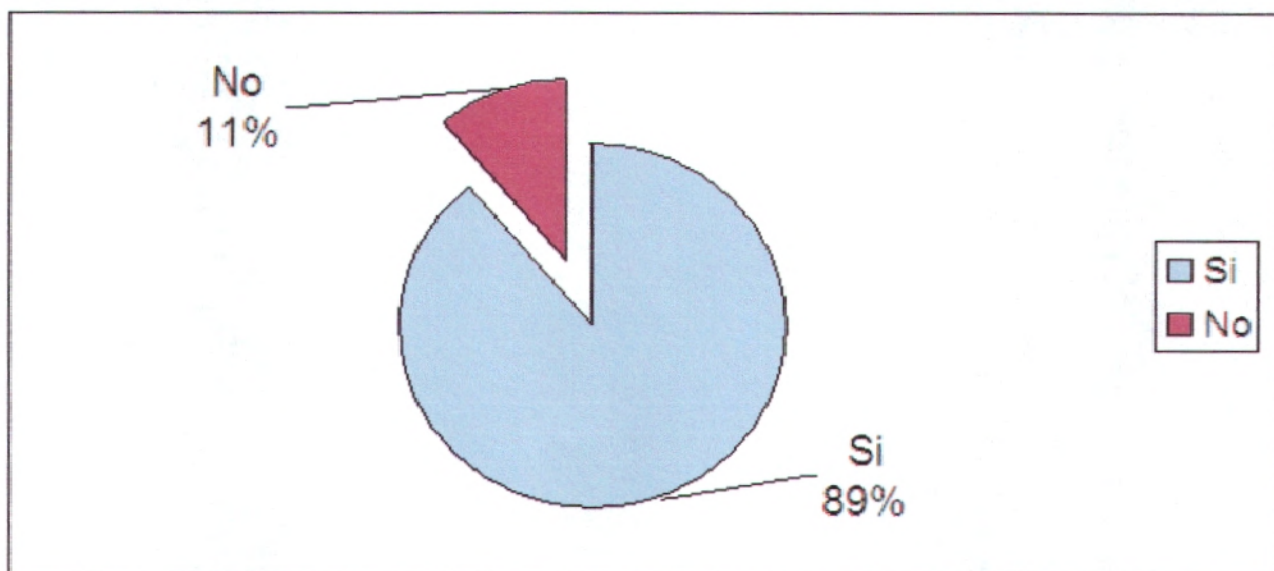
1) Tiempo que se ha esperado para ser atendido:

a)	5 minutos	29
b)	10 minutos	7
c)	15 minutos o mas	9



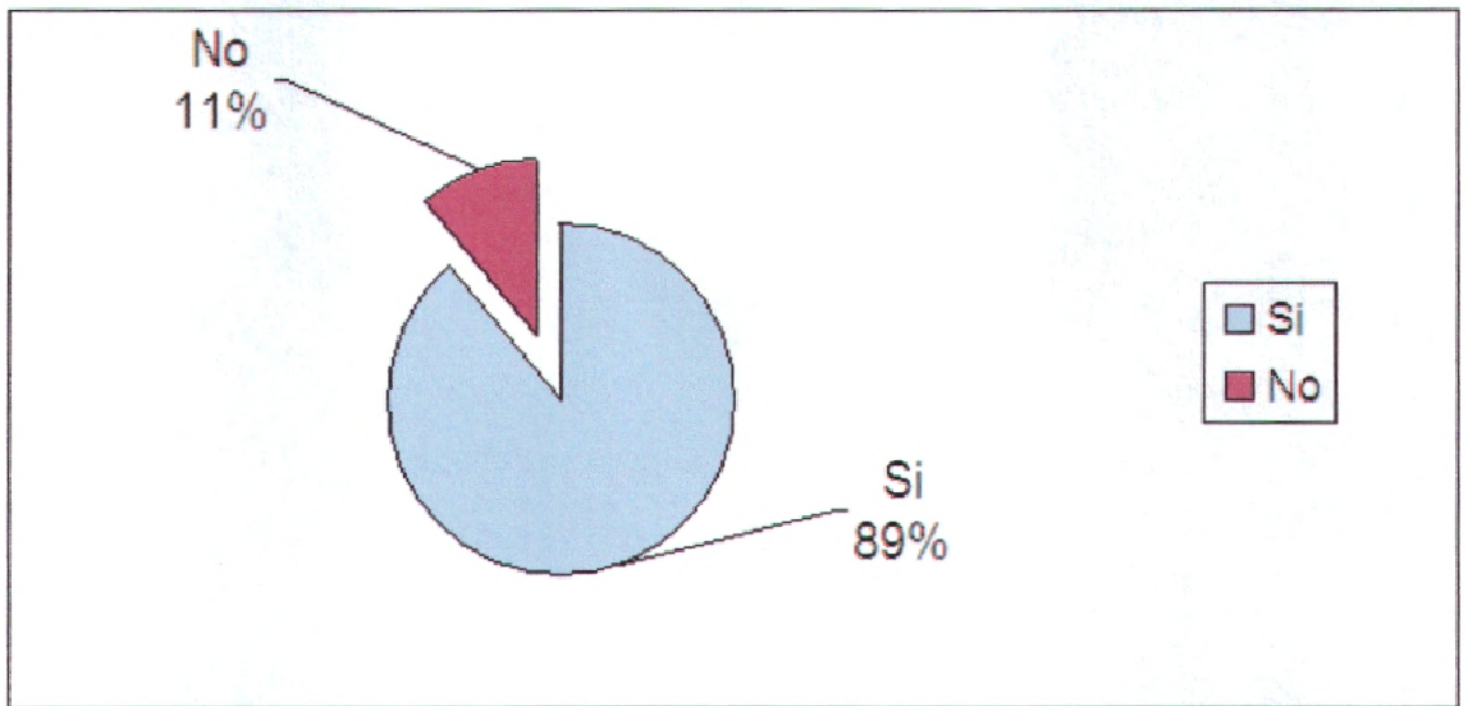
2) El tiempo de espera le ha parecido correcto?

a)	Si	40
b)	No	5



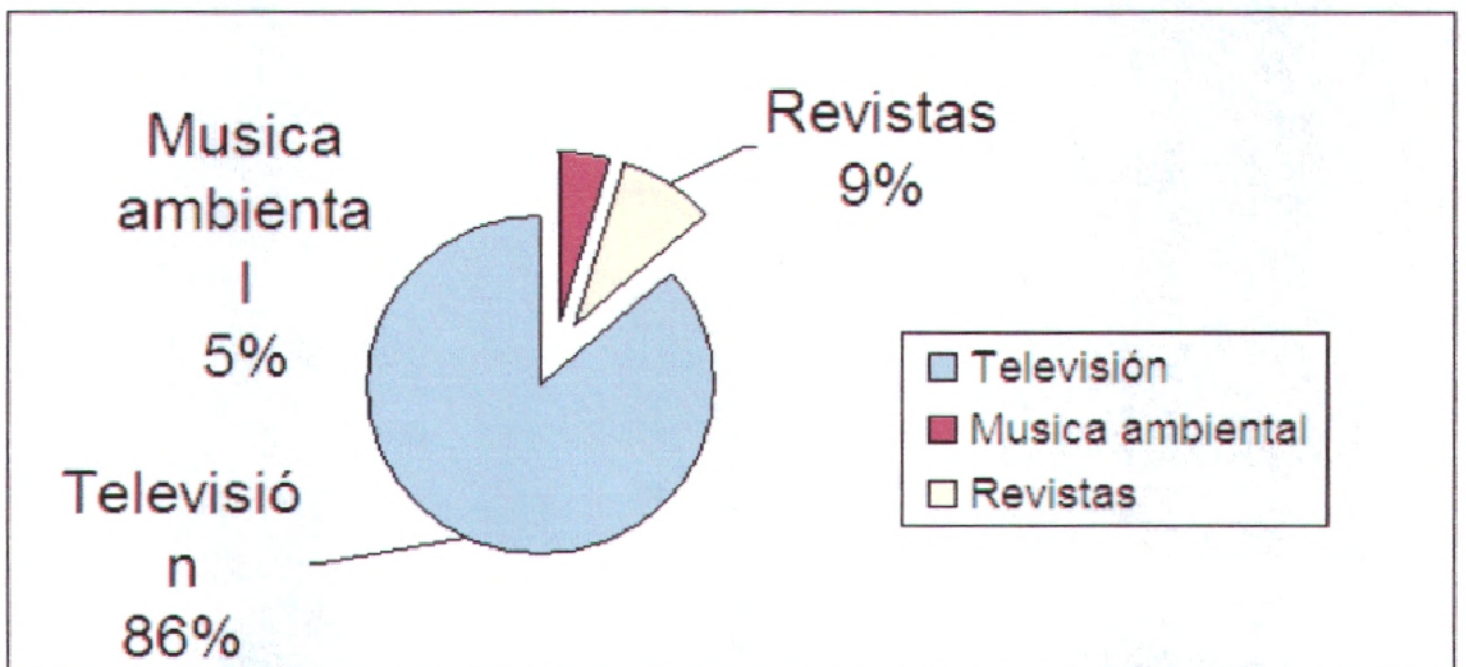
3) Durante su espera hubo medios que lo mantuvieron entretenido?

- | | | |
|----|----|----|
| a) | Si | 40 |
| b) | No | 5 |



4) Cuáles fueron estos medios?

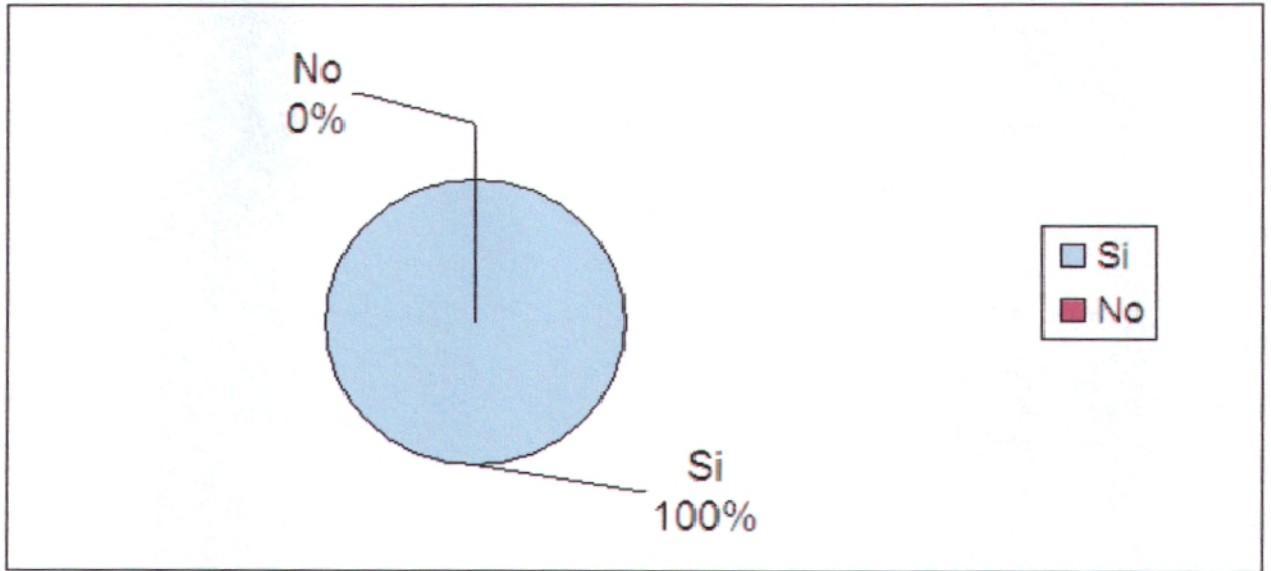
- | | | |
|----|------------------|----|
| a) | Televisión | 37 |
| b) | Música ambiental | 2 |
| c) | Revistas | 4 |



5) ¿La atención que recibió fue cordial?

- a) Si
- b) No

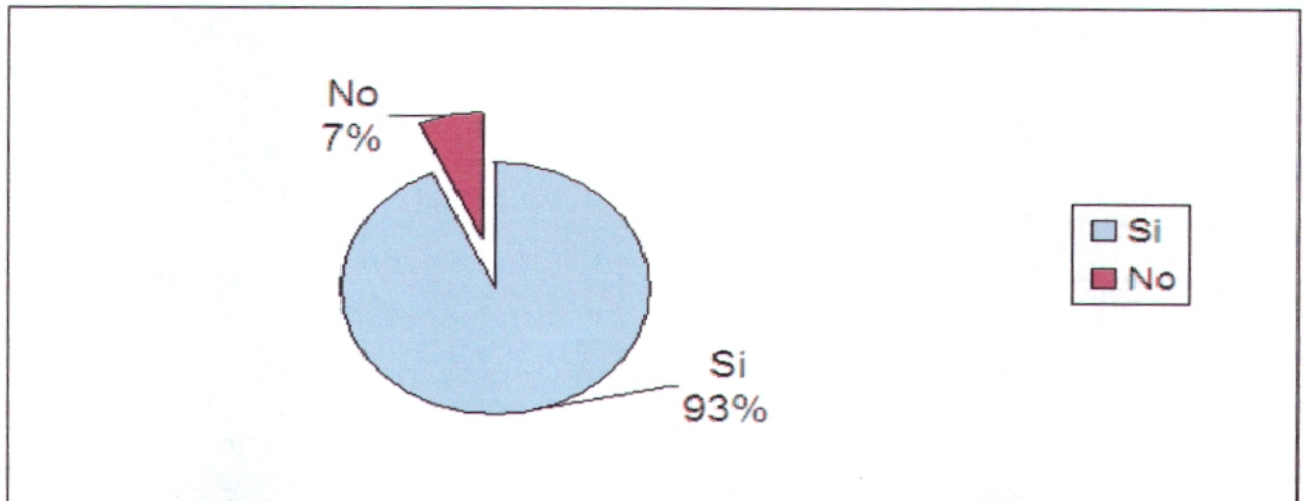
45
0



6) ¿Su problema ha quedado solucionado?

- a) Si
- b) No

42
3



9. INFORME DE RESULTADO

9.1. ENTREVISTA CPA. TOMAS RADA

En la entrevista se aprecia que el incentivo que se muestra a los técnicos viene por el factor económico, dando como resultado una bonificación a sus sueldos bajo el concepto de reembolso de movilización y mantenimiento del vehículo, sin embargo este mismo incentivo se vería afectado en caso de existiera alguna multa económica.

Sin embargo existe una brecha salarial muy amplia entre los técnicos instaladores y sus respectivos auxiliares de instalación; dado que la responsabilidad de los trabajos recae sobre jefes de cuadrilla, la diferencia salarial oscila sobre los trescientos dólares, dependiendo de la antigüedad del trabajador.

9.2. ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR DAÑO DE VEHICULOS

En la entrevista a los técnicos por las faltas por daño de vehículos resalto que las faltas se deben en el 70% de las coacciones por daños en el vehículo siendo el segundo indicador con un 20% de las faltas debidas a falta de transporte público.

En referencia al mantenimiento de los vehículos los técnicos indican que se realiza un chequeo siempre que se amerite en el 70% de las ocasiones, dejando el chequeo mensual preventivo solo para el 30% de las ocasiones, y una

revisión mas exhaustiva de los vehículos cada 3, 6 y 9 meses totalmente descartadas.

Lo que trae como consecuencia que al menos una vez al mes el 70 % de los técnicos presentan solo una ausencia por mantenimiento del vehiculo, mientras que el 30% restante de los técnicos presentan hasta 2 días de ausencia por avería.

Sin embargo en las ocasiones que un técnico ha solicitado mantenimiento para su vehiculo ha encontrado una respuesta favorable en un 90% de las ocasiones, y otorgando permisos para su ausencia hasta de 24 horas en un 40% de las veces, permisos de hasta 1 hora en el 30%, permisos de hasta 3 horas en un 20% y permisos de mas de 6 horas en un 10%.

Sin embargo a pesar de los permisos otorgados y el presupuesto asignado las faltas siguen ocurriendo y solo en un 70% de las veces se realiza un llamado de atención en el 30% restante no se toma acción alguna.

9.3. ENTREVISTA A TÉCNICOS POR FALTAS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES

Las comunicaciones están centradas con el 73% de resultados en vías celulares, mientras solo 23% indica que otra forma de comunicación son los teléfonos convencionales. AL 90% de los técnicos le parece que es este medio

resulta efectivo al momento de comunicarse con los clientes, y tiene un 80% efectividad al momento de comunicarse con la base o torre de control.

Sin embargo se resalta que este medio de comunicación celular representa para el 90% de los técnicos, un gasto en el presupuesto mensual, y este rubro no es reembolsado por la empresa, ni esta cubre los gastos en caso de que los técnicos no puedan cubrir dicho rubro. Sin embargo de acuerdo a los técnicos ellos reportan en un 50% siempre que hay un atraso, y casi siempre en el 50% restante.

9.4. ENTREVISTA A GERENTE TÉCNICOS POR NECESIDAD DE COMUNICACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, el principal medio de comunicación entre la base o torre de control con los técnicos instaladores en general, son los celulares, sin embargo a pesar de ser muy efectivos, conllevan un problema de presupuesto limitado para invertir en esta forma de comunicación.

Al presentarse una limitación en las comunicaciones o una falta de la misma, se presentan problemas como el atraso en las activaciones de los equipos, retrasos en los trabajos, limitaciones en la ayuda que se puede brindar, lo que genera malestar en los clientes.

Dando como resultado una comunicación regular entre la base o torre de control y trayendo una satisfacción regular de los clientes con la gestión realizada.

9.5. ENTREVISTA EN OFICINA

El tiempo de espera del 64% de los clientes se encuentra dentro de los 5 minutos, el 16% indica que ha esperado cerca de 10 minutos y el 20% restante ha tenido que esperar más de 20 minutos para ser atendidos. El 89% de los clientes se encuentran satisfechos con el tiempo de espera mientras el 11% ha indicado que el tiempo ha sido superior a lo esperado.

Durante su estadía en las oficinas el 89% de los clientes han tenido medios de distracción que los mantuvieron entretenidos, el 86% de ha indicado que el medio principal d distracción ha sido el show room donde se encuentra la programación de DirecTV, el 9% ha hecho referencia a las revistas Access de DirecTV y el 5% a la música ambiental.

El 100% de los clientes indican que la atención brindada en las oficinas ha sido cordial y el 93% de los clientes indican que su problema ha sido resuelto sin problemas adicionales.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. CONCLUSIONES

- Las comunicaciones están centradas en medios celulares. →
- El presupuesto invertido en comunicaciones celulares es limitado.
- No hay un mantenimiento preventivo de los vehículos de los técnicos.
- La empresa no invierte en sistemas de comunicación alternativos.
- Los incentivos al personal técnico se manifiestan exclusivamente en el ámbito monetario, marcando una diferenciación entre técnicos instaladores y auxiliares de instalación.
- Los clientes se encuentran satisfechos con el desempeño y atención que se brinda el área de atención al cliente en oficinas.
- No hay referencia de amonestaciones por la inasistencia o atraso en los trabajos técnicos por fallas en el vehículo por mal funcionamiento del mismo.

10.2. RECOMENDACIONES

- Se deben buscar medios alternos de comunicación, un sistema económico y eficiente son las radios, o incluir en el plan celular el servicio MovieTalk que permite utilizar la cobertura de nacional que brindan ciertas operadoras para el servicio de radio.
- Se debe fomentar el mantenimiento preventivo de los vehículos, se podría dar facilidad de pago en los mantenimientos o establecer un convenio con

talleres para brindar bonos no monetarios a los técnicos para el arreglo de sus vehículos.

- Se debe pensar en formas alternas de movilización de los técnicos, como es el alquiler de vehículos en compañías que ofrecen el sistema leasing, de esa manera se aseguraría el funcionamiento correcto de los vehículos y la renovación constante de los mismos.
- Se debe implementar una política mas estricta en cuanto la asistencia y puntualidad en la realización de los trabajos técnicos, se debería implementar un sistema de multas en el caso de incumplimientos.

INFORME EJECUTIVO

Mejora de la Satisfacción del Cliente



- Atención: Ing. Pastor Peña
- Responsable: Rafael Coello Moreira

Antecedentes del Proyecto

- El presente proyecto se ha desarrollado por la problemática en la atención que reciben los clientes y las molestias que se generan por la lentitud del servicio que alcanza las 72 horas de espera.
- El servicio está dividido en dos secciones críticas de atención, la primera es la atención al cliente en oficina, la segunda la atención técnica brindada en el hogar de los clientes.

Objetivos

- **Objetivos Generales:**

Responder a las necesidades de los clientes en lapsos no mayores a las 24 horas de espera desde que se genera la orden de trabajo, sin importar cual fuese el servicio solicitado por el cliente.

- **Objetivos Específicos:**

- Estudio de remuneración en base a resultados.
- Realizar un entrevista de satisfacción a clientes.
- Realizar un informe sobre las condiciones de los vehículos de los técnicos instaladores.
- Realizar un informe sobre la remuneración salarial de los técnicos.
- Reestructuración del salón de espera para clientes y futuros clientes.

Plan de Acción

Actividad	Tiempo (días)	Recursos	Responsables	Involucrados
Elaboración de formato de entrevista para los técnicos.	1	•Tiempo Invertido. •Computadora.	Rafael Coello	•Técnicos Instaladores •Auxiliares de instalación.
Elaboración de formato de entrevista para los clientes.	1	•Tiempo Invertido. •Computadora.	Rafael Coello	•Agente de asistencia al cliente en oficina.
Levantamiento de información para informe de ausencias por daño en vehículos.	3	•Tiempo Invertido. •Descuentos de la nomina.	Rafael Coello	•Departamento de Contabilidad.
Levantamiento de información para informe de necesidades de comunicación.	3	•Tiempo Invertido. •Formulario de entrevista.	Rafael Coello	•Técnicos Instaladores •Auxiliares de instalación.
Presentación de la propuesta ante los gerentes de área.	1	•Tiempo Invertido. •LCD 40" Sony Bravia	Rafael Coello	•Gerente General •Gerente Técnico.

Beneficios

- **Empresa:**

La empresa tendrá un aumento del 15% de suscriptores entre mediados del 2010 e inicios del 2011, produciendo un incremento lineal de los fondos residuales por clientes activos.

- Aumentar la agilidad del Servicio al cliente estandarizando los tiempos de atención según la zona de la ciudad atendida por el técnico.

- Satisfacción de los clientes ante la rapidez de respuesta en la solución de sus problemas.

- **Empleados:**

- Incremento en la motivación de los empleados.
- Implantación de remuneración variable en base al desempeño de los trabajadores.

- **Cliente**

- Incremento del 30% de trabajos realizados por los técnicos y auxiliares de instalación.
- Incremento del 45% de los ingresos del departamento técnico.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Las comunicaciones están centradas en medios celulares.
- El presupuesto invertido en comunicaciones celulares es limitado.
- No hay un mantenimiento preventivo de los vehículos de los técnicos.
- La empresa no invierte en sistemas de comunicación alternativos.
- Los incentivos al personal técnico se manifiestan exclusivamente en el ámbito monetario, marcando una diferenciación entre técnicos instaladores y auxiliares de instalación.

- Los clientes se encuentran satisfechos con el desempeño y atención que se brinda en el área de atención al cliente en oficinas.
- No hay referencia de amonestaciones por la inasistencia o atraso en los trabajos técnicos por fallas en el vehículo por mal funcionamiento del mismo.

Recomendaciones

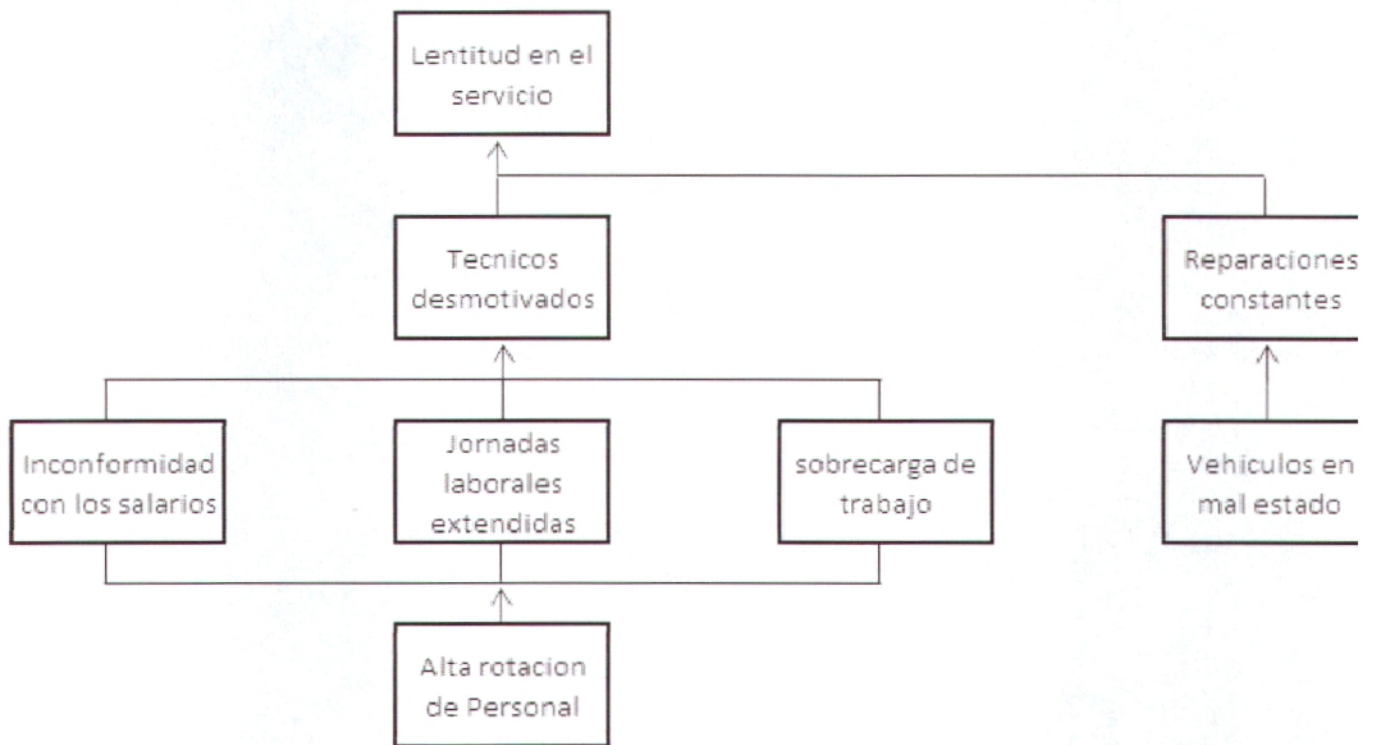
- Se deben buscar medios alternos de comunicación, un sistema económico y eficiente son las radios, o incluir en el plan celular el servicio MovieTalk que permite utilizar la cobertura de nacional que brindan ciertas operadoras para el servicio de radio.
- Se debe fomentar el mantenimiento preventivo de los vehículos, se podría dar facilidad de pago en los mantenimientos o establecer un convenio con talleres para brindar bonos no monetarios a los técnicos para el arreglo de sus vehículos.

- Se debe pensar en formas alternas de movilización de los técnicos, como es el alquiler de vehículos en compañías que ofrecen el sistema leasing, de esa manera se aseguraría el funcionamiento correcto de los vehículos y la renovación constante de los mismos.
- Se debe implementar una política mas estricta en cuanto la asistencia y puntualidad en la realización de los trabajos técnicos, se debería implementar un sistema de multas en el caso de incumplimientos.

ANEXOS

ANEXO 1

1. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OBJETIVOS



ANEXO 2

2. NOMINA DE PERSONAL

Nombres	Apellidos	Sexo	N° de cédula	Cargo que desempeña	Suelo Base	Bonificación	Movilización
Técnicos							
Cristobal Jose	Fernandez Orellana	Masculino	090944221-2	Tecnico Instalador	250,00	no mostrar	420,00
Joffre Clemente	Pluas Solorzano	Masculino	092650615-5	Auxiliar de Instalacion	240,00	no mostrar	420,00
Julio Ramon	de la Cruz Banchon	Masculino	090521977-0	Tecnico Instalador	250,00	no mostrar	420,00
Edgar Julio	de la Cruz Solorzano	Masculino	091843847-4	Auxiliar de Instalacion	240,00	no mostrar	420,00
Juan Miguel	Tumbaco Gonzalez	Masculino	091916968-0	Tecnico Instalador	250,00	no mostrar	420,00
Hector David	Sanchez Tumbaco	Masculino	092054873-2	Auxiliar de Instalacion	240,00	no mostrar	420,00
Rodrigo Alonso	Sanchez Chalan	Masculino	120415072-4	Tecnico Instalador	250,00	no mostrar	420,00
Ricardo Guillermo	Sanchez Chalan	Masculino	092011821-3	Tecnico Instalador	240,00	no mostrar	420,00
Marco David	Sudario Duarte	Masculino	091339940-8	Tecnico Instalador	250,00	no mostrar	420,00
Luis Antonio	Quimis Suñiga	Masculino	092746660-7	Auxiliar de Instalacion	240,00	no mostrar	420,00
Administrativos							
Viviana Ivon	Arroyo Estrada	Femenino	120413357-1	Atencion al Cliente	300,00	no mostrar	-
Cinthyia Adriana	Pincay Elizalde	Femenino	092193040-0	Atencion al Cliente	240,00	no mostrar	-

ANEXO 4

4. Entrevista Técnicos por ausencia debido a daños de vehículos.

Entrevista Técnicos por ausencia debido a daños de vehículos.

Nombre: _____

Apellido: _____

Cargo: _____ Edad: _____

- 1) Cuáles son sus motivos para faltar o llegar con atraso al trabajo? ordene las siguientes opciones.

Falta de recursos.	
Falta de transporte público.	
Daño en vehículo propio.	
Uso inapropiado del tiempo.	
Imprevistos familiares.	

Otros:

- 2) ¿Con qué frecuencia da mantenimiento a su vehículo?

Cada mes	
Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Cada 9 meses	
Cada 12 meses	
En caso que amerite	

- 3) ¿Cuántas veces dentro del mes normal de trabajo el vehículo de la cuadrilla se paraliza por daños?

De 0 a 1	
De 1 a 2	
De 2 a 3	
Más de 3 veces	

- 4) ¿Cuándo necesita realizar un mantenimiento general al vehículo, le dan tiempo suficiente para que el mantenimiento se lleve a cabo? Y ¿Cuánto tiempo es otorgado?

Si	
No	

De 0 a 1 hora	
De 1 a 2 horas	
De 2 a 3 horas	
mas de 6 horas	
24 horas	

- 5) Las faltas o atrasos cometidas por daño en los vehículos de qué manera son amonestadas?

Llamados de atención	
Memorándum	
Multas	
No se toma acción	

Otros:

ANEXO 5

5. Entrevista Técnicos por necesidades de comunicación.

Entrevista Técnicos por necesidades de comunicación.

Nombre: _____

Apellido: _____

Cargo: _____ Edad: _____

1) ¿Cuales son los medios de comunicación que emplea en su rutina de trabajo diaria?

Radios	
Celulares	
Correo electrónico	
Teléfonos convencionales	

Otros:

2) ¿Este medio de comunicación resulta efectivo para comunicarse con los cliente?

Si	
No	

3) ¿Este medio de comunicación resulta efectivo para comunicarse con la torre de control?

Si	
No	

4) ¿Al utilizar este medio de comunicación, esto representa un gasto adicional en su presupuesto?

Si	
No	

- 5) ¿Los gastos que representa una buena comunicación con el cliente y la torre de control son reembolsados por la empresa?

Si	
No	

- 6) ¿En caso de no poder usted invertir su dinero en este medio de comunicación, la empresa cubre este gasto?

Si	
No	

- 7) ¿Informa a la empresa en caso de atrasos con el trabajo de los clientes?

Siempre	
Casi siempre	
algunas veces	
casi nunca	
Nunca	

ANEXO 6

6. Entrevista CPA. Tomas Rada

1. ¿Cuál es el salario percibido por los técnicos?

Sueldo

Horas Extra

2. ¿A qué se debe a diferencia de salarios?

3. ¿Qué tipos de descuentos se consideran al momento de hacer la nomina?

4. ¿Los técnicos reciben un rubro adicional para su movilización? ¿Cuales es?

Si

No

5. ¿Para que está destinado este rubro extra?

6. ¿Se hacen descuentos en estos valores adicionales?

7. ¿Qué se toma en cuenta para estos descuentos?

ANEXO 7

7. Entrevista Gerente Técnico por necesidades de comunicación

Entrevista Gerente Técnico por necesidades de comunicación

Nombre: Pastor José María

Apellido: Peña Figari

Cargo: Gerente Técnico

Cédula: 092204766-7



1) ¿Cuál es el principal medio de comunicación entre los técnicos y la torre de control?

Radio
Teléfono convencional
Celulares

Otros:

2) ¿Cuál considera que es el principal problema en las comunicaciones entre los técnicos y la torre de control?

Medios ineficientes
Presupuesto limitado
Falta de supervisión

Otros:

3) ¿La falta de comunicación entre los técnicos y la torre de control en qué manera afecta los trabajos de los técnicos?

- Atrasa las activaciones
- Retrasa los trabajos
- Limita la ayuda brindada
- Crea malestar en los clientes
- Todas las anteriores

Otros:

- 4) ¿Una mala comunicación entre la torre de control y los técnicos produce un atraso en la atención brindada a los clientes?

Si	
No	

- 5) ¿Qué vías de comunicación considera que agilizaría a que las comunicaciones fluyan entre los técnicos, la torre de control y los clientes?

- 6) ¿Cómo calificaría el sistema de comunicación que maneja actualmente la compañía?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

- 7) ¿Cómo calificaría la satisfacción de los clientes con la comunicación que se les brinda?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

ANEXO 8

Satisfacción del Cliente

- 1) Tiempo que ha esperado para ser atendido:
- a) 5 minutos
 - b) 10 minutos
 - c) 15 minutos o mas

- 2) ¿El tiempo de espera le ha parecido correcto?
- a) Si
 - b) No

¿Por qué?

- 3) ¿Durante su espera hubo medios que lo mantuvieron entretenido?
- a) Si
 - b) No

- 4) ¿Cuáles fueron estos medios?
- a) Televisión
 - b) Música ambiental
 - c) Revistas

- 5) ¿La atención que recibió fue cordial?
- a) Si
 - b) No

¿Por qué?

6) ¿Su problema ha quedado solucionado?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

Su colaboración nos ayuda a mejorar.

Gracias