

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración Corporativa



**La Calidad en el servicio al cliente como herramienta para lograr su lealtad y  
mejorar la captación de ingresos en una empresa distribuidora de energía  
eléctrica en el municipio de Chimaltenango**

(Tesis de Maestría)

Licda. Sandra Leticia Salazar Landaverry

Guatemala, octubre 2013

**La Calidad en el servicio al cliente como herramienta para lograr su lealtad y mejorar la captación de ingresos en una empresa distribuidora de energía eléctrica en el municipio de Chimaltenango.**

(Tesis de Maestría)

Licda. Sandra Leticia Salazar Landaverry

Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga (**Asesor**)

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

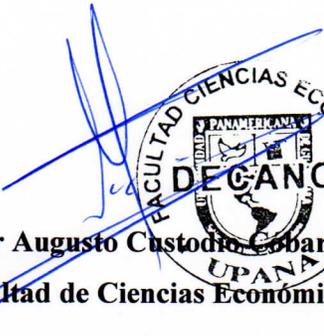
M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0013-2013-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 03 DE OCTUBRE DEL 2,013**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, asesor y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Tesis, titulada: "LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR SU LEALTAD Y MEJORAR LA CAPTACIÓN DE INGRESOS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL MUNICIPIO DE CHIMALTENANGO", elaborada por la licenciada Sandra Leticia Salazar Landaverry, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.**

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobarr**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

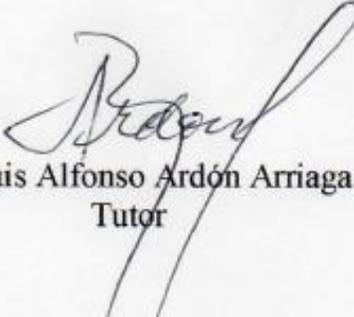


Guatemala, 17 de Septiembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“La Calidad en el servicio al cliente como herramienta para lograr su lealtad y mejorar la captación de ingresos en una empresa distribuidora de energía eléctrica en el municipio de Chimaltenango”**, presentado por el estudiante: **Sandra Leticia Salazar Landaverry**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Luis Alfonso Ardón Arriaga  
Tutor

Guatemala, 01 de octubre de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

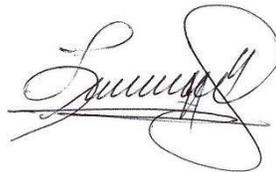
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión de Tesis del tema: **“La Calidad en el servicio al cliente como herramienta para lograr su lealtad y mejorar la captación de ingresos en una empresa distribuidora de energía eléctrica en el municipio de Chimaltenango”** elaborado por La Licenciada **Sandra Leticia Salazar Landaverry**, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la revisión de la misma, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha Tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a horizontal line underneath.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por ser la fuente de sabiduría, por haberme dado las fuerzas necesarias y por darme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida.

### **A mis Padres**

Por haberme dado la vida y por haberme transmitido sus principios y valores, especialmente a mi madre María Landaverry, por ser un ejemplo de responsabilidad y perseverancia, por su amor incondicional y por estar siempre allí cuando la necesito.

### **A mi hijo**

Diego Alejandro, por ser la fuerza y motivo que me impulsa a ser mejor cada día, para ser su ejemplo y que sea un hombre de bien. Te amo.

### **A mis hermanos**

Herber, Nancy y Brenda, por su cariño y por su interés en mí. Sé que siempre podré contar con ustedes y que este logro sea un ejemplo para su futuro.

### **A mis amigos**

Por su cariño, consejos y apoyo.

## Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Misión, visión y valores	2
1.3 Servicios que presta la empresa	2
1.4 Tipos de clientes	3
1.5 Estructura organizativa	4
1.6 Competencia	7
1.7 Mercado	7
1.8 FODA	8
Capítulo II	
2.1 Marco Teórico	9
2.1.1 Cliente	9
2.1.2 Conservar y retener al cliente	9
2.1.3 Tipos de clientes	10
2.1.3.1 Cliente interno	10
2.1.3.2 Cliente externo	10
2.1.4 Importancia del cliente interno	10
2.1.5 Servicio	11
2.1.6 Servicio al cliente	11
2.1.7 Cultura de servicio al cliente	12
2.1.8 Calidad	12
2.1.9 Calidad del servicio al cliente	13
2.1.10 Satisfacción del cliente	14
2.1.11 Lealtad	15
2.1.12 Ingresos	15
2.1.13 Importancia de la lealtad del cliente	15
2.1.14 Beneficios económicos de la retención de clientes	16
Capítulo III	
3.1 Planteamiento del problema	18
3.1.1. Pregunta	18
3.2 Objetivos	19
3.2.1 Objetivo general	19
3.2.2 Objetivos específicos	19
3.3 Alcances y límites	19
3.3.1 Alcances	19
3.3.2 Límites	20

3.4 Tipo de estudio	20
3.5 Población y muestra	21
3.6 Instrumentos	22
3.7 Procedimiento	23
Capítulo IV	
4.1 Resultados de la investigación	24
Capítulo V	
5.1 Discusión de los resultados	31
Conclusiones	34
Capítulo IV	
Propuesta	
6.1 Introducción	35
6.2 Objetivos	35
6.2.1 Objetivo general	35
6.2.2 Objetivos específicos	36
6.3 Plan de mejora en servicio al cliente y recepción de pagos	36
6.3.1 Situación actual	36
6.3.2 Situación propuesta	37
6.3.2.1 Área de atención al cliente y recepción de pagos	37
6.3.2.2 Mostrador de atención a clientes	39
6.3.2.3 Equipo para control de turnos y centro de consulta e impresión	39
6.3.2.4 Anfitrión	40
6.3.3 Presupuesto	43
6.3.4 Cronograma de ejecución	44
6.3.5 Croquis de agencia	45
6.4 Plan de capacitación a colaboradores	46
6.4.1 Fases del programa	46
6.4.1.1 Sensibilización	46
6.4.1.2 Fortalecimiento	49
6.4.1.3 Consolidación	50
6.4.2 Presupuesto plan de capacitación para colaboradores	51
6.4.3 Cronograma de ejecución	51
6.4.4 Medición	52
Referencias bibliográficas	53
Anexos	55

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar como la calidad en el Servicio al cliente puede ser utilizada como una poderosa herramienta para conocer a fondo las necesidades e intereses de sus clientes, ofrecerles un servicio satisfactorio, personalizado y con ello mantener su lealtad y a su vez contribuir a mejorar la captación de ingresos en la empresa Energía Total, S.A. (nombre ficticio).

En el capítulo I, se describen los antecedentes de la empresa, la misión, visión, valores, servicios que presta, el tipo de clientes que se atienden, la estructura organizacional, la competencia, el mercado y un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que fundamenta los conceptos básicos del tema investigado, entre ellos: cliente, tipos de cliente, importancia del cliente interno, servicio, servicio al cliente, cultura de servicio al cliente, calidad, calidad en el servicio al cliente, satisfacción de los clientes, lealtad, ingresos, importancia de la lealtad del cliente y finalmente los beneficios económicos de retención de los mismos.

En el capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, donde se definen los alcances y limitantes encontrados durante la realización de la investigación, se describe el tipo de estudio realizado, la población y muestra objeto de estudio y los instrumentos utilizados para obtener la información.

Los resultados de la investigación se presentan en el capítulo IV, con la respectiva representación gráfica de la encuesta telefónica realizada a los clientes, así como la matriz de evidencia con los resultados de las auditorías realizadas a los colaboradores sujetos de estudio.

En el capítulo V, se presenta el análisis de los resultados donde se examina y se descompone en sus partes los resultados de la investigación, los cuales al compararlos con los objetivos van a conducir a las conclusiones, en este capítulo se presentan los resultados sin llegar a emitir conclusiones ni recomendaciones. Aquí también se contrasta lo encontrado en la investigación con la opinión de los autores del marco teórico.

A continuación se dan las conclusiones obtenidas luego de realizada la investigación. Las mismas son el resultado del análisis de la información, por ser muy extensa la información se procesa y se emiten conclusiones que ayudarán a darle sentido a la investigación y saber hacia dónde se va a encaminar la propuesta final. Es importante resaltar que las conclusiones van amarradas a los objetivos generales y específicos que se plantearon en el capítulo III.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta que dará solución a los principales problemas encontrados en la investigación. El problema del alto tiempo de espera en cola puede ser solucionado con la creación de un área específica para atención a clientes y otra para recepción de pagos, como complemento de esto, se recomienda la creación de la posición de un anfitrión que al ingreso de la agencia, brindará asesoría, información y orientación a los clientes lo que agilizará los trámites. Finalmente se sugiere la instalación de un equipo para control de turnos y un centro de consulta e impresión de facturas. El problema de la pobre cultura de atención a clientes se propone solucionar con la implementación de un programa de capacitación formal y constante para crear una cultura de servicio.

## **Introducción**

En el mundo tan competitivo de hoy, la calidad en el servicio al cliente es un tema al que las empresas deben darle mucha importancia. Existen muchas razones para ello, entre estas: la competencia es cada vez mayor, aumenta más el número y la variedad de productos ofertados en el mercado, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado; la competencia es cada vez más dura, los productos se equiparan en calidad y precio, se hace necesario buscar una diferenciación. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan calidad y precio, sino también una buena atención, un ambiente agradable, una rápida atención, un trato personalizado; si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención recibida es muy probable que hable mal de la empresa y cuente su mala experiencia a otros consumidores; si un cliente recibe un buen servicio o atención es muy probable que vuelva a adquirir los productos de la empresa o vuelva a visitarla; si un cliente recibe un buen servicio o atención es muy probable que recomiende a la empresa con otros consumidores.

Por todas estas razones, hoy en día es casi una obligación brindar un servicio de calidad al cliente. Este debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente. Debe ir desde el saludo del personal encargado de la seguridad del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para ello se debe capacitar a todo el personal. Todos deben estar motivados en brindar una buena atención al cliente, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes. Y, por último, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de compra, sino también después ésta.

El presente trabajo logró determinar a través de las diferentes herramientas utilizadas, los principales elementos de servicio al cliente que deben mejorarse, también se determinó que hay una pobre cultura de servicio al cliente en los colaboradores. Una vez determinados los principales problemas, se proponen las estrategias y acciones necesarias para solucionarlos, todo esto enfocado a lograr la satisfacción y lealtad de los clientes, así como contribuir con el mejoramiento de la captación de ingresos de la empresa.

# Capítulo I

## 1.1 Antecedentes de la organización

Energía Total, S.A. nació el 23 de noviembre de 1982, resultado de la fusión entre Unión Eléctrica Madrileña (fundada el 10 de febrero de 1912) y Fuerzas Eléctricas del Noroeste, Sociedad Anónima. (Fundada el 23 de agosto de 1943).

Hoy, Energía Total, S.A. es algo más que una compañía eléctrica. Es un grupo energético multiservicios, con amplia presencia internacional. La compañía cuenta con posiciones estratégicas, tanto en su mercado doméstico como en el internacional, en los sectores de energía (electricidad y gas), telecomunicaciones y servicios.

### Expansión a mercados internacionales

La actividad internacional de Energía Total, S.A. comenzó con la prestación de servicios de consultoría a otras empresas a través de la exportación del conocimiento, la experiencia, los sistemas de información y los profesionales del negocio de distribución. Todo se inició en 1988 con el desarrollo de un proyecto integral de mejora de la gestión en la empresa eléctrica estatal de Uruguay, UTE.

Posteriormente, se fue extendiendo el ámbito de actuación y los clientes a empresas de diferentes sectores en la totalidad de los países de América Latina y a partir de 1991, con la apertura de los países de Europa Central y del Este se extendieron los proyectos a esta parte del mundo.

En Guatemala encuentra una oportunidad de ofertar por la compra de las empresas distribuidoras de electricidad en la provincia, las cuales se formaron luego de la emisión, por parte del Congreso de la República, de la Ley General de Electricidad, el 15 de noviembre de 1996. Dicha ley ordenó la separación de las actividades de generación, transmisión y distribución de electricidad.

Dentro de la reorganización del Instituto Nacional de Electrificación (INDE), se decidió la desincorporación de las actividades de distribución, para lo cual el Estado de Guatemala llamó a concurso internacional a ofertar por la compra de las distribuidoras, Energía Total, S.A. resultó ganadora.

En mayo de 2011 la totalidad de las acciones de Energía Total, S.A., fue adquirida por la empresa Activos Eléctricos (nombre ficticio) con lo que se inició un proceso de transformación que incluyó su cambio de imagen y denominación comercial.

## 1.2 Misión, Visión y Valores

### Misión

Distribuir electricidad de forma segura, eficiente y con calidad, motivados por un ambiente de crecimiento profesional y personal para quienes integramos esta empresa que acompaña el desarrollo integral de Guatemala, creando un impacto positivo para nuestros clientes, accionistas y la sociedad en general.

### Visión

Ser la empresa energética más respetada del país, enfocada en la satisfacción de nuestros clientes y un ejemplo para las distribuidoras del continente.

### Valores

- Servicio enfocado en la satisfacción del cliente
- Actitud responsable, íntegra y solidaria
- Compromiso con el ambiente y los derechos humanos
- Compromiso con la seguridad y la salud laboral de nuestros trabajadores, contratistas y con la seguridad de terceros que interactúan con nuestra infraestructura.
- Pro actividad y eficiencia en la consecución de los resultados.

## 1.3 Servicios que presta la empresa

- Servicio Permanente: Es el servicio de energía eléctrica para residencias, locales comerciales, edificios, municipalidades y cliente gubernamentales. Para este servicio no se determina un período o duración del contrato, para habilitarlo se requiere la instalación de un medidor y el consumo realizado por el cliente se factura mensualmente.
- Servicio Eventual: Tiene lugar cuando se solicita suministro de energía eléctrica por un período no superior a tres meses, no se requiere instalación de un medidor para su conexión. Ej. Ferias locales, eventos religiosos o actividades al aire libre que requieren energía eléctrica.
- Solicitud de cambio de voltaje: El cambio de voltaje requiere el cambio de un medidor y acometida de acuerdo al voltaje solicitado, este cambio puede realizarse de 120 Voltios a 240 Voltios y viceversa.
- Cambio de titular de pago: La titularidad de pago identifica a la persona natural o jurídica que se responsabiliza, ante la empresa, del pago de las facturas por venta de energía. El cambio de titular de pago es cuando un cliente solicita que el nombre del titular del pago cambie a nombre de la persona que realiza los pagos de las facturas de energía eléctrica de determinado contrato, por arrendamiento u otro motivo.

- Cambio de titular de contrato: Es cuando un cliente solicita que el nombre del titular del contrato actual cambie a su nombre, esto se da por diversas razones. Entre ellas compra-venta de un inmueble o fallecimiento del titular.
- Bajas de contrato: Finalización de las obligaciones contractuales entre la empresa y el cliente, da lugar a una facturación final en la que se incluyen todos los importes pendientes de facturar (kWh y cargos varios) desde la fecha de la última facturación hasta el momento de la baja
- Recontrataciones: Un contrato o recontratación es un acto jurídico por el cual la empresa se compromete a suministrar energía eléctrica a un cliente, de acuerdo con la legislación vigente.
- Actualización de datos del contrato: Son cambios requeridos por el cliente en alguna de las características o condiciones establecidas en el contrato original.

Las modificaciones posibles son:

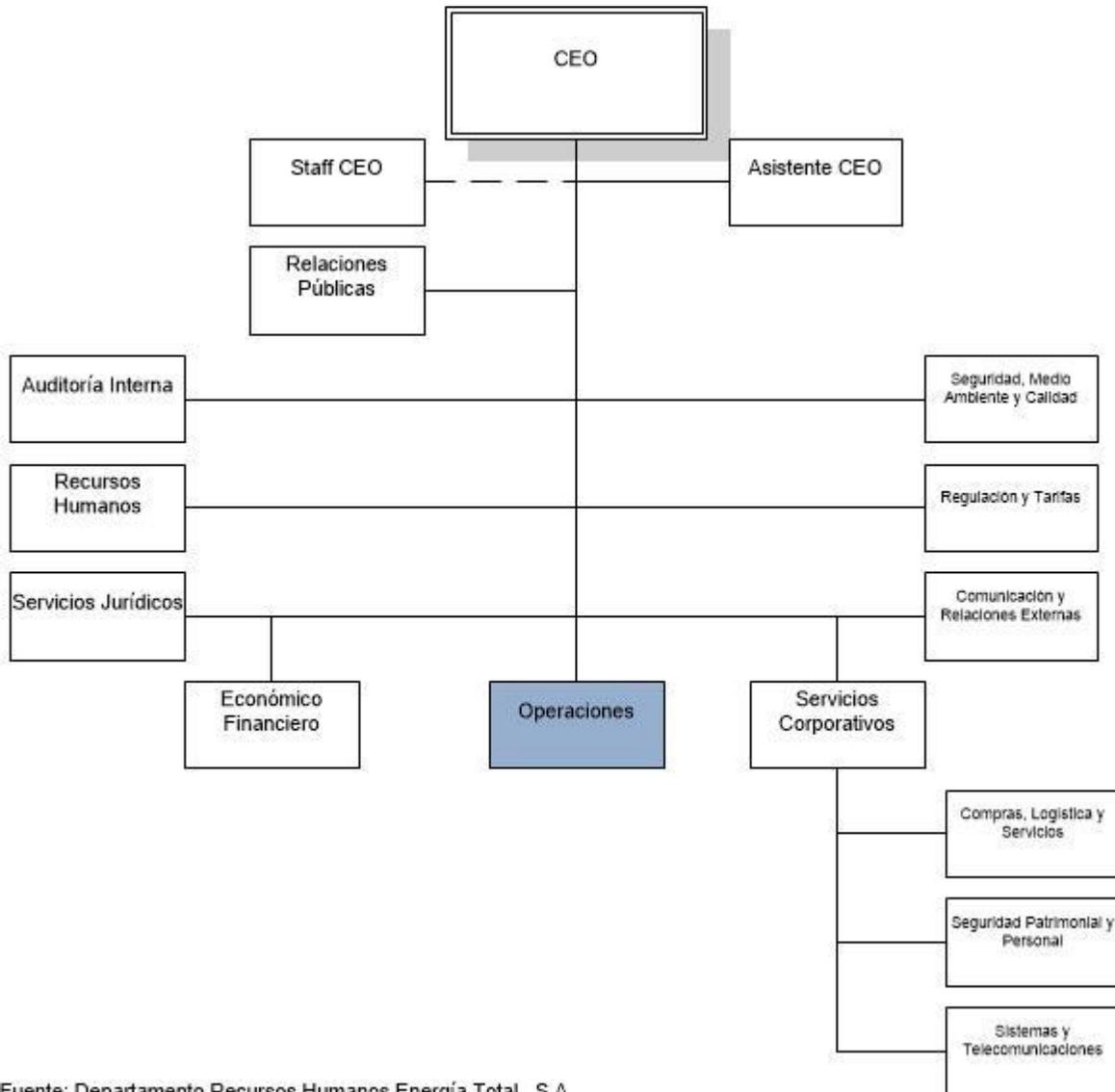
- Tipo de cliente
- Tipo y número de documento
- Dirección del cliente
- Teléfono, fax, celular y correo electrónico
- Condición fiscal
- Persona de contacto
- Modificación o incorporación de NIT
- Actividad económica del cliente (Ej. Si el servicio es utilizado para un hotel, restaurante, abarrotería, agencia de aduanas o bancos)
- Corrección de nombres y apellidos mal escritos comprobándolos con la cédula de vecindad o DPI (pasaporte en caso de ser extranjero)
- Atención de reclamaciones: Queja que manifiesta un cliente por su inconformidad con las gestiones realizadas por la empresa en lo que respecta al ciclo comercial, la calidad o continuidad del suministro de energía eléctrica o incumplimiento con plazos comerciales.
- Alta de acuerdos a plazos o convenios de pago: Es un documento donde se negocian las condiciones económicas y de tiempo para que un cliente cancele la totalidad de un importe pendiente a la distribuidora por consumos de energía vencidos. Se le puede dar carácter legal mediante la firma de un notario.
- Cambio de dirección de entrega de factura: Es cuando un cliente solicita que las facturas por consumo de energía eléctrica le sean enviadas a una dirección diferente a la ubicación del suministro.

#### 1.4 Tipos de clientes

- Residencial: Clientes de baja tensión 110v y 240v
- Municipal: Venta de energía a las municipalidades y alumbrado público.
- Gubernamental: Clientes como escuelas, hospitales y dispensarios.
- Industria y Comercio: Clientes como las empresas de telefonía celular (para antenas), bancos, avícolas, fincas y otras empresas que utilizan cantidades grandes de energía para su producción.

## 1.5 Estructura organizativa

### Organigrama General



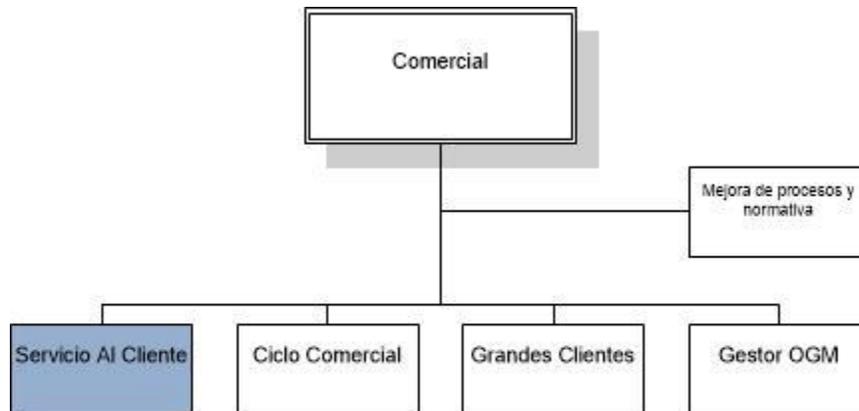
Fuente: Departamento Recursos Humanos Energía Total, S.A. 2013.

## Operaciones



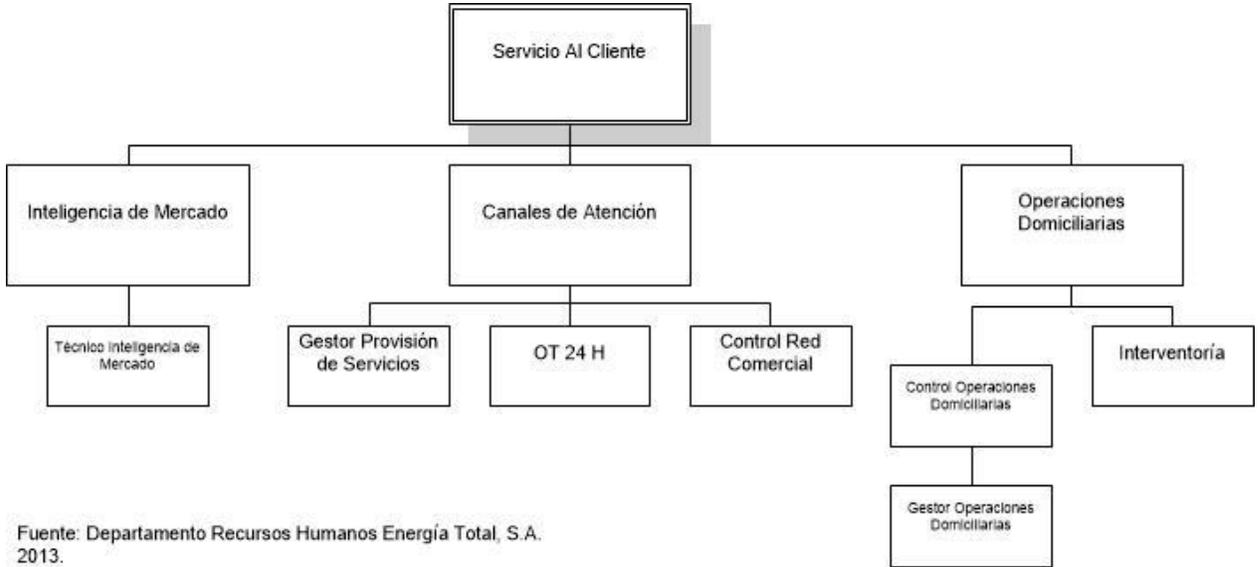
Fuente: Departamento Recursos Humanos Energía Total, S.A. 2013.

## Comercial

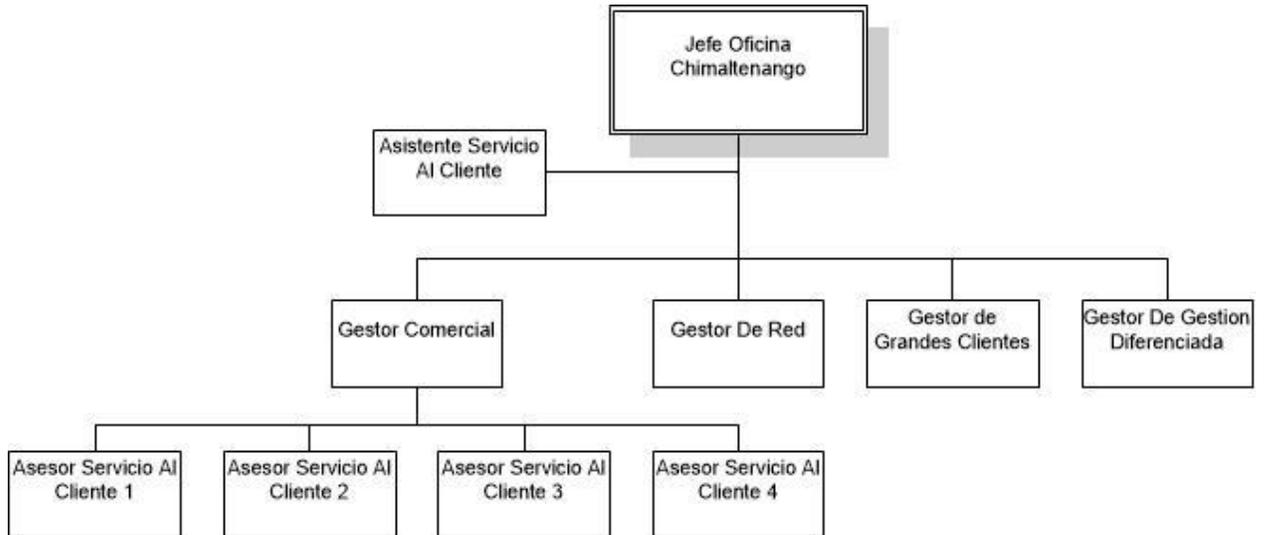


Fuente: Departamento Recursos Humanos Energía Total, S.A. 2013.

## Servicio al Cliente



## Agencia municipio de Chimaltenango

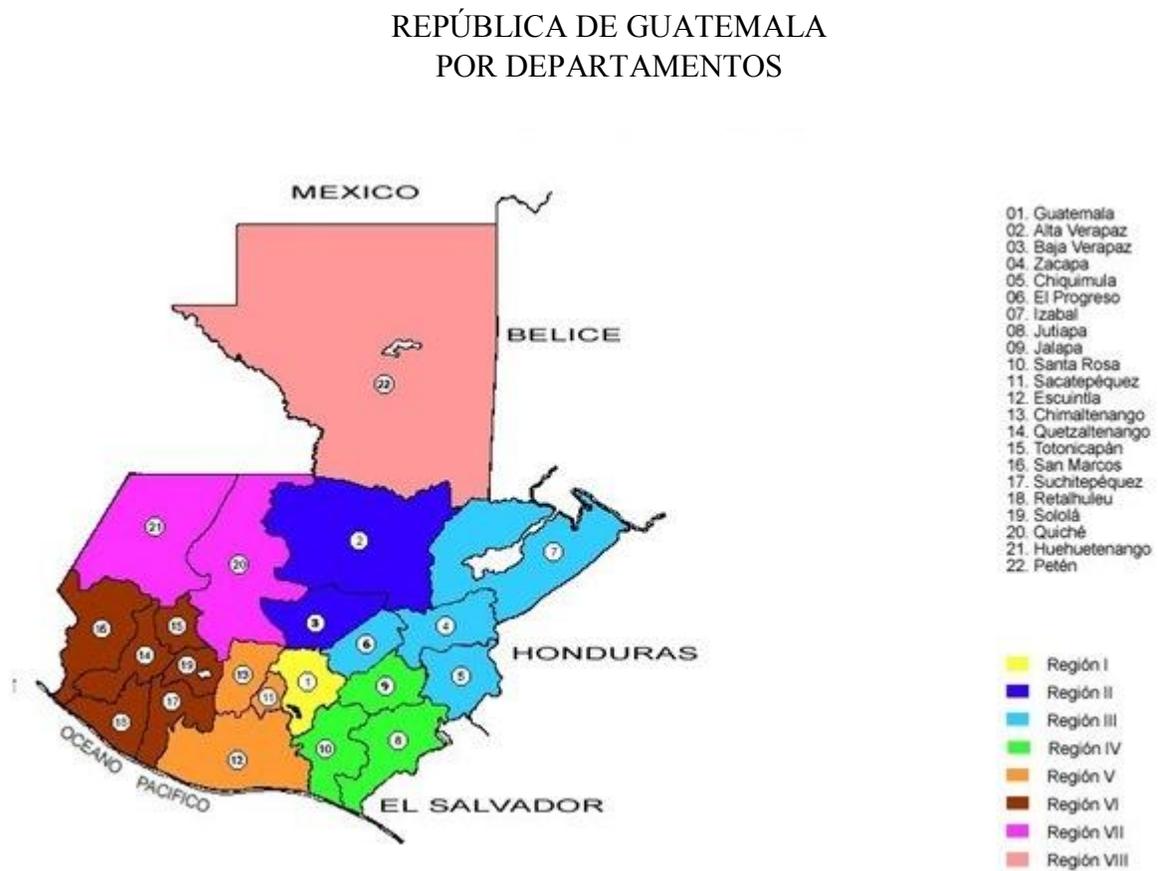


## 1.6 Competencia

Actualmente no se tiene competencia directa legal, sin embargo existen algunas empresas avaladas por las comunidades donde se realizan conexiones directas ilegales.

## 1.7 Mercado

Se cuenta con casi 1.5 millones de clientes a nivel nacional y es la encargada de distribuir la energía en 20 de los 22 departamentos de Guatemala. Los departamentos donde no se presta servicio son: Guatemala, Sacatepéquez y parte de Escuintla.



Fuente: SEGEPLAN

## 1.8 FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en el sector de energía eléctrico.</li> <li>• Se cuenta con una red bien estructurada para atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene una pobre cultura de servicio al cliente.</li> <li>• Falta de capacitación a colaboradores.</li> <li>• Procesos no están bien definidos o no existen.</li> <li>• Deficiente seguimiento a reclamos.</li> <li>• Falta de comunicación entre las áreas para resolución de problemas.</li> <li>• Estructura organizacional muy compleja y burocrática</li> <li>• No hay investigaciones de los mercados objetivos.</li> <li>• No se cuenta con estándares de medición del servicio.</li> <li>• Agencias no funcionales para atención al cliente.</li> <li>• Personal muy antiguo, por lo que existe resistencia al cambio.</li> <li>• Presupuestos limitados para inversión.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene competencia.</li> <li>• Inversión en infraestructura del país genera demanda del producto.</li> <li>• Nuevas propuestas de tecnología para medición y cobro.</li> <li>• Apoyo de entidad gubernamental con subsidio de la tarifa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión diferenciada (conexiones directas ilegales)</li> <li>• Baja en el costo de la tarifa trimestralmente dictado por la Comisión Nacional De Energía Eléctrica</li> <li>• Sindicato institucionales</li> <li>• Fenómenos naturales</li> </ul>

## Capítulo II

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Cliente

Vallejo y Sánchez definen al cliente como “todo aquel que tiene contacto con la organización: consumidores, colaboradores, socios, vecinos, proveedores, el estado y el país donde se desarrollan las actividades de una empresa”. (2011: 160)

Como señala Domínguez “el cliente es cualquier persona que adquiere un bien o un servicio de una empresa y satisface en mayor o en igual grado sus expectativas; lo cual hace que esas variables de satisfacción o satisfactores obtenidos induzcan a esta persona a iniciar un proceso de fidelización hacia ese producto, esa marca o esa organización empresarial”. (2006:2)

Domínguez agrega “es la razón de ser de una empresa, y además, aquél que le puede garantizar su futuro. El cliente es el eje central de toda organización”. (2006:2)

#### 2.1.2 Conservar y retener al cliente

Los clientes satisfechos generalmente son más fieles, pero esta satisfacción y lealtad varía de una industria a otra y de una situación competitiva a otra. Atraer nuevos clientes es una tarea muy importante, sin embargo, las compañías actuales también deben de concentrarse en conservar a los clientes actuales y forjar relaciones rentables y duraderas con ellos. La clave para retener clientes es proporcionarles un valor y una satisfacción superior a lo que ellos esperaban.

Kotler y Armstrong dicen que “Es cinco veces más costoso atraer nuevos clientes, que mantener satisfecho a un cliente actual”. (2003:4)

Tschohl (2008:31) menciona que “las capacitaciones a los empleados por parte de las empresas, permiten que éstos conozcan el producto y/o servicio y contribuyen a proporcionar un buen servicio, alcanzar así la conservación y retención del cliente”.

### 2.1.3 Tipos de Cliente

#### 2.1.3.1 Cliente interno

Domínguez (2006:4) dice “El cliente no es solamente quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos. El Cliente Interno. El personal que labora en la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.”

#### 2.1.3.2 Cliente externo

Domínguez (2006:4) dice “Esta categoría comprende a los intermediarios que directamente tienen una relación con la empresa y hacia los cuales deben dirigirse las acciones estratégicas para que se manifieste un valor agregado perceptible y una calidad de servicio que verdaderamente establezca una diferencia. Así mismo se puede considerar dentro de esta categoría el consumidor final o usuario del producto, quien es en última instancia el que validará cuanto del producto se diga o anuncie. Este es el que debe estar plenamente convencido de que el producto tiene un valor agregado o un beneficio superior al que proporciona la competencia.

### 2.1.4 Importancia del cliente interno

Vallejo y Sánchez (2011:72) mencionan “Aceptar la existencia de un cliente interno permite comprender el verdadero lugar que ocupan los colaboradores dentro de la organización. El cliente interno genera un producto que se vende en el mercado por un valor superior al que se pagó por elaborarlo. De esta forma la necesidad de un colaborador se convierte en la ganancia de la organización. “

Vallejo y Sánchez (2011:72) dicen que “el mayor activo que tiene una empresa es su gente y en esta visión, donde los empleados también son clientes, queda claro que una organización no puede venderse simplemente hacia afuera, sino que la imagen que proyectada debe ser congruente con la realidad interior.”

Se puede hablar entonces de un círculo de la satisfacción, donde tanto el cliente interno como externo traen sus necesidades a la empresa para satisfacerlas mutuamente. Por ello es tan importante tratar bien al cliente interno.

### 2.1.5 Servicio

Como señalan Kotler y Armstrong “Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción podría o no estar vinculada con un producto físico”. (2007:237)

Las principales características que se asocian a un servicio son:

- **Intangibilidad:** Esto significa que un servicio no se puede palpar por nuestros sentidos. No se puede tocar, oler, ver y mucho menos oír antes de la adquisición.
- **Inseparabilidad:** En el caso de los servicios primero se venden, luego se producen, y al mismo tiempo se consumen. Por eso son inseparables de las personas o máquinas que los proporcionan.  
Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio; lo contrario sucede con los productos físicos, estos se producen, se almacenan, luego se venden y mucho más tarde se consumen.
- **Variabilidad:** Como indican Kotler y Armstrong “Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuándo, dónde y cómo lo hace”. (2007:262).  
No se puede separar de las personas, entonces depende de quien lo proporciona. Por eso lo difícil de estandarizar. De allí que empresas orientadas hacia el cliente tienen que trabajar permanentemente con sus empleados para lograr algún grado de estandarización en la prestación del servicio. No deben existir diferencias geográficas, distancias, diferencias culturales cuando se trate de prestación del servicio. El servicio tiene que ser prestado en forma similar en donde se encuentre la empresa o cuantas sucursales o agencias la conformen.
- **Perecedero:** “Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente”. (Kotler y Armstrong, 2007:262)  
El servicio se produce y se consume al mismo tiempo. No da la posibilidad de almacenarlo o probarlo previamente. Esta es su gran diferencia con los bienes tangibles, pues estos sí dan la posibilidad previa de conocer su comportamiento y de almacenarlos cuantas veces y en las cantidades que se quiera.

### 2.1.6 Servicio al cliente

“Servicio al cliente significa entonces proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción, y además sea concordante con su objetivo. Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios apropiados en los cuales se presta el servicio.” (Domínguez, 2006:7).

“Al ver el servicio como una actividad intangible, es aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento que éste establece internamente su grado de satisfacción. Es decir, el valor agregado percibido y la satisfacción obtenida son simultáneos. No hay ninguna alternativa intermedia”. (Domínguez, 2006:7).

### 2.1.7 Cultura de servicio al cliente

Como indica Pérez V. “Para lograr la excelencia, la empresa debe enmarcarse en un proceso orientado a la mejora continua de la calidad para conseguir la satisfacción de los clientes. Esto no es otra cosa que adoptar una nueva conducta empresarial, donde el protagonista sea el cliente. De esta forma, la empresa posee un cultura de servicio”. (2006:33).

Pérez señala “La cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o hacia la premisa de que el cliente es primero. El estilo directivo, los valores predominantes y las normas de comportamiento influyen en la gente y en los resultados de la calidad en los momentos críticos de contacto con el cliente. (2006:33)

En una empresa que tiene una cultura de servicio al cliente, cada persona o departamento en la organización se considera cliente de los otros (cliente interno). Asimismo la calidad es entendida no sólo como calidad de producto y servicio, sino en la gestión en la empresa, al existir participación de la alta gerencia como base para el cambio de actitud de los trabajadores. La comunicación organizativa fluye en todas las direcciones de forma eficiente para garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad.

Cuando la cultura se orienta hacia la calidad y se logran niveles de calidad personal, departamental y del servicio, se facilita el logro de los objetivos de la empresa.

### 2.1.8 Calidad

Como señalan Vallejo y Sánchez “El concepto básico de calidad reza que es el conjunto de propiedades inherentes a un producto o servicio que le confieren la calidad para satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes en forma continua y de manera constante” (2011:55)

Vallejo y Sánchez continúan diciendo que “el punto máximo de la calidad cada vez se acerca más a la idea de sorprender al cliente más allá de la simple satisfacción” (2011:55).

Cuando una persona escoge una empresa para la prestación de determinado servicio, lo hace basado en una recomendación, en las referencias que aparecen en algún medio o simplemente, por la promesa de fiabilidad que hace la compañía. De algún modo, que se cumpla con estas expectativas básicas es lo mínimo que puede esperarse de una compañía. Pero si la atención y la iniciativa de los empleados van más allá del cumplimiento de sus funciones, probablemente la organización logre traspasar este umbral de expectativa del cliente y quedarse fija en la memoria como un lugar a donde debería volver.

Como señala Domínguez “El umbral de la calidad se traspasa cuando se sorprende al cliente” (2006:57).

### 2.1.9 Calidad del servicio al cliente

Como indican Kotler y Armstrong “Una de las mejores formas en que una empresa de servicios se puede diferenciar es entregando consistentemente mayor calidad que sus competidores”. (2007:265).

Para evaluar la calidad en el servicio al cliente, los clientes se basan en los siguientes factores. (Lamb, Hair y McDaniel,2006:365)

- **Confiabilidad:** Capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, precisa y uniforme. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.
- **Sensibilidad:** Capacidad de prestar el servicio con prontitud.
- **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza. Los empleados que tratan a los clientes con respeto y les hacen sentir que pueden confiar en la empresa son un ejemplo de seguridad.  
El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos para pedirle orientación.

- Empatía: Atención personalizada y cuidadosa a los clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y saben cuáles son las necesidades específicas de cada uno de ellos, ofrecen empatía. Se ha obtenido por parte de los clientes que evalúan en este rubro tres aspectos diferentes que son:
  - Facilidad de contacto: Facilidad para llegar a la empresa o para ponerse en contacto con ella por cualquier medio.
  - Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa, además de un idioma o lengua que ellos puedan entender claramente.
  - Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita, en las condiciones más adecuadas y que se le ofrezca algo adicional a lo que necesite; con esto se supera sus expectativas.

La calidad global del servicio se mide combinando la evaluación de los consumidores para el total de estos cinco componentes.

#### 2.1.10 Satisfacción del cliente

Gosso (2008:77) “La satisfacción es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa”.

Gooso continua diciendo que “si el resultado es neutro, no se habrá movilizado ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que se tenía que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción.

En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal. En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positivo, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto se habrá ganado un cliente satisfecho. Lo cual significa, para la empresa, una mayor fidelidad del cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus experiencias a otros, como así también personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en vez de criticar” (2008:77).

### 2.1.11 Lealtad

Rivas (2013) define la lealtad como “el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor, posee una disposición positiva hacia ese proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita servicio”.

Como señalan Blackwell, Engel y Miniard “La lealtad basada en una satisfacción genuina y continua es uno de los activos más grandes que puede desarrollar una empresa. Al mismo tiempo, muchos consumidores se vuelven más demandantes, eligen probar productos nuevos promocionados de una manera especial o por un nuevo minorista que entra en el mercado, en vez de mantenerse leales hacia la marca de un producto o servicio. Conforme a los consumidores se les dan nuevas oportunidades de elección, se desvanecen las distinciones entre marcas, especialmente si no se sienten recompensados por mantenerse leales, y perciben que muchas marcas son iguales en términos de calidad y valor recibidos. Como resultado se incrementa el comportamiento de cambio, igual que se incrementan quejas, desapego hacia el concepto de lealtad”. (2002:50)

### 2.1.12 Ingresos

Como señalan Fullana y Paredes “El ingreso es el valor que el mercado otorga a la empresa por los bienes y servicios que entrega a sus clientes”. (2008:59).

En el caso de una empresa que presta servicios a sus clientes o les vende algún producto, recibe el pago inmediato o adquiere una cuenta por cobrar que se recaudará y por tanto se convertirá en efectivo dentro de un periodo corto de tiempo. Para cualquier transacción específica, el valor del ingreso es una medida de los valores del activo recibido del cliente.

Los ingresos contribuyen con el aumento del patrimonio de la empresa. El ingreso de efectivo y de cuentas por cobrar de los clientes aumentan los valores de los activos de la organización.

### 2.1.13 Importancia de la lealtad del cliente

“Los clientes leales siempre han sido importantes para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero debido a la mayor competencia del entorno actual, la lealtad del cliente es más importante, y se verá más amenazada que nunca. Casi todas las empresas actuales enfrentan cada vez más el riesgo de que sus clientes se pasen a la competencia.

Al mismo tiempo, las empresas aumentan sus esfuerzos para competir por los mismos clientes nuevos; esto eleva el coste de adquirir clientes y, también, disminuye la efectividad de los esfuerzos de adquisición.

En este entorno competitivo, los beneficios económicos cuantiosos de retener a los clientes fieles son incluso más importantes”. (Siebel,2001:45).

#### 2.1.14 Beneficios económicos de la retención de clientes

Existen cinco factores que determinan estos beneficios de la retención de clientes y son los siguientes:

1. El ritmo al cual una empresa retiene a sus clientes afecta de manera significativa a la inversión de adquirir nuevos clientes. Dado que adquirir un nuevo cliente puede costar de cinco a doce veces más que retener a uno existente, la retención de clientes supone beneficios de fondo considerables, pues evita costes adicionales en la adquisición de clientes. Es decir, cuanto menos dependa una empresa para obtener un aumento de ingresos de los nuevos clientes, más reducirá sus gastos de *marketing*.
2. En muchas industrias los clientes leales tienden a aumentar el volumen de sus compras con el paso del tiempo: en otras palabras, clientes leales equivalen a un incremento de la cartera. Los clientes leales también tienden a comprar más productos o servicios de un proveedor en el que confían: al conocer más la línea de productos de la empresa, compran más productos adicionales.
3. A los clientes antiguos suele costar menos darles servicio. Por lo general están más familiarizados con la política y los procesos de una empresa, por tanto suelen hacer menos preguntas y consumir menos recursos de *marketing*, ventas y servicios que los clientes nuevos o los posibles. Cuando los clientes establecidos llaman a los *call centers*, sus llamadas suelen ser más cortas que las de otros clientes, porque saben con quién contactar o tienen a mano la información que necesita el agente para satisfacer la llamada de manera eficiente. Además están familiarizados con los procesos del proveedor, a menudo acceden a los servicios fuera de horas punta y utilizan mecanismos de autoservicio con más frecuencia, cosa que reduce el coste del servicio.

4. Para prácticamente todas las empresas, los clientes leales son la mejor fuente de referencia.

En la mayor parte de las industrias el boca a boca desempeña una función importante en la adquisición de nuevos clientes, y en algunas industrias – servicios profesionales, tales como los legales los de contabilidad – las referencias son la fuente más importante de nuevos negocios. Sin embargo, un número muy reducido de empresas analiza consistentemente los efectos del boca en boca en su negocio, porque no se suele aplicar el valor real de los clientes leales.

A menos que la empresa mida el impacto de las referencias, no podrá tomar decisiones óptimas sobre los esfuerzos en las inversiones para producir más lealtad.

5. Los clientes leales, generalmente, son menos sensibles al precio que los demás, están dispuestos a pagar un extra por los servicios y los productos. Esto es en parte porque los clientes leales tienden por naturaleza a preferir relaciones a largo plazo y son inherentemente menos receptivos a las promociones de los competidores. Así mismo, estos clientes tienen tendencia a adquirir productos y servicios de mayor margen porque valoran los beneficios adicionales de las ofertas.

Los clientes leales son por consiguiente, los mejores clientes de una empresa, precisamente porque sus preferencias se ajustan más a las ofertas de la empresa; en otras palabras, los clientes se convierten en leales porque son los que mejor valoran lo que la empresa ofrece.

## Capítulo III

### 3.1 Planteamiento del problema

Las consecuencias de un mal servicio al cliente son nefastas para cualquier organización, vale la pena generar una mayor consciencia del grado de responsabilidad que se tiene a la hora de tratar con los clientes, es fundamental revisar continuamente los procesos, no se puede dejar nada al azar, porque donde hay una falla en el seguimiento de los procesos, se origina el mal servicio, cuyas consecuencias negativas más importantes son:

- Pérdida de los clientes: Por lo general los clientes insatisfechos no regresan, hacen mala propaganda a la empresa, lo que puede significar la pérdida de otros clientes.
- Disminución de las utilidades: Es difícil calcular el impacto del mal servicio, porque las variables que influyen en la disminución de utilidades son muchas, sin embargo si vemos que el nivel de ventas está disminuyendo y las quejas se incrementan, podemos deducir que hay un problema con el servicio, toda empresa busca obtener más ganancias, esos objetivos dependen en buena medida del buen servicio al cliente.
- No hay crecimiento de la empresa: Está claro que un mal servicio irá estancando a la empresa, no habrá crecimiento, hasta el punto en donde los demás costos internos se elevarán y la situación se volverá insostenible.

Aunque la empresa Energía Total, S.A. no tiene competidores directos, desde el año 2012 se ha incrementado el robo y cobro ilegal de energía eléctrica; ha crecido hasta el punto que las conexiones ilegales a la red eléctrica de las empresas distribuidoras de energía son generalizadas en algunas comunidades, en las cuales se impide que personal de éstas ingrese a retirarlas e incluso a dar servicio a los equipos. Esto ha generado una disminución importante en la recaudación de las empresas distribuidoras de Energía. Según artículo escrito por Gerardo Rafael en el Diario de Centroamérica el 17 de diciembre 2012 con el título “Mingob liga a 3 entidades con mafia que roba electricidad” Q 100 millones al año obtiene la mafia que cobra por la energía eléctrica que roban a la red, según el Ministerio de Gobernación.

Es por ello que a través de mejorar la calidad en la atención en el servicio al cliente se busca ganar su lealtad y con ello contribuir a mejorar la captación de sus ingresos.

#### 3.1.1 Pregunta

¿Cómo contribuye la calidad en el servicio al cliente para lograr su lealtad y mejorar la captación de ingresos en una empresa distribuidora de energía eléctrica?

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo general

Determinar cómo contribuye la calidad en el servicio al cliente para lograr su lealtad y mejorar la captación de ingresos en una empresa distribuidora de energía eléctrica.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Definir los elementos de servicio al cliente que utiliza la empresa para la atención al cliente. Entre ellos, tiempos de espera en cola, cumplimiento del plazo de la gestión, tiempo de atención, calidad en el servicio proporcionado por el agente, calidad en general del servicio.
- Analizar la incidencia de la calidad en el servicio al cliente en el mejoramiento de la captación de ingresos.
- Identificar cuál de los elementos de atención al cliente tiene mayor relevancia para los usuarios.
- Evaluar la capacidad y cultura de servicio de los colaboradores de la empresa.
- Presentar una propuesta que contenga: los planes de acción para mejorar la calidad en el servicio al cliente, principalmente en los elementos que para el cliente tienen mayor relevancia y los planes de acción para crear una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la compañía.

## 3.3 Alcances y límites

### 3.3.1 Alcances

La investigación se realizó en la agencia de la empresa Energía Total, S.A. ubicada en el municipio de Chimaltenango. Específicamente se evaluó el área de servicio al cliente y clientes residenciales de dicha agencia.

Con esta investigación se determinarán los elementos de servicio al cliente que actualmente utiliza la empresa, cuáles son más relevantes para el usuario y cómo influyen para ganar su lealtad y mejorar la captación de ingresos de la empresa.

### 3.3.2 Límites

Se presentaron las siguientes limitantes:

- Dentro de la investigación se abarcó solo clientes residenciales (no: municipales, gubernamentales, industriales y comerciales) para delimitar mejor el grupo de estudio.
- Las limitaciones económicas fueron determinantes para dejar de incluir otras agencias, sin embargo se trató de investigar la de mayor relevancia para el estudio.
- Por confidencialidad no se permitió la utilización del nombre real de la empresa objeto de estudio.
- El número de preguntas en el cuestionario telefónico tuvo que ser limitado pues se basa en los elementos de medición estándar utilizados por la CIER (Comisión de Integración Energética Regional)
- Asignación de poco tiempo del personal del *call center* para realizar las entrevistas telefónicas.

### 3.4 Tipo de estudio

Se realizó una investigación de tipo descriptivo, “cuyo objetivo primordial es la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación”. Mas(2010:191).

Por lo tanto en esta investigación se midió, se analizó y posteriormente se interpretó los resultados.

A través de la misma también se buscó determinar los elementos del servicio al cliente que inciden en su lealtad y cuáles son los más valorados por los usuarios.

### 3.5 Población y muestra

Los sujetos de la investigación fueron todos los clientes que se presentaron a hacer una gestión de servicio con la empresa Energía Total, S.A. durante el mes de julio 2013.

Debido a que la población es menor a 100,000 individuos, se puede hablar de un universo finito, para estos casos la fórmula estadística para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 p * q}$$

En donde

$$\begin{aligned} N &= 2,886 \text{ (casos/individuos)} \\ Z_{\alpha}^2 &= 1.96^2 = 3.8416 \\ p &= 0.50 \\ q &= 0.50 \\ d^2 &= \pm (5/100)^2 = 0.0025 \end{aligned}$$

Desarrollo y resultado de la fórmula:

$$n = \frac{2,886 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025(2,886 - 1) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{2,771.71}{7.21 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2,771.71}{8.17}$$

$$n = 339 \text{ Clientes}$$

### 3.6 Instrumentos

#### Instrumento No. 1 - Cuestionario Telefónico

Este instrumento se utilizó para obtener información de los clientes residenciales del municipio de Chimaltenango. Cuenta con un total de 1 página, en él se registra el número telefónico del cliente, el no. De caso, el agente de servicio que atendió y el tipo de gestión realizada, incluye 5 preguntas cerradas y una pregunta abierta (Ver anexo 1).

#### Instrumento No. 2 –Auditoría de Servicio al Cliente

Este instrumento se utilizó como complemento del cuestionario telefónico para evaluar otros aspectos relevantes de servicio al cliente, se utilizó para obtener información enfocada principalmente en los colaboradores de servicio al cliente, las instalaciones físicas de la agencia y la imagen de la empresa. Cuenta con un total de 2 páginas, en él se registra el nombre de la agencia, el agente de servicio al cliente auditado y la fecha. El formulario se divide en varias secciones, entre ellas: las instalaciones de la agencia, orden y limpieza, un *script* de servicio al cliente (saludo y presentación, descubre, indaga, resuelve cierre y despedida), la actitud de atención hacia el cliente y comentarios generales. (Ver anexo 2).

#### Instrumento No. 3 – Guía de Entrevista

Esta entrevista se realizó para obtener información del Gerente de Servicio al cliente. Consta de 26 preguntas abiertas, donde se solicita información general de la empresa, la estructura organizativa, los servicios que presta, la competencia, la zona geográfica que cubren y temas relacionados directamente con los procesos y funciones del departamento de servicio al cliente. (Ver anexo 3).

#### Instrumento No. 4 – Guía de Observación

Consistió en visitar la agencia en Chimaltenango, observar los procedimientos de atención al cliente utilizados por la empresa y anotar en una lista los resultados. En dicho documento se registra el nombre de la agencia y la fecha de la visita. El documento consta de una lista de 29 elementos, todas las respuestas son cerradas y se tiene un área para observaciones. (Ver anexo 4).

### 3.7 Procedimiento

- Se obtuvo autorización de la empresa para aplicar los instrumentos a los clientes y colaboradores de la empresa.
- Se estudió la calidad y atención al cliente para adaptarlos dentro de los instrumentos de evaluación para los clientes y colaboradores
- Se elaboraron los instrumentos de medición
- Se validaron los instrumentos, luego se realizaron las correcciones para que se pudiera utilizar.
- Se seleccionó a los sujetos para dicho estudio y se realizaron llamadas telefónicas para que respondieran las preguntas del instrumento.
- También se procedió a realizar las auditorías en la agencia.
- Se visitó el área de servicio al cliente de la agencia del municipio de Chimaltenango para su observación.
- Se tabuló la información obtenida con los instrumentos
- Luego se graficó los resultados obtenidos en el cuestionario telefónico y se elaboró la matriz de evidencia de las auditorías
- Se procedió interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos
- Se realizó la discusión de los resultados
- Se elaboraron las conclusiones
- Se desarrolló la propuesta
- Se elaboró el informe final

## Capítulo IV

### 4.1 Resultados de la investigación

A continuación se presenta la interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario telefónico realizado a los clientes sujetos de estudio de la empresa Energía Total, S.A.

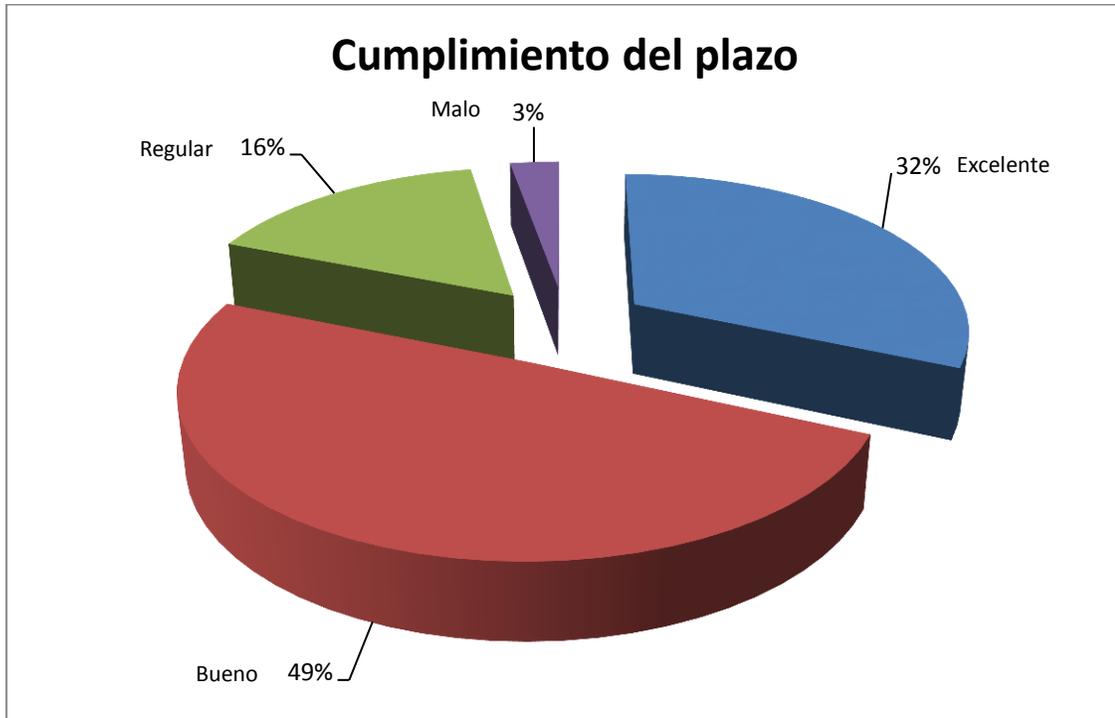
Gráfica No. 1



Base: 396 clientes entrevistados  
Fuente: Elaboración propia, 2013.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que más de la tercera parte del total de entrevistados califican el tiempo de espera en cola como *malo* y un poco más de la tercera parte lo encuentran *regular*.

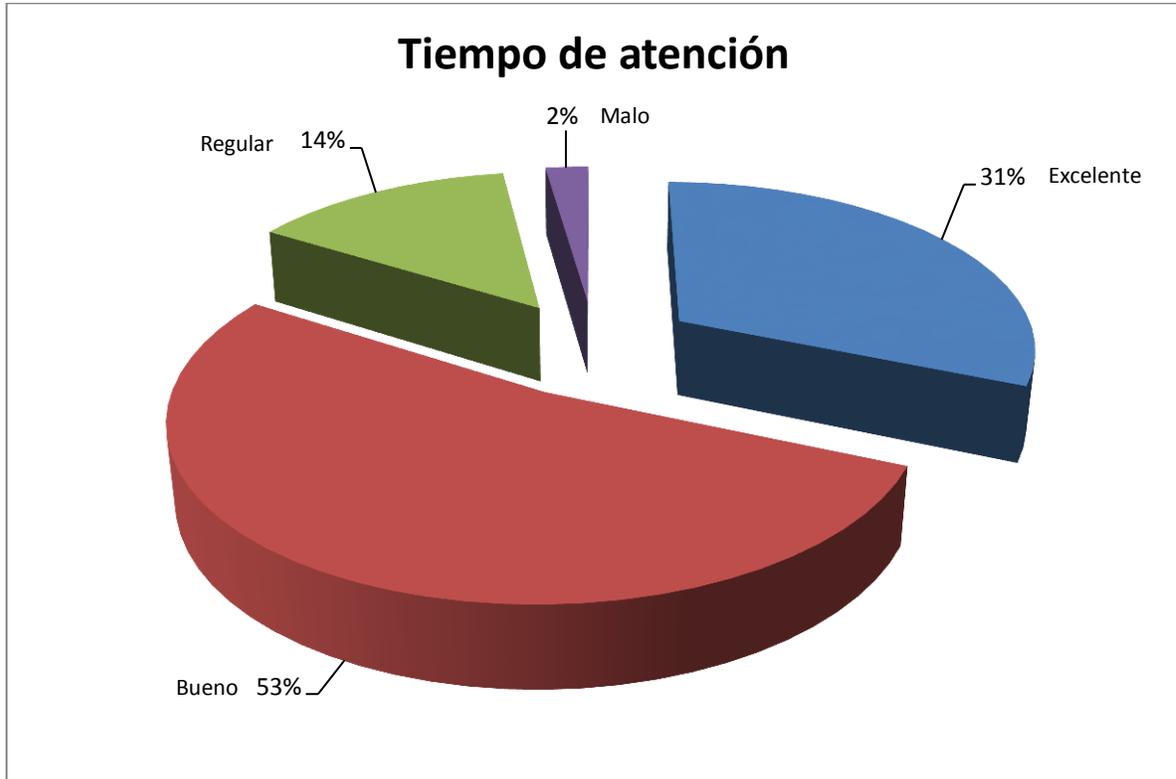
**Gráfica No. 2**



Base: 396 clientes entrevistados  
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Se observa que casi la mitad del total de entrevistados califican como *bueno* el cumplimiento del plazo de su gestión y casi la tercera parte lo evaluaron como *excelente*.

**Gráfica No. 3**



Base: 396 clientes entrevistados  
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Del total de entrevistados más de la mitad evalúan como *bueno* el tiempo de atención mientras realizan las gestiones y poco menos de la tercera parte lo califican como excelente.

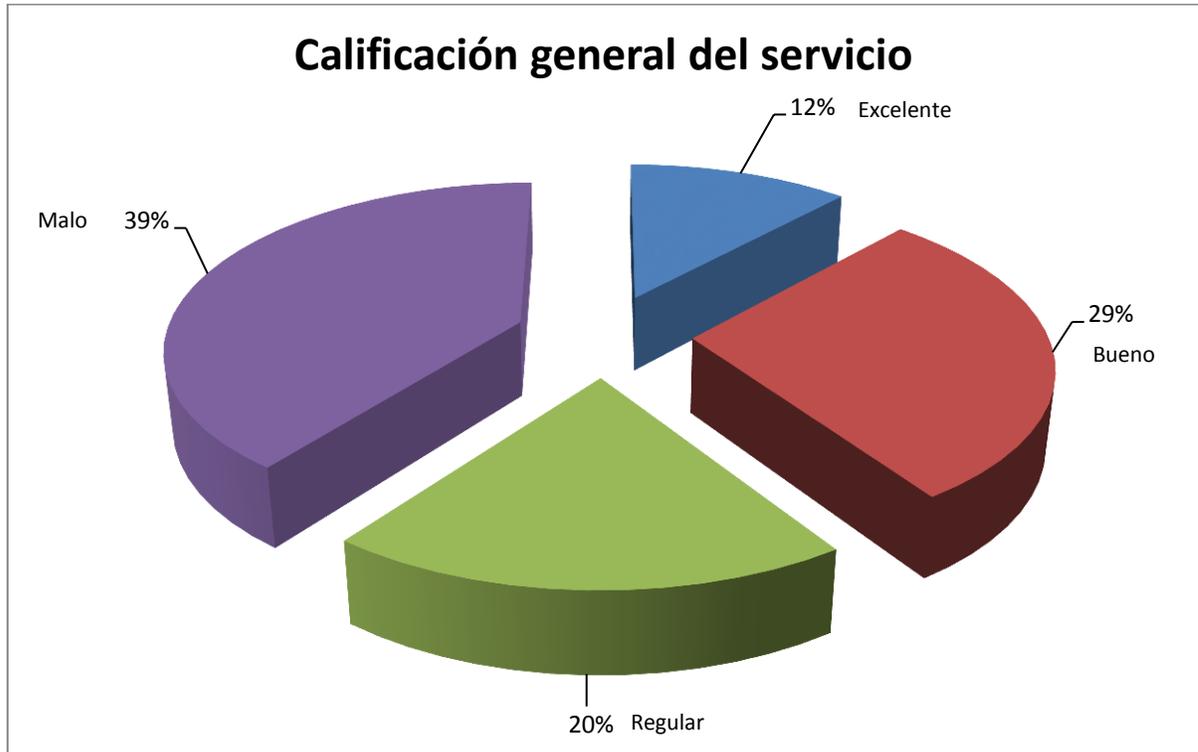
**Gráfica No. 4**



Base: 396 clientes entrevistados  
Fuente: Elaboración propia, 2013.

En esta gráfica se muestra que un poco más de la tercera parte del total de clientes entrevistados califican la atención brindada por el agente de servicio como *mala* y otra tercera parte lo evalúan como *regular*.

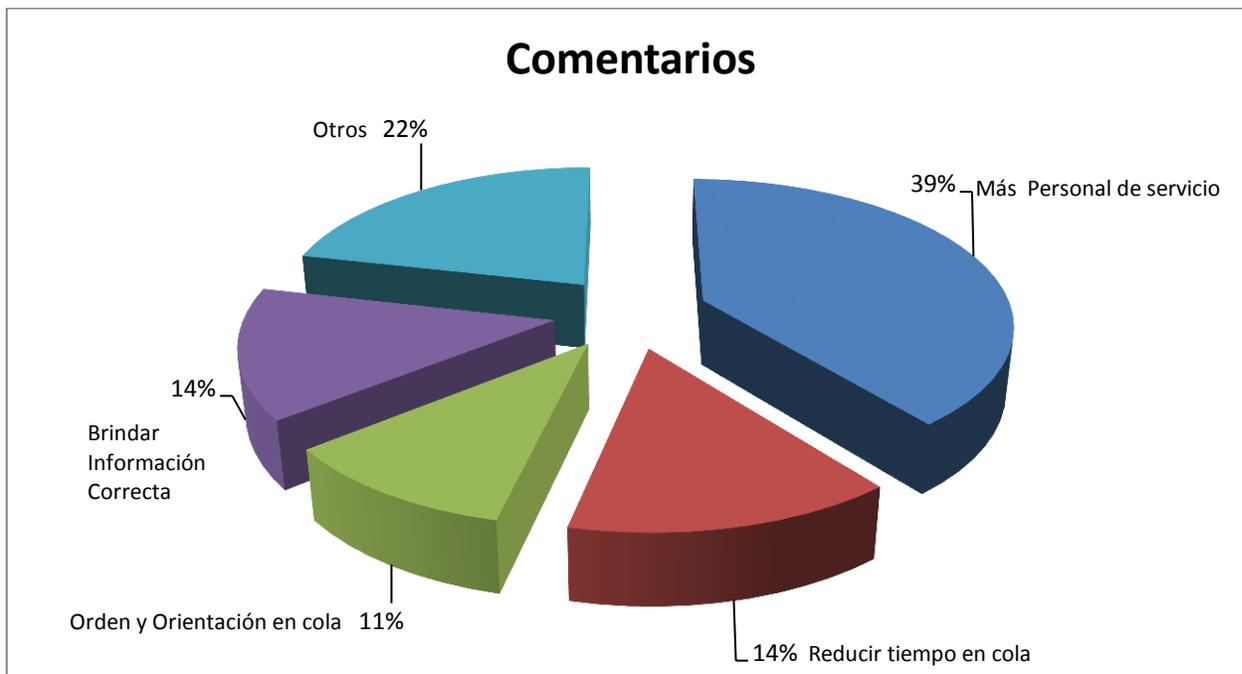
**Gráfica No. 5**



Base: 396 clientes entrevistados  
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Con los resultados obtenidos se determinó que más de una tercera parte del total de entrevistados califican como *malo* el servicio en general y un poco menos de la tercera parte lo califican como *bueno*.

**Gráfica No. 6**



Base: 28 respuestas recibidas  
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Se observa que más de la tercera parte del total de las respuestas recibidas solicitan *más personal de servicio al cliente*, en proporción igual (14%) solicitan *reducir el tiempo de espera en cola* y *que se les brinde información correcta* y un poco más de la décima parte solicitan *orden en la cola* y *que se les brinde una orientación correcta en el ingreso*.

**ENERGIA TOTAL, S.A.**

**Matriz de evidencia**

**Agencia: Chimaltenango**

**Fecha: 28/08/2013**

**Código de Respuestas:** 0 significa que esta condición esta ausente o es muy deficiente: 1 significa que la condición esta presente y es buena.

CATEGORIA	DESCRIPCION	AGENCIA	PUNTOS POSIBLES	ASESOR 1	ASESOR 2	ASESOR 3	ASESOR 4	PUNTAJE	
								VALOR	Porcentaje
INSTALACIONES	INSTALACIONES DE LA AGENCIA	Las paredes y el piso de la agencia están limpias (incluye todas las áreas)	1	1	1	1	1	100%	
		La iluminación de la agencia esta completa	1	1	1	1	1	100%	
		Las sillas y escritorios están en buen estado.	1	1	1	1	1	100%	
		Hay señalización para cada área de la agencia ¿hay rótulos en computadora o a mano? Especificar	1	1	1	1	1	100%	
		<b>TOTAL INSTALACIONES DE LA AGENCIA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL INSTALACIONES DE LA AGENCIA</b>
ORDEN Y LIMPIEZA	ORDEN Y LIMPIEZA	Limpieza (libre de manchas, libre de polvo y suciedad)	1	1	1	1	1	100%	
		Orden (escritorio limpio libre de papelería, papelería necesaria ordenada y en el lugar correcto)	1	1	1	1	1	100%	
		<b>TOTAL ORDEN Y LIMPIEZA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL ORDEN Y LIMPIEZA</b>
SCRIPT DE SERVICIO	SALUDO Y PRESENTACIÓN	Saluda a cada cliente - Buen día / Buena tarde / Buena noche	1	0	1	1	1	75%	
		Se presenta con su nombre - Mi nombre es ... -	1	0	0	1	0	25%	
	DESCUBRO	El empleado que atiende le pregunta ¿en qué le puedo ayudar?	1	0	0	0	1	25%	
		Con mucho gusto ¿Cuál es su nombre?	1	0	0	0	1	25%	
	INDAGA	El empleado hace las preguntas necesarias en forma clara y segura para realizar la operación	1	1	1	1	0	75%	
		El empleado confirma la transacción o solicitud del cliente	1	1	1	0	0	50%	
	RESUELVE	Resuelve la solicitud del cliente en forma rápida	1	1	1	1	0	75%	
		Cuando el empleado se ausenta (para hacer una pregunta o recoger una impresión) le informa al cliente?	1	N/A	0	0	1	33%	
	CIERRE Y DESPEDIDA	Ofrece algo más ... - Hay algo más en que le pueda ayudar sr (a)..?	1	0	0	1	0	25%	
		Llama al cliente por su nombre Se despide de forma amable	1	0	0	0	1	25%	
	<b>TOTAL SCRIPT DE SERVICIO</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>TOTAL SCRIPT DE SERVICIO</b>	<b>44%</b>	
COLABORADOR	IMAGEN DEL COLABORADOR	¿El uniforme está completo y en buen estado?	1	1	1	1	1	100%	
		¿Porta su gafete en un lugar visible?	1	0	1	1	1	75%	
		¿La apariencia e higiene de la persona es adecuada y profesional?	1	1	1	1	1	100%	
		<b>TOTAL DE IMAGEN DEL COLABORADOR</b>	<b>100%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL DE IMAGEN DEL COLABORADOR</b>	<b>92%</b>
	ACTITUD DE ATENCIÓN HACIA SU CLIENTE	El personal está presente en todas las áreas de atención para atender a los clientes	1	1	1	1	1	100%	
		¿Atiende al cliente sin demorar por cosas triviales?	1	1	1	1	1	100%	
		¿Ve al cliente al rostro cuando se dirige a él (ella)?	1	1	0	0	0	25%	
		¿Su postura es correcta y en posición de atención?	1	1	0	1	1	75%	
		¿Contesta las preguntas al cliente con seguridad y en forma correcta?	1	1	1	1	0	75%	
		Muestra amabilidad y cordialidad en su lenguaje no verbal (demuestra interés por dar una buena atención)	1	0	1	1	0	50%	
	<b>TOTAL DE ACTITUD DE ATENCIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>	<b>67%</b>	<b>83%</b>	<b>50%</b>	<b>TOTAL DE ACTITUD DE ATENCIÓN</b>	<b>71%</b>	
	<b>PUNTOS TOTALES</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>71</b>		
	<b>NOTA TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>64%</b>	<b>69%</b>	<b>77%</b>	<b>65%</b>	<b>69%</b>		

**Código de colores:**

Verde = Bueno, es aceptable.

Amarillo = Regular, puede mejorarse

Rojo = Malo, debe mejorarse

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Se aprecia que se cumple totalmente (100%) con los rubros de instalaciones de la agencia, orden y limpieza. En cuanto al *script* de servicio, que incluye aspectos como: el saludo, la presentación, si el colaborador descubre, indaga, resuelve las gestiones solicitadas y el cierre y despedida puede observarse que menos de la mitad del total (44%) de colaboradores auditados cumplen con estas condiciones.

En la imagen del colaborador puede observarse que se cumple casi en su totalidad (92%). La actitud de atención hacia el cliente se cumple en poco más o menos 3 terceras partes (71%).

## Capítulo V

### 5.1 Discusión de los resultados

La encuesta telefónica, la auditoría de servicio al cliente, la entrevista y la observación realizadas en la empresa Energía Total, S.A. específicamente en la agencia del Municipio de Chimaltenango arrojan como resultado que hay muchos aspectos por mejorar en la atención y servicio a los clientes, entre ellas se pueden resaltar las siguientes:

La mayor parte de los clientes no están satisfechos con el tiempo de espera en cola antes de ser atendidos y con la atención prestada por los colaboradores de servicio al cliente lo cual es un aspecto negativo. Lo que coincide con lo expresado por Gosso cuando indica que” la satisfacción del cliente es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. El resultado puede ser neutro, negativo y positivo, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En este caso, al no lograr un desempeño satisfactorio la empresa tendrá que asumir costos relacionados con volver a prestar el servicio, compensar al cliente, neutralizar comentarios negativos y levantar la moral del personal”. (2008:77).

Por lo tanto, contrario a lo encontrado cuando los entrevistados respondieron, la empresa tiene la oportunidad de mejorar la calidad en el servicio al cliente para superar sus expectativas y con ello lograr su lealtad, como lo indica Gosso “Si el cliente percibe que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado será positivo, esto implicará que se habrá logrado satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto se habrá ganado un cliente leal. Lo cual significa, para la empresa, una mayor fidelidad del cliente, quien se sentirá deseoso de volver a comprar y de contar sus experiencias a otros, como también, personal más contento y motivado, a quienes el cliente agradece y elogia, en vez de criticar” (2008:77).

También, como lo indican Kotler y Armstrong la clave para ganar la lealtad de los clientes es “satisfacer o rebasar las expectativas de cliente en cuanto a la calidad del servicio”. (1001:543).

Adicionalmente, si se mejora la calidad en el servicio al cliente y se logra tener un cliente satisfecho se podrá contribuir con el mejoramiento de la captación de ingresos pues como lo expresan Kotler y Armstrong “Es cinco veces más costoso atraer nuevos cliente que mantener satisfecho a un cliente actual”. (2003:4)

A un cliente leal cuesta mucho menos darle servicio, pues por lo general están más familiarizados con las políticas y procesos de la empresa, por lo tanto suelen hacer menos preguntas y consumir menos recursos de mercadeo, ventas y servicios que un cliente nuevo. Otra de las ventajas, es que estos clientes son menos sensibles a los precios que los demás, están dispuestos a pagar un extra por los servicios, porque prefieren relaciones a largo plazo.

Existen otros beneficios económicos que se pueden lograr si se tiene a un cliente satisfecho y leal, entre estas:

- Una empresa puede lograr un incremento en su captación de ingresos cuando no depende de atraer nuevos clientes, cuando mantiene a los que ya tiene los gastos de *marketing* se reducen.
- Los clientes leales tienden a aumentar el volumen de sus compras con el paso del tiempo, lo que equivale a un incremento en la cartera.
- Un cliente satisfecho también tienden a comprar nuevos productos o productos adicionales que pudiera ofrecerles una empresa en la que confían.
- Un cliente leal es la mejor fuente de referencia, esta es una función importante en la adquisición de nuevos clientes.
- Los clientes leales son menos receptivos a las promociones de los competidores.

La mayoría de los usuarios entrevistados consideran que las instalaciones de la agencia no son adecuadas para brindar una atención de calidad. Este aspecto debe mejorarse pues se contradice por lo mencionado por Lamb, Hair y McDaniel cuando indican que “Uno de los elementos que el cliente utiliza para evaluar la calidad del servicio, son los elementos tangibles, esto se relaciona con la apariencia de las instalaciones de la empresa, la presentación del personal y hasta con los equipos utilizados. Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente a que regrese a la empresa”. (2006:365).

Los resultados de la auditoría indican que los clientes no perciben una actitud de servicio en los colaboradores, esto es similar a lo que indican Lamb, Hair y McDaniel cuando mencionan que “el cliente se basa en la seguridad para evaluar la calidad del mismo”. (2006:365). Es frecuente que los clientes perciban la falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden, para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente y eficiente. También como siguen mencionando Lamb, Hair y McDaniel en la misma página “el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente, si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los servicios o productos que ofrece”.

De aquí deriva la importancia que debe dársele también al cliente interno que es lo mismo que mencionan Vallejo y Sánchez cuando indican que “El cliente interno genera un producto que se vende en el mercado por un valor superior al que se pagó para elaborarlo. De esta forma la necesidad de un colaborador se convierte en la ganancia de la organización”. (2011: 72).

Vallejo y Sánchez (2011:72) continúan diciendo que “el mayor activo que tiene una empresa es su gente y en esta su visión, donde los empleados también son clientes, queda claro que una organización no puede venderse simplemente hacia afuera, sino que la imagen proyectada debe ser congruente con la realidad interior”.

De acuerdo a la investigación, se puede determinar que el nivel de calidad en el servicio al cliente es bajo, esto se debe a que en la empresa hay una escasa cultura de servicio. Contrario a lo indicado por Pérez que menciona que “cuando existe una cultura de servicio, esta influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o hacia la premisa de que el cliente es primero. El estivo directivo, los valores predominantes y las normas del comportamiento influyen en la gente y en los resultados de calidad en los momentos críticos de contacto con el cliente.” (2006: 33).

Se hace evidente por lo tanto, una incipiente cultura de servicio al cliente en la empresa Energía Total, S.A., esto coincide con lo indicado por Pérez cuando menciona que “en una empresa que tiene una cultura de servicio al cliente, cada persona o departamento en la organización se considera cliente de los otros (cliente interno).

Asimismo, la calidad es entendida no sólo como calidad de producto y servicio, sino también como calidad de la gestión en la empresa, existiendo participación de la alta gerencia como base para el cambio de actitud de los trabajadores. La comunicación organizativa fluye en todas las direcciones de forma eficiente para garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad”. (2006:33)

## Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada en la empresa Energía Total, S.A. demuestran que los clientes no están satisfechos con la calidad del servicio que reciben, un cliente que no está satisfecho no es leal y se corre el riesgo de perderlo y que el nivel en la captación de ingresos de la empresa disminuya. Mejorar la calidad en el servicio al cliente e incluso buscar superar sus expectativas es una herramienta valiosa para ganar la lealtad del cliente, lo que a su vez contribuirá con el incremento en la captación de ingresos.

Se determinó que hay varios elementos de servicio al cliente que no cumplen con las expectativas de los usuarios, entre ellos: el tiempo de espera en cola antes de ser atendidos, necesidad de más personal, los clientes entrevistados opinaron que no perciben de los colaboradores la disposición de escuchar y resolver sus problemas de forma eficiente. También que hace falta un poco más de cortesía y amabilidad de parte de ellos. Estos elementos contribuyen a que la calidad en el servicio en general no sea bien calificada.

La falta de calidad en los elementos del servicio al cliente mencionados en la conclusión anterior, influye negativamente en la captación de ingresos, esto se pudo evidenciar, en algunos casos los clientes prefieren no pagar y esperar al próximo mes e incurrir en pagos por una reconexión y en el peor de los casos realizar conexiones directas ilegales. Otro factor que incide en la captación de ingresos es que no se acepta tarjeta de crédito como forma de pago.

Se pudo establecer que el elemento más relevante para los clientes y que no cumple con las expectativas de los usuarios, es el tiempo de espera en cola. Actualmente se hace cola hasta por 30 minutos o más. Esto se debe a que el personal atiende simultáneamente gestiones de servicio al cliente y recepción de pagos, esto genera molestias en los clientes, principalmente en aquellos que únicamente van a pagar, ya que tienen que hacer largas colas y esperar demasiado tiempo para ser atendidos. Otros aspectos que influyen en los tiempos de espera en cola, son: que no existe un orden en la misma, no se asesora y orienta correctamente a los clientes en sus gestiones en el ingreso a la agencia, no se cuenta con herramientas para facilitar la consulta de saldos e impresión de facturas y no se proporciona la información correcta para la realización de trámites.

Luego de las evaluaciones de la calidad en la cultura de servicio al cliente, se determinó que el servicio prestado fue calificado por la mayoría de clientes como malo o deficiente, esto se debe a que no se cuenta con un programa formal de capacitación para generar cultura de servicio, no se cuenta con protocolos de atención al cliente y no se realizan auditorías de cumplimiento de procesos, procedimientos e imagen.

## Capítulo VI

### Propuesta

#### 6.1 Introducción

En la actualidad el servicio al cliente es una de las armas más poderosas que pueden utilizar las empresas para crecer y mantenerse en cualquiera que sea su giro de negocio. Enfocarse en mejorar la calidad en el servicio al cliente, es hoy por hoy, un gran reto para todas las empresas si no quieren verse desplazadas y perder a sus clientes.

Cada vez es más común que el cliente tenga acceso a más y mejor información acerca de productos y servicios, de precios, de dónde y cómo adquirir lo que está buscando con el servicio que desea, cada día toma decisiones más inteligentes sobre las compras. Es por esto que no está dispuesto a dejar su dinero a empresas que no satisfacen sus expectativas de un servicio de calidad.

Este es un panorama alentador, pues mejorar la calidad en el servicio al cliente se convierte en una oportunidad, la gran oportunidad para diferenciarse, para ganar un lugar privilegiado en la mente de los clientes, para lograr su lealtad, para evitar las guerras de precios con los competidores y la mejor de las noticias: está al alcance de la empresa el aprovecharla y llevarla a cabo.

La presente propuesta está dando respuesta a los principales problemas encontrados en la investigación, siendo estos:

- Tiempos de espera en cola demasiado largos
- Personal de atención al cliente insuficiente
- Escasa calidad de atención al cliente
- Poca cultura de servicio en los colaboradores de la empresa

#### 6.2. Objetivos

##### 6.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan que permita aumentar significativamente la calidad en el servicio al cliente y mejorar la captación de ingresos; esto mediante la reducción de los tiempos de espera en cola, contar con el personal suficiente para atención y desarrollando un programa de capacitación a los colaboradores y así incrementar el nivel de servicio.

### 6.2.2. Objetivos específicos

- Hacer más eficiente y rápida la atención a los clientes y la recepción de pagos
- Crear una posición de recepción y asesoramiento a los clientes desde el primer contacto al ingresar a la agencia
- Proporcionar las herramientas tecnológicas que permitan ordenar la cola y agilizar las consultas e impresión de facturas
- Capacitar a los colaboradores encargados de la atención al cliente; para garantizar una atención de calidad

### 6.3. Plan de mejora en servicio al cliente y recepción de pagos

#### 6.3.1 Situación actual

Actualmente la agencia tiene unificadas las funciones de atención a clientes y recepción de pagos. Todos los colaboradores atienden gestiones de servicio, reclamos y recepción de pagos. Esto ocasiona que se formen largas colas y molestias en los clientes, especialmente en aquellos que solamente va a realizar un pago y tienen que esperar demasiado tiempo para ser atendidos.

La agencia actualmente cuenta con un mostrador, detrás de él se encuentran los agentes de servicio al cliente y el cliente es atendido permaneciendo de pie.

No se cuenta con una persona que al ingreso a la agencia proporcione información, asesoría y orientación a los clientes. Los guardias de seguridad son las personas a las que generalmente los clientes se dirigen y éstos además de no ser parte de la empresa, no cuentan con la información y la capacitación necesaria para brindar dicha asesoría, adicionalmente no es esta su función. En muchos casos el cliente hace una larga cola y al final se le informa que su gestión no puede ser atendida o simplemente necesita solicitar información para lo cual no debería ser necesario esperar demasiado tiempo.

No existe un orden en la cola de acuerdo al tipo de gestión que va a realizarse, en muchos casos los agentes de seguridad de la agencia dan prioridad a las personas que conocen, permitiéndoles pasar antes que a otros clientes que ya estaban en la cola, esta acción genera molestias e insatisfacción en los clientes.

Para solicitar información sobre saldos o impresión de facturas, actualmente el cliente debe hacer la misma fila y al llegar con el agente de servicio, éste hace la consulta respectiva en el sistema para proporcionarle la información; adicionalmente, si el cliente además de consultar el saldo, va a realizar el pago, el proceso se demora, porque debe realizarse dos gestiones. Lo que incrementa el tiempo en la atención.

## 6.3.2 Situación propuesta

### 6.3.2.1 Área de atención al cliente y recepción de pagos

Se propone la creación de un área separada para atención al cliente y otra para la recepción de pagos, con esto se logrará agilizar y reducir los tiempos de espera en cola, pues los usuarios que únicamente van a realizar un pago no tendrán que hacer la misma fila que las personas que van a realizar otro tipo de gestiones que generalmente necesitan más tiempo. Con esto también se podrá especializar a los colaboradores de servicio para que su enfoque sea la calidad de la atención a los clientes.

Una vez separadas estas áreas deben ser rotuladas para una fácil identificación de los clientes, se recomienda realizarlo en material acrílico. (Ver anexo 6)

Al hacer esta separación de áreas se hace necesario tener personal dedicado únicamente a la recepción de pagos. Se sugiere contratar una posición nueva y trasladar a uno de los agentes de servicio al cliente.

El perfil de puesto sugerido es el siguiente:

<b>Departamento</b>	<b>Cobros</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Agencia Chimaltenango</b>
<b>Puesto</b>	<b>Cajero</b>
<b>Depende de</b>	<b>Jefe de Agencia</b>
<b>Tipo de Jornada</b>	<b>Completa</b>

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL**

Garantizar las operaciones de una unidad de cobros, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

#### **FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor.
- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Realiza depósitos bancarios.
- Realiza arqueos de caja
- Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan
- Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, cheques y

otros documentos de valor,

- Atiende a las personas que solicitan información relacionada con pagos.
- Lleva el registro y control de los movimientos de caja
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas
- Realiza cualquier otra tarea afin que le sea asignada

### **RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

**DINERO:** Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor.

**INFORMACION CONFIDENCIAL:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

**TOMA DE DECISIONES:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos establecidos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo

**SUPERVISION:** El puesto recibe supervisión general de manera directa y constante sobre los recursos a su cargo.

### **EDUCACION Y EXPERIENCIA**

1. Nivel Medio
2. Experiencia operativa de 2 años en el área de caja
3. Cursos de contabilidad general

### **CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS**

#### **CONOCIMIENTOS EN:**

- Contabilidad general.
- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora.
- Procedimientos de caja.
- Programas de computación aplicables en caja.

#### **HABILIDAD PARA:**

- Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Realizar cálculos aritméticos.
- Realizar arqueos diarios de movimiento de caja.

#### **DESTREZAS EN:**

- El conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.
- El manejo de computador, registradora y calculadora.

#### **ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:**

- Atención al público.
- Técnicas actualizadas de manejo y control de caja.

## RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

### RELACIONES INTERNAS:

- El puesto mantiene relaciones continuas con personal del área de cobro y jefe de agencia.

### RELACIONES EXTERNAS:

4. El puesto mantiene relaciones continuas con público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

<b>Revisado Por:</b>	
<b>Autorizado Por:</b>	
<b>Fecha de contratación:</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 6.3.2.2. Mostrador de atención a clientes

Debe realizarse una modificación al mostrador actual, de tal manera que permita atender al cliente sentado y no de pie, según las técnicas modernas de atención al cliente se recomienda realizar la atención de esta manera, pues así se mantendrá contacto visual directo.

Una de las maneras más importantes para comunicarse y hacer sentir al cliente que se le está prestando atención es mirarlo a los ojos mientras está explicando su problema; esto además le permitirá al colaborador de servicio identificar estados de ánimo en el cliente (interés, preocupación, aburrimiento y credibilidad) que le permitirán atenderlo de forma más eficiente.

Mantener la mirada en el cliente puede contribuir a que se produzca una buena negociación. Cuando alguien no mira a los ojos, se piensa que no está interesado en lo que se dice o que no tiene confianza en sí mismo o en los servicios que ofrece.

Un buen contacto visual con los clientes comienza al mirarlos a los ojos y darles la bienvenida desde que llega a la agencia. Después en la medida en que continúa el trámite es importante vigilar este punto.

### 6.3.2.3. Equipo para control de turnos y centro de consulta e impresión

Con el fin de ordenar la cola y para que los clientes sean atendidos en forma justa conforme van llegando y de acuerdo a la gestión que van a realizar, se recomienda la adquisición de un equipo para control de turnos.

Este equipo consta de un dispensador de boletos, que es el que asigna el número de turno al cliente, una pantalla donde se muestra el número de turno y el número de agente de servicio o caja donde le corresponderá ser atendido y un botón donde los agentes de servicio o cajeros van cambiando el número de turno cuando terminan de atender a un cliente.

También se debe instalar un centro de consulta e impresión de facturas, con esto se agilizará la gestión de pagos y consultas de saldos, ya que en lugar de que el cliente haga la fila para solicitar su saldo y posteriormente pagar, el anfitrión le podrá proporcionar esta información desde el ingreso a la agencia, así ya solo se dirige a la ventanilla de pagos para realizarlo.

Para este centro de consultas se debe elaborar una cabina de fibra de vidrio donde se instala un computador, con su respectivo monitor, teclado, mouse y una impresora. Se sugiere que sea de fibra de vidrio pues es un material resistente por la seguridad del equipo que contendrá, adicionalmente es muy maleable por lo que puede dársele la forma necesaria, es un material muy fácil de limpiar y puede personalizarse con el logotipo de la empresa. Se le colocan rodos para facilidad de movimiento (Ver anexo 5).

Se debe instalar en el computador la opción de consulta e impresión de facturas del programa que utiliza la empresa. El filtro para consulta es el número de NIS (Número de Identificación de Suministro) o el código del cliente que va impreso en la factura. Para tener acceso a esta opción debe ingresarse un usuario y una contraseña.

#### 6.3.2.4. Anfitrión

Como complemento a la separación de áreas de servicio y recepción de pagos, y a los equipos para control de turnos y centro de consulta, se propone la creación de la posición de un anfitrión, la función de dicha persona es dar la bienvenida a los clientes, brindar asistencia, información, asesoría y orientación a los usuarios desde el ingreso a la agencia, esto se realiza antes de que el cliente tenga contacto con un colaborador de servicio, lo que agilizará los tiempos en la ejecución de gestiones, se disminuirá la probabilidad de errores en el llenado de formularios, apoyará a los clientes con la emisión de facturas y consultas de saldos, evitando así encolamientos innecesarios y pérdida de tiempo. Con esto también se logrará mejorar la satisfacción del cliente.

El perfil sugerido es el siguiente:

<b>Departamento</b>	<b>Servicio al Cliente</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Agencia Chimaltenango</b>
<b>Puesto</b>	<b>Anfitrión</b>
<b>Depende de</b>	<b>Jefe de Agencia</b>
<b>Tipo de Jornada</b>	<b>Completa</b>

#### **DESCRIPCIÓN GENERAL**

Brindar asistencia, asesoría e información requerida por el cliente. También a cargo de dar la bienvenida y dirigir al cliente al área que corresponda según la gestión a efectuarse. A solicitud de los clientes, realizar y entregar consultas de saldos e impresión de facturas y entregar turno correspondiente a cada cliente.

#### **FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

- Brindar e iniciar la asistencia a clientes según sea necesario.
- Dar la bienvenida y dirigir a los clientes con cortesía y sin demoras al área que corresponda según la gestión
- Proporcionar a los clientes el turno correspondiente de acuerdo a la gestión a realizar
- A solicitud de los clientes realizar y entregar consultas de saldos e impresión de facturas
- Informar todo problema o discrepancia que surja al jefe de agencia
- Tener en cuenta las necesidades especiales de los clientes y comunicar esas necesidades al personal correspondiente.
- Realizar otras actividades relacionadas que se le asignen.

#### **RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES:** Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.

**INFORMACION CONFIDENCIAL:** Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

**TOMA DE DECISIONES:** Las decisiones que se toman se basan en procedimientos establecidos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo

**SUPERVISION:** El puesto recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.

#### **EDUCACION Y EXPERIENCIA**

5. Título de nivel medio
6. Experiencia en servicio y atención a clientes
7. Edad entre 20 y 25 años

## CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS

### CONOCIMIENTOS EN:

- Técnicas de servicio y atención al cliente
- Conocimiento de atención a clientes

### HABILIDAD PARA:

- Habilidad de comunicación verbal
- Capacidades organizativas
- Capacidad para estar mucho tiempo de pie
- Habilidades de organización
- Manejo de conflictos

### DESTREZAS EN:

- Diplomacia.
- Manejo de computador

### ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:

- Atención al público.

## RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

### RELACIONES INTERNAS:

- El puesto mantiene relaciones continuas con jefe de agencia, personal de servicio al cliente, personal del área de cobros.

### RELACIONES EXTERNAS:

- El puesto mantiene relaciones continuas con público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad de servicio y atención.

<b>Revisado Por:</b>	
<b>Autorizado Por:</b>	
<b>Fecha de contratación:</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Debido a que ya no se puede contratar más plazas en planilla, se sugiere que esta posición y la del cajero sean subcontratadas.

Dentro de las ventajas de subcontratar se pueden mencionar:

- Eliminación de pasivos laborales y prestaciones.
- Cambiar costos fijos a costos variables en recurso humano
- Liberar a jefes de área y gerentes de tareas que consumen atención y tiempo y que no son medulares en la empresa, volviendo más eficiente su tiempo.
- Procesos más eficientes.
- Mayor satisfacción del cliente a través del cumplimiento de fechas de entrega.
- Profesionalización del Trabajo o Proceso sub-contratado.
- Mantener la cantidad correcta de personal en la empresa

### 6.3.3 Presupuesto

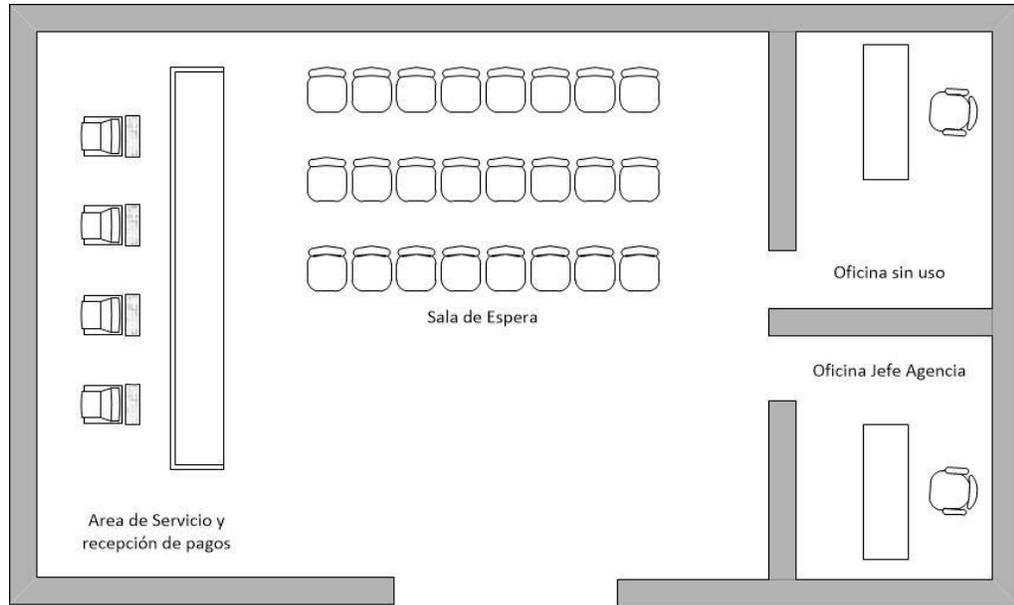
<b>Presupuesto</b>					
<b>Agencia Chimaltenango</b>					
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Precio U</b>	<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Corte y readecuación de mostrador Servicio a Cliente	1	Q 3,000.00	Q 3,000.00	Pago único
2	Readecuación área de pagos	1	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Pago único
3	Rotulación área servicio al cliente	1	Q 2,300.00	Q 2,300.00	Pago único
4	Rotulación área de pagos	1	Q 2,300.00	Q 2,300.00	Pago único
5	Pintura agencia	1	Q 4,000.00	Q 4,000.00	Pago único
6	Sillas sala de visitantes	8	Q 600.00	Q 4,800.00	Pago único
7	Sillas secretariales	3	Q 400.00	Q 1,200.00	Pago único
8	Equipo para control de turnos	1	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Pago único
9	Cabina para centro de consulta	1	Q 8,000.00	Q 8,000.00	Pago único
10	Equipo cómputo para centro de consulta	1	Q 7,000.00	Q 7,000.00	Pago único
11	Instalación eléctrica y de red para equipo cómputo	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Pago único
12	Software para equipo de computo	1	Q 3,500.00	Q 3,500.00	Pago único
13	Impresora para centro de consulta	1	Q 2,000.00	Q 2,000.00	Pago único
<b>Total</b>				<b>Q 55,100.00</b>	
9	Tinta y papel para centro impresión	1	Q 500.00	Q 500.00	Mensual
10	Salario Cajero	1	Q 6,200.00	Q 6,200.00	Mensual
11	Salario Anfitrión	1	Q 4,200.00	Q 4,200.00	Mensual
				Q -	
<b>Total gastos Mensuales</b>				<b>Q 10,900.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

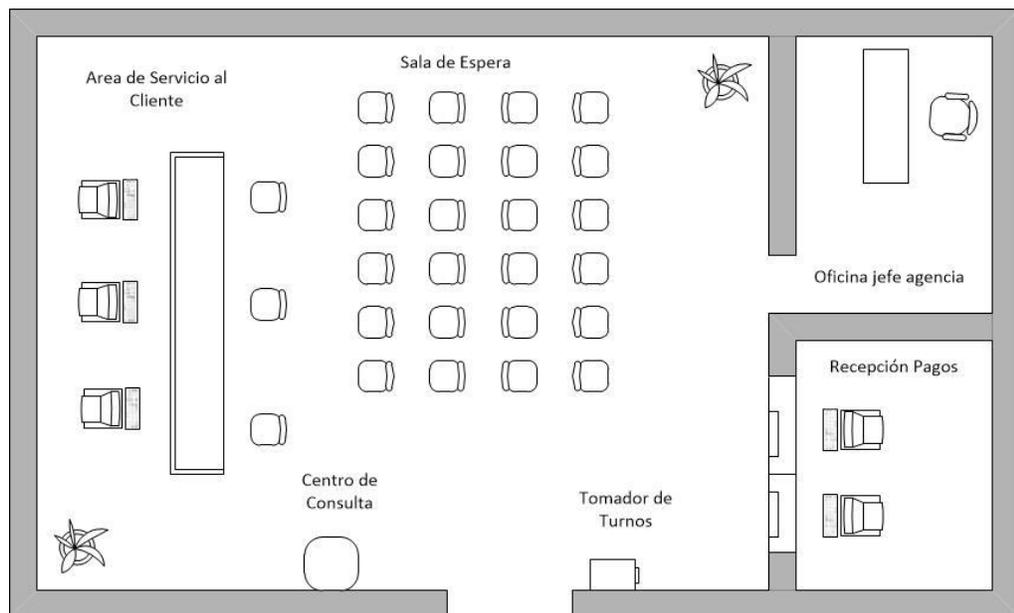


### 6.3.5 Croquis de agencia

#### Actual



#### Propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 6.4 Plan de capacitación a colaboradores

Dado que la cultura de servicio al cliente es muy pobre y no existen programas de formación constante, se debe crear un programa de capacitación para los colaboradores. El objetivo de éste es proporcionarles las herramientas necesarias para que implementen el protocolo de servicio y a su vez lograr concientizar a los participantes de la importancia que tiene el atender al cliente de una manera eficiente y empática.

Este es un programa todo incluido en el que la empresa no debe incurrir en gastos adicionales, como material didáctico. Dicha capacitación se realizará a través de talleres de inmersión total, para el desarrollo de talento o habilidades requeridas para mejorar las competencias deseadas en los colaboradores. Al finalizar las fases del programa se deben realizar sesiones de seguimiento para medir el impacto después de implementado el programa.

### 6.4.1 Fases del programa:

#### 6.4.1.1 Sensibilización

En esta fase la prioridad es hacer partícipes a los colaboradores de atención al cliente de la nueva estrategia. Se les comparte el plan establecido, se busca sensibilizarlos de la importancia de vivir una cultura de servicio y los beneficios para la compañía. Así mismo se pretende obtener un compromiso para ser parte de la implementación de la estrategia definida. Se desarrollan talleres de 12 horas.

Las actividades a realizarse en esta fase son:

##### a. Implementación de protocolo de atención:

Para poder cautivar al cliente y así generar en él una percepción de comodidad y actitud de ayuda es necesario implementar un protocolo genuino de atención. El cual conlleva una serie de pasos para la buena atención a los clientes, los cuales demostrarán interés en la atención y confirmarán que la gestión a realizar será resuelta desde la primera vez y con buena actitud. Conjuntamente con el seguimiento a la gestión, el protocolo de atención es la herramienta necesaria para que el cliente confirme que se le ha brindado un excelente servicio.

Los pasos del protocolo de atención son:

- Saludo y presentación: Saludar a cada cliente y presentarse con su nombre.
- Descubre: Preguntar en qué puede ayudar y preguntar el nombre del cliente.
- Indaga: Hacer las preguntas necesarias para resolver en forma clara y segura la gestión.
- Resuelve: Resolver la solicitud del cliente en forma rápida.
- Cierre y despedida: Consultar si el cliente requiere algo más en que se le pueda ayudar, llamar al cliente por su nombre y despedirse amablemente.

b. Guía de imagen y código de vestuario:

Las empresas tienen en la imagen su principal activo frente al público. El cultivo de esta imagen es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, que la construyen en cada contacto con personal de dentro y fuera. Cada acción, gesto o palabra tienen una incidencia decisiva en cada cliente que infiere que el personal es la empresa y viceversa. Una buena atención redundará en una buena imagen.

Elementos de la guía de imagen y código de vestuario:

- Actitud profesional
- Presentación personal
- Relación con las demás personas
- Actitud personal
- Actitud con los compañeros
- Actitud con los clientes

c. Código de ética

- Servicio al cliente:  
La primera responsabilidad de la empresa es para con sus clientes y para las comunidades donde presta el servicio, por ello, se compromete a proporcionar un servicio de alta calidad a sus clientes, buscando en cada momento cumplir con sus requerimientos y cuando sea posible exceder sus expectativas.

- **Salud y Seguridad:**  
La empresa debe comprometerse a adoptar todas las medidas preventivas requeridas para la protección de la salud y seguridad de sus trabajadores, sus contratistas, sus clientes, y en general con todas aquellas personas de la comunidad que pudieran verse afectadas por el desarrollo de sus actividades.
- **Medio Ambiente:**  
La empresa debe comprometerse a preservar el medio ambiente. Consecuente con ello, tiene implantado un sistema de gestión medio ambiental y cumple sistemáticamente con todos los procedimientos y requisitos ambientales que establece la ley.
- **Integridad en los negocios:**  
Compromiso a actuar en todo momento de conformidad con los requisitos legales y reglamentarios aplicables según la legislación vigente, con total respeto hacia los derechos humanos y de acuerdo a las más altas normas de ética y de integridad internacionalmente aceptadas.
- **Recursos Humanos:**  
Reconocer que tanto los trabajadores propios como los trabajadores contratados que prestan servicios a la empresa, son el más valioso de los recursos. La empresa debe comprometerse a proporcionar un ambiente de trabajo saludable y seguro donde las personas sean tratadas con respeto y justicia, mientras son empoderados para cumplir con su trabajo de una forma eficaz y eficiente.
- **Protección y uso de información, bienes y demás activos:**  
Proteger y salvaguardar la propiedad, la información y el conocimiento de la compañía contra pérdida, robo, destrucción o mal uso. Asimismo salvaguardar la más estricta confidencialidad, sobre toda la información reservada a la que accede sobre sus accionistas, cliente, trabajadores y proveedores.
- **Conflicto de intereses:**  
Mantener con los colaboradores una relación basada en la lealtad y la buena fe, que nacen cuando se parte de intereses comunes. Asimismo realizar todos los esfuerzos posibles para evitar la aparición de conflictos de interés entre cualquier trabajador y sus obligaciones laborales.
- **Finanzas y Contabilidad:**  
Reflejar con claridad y precisión todas las transacciones económicas, manteniendo los libros contables, cuentas y registros contables exactos y completos.  
Utilizar controles internos que permitan asegurar que las operaciones realizadas y todos los ingresos y gastos incurridos, se reflejan correctamente en las cuentas y registros.

- Comunicaciones:  
Mantener comunicación abierta y efectiva entre los trabajadores, con los clientes, los accionistas, los proveedores, los contratistas y con otros públicos. Comunicar las políticas, los planes y los logros de la empresa a través de los medios de comunicación adecuados para que sean de conocimiento de los clientes, proveedores, contratistas y público en general.
- Derechos humanos:  
Ser un agente activo para la protección de los derechos humanos en su ámbito de influencia y en función de su grado de impacto.
- Presentación de consultas o reportes de incumplimiento:  
Acercarse a su línea jerárquica u otros miembros de la administración para buscar orientación sobre la aplicación de este código en su trabajo o en aquellas situaciones en las que se considere ha ocurrido una violación a las políticas o estándares.

#### 6.4.1.2. Fortalecimiento:

El objetivo de esta fase como su nombre lo indica es el fortalecimiento y seguimiento al protocolo de atención, guía de imagen, código de vestuario y código de ética. Como también evidenciar los avances del plan y fortalecer las habilidades y comportamientos necesarios como seguimiento en la creación una cultura de servicio al cliente.

El desarrollo de contenido parte de los hallazgos de las distintas evaluaciones que se realicen después del taller de sensibilización, así como de las realizadas por el cliente incognito, (de la empresa capacitadora) que es una persona que llega a la agencia, simula ser un cliente que va a realizar una gestión, utiliza como herramientas de trabajo y para documentación una cámara oculta y un micrófono.

También se busca ganar credibilidad ante los clientes internos y externos a través de la construcción de protocolos de servicio al cliente y su cumplimiento.

Esta etapa consiste en el desarrollo de talleres de una duración de 12 horas.

#### 6.4.1.3 Consolidación:

El objetivo de esta fase es llevar a los colaboradores al nivel en el cual sea de mucha facilidad la práctica tanto del protocolo como de todo lo aprendido en las fases de formación anteriores, logrando con ello la excelencia en los resultados de las encuestas realizadas para la medición de la calidad del servicio. El contenido se desarrolla de acuerdo a los resultados de las evaluaciones realizadas posteriores a la fase fortalecimiento. Aquí también se utilizan las evaluaciones realizadas por el cliente incógnito.

Esta fase sirve como preparación para la evaluación internacional que realiza la CIER cada año.

Esta etapa consiste en el desarrollo de talleres de una duración de 12 horas.

En total son 36 horas efectivas de capacitación, divididas en 3 fases de 12 horas cada una. Cada fase se divide en 2 sesiones de 6 horas, se realizarán cada 2 meses en un hotel de la ciudad.

Por cada participante se incluye un kit que contiene lo siguiente:

- Manual del programa
- Gafetes
- Block de notas
- Lapiceros
- Guías y ejercicios
- Herramientas

Al finalizar el programa se entregará un diploma de participación a cada uno de los colaboradores.

#### 6.4.2. Presupuesto plan de capacitación para colaboradores

<b>Presupuesto Programa de Capacitación</b>					
<b>Agencia Chimaltenango</b>					
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Precio U</b>	<b>Total</b>	<b>Frecuencia</b>
1	Taller Fase sensibilización	5	Q 1,444.33	Q 7,221.65	Pago único
2	Taller fase de Fortalecimiento	5	Q 1,444.33	Q 7,221.65	Pago único
3	Taller fase de consolidación	5	Q 1,444.33	Q 7,221.65	Pago único
<b>Total</b>				<b>Q 21,664.95</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2013.

#### 6.4.3. Cronograma de ejecución

<b>Calendarización Programa de Capacitación</b>				
<b>Agencia Chimaltenango</b>				
<b>No.</b>	<b>Participantes</b>	<b>Fase I</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase III</b>
		Sensibilización	Fortalecimiento	Consolidación
1	Grupo 1	04/11/2013	06/01/2014	03/03/2014
		05/11/2013	07/01/2014	04/03/2014
2	Grupo 2	06/11/2013	08/01/2014	05/03/2014
		07/11/2013	09/01/2014	06/03/2014

Fuente: Elaboración propia, 2013.

#### 6.4.4. Medición

Se recomienda realizar dos mediciones después de implementadas las propuestas, esto con el objetivo de evaluar el avance y efectividad de las mismas. Se sugiere efectuar la primera medición con las mismas herramientas utilizadas en esta investigación 6 meses de terminar la implementación y la segunda 6 meses después de la primera medición.

Los indicadores de éxito a utilizar serían:

- Disminución de tiempo de espera en cola antes de ser atendido.
- Una mejora considerable en los resultados de las encuestas que supere la calificación anterior en cuanto al servicio prestado por los colaboradores.
- Una mejora considerable en los resultados de las encuestas que supere la calificación anterior en cuanto al servicio en general.

## Referencias Bibliográficas

Blackwell, R., Engel, J y Miniard, P. y. (2002). *Comportamiento del consumidor (9a. Ed)*. México: International Thomson Editores.

Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda –Ecoe Ediciones

Fullana C. y Paredes J. (2008). *Manual de contabilidad de costes*. España: Delta publicaciones.

Gosso, F. (2008). *Hiper Satisfacción del cliente: Conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente*. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (1998). *Metodología de la investigación (2ª. Ed)*. México: McGraw-Hill

Kinnear, T. y Taylor, J. (1993). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado (4ª.Ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de CV

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica (11ª. Ed)*. México: Pearson Education.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing (6ª. Ed)*. México: Pearson Education.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel C. (2006). *Marketing (8a. Ed)*. México: International Thomson Editores.

Mas , F. (2010). *Temas de investigación comercial (5ª. Ed)*. España: Editorial Club Universitario.

Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideas propias editorial Vigo.

Siebel, T. (2001). *Principios del E-Bussiness*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

Tscholh, J. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia: Servicio al Cliente, técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Minneapolis, Minnesota: Best Sellers Publishing

Vallejo, L. y Sánchez, F. (2011). *Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Universidad Panamericana (2009). *Guía para presentar el trabajo de egreso*, Guatemala

Universidad Panamericana (2009). *Manual de estilo de trabajos académicos*, Guatemala: Instituto de Investigaciones Sociales

Artículos de periódico

Gerardo Rafael (2012, Diciembre 17). Mingob liga a 3 entidades con mafia que roba electricidad. Diario de Centro América

Fuente no firmada

Curso de fidelización. Recuperado: 01.10.2013 <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/fidelizacion-de-clientes.php>

# **Anexos**

## ANEXO NO. 1

### Cuestionario Telefónico

No. Telefónico: \_\_\_\_\_

No. Caso: \_\_\_\_\_

Agente que atendió: \_\_\_\_\_

Tipo de gestión realizada

Gestión

Reclamo

Buenos días, mi nombre es\_\_ le llamamos de Energía Total, S.A. Ayer estuvo en nuestras oficinas realizando una gestión y estamos realizando una encuesta para evaluar el servicio que le prestaron. ¿Sería tan amable de responder unas breves preguntas? No tomará más de 2 minutos.

1. Cómo califica el tiempo espero en la cola antes de ser atendido?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
2. Cómo califica el cumplimiento del plazo indicado para su gestión?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
3. Cómo califica la duración del tiempo de la atención?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
4. Cómo fue la atención brindada por nuestro agente de servicio
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
5. En general como califica el servicio
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Malo
6. Si responde regular o malo a la pregunta anterior, que nos falta para que califique nuestro servicio como Excelente?

Le agradezco mucho por su tiempo.

## ANEXO NO. 2

### Auditoría Servicio Al Cliente

Instrucciones: Asigne a cada aspecto un valor "0" ó "1"; "0" significa que esta condición está ausente o es muy deficiente; "1" significa que la condición está presente y es buena.

Agencia: \_\_\_\_\_

Agente de Servicio al cliente: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

		Calificación
<b>Instalaciones de la agencia</b>	Las paredes de la agencia están limpias	
	La iluminación de la agencia está completa	
	Las sillas y los escritorios están en buen estado	
	Hay señalización para cada área de la agencia	
	Hay rótulos hechos con computadora	
	Hay rótulos hechos a mano	
	<b>TOTAL INSTALACIONES DE LA AGENCIA</b>	
<b>Orden y Limpieza</b>	Limpieza ( libre de manchas, polvo y suciedad)	
	Orden (escritorio limpio libre de papelería, papelería necesaria ordenada y en el lugar correcto)	
	<b>TOTAL ORDEN Y LIMPIEZA</b>	
<b>Saludo y presentación</b>	Saluda a cada cliente – Buen día/Buena tarde/Buena noche	
	Se presenta con su nombre – Mi nombre es....	
<b>Descubre</b>	El empleado que atiende pregunta ¿En qué le puedo ayudar?	
<b>Indaga</b>	Con mucho gusto, ¿Cuál es su nombre?	
	El empleado hace las preguntas necesarias en forma clara y segura para realizar la operación.	
	El empleado confirma la transacción o solicitud del cliente.	
<b>Resuelve</b>	Resuelve la solicitud del cliente en forma rápida	
	Cuando el empleado se ausenta (para hacer una pregunta o recoger una impresión) le informa al cliente	

<b>Cierre y despedida</b>	Ofrece algo más... ¿Hay algo más en que le pueda ayudar Sr. (a)....?	
	Llama al cliente por su nombre.	
	Se despide de forma amable	
	<b>TOTAL SCRIPT DE SERVICIO</b>	
<b>Imagen del colaborador</b>	¿El uniforme está completo, limpio y en buen estado?	
	¿Porta su gafete en un lugar visible?	
	¿La apariencia e higiene personal de la persona es adecuada y profesional?	
	<b>TOTAL IMAGEN DEL COLABORADOR</b>	
<b>Actitud de atención hacia su cliente</b>	El personal está presente en todas las áreas de atención para atender a los clientes	
	Atiende al cliente sin demorar por cosas triviales?	
	¿Ve al cliente al rostro cuando se dirige a él (ella)?	
	¿Su postura es correcta y en posición de atención?	
	¿Contesta las preguntas al cliente con seguridad y en forma correcta?	
	¿Muestra amabilidad y cordialidad en su lenguaje no verbal (demuestra interés por dar una buena atención)?	
	<b>TOTAL DE ACTITUD DE ATENCION</b>	
	<b>PUNTOS TOTALES</b>	
	<b>NOTA TOTAL</b>	

**Comentarios Generales:**

## ANEXO NO. 3

### GUÍA DE ENTREVISTA

**Fecha:**

**Puesto:**

Preguntas:

1. ¿A qué se dedica la empresa Energía Total, S.A.?
2. ¿Qué servicios o productos ofrece la empresa?
3. ¿Cuál es la clasificación de los clientes?
4. ¿Qué área geográfica de Guatemala abarcan?
5. ¿Cuál es la competencia de la empresa?
6. ¿Cómo se fija la tarifa de energía eléctrica?
7. ¿Cómo es la estructura organizativa del área de servicio al cliente?
8. ¿Cuáles son las funciones del departamento de servicio al cliente?
9. ¿Cuál es la agencia más cercana al departamento de Guatemala?
10. ¿Cuál es el total de clientes en el municipio de Chimaltenango?
11. ¿Cuál es el promedio de gestiones mensuales que se atienden en el departamento de servicio al cliente?
12. ¿En qué semana del mes se presentan más gestiones?
13. ¿Cuáles son los elementos de servicio al cliente que evalúan actualmente?
14. ¿Cuentan con un protocolo de atención a clientes?
15. ¿Cuáles son los elementos que evalúan en los colaboradores de servicio al cliente?
16. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que reciben de los clientes?
17. ¿Qué obstáculos ha encontrado para mejorar la calidad en el servicio al cliente?
18. ¿Cuenta con programas de capacitación para los colaboradores de servicio al cliente?
19. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal de servicio al cliente?
20. ¿Cómo se toma la decisión sobre qué temas se realiza la capacitación?
21. Realizan algún tipo de auditorías para evaluar los protocolos y procedimientos de servicio al cliente?
22. ¿Qué programas de incentivos tienen para sus colaboradores?
23. ¿Cuáles son las formas a través de las cuales los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa para realizar sus quejas?
24. ¿Cuáles son los horarios de atención de las agencias?
25. ¿Qué formas de pago aceptan en la agencia Chimaltenango?
26. ¿Cuentan con un departamento de publicidad y como apoya al departamento de servicio al cliente?

## ANEXO NO. 4

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**ENERGIA TOTAL, S.A.**

**Guía de Observación**

**Agencia: Chimaltenango**

**Fecha: 28/08/2013**

No.	Elementos Observados	Sí	No	Comentarios
1	Imagen de la empresa en el ingreso a la agencia			
2	Area de parqueo suficiente			El área es muy pequeña, hay dificultad para estacionarse
3	Paredes limpias			
4	Iluminación completa			
5	Sillas y escritorios en buen estado			Hace falta sillas para la cantidad de clientes que llegan
6	Papelería ordenada y en el lugar correcto			
7	Señalización de áreas			
8	Áreas específicas para colocar información y promociones			
9	Hay una persona que asesora al cliente al ingreso			
10	Hay algún orden en la cola			
11	Tiempo de espera en cola es aceptable			No, en algunos casos el cliente hace cola más de 30 min
12	El número de personas en la cola es aceptable			No, más de 20 personas en la cola
13	Personal suficiente para atención al cliente			Por la cantidad de personas que llegan se necesitaría más
14	Hay módulo de consulta e impresión facturas			
15	El uniforme del personal está completo			En la mayoría de los casos
16	El personal de servicio al cliente porta su gafete			Sí, aunque en algunos casos no se encontraba visible
17	La apariencia e higiene personal del personal es adecuada			
18	El colaborador saluda al cliente			
19	El colaborador se presenta por su nombre			En algunos casos
20	El colaborador pregunta su nombre al cliente			
21	El colaborador confirma la gestión o solicitud del cliente			
22	El colaborador resuelve la solicitud en forma rápida			En algunos casos
23	El colaborador ve al cliente al rostro cuando se dirige a él			
24	El colaborador muestra amabilidad y cordialidad			En la mayoría de los casos
25	Cuando el colaborador se ausenta informa al cliente			
26	El colaborador ofrece algo más en lo que pueda ayudar			En algunos casos
27	El colaborador se despide amablemente			En algunos casos
28	El personal está presente en todas las áreas de atención			Hay momentos en que la persona se ausenta de su lugar
29	Personal de seguridad en la agencia			En la mayoría de los casos se consulta al guardia por temas de servicio

## ANEXO NO. 5

### Centro de Consultas



## ANEXO NO. 6

### Rotulación área de atención al cliente y área de pagos

