

**Evaluación de procesos internos de servicio al cliente corporativo de
Comunica, S.A.
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)**

Mónica Elizabeth Rosales López (Estudiante)
Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Asesora)
M. Sc. Maria Eugenia Sandoval de Paz (Revisora)

Guatemala, diciembre de 2014



Autoridades Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la Práctica
Empresarial Dirigida**

M. Sc. Elio Núñez
Examinador

Lic. Federico Robles
Examinador

Licda. Evelyn Arroyo
Examinadora

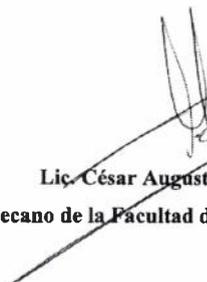
Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Asesora

M. Sc. Maria Eugenia Sandoval de Paz
Revisora

REF.:C.C.E.E.0071-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 20 DE NOVIEMBRE DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carrillo, tutora y M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “EVALUACIÓN DE PROCESOS INTERNOS DE SERVICIO AL CLIENTE CORPORATIVO DE COMUNICA, S.A.”. Presentada por la estudiante Mónica Elizabeth Rosales López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01664 de fecha 18 de octubre del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo 10728

Guatemala, 16 de septiembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “EVALUACIÓN DE PROCESOS INTERNOS DE SERVICIO AL CLIENTE CORPORATIVO DE COMUNICA, S.A.”, presentado por el estudiante: **MÓNICA ELIZABETH ROSALES LÓPEZ**, previo a optar al grado Académico de “LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Tutor

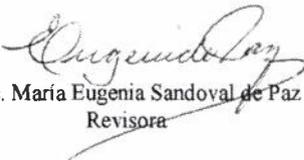
Guatemala, 25 de septiembre de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Evaluación de procesos internos de servicio al cliente corporativo de Comunica, S.A.**”, presentado por la estudiante: **Mónica Elizabeth Rosales López**, previo a optar al grado Académico de “**Licenciada en Administración de Empresas**” 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.

Atentamente,


M.Sc. María Eugenia Sandoval de Paz
Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sapientia ante tutto, adquirere sapientia"

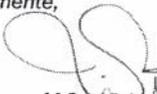
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1871.2014

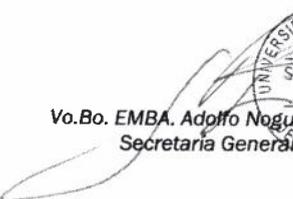
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Monica Elizabeth Rosales López con número de carné 201306878 aprobó con 85 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día dieciocho de octubre del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los ocho días del mes de noviembre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaria General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser mi guía en este camino tan importante de mi vida y haberme iluminado en los momentos más difíciles, pero principalmente por bendecirme con la oportunidad de llegar a este día
- A MIS PADRES:** Hiliberto y Martita por el apoyo y amor incondicional que me han brindado en toda mi vida y sobre todo por creer siempre en mí, este es un fruto de sus grandes esfuerzos. Irving (Q.E.P.D.) mi amor profundo hasta el cielo.
- A MI ESPOSO:** Por su paciencia, apoyo y amor demostrado en esta etapa de mi vida.
- MIS HIJOS:** Jennifer, Andre y Adrian quienes han sido mi motivación día a día para alcanzar este logro personal y poder ser su ejemplo de que nada es imposible en la vida.
- MIS HERMANOS:** Lorena y Melvin por su apoyo en mis triunfos y fracasos. Sobre todo por llenar mi vida de amor y alegrías.
- MI TIO:** Byron porque siempre ha ocupado un lugar muy especial en mi vida, por motivarme en todo momento para seguir adelante en el logro de mis metas y por su amor.
- MI CUÑADO:** Por sus consejos sabios que me ha brindado en los momentos difíciles y por su apoyo.
- A MIS AMIGOS:** Por sus palabras de ánimo que fueron vitales e importantes para seguir adelante en los momentos de debilidad, por su apoyo y amor incondicional y sobre todo por llenar mis días de alegría.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Situación actual	2
1.3 Actividad principal	2
1.4 Marco Jurídico y Tributario	3
1.5 Estructura Organizativa	3
1.6 Análisis FODA	5
1.7 Misión	6
1.8 Visión	7
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	
Cliente corporativo	8
Servicio	8
Servicio al cliente	8
Calidad en el servicio al cliente	10
Consecuencias de la falta de calidad	10
Los trabajadores en la atención al cliente	10
Outsourcing	11
Objetivos del Outsourcing	11
Otras razones para adoptar Outsourcing	12
Características del Outsourcing	12
Capacitación	12
Programación de la capacitación	13
Contenido de un plan de capacitación	14
Organización de la capacitación	14
Desarrollo de los empleados	14
Ejecución de la capacitación	15

Evaluación de la capacitación	15
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	16
3.2 Objetivos	16
3.3 Alcances y Límites	16
3.4 Metodología aplicada a la práctica	17
3.4.1 Sujetos de la investigación	17
3.4.2 Instrumentos	17
3.4.3 Procedimientos	18
Aportes	19
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	20
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	30
Conclusiones	32
Propuesta	33
Referencias bibliográficas	46
Anexos	
Anexo 1	49
Anexo 2	50
Anexo 3	51
Anexo 4	53
Anexo 5	55

Resumen

Para el trabajo de investigación de la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó el tema “Evaluación de procesos internos de servicio al cliente corporativo” en una empresa multinacional de telecomunicaciones denominada por razones de confidencialidad de la información “Comunica, S.A.” específicamente en el departamento de Soporte Administrativo.

En el capítulo 1, se presentó la reseña histórica, evolución y situación actual de la empresa, pequeños detalles que muestran el crecimiento y el logro del liderazgo dentro del mercado de las telecomunicaciones, se consideró realizar un análisis FODA que sirvió para ubicar la situación actual en el área seleccionada.

En el capítulo 2 se definió el marco teórico y se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para realizar el análisis y oportunidades de mejora en los procesos de servicio al cliente corporativo.

El planteamiento del problema se especificó en el capítulo 3, junto con el objetivo general y específico de la investigación llevada a cabo, la metodología utilizada, sujetos, procedimientos y los instrumentos utilizados para recabar la información necesaria.

La presentación, el análisis y la interpretación de los resultados se presentaron en el capítulo 4 y 5, con esto se estableció y desarrolló la propuesta de mejora en los procesos internos del departamento de Soporte Administrativo.

Introducción

En la presente investigación se abordan temas relacionados con servicio al cliente y la calidad en el mismo, que son dos variables consideradas muy importantes dentro de las empresas que buscan con creatividad mantener el liderazgo de sus productos dentro del mercado donde se manejan, la competencia agresiva que les rodea hace que constantemente se rediseñen los procesos tanto internos como externos para estar siempre a la vanguardia y más en el mercado de telecomunicaciones donde la tecnología está en el día a día en todo tipo de negocios.

La empresa Comunica, S.A, se dedica a proveer servicio de telefonía celular y servicios integrales que facilitan el desarrollo de su operación a personas y empresas que necesitan estar en contacto con las comunidades que les rodea. La importancia del desarrollo en el talento humano es indispensable para estas empresas ya que permite contar con personal altamente calificado para desarrollar las funciones que cada puesto de trabajo demande, con el fin de lograr los objetivos a niveles personales, por departamentos y por ende los organizacionales.

La presente investigación proporciona información que contribuye para que las empresas puedan brindar un servicio de excelencia a sus cliente, logrando la lealtad de ambas partes y de esta forma poder mantener el liderazgo en el mercado.

Les muestra que los procesos internos deben de ser evaluados constantemente para que sean herramientas eficientes para los empleados, de igual manera la capacitación que se brinda a cada uno con el fin de alimentar el conocimiento de productos y procesos que son tan importantes para el desarrollo de las funciones del personal que brinda el servicio a los Clientes corporativos.

Capítulo I

1.1 Antecedentes

En 1989 una corporación de telefonía celular viene a Guatemala para iniciar los primeros contactos legales para establecer formalmente la nueva empresa, en este entonces se encontraba ubicada en Nueva York.

La estrategia de dicha corporación, fue la de invertir en esta industria, en mercados emergentes en Latinoamérica, Asia, África, etc. Hoy en día el principal accionista ya cuenta con más de 33 operaciones en 14 países alrededor del mundo.

En ese mismo año, es puesta en licitación la banda “B” de telefonía celular, la cual le es adjudicada un mes más tarde, después de haber cumplido con todos los requisitos la corporación, es sin lugar a dudas un operador de clase mundial. En Guatemala es el socio principal.

En el año 1992 se expande la cobertura para el área departamental iniciando en Escuintla. En 1996 se abrió la primera agencia de servicio al cliente ubicada en la zona 15 de la capital, en ese mismo año se inició el servicio de Call Center ofreciendo servicio de consultas los 365 días del año. En 1999 se instala la red de tecnología digital (TDMA) la cual permite ampliar la capacidad de los servicios digitales.

Esta instalación de la red obedeció a la estandarización mundial de las operaciones que conforman la corporación. Con esta nueva infraestructura se lanza la campaña “Garantía Total Comunica” definiendo la posición de la empresa ante la competencia mejor cobertura, mejor precio y mejor servicio.

En el mismo año nace Roaming de Comunica, siendo el servicio que permite hacer y recibir desde y hacia el mismo número celular cuando el usuario sale de viaje.

En el primer semestre del año 2002 hace cambios en el área de operaciones técnicas e infraestructura, sustituyendo el equipo Motorola por Ericsson, instalando 22 radio bases adicionales en todo el país, con el fin de ofrecer servicios digitales en las principales cabeceras departamentales del interior de la república.

Conociendo la trayectoria de estas empresas, y uniendo las fuerzas de ellas se decide crear esta alianza brindando a Guatemala la mejor tecnología y experiencia en telecomunicaciones, haciendo uso de la mejor infraestructura para el tendido de redes de fibra óptica y el elemento humano mejor capacitado. Nace con la misión de construir, operar, mantener, desarrollar y explotar redes de transporte de comunicaciones y llegar a convertirse en el “Carrier de Carriers” de Guatemala.

1.2 Situación actual

La cobertura actualmente abarca más de 300 de los 330 municipios en todo el territorio nacional. Adicionalmente la migración hacia la tecnología GSM les permite expandir nuestros destinos internacionales de Roaming. Hoy en día cuentan con más de 7 millones de usuarios y con más de 3,500 colaboradores que hacen posible que sea la empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones.

La empresa fue estructurada en varias unidades de trabajo, cada una enfocada en diferentes productos y servicios que brinda, las cuales se dividen en: Servicios Corporativos, Servicios fijos, Servicios de transferencias monetarias y Servicios Administrativos.

1.3 Actividad principal

La actividad principal es brindar servicios de telefonía celular y fija a personas individuales, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel nacional e internacional. Actualmente la unidad corporativa está enfocada en brindar soluciones empresariales a todo tipo de empresa con el fin de apoyarles en el control de sus operaciones y rentabilidad de las mismas.

1.4 Marco Jurídico y Tributario

Está sujeta a las leyes tributarias y de orden comercial vigentes en la República de Guatemala, principalmente descritas a continuación:

- Ley de Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 26-92
- Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto Número 27-92
- Código Tributario Decreto Número 6-91
- Código de Comercio Decreto Número 2-70
- Ley de telecomunicaciones Decreto 94-96

1.5 Estructura Organizativa

Cuenta con un Director General quien es el encargado de dar a conocer los resultados de la operación a la Junta Directiva, la cual está integrada por todos los accionistas de la empresa.

La empresa está dividida en tres unidades de trabajo y cada una tiene asignado a un director, quien debe de presentar los resultados de su unidad a la dirección general. Cada una de estas direcciones tiene su estructura organizativa.

Existen cuatro jefaturas, las cuales pertenecen a las áreas: financiera, recursos humanos, operaciones y mercado. Estas jefaturas tienen la administración de todas las unidades de trabajo a nivel corporativo, las cuales reportan resultados directamente a dirección general y están a un nivel jerárquico igual que los directores de las tres unidades de trabajo.

Cada jefatura de las mencionadas cuenta con su propia estructura organizativa, las cuales están al servicio de las unidades de trabajo y administración interna.

A continuación se presenta la estructura organizacional con los puestos principales.

Ilustración no. 1

Organigrama general de la empresa Comunica, S.A.



Fuente: Elaboración Recursos Humanos Comunica, S.A, febrero 2014

1.6 Análisis FODA

Se realiza el análisis FODA con el fin de evaluar todos los aspectos que dicho análisis solicita, con el fin de poder obtener la situación actual de la empresa y ser el punto de partida para la mejora de procesos mal diseñados o mal ejecutados.

Ilustración no. 2

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar fallas de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio terreno para ubicar más antenas para mejorar la señal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempleo
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado para ventas de soluciones empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cancelaciones de servicios
	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de cartera de clientes pequeñas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo crecimiento en la economía
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos internos para incrementar la satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías en la telefonía celular y fija
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con amplio conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de clientes corporativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos internos mal diseñados
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en entrega de facturas mensuales a los clientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cartera de clientes corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco capacitado
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio equipo de fuerza de ventas 	

Fuente: Elaboración Comunica, S.A. febrero 2014

Las fortalezas con las que cuenta son factores muy importantes que hacen la diferenciación con la competencia, lo cual ha colaborado a un poder llevar a cabo los objetivos y metas propuestas en cada unidad de trabajo. Esto ayuda al crecimiento de la empresa ya que constantemente se fortalecen cada vez estos aspectos, para obtener mejores resultados.

Las oportunidades de la empresa son bastante accesibles para poder evaluarlos y poder abarcar el mercado que aún no ha sido posible conquistar, son factores externos que con una buena estrategia de mercadeo pueden tener un buen aporte en el crecimiento y por lo tanto en alcanzar nuevas metas, las cuales son medibles constantemente en cada unidad de trabajo.

Las debilidades son aspectos que afectan en constantes situaciones la operación de cada una de las unidades, ya que existen procedimientos internos mal ejecutados, los cuales no permiten poder brindar el servicio adecuado y eficiente a los clientes internos y externos, lo que provoca la insatisfacción y en casos extremos ha llevado a la decisión de cancelar todos los servicios que tienen contratados con la empresa.

Las amenazas son aspectos que afectan fuertemente a la empresa ya que la competencia en el mercado es bastante agresiva y existen otros aspectos a nivel de sociedad que afectan el crecimiento de la empresa, lo que ha llevado a estar siempre a la vanguardia de la tecnología y realizando cambios en los productos actuales para poder satisfacer las necesidades de los clientes, siendo accesibles en diferentes aspectos en cada uno de los mercados a los que van dirigidos los servicios y productos que se ofrecen.

1.7 Misión

Proveemos servicios a personas que quieren estar en contacto con sus comunidades, mantenerse informados y entretenidos, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar su calidad de vida.

Ofrecemos servicios económicamente convenientes, con una amplia cobertura, fáciles de usar y disponibles en todos lados. Nos enfocamos constantemente en satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes y en desarrollar una marca operacional.

1.8 Visión

Gente disfrutando del acceso a su mundo. Creamos “un mundo donde los servicios son económicos, accesibles y están disponibles para todos y en todos lados”.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Con el fin de poder realizar el análisis correspondiente y poder emitir juicios fundamentados con información formal fue necesario investigar todos los puntos esenciales que están relacionados con la problemática que se presenta en dicha investigación.

“Revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extraer y recopila información relevante y necesaria el problema de investigación.” (Hernández Sampieri Roberto; Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Maria del Pilar, 2010, p. 53)

Cliente corporativo

Se define como cliente corporativo a empresas u organizaciones que son usuarios finales de los productos y servicios para sus unidades operativas, los cuales reciben una atención preferencial y personalizada por parte del proveedor por ser un tipo especial de cliente.

Servicio

Se define el servicio como la tarea de transformar los insumos en productos de manera eficaz y eficiente basado en la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Éstas cinco funciones son las más importantes en la administración y, en conjunto constituyen la acción principal en toda empresa.

Servicio al cliente

Paz Renata (2005) afirma

El servicio al cliente es un factor importante dentro de la empresa y debe ser aplicable en toda empresa ya sea grande, mediana o pequeña; esto ayudara a llevarla al éxito o al fracaso si no se toma en cuenta o se aplica incorrectamente; es importante saber una definición de lo que es servicio al cliente, existen varias definiciones (p. 1)

Domínguez Humberto (2006) afirma

Servicio en mi concepto es aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en 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, (p. 7)

“Se define como servicio al acto o al conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente” (Gomez, 2004, p. 180)

Prieto Jorge (2005) afirma

Que en toda empresa es fundamental que se enfoque en el servicio al cliente; ya que esto ayuda a lograr clientes fieles y así tener una relación larga y duradera, pero al querer lograr esta relación tiene que enfrentarse con algunos problemas para dar un servicio al cliente de calidad; a continuación se presentan los siete problemas del servicio al cliente. (p. 67)

1. El sistema de reclamos: El proceso es complicado y muy largo; la solución, un análisis de costos administrativos versus valor del reclamo.
2. Los cambios en pedidos y devoluciones: Cambio de fechas sobre el inventario del cliente; solución, minimizar errores internos.
3. La procepción de las aprobaciones: Muchas firmas para este proceso; solución, establecer, niveles de autoridad y empoderar a la gente.
4. La actitud evasiva: La culpa no es del departamento”; solución, estructurar normas de calidad para toda la organización.
5. La demora en la respuesta: Llama uno y lo pasea por toda la empresa; solución, crear directorio interno y capacitación permanente.

6. La disponibilidad del personal: Allá es muy difícil que resuelvan un problema; solución, definir grados de delegación y aliviar la carga operativa.
7. La falta de recursos: Las ventas exceden la capacidad de atención; solución, mejorar la planeación en las ventas y el servicio.

Calidad en el servicio al cliente

Según Tschohl Jonh (2008) afirma

Calidad de servicio al cliente es para algunos, reparar un producto y situar detrás de un mostrador que lleva la indicación de oficina de servicio al cliente a una señora de mediana edad, que lleva un vestido de “lavar y usar” y que responde con facilidad a todas las preguntas y quejas que le plantean los clientes desde un centro de información estratégicamente situado. (p. 9)

Algunos directivos creen alcanzar un buen nivel de servicio cuando los empleados dicen a los clientes: “Tenga un buen día”, como si tuviera una grabadora en la boca. (p. 10)

Consecuencias de la falta de calidad

Cuando la falta de calidad se manifiesta internamente, como los errores que se cometen cotidianamente sin afectar el servicio al cliente, las consecuencias repercuten sobre la eficacia de la empresa y sobre los costos de producción, lo que obviamente son pérdidas para la misma.

Los trabajadores en la atención al cliente

Pérez Torres, Vanesa (2006) afirma

En una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo. El propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los

esfuerzos que deben realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante. (p. 14)

Outsourcing

Según Navarro (2004) afirma

Outsourcing es la cooperación entre organizaciones, es el desarrollo de negocios empresariales de carácter productivo, comercial, tecnológico y financiero entre dos o más empresas económicas y jurídicamente independientes, que movidas por la reciprocidad de ventajas y la búsqueda de uniones que puedan incrementar su competitividad, convienen en colaborar estrechamente para reducir riesgos y compartir costos. (p. 14)

El outsourcing o subcontratación es una herramienta que lejos de ser una innovación, es más bien una forma de hacer negocios que ha estado presente, pero no ha sido desarrollada formalmente como lo pretenden hacer las diferentes Bolsas de Subcontratación de los países latinoamericanos.

Objetivos del Outsourcing

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing pueden ser:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

Las razones para subcontratar son:

- Alcanzar la efectividad enfocándose en lo que la empresa hace mejor.
- Aumentar la flexibilidad para alcanzar el cambio según las condiciones del negocio, la demanda de los productos y/o servicios y la tecnología.

- Mejorar el rendimiento organizacional a través de una mayor productividad, mejor calidad, entregas más confiables y a tiempo, ciclos de tiempo más rápidos, mejoramiento de la utilización de los recursos, mayor disponibilidad y mayor rendimiento.
- Transferir el costo de los empleados (incluyendo los beneficios que por ley se les otorga) y los gastos gerenciales al proveedor.
- Convertir los costos fijos en costos variables.
- Reducir inversiones en equipo, inventarios, personal, entre otros, para utilizar esos recursos para otros propósitos.

Otras razones para adoptar Outsourcing

- Permite a la empresa destinar todos sus recursos, especialmente humano, al desarrollo de sus actividades.
- Gana eficiencia y eficacia al entregar a especialistas funciones que son necesarias pero que no corresponden a sus habilidades centrales.
- Reduce o controla el gasto de operación.
- Mejora el enfoque de la empresa; pues aquellas actividades no centrales que pueden dispersar su atención, se encomiendan a expertos con claras responsabilidades contractuales.

Características del Outsourcing

Una empresa dedicada al Outsourcing con éxito dependerá de las características siguientes:

- Ser abierto a diversas opciones.
- Establecer una relación y trabajar conjuntamente con la empresa que le brinda el servicio.
- Saber dónde nos encontramos actualmente en términos de productividad y rentabilidad.
- Conocer las necesidades mutuas, tanto de la empresa que brinda el servicio de Outsourcing como de la que contrata.

Capacitación

Aguilar Morales Jorge Everardo (2010), afirma

La capacitación es uno de los temas a los que tanto las instituciones públicas como privadas están dando cada vez mayor importancia como medio de lograr sus objetivos. Para hablar de ella empezamos haciendo la definición de los términos de capacitación y adiestramiento. Se puede definir como capacitación a la acción tendiente a desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo. (p. 3)

“El centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (W. Mondy y R. Noe, 2006, p. 202)

El reto principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a éste. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren. (W. Mondy y R. Noe, 2006, p. 206)

Programación de la capacitación

Se debe diseñar un formato donde quede evidenciado el plan a seguir donde dice quién se capacita, quien capacita, dónde capacita, cómo se capacita, dónde se capacita, cuanto, para qué, siempre dejando claro quién es el responsable, cuáles son los costos, los materiales, contenido temático y cuántos días u horas demorará.

“Las necesidades de formación pueden producirse en diferentes instancias, por ejemplo en la educación del puesto, en la evaluación del desempeño, o en resultado de planes de sucesión u otras funciones relativas del desarrollo de las personas” (Alles Martha, 2005, p. 128)

Contenido de un plan de capacitación

El éxito de la capacitación dependerá de que se cumpla con el siguiente contenido:

1. Adecuar el programa de necesidades de la organización
2. Presentar material de capacitación de buena calidad

3. Conseguir la cooperación de los jefes y directivos de la empresa de todos los niveles y funciones
4. Contar con instructores preparados y de buena calidad
5. Seleccionar adecuadamente a los trabajadores que se capacitarán pues la calidad de los aprendices influye sustancialmente en los resultados del plan de capacitación

En un plan de capacitación se debe tener en cuenta como se les capacitará, si tienen un alto grado de responsabilidad que les permiten aprender, si tienen la capacidad para asumir otras tareas de su mismo puesto o de otras áreas.

Organización de la capacitación

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- Fijación de la fecha y hora del evento
- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales

Desarrollo de los empleados

Se refiere a desarrollar a los colaboradores hasta que puedan cumplir de forma adecuada con las responsabilidades que se les han asignado. “Una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación y desarrollo, sino también en actividades de plantación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño” (W. Mondy y R. Noe, 2006, p. 202).

Ejecución de la capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los típicos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

Evaluación de la capacitación

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Existe varios problemas en la operación directamente en el área de servicio al cliente corporativo, departamento de Soporte Administrativo, el de mayor relevancia es la insatisfacción de clientes por procesos internos mal diseñados o bien mal ejecutados. También se tiene el problema del envío atrasado de las facturas mensuales por cobro de servicios. Estos problemas traen como consecuencia la cancelación de servicios, lo cual es una amenaza para la empresa porque ya no se reciben los ingresos proyectados desde un inicio.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los procesos administrativos actuales en servicio al cliente corporativo que es necesario evaluar para mejorarlos?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Evaluar los procesos administrativos actuales que inciden en el servicio al cliente corporativo.

3.2.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar los procesos de servicio al cliente corporativo
2. Evaluar la calidad de servicio por parte del outsourcing
3. Determinar la frecuencia de los procesos de capacitación e inducción

3.3 Alcances y Límites

3.3.1 Alcances

La investigación se realizó en la unidad corporativa de la empresa específicamente en el área de servicio al cliente corporativo, donde se evaluó el impacto que ha tenido la atención que se brinda actualmente y se identificaron los procesos mal ejecutarlos para mejorarlos y sean más eficientes.

3.3.2 Límites

La mayor limitación fue el poco tiempo con el que se contó para realizar la investigación por el horario de trabajo del resto de colaboradores de la unidad. La empresa no brindó mayor información por ser confidencial y por el tema de la competencia en el mercado por lo que se contó con la información necesaria para encontrar todos los aspectos que pueden afectar la atención que brinda el departamento de Soporte Administrativo.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

Tomando en cuenta las múltiples clasificaciones que existen para una investigación, y los objetivos que se persiguen en la presente investigación, el tipo es descriptivo ya que se trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta sobre el tema a investigar.

3.4.1 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron 35 personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- Director General (1)
- Coordinador administrativo (2)
- Ejecutivo administrativo (30)
- Analista administrativo de facturación (2)

No se realizó cálculo de muestra porque la encuesta se trasladó a todos el personal involucrado.

3.4.2 Instrumentos

Para el desarrollo de la presente investigación y obtener información necesaria de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario dirigido a ejecutivos, coordinación y dirección del área administrativa. El cual contiene 10 preguntas cerradas, que tienen como objetivo recopilar información orientada al servicio brindado, procesos internos y capacitación recibida. (Ver anexo 3)

Aportes

A la institución

El aporte principal de la investigación está dirigido a la empresa con el fin de contribuir al mejoramiento de calidad en los procesos internos de atención a los clientes corporativos que actualmente se llevan a cabo, dando a conocer una forma de agilizarlos y por lo tanto ser más competitivos en el mercado de las telecomunicaciones incrementando el nivel de calidad en el servicio y en los productos que se ofrecen a los clientes en general.

A la Universidad

El aporte para la Universidad Panamericana es que cuente con un instrumento más que contenga los requisitos generales que deben cumplirse en la elaboración de un trabajo de investigación de esta índole, el cual puede ser utilizado por otros estudiantes durante el desarrollo de su carrera universitaria y de esta forma enriquezca el proceso de aprendizaje.

Al futuro profesional

Demostrar al estudiante cómo resolver una situación real y actual de trabajo por medio de la realización de la Práctica Empresarial Dirigida – PED. De esta forma estimularlo a aplicar la teoría aprendida durante el trayecto de su carrera universitaria y contribuir a ampliar sus conocimientos con la interacción de trabajos realizados por otros estudiantes.

Capítulo 4

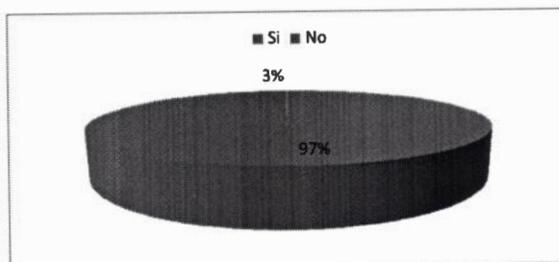
4.1 Presentación de resultados

Presentación de resultados de la encuesta realizada a los empleados del departamento de Soporte Administrativo.

El cuestionario fue desarrollado por 33 empleados de soporte administrativo, que es la totalidad de personal que brinda servicio a los clientes corporativos.

¿Considera eficiente el servicio que se brinda a los clientes?

Ilustración No. 4

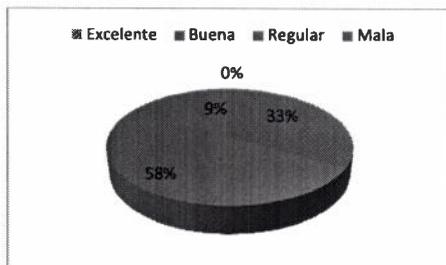


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Según los datos obtenidos en la encuesta la mayoría del personal administrativo considera eficiente el servicio que se brinda a los clientes corporativos ya que como se puede observar la mayoría del personal encuestado indica ser así y solamente un bajo porcentaje considera que el servicio brindado es ineficiente.

¿Cómo considera la base de datos de todos los clientes corporativos que se tiene actualmente?

Ilustración No. 5

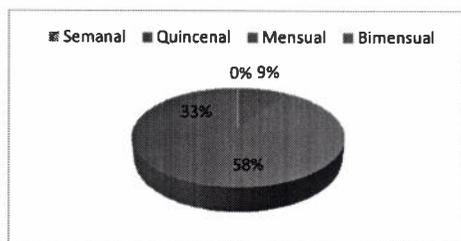


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

De acuerdo a lo que muestra la gráfica no se cuenta con una base de datos de clientes corporativos adecuada y actualizada, por lo que no se están atendiendo en su totalidad a los que se consideran clientes corporativos. Esto es una oportunidad para poder incrementar la satisfacción de los clientes y lograr un crecimiento en las utilidades con la contratación de servicios nuevos ya que se cuenta con amplia gama de productos a ofrecer.

¿Con qué frecuencia realizan visitas a los clientes actualmente?

Ilustración No. 6

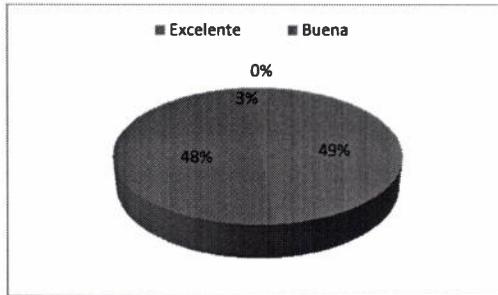


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

La encuesta determinó que a los clientes se les visita mensualmente, lo que es necesario programaciones más frecuentes a los clientes más potenciales de la cartera, con el fin de tener más acercamiento, lograr la lealtad con el servicio que se brinda, mejorar la comunicación y se conocen más de cerca sus necesidades.

¿Cómo considera el seguimiento o solución que se da a los problemas reportados por los clientes?

Ilustración No. 7

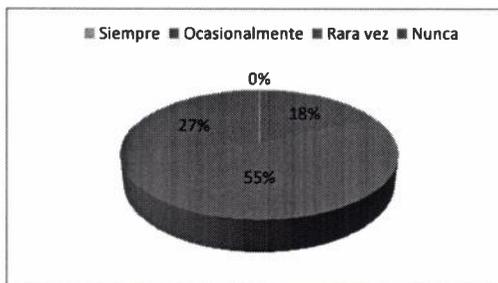


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Se puede observar que la solución que se da a los problemas reportados por los clientes se resuelve de la forma adecuada para lograr la satisfacción esperada. Sin embargo existe cierto porcentaje que se puede mejorar para dar la solución correcta a las solicitudes.

¿Con qué frecuencia se evalúan los procesos internos?

Ilustración No. 8

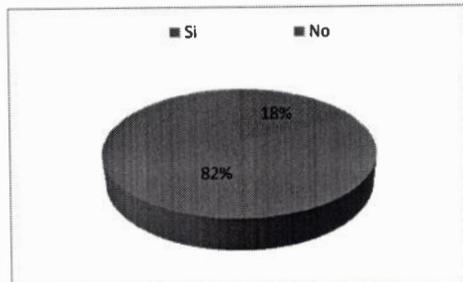


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

De acuerdo a las respuestas obtenidas se determinó que la mayoría de ejecutivos indican que los procesos internos no son evaluados constantemente, lo que ocasiona mal percepción por lado del cliente por el servicio que se brinda, ya que pueden tardar bastante tiempo para dar una solución.

¿Considera eficientes los procesos para evaluar la satisfacción de los clientes?

Ilustración No. 9

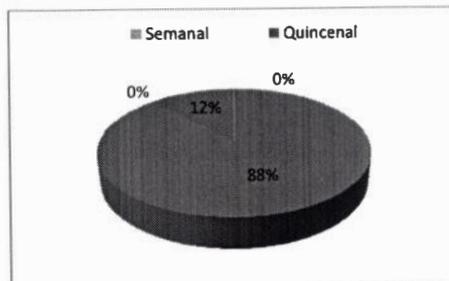


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Los resultados muestran que la mayoría del personal considera que los procesos que se realizan actualmente para evaluar la satisfacción de los clientes no son eficientes, por lo que los resultados que se obtienen tienen una alta probabilidad de no ser correctos, porque no aportan la información que se necesita obtener para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Ilustración no. 10

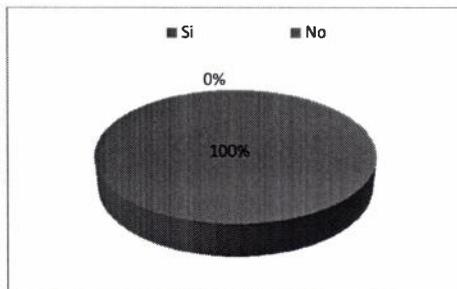


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Como se muestra en la ilustración, las capacitaciones que recibe el personal son quincenales, por lo que se considera que cuentan con información actualizada de productos nuevos y existentes como de procesos internos. Esto facilita brindar el servicio adecuado a los clientes corporativos.

¿Se retroalimenta sobre las debilidades de los ejecutivos de servicio al cliente?

Ilustración No. 11

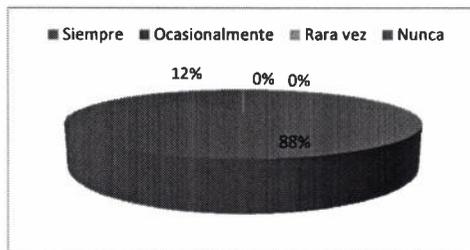


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

La encuesta realizada determino que el total del personal es retroalimentado de los procesos mal aplicados en el servicio que se brinda, esta es una práctica que aporta mucho a alcanzar la excelencia en la satisfacción de los clientes corporativos, ya que en momento correcto se corrigen los errores que se pueden llegar a cometer.

¿Se dan a conocer todos los productos nuevos que lanzan al mercado?

Ilustración No. 12

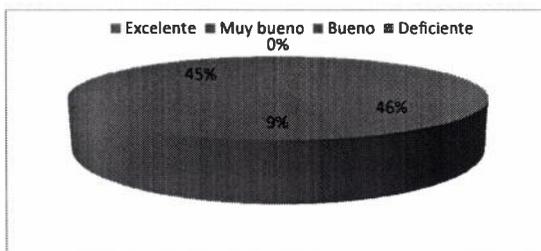


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Como se puede observar en la gráfica, las respuestas obtenidas en la encuesta muestran que siempre se dan a conocer los productos nuevos que se lanzan al mercado, con el fin que el personal cuente con el conocimiento adecuado para todas las consultas que puedan recibir de los clientes corporativos.

¿Cómo califica las capacitaciones que recibe actualmente?

Ilustración No. 13



Fuente: Elaboración propia mayo 2014

La encuesta indicó que el 46% del personal considera excelente la capacitación que recibe, mientras que el 45% la considera buena. Esto muestra que las capacitaciones que se da al personal están cumpliendo con el objetivo de transmitir la información correctamente y el conocimiento con el que debe de contar el personal.

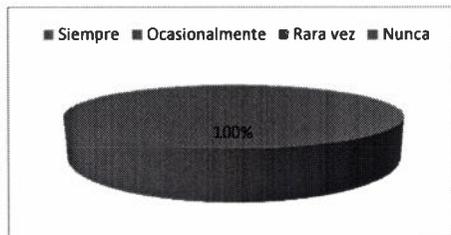


Presentación de resultados de la encuesta realizada a personal del departamento de facturación de la empresa Comunica, S.A.

El cuestionario fue desarrollado a 2 analistas de facturación que son los encargados de evaluar el proceso de entrega de facturas a los clientes corporativos, por medio de outsourcing.

¿Con qué frecuencia actualizan la base de direcciones de los clientes?

Ilustración No. 14

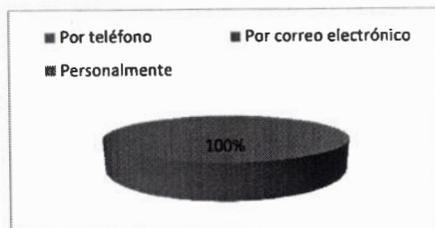


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Como se puede observar, ocasionalmente es actualizada la base de datos de las direcciones a las cuales debe de entregarse la facturación mensual de los servicios que cuentan los clientes. Esto es una debilidad que se debe de corregir ya que esto ocasiona insatisfacción en los clientes, ya que en algunos casos se corta el servicio por falta de pago y esto es por errores internos.

¿De qué forma se confirma con el cliente la recepción de sus facturas?

Ilustración No. 15

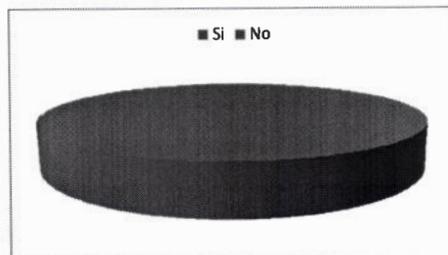


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Se puede observar que el personal indica que la recepción de las facturas mensuales se confirma con los clientes telefónicamente, pero no se realiza en su totalidad por no contar con la base de datos actualizada de los clientes corporativos, por lo que no esto no aporta a mejorar la entrega de la facturación.

¿Se cuenta con medios alternos para la entrega de la facturación?

Ilustración No. 16

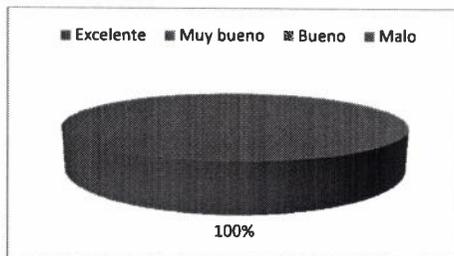


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Como lo muestra la gráfica, se cuenta con medios alternos para que los clientes corporativos reciba su facturación mensual, esto genera solución inmediata al momento de recibir algún reclamo de no recepción, ya que el personal cuenta con las herramientas necesarias para enviar de inmediato las facturas solicitadas por los clientes.

¿Cómo califica el proceso actual de entrega de facturas?

Ilustración No. 17



Fuente: Elaboración propia mayo 2014

El personal de facturación considera muy bueno el proceso de la entrega de la facturación mensual a los clientes, sin embargo sigue siendo una debilidad en el servicio que se brinda debido a que se cuenta con alto porcentaje de clientes que no la reciben a tiempo, por lo que se deben de corregir los errores y así descartar que esto sea un factor que afecta la satisfacción de los clientes corporativos.

¿Con qué frecuencia se obtienen reclamos de los clientes por el atraso de recepción de las facturas de servicio?

Ilustración No. 18

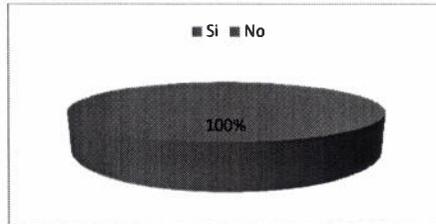


Fuente: Elaboración propia mayo 2014

Se puede observar que existen dificultades en el proceso de entrega de facturas mensuales a los clientes ya que el personal de facturación confirma que siempre se reciben reclamos de atraso en la recepción, por lo que es importante corregir lo más pronto posible el proceso actual, ya que esto es un punto muy importante para los clientes.

¿El atraso de la recepción de las facturas mensuales crea insatisfacción en los clientes?

Ilustración No. 19



Fuente: Elaboración propia mayo 2014

El personal de facturación confirma que la no recepción de facturas a los clientes crea insatisfacción, por lo que se debe de actuar de inmediato en los procesos internos y trabajar de la mano con la empresa que da el servicio de outsourcing, para mejorar la percepción del cliente con del servicio que recibe.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernandez Sampieri (2010), la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas que estén soportadas y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; asimismo que puedan haber piezas que sugieren variables potencialmente importantes que puedan ser aplicadas al problema de investigación en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo.

Esta investigación se llevó a cabo para conocer como están considerados los procesos internos que se realizan en el departamento de Soporte Administrativo de la empresa con el fin de alcanzar la satisfacción de los clientes corporativos.

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada al departamento de Soporte Administrativo de la empresa el 97% del personal indica que el servicio que se brinda a los clientes corporativos es eficiente, ya que cuentan con las herramientas y conocimiento adecuado para brindar un servicio de excelencia.

Sin embargo actualmente no se cuenta con base de datos actualizada de los clientes que cumplen con los requisitos para considerarse corporativos, esto puede considerarse como una amenaza para la empresa ya que no se está brindando la atención que se merece el tipo de cliente y se corre el riesgo que la competencia los contacte y pueda ofrecer mejores condiciones a las que actualmente tienen con los servicios contratados.

Es necesario que se evalúe la frecuencia con la que se visita a los clientes, con base a la escala de importancia que estén clasificados, se les debe visitar de forma frecuente para mejorar la relación laboral y hacerles sentir lo importante que son para la empresa.

Se puede observar que actualmente no se están evaluando los procesos internos constantemente, lo que es una amenaza al servicio que se brinda a los clientes, ya que se puede ver afectado por procesos ineficientes que solamente atrasen la solución a las solicitudes o problemas reportados, por lo que es importante determinar la frecuencia de la evaluación y de igual forma recibir opiniones de los empleados que son los que ejecutan a diario todos los procesos que existen para lograr brindar un servicio de excelencia.

También es importante examinar el proceso con el que se evalúa la satisfacción de los clientes, ya que la encuesta realizada mostró que el 82% del personal indica que no son eficientes. Con esto hay un alto porcentaje que los resultados que se obtienen con esta evaluación no son los que realmente se necesitan obtener, ya que pueden estar mal enfocado y el cliente evalúe el servicio que recibe no directamente del departamento de Soporte Administrativo sino lo haga de forma global, por lo que se pueden ver afectados los resultados y esto no aporte al alcance de los objetivos establecidos como departamento.

Es muy importante que se siga realizando la retroalimentación al personal de las debilidades que en algún momento puede tener el servicio que brinde a los clientes, ya que esto puede afectar los resultados no solo a nivel individual sino como departamento, esto ayuda a corregir los errores de los ejecutivos y se evita que se sigan dando con otros clientes y crea insatisfacción. Esto se complementa con las capacitaciones que recibe el personal quincenalmente como lo mostró el resultado de la encuesta, ya que esto aporta a que el conocimiento se incremente y cuente con todas las herramientas para poder brindar el servicio de excelencia.

Se puede observar que el tema de la facturación mensual se presenta como una debilidad actualmente ya que el proceso de entrega de facturas no es eficiente y está creando insatisfacción, lo que afecta globalmente al alcance de los objetivos corporativos ya que son varios departamentos los que se ven afectados al no cumplirle al cliente en este punto. Se deben ver como oportunidad en el negocio, los medios alternos con los que se cuenta para la entrega mensual y de esta forma evaluar cuál es el proceso más adecuado y rápido para cada uno de los clientes y brindar servicio de excelencia.

Conclusiones

1. Con el FODA se pudo analizar el entorno del departamento de Soporte Administrativo que brinda servicio al cliente corporativo, refleja que la debilidad principal es la insatisfacción que puede provocar a los clientes los malos procesos internos al no ser evaluados constantemente. Estos son los comentarios que se han recibido en las encuestas realizadas en dos meses anteriores al comienzo de la investigación, según información proporcionada por el departamento encargado de llevar este control.
2. Actualmente la encuesta que se realiza a los clientes corporativos para medir la satisfacción del servicio que reciben por parte del departamento de Soporte Administrativo, no está enfocada directamente a dicho departamento sino involucra a más áreas y no se obtienen los resultados esperados.
3. Se determinó que el personal de soporte administrativo cuenta con herramientas para poder brindar un servicio de excelencia a toda la cartera de clientes corporativos con los que se cuentan actualmente. Es importante resaltar que la evaluación de dichas herramientas y procesos internos deben de evaluarse constantemente para determinar si cumplen con objetivos esperados.
4. Actualmente el servicio que se recibe por parte del outsourcing que tiene a su cargo la entrega de la facturación mensual a los clientes, no cumple con los estándares de calidad necesarios que requiere el área corporativa.
5. Se determinó que el personal de soporte administrativo recibe capacitaciones constantemente de forma adecuada y que aportan conocimiento necesario para que puedan brindar el servicio adecuado ante cualquier solicitud o consulta de los clientes.

Propuesta

Propuesta de mejora

La investigación realizada permitió identificar y evaluar los procesos que se encuentran débiles en el departamento de Soporte Administrativo. Por lo que existen las áreas de oportunidad que ofrecen el fortalecimiento de dichos procesos y transformándolos en eficientes de manera que se conviertan en una herramienta para la empresa, empleados y más aún para los clientes tanto internos como externos para poder aumentar la satisfacción, ya que son procesos muy importantes en el área corporativa que ayudarán a que la operación sea más productiva y ayudará al logro de los objetivos. La propuesta está dividida en 3 fases las cuales se detallan:

Fase 1

Satisfacción

Reestructuración del proceso de evaluar la satisfacción de los clientes corporativos, específicamente la encuesta que se realiza, ya que actualmente cuenta con preguntas no enfocadas al departamento de Soporte Administrativo, con el fin que sea productivo dicho proceso y se obtenga la información correcta que viene de los clientes, este será realizado siempre por medio del Call Center, donde el asistente tenga como responsabilidad principal realizar encuestas y que se dedique específicamente a ejecutarlo para darle el enfoque que se necesita.

Objetivos

a) General

Contar con el proceso adecuado y eficiente para realizar la encuesta de satisfacción de los clientes corporativos, recibiendo la información específicamente del servicio recibido por el departamento de Soporte Administrativo, por medio de un asistente de Call Center.

b) Específicos

- Reestructurar la encuesta realizada a los clientes, con preguntadas enfocadas directamente al servicio recibido por el departamento de Soporte Administrativo

- Establecer la frecuencia de la evaluación
- Mejorar la productividad de los empleados con la identificación de los procesos que los clientes califiquen como ineficientes al momento de realizarles la encuesta de satisfacción

Plan de acción para la implementación

Plan de acción para la implementación del proceso: "Evaluación de satisfacción de clientes corporativos"		
Objetivo: Contar con el proceso adecuado y eficiente para realizar la encuesta de satisfacción de los clientes corporativos, recibiendo la información específicamente del servicio recibido por el departamento de Soporte Administrativo, por medio de personal de Call Center.		
ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Se determina la encuesta final con las preguntas adecuadas y ponderación que le corresponde a cada una	Coordinador de Soporte Administrativo
2	Se define con Call Center el perfil del personal que realizará la encuesta	Coordinador de Soporte Administrativo y Call Center
3	Se establece proceso para llevar a cabo la encuesta al cliente	Coordinador de Soporte Administrativo y Call Center
4	Se define la muestra de los clientes que se deben encuestar mensualmente	Coordinador de Soporte Administrativo
5	Se define frecuencia en que se deben de realizar encuestas	Coordinador de Soporte Administrativo
6	Se establecen días de entrega de reportes de las encuestas realizadas semanalmente para medir la satisfacción	Coordinador de Soporte Administrativo y Call Center
7	Se realiza encuesta semanalmente con una muestra de 89 clientes encuestados, sin que estos se repitan en el mismo mes	Asistente de Call Center

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Reestructuración de encuesta

La encuesta que se realiza actualmente a los clientes contiene preguntas que están enfocadas en el servicio que se recibe de otros departamentos, lo cual no hace objetiva a la misma ya que el servicio que se evalúa es directamente del departamento de Soporte Administrativo.

La encuesta quedará establecida con el formato adjunto, con menos cantidad de preguntas pero enfocadas al departamento a evaluar y de esta forma se obtendrá la información del servicio que se brinda a los clientes, con el fin de identificar las debilidades y de esta forma corregir los errores que se comenten actualmente en los procesos internos. Dicho formato cuenta con cierta ponderación a cada una de las preguntas según la importancia de cada una, dando el resultado general del nivel de satisfacción otorgado por los clientes encuestados.

PREGUNTAS													
Siendo 5 muy satisfecho y 1 insatisfecho										Si / No			
¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado por su ejecutivo de Soporte Administrativo?		¿Se encuentra satisfecho con la disponibilidad de su Ejecutivo de Soporte?		¿Está satisfecho con el tiempo de resolución de su solicitud?		¿Está satisfecho con la actitud y amabilidad del Ejecutivo de Soporte?		¿Está satisfecho con la retroalimentación que le brinda su Ejecutivo de Soporte Administrativo?		¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que le brinda su ejecutivo de soporte con relación a los nuevos productos.		¿Su solicitud fue resuelta en el primer contacto Por su Ejecutivo de Soporte Administrativo? (Si o No)	
20 Pts.		20 Pts.		10 Pts.		10 Pts.		10 Pts.		10 Pts.		20 Pts.	
ATRIBUTOS													
No.	Cliente	Ejecutivo	Satisfacción	Disponibilidad	Tiempo	Amabilidad	Retroalimentación	Resolución en primer contacto	Conocimiento	Mes	Summa	Comentarios de cliente	
1	X	X	5	5	5	5	5	5	SI				
2	X	X	3	3	4	5	4	3	SI				
Ponderación (para uso interno)										%			
			20	20	10	10	10	10	20	100%			
			12	12	8	10	8	6	20	76%			

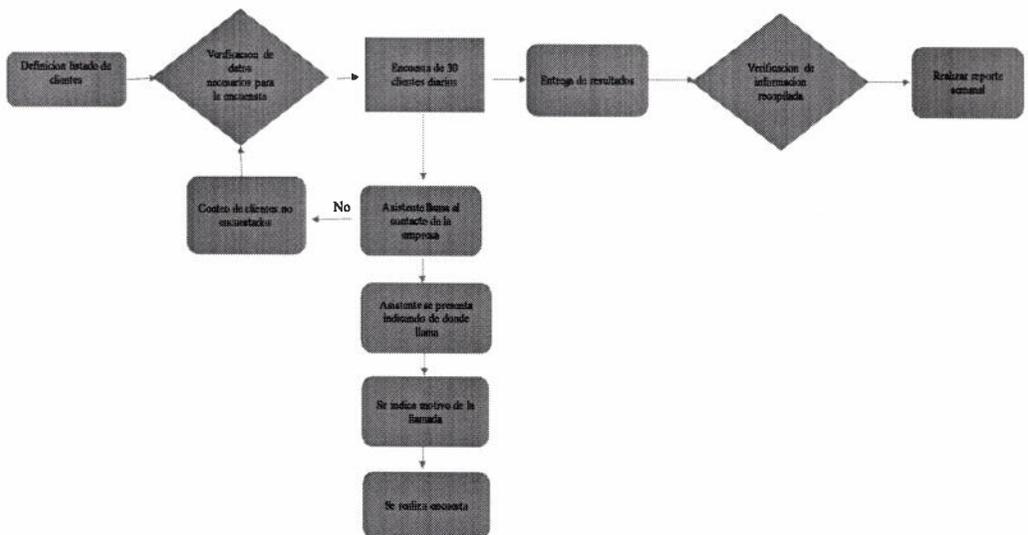
Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Perfil de puesto de Asistente de Call Center

REQUERIMIENTOS:			
Educación mínima:	Bachiller en computación		
Educación deseable:	Bachiller en computación con estudios universitarios de Administración de Empresas		
Conocimiento o requerimientos específicos:	Conocimientos en paquetes Office 2010 (Powerpoint, Excel, Bases de Datos) / Internet.		
Habilidades deseables:	Destrezas de organización, trabajo en equipo y dispuesto a trabajar bajo presión.		
APTITUDES Y ACTITUDES DESEABLES: (Calificación: Alto, Mediano, Bajo)			
Concepto:	Calificación:	Concepto:	Calificación:
Observancia de rutinas	Alto	Creatividad	Mediano
Facilidad de relaciones públicas	Mediano	Habilidad para negociar	Mediano
Discreción	Alto	Dinamismo	Alto
Expresión verbal	Alto	Expresión escrita	Alto
Liderazgo	Mediano	Toma de decisiones	Mediano
Enfoque de servicio	Alto	Comunicación	Alto
REQUISITO DEL PERSONAL QUE OCUPE EL PUESTO			
Genero :	Indistinto		
Edad mínima y deseable:	19 a 25 años		
EXPERIENCIA LABORAL:			
Experiencia mínima en el puesto:	No necesaria		
Experiencia deseable en el puesto:	Atención al público		
CONDICIONES DE TRABAJO			
Requiere Licencia/Tipo y vehículo:	No		
Requiere viajar:	No		
Requiere esfuerzo físico:	No		
Personal a cargo:	No		
Horario de jornada laboral	Lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.		
FUNCIONES DEL PUESTO:			
1. Realizar encuesta a clientes corporativos			
2. Tabulación de resultados de encuestas			
3. Verificación de resultados obtenidos			
4. Reporte de encuestas realizadas para Coordinación de Soporte Administrativo			
5. Apoyo a recibir llamadas a los clientes corporativos			
6. Realizar reporte de quejas de los clientes corporativos para reportarla a Coordinación de Soporte Administrativo			
PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS:			
1. Asistir a capacitaciones, talleres, cursos en relación al puesto.			
2. Buscar facilidades de horarios para continuar estudios universitarios			
PRESTACIONES Y BENEFICIOS DE PUESTO:			
Salario base:	Q		3,250.00
Bonificación de ley	Q		250.00
Prestaciones de ley	SI		
Seguro Médico	SI		

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Proceso para realizar encuesta



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Administrativo y se encuentran asignados a la cartera de los ejecutivos.

Datos:

N = 5,000

P = 0.50

Q = 0.50

E = 0.05

B = 0.95

Z = 1.96

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (5000)}{(1.96)^2 (0.20) (0.80) + (0.05)^2 (2050 - 1)}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 5000}{3.8416 \cdot 0.50 \cdot 0.50 + 0.0025 \cdot 4999} = \frac{4802}{13.46} = 356.76 = 357$$

Presupuesto de la implementación

Las llamadas que se realicen a cada cliente no generan ningún gasto para la empresa, ya que se cuenta con infraestructura propia. El sueldo del colaborador que se indica a continuación ya incluye todas las prestaciones de ley.

PRESUPUESTO		
Concepto	Salario Mensual	Salario Anual
Contratación de Asistente de Call Center	Q 3,500.00	Q 49,000.00
	Costo anual de implementación	Q 49,000.00

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Fase 2

Billing

Implementación del Portal Billing dirigido a los clientes corporativos como una oportunidad del negocio y como medio efectivo para la entrega de la facturación mensual de los servicios que tenga contratado, ya que actualmente la entrega se realiza por medio físico y electrónico, el cual no se ha realizado de la forma correcta y ha creado insatisfacción en los clientes corporativos. Este portal facilitará al cliente la recepción de sus facturas sin excepción alguna y con el beneficio de contar con historial de ciertos meses atrás de los cobros que se han realizado por los servicio.

Este es un programa nuevo que será elaborado según las necesidades de los clientes corporativos, como inicio del proyecto, para posteriormente lanzarlo a los clientes de las otras unidades de negocio de la empresa.

Objetivos

a) General

Facilitar la entrega de la facturación mensual a los clientes corporativos con el fin de fortalecer la satisfacción en el servicio que se brinda, por medio de un portal de billing donde personalmente puedan descargar su facturación mensual.

b) Especificos

- Mejorar la percepción de los clientes en este aspecto por la mala experiencia que en algún momento han presentado.
- Incentivar a la autogestión en los clientes haciendo énfasis de todos los beneficios de la nueva herramienta.
- Reducir costos con la eliminación de la factura física, ya que no es necesaria la impresión y por lo tanto el envío del documento.

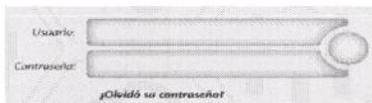
Plan de acción para la implementación

Plan de acción para la implementación del Portal Billing		
Objetivo: Facilitar la entrega de la facturación mensual a los clientes corporativos con el fin de fortalecer la satisfacción en el servicio que se brinda.		
ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Plantear todos los requisitos y/o identificación de necesidades, para transmitirlo al proveedor de la herramienta.	Gerente de Billing
2	Establecer los recursos y verificar la disponibilidad de servidores.	Gerente de Billing y Gerente de IT
3	Establecer métodos para hacer la comunicación a los clientes por medio de correo electrónico.	Gerente y Coordinador de Billing
4	Completar la base de datos de los clientes corporativos a quienes se les dará el acceso a la herramienta, para trasladarla al proveedor de la misma.	Coordinación de Soporte Administrativo
5	Realización de domi de página y desarrollo del mismo para realizar pruebas pilotos.	Coordinador de Billing y Coordinador de Soporte Administrativo
6	Capacitación de herramienta a personal de Soporte Administrativo.	Encargado de billing
7	Definir los procesos para el mantenimiento a la base de datos de los clientes y cualquier tipo de modificaciones.	Coordinador de billing y encargado del proveedor
8	Implementación de portal y se comunica solamente a cierto número de clientes, como una prueba piloto para poder identificar debilidades del mismo y corregirlas.	Coordinador de Billing y Coordinador de Soporte Administrativo
9	Comunicación masiva a clientes corporativos, indicando usuario y contraseña para el ingreso al mismo por medio de correo electrónico.	Encargado de billing

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Diseño del portal y proceso de ingreso

- Se enviará al cliente correo electrónico indicando el link donde debe ingresar, con el usuario y contraseña asignado.
- Se debe de iniciar al link que se defina al momento del lanzamiento del portal.
- Luego de presionar la tecla enter aparecerá la pantalla de Inicio de Sesión.



- Al ingresar al sistema se muestra la página de consulta de documentos con el reporte y todas sus opciones que a continuación se describen.

- Al ingresar el mes de servicio se mostrará el reporte de las facturas con la información adjunta, las cuales pueden descargar en PDF y Excel, presionando el botón que corresponda.

Telefono	NIT	Nombre	Documento	Serie	Fecha Emision	Monto	Fecha Vencimiento

- Al descargar los documentos en PDF lo realiza todos recolectados en un ZIP de la siguiente manera, con las opciones de abrir o guardar el archivo.



Costos de operación actual en entrega de facturas

Actualmente las facturas son entregadas de forma física para algunos clientes y electrónica para otros. Se detallan los costos mensuales y anuales que genera el proceso de entrega de facturas a los clientes corporativos.

COSTOS DE IMPRESIÓN DE FACTURAS (ENTREGA FÍSICA)		
Cantidad de impresión de facturas mensuales	Costo unitario	Costo total
110,000 facturas	Q 0.90	Q 99,000
	Costo anual de impresión	Q 1,188,000

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

COSTO DE ENVÍO DE FACTURAS (ENTREGA ELECTRONICAMENTE)		
Cantidad de envío de facturas mensuales	Costo de envío de correo	Costo total
16,200	Q 0.15	Q 2,430
	Costo anual de envío	Q 29,160

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

COSTO ANUAL DE ENVÍO DE FACTURAS	
Costo total mensual de entrega de facturas por ambos medios	Q 101,430.00
Costo total anual de entrega de facturas	Q 1,217,160.00

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Presupuesto de la implementación

PRESUPUESTO		
Concepto	Costo	Costo total anual
Fase Inicial: Verificación de necesidades, recursos, realización de domi.	Q 75,000	Q 75,000
Implementación: Comunicación masiva a todos los clientes corporativos.	Q 200,000	Q 200,000
Fase final: Correcciones, cambios y configuraciones especiales.	Q 80,000	Q 80,000
Mantenimiento mensual: Corregir errores que se presenten y actualizar base de datos en la herramienta.	Q 10,000	Q 120,000
	Costo anual de implementación	Q 475,000

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

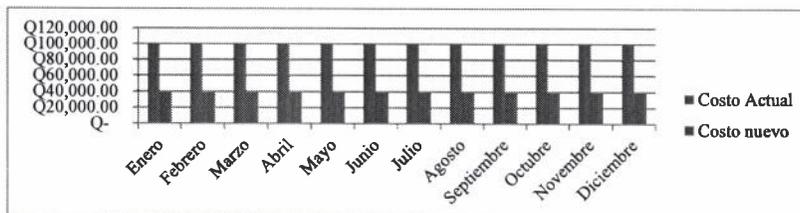
Ahorro anual con implementación del Portal de Billing

COMPARACIÓN DE COSTO ACTUAL VRS. COSTO DE IMPLEMENTACION DE PORTAL BILLING		
Descripción	Costo mensual	Costo anual
Costo actual de entrega de facturas	Q 101,430.00	Q 1,217,160.00
Costo con implementación del portal	Q 39,583.33	Q 475,000.00
Ahorro representativo para la empresa	Q 61,846.67	Q 742,160.00
Porcentaje de ahorro	39%	39%

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Ilustración 20

Gráfica de tendencia mensual



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Fase 3

Capacitación

Actualmente el plan de capacitación cumple con el objetivo de brindar el conocimiento adecuado, según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los ejecutivos de Soporte Administrativo, lo cual es fundamenta en el fortalecimiento de las competencias laborales que los puestos de trabajo demandan.

Sin embargo existen ejecutivos que desconocen ciertos productos, servicios y procesos internos, los cuales deben de fortalecerse con el fin de brindar el servicio de excelencia a los clientes que se atienden en el día a día.

Se considera necesario realizar encuestas cada dos meses para identificar las áreas débiles de los ejecutivos para programar capacitaciones con el fin de fortalecer y actualizar el conocimiento y puedan brindar el servicio esperado a todos los clientes corporativos. (Ver anexo 5)

Aspectos negativos de propuesta en sus tres fases

- Lentitud en la entrega de resultados de encuestas realizadas por parte de Call Center.
- Tabulación incorrecta de las respuestas recibidas por el cliente y falta de juicios críticos.
- El no reconocimiento de la necesidad del cliente por parte del asistente que realizará la encuesta y no trasladar la información correcta.

Aspectos positivos de propuesta en sus tres fases

- La posibilidad de crecimiento de la organización y de los sistemas de evaluación correctos que influyen positivamente en el mejor desempeño del empleado.
- El cliente puede llegar a asumir el rol de evaluador importante para la empresa sin importar cual fuese su comentario final.
- Crear la relación entre cliente y empresa, estableciendo una relación de ganar – ganar, sin perjudicar de ninguna forma el futuro económico de ambas partes.
- Mejorar la experiencia de los clientes en el proceso de recepción de sus facturas.

- Los resultados de la propuesta se verán reflejados en el logro del nivel de satisfacción del servicio, el cual se mide por medio de las encuestas realizadas a los clientes, ya que se podrá visualizar que los inconvenientes que provocaban anteriormente los procesos que se cambiarán ya no serán puntos de dolor al poner en marcha la misma.

Bibliografía

1. Alles Martha (2005), *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, Buenos Aires, Argentina: Granica
2. Del Peso Navarro, Emilio (2004), *Manual de Outsourcing Informativo*, 2da. Edición, España: Díaz de Santos, S.A.
3. Domínguez Collins Humberto (2006), *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*, 1era. Edición, Bogotá, Colombia: Ecoe
4. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Maria del Pilar, (2010), *Metodología de la Investigación*, 5ta. Edición, México: McGraw Hill
5. Koontz, H. y Wehrich, H. (2004), *Administración - Una Perspectiva Global*, 12ª. Edición, México: McGraw Hill
6. Paz Couso Renata (2005), *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*, 1era. Edición, España: Ideas Propias
7. Pérez Torres, Vanesa (2006), *Calidad Total en la atención al cliente*, 1era. Edición, España: Ideas Propias
8. Prieto Herrera Jorge Eliécer (2005), *El servicio en acción. La única forma de ganar todos*, 1era. Edición, Colombia: Ecoe
9. Tschohl John (2008), *Servicio al cliente. Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura para Generar Beneficios*, 5ta. Edición, México: Pax

10. Werther W. y Davis K. (2004), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ta. Edición, México: Mac Graw Hill
11. W. Mondy y R. Noé (2006), *Administración de Recursos Humanos*, 9na. Edición, México: Pearson Prentice Hall
12. Tesario Universidad Panamericana
13. Universidad Panamericana (2014), *Guía de la Práctica Empresarial Dirigida, APA*
14. Universidad Panamericana. (2014), *Manual de investigación PED*

ANEXOS

ANEXO 1
Tabla de Variables

Nombre de tesis: Evaluación de procesos internos de servicio al cliente corporativo de Comúnica, S.A.
Nombre del estudiante: MONICA ELIZABETH ROSALES LÓPEZ.



Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Insatisfacción de clientes por procesos internos mal diseñados	Atención y Servicio a Clientes Corporativos	Servicio al cliente y evaluación de procesos	¿Cuáles son los procesos administrativos actuales en servicio al cliente corporativo que es necesario evaluar para mejorarlos?	Evaluar los procesos administrativos actuales que inciden en el servicio al cliente corporativo	Evaluar los procesos de servicio al cliente corporativo	¿Considera eficiente el servicio que recibe? ¿Se cuenta con base actualizada de todos los clientes corporativos? ¿Se cuenta con programaciones de visitas constantes a los clientes? ¿Se da seguimiento adecuado a los reclamos de los clientes hasta la solución del mismo? ¿Se evalúan constantemente los procesos internos? ¿Considera eficientes los procesos para evaluar la satisfacción de los clientes?	Ejecutivos administrativos Coordinación administrativa Dirección general
Envío atrasado de facturas mensuales		Administración de outsourcing				Ejecutivos administrativos Departamento administrativo de billing	
Personal no capacitado		Capacitación de personal				Ejecutivos administrativos	

ANEXO 2

Tabla de sujetos



Nombre de tesis: Evaluación de procesos internos de servicio al cliente corporativo de Comunica, S.A.
 Nombre del estudiante: MONICA ELIZABETH ROSALES LÓPEZ

Objetivos general y específico	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Instrumentos
Evaluar los procesos de servicio al cliente corporativo	Dirección General	1	1	Cuestionario	1
	Coordinación administrativa	2	2	Cuestionario	
	Ejecutivos administrativos	30	30	Cuestionario	
Determinar la frecuencia de los procesos de capacitación e inducción	Ejecutivos administrativos	30	30	Cuestionario	
Evaluar la calidad de servicio por parte del outsourcing	Personal administrativo de facturación	2	2	Cuestionario	1

ANEXO 3

Cuestionario 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EJECUTIVOS, COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN ADMINISTRATIVO

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el servicio al cliente corporativo que se brinda actualmente. Por lo que se solicita marcar con una X su respuesta a las siguientes preguntas.

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha: _____

1. ¿Considera eficiente el servicio que se brinda a los clientes?

SI _____ NO _____

Explique porqué _____

2. ¿Cómo considera la base de datos de todos los clientes corporativos que se tiene actualmente?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

3. ¿Con qué frecuencia realizan visitas a los clientes actualmente?

Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____ Bimensual _____

4. ¿Cómo considera el seguimiento o solución que se da a los problemas reportados por los clientes?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5. ¿Con qué frecuencia se evalúan los procesos internos?

Siempre _____ Ocasionalmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

6. ¿Considera eficientes los procesos para evaluar la satisfacción de los clientes?

SI _____ NO _____

Explique porqué _____

7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____ Bimestral _____

8. ¿Se retroalimenta sobre las debilidades de los ejecutivos de servicio al cliente?

SI _____ NO _____

Indique la forma en que lo realizan _____

9. ¿Se dan a conocer todos los productos nuevos que lanzan al mercado?

Siempre _____ Ocasionalmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

11. ¿Cómo califica las capacitaciones que recibe actualmente?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Deficiente _____

¡Agradezco su valiosa atención!

ANEXO 4

Cuestionario 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DE FACTURACIÓN

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar la calidad del servicio recibido por parte del outsourcing en el proceso de envío de facturas de servicio mensual. Por lo que se solicita marcar con una X su respuesta a las siguientes preguntas.

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha: _____

1. ¿Con qué frecuencia actualizan la base de las direcciones de los clientes?

Siempre _____ Ocasionalmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

2. ¿De qué forma se confirma con el cliente la recepción de sus facturas?

Por teléfono _____ Por correo electrónico _____ Personalmente _____

3. ¿Se cuenta con medios alternos para la entrega de la facturación?

SI _____ NO _____

Explique cuáles son los medios _____

4. ¿Cómo califica el proceso actual de entrega de facturas?

Excelente _____ Muy bueno _____ Bueno _____ Malo _____

5. ¿Con qué frecuencia se obtienen reclamos de los clientes por el atraso de recepción de las facturas de servicio?

Siempre _____ Ocasionalmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

6. ¿El atraso de la recepción de las facturas mensuales crea insatisfacción en los clientes?

SI _____ NO _____

Explique qué problemas ocasiona _____

¡Agradezco su valiosa atención!

ANEXO 5

Cuestionario 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EJECUTIVOS DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar las áreas débiles de los ejecutivos de Soporte Administrativo en el conocimiento de procesos y productos existentes y nuevos.

Por lo que se solicita marcar con una X su respuesta a las siguientes preguntas.

Puesto que desempeña en la empresa: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Fecha: _____

1. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación de los productos nuevos y existentes?

Siempre _____ Ocasionalmente _____ Rara vez _____ Nunca _____

2. ¿Actualmente cuenta con el conocimiento adecuado de procesos internos?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es no indique los procesos _____

3. ¿Considera eficiente recibir talleres prácticos para fortalecer su conocimiento?

SI _____ NO _____

4. Indique el producto o proceso interno del cual necesita capacitarse en estos momentos

5. ¿Considera eficiente las capacitaciones en línea?

SI _____ NO _____

¡Agradezco su valiosa atención!