

PE-EU-139  
C764  
C-2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta para alcanzar la excelencia en el servicio en Serprotel**  
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Juan Carlos Contreras López

Guatemala, mayo 2010



B. Upana -I- -14,290-2010 C-2

8100-

**Propuesta para alcanzar la excelencia en el servicio en Serprotel**  
**Práctica Empresarial Dirigida –PED–**

**Juan Carlos Contreras López**

**Ing. Edwin Areano, Asesor**  
**Lic. Ariel De León, Revisor**

**Guatemala, mayo 2010**

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M. Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**M. Sc. Alba Rodríguez de González**  
**Secretario General**

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

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Licda. Ana Rosa Arroyo**  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de La  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Marisol Arroyo  
Examinadora**

**Dr. Luis Roberto García  
Examinador**

**Licda. Eugenia de Paz  
Examinadora**

**Ing. Edwin Areano  
Asesor**

**Lic. Ariel De León  
Revisor**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2290-1200  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:

**REF.:C.C.E.E.0011-2010-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 15 DE ABRIL DEL 2010**

De acuerdo al dictamen rendido por el ingeniero Edwin Areano, tutor y licenciado Ariel de León Maldonado revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO EN SERPROTEL” Presentada por el estudiante Juan Carlos Contreras López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00028, de fecha 10 de marzo del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

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



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

Guatemala, Marzo 19 del 2010.

**Licenciado César Custodio**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Ciudad.**

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de tesis de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulado **“Propuesta para alcanzar la excelencia en el servicio en Serprotel”**, elaborado por la estudiante Juan Carlos Contreras López.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE** con la nota de 85 puntos.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,



Ing. Edwin Areano  
ASESOR

Guatemala, enero 18 del 2010.

**Licenciado César Custodio**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Ciudad.**

Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de Practica Empresarial Dirigida titulada: **"PROPUESTA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO EN SERPROTEL"** elaborado por el estudiante Juan Carlos Contreras Lopez.

En mi calidad de Revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme,

Atentamente,



**Ariel De León Maldonado**

**REVISOR**

---

**Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE**  
**Condado San Nicolás, zona 4. Mixco Casa N. 2 Los Eucaliptos**  
**Tel. 24456007**  
**Móvil: 54018400**  
**Dirección electrónica: deleonariel@yahoo.com**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 101.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante CONTRERAS LÓPEZ, JUAN CARLOS aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de marzo del año dos mil diez.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de abril del año dos mil diez.

Atentamente,



Arq. Vicky Siñajol  
Directora

Registro y Control Académico

Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



Maritza R.  
cc:Archivo.



# Contenido

Resumen	1
Introducción	4
Capítulo 1 Antecedentes de la organización	5
Capítulo 2	
2.1 Definición de servicio	7
2.2 El servicio esencial	7
2.3 El servicio real	7
2.4 El servicio aumentado	7
2.5 La cultura del servicio	8
2.6 El servicio al cliente	8
2.7 Elementos del servicio al cliente	8
2.8 Influencia de los elementos en la satisfacción del cliente	9
2.9 Calidad en el servicio al cliente	10
2.10 La satisfacción del cliente	11
2.11 Métodos para evaluar la satisfacción del cliente	11
2.12 Métodos cuantitativos para evaluar la satisfacción del cliente	12
2.13 Métodos cualitativos para evaluar la satisfacción del cliente	12
Capítulo 3	
3.1 Problema de investigación: Formulación del problema	13
3.1.2 Pregunta de investigación	14
3.2 Objetivos de la investigación	14
3.2.1 General	14
3.2.2 Específicos	14
3.3 Justificación	15

3.4	Alcances y límites	15
3.5	Tipo de estudio	15
3.6	Población y muestra	16
3.7	Instrumentos	16
Capítulo 4		17
Resultados de la investigación		17
Capítulo 5		35
Análisis de los resultados		35
Capítulo 6		38
Propuesta		38
Conclusiones		52
Fuentes de consulta		53
Anexos		55

## Resumen

El objetivo de la presente investigación es proponer las acciones necesarias que permitan fortalecer el servicio que Serprotel brinda a sus clientes como parte de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- de la Universidad Panamericana, así como el reajuste a los procedimientos de facturación y control de ejecución de proyectos de Serprotel.

En base a lo anterior, la investigación permitió conocer y documentar la forma en que se ejecutan actualmente las actividades de la empresa, y realizar un análisis de los trabajos durante la jornada laboral por parte de los empleados de la organización. Esto con el fin de determinar el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios recibidos de Serprotel en la división de telecomunicaciones.

Para la realización de las actividades mencionadas fue necesario efectuar un estudio descriptivo, del cual hicieron parte elementos como: observaciones directas, entrevistas a los trabajadores de la empresa, aplicación de encuesta a los diferentes clientes de la corporación, diseño de un formulario y levantamiento de diagramas de flujo para la comprensión de los procedimientos, así como la elaboración de gráficos para visualizar en forma completa la problemática actual.

La finalidad de la elaboración de la propuesta es para que sirva como instrumento de apoyo y consulta para que los empleados nuevos y existentes desarrollen sus actividades con mayor eficiencia. Para ello se desarrollaron los siguientes capítulos:

En el capítulo 1 se relata los antecedentes de la empresa, contiene una breve reseña histórica de lo acontecido a la empresa hasta el presente, y su estructura organizacional actual.

En el capítulo 2 se detalla el marco teórico utilizado en esta investigación, se define servicio, cultura del servicio, servicio al cliente y sus elementos y como estos influyen en

la satisfacción del cliente. Se concluye con una breve descripción de la satisfacción al cliente y de los diferentes métodos de medición.

En el capítulo 3 se hace referencia a la metodología de la investigación, se hace el planteamiento del por qué realizar la práctica empresarial dirigida, los objetivos que busca la presente investigación, así como el tipo de estudio que se llevó a cabo y los instrumentos utilizados.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación, para lo cual se utilizaron gráficas como herramientas para establecer visualmente los resultados de la encuesta y demostrar que el planteamiento del problema es congruente con los resultados obtenidos.

En el capítulo 5 se discuten los resultados obtenidos en la investigación, y se realiza un breve resumen de los datos recolectados y la forma en que dichos datos se relacionan con el marco teórico para su respectiva interpretación y análisis.

El capítulo 6 contiene la propuesta de solución al problema planteado, se presentan los protocolos y formatos para el seguimiento de las operaciones diarias para la mejora en el servicio al cliente, así como los presupuestos del plan de capacitación.

En el capítulo 7 se dan a conocer las conclusiones de la investigación de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- y se fundamenta en lo evidenciado durante el proceso de investigación

Finalmente se incluye la bibliografía consultada y anexos utilizados en la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.

## Introducción

En los tiempos actuales el servicio al cliente es el punto central que establece la diferencia entre las empresas más competitivas, al punto de ser el elemento principal que marca el éxito de la organización. Para las empresas dedicadas a ofrecer servicios esto no es la excepción, el servicio al cliente debe constituirse como una estrategia indispensable para el logro de los objetivos. Las empresas que sobresalen son aquellas que adoptan estándares orientados a la satisfacción plena del cliente.

Son muchos los factores que intervienen en la satisfacción del cliente: amabilidad, cordialidad, empatía, etc. pero principalmente la satisfacción depende de la exactitud en la entrega de la información, así como la prontitud de respuesta en la solución de problemas planteados y cumplir al cien por ciento con lo que se ofrece. Un mayor grado de satisfacción se obtiene cuando la empresa utiliza procedimientos claros y bien establecidos que permiten el desarrollo de las operaciones de forma correcta y en el tiempo adecuado.

En esta investigación se presentan los elementos básicos para mejorar sustancialmente el servicio en Serprotel, la metodología de la investigación fue del tipo descriptivo, para conocer de forma adecuada la situación actual del servicio brindado. De esta se derivaron los resultados que permitieron concluir y elaborar la propuesta de solución al problema planteado, en la que se presentan los protocolos y formatos para el seguimiento de las operaciones diarias en el servicio al cliente.

## Capítulo 1

### Antecedentes de la organización

En octubre de 1998 la Empresa de Telecomunicaciones de Guatemala (GUATEL), vendió sus activos a un grupo de inversionistas privados, formando la nueva empresa de Telecomunicaciones de Guatemala (TELGUA). Simultáneamente al proceso de privatización se promulgó y publicó la Ley General de Telecomunicaciones, esto permitió que el mercado de las telecomunicaciones se transformara completamente, lo que permitió la entrada de competencia en la prestación de todos los servicios en telecomunicaciones, esto se reflejó en un incremento exponencial de usuarios, así como de empresas subcontratistas.

En el año de 1999 Serprotel inicia sus operaciones a raíz de la apertura de dicho mercado, como una opción para proveer servicios de proyectos de telecomunicaciones a TELGUA en el área de telefonía fija y móvil en la ciudad capital de Guatemala y áreas rurales.

En sus inicios se operaban únicamente proyectos de cableado coaxial en proyectos residenciales en la ciudad capital, luego se amplió su cobertura hacia otras áreas geográficas de la nación, y se logra diversificar los servicios ofrecidos.

En el año 2003 se implementan los proyectos de redes de cobre para el área central de Guatemala y la región nor.-occidente de la nación, se inicia la fase de proyectos de construcción, mantenimiento correctivo y preventivo de planta externa.

En febrero de 2005 el alcance de las actividades fue ampliándose a construcción y mantenimiento de proyectos de fibra óptica, así como también diversificándose a la construcción de sitios de telefonía móvil y cableado estructurado.

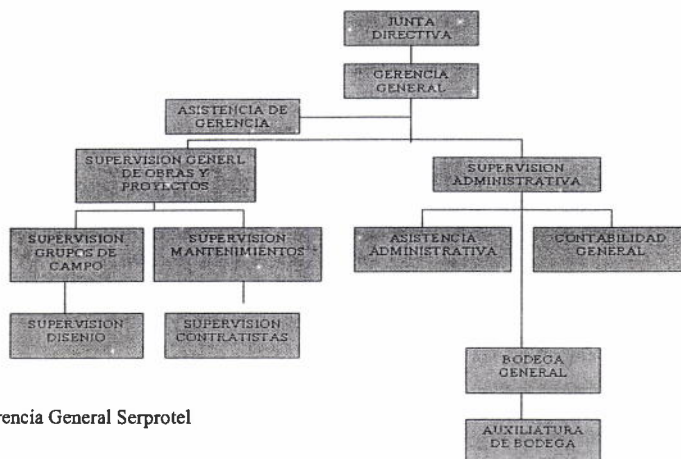
Para el mismo año las divisiones de TELGUA de cableado estructurado, sitios de torres "CLARO" de telefonía móvil, redes de fibra óptica, redes de planta externa y redes de mantenimiento empezaron a adjudicar cada vez más proyectos a la empresa, lográndose así

una mayor participación en el mercado de las telecomunicaciones, posteriormente se ampliaron las operaciones en el área rural.

En 2007 se realizó una nueva diversificación en los servicios que se ofrecían naciendo las divisiones de proyectos hidráulicos, materiales e insumos para telecomunicaciones, y mantenimiento de instalaciones eléctricas. Debido a la demanda de servicios de este tipo, y a la necesidad de darlos a conocer se construye la página en Internet con el fin de informar al mercado local y centroamericano los servicios que se ofrecen.

Serprotel en el área de telecomunicaciones cuenta con 90 empleados, de los cuales 14 son administrativos y 76 pertenecen al área operativa, de estos el 75% es personal que trabaja en el área de desarrollo de proyectos y el 25% es para desarrollo de mantenimientos. La estructura actual se presenta en el siguiente organigrama proporcionado por la gerencia general.

**Figura No.1**  
**Organigrama Actual en Serprotel**



Fuente: Gerencia General Serprotel

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Definición de servicio

Los servicios a diferencia de los productos, son bienes intangibles. Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente. Es el cliente el que paga por la obtención de un servicio al igual que paga por obtener un producto. La Asociación Americana de Marketing describe a los servicios como aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio (Kotler, 1998: 125).

Kotler menciona también que un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico.

#### 2.2 El servicio esencial

Son los beneficios intrínsecos (básicos) que le permitirán a un cliente resolver un problema como curarse de una enfermedad al ir a un hospital (Kotler, 1998: 126).

#### 2.3 El servicio real

Se da entrono al producto real, lo constituyen las características, como el nivel de calidad, el grado de reputación de la fabrica o el establecimiento que ofrece el servicio. Ejemplo: el servicio medico de un hospital (Kotler, 1998: 126).

#### 2.4 El servicio aumentado

Son todos los beneficios adicionales que se suman al núcleo y al servicio real y que se le dan al cliente que adquiere el servicio, es decir, ofrecer una solución completa a los problemas que este tiene o a las razones por las cuales busca determinado servicio. Ejemplo: atención personalizada en una clínica o el transporte a la hora y lugar que el cliente desea (Kotler, 1998: 127).



## 2.5 La cultura del servicio

“La cultura organizacional es una serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización.” (Stoner, 1996: 197).

Como indica Elliot Jacques “La cultura organizacional esta compuesta por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas que comparten en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización, y que los nuevos miembros deben aprender, para que sus servicios sean aceptados en la empresa” (Stoner, 1996: 199).

Hay cultura de servicio cuando, existen normas bien establecidas de servicio, utilizándolas de guía a la vez de referencia, donde los empleados pueden calificar su desempeño y los gerentes ver el desempeño de los empleados de la organización a la que pertenecen.

## 2.6 El servicio al cliente

Es un compromiso de la alta gerencia, que debe convertirse en el modelo a seguir para el resto de la corporación, específicamente en su responsabilidad y constancia en el desarrollo de una buena base de servicio. El servicio al cliente significa “entregarse al cliente, hacer lo posible para satisfacer sus necesidades y tomar decisiones que beneficien al cliente” (Banco Industrial, 1999).

Hoy en día, el servicio al cliente incluye una diversidad de elementos entre los que se pueden mencionar: ofrecimientos personalizados, garantías, atención personalizada y abundante información sobre los productos y servicios que ofrece la corporación.

## 2.7 Elementos del servicio al cliente

Todo personal que labora para una empresa debe comprender que, para brindar un servicio de calidad al cliente, entran en juego una serie de elementos que constituyen lo que se podría denominar “una receta ideal”. Si uno de estos elementos falta, aunque el resto de elementos hayan sido perfectos, el cliente percibirá una mala calidad en el servicio, o que no fue prestado adecuadamente. (<http://www.slideshare.net>)

Horovitz J (2005: 125) indica que los elementos más importantes en el buen servicio al cliente son:

“Calidad en el producto”, el producto o servicio que se ofrece debe cumplir con lo que promete, o aun mejor exceder lo prometido, es necesario preguntar ¿nuestro producto o servicio comunica el mensaje correcto acerca de la empresa?

“Entrega a tiempo”, ¿entrega sus productos o servicios en los tiempos pactados con el cliente?

“Credibilidad”, si se quiere una relación de largo plazo con los clientes (y por supuesto esa es la idea de iniciar un negocio), se tiene que conseguir que los clientes confíen en la empresa. Esto es posible únicamente de una forma: hacer de manera consistente lo que se ha prometido hacer.

“Facturación correcta”, es fácil cometer errores de facturación, pero eso no es una excusa. Cada vez que se comete un error, la empresa pierde credibilidad ante los ojos del cliente. Es necesario verificar el buen funcionamiento de los sistemas de facturación para evitar ese tipo de problemas.

“Devoluciones y reembolsos”, cuando un cliente no está satisfecho, no se deben tomar riesgos al convertir al cliente en un enemigo. La manera de manejar el tema es: si el cliente exige una satisfacción hay que dársela.

## 2.8 Influencia de los elementos en la satisfacción del cliente

Tanto académicos como prácticos entienden que la satisfacción al cliente así como su fidelidad están unidos indisolublemente; aunque también es sugerido que, en muchos casos, esa relación es asimétrica. A pesar de que la mayoría de los clientes fieles son clientes satisfechos, la satisfacción podría no ser trasladada universalmente a la fidelidad. Como señala Demming (1986: 187) “No es suficiente tener clientes satisfechos”. Mas tarde, Jones y Sasser (1995: 92) comentaron que “La mera satisfacción de clientes que tienen la libertad

de elegir no es suficiente para mantenerlos fieles”, y Stewart (1997: 11), en su artículo titulado “Un cliente satisfecho no es suficiente”, sugirió que la presunción de que la satisfacción y fidelidad se mueven “tándem”, es simplemente incorrecta”.

## 2.9 Calidad en el servicio al cliente

Como señala Albrecht, “Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio mas alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada o disfruta de un margen de calidad superior al de sus competidores” (1998: 11)

Karl Albrecht menciona que existen cinco niveles dentro de los cuales una empresa puede situarse y que sirven como parámetro para evaluar la calidad en el servicio que se brinda a los clientes, los niveles a los que se refieren son:

Nivel 1: “Las que salen del servicio”, estas empresas están fuera del contacto con el cliente. La mayoría de estas empresas van rumbo al fracaso y no buscan hacer nada para evitar la situación.

Nivel 2: “Obstinada búsqueda de la mediocridad”, estas empresas logran mantener sus negocios, pero el servicio no es parte esencial de sus actividades diarias. Como ejemplo se puede mencionar a entidades gubernamentales o incluso a entidades de salud.

Nivel 3: “Lo tienen y dan razón de el”, las empresas que se encuentran dentro de este nivel saben que están en el negocio del servicio y tratan de hacer lo mínimo para mantenerlo. La mayoría de empresas que se sitúan dentro de este nivel tienen una muy limitada participación de mercado.

Nivel 4: “Hacen serios esfuerzos”, estas empresas están dentro del rol del servicio, y constantemente dirigen la mayor parte de sus esfuerzos para encontrar la manera de hacer del servicio su arma competitiva. Dentro de este nivel se encuentran empresas con mucha

innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

Nivel 5: “El servicio como arte”, dentro de este nivel están todas aquellas empresas pioneras en el negocio del servicio al cliente, tienen una consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente. Estas empresas están constantemente trabajando para preservar y refinar la imagen del servicio excelente.

## 2.10 La satisfacción del cliente

Las expectativas del cliente se basan en las experiencias personales, en opiniones de amigos y en la información, así como en las promesas de la empresa y los competidores.

Las empresas modernas deben estar preparadas para atender a los clientes, según sea la situación, con la agilidad y con la precisión que la tecnología permite en ciertos casos, con trato personalizado y la experiencia en otras circunstancias, es necesario la mezcla equilibrada de tecnología y servicio personal. Se debe recordar que: “La satisfacción del cliente es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un servicio es igual a las expectativas del cliente”. (Kotler, 1998).

## 2.11 Métodos para evaluar la satisfacción del cliente

Como se ha mencionado con anterioridad, el cliente es el elemento más importante en la vida de cualquier negocio. Debido a esto es necesario encaminar todos los esfuerzos de la organización en mantener al cliente conforme y satisfecho con el servicio que se le brinda. Derivado de lo anterior se puede preguntar: ¿cómo poder medir el grado de satisfacción de nuestros clientes en relación al servicio que se les ofrece?

En primer lugar se debe investigar cuales son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Ello se realiza preguntándoles a los mismos usuarios o clientes ¿qué esperan?, ¿cuales son sus deseos?, y de que depende su satisfacción. A partir de ello el paso siguiente es organizar los medios y formas de recabar la información.

Para esto existen varios métodos para poder realizar la investigación de los elementos críticos del cliente. Estos pueden ser agrupados en dos grupos principales, esto depende del tipo de información que cada método proporcione. Estos dos grupos de investigación son: cuantitativos y cualitativos (Stoner, 1996: 137).

## 2.12 Métodos cuantitativos para evaluar la satisfacción del cliente

Las técnicas cuantitativas miden cantidades, aquí se hace uso de las técnicas estadísticas, que son de gran ayuda para verificar tendencias subjetivas, y factores que pudieran surgir en la investigación cualitativa.

Para poder obtener datos relevantes de los métodos cuantitativos, es necesario haber utilizado con anterioridad los cualitativos (Stoner, 1996: 103).

## 2.13 Métodos cualitativos para evaluar la satisfacción del cliente

Este tipo de método permite evaluar la forma en la que el cliente organiza su mundo. El problema con estos métodos de investigación es que muy pocas veces permite concluir sobre la base de la información que proporciona.

Este método es útil para preparar estudios en profundidad sobre la satisfacción de los clientes, esto es, unos cuestionarios en los cuales uno se asegura de que todas las dimensiones del servicio están incluidas y expresadas en el lenguaje del cliente, estos cuestionarios también sirven de base para el análisis de intercambios cuantitativos. Al analizar la información obtenida, una empresa debe ser capaz de clasificar a sus clientes, agrupándolos en segmentos, de acuerdo con sus deseos y prioridades. Se puede utilizar la segmentación para mejorar el servicio sobre la base de los deseos expresados por el cliente.

Por ultimo, los estudios de satisfacción de los clientes, tanto si son cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración de cómo los clientes perciben a la empresa en relación con los productos y servicios que ofrecen en la actualidad. El objetivo es recoger de la mejor forma posible los sentimientos del cliente.

## **Capítulo 3**

### **Metodología aplicada a la práctica**

#### **3.1 Problema de investigación: Formulación del problema**

A partir del año 2009 las diferentes divisiones de TELGUA para las cuales trabaja Serprotel iniciaron la implementación de un sistema de auditorías de control de calidad en los servicios que prestan los diferentes subcontratistas en los proyectos que se asignan. Es entonces donde la gerencia general se dio cuenta que el servicio que se trasladaba al cliente carecía de los estándares de calidad exigidos por TELGUA. La asignación de proyectos no aumentaba, sino más bien eran asignados a empresas rivales que ofrecían mejor servicio, la carga de trabajo no tendía al aumento, sino más bien disminuía, debido a la pérdida en la adjudicación de nuevos proyectos. La falta de personal capacitado, inexistencia de controles internos, deficiencias en los procedimientos de evaluación, desde la adjudicación hasta la entrega final del proyecto, uso de herramienta defectuosa, problemas presupuestarios, falta de interés de los altos mandos en temas de calidad en el servicio, producen problemas y deficiencias que no se corrigen de forma inmediata, estos errores se han vuelto repetitivos, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa, incluso la no adjudicación de nuevos proyectos.

Los problemas en los proyectos se resuelven mucho tiempo después de que fueron detectados, y muchos de estos son provocados por la negligencia y falta de comunicación. Esto genera incurrir en gastos adicionales debido a la compra de materiales extras para las correcciones o reparaciones, pago de mano de obra no programada, pérdida de tiempo en la entrega de los proyectos y por consiguiente el retraso del pago de TELGUA a la corporación, lo que también crea problemas de flujo de efectivo de la empresa. Lo peor es que los errores se repiten una y otra vez y en algunos casos son el factor común en temas de servicio.

Derivado de lo anterior a la división de telecomunicaciones de Serprotel se le presentan constantes quejas y reclamos por los trabajos realizados en los diferentes proyectos, malas relaciones con sus clientes que en este caso son las diferentes gerencias de los proyectos de

TELGUA. Esto afecta la credibilidad de la empresa, debido a la mala ejecución de los trabajos asignados, se crea así un ambiente inestable y la posible salida del mercado. Es necesario buscar las causas del problema y no los efectos que se generan, son necesarios controles estrictos de calidad, desde el primer contacto con el cliente hasta la entrega final para disminuir al mínimo los errores.

Con base a lo anterior, la recolección de la información es vital para resolver la siguiente incógnita:

### 3.1.2 Pregunta de investigación

**¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios recibidos de Serprotel en la división de telecomunicaciones?**

## 3.2 Objetivos de la investigación

### 3.2.1 General

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales referente al servicio que Serprotel ofrece en la división de telecomunicaciones.

### 3.2.2 Específicos

- Identificar los problemas mas comunes en el desarrollo de los proyectos
- Establecer la percepción del cliente en lo referente a calidad en la ejecución de los proyectos, normas vigentes, cumplimiento de fechas de entrega, información proporcionada en facturación.
- Determinar la percepción de los clientes con relación al grado de conocimiento técnico del personal de la compañía.
- Desarrollar una propuesta para la mejora del servicio al cliente.

### 3.3 Justificación

La calidad en la atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también para atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a estos a realizar gratuitamente la publicidad de persona a persona. En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes, ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personalizado. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, esto no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello (Barbosa E. 2003).

### 3.4 Alcances y límites

El presente trabajo estudia el nivel de satisfacción de los servicios que Corporación Serprotel brinda a sus clientes. Basándose en criterios que se persiguen al alcanzar la evaluación de la calidad, lo cual será posible gracias al apoyo brindado por las diferentes gerencias y jefaturas del área de proyectos para la obtención de los datos requeridos.

La limitante que se tuvo dentro del estudio fue la coordinación de las reuniones con los entrevistados, muchos de ellos estaban en sus tareas de supervisión de proyectos en el área rural de la nación, y se tuvo que viajar hasta donde ellos se encontraban para realizar la encuesta.

### 3.5 Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter descriptivo, debido a que únicamente se hacen reseñas y se presentan rasgos, así como cualidades o atributos de la población que fue sujeto al estudio. La investigación describe el fenómeno, así como narra cuales son las reacciones del usuario, es importante mencionar que el trabajo de investigación puede servir como base para otras investigaciones mas profundas.



### 3.6 Población y muestra

La población de la investigación fueron los 20 encargados de las diferentes divisiones de proyectos de TELGUA entre los que están: gerentes de proyectos, supervisores de campo y personal administrativo.

### 3.7 Instrumentos

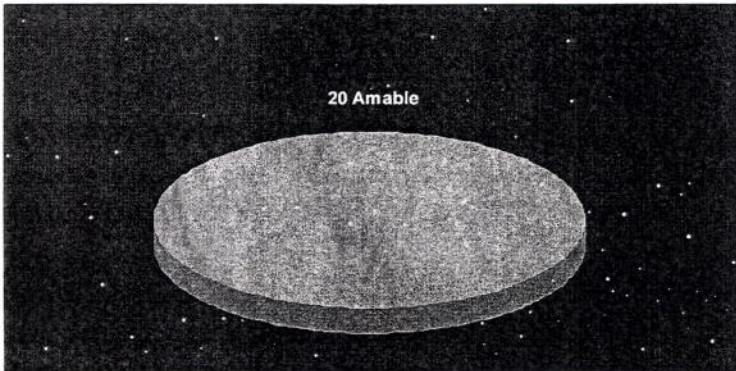
Se realizó un censo a través de una encuesta elaborada con dieciocho preguntas cerradas, las cuales permitieron al encuestado responder a la percepción que se tiene sobre el servicio que se le brinda. El cuestionario fue entregado personalmente a las partes interesadas del servicio para ser respondido en el momento (anexo 1)

## Capítulo 4

### Resultados de la investigación

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado para determinar el grado de satisfacción de los clientes de Corporación Serprotel.

**Gráfica 1**  
**Trato del personal administrativo**



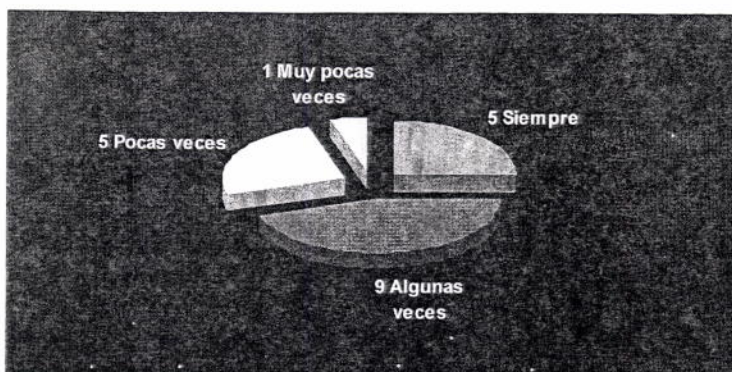
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

El total de los entrevistados acordaron que el trato recibido por parte del personal administrativo a cargo de los proyectos es amable.

## Gráfica 2

### Exactitud en la información presentada en los expedientes



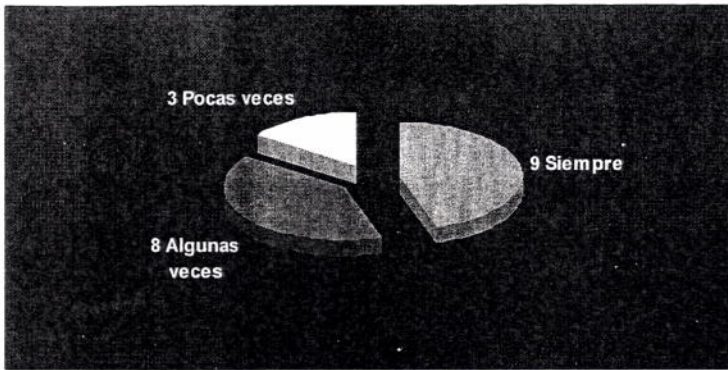
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

La mayoría de los entrevistados expresaron que solo algunas veces o pocas veces la información de los expedientes les es presentada que la forma que ellos la solicitan.

### Gráfica 3

#### Atención a los requerimientos del cliente



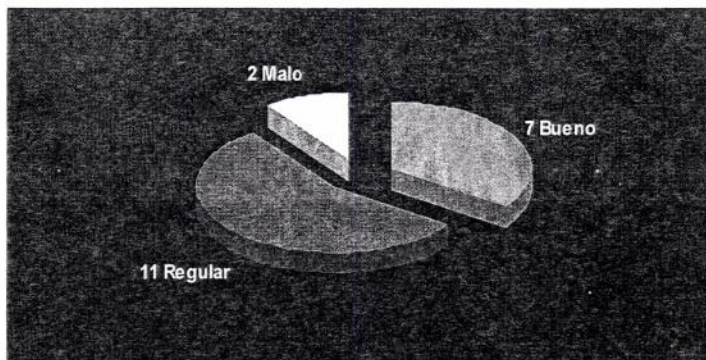
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

La atención a los requerimientos de los clientes tiene deficiencias, muchos de los usuarios explicaron que no siempre se atienden sus requerimientos.

#### Gráfica 4

#### Tiempo de respuesta a solicitudes del cliente

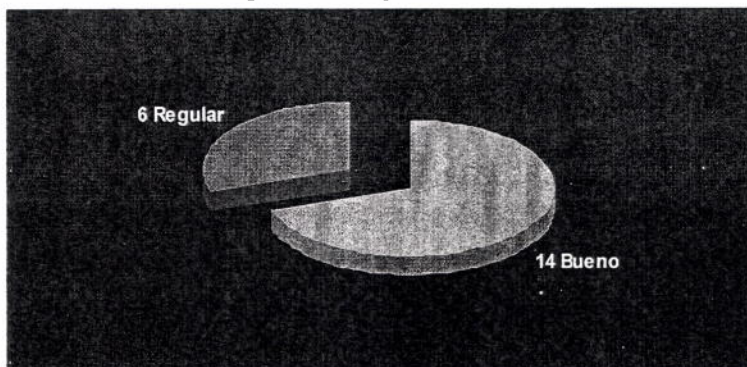


Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

En su mayoría los encuestados calificaron como regular el tiempo de respuesta que la organización atiende sus observaciones, quejas o reclamos.

**Gráfica 5**  
**Tiempo de entrega de facturación**



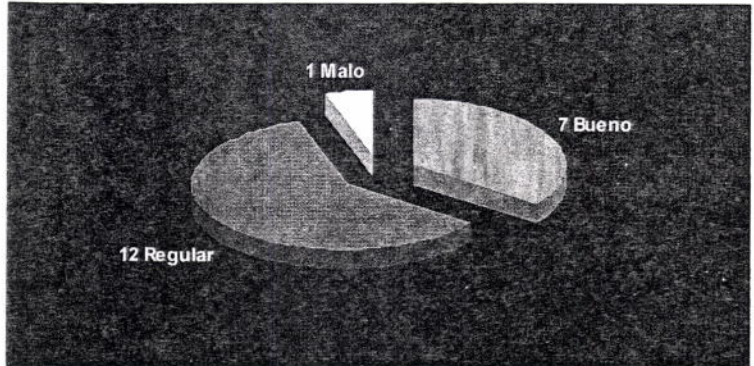
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Más de la mitad de los entrevistados opinaron que el tiempo que la empresa tarda en presentar la factura es bueno.

## Gráfica 6

### Exactitud de datos en facturación



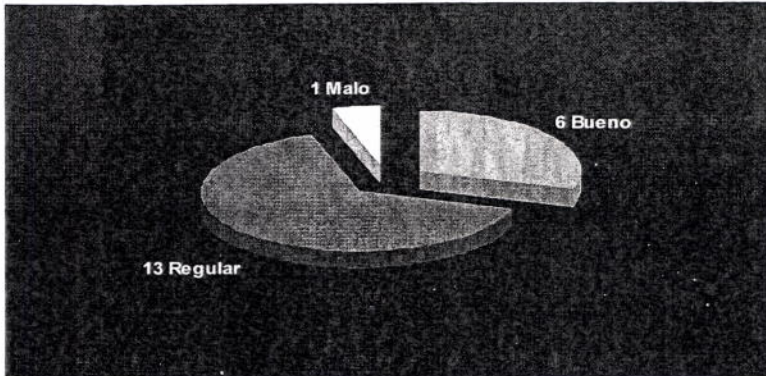
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Menos de la mitad de los encuestados indicaron que la exactitud de los datos presentados en la facturación es buena, el resto indicó que los datos iban de malo a regular.

## Gráfica 7

### Tiempo de ejecución de trabajos o proyectos



Fuente: Elaboración Propia (2009)

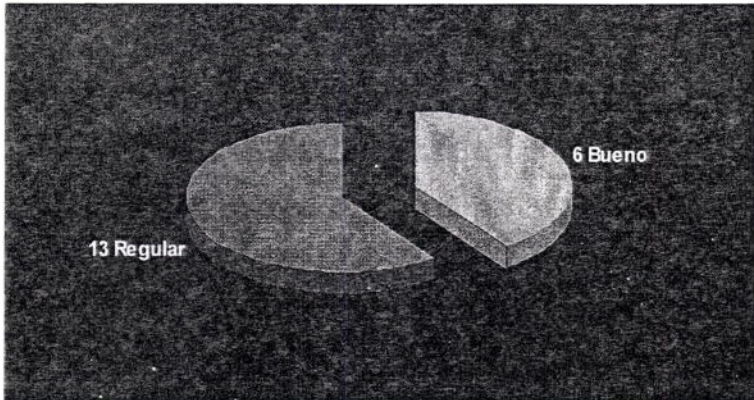
Base: 20 Personas entrevistadas

Los clientes calificaron el tiempo de ejecución de los proyectos y trabajos asignados a la empresa como regular.



## Gráfica 8

### Tiempo de respuesta para solucionar problemas



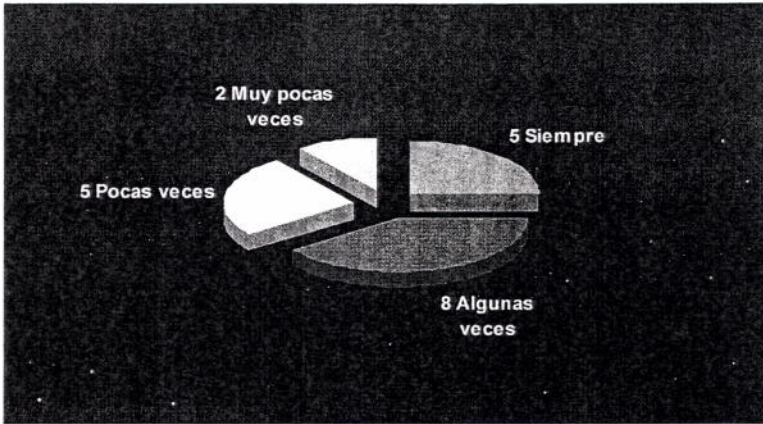
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Los clientes en su mayoría indicaron que el tiempo de respuesta para la solución de los problemas planteados es regular.

## Gráfica 9

### Cumplimiento de fechas programadas para entrega de proyectos

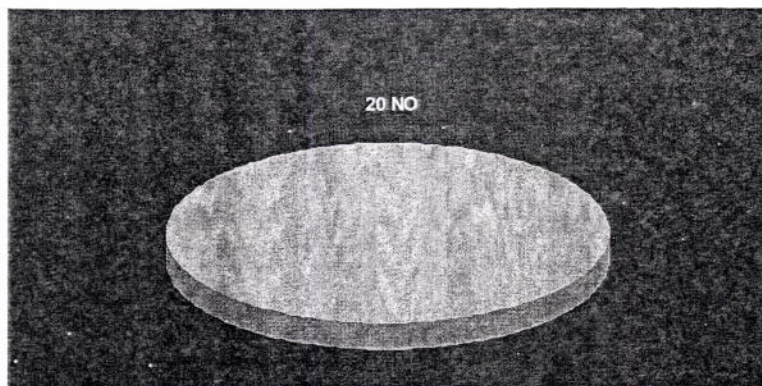


Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Una cuarta parte de los encuestados indicó que siempre se cumple con la entrega final de los proyectos en las fechas programadas.

## Gráfica 10 Cumplimiento de los niveles de seguridad



Fuente: Elaboración Propia (2009)

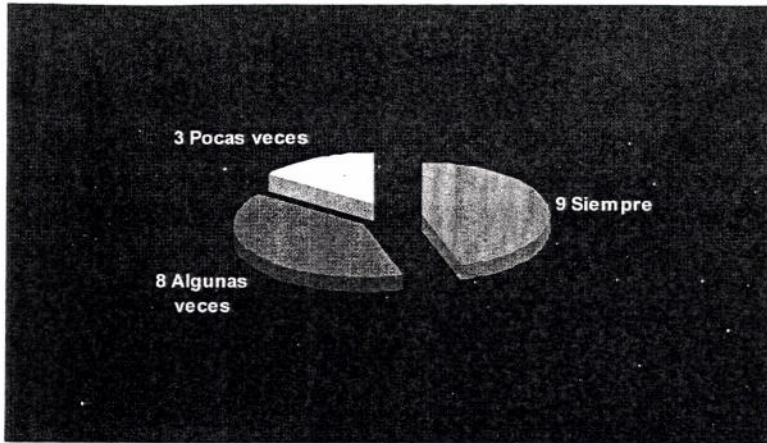
Base: 20 Personas entrevistadas

La totalidad de los entrevistados indicaron que no se cumplen con los niveles de seguridad exigidos por la empresa.



## Gráfica 11

### Adecuada gestion ante teceros



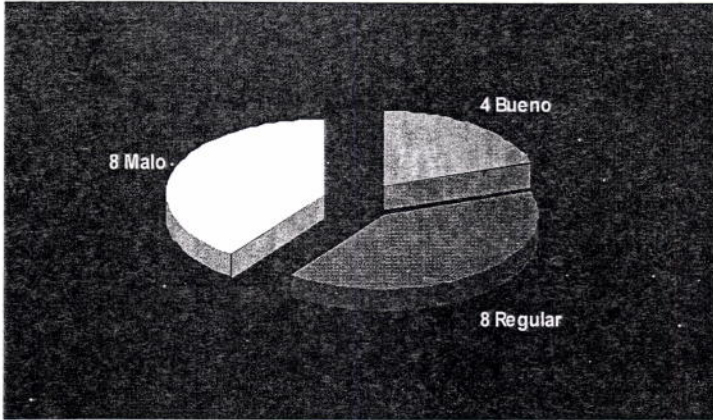
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Aproximadamente la mitad de los encuestados informó, que las gestiones que la empresa debe realizar ante terceros no siempre son realizadas adecuadamente.

**Gráfica 12**

**Limpieza, orden y señalización en los proyectos**



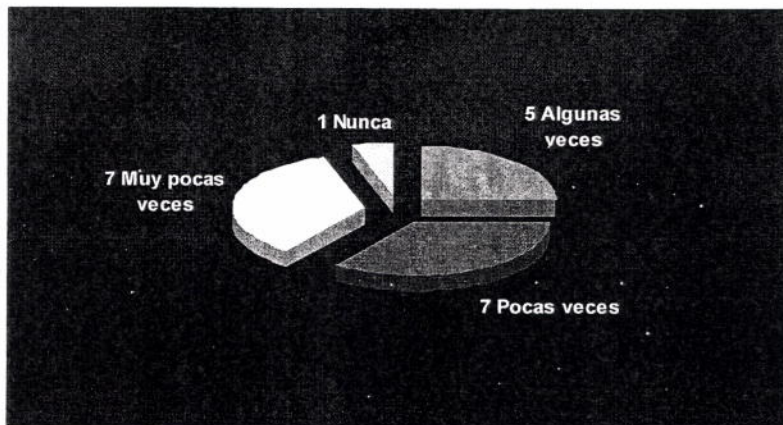
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Una quinta parte de los encuestados calificó como buenos los aspectos de limpieza, orden y señalización en los proyectos.

### Gráfica 13

#### Personal adecuadamente identificado



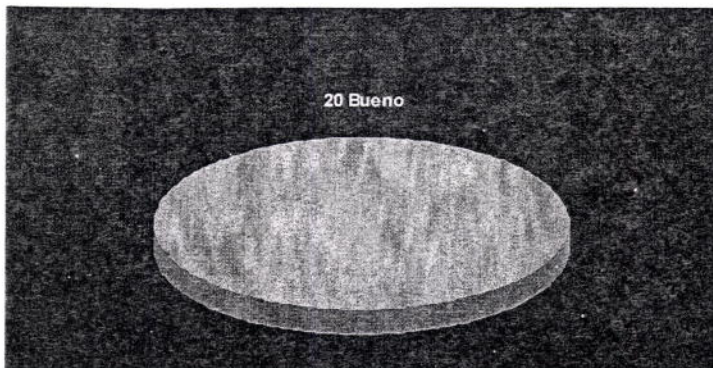
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

La totalidad de los entrevistados indicaron que el personal que realiza los trabajos de campo no se encuentra siempre identificado adecuadamente.

## Gráfica 14

### Grado de experiencia y conocimiento del ingeniero residente



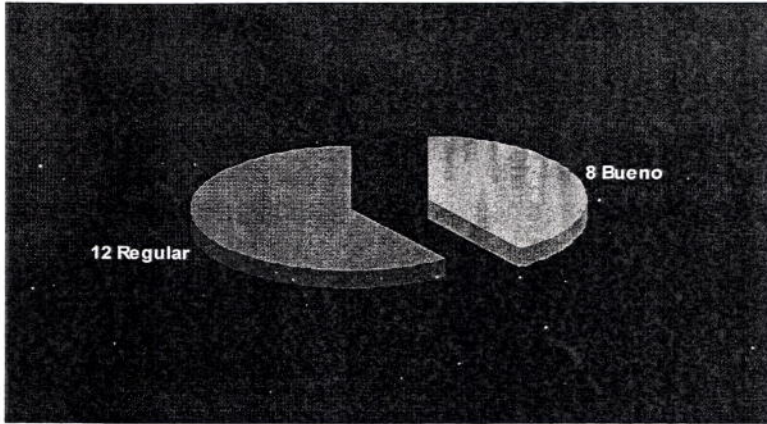
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Todos indicaron que el ingeniero residente tiene la experiencia y conocimiento para realizar las labores que se le encomiendan.

## Gráfica 15

### Grado de experiencia y conocimiento del jefe de obras



Fuente: Elaboración Propia (2009)

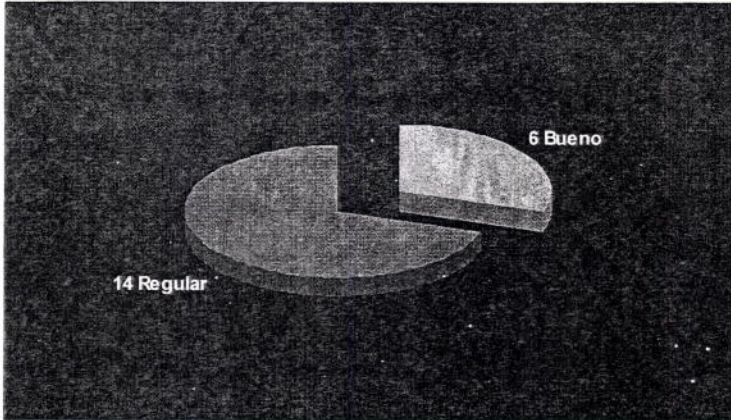
Base: 20 Personas entrevistadas

En su mayoría los entrevistados informaron que es regular el grado de conocimiento y experiencia de los diferentes jefes de obras.



## Gráfica 16

### Grado de experiencia y conocimiento de los operarios



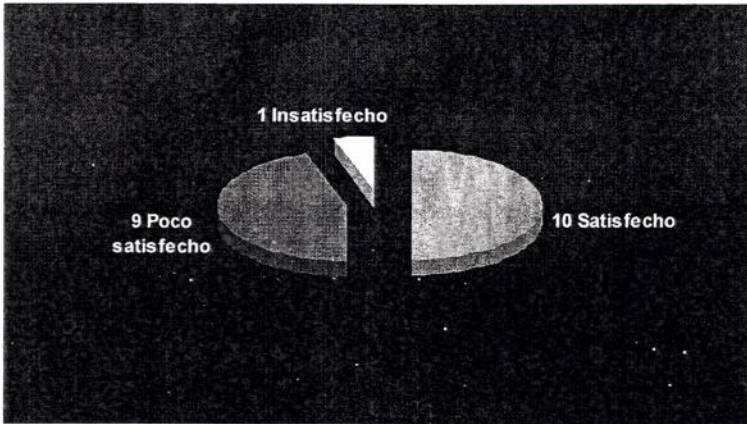
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

El grado de experiencia y conocimiento técnico de los operarios es regular, según la opinión de la mayoría de los entrevistados.

## Gráfica 17

### Grado de satisfacción de los servicios que se ofrecen



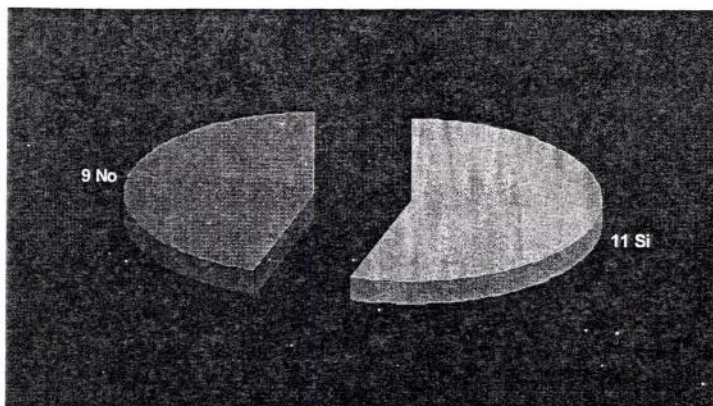
Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

La mitad de los entrevistados se sienten poco satisfechos o insatisfechos con el servicio que la empresa ofrece.

### Gráfica 18

#### Recomendación de los servicios de la empresa



Fuente: Elaboración Propia (2009)

Base: 20 Personas entrevistadas

Aproximadamente la mitad de los entrevistados no recomendaría los servicios de la empresa.

## Capítulo 5

### Análisis de los resultados

Galgano A. (1995), describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Se debe tomar en cuenta que un sistema de satisfacción al cliente se emplea para establecer la política y los objetivos de la empresa, se puede decir que el punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades mediante la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste.

Los resultados obtenidos indican que aproximadamente la mitad de los encuestados no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos y que no recomendarían los servicios de la empresa.

Lo anterior es una situación que amerita ser atendida de inmediato por la gerencia de Serprotel, el no contar con clientes satisfechos puede provocar una oportunidad para la competencia y que aprovechen esta situación para ganar a la empresa en la asignación de trabajo por parte de los clientes. Por otra parte también limita el crecimiento y expansión a nuevos clientes, por las malas referencias que se puedan tener.

El Lic. Ayerdi M. (2008), indica que el recurso humano es pilar para el logro del éxito empresarial, ya que las personas que tienen el contacto directo con el cliente puede mejorar o romper relaciones comerciales. Por su parte el Lic. Flores indica que la apariencia, actitud y valores serán los aspectos del recurso humano que el cliente evalúa. La calidad interna impulsa la satisfacción de los colaboradores y se convierte en lealtad y confianza tanto para la compañía como clientes ([http:// www.pymes.com.mx.htm](http://www.pymes.com.mx.htm))

Según los resultados de la encuesta, los clientes sí se dan cuenta que las personas que ejecutan los trabajos de campo no se encuentran identificados adecuadamente. Esto

contribuye a transmitir una mala imagen, por otra parte, el orden, la limpieza y la señalización son deficiencias que existen en el lugar de trabajo, por ejemplo se menciona que los operarios no se preocupan por la adecuada señalización y dejan pendiente el tema de la limpieza del lugar.

Anton J. (1999: 256) indica que la rapidez del servicio al cliente es una medida importante para reducir los costes operativos de toda empresa de servicio. Cuando una empresa tiene rapidez en brindar un buen servicio, los clientes serán más felices y leales, lo que contribuirá a su vez a la felicidad y lealtad de los empleados, de esta manera mejorarán los ingresos y beneficios de la empresa. Los clientes felices adquieren más de los servicios que la empresa ofrece.

Los encuestados no están satisfechos con los tiempos de entrega de los proyectos ni con el tiempo de respuesta para resolver problemas planteados en el lugar de trabajo.

Esto se debe a que las dificultades en los proyectos se resuelven mucho tiempo después de que fueron planteadas, lo que genera incurrir en gastos adicionales, pago de mano de obra no programada, y la respectiva pérdida de tiempo en la entrega de los proyectos

Gómez E. (1991: 92) explica que un elemento que es de suma importancia para poder llevar un buen servicio al cliente es el control de la información, ya que es parte del sistema administrativo y sirve para evaluar y corregir el desempeño de los procesos.

Existen deficiencias importantes en la presentación de la información en los expedientes, este elemento puede constituir un serio problema puesto que es uno de los aspectos que mayor incidencia puede tener en el buen desarrollo de la relación con el cliente debido a que el cliente puede tener la percepción que no se cumple con la presentación de la información de la manera que este la solicita.

El licenciado Córdoba A. (2009: 32), indica uno de los elementos más importantes en el buen servicio al cliente es la credibilidad, el producto o servicio que se ofrece debe cumplir con lo que promete, o aun mejor exceder lo prometido.

La totalidad de los entrevistados indicaron que la empresa no cumple con los niveles de seguridad que han ofrecido.

Esto afecta la credibilidad de la empresa, ya que si se quiere una relación a largo plazo con los clientes (y por supuesto esa es la idea de iniciar un negocio), se tiene que conseguir que los clientes confíen en la empresa. Esto es posible únicamente de una forma: hacer de manera consistente lo que se ha prometido hacer.

El total de los entrevistados acordaron que el trato recibido por el personal administrativo a cargo de los proyectos es amable.

El personal administrativo de la empresa ha cultivado la cultura del buen trato al cliente. Esto debido a que se tiene la conciencia que el cliente puede tomar como un agravio personal que se le atiende pero sin prestarle la necesaria atención. En el área administrativa de la empresa se trata de ser profesional en la relación con el cliente.

## Capítulo 6

### Propuesta

La siguiente propuesta ha sido realizada con el propósito de sugerir las acciones necesarias para que se alcance una mejora significativa el servicio que Serprotel brinda, para mejorar la percepción del cliente con relación a la empresa y el desempeño de esta. Así como el contribuir a la mejora de la calidad de los procesos internos para poder cumplir con lo ofrecido al cliente.

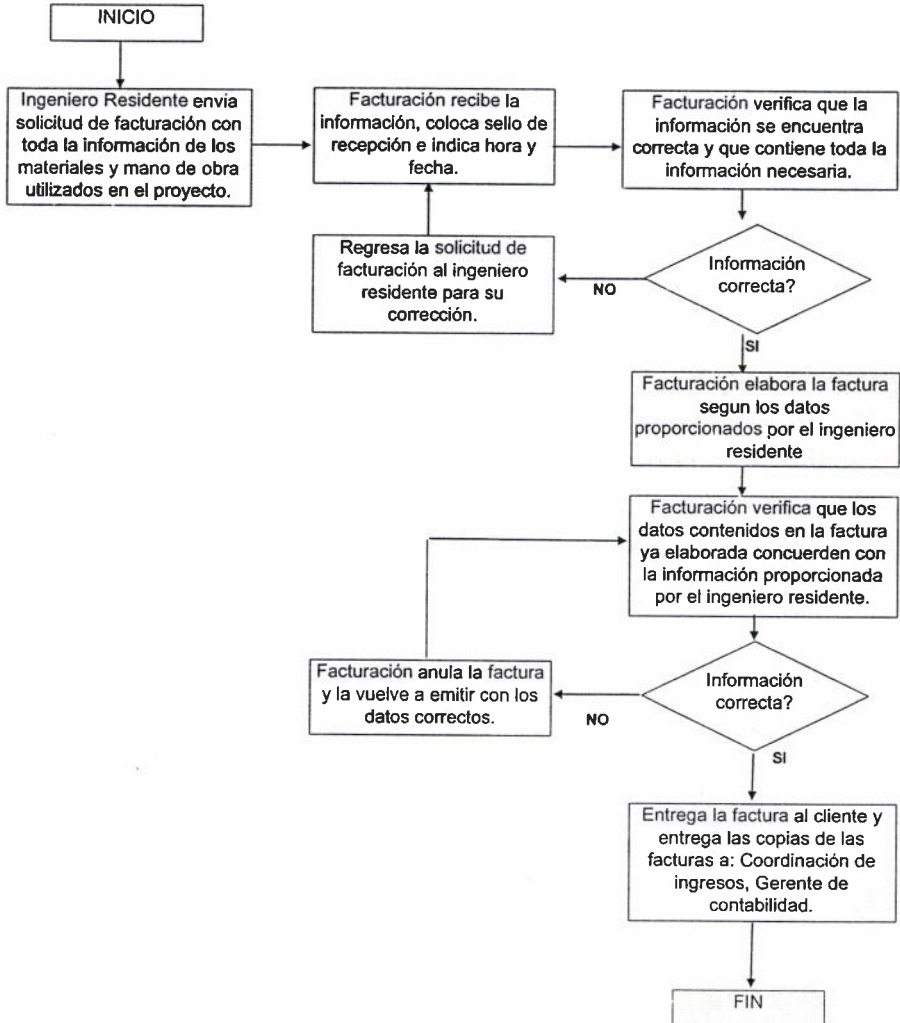
Problema	Relación con elemento de servicio	Solución
Facturación	“Facturación correcta”	Se implementará el “Flujograma General de Facturación” (esquema #1) donde se documenta el procedimiento para la correcta elaboración y verificación de facturación.
Niveles de seguridad ofrecidos	“Credibilidad”	Se creó un instrumento (cuadro #1) donde el ingeniero residente conjuntamente con el jefe de obras determinarán los factores de riesgo laboral en la ejecución de las obras, así como las medidas de disminución de riesgos y accidentes. También se implementará el formato de evaluación (formato #2 y #5) en estos anexos se evalúan los equipo de protección personal y de la maquinaria en el formato #3. En el cuadro #3 se presentan los presupuestos para la compra de los equipos de protección personal. Los cuadros #4 y #5 corresponden a los presupuestos de capacitación.

Conocimientos técnicos de jefe de obras y operarios	“Calidad del producto”	Se buscarán cursos de capacitación de bajo costo para los jefes de obras a través de instituciones como el INTECAP para actualizar a los involucrados en sus conocimientos técnicos en lo referente a telecomunicaciones (cuadro #7).
Tiempo de ejecución de trabajos	“Entrega a tiempo”	Se implementará el flujograma de ejecución de proyectos (esquema #2). Donde el ingeniero residente llevará el control exacto de las actividades del proyecto.
Tiempo de respuesta a solución de problemas	“Entrega a tiempo”	Se implementará el flujograma de solución de problemas y atención al cliente (esquema #3) donde se atenderán los temas de trabajos pendientes o existencia de problemas en la ejecución de los proyectos.
Identificación del personal	“Credibilidad”	El personal estará debidamente identificado al utilizar uniformes y gafetes de identificación los presupuestos en el cuadro #10.



## Esquema 1 Flujograma general de facturación

El presente flujograma ofrece la forma de llevar a cabo las actividades asignadas al proceso de facturación, asimismo que sirva como instrumento de apoyo y consulta para que los empleados nuevos y existentes desarrollen sus actividades con mayor eficiencia.



**Cuadro 1**  
**Control de orden y limpieza**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Como?</b>	<b>Presupuesto</b>
Clasificación de los materiales a utilizar	El ingeniero residente.	Esta asignación se hará al momento de que sea asignado el proyecto.	La asignación de las herramientas y materiales a utilizar, se hará a través del estudio de los planos proporcionados por el cliente, se hará la cuantificación correcta de los materiales y herramientas en base al criterio y experiencia del ingeniero residente.	Sin Presupuesto
Compra de cinco recipientes para deposito de desechos	Supervisor Administrativo	La realización de esta compra se hará la primera semana del mes de enero de 2010	La compra se hará a través de la empresa Industrias Metálicas, los depósitos para manejo de desechos tiene forma rectangular de 1.20mts de altura por 2mts de largo y 1.50mts de ancho, pueden ser remolcados utilizando los camiones de 8 toneladas que posee la empresa.	El costo de cada deposito para desechos (5 depósitos) es de Q 2,000.00 c/u haciendo un total de Q 10,000.00
Eliminación de los materiales de desecho o inservibles	El jefe de obras.	Todos los días al finalizar la jornada de trabajo	El jefe de obras asignará a un grupo de obreros que recolectará todos los desechos y cualquier otra clase de suciedad depositándolos en recipientes para depósito de desechos. Los desechos se tirarán en las áreas que la municipalidad de la región en donde se este trabajando tenga destinadas para el desecho de ripio.	Sin presupuesto
Clasificación de la herramienta	Todo el personal de campo	Todos los días al finalizar la jornada de trabajo.	Todos los días los operarios deben recoger las herramientas de trabajo utilizadas y dejarlas en el lugar que ya existe dentro de la bodega de la empresa. El jefe de obras les exigirá que cada operario deje la herramienta en el lugar donde pertenece para que se logre así su rápida localización para la jornada siguiente.	Sin presupuesto

# Formato 1

## Hoja de evaluación diaria de orden y limpieza

Proyecto \_\_\_\_\_ Jefe de obra \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Condiciones de orden y limpieza en:	Bien	Regular	Malo	Acción a tomar
Traslado de materiales				
Canalización				
Pozos				
Posteados				
Bases de Armarios				
Cableado				
Empalmes y fusiones				
Mediciones				
Reparaciones				
Bodega de materiales				
Bodega de Herramientas				
Vehículos				
Mantenimientos				

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma de jefe de obra

\_\_\_\_\_  
Ingeniero Residente

**Cuadro 2**  
**Control de niveles de seguridad**

<b>Condición</b>	<b>Factor de riesgo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Medida preventiva</b>	<b>Responsable del control</b>
Golpes y atrapamiento en pozos	Estructuras poco estables. Cubiertas rígidas. Suelos inestables. Terreno de fuerte pendiente.	Pozo en terreno poco estable. Exposición de los pozos a inundaciones. Poca resistencia de estructuras, cargas y tensiones.	Realizar las obras para que siempre quede asegurada la estabilidad. No permitir los trabajos en los pozos durante condiciones climáticas adversas. Informar a los trabajadores sobre riesgos relacionados con el clima. Llevar a cabo revisiones periódicas de las instalaciones	Ingeniero residente  Jefe de obra.
Cortes y Amputaciones	Motosierras Herramientas	Maquinas y herramientas sin resguardos. Contacto con elementos cortantes. Situaciones peligrosas en determinados trabajos por uso de herramientas.	Verificar maquinas y herramientas de calidad y seguras. Cumplir normas de seguridad indicadas por los fabricantes. Utilizar siempre equipo de protección personal. Guardar las herramientas en lugares seguros.	Ingeniero residente  Jefe de obra.
Caídas de altura	Zonas de trabajo elevadas.	Áreas de trabajo a distintas alturas. Trabajos por encima del nivel del suelo que requieran escaleras.	Proteger las zonas de trabajo elevadas. Señalizar la existencia de desniveles no protegidos. Utilizar siempre equipo de protección personal.	Ingeniero residente  Jefe de obra.
Electrocución	Cables conductores de energía. Sistema de alumbrado. Equipos eléctricos. Presencia de agua o humedad en equipos eléctricos.	Enchufes, conexiones, cables en mal estado. Elementos aislantes en mal estado. Precauciones para evitar humedad y líquidos en equipos y conexiones.	Utilizar sistemas de puesta en tierra. Examinar periódicamente las instalaciones eléctricas. No trabajar con iluminación inadecuada o escasa. Limitar el acceso a áreas de líneas eléctricas.	Ingeniero residente  Jefe de obra.

**Formato 2**  
**Hoja de evaluación diaria del equipo de protección personal EPP**

Proyecto \_\_\_\_\_ Ing. Residente \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Evaluación del equipo de protección personal EPP**

Factor	sí	no	Acción a tomar
Uso adecuado del EPP			
Equipo de EPP en buen estado			
EPP acorde al riesgo asociado			
¿Están las áreas identificadas para uso de EPP?			

**Formato 3**  
**Evaluación de herramienta y máquinas**

Factor	sí	no	Acción a tomar
¿La herramienta esta en buen estado?			
¿Los vehículos están en buen estado?			
¿Se tiene la herramienta adecuada?			

\_\_\_\_\_  
 Firma de jefe de obra

\_\_\_\_\_  
 Ingeniero Residente

**Cuadro 3**  
**Presupuesto para adquisición del equipo de protección personal (EPP)**  
**(Para 75 personas)**

Elemento de protección	Proveedor	Costo unitario	Costo Total
Gafas de Seguridad	Elex S.A.	Q 12.00	Q 900.00
Protectores para cara	Elex S.A	Q 10.50	Q 787.50
Botas de Trabajo	Industria Militar	Q 225.00	Q 16,875.00
Guantes con aislamiento	Elex S.A	Q 36.50	Q 2,737.50
Cascos de seguridad	Elex S.A	Q 35.00	Q 2,625.00
Tampones para oídos	Elex S.A	Q 2.50	Q187.50
Arnés para trabajos en altura	Peletería Quetzal	Q 55.00	Q 4,125.00
Total			Q 28,237.00

**Cuadro 4**  
**Presupuesto para la capacitación de seguridad industrial**

Nombre del curso	Institución	Costo por persona
Gestión de seguridad e higiene ocupacional OHSAS 18000	AGEXPORT	Q 7,000.00

**Cuadro 5**  
**Presupuesto para la capacitación de seguridad orden y limpieza**

Lugar	Fecha	Capacitador	Materiales	Costo
Bodega de Serprotel	Todos los sábados de enero 2010 de 8:00am a 12:00pm (cuatro sábados)	Supervisor general de obras y proyectos	Alquiler de 100 sillas y 20 mesas plásticas rectangulares para 4 sábados	Q 1,000.00
			Papelería que contiene material impreso de principios de 5's y seguridad en el trabajo para 100 asistentes (4 sábados)	Q 2,800.00
			Refrigerio para 100 asistentes para 4 sábados	Q 4,000.00
			Total	Q 7,800.00

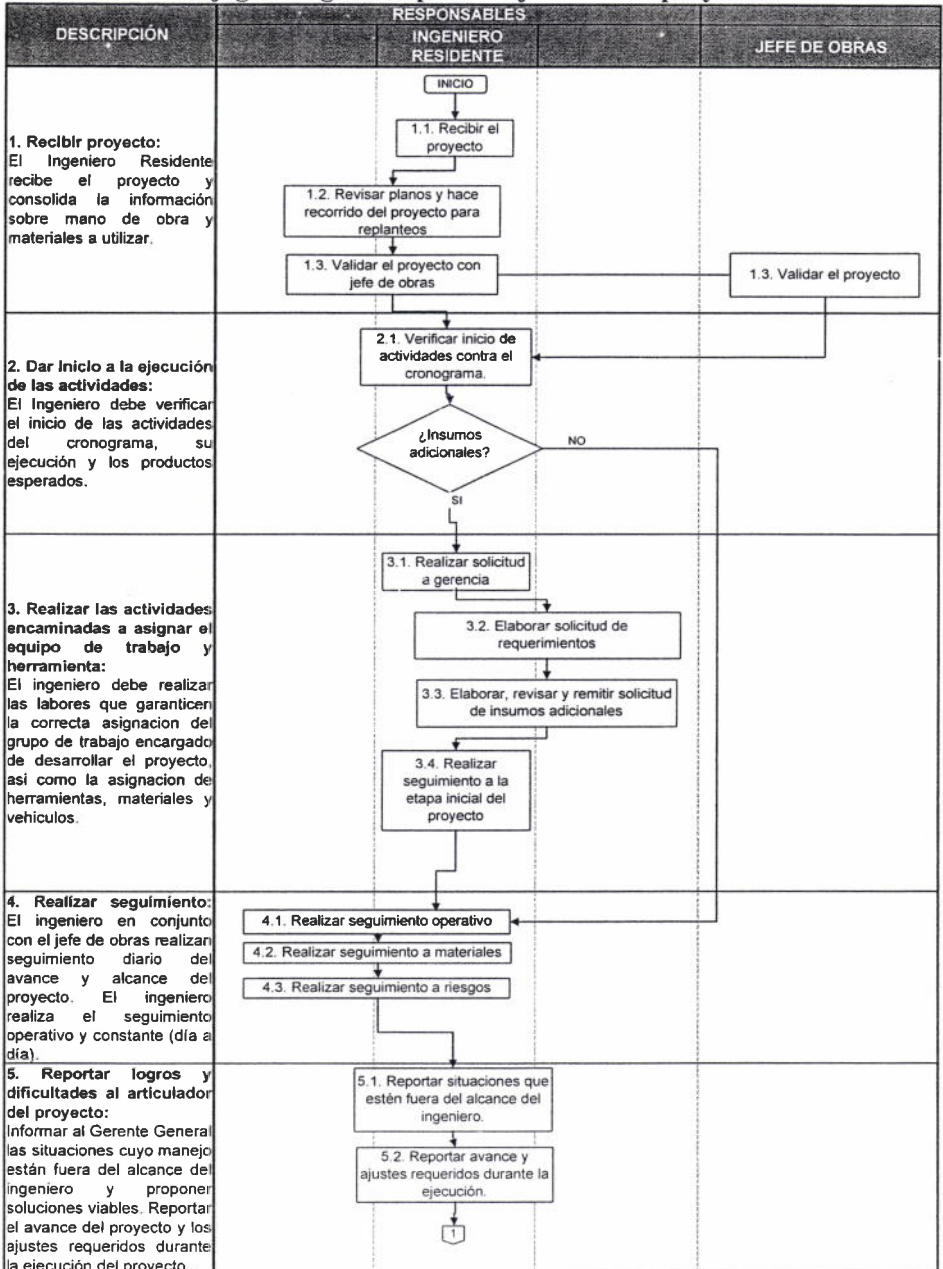
**Cuadro 6**  
**Presupuesto para la actualización de conocimientos en temas de telecomunicaciones para los jefes de obras**

Lugar	Fecha	Capacitador	Costo del curso	Costo
INTECAP	Sujeto a programación de cursos de INTECAP	Configuración de Switches	Q 1,200 por participante 5 participantes	Q 6,000.00
		Configuración de Routers	Q 1,200 por participante 5 participantes	Q 6,000.00
			<b>Total</b>	<b>Q 12,000.00</b>

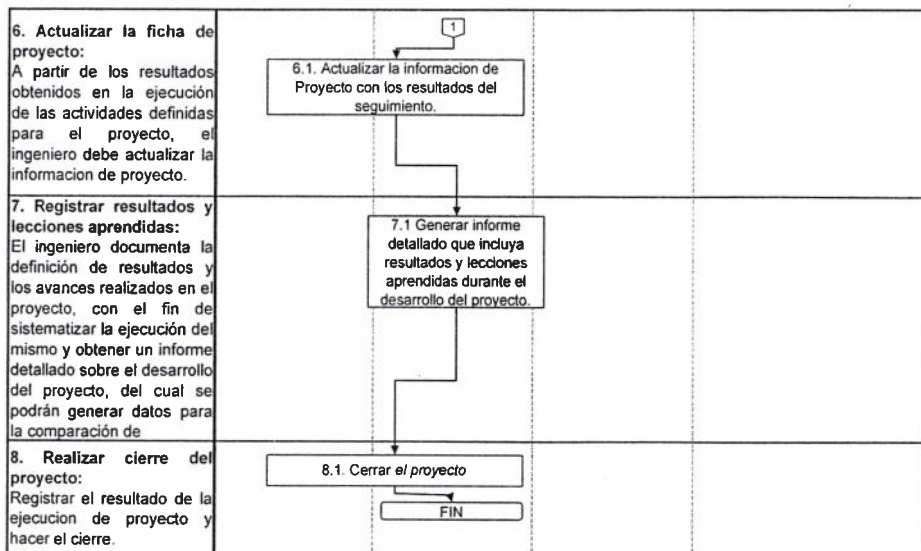
Nota: Los 5 jefes de grupo recibirán los cursos y la información será retransmitida a los operarios utilizando el criterio del formato 07.

## Esquema 2

### Flujograma general para la ejecución de proyectos

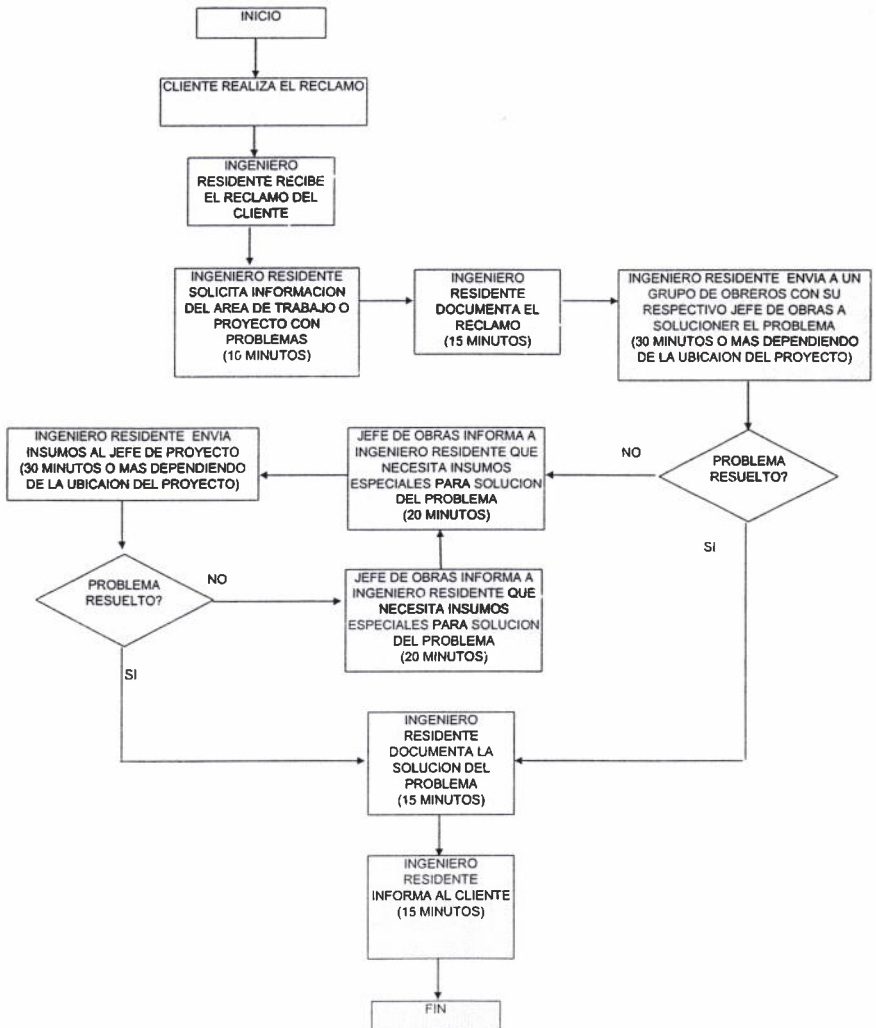






### Esquema 3 Flujograma general de solución de problemas

El presente flujograma ofrece la forma de llevar a cabo las actividades asignadas al proceso de solución de problemas, asimismo que sirva como instrumento de apoyo y consulta para que los empleados nuevos y existentes desarrollen sus actividades con mayor eficiencia



**Cuadro 7**  
**Presupuesto para la adquisición de uniformes**

<b>Elemento</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo Total</b>
150 playeras con logo Serigrafiado de Serprotel	Cergua	Q 22.00	Q 3,300.00
150 pantalones de lona	Diseños E y S.	Q 55.00	Q 8,250.00
150 gorras de trabajo	Cergua	Q 10.00	Q 1,500.00
150 gafetes de identificación	Cergua	Q 3.50	Q 525.00
Total			Q 13,575.00

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**

<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo de implementación</b>	<b>Resultado esperado</b>
Control de orden y limpieza	Ingeniero Residente	Q 12,000	2 semanas a partir de la compra de los depósitos de desechos	Cumplimiento de los estándares de limpieza solicitados por el cliente y el cumplimiento de normas municipales.
Control de niveles de seguridad	Ingeniero Residente	Q28,237	1 semana a partir de la compra de los equipos de protección	Asegurar la integridad física de los empleados en el área de trabajo y cumplimiento de normas de seguridad exigidos por el cliente.
Capacitación del personal en temas de seguridad laboral	Ingeniero residente, jefes de grupo	Q 14,800	El tiempo de capacitación es de 10 meses en Agexport, pero la implementación debe de ser de 1 mes al término del programa.	Asegurar la integridad física de los empleados en el área de trabajo y cumplimiento de normas de seguridad exigidos por el cliente.
Capacitación en temas de telecomunicaciones	Ingeniero residente, jefes de grupo	Q12,000	El tiempo de capacitación es de 6 meses en Intecap, pero la implementación debe de ser de 1 mes al término del programa	Actualizar los conocimientos de los empleados sobre las nuevas tecnologías en telecomunicaciones
Identificación adecuada del personal	Ingeniero residente, jefes de grupo	Q13,575	La adquisición de los uniformes es de inmediato por medio de Diseños E y S, la implementación es inmediata.	Tener al personal debidamente uniformado e identificado para dar una imagen profesional a la empresa.
<b>Total de Inversión</b>		<b>Q80,612</b>		

## **Conclusiones**

- 1.- El nivel de satisfacción de los clientes actuales referente al servicio que la empresa les brinda no es bueno, la mayoría de los clientes no recomendaría los servicios de la empresa
- 2.- Los problemas más comunes en el desarrollo de los proyectos son: falta de personal capacitado, deficientes controles internos, incumplimiento de niveles de seguridad ofrecidos, poco interés en temas de calidad en el servicio, falta de controles de señalización orden y limpieza.
- 3.- La percepción de los clientes con relación a la calidad en la ejecución de los proyectos es mala, ya que no están con el servicio que la empresa ofrece.
- 4.- El cumplimiento de las normas establecidas tanto de seguridad como de otro tipo es deficiente.
- 5.- Con respecto a las fechas de entrega la percepción que se tiene es regular, ya que comúnmente existen demoras.
- 6.- La percepción que se tiene con respecto a la información presentada en la facturación es mala, debido a que existen diferencias entre lo facturado y lo utilizado realmente.
- 7.- Con respecto al grado de conocimiento técnico del personal que realiza los trabajos la percepción no es buena.

## Fuentes de consulta

- 1.- Anton J. (1999). *La ciencia de la Administración*. Madrid: Primera edición.
- 2.- Albrecht K. (1998). *La excelencia en el servicio*. Bogota: Legis Fondo editorial.
- 3.- Ayerdi M. (1998). *Administración*. Bogota: México: McGraw-Hill.
- 4.- Barbosa E. (1998). *Administración y negocios*. Mexico: McGraw-Hill.
- 5.- Córdoba A. (2009). *Administración una perspectiva global*. Mexico: McGraw-Hill.
- 6.- Deming W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Editorial: Díaz De Santos.
- 7.- Galgano A.. (2005) *Administración y dirección*. Bogota Ediciones Díaz Santos.
- 8.- Gómez E. (2005) *El control total de la calidad*. Bogota: Legis Fondo editorial.
- 9.- Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida –PED-. Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas
10. Hernández S. y Fernández C. (2005) *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
11. Horovitz J. (2005) *Los secretos del servicio al Cliente*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
12. Jones T. y Sasser W. (1995). *El porqué de los clientes satisfechos*. Revista de negocios de Harvard
13. Kotler P. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
14. Manual de estilo. Universidad Panamericana, Instituto de investigaciones sociales

15. Stanton W y Michael E.. (1998). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.

16. Stoner J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

*La importancia de brindar un buen servicio al cliente*. Yellowstar. Recuperado 02.10.09  
<http://www.slideshare.net/earnnet/el-poder-del-servicio-al-cliente>

## Anexos

### ENCUESTA PARA MEDIR SATISFACCION DE LOS CLIENTES



Fecha	Encuesta No.	Codigo Encuestador
<b>Objetivo:</b> Generar información continua y oportuna sobre el nivel de satisfacción en el servicio de Serprotel	<b>INSTRUCCIONES</b> Por favor responda a las siguientes preguntas referentes a Serprotel, seleccionando la que mejor se aplique.	

1.- ¿Cómo califica el trato que recibe del personal de administración a cargo de los proyectos?

- Muy amable
- Amable
- Descortés
- Muy descortés
- Indiferente

2.- ¿La información de los expedientes le es presentada en la forma que usted lo solicita?

- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

3.- ¿El personal de administración a cargo de los proyectos atiende sus requerimientos?

- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces
- Nunca



4.- ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta con relación a responder sus observaciones, quejas o

reclamos?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

5.- ¿Cómo calificaría la facturación de los proyectos con relación a tiempo de emisión de factura ?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

Muy mala

6.- ¿Cómo calificaría la facturación de los proyectos con relación a la exactitud de los datos que

presentan en la factura?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

Muy mala

6.- ¿Cómo calificaría el tiempo de ejecución de los trabajos o proyectos?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

Muy mala

7.- ¿Cómo calificaría la calidad del servicio con relación al tiempo para solucionar problemas?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Mala
- Muy mala

8.- ¿Se cumple con las fechas programadas de entrega de obras y proyectos?

- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

9.- ¿Se cumple con los niveles de seguridad exigidos en la ejecución de los proyectos?

- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

10.- ¿Se realiza una adecuada gestión ante terceros (permisos municipales, tramites, etc.)?

- Siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

11.- ¿Cómo califica la limpieza, el orden y la señalización en el desempeño de las actividades de los

operarios?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

Muy mala

12.- ¿El personal que realiza los trabajos de campo esta identificado adecuadamente?

Siempre

Algunas veces

Pocas veces

Muy pocas veces

Nunca

13.- ¿Cómo califica al Ingeniero residente en relación a la cordialidad y amabilidad con el cliente?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

14.- ¿Cómo califica el grado de conocimiento y experiencia del Ingeniero Residente?

Excelente

Bueno

Regular

15.- ¿Cómo califica el grado de conocimiento y experiencia del Jefe de Obras?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

16.- ¿Cómo califica el grado de conocimiento y experiencia del los operarios?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

17.- ¿Cómo califica el grado de satisfacción con los servicios que recibe de Instatec?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

18.- ¿Recomendaría los servicios de la compañía?

- Si
- No

Explique ¿por qué? \_\_\_\_\_