

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

FAREM – Carazo

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Informe Final de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

Tema: Gestión de la calidad de los servicios en las empresas de la IV región.

Subtema: Gestión de la calidad de los servicios de Atención al Cliente en el Centro de Atención Presencial (CAP) de la empresa de telefonía Movistar, ubicado en la ciudad de Jinotepe en el departamento de Carazo.

Autores:

Lic. García Alemán Eduardo José

Br. Morales Jarquín Josué Audalía

No. Carné

09097042

06192845

Tutora:

Lic. Idalia del Carmen Guillén Aburto

Jinotepe, diciembre 2016

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN – Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo

FAREM – Carazo

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Informe Final de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

Tema: Gestión de la calidad de los servicios en las empresas de la IV región.

Subtema: Gestión de la calidad de los servicios de Atención al Cliente en el Centro de Atención Presencial (CAP) de la empresa de telefonía Movistar, ubicado en la ciudad de Jinotepe en el departamento de Carazo.

Autores:

Lic. García Alemán Eduardo José

Br. Morales Jarquín Josué Audalía

No. Carné

09-09704-2

06-19284-5

Tutora:

Lic. Idalia del Carmen Guillén Aburto

Jinotepe, diciembre 2016

Índice

1. Introducción del tema y subtema	1
2. Justificación	3
3. Objetivos.....	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos	4
4. Desarrollo del subtema	5
4.1. Aspectos Generales de la empresa.....	5
4.1.1. Misión	5
4.1.2. Visión.....	5
4.1.3. Valores	5
4.1.4. Estructura Orgánica.....	7
4.1.5. Descripción de los servicios del CAP Movistar.....	7
4.2. Diagnóstico del análisis de la calidad.....	9
4.2.1. Análisis de los procesos de servicio.	9
4.2.2. Diagrama del Proceso de atención al cliente del CAP MOVISTAR.....	10
4.2.3. Subprocesos.....	11
4.2.4. Análisis de la deficiencia del proceso.	13
4.2.5. Análisis de los puntos críticos.....	14
4.2.5.1 El ingreso del cliente.....	14
4.2.5.2 Registro y Generación del caso.	14
4.2.5.3 Sala de espera.....	14
4.2.5.4 El cliente pasa al escritorio para ser atendido por un agente.....	14
4.2.5.5 Decisión del cliente.	14
4.2.6. Análisis Cuantitativo	15

4.2.7. Análisis cualitativo	17
4.3. Análisis de los costos y gastos del servicio	19
4.3.1 Costos de calidad y no calidad.....	21
4.3.1.1. Costes de calidad:.....	21
4.3.1.1.1 Costes de Prevención.....	21
4.3.1.1.2 Costes de Evaluación.....	21
4.3.1.2. Costes de no calidad.....	21
4.3.1.2.1. Costes por Fallos Internos.....	21
4.3.1.2.2. Costes de fallos externos:	21
4.4. Análisis de las Necesidades.....	28
4.4.1 Características del Cliente.....	28
4.4.2 Lo que el cliente quiere.....	28
4.4.3 Variables que intervienen en el servicio	29
4.4.4 Satisfacción del Cliente (Aplicación del Modelo Servqual)	30
4.4.5 Casa de la calidad	34
4.4.5.1 Descripción de los QUE	36
4.4.5.2 Descripción de los como:	38
4.4.5.3 Relación del que y el cómo.	39
4.5. Definición del problema de calidad	42
4.5.1. Ishikawa.....	43
4.5.2. Diagrama de Pareto	44
4.5.3. Composición de la fuerza laboral que rige en la atención al cliente	46
4.5.4. Relación y Comunicación	47
4.6. Plan de Mejoras.....	48
4.6.1. Objetivo del Plan De Mejoramiento	48

4.6.2. Estrategias.....	48
5. Conclusiones.....	58
6. Bibliografía	59
7. Anexos	60
Análisis FODA.....	60
Estrategia Empresarial de servicio	61

i. Dedicatoria

A Dios, por brindarnos la dicha de tener salud, bienestar físico y espiritual.

A nuestros padres por su apoyo incondicional que nos brindan y por estar siempre con nosotros.

A todas aquellas personas con sed de conocimiento y deseos de superación, que leen hoy éstas páginas y premian el esfuerzo de este trabajo.

A nuestra tutora, por brindarnos su guía y sabiduría en el desarrollo de este trabajo.

Lic. Eduardo José García Alemán

Br. Josué Audalía Morales Jarquín

ii. Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar, al ser Supremo, único dueño de todo saber y verdad, por iluminarnos durante este trabajo y por permitirnos finalizarlo con éxito.

A nuestros queridos padres, por su apoyo incondicional y el esfuerzo diario que realizan por brindarnos una buena educación.

A nuestros profesores que a lo largo de estos cinco años compartieron sus conocimientos con nosotros; gracias por su tiempo, dedicación y pasión por su actividad como docente.

A nuestras familias por ser parte de este sacrificio y por brindarnos su apoyo para culminar esta carrera con éxito.

Lic. Eduardo José García Alemán

Br. Josué Audalía Morales Jarquín

iii. Valoración docente

iv. Resumen

El presente trabajo busca analizar que el servicio al cliente hoy debe ser tenido en cuenta en las empresas como un mecanismo o herramienta de alcances incalculables para que exista un verdadero éxito en la gestión de los gerentes que las presiden. Todos los empresarios deberían considerar a sus clientes como su razón de ser, los clientes tienen su valor y es realmente costoso perderlos.

La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona. Para efectos de esta investigación, este punto de vista resulta muy importante puesto que éste es el tipo de relaciones que tiene la empresa bajo estudio con sus clientes.

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes, clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que tendrán lealtad y hablarán en términos positivos de la empresa con otras personas por lo que para este trabajo es de mucha importancia evaluar la percepción del servicio.

Existen varios modelos para evaluar la calidad en el servicio, el modelo propuesto y empleado en este trabajo es el SERVQUAL y el de QFD o CASA DE LA CALIDAD, que permitieron sistematizar la información obtenida de los clientes hasta llegar a definir las características de calidad del servicio.

A través del Diagrama de Ishikawa y diagrama de Pareto se detectó el origen del problema y sus causas y se considera oportuno recomendar un plan de mejora que ayudara al CAP a superar sus debilidades.

1. Introducción del tema y subtema

El presente trabajo se orienta al estudio de la calidad como aspecto importante en todas las organizaciones (Horovitz y Jurgens, 1992) “la calidad del servicio deberá ser obtenida a partir, tanto del diseño del servicio como de la entrega del mismo, prestando atención no sólo a hacer las cosas correctas sino a hacer correctamente lo que hay que hacer”.

El tema es la Gestión de la calidad de los servicios de Atención al Cliente en el Centro de Atención Presencial (CAP) de la empresa de telefonía Movistar, ubicado en la ciudad de Jinotepe en el departamento de Carazo, la Gestión de la calidad de los servicios se puede definir como la forma de gestionar las organizaciones centrándose en la calidad o proceso de mejora continua que tiene por objeto identificar, satisfacer y anticiparse a las necesidades de los clientes.

La característica principal de este tema en el presente trabajo es la insatisfacción del cliente por una mala gestión en la calidad del servicio, normalmente algunas empresas en nuestro país no crean esquemas operativos y de funcionamiento que les otorguen a los clientes tener experiencias que realmente cambien sus vidas cuando adquieren los productos y/o servicios que ellas generan.

Para analizar esta problemática es necesario de mencionar sus causas, por ejemplo todos nosotros en algún momento de nuestras vidas hemos sido clientes y nos hemos visto enfrentados a empresas que tienen procesos dispendiosos, donde nuestras solicitudes se quedan sin respuestas, enfrentamos empleados de muy baja proactividad, modelos operativos creados para las empresas y no para los clientes, y en términos generales, empresas que quieren ser altamente productivas pero que están olvidando las necesidades de sus clientes.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer desde el interior de la organización y desde la percepción del cliente si las actividades, procesos y procedimientos, están encaminados a lograr que las características presentes tanto en el producto como en el servicio cumplen con los requisitos exigidos por el cliente, es decir, si el servicio es de calidad.

La información para la aplicación del modelo de calidad se recopiló mediante encuestas, observaciones y entrevistas obteniendo como resultado que la falta de rapidez por parte de los colaboradores y el poco espacio contribuye a crear una mala imagen del CAP Movistar.

Una vez que se detectó el problema de calidad, se realizó una propuesta de mejora para contribuir a mejorar la imagen del CAP Movistar en La ciudad de Jinotepe.

Finalmente, en el trabajo se presentan:

Aspectos generales de la empresa

Estrategias empresariales de servicios

Diagnóstico del análisis de la calidad

Análisis de los Procesos del Servicio

Análisis de los costos y gastos del servicio Calidad y No Calidad

Análisis de las Necesidades de Satisfacción del Cliente

Definición del Problema de Calidad

Plan de Mejoras

2. Justificación

El presente documento fue elaborado con el propósito de cumplir con un requisito más para obtener la Licenciatura en Administración de Empresas, para la realización del presente trabajo investigativo se consultaron diversas fuentes bibliográficas, libros, tesis y trabajos en líneas, que abordan los conceptos bases de la investigación, con el único propósito de enriquecer más los conocimientos adquiridos y tener una base teórica que me permita profundizar en los servicios de calidad en lo que respecta a la atención al cliente, en el Centro de Atención Presencial de la empresa Movistar ubicado en la ciudad de Jinotepe en el departamento de Carazo.

La metodología de este trabajo investigativo inicia analizando la temática, con lo que se identifican las limitantes o el problema, lo que nos lleva a la formulación de nuestros objetivos investigativos que serán los lineamientos que se seguirán hasta poder culminar con un informe de investigación en seminario de graduación para optar al título de administrador de empresas.

Este documento pretende analizar la gestión en la calidad de los servicios y los beneficios que contribuyen a la buena imagen de la empresa, tomando en cuenta que la calidad en el servicio ha tomado una gran importancia en todos los negocios, por el simple hecho de que los clientes exigen siempre lo mejor.

Para finalizar se realizó una propuesta de mejora, para satisfacción de los clientes en la calidad del servicio y desde el punto de vista académico el presente documento podrá utilizarse como base para los futuros trabajos sobre el tema o como material de estudio para los estudiantes de la carrera de administración de empresas y de las diversas carreras que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas y administrativas de la FAREM-CARAZO, UNAN-MANAGUA.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar la gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente en el Centro de Atención Presencial (CAP) de la empresa MOVISTAR, Ubicada en la ciudad de Jinotepe en el departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2016.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual del servicio de atención al cliente en el CAP Movistar utilizando Servqual y QFD para identificar las limitantes en el servicio.
- Interpretar los resultados de la aplicación del instrumento y emitir un diagnóstico para establecer los principales problemas y causas objeto de mejoramiento.
- Determinar los costos de Calidad y No Calidad de la atención del servicio brindado.
- Proponer un plan de mejora del servicio de atención al cliente en el Centro de Atención Presencial (CAP) de la empresa MOVISTAR.

4. Desarrollo del subtema

4.1. Aspectos Generales de la empresa.

Telefónica está presente en Nicaragua a través de la marca Movistar desde 2004 y ofrece servicios de comunicación en telefonía móvil celular, telefonía fija celular e Internet 3.5G y LTE 4G, a clientes particulares en modalidad prepago, cuenta controlada y pos pago.

Además, ofrece soluciones integrales a empresas y negocios en desarrollo del país como aliados en su comunicación a través de productos y servicios a nivel nacional y regional. Cuenta con más de 2,8 millones de clientes y es líder en el lanzamiento de productos y servicios más innovadores en la telefonía móvil de Nicaragua.

4.1.1. Misión

La misión de Movistar Nicaragua es ser líder en comunicaciones móviles, ofreciendo a los clientes un servicio de excelencia y un amplio rango de productos, desde comunicación de voz, larga distancia, data e internet móvil. Además de apoyar a la comunidad en su desarrollo, privilegiar la búsqueda de soluciones para sus clientes, velar por los intereses de sus accionistas y generar un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo de sus empleados.

4.1.2. Visión

La visión de Movistar Nicaragua es “abrir camino para seguir transformando posibilidades en realidades, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global”

4.1.3. Valores

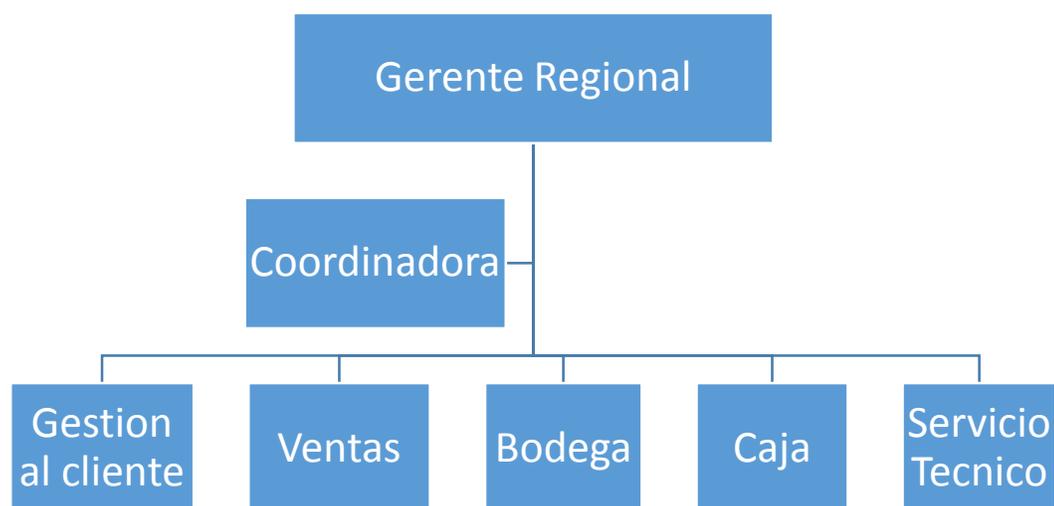
Movistar Nicaragua considera que la promoción de valores en la gente, las acciones y actitud están vinculadas al progreso integral. Por ello, fomenta y practica diariamente los siguientes valores:

- **Honestidad y Honradez:** actuamos con sinceridad hacia nosotros mismos, hacia nuestros compañeros, nuestros clientes y nuestros proveedores. Trabajamos con eficiencia y no desperdiciamos ni abusamos de los recursos de la empresa.
- **Confiabledad:** damos a nuestros clientes y proveedores internos y externos, la seguridad de ser una empresa que brinda un servicio de calidad.
- **Responsabilidad:** cumplimos puntual, eficaz y eficientemente las tareas y obligaciones que se nos asignan respondiendo por nuestras acciones y asumiendo las consecuencias de éstas.

- Compromiso: tenemos la firmeza y convicción para lograr los objetivos y metas organizacionales contribuyendo con nuestro trabajo y participando activamente en la toma de decisiones.
- Lealtad: amamos nuestro trabajo, nos identificamos con las metas y objetivos de la empresa y procuramos también la lealtad recíproca de nuestros clientes y proveedores, contribuyendo al desarrollo común.
- Disponibilidad: somos personas con espíritu de servicio hacia nuestros clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- Solidaridad: vivir un compromiso de beneficio y apoyo mutuo entre la empresa, su personal y la sociedad.
- Equidad: tratamos con igualdad de ánimo a todo el personal en una relación de pares, procuramos una justa remuneración y buscamos la constante superación de nuestros colaboradores para que tengan acceso a diversas oportunidades de desarrollo.
- Calidad Humana: reconocemos la dignidad y valor de cada compañero y respetamos las diferencias de credo, género, discapacidad y clase social de nuestra gente.
- Ética: actuar conforme al sentido del deber ser, con fundamento en los valores universales del hombre, procurarla en todos los ámbitos de la empresa, buscar de manera habitual la verdad, la honradez y la congruencia.

4.1.4. Estructura Orgánica

Grafico 1 Organigrama



Fuente Equipo investigador.

4.1.5. Descripción de los servicios del CAP Movistar.

Tabla 1 Descripción de los servicios

Servicios	Concepto
Contratación de servicios Pos pago.	Solicitud de plan que se puede pagar a un plazo determinado mediante el financiamiento de equipo.
Caja BAC	Se efectúan los pagos mensuales correspondientes a los diversos planes contratados y a la compra de equipos.
Reclamos de Facturación	Reclamar u oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad ante el aumento de

	tarifas o cargos no contratados.
Renovación de contratos	Acción y efecto de renovar el contrato suscrito con la empresa por haber terminado su periodo de validez
Venta de equipo Prepago	Compras de tiempo aire antes de ingresarlo a tu celular, el crédito es el pre pago.
Cambio de número	Acción de cambiar una tarjeta existente.
Cambio de plan	Acción de modificar el contrato suscrito con la empresa de un estado a otro.
Garantía de equipos	Compromiso que adquiere la empresa sobre los equipos móviles, durante un tiempo, para reparar gratuitamente las averías que dicho aparato tenga o sustituirlo en caso de avería irreparable, durante un período de tiempo determinado.
Reposiciones de SimCard	Sustitución del SimCard o Chip Telefónico, que se ha averiado, extraviado, eliminado, etc., por otro igual o del mismo tipo con el mismo número.
Activación de servicios suplementarios	Es la activación de todos los servicios de bonos adicionales que se le brindan a los clientes. Sombrilla de servicios: Tardes Movistar, Fines de semana, Noches Movistar, bonos de llamadas nacionales e internacionales, bonos de internet, mensajería, etc.
Cesión de derechos	La cesión de derecho, es un contrato por medio del cual se transmiten los derechos sobre un plan o línea de telefonía a otra persona.

Fuente Equipo investigador.

4.2. Diagnóstico del análisis de la calidad

4.2.1. Análisis de los procesos de servicio.

El CAP Movistar ofrece 11 tipos de servicios a los clientes de telefonía lo cuales son:

- ✓ Contratación de servicios Pos pago.
- ✓ Venta de equipo Prepago
- ✓ Pagos de Facturas
- ✓ Garantía de equipos
- ✓ Renovación de contratos
- ✓ Reclamos de Facturación
- ✓ Cambio de plan
- ✓ Cambios de número
- ✓ Reposiciones de SimCard
- ✓ Activación de servicios suplementarios
- ✓ Cesión de derechos

En el CAP movistar, al momento de atender al cliente se sigue un protocolo de atención el cual sigue los siguientes pasos:

- 1) El cliente llega e ingresa al CAP Movistar: en el momento en que el cliente se presenta al CAP el guarda de seguridad se encarga de saludarlo amablemente y abrirle la puerta.
- 2) Una vez que el cliente entra al CAP pasa al área de recepción.
- 3) El representante de atención al cliente le da la bienvenida y le consulta los trámites que desea realizar solicitándole la cédula de identidad.
- 4) Le toma los datos y le genera un caso para poder ser atendido por los agentes de atención al cliente, dándole un número de secuencia.
- 5) Una vez el cliente teniendo su tiquete pasa a la sala de espera, para ser llamado por el agente de atención al cliente.
- 6) Cuando el cliente es llamado por su número procede a pasar al escritorio con el representante de atención al cliente.
- 7) El cliente una vez estando con el representante de atención al cliente procede al trámite de la solicitud que desea realizar y el tiempo del procedimiento va en dependencia del trámite q valla a realizar.

- 8) Si el cliente va a comprar un equipo o realizar un pago pasa a caja.
- 9) Una vez efectuado el pago si es por compra de equipo pasa al área de bodega
- 10) Una vez el cliente termina el trámite que solicito se marcha del local.
- 11) Se despide amablemente.

4.2.2. Diagrama del Proceso de atención al cliente del CAP MOVISTAR.

Grafico 2 Diagrama del Proceso

Actividades						Tiempo
El Cliente llega e ingresa al CAP						0
El cliente pasa al area de recepcion		●				20 Seg
El cliente indica el tramite que desea realizar		●				40 Seg
Se registra y se genera un caso		●				1 Min
Se le entrega al cliente un Ticket			●			20 seg
El cliente pasa al area de espera		●				10 seg
Cliente espera turno para pasar con el Agente		●				6 min
El cliente plantea su necesidad		●				1.10 min
El agente solicita requisitos según el tramite					●	1 min
El agente evalua la solicitud del cliente				●		1 min
El Agente procede con lo solicitado		●				5 min
Se le presentan opciones al cliente		●				2min
Decision del Cliente				●		1 min
Se le da respuesta a lo solicitado		●				5 min
Compra o contrato		●				5 min
Pasa a Caja		●				5 min
Retira en bodega		●				5 min
Se le entrega la documentacion al cliente					●	1 min
Se despide al cliente amablemente		●				20 seg
Finaliza la Gestion en el Cap	●					0
Tiempo TOTAL						40 Min

Fuente Equipo investigador.

4.2.3. Subprocesos.

Tabla 2 Descripción de los Procesos

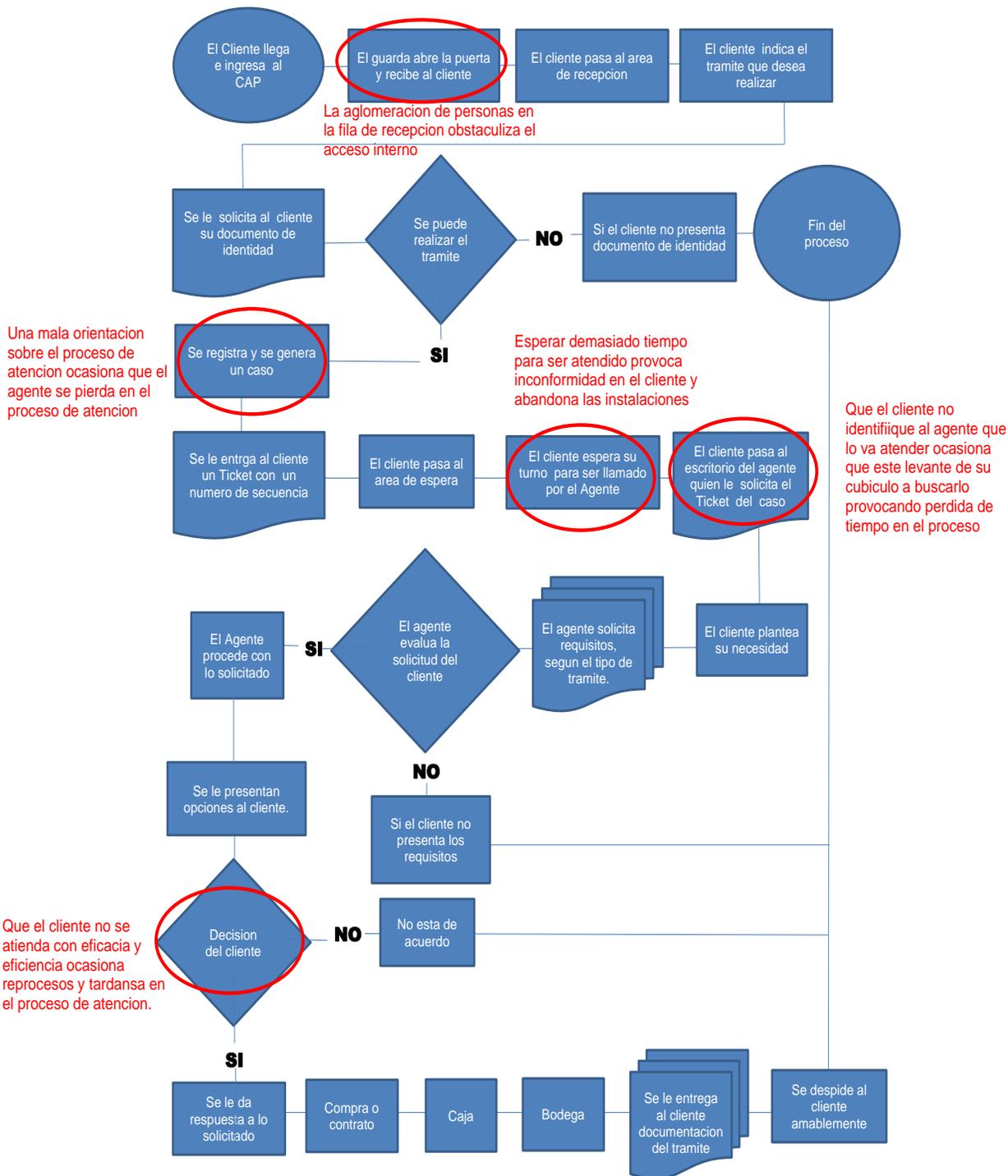
Macro proceso	Proceso	Subprocesos
Nombre	Nombre	Nombre
Atención al Cliente	Coordinación	Orden y limpieza de las Instalaciones
		Encendido de aire acondicionado
		Sistemas de información
		Asignación de agentes a las determinadas áreas
		Inicio de operaciones
		Supervisión de Procesos
	Guarda de seguridad	Recibe al cliente.
		Vela por la seguridad interna y externa
		Control del ingreso y salida del personal
	Recepción	Solicitud de documentación
		Genera el caso
		Orienta al cliente
		Entrega el Ticket
		Realiza venta de recargas
		Arqueos por ventas de recargas
	Agente de atención	Solicitud de Requisitos
		Registro de la necesidad
		Evaluación de la necesidad
		Uso de sistemas de información
		Solución al caso
	Caja BAC	Solicitud de requisitos
		Arqueos
		Uso de sistemas de información
		Aplica los pagos de compra y mensualidades
		Uso de papelería para facturación

	Soporte Técnico	Ingreso de equipo validado
		Revisión de equipos
		Valoración técnica del equipo
		Programación de software
		Dictamen
	Bodega	Recepción de documentación
		Entrega de equipos
		Logística de inventario
		Uso de sistema de información

Fuente Equipo investigador.

4.2.4. Análisis de la deficiencia del proceso.

Grafico 3 Deficiencia del proceso



Fuente Equipo investigador.

4.2.5. Análisis de los puntos críticos.

A través de la observación directa técnica principal usada para la recolección de datos, se pudo apreciar el comportamiento del proceso de atención y se determinaron los puntos críticos.

4.2.5.1 El ingreso del cliente.

En esta parte del proceso el inconveniente es que el acceso interno es dificultoso por la aglomeración de personas que se encuentran en el área de recepción haciendo fila para ser atendidas por el agente que registra y genera los casos, esta aglomeración ocasiona muchas veces que el cliente se retire con solo el hecho de observar la gran fila, así mismo provoca que los clientes colisionen entre si y que el área de recepción no se vea organizada.

4.2.5.2 Registro y Generación del caso.

Cuando el cliente es atendido por el agente que está en recepción y a este no se le brinda la debida información sobre el uso de los sistemas, la ubicación de los agentes y de lo que implica su trámite, el cliente se pierde en el proceso lo que genera retrasos y pérdida de tiempo en el proceso de atención.

4.2.5.3 Sala de espera

El tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es excesivo lo que ocasiona intranquilidad y malestar en ellos al estar esperando, muchas veces abandonan las instalaciones lo que perjudica la imagen de la empresa ya que el cliente sale descontento e insatisfecho.

4.2.5.4 El cliente pasa al escritorio para ser atendido por un agente.

El problema en esta etapa del proceso es que el sistema de altavoz y de pantalla no es efectivo, ya que el cliente por no saber muchas veces como es el uso de los sistemas, al ser llamado por el agente este hace caso omiso, lo que ocasiona pérdida de tiempo en el proceso ya que el agente tiene que levantarse del escritorio a buscarlo personalmente, otro factor importante es la no identificación de los escritorios o cubículos esto ocasiona que el cliente no sepa donde tiene que dirigirse o no pueda saber que agente lo tiene que atender.

4.2.5.5 Decisión del cliente.

El cliente muchas veces se muestra indeciso a las propuestas o soluciones que se le dan a los determinados casos, esto causa reprocesos, pérdida de tiempo e insatisfacción no solo para el

cliente que está siendo atendido ya que muchas veces se retira del local sin una solución efectiva sino también al cliente que está en espera ya que los reprocesos causan pérdida de tiempo.

4.2.6. Análisis Cuantitativo

Expuestos los puntos críticos se elaboró una lista de los problemas específicos que se presentan en el CAP y a través de la observación y los datos estadísticos de los clientes que visitaron la sucursal en la semana que comprende del diez al quince de octubre del corriente año se procederá a realizar un análisis cuantitativo de las deficiencias y basados en los mismos se realizará un análisis cualitativo de las posibles causas de estas deficiencias:

a) Dificultad en el acceso interno.

Con la información estadística de la cantidad de cliente que llega al CAP en el tiempo de estudio, se analiza el porcentaje de veces que los clientes tropiezan entre si al ingresar a las instalaciones.

Tabla 3 Análisis Cuantitativo

Días	Clientes que solicitan un servicio	Atasco entre los clientes
Lunes	90	15
Martes	70	8
Miércoles	83	20
Jueves	80	10
Viernes	100	11
Sábado	150	39
Total	573	103

Fuente Equipo investigador.

En la semana se atendieron 573 clientes de los cuales 103 clientes tuvieron inconvenientes con el ingreso ya que la fila que está en recepción obstaculiza ocasionando que los clientes colisionen entre sí, este problema se presenta en un 18%.

b) Lentitud en la Atención.

Con la información estadística de la cantidad de cliente que llega al CAP, se analiza el porcentaje de veces que los clientes abandonan el CAP por las diversas problemáticas que se generan en el proceso como son, el tiempo en la sala de espera, lentitud en la atención, no se cuenta con servicios higiénicos y la aglomeración de personas.

Tabla 4 Análisis Cuantitativo

Días	Clientes que solicitan un servicio	Abandono de las instalaciones
Lunes	90	3
Martes	70	0
Miércoles	83	1
Jueves	80	2
Viernes	100	5
Sábado	150	15
Total	573	26

Fuente Equipo investigador.

En la semana se atendieron 573 clientes de los cuales 26 clientes tuvieron que retirarse del local debido a la lentitud en la atención y el día con mayor incidencia fue el día sábado quince de octubre, esto se debe porque esta es fecha en la que la mayoría de clientes recibe pagos, y estos llegan al CAP a pagar facturas o a realizar algún reclamo en las facturas, o a comprar, este problema se presenta en un 5 %.

Tabla 5 Agente busca al cliente

Días	Clientes que solicitan un servicio	Agente busca al cliente
Lunes	90	20
Martes	70	15
Miércoles	83	25
Jueves	80	10
Viernes	100	30
Sábado	150	48
Total	573	148

Fuente Equipo investigador.

En la semana se atendieron 573 clientes de los cuales 148 clientes tuvieron que ser llamados personalmente por el agente de atención, esto se debe a que los sistemas no son efectivos y esta acción de levantarse del cubículo ocasiona pérdida de tiempo en el proceso de atención, este problema se presenta en un 26 %.

4.2.7. Análisis cualitativo

Realizado el análisis de las deficiencias encontradas se identifican las posibles causas.

a) Porcentaje de los problemas encontrados.

Tabla 6 Análisis Cualitativo

Ítems	Porcentaje
Dificultad en el acceso interno	18%
Lentitud en la Atención	30%

Fuente Equipo investigador.

Cuantitativamente se puede apreciar que la dificultad en el acceso representa el 18% y la lentitud en la atención el 30% el porcentaje fue obtenido con el análisis cuantitativo.

A continuación se muestran las causas de estos problemas, expresados en elementos más específicos del proceso.

Tabla 7 Problemas

Problemas	Causas
Dificultad en el acceso interno	Área de recepción mal ubicada
	Falta de un sistema de unifilas
	Instalaciones mal organizadas
Lentitud en la Atención	Poca orientación al cliente en recepción
	Sistemas de control de clientes no efectivo
	Escritorios no identificados
	Lentitud en el sistema
	El agente tarda demasiado tiempo atendiendo un cliente
	Reprocesos
El cliente abandona las Instalaciones	Aglomeración de personas
	Lentitud en el proceso de atención
	Falta de servicios higiénicos

Fuente Equipo investigador.

4.3. Análisis de los costos y gastos del servicio

Algunos autores como (Hansen y Mowen, 2009) definen el costo como el “valor sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización”. De acuerdo con esto, se incurre en costos para producir un beneficio futuro, y por consiguiente, estos están relacionados con el ingreso; así, una vez se generan, se convierten en un costo expirado, o en un gasto.

En el sector de servicios, los costos son todas aquellas erogaciones necesarias para la generación de los servicios, y los gastos están asociados con aquellas cifras en las que se incurre pero que no fueron necesarias para la elaboración de los productos o para la generación de los servicios, es decir, son erogaciones relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otras.

Los costos y gastos del servicio de atención al cliente es una estimación ya que la información se logra obtener a través de las distintas entrevistas hechas a los colaboradores debido a que la empresa es muy sigilosa con este tipo de información.

Tabla 8 Bienes Tangibles

Bienes Tangibles del Proceso de Atención	
Descripción	Valor
Computadora para registrar el caso	C\$10,100.00
La impresora para el ticket	C\$2,320.00
La papelería del ticket	C\$500.00
Las sillas de espera	C\$750.00
El altavoz	C\$500.00
El televisor	C\$14,000.00
El aire acondicionado	C\$22,000.00
El agua purificada	C\$45.00
Escritorio del agente de atención al cliente	C\$4,500.00
Computadora del agente de atención al cliente	C\$10,100.00
Las sillas para el cliente	C\$750.00
La silla ejecutiva para el agente.	C\$1,200.00

Lapiceros	C\$50.00
Papelería	C\$50.00
Calculadora	C\$300.00
Impresora y escáner	C\$35,000.00
Teléfonos	C\$2,000.00
Total	C\$104,165.00

Fuente Equipo investigador.

Tabla 9 Bienes intangibles

Bienes Intangibles del Proceso de Atención	
El sistema generador de caso	C\$10,000.00
El internet	C\$6,800.00
El sistema que maneja el agente	C\$7,500.00
Línea telefónica de la planta asignada	C\$2,000.00
Energía eléctrica	C\$3,000.00
Total	C\$29,300.00

Fuente Equipo investigador.

Tabla 10 Sueldos y salarios

Sueldos y Salarios del Proceso de Atención	
Guarda de seguridad.	C\$8,000.00
Agente que está en el área de recepción.	C\$8,000.00
Agente de atención al cliente.	C\$8,000.00
Afanadora	C\$6,000.00
Supervisor Regional	C\$45,000.00
Coordinador	C\$30,000.00
Total	C\$105,000.00

Fuente Equipo investigador.

4.3.1 Costos de calidad y no calidad.

Los costos de la calidad son los derivados de la consecución del nivel de calidad asumido por la empresa, surgen como consecuencia de la implantación de la calidad y los costos de la No-Calidad son aquellos que se derivan de la ausencia de calidad y por tanto, de los fallos y errores y que puedan trascender o no hasta el cliente o consumidor.

Los costes de calidad se clasifican en cuatro categorías: costes de prevención, costes de evaluación, costes de fallos internos y fallos externos; (AECA, 1995, págs. 73-79) define estas cuatro categorías de costos, y distingue entre dos grandes grupos: costes de calidad y costes de no calidad.

4.3.1.1. Costes de calidad:

Considerando los que la empresa incurre para prevenir y controlar que el producto o servicio cumple las especificaciones de calidad. Los define como “aquellos costes que se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la empresa debe de acometer en un plan de calidad”.

A su vez los costes de calidad los subdivide en costes de prevención y costes de evaluación.

4.3.1.1.1 Costes de Prevención.

Son los costes en que incurre la empresa al intentar reducir o evitar los fallos.

4.3.1.1.2 Costes de Evaluación.

Son los costes que incurre para garantizar que los productos o servicios no conformes con las normas de calidad sean identificados antes de la entrega al cliente.

4.3.1.2. Costes de no calidad

Costes de no calidad como los costes ocasionados por la falta de calidad y considera que los costes de no calidad o fallos incluyen además los costes de oportunidad o costes intangibles.

Estos costes de no calidad los subdivide en costes de fallos internos y costes de fallos externos.

4.3.1.2.1. Costes por Fallos Internos.

Son los costes ocasionados porque los fallos producidos se detectan antes de la entrega al cliente.

4.3.1.2.2. Costes de fallos externos:

Los gastos ocasionados porque los fallos son detectados una vez el producto o servicio es detectado una vez entregado al cliente.

En la siguiente tabla se estiman los costos de calidad y no calidad del CAP movistar.

Tabla 11 Costos de calidad y no calidad

Cap. Movistar					
Reporte de Costo de Calidad					
Del 01 de Octubre al 30 de Noviembre de 2016					
Tipos de Costo de Calidad			Porcentaje Respecto a las Ventas		
Ventas Mensual					C\$292,000.00
Costo de Prevención					
Plan de Capacitación Anual	C\$52,032.00		18%		
Garantía del buen servicio(Instalación de Servicios higiénicos y sistema unifilas)	C\$41,750.00		14%		
		C\$93,782.00		32%	
Costo de Evaluación					
Evaluación por firma consultora de la calidad del servicio(2 veces en el año y a si escuchar la voz del cliente)	C\$48,500.00		17%		
Supervisión de los agentes(Gastos de transportes y horas extras)	C\$10,000.00		3%		
		C\$58,500.00		20%	
Costos por Falla Interna					
Lentitud en la respuesta (Desperdicio de tiempo por los agentes en base a salario)	C\$36,250.00		12%		

Infraestructura (estimación hecha en base a la disminución en las ventas comparadas con el mes anterior)	C\$45,000.00		15%		
		C\$81,250.00		28%	
Costo por Falla Externa					
Pérdida de imagen como empresa (estimación comparada con los ingresos por Ventas Anteriores, y por suscripción de servicios de telefonía)	C\$22,000.00		8%		
Clientes insatisfecho(Cancelación de Contrato, aumento de la Morosidad)	C\$25,000.00		9%		
Campañas para recuperar la imagen de la empresa(marketing, Publicidad, promociones)	C\$23,600.00		8%		
Garantías(Salario del Técnico y repuestos de los teléfonos)	C\$35,000.00		12%		
		C\$105,600.00		36%	
TOTAL DEL COSTO DE LA CALIDAD				116%	
Costo de Prevención	C\$93,782.00		32%		
Costo de evaluación	C\$58,500.00		20%		

Costos por Falla Interna	C\$81,250.00	28%			
Costo por Falla Externa	C\$105,600.00	36%			

Fuente Equipo investigador.

En lo que se refiere a los costos de calidad y no calidad estimados en la tabla anterior en cuanto a costos de Prevención se recomienda invertir en la implementación un Plan de Capacitación Anual que garantice la formación constante del personal, estas capacitaciones se realizarán trimestralmente y tendrá un costo total anual de Cincuenta y dos mil treinta y dos córdobas netos (C\$52,032.00) esto con el fin de que la empresa cuente con personal bien capacitado y que pueda atender con calidad la creciente demanda de los servicios.

A si mismo se invertirá en la Garantía del buen servicio esto implica la Instalación de Servicios higiénicos que permitan al cliente realizar sus necesidades fisiológicas sin salir de las instalaciones, el sistema unifilas ayudara en la organización de las personas que llegan a recepción a que les registren un caso, esta inversión es de Cuarenta y un mil setecientos cincuenta córdobas netos, (C\$41,750.00).

Costes de evaluación, se incluyen los costes de medición o seguimiento, la empresa invertirá en la contratación de una firma consultora que evalúe la calidad del servicio una vez que llega al cliente ya que solamente así se sabrá si la inversión en prevención está generando beneficios para las empresa estas encuestas o entrevistas que la empresa externa realice permitirá saber lo que el cliente piensa de las empresa el costo de esta contratación es de Cuarenta y ocho mil quinientos córdobas netos (C\$48,500.00) y el estudio se realizara dos veces en el año. En la evaluación también la empresa emplea recursos humanos disponibles para que Supervisen el trabajo de los agentes este costo es estimado ya que la empresa es muy sigilosa con esta información para determinar los costos de evaluación en es aspecto se tomó en cuenta el Gastos de transportes y el pago de horas extras de los colaboradores afectados y tiene un costo de Diez mil córdobas netos (C\$10,000.00)

En los costos de no calidad diferenciamos los costes internos y externos. Más que costes deberían considerarse como pérdidas por fallos.

Costos por Falla Interna, se incluyen la Lentitud en la respuesta que es una falla de mayor importancia dentro del proceso de atención un factor clave de esta falla es el desperdicio de tiempo de los agentes al momento de atender y el cálculo de este costo es en base al salario del

agente, y se hizo multiplicando el total de minutos que tarda el agente después de los cuarenta estipulados en el protocolo de tiempo por el valor de cada minuto salario del agente, el costo estimado de la lentitud es de Treinta y seis mil doscientos cincuenta córdobas netos (C\$36,250.00) en un mes. (Ver anexos)

La Infraestructura, es un elemento importante ya que esta reúne muchas fallas como es la dificultad en el acceso interno, la no identificación de las áreas, la mala organización, esta fallas provocan la disminución del rendimiento de las instalaciones debido a que muchas veces el cliente abandona las instalaciones y no realiza la compra o contratación que pretendía realizar, este falla por no tener una infraestructura adecuada provoca una disminución en el ingreso a la sucursal para estimar este costo se compararon los ingresos del mes anterior con los ingreso del mes en estudio y la disminución es de mucha relevancia y el costo es de Cuarenta y cinco mil córdobas netos (C\$45,000.00)

Costo por Falla Externa, estas fallas trascienden hasta el cliente, y en la empresa la Pérdida de imagen como empresa ocasiona que los ingresos disminuyan en comparación con la de los meses pasados, el cliente por quedar insatisfecho deja de comprar y suscribir contratos este costo es de Veintidós mil córdobas netos (C\$22,000.00)

Los Clientes insatisfechos es una falla que genera perdida para la empresas, la cancelación de Contratos y el aumento de la Morosidad son efectos que de esta insatisfacción la falla o tiene un costo para la empresa de Veinticinco mil córdobas netos, (C\$25,000.00).

La empresa en su afán de recuperar la imagen y la fidelidad de los clientes invierte en Marketing, publicidad, promociones, el costo de estas campañas dirigidas a la recuperación de la imagen de la empresa es de Veintitrés mil seiscientos córdobas netos (C\$23,600.00).

Las pérdidas por Garantías en los equipos es de Treinta y cinco mil córdobas netos (C\$ 35,000.00) este costo se estima en base al Salario del Técnico que está en soporte técnico ya que la empresa es muy sigilosa en proporcionar esta información.

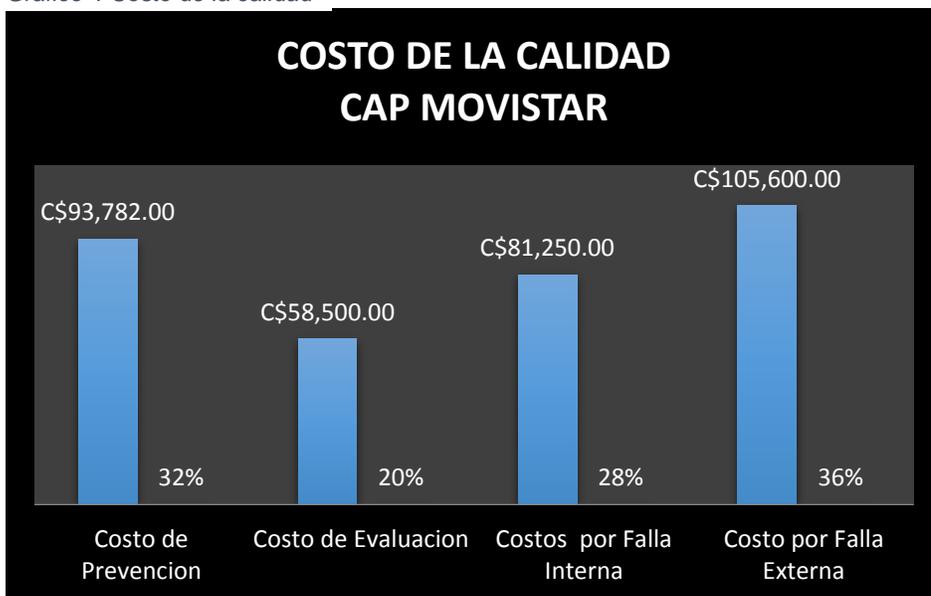
Los costos de Calidad son de Ciento cincuenta y dos mil doscientos ochenta y dos córdobas netos (C\$ 152,282.00) y representa el 52%.

Los costos de No Calidad son de Ciento ochenta y seis mil ochocientos cincuenta córdobas netos (C\$ 186,850.00) y representa el 64%.

Se observa que la empresa en cuanto a prevención y evaluación necesita invertir más ya que los costos por fallas internas y externas son más alta pero si invierte en calidad a largo plazo se lograra que los costos totales disminuyan.

El siguiente grafico muestra el comportamiento de los costos en este primer estudio, para la empresa los costos por fallas externas son más altos que los costos de prevención y evaluación que si continua a si y la empresa no invierte más en CALIDAD esto afectara más la imagen de la empresa y los costos en vez de bajar subirán más.

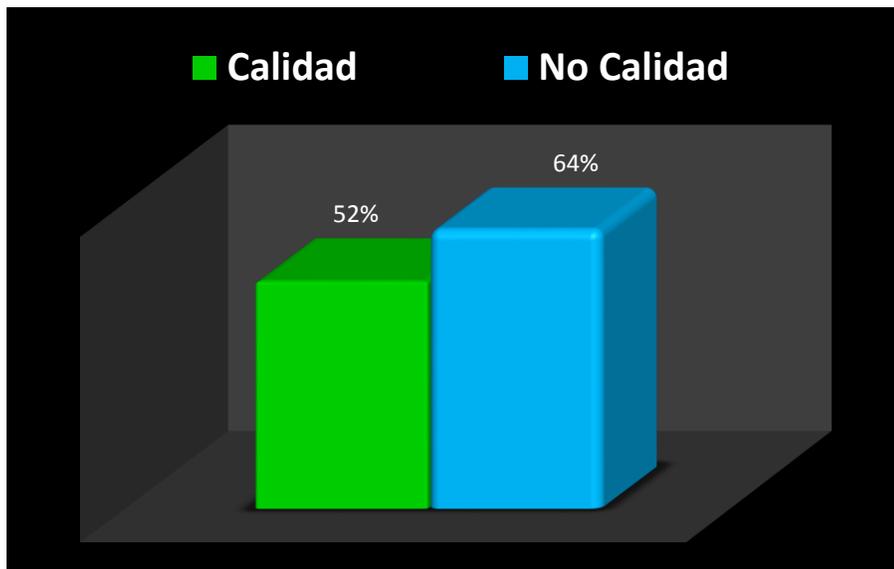
Grafico 4 Costo de la calidad



Fuente Equipo investigador.

La siguiente grafica muestra como los costos de No Calidad son más altos que lo de la Calidad, por lo que la empresa tiene que invertir más en prevención y evaluación para que al largo plazo todos los costos bajen y no se vea afectada la imagen de la empresa ya que estas fallas externas sus costos se miden cuando ya el servicio trasciende al cliente.

Grafico 5 Calidad y No-Calidad



Fuente Equipo investigador.

4.4. Análisis de las Necesidades.

4.4.1 Características del Cliente

En nuestro país movistar se enfoca a la Telefonía móvil y banda ancha móvil y en cuanto a las empresas dispone de Servicios para grandes empresas y PYMEs.

El CAP Movistar se dirige a una inmensa mayoría de la población, de Carazo y sus alrededores, ciudadanos de cualquier estrato social de edades comprendidas entre los 16 y los 85 años de edad, los cuales son atendidos en un horario que comprende de las ocho de la mañana hasta las cinco y treinta de la tarde sin cerrar al medio día.

El grupo de clientes existentes en el CAP Movistar se puede desglosar, principalmente en:

Personas que a diario utilizan y activan los distintos servicios de telefonía móvil prepago y pos pago.

Personas a las que en un momento determinado ya no les interesa estar suscrito con la competencia y desean cambiarse de empresa y llegan a contratar un plan o simplemente comprar un equipo móvil.

Personas que presentan inconveniente con el servicio o con el equipo móvil y necesitan hacer efectiva la garantía.

Personas que necesitan realizar pagos de mensualidades de sus planes.

Turistas nacionales y extranjeros que necesitan de un servicio móvil.

Jóvenes que acuden al establecimiento a configurar los equipos para poder navegar y usar las aplicaciones actualizadas.

Personas que representan a empresas y necesitan contratar planes corporativos para sus empleados.

Clientes impulsivos en cuanto a las promociones.

4.4.2 Lo que el cliente quiere.

- ✓ Rapidez
- ✓ Atención
- ✓ Infraestructura del local
- ✓ Espacio físico amplio
- ✓ Buen servicio
- ✓ Tecnología

- ✓ Amabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Limpieza
- ✓ Reordenamiento de local
- ✓ Cambia de local

Lo que el cliente espera al llegar al CAP Movistar, es un servicio con Rapidez, esto implica no esperar mucho tiempo para ser atendido y que el proceso de solución a su problemática sea el menor posible y con calidad.

Atención personalizada, por parte de los agentes de atención, buena Infraestructura del local, Espacio físico que brinden la visibilidad de las áreas, Buen servicio, Tecnología, Amabilidad, Respeto, Limpieza, reordenar el local ya que el usuario se pierde al momento de realizar una gestión y no porque sea muy grandes las instalaciones si no porque los espacios no están bien identificados y como menor importancia pero necesaria seria Cambiar de local.

Luego de hacer el análisis se podría decir que movistar tiene la solidez financiera, la tecnología y todas las condiciones muy bien trazadas, para satisfacer las necesidades de los clientes pero que el servicio de atención es muy importante para el usuario y es el que se tiene que mejorar.

4.4.3 Variables que intervienen en el servicio

- ✓ Rapidez
- ✓ Atención
- ✓ Infraestructura del local
- ✓ Espacio físico
- ✓ Buen servicio
- ✓ Tecnología
- ✓ Amabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Limpieza
- ✓ Reordenamiento de local
- ✓ Cambia de local

4.4.4 Satisfacción del Cliente (Aplicación del Modelo Servqual)

Según (Cantu, 2001) un servicio es una actividad o un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. Dada la naturaleza de los servicios, el cliente los juzga a través de lo que percibe y cómo lo percibe.

Como es de mucha importancia la satisfacción del cliente para las empresas e instituciones en general, surgieron herramientas para medir la calidad en el servicio y así conocer el nivel de satisfacción de los mismos; tal como la herramienta SERVQUAL; misma que fue desarrollada por (Zeithaml V Parasuraman A Berry L, 1993) donde se evalúan los factores claves para determinar Dimensiones del servicio como son: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos tangibles.

En este modelo se establece que el cliente espera un servicio (expectativa) y supone recibirá, consciente o inconscientemente evalúa ciertas características (dimensiones del servicio) durante la prestación del mismo, lo que le permite tener impresiones al respecto (percepción) y emite un juicio una vez terminado éste.

Por esto mismo, SERVQUAL, es una de las principales fuentes de información para poder saber el nivel de satisfacción de los clientes que visitan el CAP movistar y proponer y/o implementar mejoras para tener clientes satisfechos.

La información se obtuvo una vez que se aplicó el cuestionario, el cual fue diseñado en base a las cinco dimensiones de la calidad de los servicios se utiliza la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente misma que maneja SERVQUAL reducida a 5 niveles, ya que simplifica el llenado del cuestionario y facilita la interpretación de la información que arroja la encuesta.

Tabla 12 Escala Likert

Nivel del Likert	Significado	Rango de porcentaje de satisfacción del cliente
1	Malo	0-20
2	Regular	20-40
3	Bueno	40-60
4	Muy Bueno	60-80

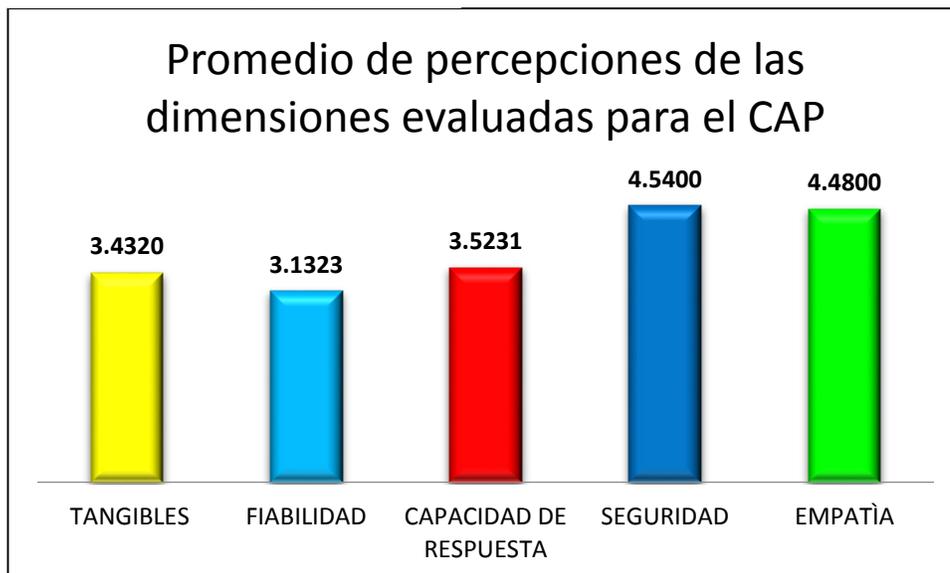
5	Excelente	80-100
---	-----------	--------

Fuente Equipo investigador.

La interpretación de este cuestionario se hace con base en que si es un número negativo indica que las expectativas son mayores que las percepciones, si el número es positivo, indica que las percepciones de los clientes están por arriba de las expectativas, lo que significa que la empresa si está cumpliendo con sus expectativas con el porcentaje obtenido.

En una tabla en Excel se colocó la información de cada una de las dimensiones evaluadas de en el CAP, posteriormente se calculó el promedio de cada ítem que contenían las dimensiones de la herramienta SERVQUAL mostrando el comportamiento por medio de gráficas de barras.

Grafico 6 Promedio de percepciones



Fuente Equipo investigador.

En la siguiente tabla se interpretan los resultados obtenidos del cuestionario SERVQUAL.

Tabla 13 Resultado Servqual

DIMENSIONES	ELEMENTOS TANGIBLES	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATIA
Promedio	3.4320	3.1323	3.5231	4.5400	4.4800
Promedio General	3.8215 = 76% (MUY BUENO)				

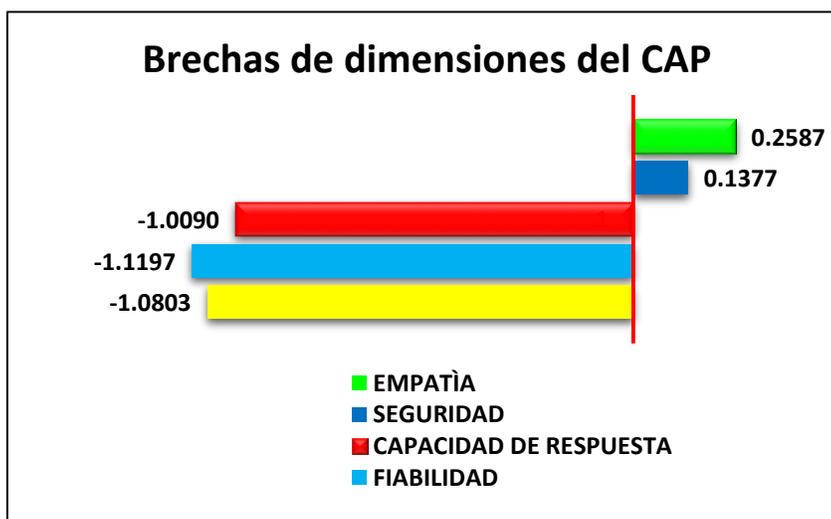
Fuente Equipo investigador.

En la tabla anterior se muestra que el promedio general del CAP fue de 3.8215 lo que equivale a 76% del rango de porcentaje de satisfacción del 0-100 en la escala Likert, lo que indica que se establece que tiene un rango de MUY BUENO según la percepción del cliente.

Al utilizar la herramienta SERVQUAL se analiza el comportamiento del promedio de las calificaciones de percepciones considerando que los clientes esperan recibir un servicio excelente.

En la siguiente grafica se muestran las brechas que existen entre lo que el cliente espera (Expectativas) y lo que el cliente percibe.

Grafico 7 Brechas de dimensiones



Fuente Equipo investigador.

En esta grafica se muestran las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones de los clientes, lo que quiere decir que, es la diferencia que existe entre lo que el cliente espera obtener del servicio y lo que ha recibido de él, al analizar la gráfica se observa que las dimensiones de elementos tangibles, fiabilidad y capacidad de respuesta tienen valores negativos lo que significa que el servicio recibido no cumple con las expectativas de los clientes.

En cuanto a las dimensiones de seguridad y empatía el cliente recibe más de lo que espera.

Por lo tanto la empresa necesita mejorar la calidad del servicio para que estas brechas se corrijan y se cumpla con las expectativas del cliente y mejore la percepción.

4.4.5 Casa de la calidad

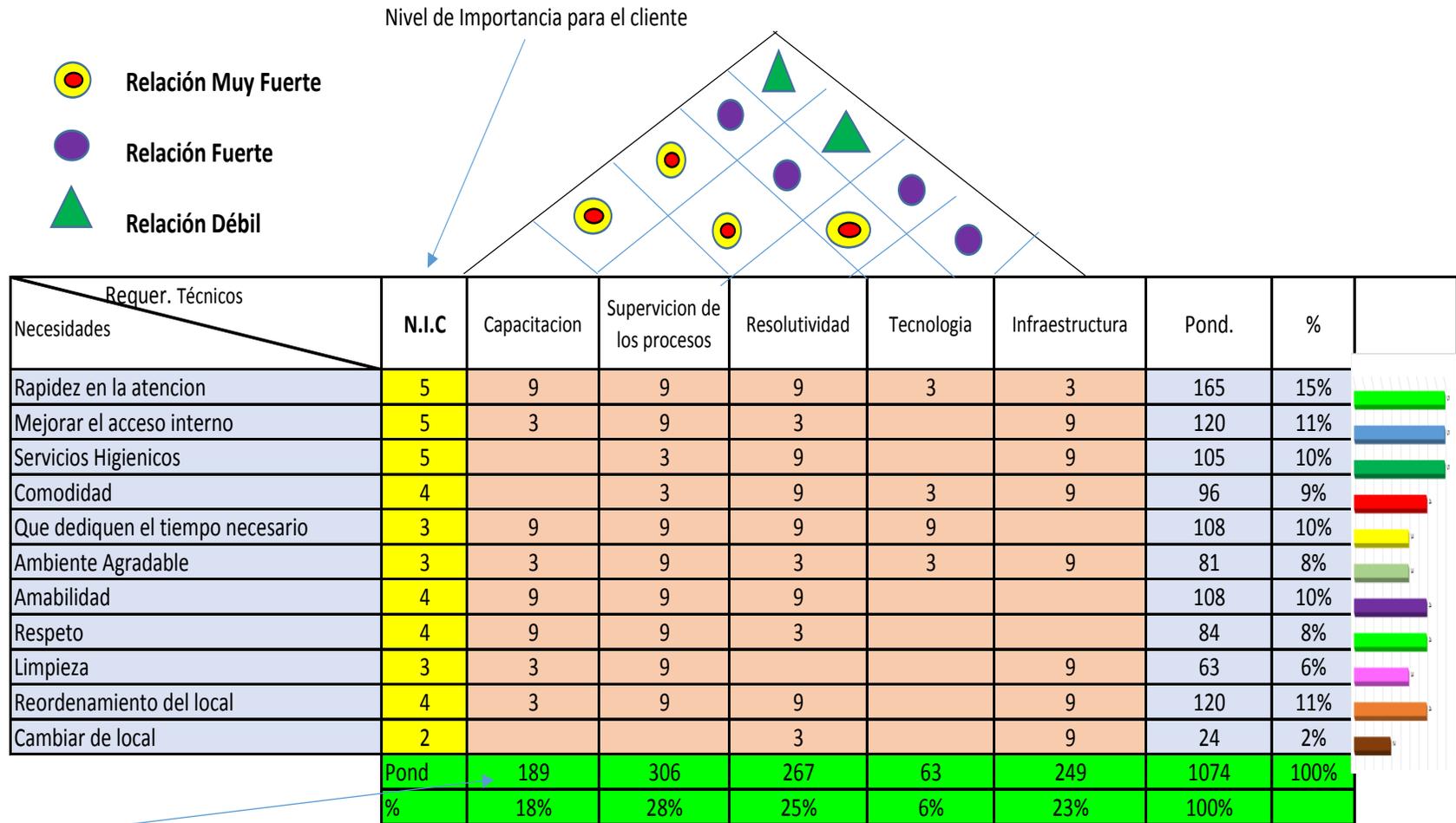
La casa de la calidad es una de las matrices del despliegue de la función de calidad (QFD, Quality Function Deployment) que se desarrolló en 1972 en el astillero de Mitsubishi en Kobe, llegó a los Estados Unidos de la mano de la Ford y la Xerox en 1986 y fue ampliamente adoptada por firmas japonesas, norteamericanas y europeas durante el transcurso de los últimos 30 años.

QFD, es un sistema que identifica los requerimientos de los clientes respecto a un producto o servicio y los traduce en especificaciones técnicas de diseño e implementación de ese producto o servicio, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes (Eureka William E y Ryan Nancy E, 1994) .

Con la aplicación del QFD en el CAP sabremos si lo que el cliente quiere es lo que la organización promueve y si la organización prioriza las necesidades de los clientes todo con el fin de proponer estrategias que mejoren la satisfacción del cliente.

A continuación se presenta la Casa de la calidad aplicada al CAP Movistar.

Grafico 8 Casa de la calidad



Fuente Equipo investigador.

4.4.5.1 Descripción de los QUE

Con el cuestionario de la herramienta Servqual, se determinaron las necesidades que el cliente requiere al momento de solicitar un servicio en el CAP Movistar, lo que en la herramienta QFD de la casa de la calidad vienen hacer los QUE siendo 5 el nivel de mayor importancia para el cliente y 1 el de menos importancia.

Grafico 9 Los Que

Requer. Técnicos Necesidades	N.I.C
Rapidez en la atención	5
Mejorar el acceso interno	5
Servicios Higienicos	5
Comodidad	4
Que dediquen el tiempo necesario	3
Ambiente Agradable	3
Amabilidad	4
Respeto	4
Limpieza	3
Reordenamiento del local	4
Cambiar de local	2

Fuente Equipo investigador

- **Rapidez en la atención:** este requerimiento es el que tiene mayor peso para el cliente, con una puntuación de (5) debido a que el cliente cuando llega a solicitar un servicio necesita que lo atiendan rápido, una de las principales claves en el servicio al cliente es la rápida atención. Para dar un buen servicio al cliente, no basta con atenderlo con amabilidad, sino que también es necesario atenderlo con rapidez. Una atención de excelente calidad podría quedar arruinada si se le hace esperar de más al cliente.
- **Mejorar el acceso interno al local:** el cliente lo que quiere es que al momento de ingresar al CAP no tenga obstáculos ya que muchas veces se han dado colisiones entre los clientes por que el acceso presenta dificultad debido a la aglomeración de personas en el área de recepción el nivel de importancia para el cliente es de (5).
- **Servicios Higiénicos:** esta necesidad recibe una puntuación de (5) el cliente muchas veces se retira del local porque este no cuenta con servicios higiénicos y esta necesidad es primordial ya que el tiempo de espera es largo, muchos clientes se hacen acompañar por

niños y al necesitar un baño se retiran del local sin poder realizar la gestión que pretendían.

- **Comodidad:** esta necesidad se califica con (4) hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. El cliente necesita que el local cuente con espacios lo suficientemente amplios como para sentirse a gusto, sillas cómodas, parqueo, servicios higiénicos, etc.
- **Que le dediquen el tiempo necesario a la atención:** el cliente califica esta necesidad con (3) ya que si van a buscar información o solicitar un servicio, esperan que los atiendan con eficiencia, paciencia, amabilidad y le dediquen el tiempo "necesario"; ni poco como para sentirse "expulsados" ni mucho como para sentir que "pierden el tiempo".
- **Ambiente agradable:** se califica con (3) para él cliente un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde se siente a gusto. Ya que le interesa recibir por parte de los trabajadores un trato amable y amigable, que el local cuente con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable.
- **Amabilidad:** amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Esta necesidad se califica con (4), lo que el cliente quiere es que los colaboradores del CAP les saluden con una sonrisa sincera, que le hagan saber que están para servirlo, sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que en venderle.
- **Respeto:** El cliente califica esta necesidad con (4) ya que existen muchas ocasiones en que no se consume un determinado servicio por el maltrato que reciben los clientes por parte de los trabajadores, para el cliente el respeto es primordial porque a él no le interesa que la empresa gaste tiempo y dinero tratando de posicionarse como una marca porque si no hay respeto hacia el cliente esos esfuerzos caen en menos de un minuto cuando algunos colaboradores no comparten la filosofía y maltratan al cliente..
- **Limpieza:** para el cliente la limpieza y el aseo del local es importante y califica esta necesidad con (3). El cliente no solo se fija en el aseo del local sino también en los trabajadores que usen bien el uniforme y estén siempre este impecable.
- **Reordenamiento del local:** para el cliente la necesidad es calificada con (4) esto es importante para el por qué cuando llega al local no sabe localizar las áreas y como las

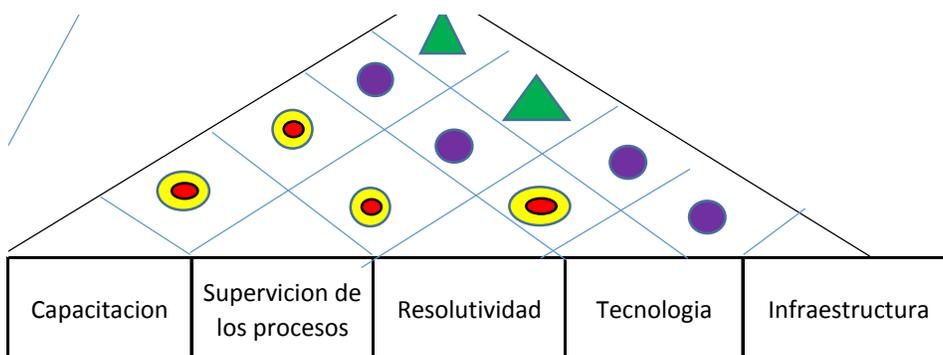
instalaciones son pequeñas no se aprovecha el espacio entre los mismos cliente colisionan porque esta desorganizado, los espacios de trabajos no están identificados.

- **Cambiar del Local:** para el cliente sería más satisfactorio que la empresa cuente una infraestructura más amplia debido a la alta demanda de los servicios ofrecidos, **para el cliente esta necesidad es calificada con (2).**

4.4.5.2 Descripción de los como:

Las necesidades de los clientes, se determinan los factores con los que podrían satisfacer las mismas, tomando en cuenta aspectos técnicos ya existentes en la empresa, dando como resultado la lista de los “**COMO**” de la matriz, los cuales son:

Grafico 10 Los como



Fuente Grupo Investigador

- **Capacitación:** Para la empresa la manera más eficiente de satisfacer la creciente demanda y necesidades de los clientes es capacitar a su personal. Porque su objetivo radica en mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran la empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones y se fideliza al cliente, el CAP capacita semestral mente a sus agentes de atención al cliente.
- **Supervisión de los procesos :** La Supervisión es la constante observación, identificación, análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en el CAP,

el supervisor regional del CAP es quien está pendiente de como el personal atiende y le resuelve al cliente, las supervisiones se dan a través de un sistema informático que solo regula el tiempo que el agente tarda en atender a un cliente.

- **Resolutividad:** para la empresa es muy importante que se resuelva el requerimiento del cliente con eficacia y prontitud por lo que consideran a su personal ingenioso y resolutivo.
- **Tecnología:** El CAP cuenta con tecnología de punta para atender al cliente, porque permite agilizar tareas, eliminar o reducir aquellas repetitivas que no agregan valor, reducir los tiempos de espera de los clientes, hacer el servicio más accesible, reducir costos y por consiguiente el uso de la tecnología es siempre positiva.
- **Infraestructura:** El CAP cuenta con una infraestructura bien acondicionada, en cuanto al edificio, equipos de cómputo y redes, líneas telefónicas, constitución de la empresa.

4.4.5.3 Relación del que y el cómo.

Grafico 11 Relación del Que y el Como

Reguer. Técnicos Necesidades	N.I.C	Capacitacion	Supervicion de los procesos	Resolutividad	Tecnologia	Infraestructura	Pond.	%
Rapidez en la atencion	5	9	9	9	3	3	165	15%
Mejorar el acceso interno	5	3	9	3		9	120	11%
Servicios Higienicos	5		3	9		9	105	10%
Comodidad	4		3	9	3	9	96	9%
Que dediquen el tiempo necesario	3	9	9	9	9		108	10%
Ambiente Agradable	3	3	9	3	3	9	81	8%
Amabilidad	4	9	9	9			108	10%
Respeto	4	9	9	3			84	8%
Limpieza	3	3	9			9	63	6%
Reordenamiento del local	4	3	9	9		9	120	11%
Cambiar de local	2			3		9	24	2%
Pond		189	306	267	63	249	1074	100%
%		18%	28%	25%	6%	23%	100%	

Fuente Grupo Investigador

Como podemos ver en la tabla la relación existente entre la necesidad “Rapidez en la atención” (**Que**) y “Capacitación” “Supervisión de los procesos” y “Resolutividad” (**Como**) la relación es muy fuerte por esto el puntaje es de (9), ya que el cliente al exigir rapidez en la atención, mayor es la responsabilidad que tiene la empresa con él ya que debe de atender con

eficacia y eficiencia al cliente y esto solo puede lograr si se cuenta con un recurso humano bien capacitado, que siempre este en una constante supervisión y que se dé respuesta a lo solicitado.

La relación entre la necesidad “Mejorar el acceso interno” (**Que**) y “Supervisión de los procesos”, “Infraestructura” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) la empresa mantiene una constante supervisión desde que el cliente ingresa al local y su tiempo de estancia dentro de las instalaciones y se preocupa por garantizar el acondicionamiento de la infraestructura.

La relación entre la necesidad “Servicios Higiénicos” (**Que**) y “Resolutividad” “Infraestructura” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) esta relación se debe a que la empresa debe de garantizar que los clientes al permanecer en el local puedan disponer de servicios higiénicos por lo tanto si se garantiza esto el cliente no abandonara el local sin haber realizado su gestión más en cambio sí se retira del local por no prestar todas las condiciones la empresa ese cliente lo puede perder porque es un cliente insatisfecho a quien no se le dio respuesta.

La relación entre la necesidad “Comodidad” (**Que**) y “Resolutividad” “Infraestructura” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) la empresa garantiza al cliente comodidad cuando visita el local ya que la infraestructura del local cuenta con condiciones físicas necesarias para poder dar una respuesta eficiente al cliente.

La relación entre la necesidad “Que dediquen el tiempo necesario” (**Que**) y “Capacitación” “Supervisión de los procesos” “Resolutividad” “Tecnología” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) la empresa garantiza que el cliente se ha atendido con rapidez y eficiencia haciendo uso de todo los recursos que tiene la empresa y sin hacerle perder su tiempo al solicitar un servicio.

La relación entre la necesidad “Ambiente Agradable” (**Que**) y “Supervisión de los procesos” “Infraestructura” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) la empresa garantiza que el cliente reciba un trato agradable lo que se constata mediante la supervisión y que el local cuente con una buena infraestructura, aire acondicionado, iluminación, sillas de espera, agua, café y publicidad digital.

La relación entre la necesidad “Amabilidad” (**Que**) y “Capacitación” “Supervisión de los procesos” “Resolutividad” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9), la empresa con un personal altamente capacitado en atención al cliente no maltrataran al cliente, y

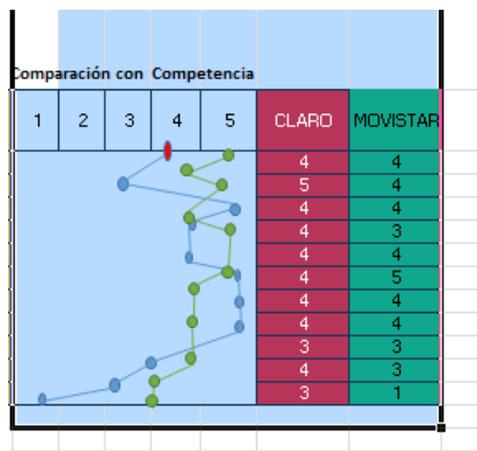
esta buena atención se garantiza mediante la supervisión en el proceso con el objetivo de dar una respuesta eficiente al cliente.

La relación entre la necesidad “Respeto” (**Que**) y “Capacitación” “Supervisión de los procesos” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) la empresa con un personal altamente capacitado en atención al cliente atenderá de manera eficiente al cliente, y esta buena atención se garantiza mediante la supervisión en el proceso.

La relación entre la necesidad “Limpieza” (**Que**) y “Supervisión de los procesos” “Infraestructura” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) ya que la empresa supervisa que las instalaciones estén en condiciones óptimas de aseo para recibir a los clientes que llegan a solicitar un servicio.

La relación entre la necesidad “Reordenamiento del local” (**Que**) y “Supervisión de los procesos” “Infraestructura” “Resolutividad” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) que el local este bien organizado para que se aprovechen los espacios y mediante la supervisión se constata que los clientes estén cómodos y seguros de que se les dará una respuesta eficaz.

La relación entre la necesidad “Cambiar del local” (**Que**) e “Infraestructura” (**Como**), la relación es muy fuerte por tanto el puntaje es de (9) para la empresa es importante garantizar la respuesta a la alta demanda de los servicios de manera que el local preste todas las condiciones óptimas de buen servicio al cliente.



Se puede observar que claro supera a movistar en cuanto a infraestructura

4.5. Definición del problema de calidad

De acuerdo a los aspectos analizados en la matriz “casa de la calidad” mediante la aplicación del Cuestionario SERVQUAL, se pudieron determinar los siguientes problemas de mayor relevancia que presenta el CAP:

1. **Lentitud en la atención**
2. **Dificultad en el acceso interno**
3. **Falta de Servicios Higiénicos**
4. **Espacios de trabajos no identificados.**

Primer problema encontrado “Lentitud en la Atención” se conoció que los agentes tardan demasiado atendiendo a un solo cliente que muchas veces tardan más de una hora atendiendo, según se identificó, esto se debe a la poca orientación que se le da al cliente, en cuanto al manejo y uso de los sistemas, la lentitud en el sistema que usan los agentes para registrar la información del cliente, la no identificación de las áreas hacen que el cliente se pierda y no pueda pasar con rapidez con el agente lo que provoca que este se levante de su escritorio a buscarlo y pierda tiempo en el proceso.

Por ello un servicio, por muy bueno que sea, entregado en un horario o en un tiempo que no coincida con las expectativas de los clientes, es un defecto.

Dificultad en el acceso interno: otra problemática encontrada es que el cliente al ingresar al CAP muchas veces colisionan con otros clientes esto se debe al Área de recepción que está mal ubicada y las personas que hacen filas para registrar su caso obstruyen el acceso.

Esta problemática causa muchas veces que el cliente ni siquiera ingrese al local y no realice su gestión.

Falta de Servicios Higiénicos: el local no cuenta con servicios higiénicos para el cliente esto causa insatisfacción al cliente porque muchas veces se retira del local sin realizar su gestión porque no hay servicios higiénicos donde pueda realizar sus necesidades fisiológicas y hoy en día las empresas deben garantizar la comodidad al cliente.

Espacios de trabajos no identificados: el problema es que el cliente no sabe a dónde dirigirse cuando está dentro del local ya que las áreas de trabajo no están identificadas, y aunque el local sea pequeño y no tenga muchas dependencias el cliente se pierde en el proceso.

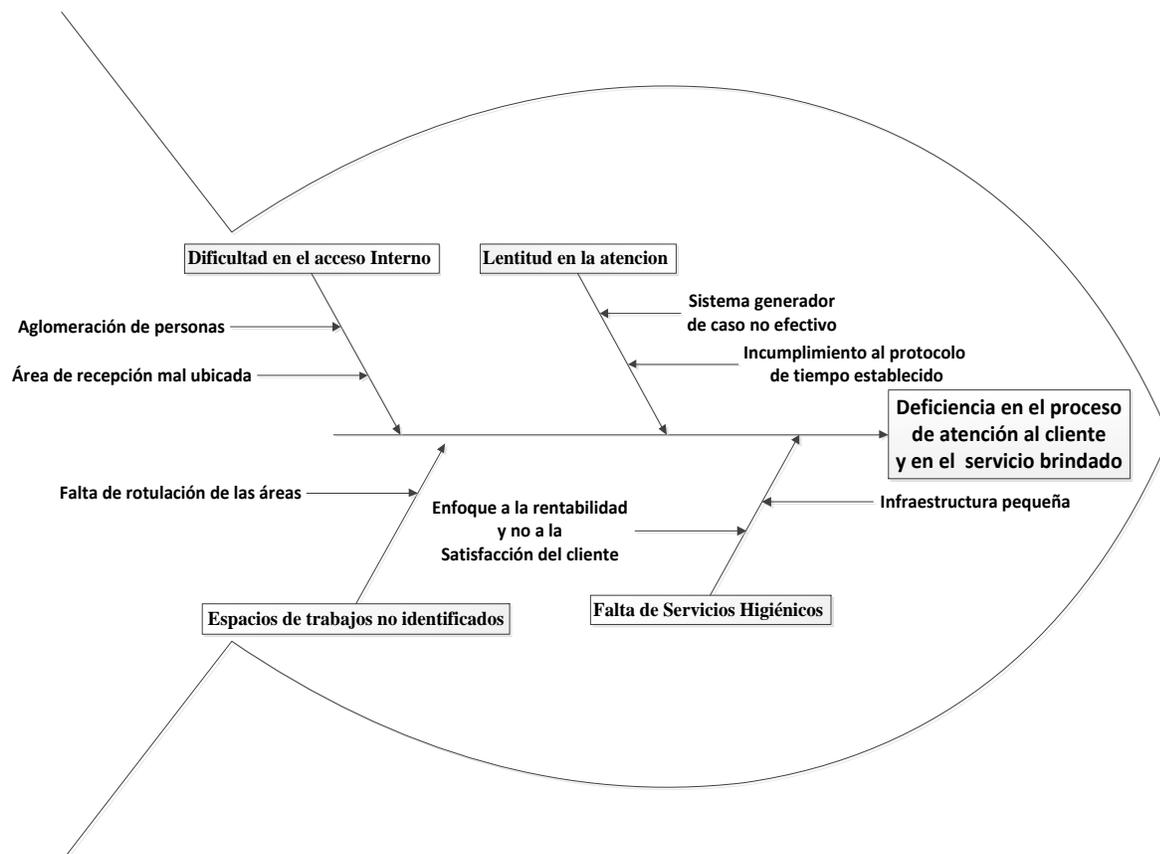
En la siguiente espina de pescado se podrán observar las causas que generan la deficiencia en el proceso y la insatisfacción del cliente considerada como problemas de calidad:

4.5.1. Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Grafico 12 Diagrama de Ishikawa



Fuente Grupo Investigador

4.5.2. Diagrama de Pareto

Diagrama de Pareto es un tipo especial de gráfica de barras donde los valores graficados están organizados de mayor a menor. permite identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, las causas más comunes de los defectos o las causas más frecuentes de quejas de los clientes.

El diagrama de Pareto debe su nombre a Vilfredo Pareto y su principio de la "regla 80/20". Es decir, 20% de las personas poseen 80% de la riqueza; o 20% de la línea de producto puede generar 80% de los desechos; o 20% de los clientes puede generar 80% de las quejas, etc.

Mediante esta herramienta se podrá medir las causas de los problemas que ocasionan insatisfacción.

Del total de clientes que visitan el CAP movistar a través de la fórmula para determinar la muestra, se obtuvo como resultado que la muestra es de 340 personas, de las cuales por factor tiempo se aplicó un pilotaje del 10% obteniendo que se tenían que aplicar 34 encuestas a los usuarios que a diario visitan el CAP a solicitar un servicio.

En dichas encuestas se establecieron causas o factores que afectan la buena atención hacia los usuarios y que se ve reflejada en la calidad de los servicios del CAP Movistar.

Esta encuesta era dirigida hacia los usuarios, en donde tenían que escoger una de las causas señaladas marcándolas con una "X".

Una vez que se aplicó la encuesta y teniendo la frecuencia de elección para cada causa, se ordenaron los resultados de mayor a menor según la frecuencia de elección, seguido se sumaron los datos y se calculó la frecuencia acumulada y su porcentaje como se muestra en la tabla.

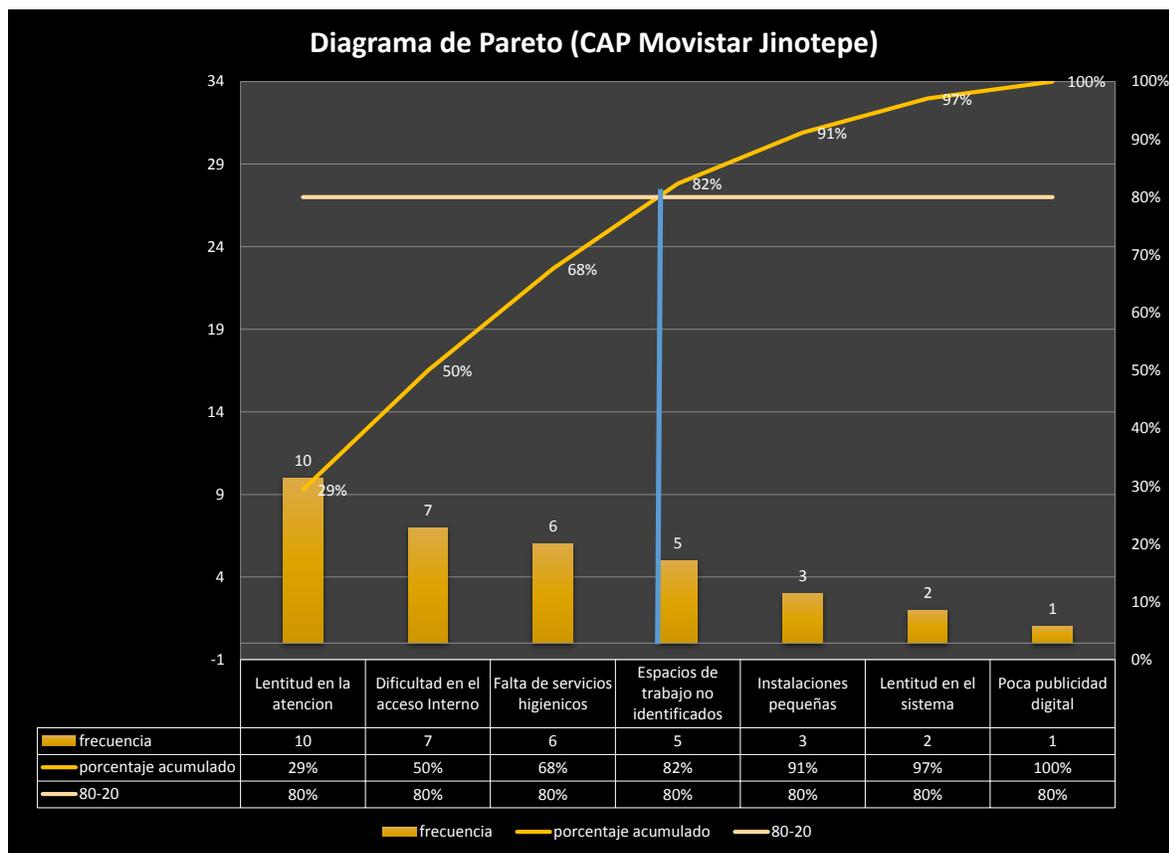
Tabla 14 Causas que inciden en el servicio

TABLA DE CAUSAS QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO				
CAUSAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%	80-20
Lentitud en la atención	10	10	29%	80%
Dificultad en el acceso Interno	7	17	50%	80%
Falta de servicios higiénicos	6	23	68%	80%
Espacios de trabajo no identificados	5	28	82%	80%
Instalaciones pequeñas	3	31	91%	80%

Lentitud en el sistema	2	33	97%	80%
Poca publicidad digital	1	34	100%	80%
	34			

Fuente Grupo investigador

Grafico 13 Pareto



Fuente Grupo investigador

Se identifican tres problemas con un porcentaje acumulado del 68%. Dado lo anterior, los problemas prioritarios que generan insatisfacción en los clientes, y sobre los cuales se trabajó en identificación de causas y planteamiento de las soluciones pertinentes son:

Lentitud en la Atención: para el cliente el agente está tardando demasiado tiempo atendiendo a un cliente, esto se debe a la poca orientación que se le da al cliente en recepción, en cuanto al manejo y uso de los sistemas, la no identificación de las áreas de trabajo.

Dificultad en el acceso interno: la aglomeración de personas en el área de recepción obstruyen el acceso.

Falta de Servicios Higiénicos: el local no cuenta con servicios higiénicos para los clientes, muchas veces el cliente se retira del local sin realizar su gestión porque no hay servicios higiénicos donde pueda realizar sus necesidades fisiológicas.

La herramienta de Pareto indica que el 20% de mis fallas causan el 80% de insatisfacción en cuanto al servicio.

4.5.3. Composición de la fuerza laboral que rige en la atención al cliente

El Centro de atención presencial CAP Movistar Jinotepe, Carazo, cuenta con un total de 12 empleados bajo la dirección de un gerente de supervisión para la cuarta región, de los Mini CAP movistar, se encarga de tomar cualquier decisión mayor dentro del CAP y resolver problemas que estén o no estén relacionados con el personal.

La fuerza laboral del CAP la componen los siguientes cargos.

- **Gerente general del área administrativa:** se encarga de tomar todas las decisiones dentro del CAP, regula a los empleados del local y tiene un contacto indirecto con el cliente.
- **Coordinadora del CAP:** se encarga de tomar las decisiones y realiza las orientaciones al personal, posee un contacto directo con el cliente y colaboradores.
- **Agentes de atención al cliente:** son los que se encargan de atender y brindarles los servicios a los clientes con una atención personalizada, en este cargo laboran siete personas.
- **Bodega,** son los encargados de resguardar el inventario de productos telefónicos, así mismo son quienes le entregan al clientes los productos que adquieren, en esta área laboran dos personas.
- **Caja,** labora una persona que anqué no es pagada por movistar se rige por la orientaciones y políticas del CAP.

- **Taller de servicio técnico**, en esta área se realiza la evaluación de los equipos que llegan por garantía, labora una persona.
- **Área de Limpieza**, aquí labora una afanadora, que se encarga de la limpieza del local.
- **Guarda de Seguridad**, aquí laboran dos persona que son subcontratadas por movistar se encargan de garantizar la seguridad del local.

4.5.4. Relación y Comunicación

El personal tiene contratos laborales indefinidos, lo que demuestra que apuesta por las políticas de trabajo sostenibles. La empresa se enfoca en la atracción y retención del mejor talento humano por eso es muy importante ser un buen lugar para trabajar donde los profesionales se sientan valorados, incentivando y potenciando su formación y desarrollo.

El gerente o encargado de la sucursal se reúne con su grupo de colaboradores una o dos veces al mes en juntas de trabajo donde se fomenta la integración del sistema, donde puedan tratarse abiertamente los problemas y así encontrar la mejor solución a éstos.

El CAP busca mantener siempre el enfoque de un buen acercamiento con el grupo de colaboradores, y detectar a tiempo los problemas que vayan surgiendo con éstos, para buscar corregirlos de forma inmediata.

4.6. Plan de Mejoras

4.6.1. Objetivo del Plan De Mejoramiento

Fortalecer las limitantes encontradas en el Centro de Atención Presencial CAP MOVISTAR, para el alcance de las metas.

4.6.2. Estrategias

1. Capacitaciones en atención al cliente, para satisfacer las necesidades de la creciente demanda de los servicio.
2. Crear las condiciones de una buena atención al cliente.
3. Minimizar el proceso de atención al cliente (reducir tiempo)
4. Mantener un análisis de los procesos con el fin de identificar anomalías para su corrección.
5. Fomentar al cliente la cultura de sistematización de los sistemas y rotular las areas.
6. Hacer más agradable el tiempo de espera al cliente.
7. Proponer la asignación de un porcentaje dentro del presupuesto para un plan de formación y desarrollo del personal.

Tabla 15 Plan de mejoras

ITEM	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLE	COSTOS
1.	Capacitación a empleados.	Capacitaciones en: Buen servicio, Comunicación eficaz, Manejo de recursos, Toma de decisiones programadas, Mejora continua. Las que se realizarán trimestralmente y serán repetitivas.	Fortalecer el área de atención al cliente	Mejorar la imagen de la empresa.	Supervisor Regional Zona Sur	C\$13,008.00
2.	Acondicionar un servicio higiénico para los usuarios; Instalar postes unifilas en el área de recepción	Facilitarle al cliente un espacio donde pueda realizar sus necesidades fisiológicas sin abandonar el CAP. Instalar Postes	Brindar comodidad y seguridad al cliente cuando haga uso de los servicios que ofrece el CAP.	Satisfacción del cliente	Supervisor Regional Zona Sur	C\$41,750.00

		delimitadores y separadores con cintas para ordenar la fila en recepción.				
3.	Mostrar mediante un flujo los trámites de los procesos.	Diseñar gráficamente y dotar al agente el proceso de atención al cliente y el tiempo que requiere para su ejecución.	Estandarizar el protocolo del ciclo de atención al cliente.	El buen servicio	Supervisor Regional Zona Sur	Ninguno
4.	Instalar un Buzón de sugerencias y elaborar formatos de evaluación para los colaboradores acorde a sus funciones.	Corregir las fallas que percibe el cliente al momento de solicitar el servicio y evaluar a los colaboradores continuamente realizando auditoria de calidad del servicio.	Evaluar el servicio que brinda el CAP. Escuchar la voz del cliente.	Satisfacción del cliente	Supervisor Regional Zona Sur	C\$23,450.00

5.	Fortalecer el uso de los sistemas en los clientes; diseñar nuevas rotulaciones de las áreas.	Que el guarda oriente al cliente en el uso de los sistemas, tecnología e identificación de las áreas que intervienen en el proceso de atención al cliente.	Orientar al cliente en el proceso de atención.	Agilizar el proceso de atención al cliente	Supervisor Regional Zona Sur	C\$1,980.00
6.	Más publicidad digital, música, publicidad variada.	Dar a conocer las diversas promociones y equipos que ofrece la empresa, así mismo variar la programación de la publicidad digital en el CAP para ser más ameno el tiempo de espera.	Incitar al cliente en la adquisición de un producto o servicio. Brindar una espera agradable.	Satisfacción del cliente	Supervisor Regional Zona Sur	No aplica

7.	Proponer un presupuesto de los costos de las capacitaciones.	Establecer un plan de capacitaciones, para todo el año se realizaran cuatro en el año.	Garantizar la capacitación continua.	Que los colaboradores estén en formación y desarrollo.	Supervisor Regional Zona Sur	C\$52,032.00
----	--	--	--------------------------------------	--	------------------------------	---------------------

Fuente Grupo Investigador

Tabla 16 Materiales de capacitacion

DETALLE DE MATERIALES PARA CAPACITACIÓN			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Datashow	1	C\$0.00	C\$0.00
Papelería resma	1	C\$110.00	C\$110.00
Impresión de folletos	1	C\$40.00	C\$40.00
Copias	8	C\$20.00	C\$160.00
Encolchado	8	C\$25.00	C\$200.00
Lapiceros	16	C\$3.00	C\$48.00
Transporte	8	C\$100.00	C\$800.00
Alimentación y refrigerio	8	C\$100.00	C\$800.00
Local con sillas y mesas	1	C\$2,000.00	C\$2,000.00
Profesional que capacita	1	C\$8,850.00	C\$8,850.00
TOTAL			C\$13,008.00

Fuente Grupo Investigador

Tabla 17 materiales de servicios higiénicos

COSTOS DE LA INSTALACION DE SERVICIOS HIGIENICOS AREA 2 MTS2			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Inodoro	2	C\$1,400.00	C\$2,800.00
Puertas	2	C\$1,200.00	C\$2,400.00
Cerraduras	2	C\$550.00	C\$1,100.00
Lavamanos	2	C\$750.00	C\$1,500.00
Cerámicas	8	C\$300.00	C\$2,400.00
Lámparas	2	C\$350.00	C\$700.00
Tubos PVC	2	C\$650.00	C\$1,300.00
Laminas de Playcen	8	C\$350.00	C\$2,800.00
Pintura y base en galones	3	C\$550.00	C\$1,650.00
Porta Papeles	2	C\$500.00	C\$1,000.00
Porta Toallas	2	C\$350.00	C\$700.00
Porta Jabón	2	C\$100.00	C\$200.00
Papeleras	2	C\$100.00	C\$200.00
Tomas corriente y apagador	4	C\$50.00	C\$200.00
Mano de Obra de Inodoros y fontanería	1	C\$3,000.00	C\$3,000.00
Mano de Obra de Electricidad	1	C\$800.00	C\$800.00
Mano de Obra de Albañil y cielo raso	1	C\$7,000.00	C\$7,000.00
Perlines	12	C\$450.00	C\$5,400.00
TOTAL		C\$32,350.00	

Fuente proformas de casas comerciales

Tabla 18 Unifilas

COSTO DE SISTEMA DE UNI FILA			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Postes y cintas para unificar filas	1	C\$8,850.00	C\$8,850.00
Instalación	11	C\$50.00	C\$550.00
TOTAL			C\$9,400.00

Fuente proformas de casas comerciales

Tabla 19 Buen servicio

COSTOS PARA MEJORA DE LAS INSTALACIONES			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Servicios Higiénicos	1	C\$32,350.00	C\$32,350.00
Sistema de Postes Unifilas	1	C\$9,400.00	C\$9,400.00
TOTAL			C\$41,750.00

Fuente proformas de casas comerciales

Tabla 20 rotulaciones

COSTO DE ROTULACIONES			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño e impresión	11	C\$130.00	C\$1,430.00
Instalación	11	C\$50.00	C\$550.00
TOTAL			C\$1,980.00

Fuente proformas de diseñadores graficos

Tabla 21 buzón y encuestadora

COSTO DEL BUZON Y DE LA EMPRESA ENCUESTADORA			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Buzón de sugerencia	1	C\$600.00	C\$600.00
Instalación del buzón	1	C\$50.00	C\$50.00
Agencia de opinión pública y mercadeo	1	C\$23,600.00	C\$23,600.00
TOTAL			C\$24,250.00

Fuente grupo investigador

Tabla 22 Plan de capacitación

COSTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES POR AÑO			
PAQUETE DE CAPACITACIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Buen servicio	4	C\$13,008.00	C\$52,032.00
Comunicación eficaz			
Manejo de recursos			
Toma de decisiones programadas			
Mejora continua			

Fuente grupo investigador

Tabla 23 Costo total del plan de mejora

COSTO DEL PLAN DE MEJORAS			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PLAN DE CAPACITACIONES	1	C\$13,008.00	C\$52,032.00
COSTO DE ROTULACIONES	1	C\$1,980.00	C\$1,980.00
EMPRESA ENCUESTADORA	1	C\$24,250.00	C\$24,250.00
SERVICIOS HIGIENICOS	1	C\$32,350.00	C\$32,350.00
SISTEMA DE UNIFILAS	1	C\$9,400.00	C\$9,400.00
Total			C\$120,012.00

Fuente grupo investigador

5. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de la calidad en el servicio de atención al cliente en el CAP MOVISTAR ubicado en la ciudad de Jinotepe en el departamento de Carazo, utilizando la metodología QFD y SERVQUAL se logró determinar la situación actual de la empresa con respecto a sus clientes, se conoció las expectativas y necesidades de los clientes identificando que aspectos del servicio se consideran son de importancia para los clientes.

Mediante el análisis de Causa y Efecto (Ishikawa) y el Diagrama de Pareto se determinó que hay problemas que influyen en la calidad del servicio y que las principales deficiencia o problemas es la lentitud en la atención, dificultad en el acceso interno, falta de Servicios Higiénicos y espacios de trabajos no identificados.

Afín con los problemas encontrados se diseñó el plan de mejoramiento continuo para la empresa donde se proponen diversas alternativas que ayudan a mejorar el tiempo de respuesta a los clientes y la reorganización en la infraestructura permitiendo agilizar el proceso de atención.

La implementación de este plan de mejoramiento continuo con lleva a realizar gastos por parte de la empresa CAP MOVISTAR equivalentes a C\$120,012.00 (ciento veinte mil doce córdobas netos) esto permitiría no solo solucionar los problemas encontrados, sino mejorar la imagen de la empresa.

6. Bibliografía

- AECA, A. e. (1995). *Costes de calidad, Asociacion española de contabilidad y administracion de empresas, principios de contabilidad de gestion, documento n° 11*. madrid.
- Berry, L. L. (2004). *"Un buen servicio ya no basta"*. Bogota.
- Cantu, D. H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mexico: McGraw Hill.
- Eureka William E y Ryan Nancy E. (1994). *DFC Despliegue de la funcion de calidad. como orientar su empresa al cliente*. Mexico: Panorama.
- Hansen y Mowen. (2009). *Administracion de costos*.
- Horovitz y Jurgens. (1992). *Total Customer Satisfaction*. Londres: Pitman.
- Huete. (1997). *Servicio y Beneficios*.
- Mowen, H. y. (2009). *Administracion de Costos 5ta Edicion*.
- Zeithaml V Parasuraman A Berry L. (1993). *Calidad Total en la Gestion de Servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
- AMAT JOAN. (1992). *El control de gestion*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Berry L. Bennet y Brown. (1989). *Calidad de servicio, una ventaja estrategica para instituciones financieras*. Madrid: diaz de santos.
- Berry, L. L. (2004). *"Un buen servicio ya no basta"*. Bogota.
- Borello. (2000). *el plan de negocios*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Charles W, L. H., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estrategica*. En *introduccion a la admon estrategica*. MC GRAW HILL.
- Horovitz y Jurgens. (1992). *Total Customer Satisfaction*. Londres: Pitman.
- Huete. (1997). *Servicio y Beneficios*.
- Humberto Serna, G. (2006). *Conceptos basicos en servicio al cliente*. Colombia: Pamamericana editorial Ltda.
- Maseda, A. P. (2000). *Gestion de la calidad*. En a. p. maseda, *la calidad hoy*. Alfa y Omega.

7. Anexos

Análisis FODA

ANALISIS FODA (CAP MOVISTAR)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal altamente capacitado	1. Lentitud en la atención
2. Capacitación constante del personal	2. Abandono del cliente
3. Buen clima laboral y personal motivado	3. Lentitud en el sistema
4. Tecnología	4. Clausura de MiniCAP en municipios de la IV Región.
5. Empresa líder en el mercado	5. Dificultad en el acceso interno
6. Promociones de venta permanente	6. Instalaciones Pequeñas
7. Tarifas competitivas	7. Poco personal en atención al cliente
8. Ubicación estratégica de la empresa	8. Espacios de trabajo del Agente no identificados
9. Solidez financiera	9. Centralización en la toma de decisiones en Matriz
10. Empresa con cobertura y presencia nacional	10. Falta de servicios higiénicos para los clientes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Necesidad del producto y servicio	1. Existencia de otra empresa de telefonía
2. Demanda ascendente	2. Clientes insatisfechos
3. Creciente necesidad de comunicarse permanentemente	3. Clausura de MiniCAP en municipios de la IV Región.
4. Aprovechar fallas que deja competencia	4. Competitividad excesiva del mercado
5. Clientes de la competencia no fidelizados	5. Alta inversión en tecnología
6. Crecer en mercado de datos	6. Competencia desleal
7. Avances Tecnológicos	7. Poca aprobación de instalación de antenas
8. Vanguardia en productos y servicios innovadores	8. Conformismo del cliente en renovación equipos
9. Crecimiento económico sostenido en Nicaragua	9. Plataforma vulnerable a los cambios climáticos
10. Bajos costos por nuevas tecnologías	10. Avances de servicios digitales (video llamada chat)

Estrategia Empresarial de servicio

Estrategias	Actividades
Capacitaciones en atención al cliente, para satisfacer las necesidades de la creciente demanda de los servicios. (F1; F2; F3; O1; O2.)	Capacitación: en buen servicio, comunicación eficaz, manejo de recursos, toma de decisiones programadas, mejora continua.
Crear las condiciones de una buena atención al cliente. (D10;A3;A2)	Acondicionar un servicio higiénico para los usuarios
Minimizar el proceso de atención al cliente (reducir tiempo) (D1; D2; D7; O1; O2; O4)	Mostrar mediante un flujo los tramites de los procesos
Fomentar al cliente la cultura de sistematización de los sistemas. (D8; O2; O4)	Capacitar al guarda en la bienvenida al cliente, rotulaciones de las áreas
Optimizar los recursos tecnológicos sacando el máximo provecho de los mismos. (F4; A4)	Capacitar en cuanto manejo de sistemas
Hacer más agradable el tiempo de espera al cliente. (D1; D7; A2;)	Programación digital variada
Mantener un análisis de los procesos con el fin de identificar anomalías para su corrección. (A1; A2; A4)	Instalación de un buzón de sugerencia y diseño de formatos de evaluación
Proponer la asignación de un porcentaje dentro del presupuesto para un plan de formación y desarrollo del personal. (F9; O5; O2)	Elaborar un presupuesto de los costos de las capacitaciones

Las estrategias desprenden del análisis interno y externo de la empresa y se formulan con el objetivo de maximizar las variables propicias para la empresa y suprimir las debilidades y contrarrestar las amenazas que afectan a la misma.

Cuestionario SERVQUAL

Marque con una X

Calificaciones: Malo: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy Bueno: 4 Excelente: 5

VARIABLES	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
ELEMENTOS TANGIBLES	El CAP tiene equipos de apariencia moderna.					
	Las instalaciones físicas son atractivas					
	Los empleados tienen apariencia pulcra					
	Los elementos materiales son visualmente atractivos.					
	Como considera las condiciones de espacio					
FIABILIDAD	En el CAP se cumple con los tiempos prometidos					
	Cuando el cliente tiene un problema el CAP muestra interés en solucionarlo					
	El CAP presta un buen servicio					
	El CAP posee buzón de sugerencias					
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Los empleados ofrecen un servicio rápido a los clientes					
	Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes					
	La resolución de reclamos es rápida.					
SEGURIDAD	El comportamiento de los empleados transmiten confianza a sus clientes					
	Los empleados son siempre amables con los clientes.					
	Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder las preguntas de sus clientes.					
EMPATÍA	El CAP da a sus clientes una atención individualizada					
	El CAP tiene horarios de trabajos convenientes para todos los clientes.					
	El CAP comprende las necesidades específicas de sus clientes.					
	El CAP se preocupa por los intereses de sus clientes.					

Calculo del costo en la lentitud de respuesta	
Salario mensual de los agentes	C\$8,000.00
Salario diario	C\$193.33
Salario por hora	C\$24.17
Salario por minutos	C\$0.40
Promedio de Clientes que se atienden en el dia	120.00
Promedio de minutos de retraso en cada cliente	25.00
Total de minutos de retraso en el dia	3000.00
Total de salario diario desperdiciado	C\$1,208.33
Costo del retraso mensual	C\$36,250.00

