



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

TÍTULO

**MODELO DE DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
CNT S.A. CENTRAL MACHALA.**

AUTORES:

**ING. ALEXANDRA AGUILERA CARMONA
ING. NELY RAMIREZ AGUILAR**

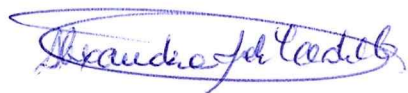
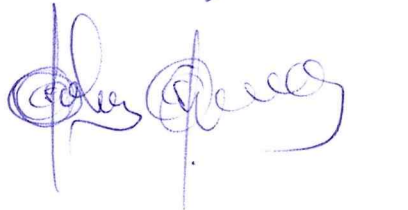
DIRECTOR DE TESIS:

ECON. LUIS FELIPE CENTENO RODRÍGUEZ, MSC

FEBRERO DEL 2010

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado nos corresponde exclusivamente así como todo el patrimonio intelectual que reposa en la misma a la Universidad Tecnológica Empresaria de Guayaquil.

ING. ALEXANDRA AGUILERA CARMONA

ING. NELY RAMÍREZ AGUILAR

DEDICATORIA

Nuestro más profundo sentimiento de gratitud y agradecimiento primeramente a Dios por permitirnos ser Profesionales dotadas de conocimiento y sabiduría.

A nuestros esposos e hijos, quienes son el pilar y la razón fundamental en la existencia misma de nuestra vida.

A nuestros demás familiares, por apoyarnos constantemente, a los compañeros de aulas, a los maestros; quienes con su valioso aporte brindaron todas las facilidades, el apoyo desinteresado y oportuno, necesarios para la culminación de ésta Maestría.

Alexandra

Nely

AGRADECIMIENTO

A través de estas pocas palabras queremos expresar nuestros más sinceros agradecimiento a todas las autoridades a la Facultad de Educación a Distancia y Postgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, que de una u otra manera formaron parte de nuestra educación académica; y por habernos permitido ser parte de esta magna institución educativa, pudiendo realizar nuestros estudios de cuarto nivel, donde pudimos contar con verdaderos maestros, quienes nos inculcaron y transmitieron sus conocimientos para nuestra formación académica con el objeto de ser excelentes profesionales.

Un agradecimiento especial y sincero a nuestro tutor, Econ. Luis Felipe Centeno Rodríguez, Msc., quien con su valiosa guía y asesoría nos delineó los pasos a seguir para la culminación del presente trabajo de grado.

**Alexandra
Nely**

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	I
Declaración expresa	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Índice	V
Introducción	1
CAPITULO I	
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Antecedentes de la investigación	2
1.2. Problema de la investigación	4
1.2.1. Planteamiento del problema	4
1.2.2. Formulación del problema	4
1.2.3. Sistematización del problema de investigación	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	6
1.5. Marco de referencia de la investigación	7
1.5.1. Marco teórico	7
1.5.1.1. Servicio al cliente	7
1.5.1.1.1. Introducción	7
1.5.1.1.2. Definición del servicio al cliente	8
1.5.1.1.3. El cliente	8
1.5.1.1.4. Conocer al cliente	10
1.5.1.1.5. Por qué se pierden los clientes	11
1.5.1.1.6. Las grandes empresas y el servicio al consumidor	13
1.5.1.2. El servicio	15
1.5.1.2.1. La comunicación en el servicio	16

1.5.1.3.	Atención al público	16
1.5.1.4.	La calidad	18
1.5.1.4.1.	Herramientas básicas de mejora de la calidad	20
1.5.1.5.	La calidad del servicio.	22
1.5.1.5.1.	Principios en los que descansa la calidad	22
1.5.1.6.	La comunicación efectiva	23
1.5.1.6.1.	El uso del teléfono	23
1.5.1.7.	El modelo de las “cinco fuerzas” de Porter	25
1.5.2.	Marco conceptual	26
1.5.2.1.	Atención al cliente	26
1.5.2.2.	Atención al público	26
1.5.2.3.	Cliente externo	26
1.5.2.4.	Cliente interno	26
1.5.2.5.	Coach	26
1.5.2.6.	Coaching	27
1.5.2.7.	Comunicación	27
1.5.2.8.	Empresa	27
1.5.2.9.	Foda	28
1.5.2.10.	Pest análisis	28
1.5.2.11.	Servicio	28
1.6.	Formulación de la hipótesis y variables	28
1.6.1.	Hipótesis general	28
1.6.2.	Hipótesis particulares	29
1.6.3.	Variables	30
1.7.	Aspectos metodológicos de la investigación	31
1.7.1.	Tipo de estudio	31
1.7.2.	Métodos de investigación y selección de la muestra	32
1.7.3.	Fuentes y técnicas para la recolección de la información	34
1.7.4.	Tratamiento de la información	35
1.8.	Resultados e impactos esperados	36
1.8.1.	Resultados	36
1.8.2.	Impactos	37

CAPITULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1.	Análisis de la situación actual	38
2.1.1.	Historia de la corporación nacional de telecomunicaciones CNT S.A.	38
2.1.2.	Situación actual de la corporación nacional de telecomunicaciones.	43
2.1.3.	Análisis f o d a de la corporación nacional de telecomunicaciones CNT S.A. regional 7, central Machala	44
2.1.4.	Servicios	46
2.1.5.	Misión	47
2.1.6.	Visión	47
2.1.7.	Factores claves del éxito	48
2.1.7.1.	Valores	48
2.1.7.2.	Metas	51
2.1.8.	Estructura organizacional:	51
2.2.	Macro entorno	51
2.3.	Matriz P.E.S.T. Análisis, para una mejor comprensión del entorno en que se desenvuelve la CNT S.A. central Machala.	53
2.4.	Microentorno	57
2.4.1.	Clientes	57
2.4.2.	Proveedores	58
2.4.3.	Competencia	59
2.4.4.	Normativa	59
2.5.	Representación estadística e interpretación de resultados	60
2.6.	Resumen general del análisis de los resultados con relación a las hipótesis	79

CAPITULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN

MODELO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.. CENTRAL MACHALA.

3.1.	Antecedentes	80
3.2.	Finalidad	81
3.3.	Justificación	81

3.4.	Objetivo del diagnóstico	81
3.5.	Beneficiarios	82
3.6.	Resultados esperados	82
3.7.	Desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la atención al cliente en la corporación nacional de telecomunicaciones CNT, regional 7, central Machala.	83
3.7.1	Desarrollo de planes estratégicos	83
3.8.	Formulación de planes estratégicos para el mejoramiento de la atención al cliente en la corporación nacional de telecomunicaciones CNT, central Machala.	86
3.8.1.	Tecnología	86
3.9.	Esquema del plan de acción para ejecutar la propuesta en la CNT S.A. Regional 7, central Machala:	87
3.9.1.	Calidad del servicio	87
3.9.2.	Esquema del plan de acción para ejecutar la propuesta en la CNT regional Machala	90
3.9.3.	Establecimiento de acciones de garantía.	92
3.9.4.	Normalizar prácticas operativas y administrativas	92
3.9.5.	Entrenamiento de las nuevas prácticas	92
3.9.6.	Incorporar la gestión	93
3.9.7.	Difundir resultados	93
3.11.	Proceso para la evaluación de la satisfacción del cliente	94
3.12.	Reglamento de atención a reclamos para la unidad de servicios al cliente de CNT – Machala	98
3.13.	Instrumentos y canales para la implementación de la comunicación interna en CNT – Machala	99
3.14.	Costos de la propuesta	105
3.15.	Cronograma de implantación	106
4.	Conclusiones	107
5.	Recomendaciones	109
	Bibliografía	111
	Anexos	113

INTRODUCCIÓN

“Es de trascendental importancia e incluso imprescindible para todos los involucrados con el quehacer laboral y administrativo, conocer, caracterizar, concretar, comparar y sobre todo aplicar una serie de perspectivas, dimensiones, procesos, estructuras y estrategias si se pretende conseguir la calidad en el desarrollo laboral de la organización”.¹

En toda empresa el talento humano es lo más importante, por ello es necesario capacitar permanentemente, para facilitar el conocimiento y la atención adecuada hacia los clientes, para garantizar su lealtad hacia nuestro producto y/o servicio. Pero esto demanda la generación de gastos económicos y de tiempo, CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A. Regional 7 central Machala, siendo una institución privada con administración pública no ha considerado estos aspectos muy importantes en su gestión, por ello ha conllevado a la generación de varias situaciones que afectan en la mala atención a sus clientes.

Para lograrlo se debe estar a la vanguardia tecnológica acompañado de un eficiente servicio a través de un personal capacitado que le permita ofrecer un servicio de calidad al cliente o usuario final, a la vez que éste se sienta identificado con la ideología de la institución que no solo está para servirle sino también para solucionar sus problemas presentados, el mismo que debe estar acompañado por la mejor atención que se le pueda otorgar puesto que son ellos quienes sustentan con sus pagos por el servicio brindado.

El presente trabajo se desarrollará en la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A. regional 7 central Machala, nuestra propuesta a desarrollar se relaciona sobre las estrategias para implementar el mejoramiento en el servicio de la atención al cliente, lo que permitirá mejorar las relaciones interpersonales y mantener una comunicación permanente tanto con los clientes internos y externos.

¹ Organización y Gestión de una organización: Dimensiones y Procesos

Es importante y fundamental nuestra propuesta, ya que se propondrá antecedentes que permitirán enriquecer los conocimientos del personal destinado a la atención del cliente, permitiendo una mejor interrelación y comunicación hacia sus clientes.

El objetivo de esta investigación es la de conocer en principio la percepción actual de los clientes acerca del servicio recibido y la situación actual del Departamento Atención al Cliente en cuanto a su relacionamiento con sus funcionarios, personal de otras áreas y con los clientes que acuden día a día a dicho lugar para exponer sus necesidades.

Una vez analizada la situación actual del área se pretende proponer un Plan de Acción de mejoramiento continuo, estableciendo parámetros y normas que permitan ofrecer lo que realmente el cliente espera recibir, además de una medición constante de la opinión de los mismos, con el objetivo fundamental de aumentar los estándares que caracterizan a la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.

La investigación ha sido estructurada en tres capítulos:

En el Capítulo I, se describe el problema, se justifica, se definen los objetivos a alcanzar, y se expresa el alcance y limitaciones del mismo, se sustenta a través del marco teórico con la definición de términos básicos para el desarrollo de la investigación y la definición de las hipótesis y variables.

En el Capítulo II, se detalla el análisis, presentación de resultados y diagnóstico a través del desarrollo de las entrevistas y encuestas realizadas tanto al personal de la CNT S.A. central Machala como a sus clientes, situación que nos da las pautas para la elaboración de la propuesta.

En el Capítulo III, se describe la propuesta donde se desarrollan una serie de técnicas administrativas que permitan generar una mejor atención al usuario, redundando en una mejor imagen institucional para una mejor competitividad ante un mercado cada vez más tecnificado y creciente.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación cuyo tema es "Mejoramiento de atención a los usuarios de CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A. regional 7 Central Machala, mediante la implantación de un modelo de diagnóstico estratégico para mejorar la excelencia en la atención a los clientes, se orienta a observar las principales falencias de la atención a los usuarios que diariamente acuden a la empresa en busca de un servicio, pero lamentablemente se encuentran con ciertos inconvenientes especialmente en la atención de servicio al cliente, donde los trámites demoran, razón por la cual muchos de ellos han optado por abandonar ciertos trámites a tal punto que con el pasar del tiempo llegan a perder sus líneas, ya que optan por obtener los servicios de otras operadoras como es la telefonía celular.

De no concienciar y capacitar permanentemente al personal de servidores en todas sus áreas, y especialmente el de servicio al cliente, CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A. Central Machala continuará a la desventaja, perdiendo el liderazgo y credibilidad adquirido a través del tiempo, dando oportunidad a que la competencia (Compañías que dan servicios de telefonía fija, inalámbrica y/o móvil), acapare nuestro mercado.

Es necesario y urgente tomar medidas precautelares para el mejoramiento del servicio, es por ello necesario diseñar y ejecutar estrategias innovadoras especialmente en el área del servicio y atención al cliente, corregir ciertas falencias, en base a la capacitación y evaluación permanente del personal involucrado en estas áreas, para ello es necesario disponer de normas y procedimientos técnicos que permitan mejorar la calidad del servicio.

De continuar con un servicio tradicional provocaría la deserción de los clientes, sin permitir una atracción y lealtad de los mismos hacia nuestros servicios.

1.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con los antecedentes descritos en la presente investigación, se orienta a observar las principales falencias de la atención a los usuarios que diariamente acuden a la empresa en busca de un servicio.

En base a múltiples reclamos y denuncias que presenta el usuario por la demora en los trámites y la pésima atención por parte del personal designado para dar solución a sus inquietudes; a esto se suma en la actitud de algunos empleados, que abusando de su posición y violentando la ética y la moral se prestan para chantajear al usuario pidiendo un incentivo de tipo económico (coima), a cambio del servicio que solicita al usuario.

Otro de los aspectos que inciden en el problema es la intervención de la política externa e interna y el sindicalismo dentro de la empresa, esto hace que las administraciones sean itinerantes y por ende los trámites sean burocráticos con la consiguiente demora en los mismos, esto se debe por las políticas y cambios planteados por las administraciones entrantes y por favorecer a intereses de ciertos sujetos políticos.

1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que incide la baja calidad del servicio que brinda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. a sus clientes provocando la permanente insatisfacción de los mismos frente a sus demandas de asistencia oportuna, calidad de servicio y atención inmediata?

1.2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- ¿La Misión, Visión, Políticas y Manuales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. está plenamente difundida a todos los colaboradores?
- ¿Existe coordinación adecuada entre el personal técnico y el administrativo para cubrir los requerimientos de los clientes?
- ¿Qué procesos administrativos se pueden implementar para mejorar la calidad de atención a los clientes?

Para la atención a estas interrogantes, se consideraron instrumentos de investigación que permitirán emitir soluciones inmediatas y garantizar una gestión de calidad.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las causas que están incidiendo en la insatisfacción de los clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. regional 7, central Machala que sirvan de base para desarrollar un modelo de diagnóstico estratégico y a través del mismo, implantar acciones encaminadas a mejorar el clima organizacional y la atención al cliente.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar si el desconocimiento de la Misión, Visión, Políticas, procedimientos y Manuales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. afecta la calidad del servicio que se esta brindando.

- Analizar si existe coordinación adecuada entre el personal técnico y el administrativo para cubrir las exigencias de los clientes.
- Determinar los procesos administrativos que se deben de implementar para mejorar la calidad de atención a los clientes.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito fundamental del presente proyecto es de diseñar un Modelo de Diagnóstico Estratégico que permita a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., regional 7, central Machala, lograr una atención oportuna, información actualizada y contar con tecnología de punta para provocar un cambio de actitud de todo el personal de la institución hacia el cliente externo para mejorar la calidad del servicio.

Las personas que acuden diariamente a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., región 7 Central Machala pueden percibir el malestar en el trato y el incremento de problemas relacionados de la forma como son atendidos, desde la no-información de los guardias, hasta la actitud hostil del personal administrativo, hechos que se conllevan a problemas relacionados con la mala atención del cliente externo, estos problemas son visibles diariamente en nuestras oficinas; y que afectan directamente en su satisfacción.

En las entidades públicas y empresas en general es difícil el que se pretenda introducir una nueva cultura para dar un buen trato al cliente, como es el de ser educados, estar bien informados, hablar con claridad, etc.

Las técnicas organizativas a utilizarse producirán resultados valiosos, las que hemos escogido generarán resultados confiables que ganarán aceptación en los sistemas, tanto de servicios como de información de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., regional 7 Central Machala.

Nuestra investigación es conveniente porque proporcionaremos una herramienta idónea para fortalecer el desempeño del cliente interno de La Corporación Nacional

de Telecomunicaciones CNT S.A., regional 7, Central Machala en el mejoramiento del servicio a sus clientes.

La factibilidad para la realización del trabajo propuesto cuenta con el apoyo de la empresa, sus funcionarios, empleados y especialmente de los investigadores, por ser parte directa y operativa de la empresa.

1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. MARCO TEÓRICO

1.5.1.1. SERVICIO AL CLIENTE

1.5.1.1.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas actuales, dentro de lo que representa la administración de empresas, dan mas importancia a la forma de administrar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando al margen el servicio al cliente, como concepto fundamental para mantenerse a largo plazo en el mercado.

Esas mismas empresas buscan cada día crecer pero sin dar una verdadera importancia de cómo nuestra competencia paulatinamente esta incrementando sus ventas facturadas y su carteras de clientes debido al buen servicio y atención personalizada que brindan a sus clientes.

Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que utilizaremos. La mejor herramienta para obtener información es a través de estudios de mercado que nos facilitará mejorar nuestras posibilidades de éxitos.

1.5.1.1.2. DEFINICIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing que sirve para: determinar, establecer, definir, plantear, etc.

- Que servicios se ofrecerán para determinar cuáles son los que el cliente demanda. Para ello, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Siempre es recomendable comparar nuestras estrategias con las de nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

- Qué nivel de servicio se debe ofrecer, si ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

1.5.1.1.3. EL CLIENTE

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente,

porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para mantener a los clientes tradicionales e incluso captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "**cliente**". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.

- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

“El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios”.

1.5.1.1.4. CONOCER AL CLIENTE

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mí"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?

Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

1.5.1.1.5. POR QUÉ SE PIERDEN LOS CLIENTES

En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa. El siguiente listado enumera una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra. Pensemos por un momento en nosotros mismos, ocupando el rol de consumidores, para verificar si estamos o no de acuerdo con los mismos.

¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?

- Un precio razonable
- Una adecuada calidad por lo que paga
- Una atención amable y personalizada
- Un buen servicio de entrega a domicilio
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana)
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques)
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes)
- Un local cómodo y limpio.

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las "vivezas" o "picardías" del tipo: "el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta", o la falta de control en ciertas actitudes de empleados y propietario con alguna manifestación de "soberbia" hacia el cliente.

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿O no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan²:

- Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
- Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.

El siguiente cuadro muestra datos por demás reveladores.

¿Por qué se pierden los clientes?

- 1 % Porque se mueren
- 3 % Porque se mudan a otra parte
- 5 % Porque se hacen amigos de otros
- 9 % Por los precios bajos de la competencia
- 14 % Por la mala calidad de los productos/servicios
- 68 % Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en la deuda que tenemos con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u

² Fuente: "Consumer satisfaction with professional services" Quelch & Ash, 1981

otras cuestiones que nos preocupan a diario: “el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente”.

Por lo tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsibles los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Porque la disminución de los costos por la “no calidad”, tiene como contrapartida un aumento de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos.

1.5.1.1.6. LAS GRANDES EMPRESAS Y EL SERVICIO AL CONSUMIDOR

Si tomamos como base del análisis el comportamiento de los supermercados e hipermercados, el motivo de su éxito comercial está en la concentración de enormes cantidades de productos dentro de una misma superficie apelando a los precios bajos para atraer al consumidor.

El fundamento económico está sustentado en el logro de beneficios por la alta tasa de rotación de sus artículos, en establecer márgenes pequeños de utilidades para aumentar esa velocidad de rotación de los productos y lograr economías de escala por los grandes volúmenes de compra o producción propia.

Lo que importa es vender la mayor cantidad de productos posibles, sin preocuparse demasiado que es lo que se vende ni a quien se lo vende.

En esta lógica comercial lo que importa es reducir todo aquello que aumente los costos.

Si se hace demasiado hincapié en los servicios al cliente, sus costos en general tienden a incrementarse notablemente y pierden competitividad.

Desde la perspectiva del cliente, comprar en estos centros comerciales tiene ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Precios bajos
- Amplia variedad de productos en el mismo espacio físico
- Menores gastos de compra
- Playa de estacionamiento propia
- Compras a crédito

Desventajas:

- Importante limitación en servicios al cliente
- Despersonalización de quién compra
- El consumidor se enfrenta a una góndola donde se exhiben productos y se encuentra en la alternativa "lo toma o lo deja", sin consulta ni asesoramiento alguno.
- En estos grandes centros de ventas, generalmente en muchos rubros hay falta de marcas líderes.
- El cliente debe hacer colas para pagar, perdiendo un tiempo valioso.

Por ello, algunos de los valores diferenciales más importantes que tienen las micro y pequeñas empresas, frente a las grandes corporaciones, supermercados, hipermercados, etc.; son los servicios y la atención personalizada.

Hay que utilizar las variables del marketing y trabajar sobre:

- El diseño del producto/servicio.
- La exhibición y sus mil variantes.
- El precio y sus alternativas.
- La comunicación, sus medios y posibilidades. Hacer un uso intensivo de la base de datos como una herramienta habitual.

- La confección creativa y dinámica de vidrieras.
- Utilizar folletería para llegar al cliente con promociones, premios, bonos, etc.
- Muy buena presencia y alta imagen personal.
- Orden, prolijidad y organización en las funciones del personal.
- Mucha acción creativa en los puntos de venta.
- Muy cuidada gráfica en todo el local de atención al público.
- Hay que consultar a los clientes sobre sus deseos y necesidades.
- Participación y organización habitual de eventos.

1.5.1.2. EL SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El comprador de una computadora espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

En la percepción de la calidad del servicio influyen también los símbolos que rodean al producto:

- Se suele juzgar la competencia de un médico por su sala de espera.
- El precio. La exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.
- Cuándo el cliente recibe poca información sobre lo que va a comprar, percibe que el producto o servicio es de menor calidad.

Por lo general las pequeñas empresas no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios. En este juego siempre hay un competidor más poderoso que puede hacerlo mejor.

El precio pocas veces constituye una ventaja competitiva. Incluso desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, cuando alguien logra algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás.

En las posibilidades de diferenciación, la orientación al servicio, es decir el "saber hacer" es la que se lleva la "parte del león".

1.5.1.2.1. LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO

- La comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica.
- La comunicación es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores. Es la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores (posicionamiento).
- La comunicación debe ajustarse a la magnitud del servicio que se brinda. Una promesa que aumente desmesuradamente las expectativas del cliente, provoca decepción y con frecuencia la pérdida del mismo cuando no se cumple acabadamente.

1.5.1.3. ATENCIÓN AL PÚBLICO

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

1.5.1.4. LA CALIDAD

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era muy costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.

Se entiende por calidad³ "la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuarse al uso", Juran plantea que para gestionar la calidad hay que aplicar su Trilogía, que consiste en:

- Planeación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las áreas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

³ Joseph M. Juran 1951

Edward Deming (1950), estableció que utilizando técnicas estadísticas, una compañía podía graficar como estaba funcionando un sistema para poder identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Masaaki Imai (1998, Pág. 10) señala que la calidad se refiere no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Para Kaoru Ishikawa la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal. Los resultados de este enfoque son:

- La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
- Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
- Se reduce el costo.
- Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
- El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.
- Se establece y se mejora una técnica.
- Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
- Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
- Se mejoran las relaciones entre departamentos.
- Se reducen la información y reportes falsos.
- Las discusiones son más libres y democráticas.
- Las juntas son más eficientes.
- Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
- Se mejoran las relaciones humanas.
- La filosofía de Ishikawa se resume en:
 - La calidad empieza y termina con educación.
 - El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.

- El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.
- Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

1.5.1.4.1. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE MEJORA DE LA CALIDAD

Las herramientas de la calidad son instrumentos utilizados en los procesos de mejora continua para facilitar la resolución de los problemas. Su aplicación por lo general no precisa complejos conocimientos teóricos ya que la metodología asociada a ellas es bastante simple.

Según Kaoru Ishikawa, existen siete (7) instrumentos de control de calidad que pueden detectar las causas y solucionar el 95% de los problemas empresariales. En la actualidad se utilizan para cualquier actividad que requiera el relevamiento de datos, el análisis de causa y el seguimiento de los resultados, los instrumentos son los siguientes:

- **Hoja de verificación:** Se trata de una herramienta que se utiliza para almacenar información de forma estructurada y consistente. La importancia de la hoja de verificación esta vinculada al método científico. Para elaborar cada hoja es vital

definir con toda claridad qué aspectos se pretenden recoger, qué datos son necesarios para ello y cuál es la mejor manera de almacenarlos para su posterior análisis.

- **Histograma:** una vez recogidos los datos es preciso darles un significado estadístico y para ello puede utilizarse el histograma, el cual permite entender la estructura estadística de los datos e interpretar su significado. El histograma o diagrama de distribución de frecuencias es una representación gráfica por medio de barras verticales. Para elaborar un histograma es necesario agrupar los datos recogidos en las hojas de verificación, determinar las segmentaciones a realizar y los intervalos de frecuencia, realizar las sumas parciales y representarlas gráficamente.
- **Gráfico de Pareto:** El gráfico es un histograma en que los intervalos o valores de la variable, representados en el eje horizontal se muestran en orden de frecuencias descendentes. Para elaborar un gráfico de Pareto es preciso determinar las variables que se van a estudiar, obtener los datos relativos a las mismas y representarlos gráficamente según frecuencias relativas de orden descendentes.
- **Diagrama de dispersión:** es una herramienta gráfica que permite comprobar la existencia de relación entre dos variables y la intensidad de la misma. Para construir un diagrama de este tipo hay que recoger los datos de los dos factores y construir un conjunto de pares de datos. Estos pares de datos se representan en un plano cartesiano, lo que permitirá obtener una nube de puntos que permita analizar la tendencia de los valores y determinar la existencia de la correlación.
- **Gráfico de control:** Se utiliza para analizar, gestionar y evaluar la estabilidad de un proceso a lo largo del tiempo, en función de la evolución del valor de referencia medios, como el grado de capacidad del proceso para mantenerse entre los valores extremos. Ello permite distinguir entre causas puntuales y causas continuas de variación y determinar su grado de influencia sobre los procesos.

- **Diagrama causa-efecto:** También conocido como diagrama de espina de pescado, permite identificar las posibles causas asociadas a un problema, estructuradas según una serie de factores genéricos.
- **Flujogramas o diagramas de flujo:** constituyen una representación gráfica del funcionamiento y estructura de los procesos y los sistemas, mostrando todas las fases que le constan.

1.5.1.5. LA CALIDAD DEL SERVICIO

“El cliente es primero”, bajo este principio se debe mantener una ventaja competitiva. Implica que tu mente emprendedora esté atenta de las necesidades del consumidor, el mercado que atiendes y tu competencia. Esto sugiere que la revises constantemente para conservarla vigente. En otras palabras, mantén tu vista afuera de la empresa para responder ágil y flexible de tal manera que tu servicio al cliente se adapte y renueve.

1.5.1.5.1. PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

No olvidar que el cliente es el origen de todo y que el servicio de calidad lo construyen todos los que colaboran con la empresa. La visión compartida con todo

el personal es la fuerza que impulsa y promueve el servicio al cliente, incluyendo a las personas que no están frente al mostrador.

“Existen demasiadas compañías que piensan de adentro hacia afuera, en vez de hacerlo de afuera hacia adentro. Están centradas en el producto, no en el mercado”⁴.

1.5.1.6. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA⁵

Cuando nos comunicamos con alguien no solamente emitimos un mensaje, también recibimos una respuesta y nuevamente comunicamos ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

- a) **Comunicación verbal.**- Es la que expresamos mediante el uso de la voz
- b) **Comunicación no verbal.**- La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

1.5.1.6.1. EL USO DEL TELÉFONO

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

- Saludar al interlocutor
- Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento

⁴ Según Philip Kotler

⁵ www.gestiopolis.com

- Decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....)
- Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en que le podemos ayudar?...")

Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende. Luego se debe escuchar cuidadosamente para descubrir que es lo que desea nuestro interlocutor:

- Hacer una pregunta o consulta.
- Expresar una objeción
- Hacer un planteo

Las objeciones expresan el desacuerdo del cliente que las utiliza para evitar o dilatar la compra. Las objeciones hay que responderlas "no ignorarlas", tratando de emplear argumentos que las neutralicen o minimicen.

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo.

- Comprender todas las funciones del teléfono.
- Contestar el teléfono tan pronto sea posible.
- Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad
- Evitar los ruidos innecesarios.
- Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar.
- No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente.
- Hay que utilizar el botón de espera (HOLD) cuando hagamos esperar a un cliente.
- No dejar al cliente esperando mucho tiempo en la línea. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.

1.5.1.7. EL MODELO DE LAS “CINCO FUERZAS” DE PORTER⁶

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2) La rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posesionados sean muy numerosos y los costos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de referidos.

3) Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación aun será, más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación aun será mas critica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4) Poder de negociación de los competidores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy bien diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento del mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a costos mas bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

⁶ Gerencia de mercadeo (M91C) Ciencias económicas y administrativas

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

1.5.2.1. ATENCIÓN AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.5.2.2. ATENCIÓN AL PÚBLICO

Es toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma, estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

1.5.2.3. CLIENTE EXTERNO

Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo, es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar, es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.

1.5.2.4. CLIENTE INTERNO

Son todos los colaboradores de la empresa que necesitan desarrollar permanentemente sus habilidades, conocimientos y experiencias en un clima organizacional agradable.

1.5.2.5. COACH

Es una persona que utiliza en coaching para facilitar que otras personas amplíen sus percepciones acerca de las posibilidades de actuación que están a su alcance y consecuentemente, logren mejores resultados. Un Coach es alguien que siempre

está a tu lado sosteniéndote la linterna para que tengas las dos manos libres y te va pasando las herramientas a medida que las vas necesitando.

1.5.2.6. COACHING

Es la metodología de trabajo que utiliza los coaches con sus clientes internos para facilitar que estos accedan a sus propios recursos y consigan mejores resultados en el Modelo de Diagnóstico propuesto.

1.5.2.7. COMUNICACIÓN

Primero que nada tenemos que tener claro cual es el significado de comunicación y cual son los distintos componentes del mismo. Cardona (1990) define comunicación como el proceso que ocurre entre una o más personas para enviar o recibir información con alguna consecuencia. En dicho proceso se intercambia información, ideas y pensamientos. Dentro de la comunicación se necesita un transmisor (hablante o escritor del mensaje), un receptor (escucha o recibe el mensaje), un mensaje (puede percibirse a través del oído, tacto o vista) y el medio de transmisión (habla, teléfono, computadora, papel)⁷.

1.5.2.8. EMPRESA

Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital)⁸.

⁷ Cardona, I (1990). *Comunicación efectiva: introducción a la comunicología*. San Juan, P.R.: Editorial Cultural. pp. 31.

⁸ sofia[arroba]thecybershop.com.ve

1.5.2.9. FODA

Es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.5.2.10. PEST ANALISIS

El análisis P.E.S.T. es un marco que los consultores de estrategia utilizan para explorar el marco-entorno en el cual opera una firma. P.E.S.T son las siglas para los factores:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

1.5.2.11. SERVICIO

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo⁹.

1.6. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Las causas para la mala atención al cliente en los servicios que brinda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, se debe a que el empleado está desmotivado y no observa ni aplica estrategias modernas, normas y procedimientos actualizados ni cuenta con dispositivos tecnológicos de punta y directrices idóneas para lograr un cambio de actitud que mejore la atención al cliente en un clima organizacional adecuado.

⁹ Presentacion80[arroba]hotmail.com

1.6.2. HIPÓTESIS PARTICULARES

- El servicio inadecuado que recibe el cliente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. se debe al desconocimiento por parte del personal de la empresa sobre la Misión, Visión, objetivos, valores, principios Metas y Políticas.
- La implementación de un modelo de diagnóstico estratégico contribuirá a la mejora de la calidad en la atención a los clientes.
- La inaplicación de procesos administrativos eficientes impide atender de forma oportuna las necesidades del cliente de la empresa.

1.6.3. VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
<p>Variable independiente Servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de servicio - Recursos humanos - Recursos tecnológicos - Recursos materiales
<p>Variable dependiente Personal de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de capacitación - Experiencia - Nivel de educación - Número de personal de atención al cliente
<p>Variable independiente Diagnóstico estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno - Análisis externo - Estrategias
<p>Variable dependiente Calidad de atención</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción - Estadísticas de denuncias y reclamos - Perfil de los empleados
<p>Variable independiente Procesos administrativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flujogramas de procesos - Flujo de información - Normas y procedimientos -
<p>Variable dependiente Necesidades del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atención oportuna - Personal capacitado - Recursos humanos suficientes -

1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. TIPO DE ESTUDIO

Por las características de la investigación y los objetivos planteados, ésta investigación se encuadra en los siguientes tipos:

Exploratorio.- Por las razones de los problemas planteados en el tema, se inicio con un estudio exploratorio que permitió empezar a conocerlo y familiarizar con él, para precisar mejor el problema que nos interesa resolver, o para comenzar a dar forma a alguna hipótesis previa que sobre la cuestión tengamos.

Este tipo de estudio investigativo presuponen una activa participación del investigador para incrementar su nivel de familiaridad con problemáticas relativamente desconocidas.

Al no disponer de un marco conceptual adecuado, el investigador tiene que recoger, apenas sin preconcepciones, un número elevado de datos empíricos para posteriormente poner orden en ellos a través de la **categorización** y codificación, o para expresar en el lenguaje de las metodología cualitativas "dejar que los datos hablen" por si mismos para después clasificarlos.

Descriptivo.- Este tipo de investigación tuvo como objetivo central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto.

Es decir permitió describir situaciones y sucesos, o sea decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno y buscar especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir no es más que medir una serie de cuestiones que han sido seleccionadas.

Van a medir más bien de forma independiente los conceptos o variables a las que se refieren, diciendo como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo **NO** es indicar como se relacionan las variables medidas.

Correlacional.- esta investigación permitió visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada (evalúan el grado de relación entre dos variables).

Además permitirá medir el grado de relación que exista entre dos o más variables o conceptos, es decir si están relacionados y el grado de correlación existente

Explicativa.- Esta investigación que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, permitió responder a las causas de los eventos físicos o sociales, centrándose en el porque ocurre determinado fenómeno o eventos físicos o sociales, se encaminará a buscar las causas de los eventos que se pretende estudiar.

Constructiva.- De acuerdo a la naturaleza intrínseca de este estudio cualitativo, se asumió la perspectiva constructivista, el método de estudio de caso y método delphi, las fases y subfases de trabajo se han establecido según lineamientos sugeridos por Yin (1994) Y Ruiz en 1999 y son los siguientes: Diseño de la investigación, recopilación de datos, análisis de datos cualitativos y generación de la teoría.

1.7.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En la realización del presente trabajo de investigación se considerarán los siguientes métodos:

a) Hipotético – deductivo, este método permitió la toma como premisa de una hipótesis, inferida de principios o leyes teóricas, o "sugerida" por el conjunto de datos empíricos. A partir de dicha hipótesis y siguiendo las reglas lógicas de la deducción, se llegará a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez, son sometidas a verificación.

- b) Inductivo, deductivo,** con el inductivo, permitió definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales, mientras que el deductivo permitirá pasar de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
- c) Analítico-sintético,** Este método permitió descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permitirá la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. Mientras que la síntesis que es la operación inversa, permitirá establecer mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilitará descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.
- d) Estadístico:** este método permitió, que una vez recolectada la información, se analice y procese para determinar y emitir las recomendaciones necesarias. La selección de la muestra obtenida para el trabajo de investigación, considerando los diferentes estratos de la institución es la siguiente:

- **Personal del Edificio Administrativo de La Corporación Nacional de Telecomunicaciones de Machala.**

ORD.	Estrato	Población	Muestra
1	Jefe de Sucursal	1	1
2	Asistentes	1	1
3	Ejecutivos VIP	4	4
4	Servicio al cliente	5	5
5	Personal operativo	70	20
TOTAL		81	31

La muestra se calculó aplicando la fórmula probabilística estratificada $33/100=0.33$.

• **Clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones de Machala**

En lo que se refiere a los clientes de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A Regional 7 Central Machala, según el inventario existente, hasta diciembre del 2007 el número de clientes (abonados) es de 20.000, universo amplio que demandaría mucho tiempo y recursos encuestarlos, es necesario calcular una muestra, así:

<p>Fórmula = $\frac{N}{(\% EA)^2 (N-1)+1}$</p>	<p>n = Tamaño de la Muestra N= Población Universo(20.000 abonados) 1 = Valor Constante EA = Error Admisible (5%)</p>
---	---

$$n = \frac{20000}{(0.05)^2 \times (20000-1) + 1}$$

$$n = \frac{20000}{(0.0025) (19999) + 1}$$

$$n = \frac{20000}{50.9975}$$

$$n = 392.17$$

1.7.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

- **La observación**

Esta técnica, nos permitió observar directamente en el lugar de los hechos, recolectar la información necesaria para evaluar la situación y elaborar los instrumentos de investigación.

- **La Entrevista**

Con esta técnica nos permitió realizar entrevistas no estructuradas, al personal de funcionarios y empleados, lo que permitió evaluar la situación actual del servicio de atención al Cliente de CNT.

- **La Encuesta**

Realizada las evaluaciones correspondientes con la utilización de las técnicas anteriores, se procedió a la elaboración de cuestionarios estructurados para recavar información al personal de directivos y empleados, así como a los usuarios seleccionados en el momento de la aplicación respectiva.

(ANEXO "A")

(ANEXO "B")

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
LA OBSERVACIÓN	Diario de Campo
LA ENTREVISTA	Cuestionarios No estructurados
LA ENCUESTA	Cuestionario Estructurado

1.7.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación a los involucrados, se organizaran para posteriormente tabular y presentar en cuadros estadísticos y gráficos correspondientes.

El cuestionario estructurado y el de satisfacción del usuario, estarán representados a través de cuadros estadísticos, que permitirán identificar los resultados, para emitir

critérios y determinar las soluciones y recomendaciones a los problemas presentados.

1.8. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

1.8.1. RESULTADOS

Elaborado los instrumentos de investigación, aplicados, tabulados e interpretados, utilizando cuadros y diagramas estadísticos, se identificarán los problemas, para posteriormente emitir las recomendaciones pertinentes y elaborar la propuesta respectiva, para fortalecer las capacidades de atención y servicio al cliente interno y externo.

Se espera alcanzar información favorable e importante como:

- Identificar si el personal conoce sobre la misión, visión, objetivos, políticas de la institución.
- Conocer si se está cumpliendo con la misión, visión, objetivos, políticas de la institución.
- Determinar si la institución ha realizado capacitaciones a su personal.
- Conocer el nivel de tecnología que dispone la empresa para facilitar la atención al cliente.
- Determinar si existe una comunicación entre el personal técnico, administrativo y jefes inmediatos.
- Verificar si se atienden a las necesidades de los clientes internos y externos.
- Conocer si la institución dispone de manuales de procedimientos.
- Saber si es necesario que la institución cuente con un manual técnico de procedimientos para fortalecer la calidad de atención al cliente.

Direccionado hacia los clientes externos, se esperan alcanzar resultados favorables que permitan la inclusión en la propuesta, tales como:

- Si el servicio de atención que recibe el abonado es malo, aceptable, bueno, muy bueno o excelente.

- Si los reclamos de los abonados se han atendido en el tiempo y forma requerida.
- Además saber a ciencia cierta sobre los valores y principios que aplica el personal en los diferentes departamentos.

Todos estos resultados esperados, contribuirán favorablemente para la consecución de la propuesta planteada, donde se expondrán aspectos que facilitaran la atención del servicio al cliente en forma satisfactoria y oportuna.

1.8.2. IMPACTOS

El presente trabajo de gran importancia para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones sucursal Machala, causará un impacto beneficioso en los siguientes campos:

Matriz sistemática del impacto del Modelo de Diagnostico Estratégico en la CNT S.A. Región 7, Central Machala.

Impacto Social	Impacto Ético y Moral	Impacto en el Entorno Laboral
Ante la sociedad, garantizar la buena imagen y el nivel de aceptación de nuestro servicio.	Con la capacitación al personal de la Empresa aumentaría la responsabilidad, el amor y el respeto mutuo de las personas, que ayudarán a mantener un buen ambiente laboral, y el mejoramiento del servicio, lo que permitirá garantizar la lealtad del cliente.	A partir de la implementación de la propuesta, se logrará mantener un agradable clima organizacional, donde prevalecerá la interrelación, la comunicación, el buen trato y la atención de calidad al usuario.

CAPITULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. HISTORIA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.

Las Telecomunicaciones están definidas como una actividad bajo control y regulación del Estado Ecuatoriano. La participación activa del Estado se concretó históricamente con la formación del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL), institución que amparada en el marco legal vigente a 1972, asumió la operación de la telefonía y las comunicaciones unificando varias empresas privadas y estatales. El servicio telefónico de la ciudad de Cuenca no fue absorbido por el ente monopólico estatal, respetándose a Etapa por ser Empresa Municipal.

El alcance de la actividad implicó la operación y regulación de toda actividad relacionada con transmisión, emisión o recepción de signos, señales, imágenes, sonidos e información por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos. Los servicios de Radiodifusión y Televisión se sujetaron a su propia ley. La responsabilidad de las telecomunicaciones relacionadas con la defensa y seguridad nacional fue asignada a los Ministerios de Defensa y Gobierno. El resto de las telecomunicaciones eran manejadas por el Ministerio de Obras Públicas.

En 1992 se registró un cambio en el marco legal, al impulsar el modelo modernizador, el Estado continuó con las responsabilidades asumidas. La Ley Especial de Telecomunicaciones brindó apertura para que el sector privado pueda intervenir en el servicio telefónico móvil automático en libre competencia. También separó el control y regulación de la operación; así se creó la Superintendencia de Telecomunicaciones y la prestación del servicio final fue asignada a EMETEL, que asumió las obligaciones del IETEL.

La Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones de 1995, en concordancia con la política de modernización del Estado incluye la Concesión a compañías que presten servicios finales de telecomunicaciones y alquiler de circuitos y el Régimen de exclusividad regulada, con vigencia de cinco años, luego de los cuales exista la libre competencia.

Con las reformas se creó el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) que ejerce la representación del Estado y en su nombre la administración y regulación de los servicios de telecomunicaciones, y también la administración de las telecomunicaciones del Ecuador ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

También se creó la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) como ente encargado de la ejecución de la política de telecomunicaciones en el país.

Se redefinió las funciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones. La ley le otorgó autonomía, declarando expresamente que se regía por reglamentos que expida el Presidente de la República y no por las Leyes de Contratación, Servicio Civil y Carrera Administrativa y Consultoría.

EMETEL S.A. se definió entonces como una empresa sujeta a las disposiciones de la Ley de Compañías, heredando todas las propiedades y obligaciones del EMETEL. Su único dueño es el Estado ecuatoriano representado por el Fondo de Solidaridad.

El 3 de Octubre de 1996 se dio cumplimiento al mandato de Ley cuando se constituyó EMETEL S.A. y se inscribió el Registro Mercantil de la ciudad de Quito.

La ley reformada y modificada permitió la escisión inicial de EMETEL S.A. en el número de compañías que recomendasen los estudios de consultoría internacional. La empresa GERASIN fue la ganadora de un concurso internacional e inició los trabajos para valorizar la empresa y posibilitar así la emisión de acciones. Entre sus recomendaciones definió las áreas geográficas para la creación de dos compañías producto de la escisión de EMETEL S.A. La Ley dejó previsto que de las compañías

que se formasen por lo menos una debía tener sede en Quito y otra en la ciudad de Guayaquil. Se concretó la creación y constitución de ANDINATEL S.A. con sede en Quito y PACIFICTEL S.A. con sede en Guayaquil en Noviembre de 1997. EMETEL S.A pasó a constituirse en empresa no operativa y continuó atendiendo aspectos legales y económicos derivados de la escisión.

La ley reformada y modificada contemplaba la venta del 35 por ciento de las acciones de las compañías resultantes de la escisión, para delegar de esta forma la explotación del servicio de telecomunicaciones al sector privado definido como operadores calificados internacionales. El proceso fue dirigido por el Consejo Nacional de Modernización (CONAM), apoyado por la Comisión de Modernización de las Telecomunicaciones (COMOTEL). En dos oportunidades salieron a subasta las acciones correspondientes al 35 por ciento de ANDINATEL y PACIFICTEL S. A., pero los conflictos políticos internos y la situación internacional donde surgieron otras posibilidades de inversión para los operadores, hicieron fracasar el proceso.

Tradicionalmente la demanda masiva se orientó al servicio telefónico. Los servicios de arriendo de circuito para transmisión de datos, télex y telegrafía, tuvo su apogeo en la década de los ochenta. El télex está declinando al competir con el fax, a pesar del bajo costo del télex. El arriendo de circuitos para datos comenzó a tener limitaciones por la exigencia de sectores más tecnificados del mercado. Una respuesta a esta necesidad fue el arriendo de circuitos digitales, actividad en la que EMETEL se alió con Teleholding.

El servicio telefónico se mantuvo con tarifas bajas para el consumo local y nacional y altas para el consumo internacional, valorizado siempre en dólares. Ante competencia (la leal y la desleal también que se desenvuelve al margen de la ley) las tarifas para llamadas internacionales se redujeron a partir de Diciembre de 1996.

El EMETEL empezó a incorporar centrales con tecnología digital; y en la ciudad de Guayaquil se empezó a usar fibra óptica para la interconexión entre centrales. Para atender la siempre creciente demanda de salida internacional, se invirtió en una estación terrena en Guayaquil que posibilitó el tráfico internacional con seis

operadores, principalmente ATT para Estados Unidos y luego MCI. Se brindó así servicio a la costa, menos Esmeraldas y las provincias de Austro-oriente.

El ingreso de la telefonía móvil celular de otras empresas, creó la necesidad de interconexión entre la red fija y la red móvil. Inicialmente el cliente de la red móvil (celular) pagaba el consumo de llamadas tanto entrantes como salientes. La modificación de los contratos de interconexión entre EMETEL y las operadoras de celulares, inició la modalidad "el que llama paga", que favoreció al consumidor de la red celular, quien comenzó a pagar por sus llamadas salientes solamente. En cambio los clientes de EMETEL y ahora Pacifictel S.A empezaron a pagar sus llamadas salientes hacia la red celular, con tarifas más caras. Una decisión de tipo político antes que empresarial de la SENATEL, congeló la tarifa de facturación al cliente de la red fija, sucretizándola a 1300 sucres el minuto, aunque EMETEL y luego Pacifictel S. A. tuvieron que pagar en dólares a las operadoras celulares por el tráfico medido hacia la red celular. Esto fue revisado en Mayo/99, volviéndose a fijar la tarifa de facturación al cliente en dólares.

El concepto de central inteligente empieza a comercializarse, lo que permite proporcionar servicios con valor agregado. Las consultas para el bono solidario fueron atendidas mediante el servicio de este tipo de central.

Existe demanda insatisfecha, de potenciales clientes que solicitan el tradicional servicio telefónico, tales como sectores de limitados recursos económicos; también comerciales, industriales, empresariales y profesionales porque a pesar de las dificultades tienen un servicio más económico. Pacifictel S.A. busca acelerar la ampliación de la red y disminuir el tiempo de instalación. La delegación a una empresa privada que se encargue de comerciar y construir redes, con apoyo de un banco que tiene un contrato de fideicomiso, son soluciones que se han implantado buscando servir de manera diferente a los clientes.

El servicio en ciertas poblaciones y lugares se hace mediante concesionarios. En la actualidad tienen como fuente de ingreso la diferencia entra la tarifa de servicio público y la tarifa de la categoría C.

El servicio de ficheros se empezó a concesionar, bajo parámetros de mutuo beneficio para las partes intervinientes y con los buenos propósitos que el consumidor tenga el servicio.

El modelo de las regulaciones tarifarias fue modificado en Noviembre de 1996. Se definió categorías para el servicio telefónico y tarifas correspondientes para cada categoría para las llamadas según el destino. Las tarifas internacionales se abarataron en dólares. El resto de servicios continuaron con similar modelo tarifario, así como arriendo de circuitos para datos, télex y telegrafía. Inicialmente se usó la Unidad de Valor Constante como la reguladora de la fijación de las tarifas. Las regulaciones vigentes hasta el 10 de Enero del 2000 fijaban el valor de las tarifas del tráfico interno en sucres, las internacionales y celulares en dólares. En la actualidad, aplicando la Ley de Transformación Económica del Ecuador, todas las tarifas se aplican en dólares.

En la mayoría de las ciudades y poblaciones existe por lo menos una central y un centro de atención con cabinas. En las oficinas tanto de ciudades pequeñas y grandes los empleados tienen acceso al servicio telefónico de autoconsumo, para facilitar sus labores, aunque hay restricciones para la salida a red celular. Las comunicaciones se hacen principalmente vía telefónica entre empleados. Sin embargo, personal que labora para planta externa e interna y ciertas estaciones usan radio. El busca persona es de uso más restringido y fue asignado principalmente a sistemas y redes informáticos.

2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A. nace de la unión de Andinatel y Pacifictel según resolución del Fondo de Solidaridad el día 30 de Octubre del 2008. Las principales autoridades son: el señor Gerente General, conjuntamente con el Presidente del Directorio del Fondo de Solidaridad.

A partir del 04 de Noviembre del 2008, Pacifictel S.A., inicia sus labores con una nueva razón social "**Corporación Nacional de Telecomunicaciones**" CNT S.A. La fusión de las compañías ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., que se unen en una empresa (sociedad anónima) para elevar el nivel de calidad de los servicios de telecomunicaciones a favor de todos los ecuatorianos.

CNT S.A., hereda todos los derechos y obligaciones de las empresas con sus clientes y proveedores. Esta unión permitirá invertir en el desarrollo de las telecomunicaciones con el fin de alcanzar mayores niveles de cobertura y alcance de nuestros servicios de telefonía fija, es decir, que los ecuatorianos, en cada región de la patria, puedan estar comunicados.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., es una empresa que está al servicio de los clientes, cuenta con varios beneficios para ellos, pero por falta de difusión, muchos desconocen y no pueden hacer uso de los mismos.

Los planes de desarrollo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se han diseñado cada vez mas completos, pero la falta de obligatoriedad en su cumplimiento, el inadecuado marco organizacional y jurídico de la empresa, la falta de capacitación y motivación de ejecutivos y empleados, el entorno cambiante y la falta de estabilidad general, entre otras razones, han propiciado que las metas cuantitativas y cualitativas no se alcancen.

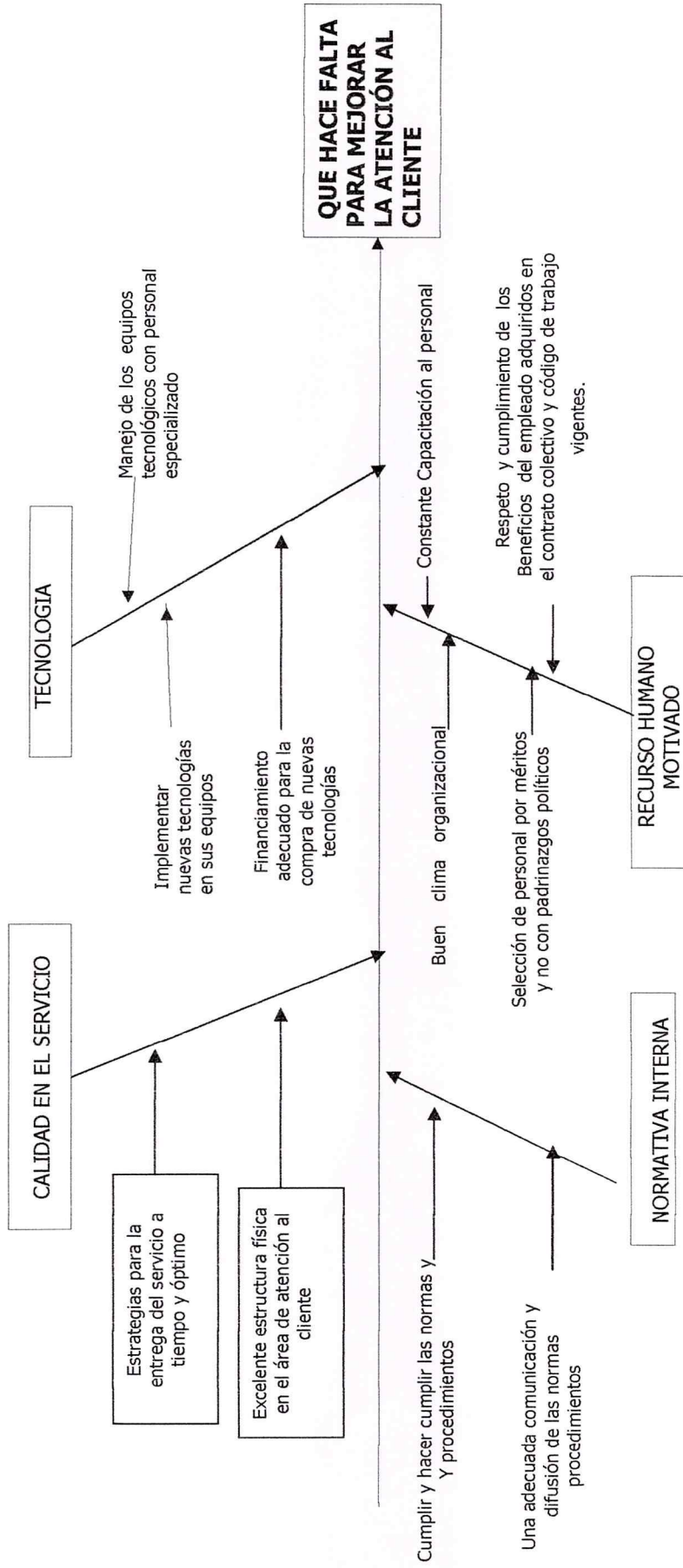
El plan estratégico para difundir los servicios adicionales que brinda Corporación Nacional de Telecomunicaciones, es un camino que lleva a estar al tanto los

mismos, donde se da a conocer su importancia, y la utilidad que tendrían los clientes, utilizando para ello técnicas y estrategias adecuadas con un modelo de planificación que permita conocer su amplitud, proponiendo métodos a aplicarse y metas a conseguir.

2.1.3. ANÁLISIS F O D A DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A., REGIONAL 7, CENTRAL MACHALA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proveedor exclusivo de telefonía fija ◆ Costos de los servicios bajos en relación a la competencia ◆ Experiencia en el sector de la telefonía ◆ Cobertura en los 14 Cantones de la provincia ◆ Facilidades de pago en distintas modalidades ◆ Puntos de recaudación ◆ Ubicación estratégica de las centrales en al Provincia ◆ Variedad de servicios adicionales para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Demanda insatisfecha en toda la provincia lo que proyecta colocación masiva de los productos ◆ Reducir tiempos den procesos de atención al cliente ◆ Fortalecer relaciones con la comunidad mediante la descentralización administrativa y técnica ◆ Fortalecer los mapas de enlaces desde la perspectiva del cliente ◆ Optimización de los resultados financieros ◆ Incremento de nuevos clientes
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presupuesto limitado y altamente centralizado. ◆ Personal no capacitado. ◆ Equipos e instalaciones inadecuados. ◆ Clima organizacional inadecuado. ◆ Centros con infraestructura no adecuada para la atención al cliente. ◆ Personal desmotivado regio al cambio de tecnologías. ◆ Constantes cambios de Directivos. ◆ Demora en la instalación de líneas telefónicas y servicios adicionales. ◆ No se respeta los beneficios estipulados tanto en el Contrato Colectivo Vigente como en el Código de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presencia de nuevos competidores como Etapa Telecom. ◆ Disminución de tarifas en telefonía móvil y servicios complementarios de Internet de competidores. ◆ Falta de planificación previa y coordinación de los directivos con personal.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA
Fuente: debilidades descritas en el F O D A (ver página 39)



2.1.4. SERVICIOS

Los servicios que brinda la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.. Regional 7 Central Machala con su telefonía pública, en la actualidad es muy variada, lo que ha mejorado e incrementado tomando en consideración el crecimiento de los clientes con sus necesidades tanto a nivel del hogar como de las empresas grandes y pequeñas, servicios que no son explotados en su totalidad por la falta de conocimiento de los usuarios.

Para la difusión de los servicios adicionales de la telefonía fija pública que brinda la CNT S.A., se debe considerar como punto inicial la preparación del personal responsable de la atención al cliente, concienciar a cada empleado la importancia que tienen nuestros clientes, orientando al mismo las ventajas que obtendrían al adquirir nuestros servicios, que los empleados sean siempre positivos que convenzan a los clientes la importancia de estos servicios.

Adicionalmente a lo expuesto, se detalla en el reverso de los estados de cuenta que se emiten a cada usuario, los servicios que brinda la empresa.

Entre otros servicios que presta la CNT S.A.. Región 7 central Machala tenemos:

Matriz de los servicios que brinda la CNT S.A. Región 7, Central Machala

OPERADORAS INTERNACIONALES	SERVICIOS PARA EL HOGAR	PRODUCTOS Y SERVICIOS CORPORATIVOS	OTROS SERVICIOS ADICIONALES
<ul style="list-style-type: none"> - At&t - MCI-WC Servicio worldphone - MCI-WC Servicio País directo - Sprint Acceso español - Sprint acceso Ingles 	<ul style="list-style-type: none"> - Transferencia de llamadas - Identificador de llamadas - Tarjeta Prepago Contigo - Tele espera 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio 1-700 - Servicio 1-800 - Servicio 1-900 - Circuitos punto a punto - Circuitos radiodifusión y televisión - líneas temporales - Discado Directo internacional - Conformación y desconformación de PBX 	<ul style="list-style-type: none"> - Traslados - Cambio de Nro. - Cambios de categorías - Bloqueos y desbloques - Enlaces de transmisión de datos

2.1.5. MISIÓN

Liderar la provisión de soluciones integrales en telecomunicaciones con expansión sostenida y equidad social.

2.1.6. VISIÓN

Unir a los ecuatorianos con soluciones integrales en telecomunicaciones, tecnología de punta y alta calidad de servicio.

2.1.7. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

- Compromiso e involucramiento de la Alta Gerencia
- Cultura corporativa de apoyo
- Capacitación
- Comunicación con los Clientes

2.1.7.1. VALORES:

Valores Corporativos:

- Compromiso con la Misión y Visión
- Responsabilidad Social y Ambiental
- Comunicación Efectiva
- Proactividad, Creatividad e Innovación
- Enfoque y compromiso con el servicio al cliente y a la empresa.
- Excelencia en nuestro trabajo.
- Honestidad, transparencia, firmeza y lealtad.
- Crecimiento a través del cambio.
- Creación de valor al accionista.
- Trabajo en equipo y respeto mutuo.

Responsabilidades Corporativas:

Al Accionista:

- Tomar decisiones y realizar acciones orientadas a la creación de valor para la empresa.
- Darle confianza en que su inversión es conveniente y segura.
- Entregar información clara, oportuna y transparente.
- Promover el que se sienta orgulloso de su empresa.

Al Cliente:

- Garantizar su satisfacción en el producto o servicio entregado.
- Entregarle el producto o servicio ofrecido, con todas las características prometidas a precios competitivos.

- Ofrecerle productos y servicios a nivel nacional.
- Ofrecerle asesoría, con el fin de orientarlo en la búsqueda de la mejor opción de acuerdo a sus necesidades de servicios de telecomunicaciones.
- Mantenerlo informado de las características de los productos y servicios ofrecidos, así como también de los procedimientos necesarios para su contratación u otros procedimientos necesarios para interactuar con la empresa.
- Atenderlo con agilidad, dignidad y calidez.
- Brindarle las mayores facilidades de acceso a la contratación, uso, información y reclamo de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Ser muy explícito en los contratos y dar seguridades de cumplimiento.
- Ofrecerle un nivel de servicio que garantice un alto nivel de disponibilidad de los servicios.
- Procurar ofrecerle la mejor tecnología disponible.
- Prestarle servicios basados en valores éticos y morales.

Al Empleado:

- Asegurar que tenga claro los objetivos de la empresa y que sus líderes los promueven.
- Normar sus actividades en función de procedimientos y políticas claras.
- Darles las facilidades e información necesaria para realizar sus funciones eficientemente.
- Promover su compromiso con el futuro de la organización.
- Orientarlo a aceptar y colaborar con el cambio.
- Garantizarle mecanismos de selección y administración idóneos.
- Promoverle la comunicación interna y el trabajo en grupo.
- Desarrollar e informarle de las políticas de reconocimiento a la labor excepcional.
- Desarrollar a través de la capacitación continua.

Al Proveedor:

- Darle un trato justo y honesto.
- Ser transparente en la relación.
- Pagarles oportunamente por sus servicios o productos.

- Promover una relación de largo plazo.
- Desarrollar ágiles procesos de inversión y contratación y mantenerlos informados continuamente.
- En las contrataciones garantizarles la igualdad de oportunidades en igualdad de condiciones.
- Promover el cumplimiento mutuo de compromisos contractuales.
- Exigirle calidad en los productos o servicios recibidos.
- Promover la interacción, comunicación y transferencia de tecnología y de conocimientos del negocio.
- Exigir el justo precio relacionado al producto, calidad, oportunidad y servicio.
- Exigir términos de financiación asociados al riesgo del negocio y a una relación de largo plazo.
- Exigir el respeto a las decisiones asociadas a marcas o líneas de productos predefinidas.

Al Corresponsal:

- Promover una relación de aliado estratégico.
- Exigir comportamiento ético.
- Exigir la provisión de servicios con tecnología de calidad.
- Dar y exigir trato justo y transparencia.
- Garantizarle el pago oportuno en función de los términos acordados.
- Promover una relación a largo plazo.
- Promover el cumplimiento mutuo de compromisos contractuales.
- Exigir seriedad en la propuesta y en la ejecución de contratos.

Al Operador Alternativo:

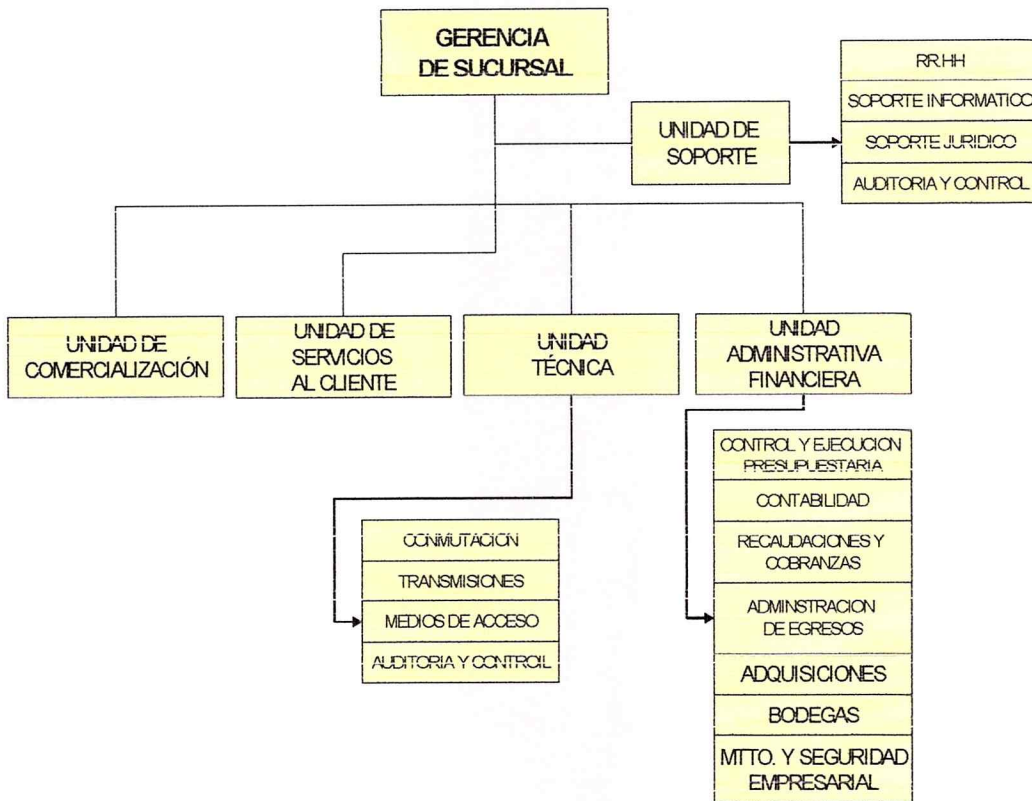
- Darle un trato de socio estratégico, condicionado a que invierta en el negocio.
- Buscar acuerdo de mutuo beneficio.
- Exigir trato justo, diferenciado y máxima apertura.
- Presentar proyectos integrales y vera

2.1.7.2. METAS

- Disminución en los niveles de Pérdidas para el 2009, en relación al año 2008
- Contar con el "100%" de los procesos relevados para el 2009.

2.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

ORGANIGRAMA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIÓN CENTRAL MACHALA



2.2. MACRO ENTORNO

Una de las tareas de las naciones que tienen en sus manos el poder económico y el poder de decisión, es el de la modernización del Estado, abarcando las privatizaciones de las empresa estatales, el control de la corrupción administrativa

existente en estos, la preocupación de reducir el nivel de pobreza, la eliminación del desempleo, elevar los niveles de educación a través de la ciencia y la tecnología.

Con la apertura de los mercados y la caída del proteccionismo, se da la oportunidad de extensión de las transnacionales, ya que cuentan con una tecnología desarrollada la cual sirve a su afán ofensivo globalizador; así tenemos por ejemplo las telecomunicaciones, la informática, etc.

El país que ingresa a la Organización Mundial de Comercio (OMC) tiene la posibilidad de ampliación de su mercado para realizar el comercio, pero tiene que desplegar un esfuerzo tecnológico con la finalidad de entrar a competir con países del resto del mundo. Con el ingreso a este organismo se busca un tratamiento equilibrado para realizar el comercio y no como se viene dando hoy en día la aguda diferenciación entre países desarrollados y subdesarrollados.

Agreguemos también, sistemas regulatorios e impositivos complejos, políticas económicas inestables, inflación creciente fluctuaciones en los tipos de cambio, y corrupción. Esa atrofia evidentemente impacta y limita sus posibilidades de generar mas empleo y desarrollo limitado su crecimiento futuro.

Las razones son varias, pero especialmente: la falta de apoyo financiero, desconocimiento de sus mercados, falta de habilidades gerenciales y pésimo manejo administrativo. A estas creencias hay que sumar errores administrativos, tropiezos financieros, problemas fiscales, obstáculos relacionados con las ventas y cobranzas, asuntos relacionados con la producción, y finalmente el hecho de que el director sea quien regularmente tome las decisiones.

2.3. MATRIZ P.E.S.T. ANÁLISIS, PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DEL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVE LA CNT S.A.. CENTRAL MACHALA.

POLÍTICO LEGAL	<p>La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, conforma una empresa de sociedad anónima, que se desenvuelve en el marco de las leyes societarias y sujetas al control de la Superintendencia de Compañía y Superintendencia de Telecomunicaciones en lo referente a los índices de calidad de servicio, que están definidos en el Contrato de Concesión. Este contrato le permite operar bajo el régimen de exclusividad temporal y regulada los servicios de telefonía fija local, nacional e internacional, así como los servicios portadores, incluyendo el arrendamiento de líneas y circuitos alámbricos e inalámbricos, con opción a operar los servicios de telecomunicación de libre competencia.</p>
ECONÓMICO	<p>La posición financiera de una empresa es una de las claves del éxito, ya que teniendo una buena posición financiera se encuentra en condiciones de desarrollar sus actividades en forma óptima y eficiente.</p>
SOCIAL	<p>La CNT, conciente de las necesidades de la ciudadanía, ha incrementado y extendido su atención a lo largo y ancho del país, dotando de telefonía pública en todos los rincones de la Patria a través de sucursales, quienes se han preocupado por brindar todos los servicios que dispone la empresa, facilitando a las personas comunicarse dentro y fuera del país.</p>
TECNOLÓGICO	<p>La tecnología avanza sin límites, cada día se incorporan nuevos procesos productivos, alcanzando economías de escala y elevando el nivel de productividad, por ende la competitividad de todo nivel y sobre todo en esta empresa, motivo de nuestro análisis.</p> <p>Entre la tecnología que dispone la empresa podemos citar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes fijas multiservicios (voz, datos y video). - Redes de larga distancia - Sistemas de acceso fijo inalámbrico Wimax, NGN - Redes de banda ancha etc.

Adicionalmente se ha analizado el factor ambiental de la empresa ya que por estar ubicada en una región con clima calido seco, y especialmente cerca del mar, soporta muchas averías en sus equipos, ya que se ve reducido el nivel de vida de los mismos, provocando considerables pérdidas económicas.

MESES	DESCRIPCIÓN DE RECLAMOS			ANÁLISIS ESTADÍSTICO		
	Líneas facturadas	Total reclamos	Reclamos sin respuesta	Cumplim. De visitas min. 78%	Averías por cada 100 (factor no max. 4.8)	Reclamos/líneas FACTURADAS
ENE/08	26.276	2.843	323	68,39%	6,60%	10,82%
FEB/08	25.974	2.022	235	66,85%	5,47%	7,78%
MAR/08	25.974	2.863	54	67,93%	7,28%	11,02%
ABR/08	25.747	2.047	194	52,84%	4,27%	7,95%
MAY/08	26.997	6.912	200	61,59%	5,42%	9,81%
JUN/08	26.018	2.178	228	67,76%	5,47%	8,37%
JUL/08	25.960	2.511	216	73,16%	7,71%	9,67%
AGOS/08	26.014	3.383	0	53,34%	7,50%	13,00%
SEP/08	25.891	2.303	0	66,85%	5,70%	8,89%

FUENTE: CNT – 2008

ELABORACIÓN: Las autoras

Como conclusión podemos indicar que del total de reclamos por líneas en mal estado mínimo debe existir un 78% de visita realizada a los clientes, pero como vemos en el cuadro no se cumple con esto.

Por cada 100 líneas mínimo un 4% es aceptable de que exista daños. Y del total de líneas que factura la CNT un 10% de los clientes presentan reclamos por diferentes circunstancias.

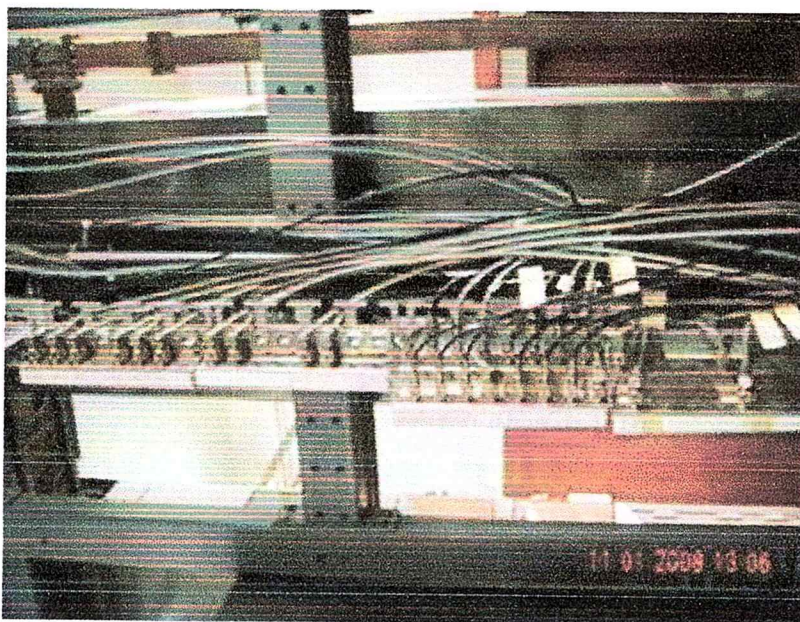
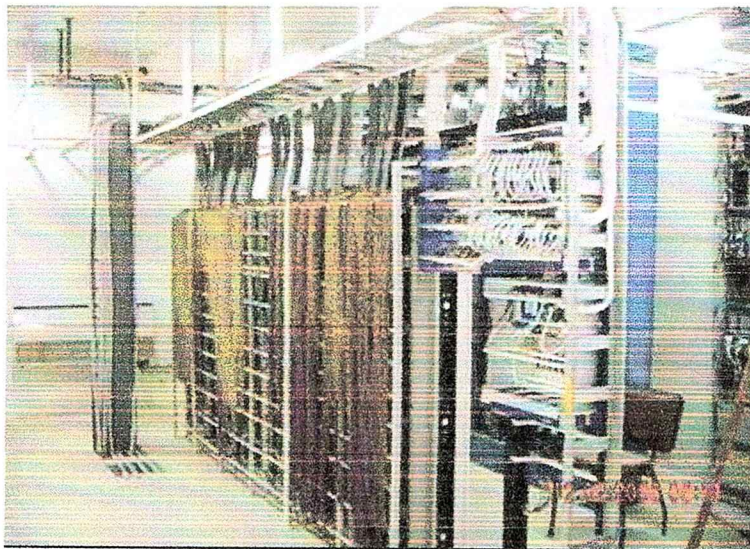
No existe hasta la presente fecha, que nuestra empresa haya provocado o atentado contra el medio ambiente, al contrario ha sufrido varios atentados en contra de nuestro material (robo de cables y equipos), los mismos que han sufrido alteraciones (fundiciones), preocupando a la empresa por los graves problemas de contaminación del medio ambiente, puedan ocasionar dichas actividades ilícitas y antitécnicas.

El personal técnico de la empresa, concientes de los problemas, especialmente de la emisión de ondas radioeléctricas, han tomado las debidas precauciones, evitando en lo posible ubicar estos equipos cerca de las personas, cumpliendo de esta manera todas las especificaciones previstas en el manejo y tratamiento de los equipos.

Robo de cables y equipos



Ubicación de equipos en lugares estratégicos para evitar la emisión de ondas radioeléctricas



2.4. MICROENTORNO

El microentorno constituye el ambiente donde se desarrolla y se relaciona la empresa, en la cual se destacan y se involucran los siguientes:



2.4.1. CLIENTES

Los clientes en la ciudad de Machala constituyen los siguientes estratos:

- Residencial, clientes o personas que usan el servicio en sus hogares.
- Comercial:
 - Instituciones Públicas
 - Establecimientos Comerciales
 - Profesionales
- Industrial
 - Bancos

- Hospitales y Clínicas
 - Fábricas e industrias
- Popular, con clientes de medio bajo ingresos económicos (sector periférico).

LÍNEAS NUEVAS	ENE-NOV-2008
Categoría A	No existe en Machala
Residenciales	2890
Comerciales e Industriales	589
TOTAL	3479

FUENTE: CNT – 2008
ELABORACIÓN: Las autoras

2.4.2. PROVEEDORES

La CNT, para cubrir sus necesidades de atención en telefonía e Internet, requiere de productos y servicios, externos, por tal razón dispone de varios proveedores tales como:

- Siemens
- Ericsson
- Huawei
- Cable
- Empresa Eléctrica
- Bancos (Pacífico, Machala, Servipagos, otros)
- Gasolineras
- Imprentas

Todos estos organismos, favorecen con sus servicios y/o productos, que permiten satisfacer las necesidades de la CNT, y de esta forma atender las necesidades de nuestros clientes de una mejora manera.

2.4.3. COMPETENCIA

La CNT, Central Machala, es una empresa del estado, habiendo alcanzado su liderazgo en las telecomunicaciones, sin embargo hoy en la actualidad tiene su competencia con la telefonía celular, sin embargo no ha decaído el mercado, al contrario sigue incrementado mas abonados, esto se debe a que nuestro servicio es cómodo y barato en relación a la competencia.

En la ciudad de Machala, existen operadores de telefonía celular tales como: Porta, Movistar, Internet, TV Cable, empresas que abarcan un buen mercado en la ciudad y la provincia, sin embargo la CNT, lidera el mercado, esto se debe por encontrarse respaldado del gobierno, quien día a día hace los esfuerzos necesarios por dar a la telefonía publica las garantías necesarias.

CNT Regional Machala	Otras operadoras
49.110 abonados en telefonía fija a Diciembre del 2008. Banda Ancha un aproximado a 1000 clientes	Clientes de telef. Móvil a oct. Del 2008 10.770.914 aproximado en todo el país

FUENTE: CNT – 2008

ELABORACIÓN: Las autoras

2.4.4. NORMATIVA

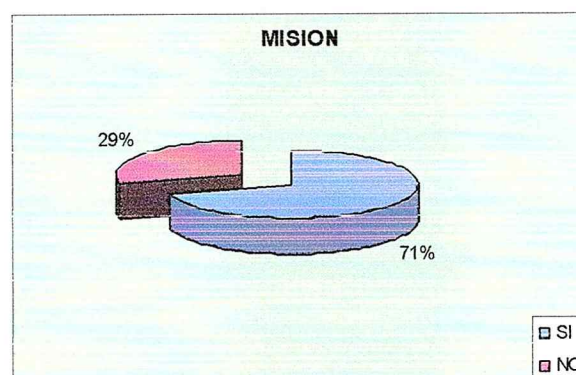
La CNT, se encuentra regulada y normada por la Superintendencia de Compañías y de Telecomunicaciones, además se dispone de un reglamento interno, políticas de funcionamiento, normas y procedimientos generales de acuerdo a la estructura organizacional, donde se delinea las actividades de acuerdo a sus funciones.

2.5. REPRESENTACIÓN ESTADÍSTICA E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANEXO "A" Cuestionario para el personal de Funcionarios y Empleados que laboran en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) sucursal Machala.

PREGUNTAS:

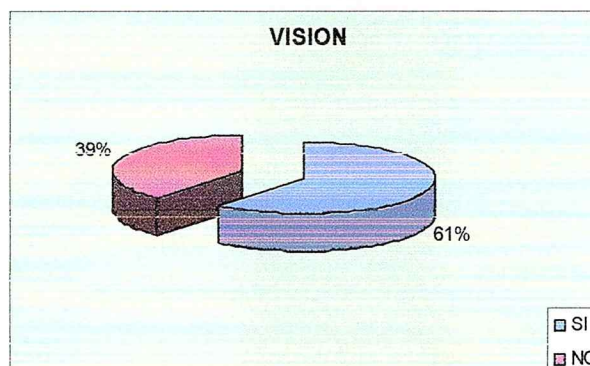
1) ¿Conoce usted la Misión de la CNT?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

El 71% de los encuestados contestaron afirmativamente sobre el conocimiento de la misión de la empresa, sin embargo el 29% del personal de funcionarios y empleados lo desconocen.

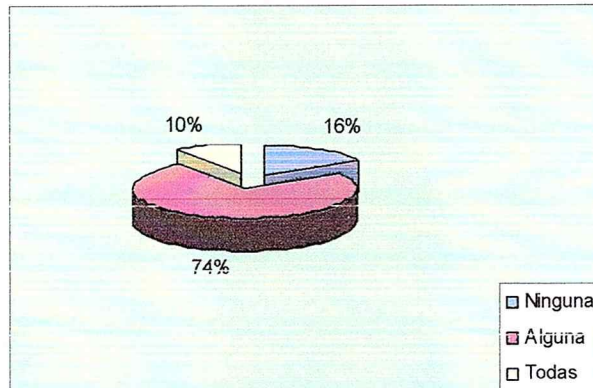
2) ¿Conoce usted la Visión de la CNT?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

El 61% de los encuestados dijeron sí conocer sobre la visión de la empresa, sin embargo el 39% del personal de funcionarios y empleados lo desconocen.

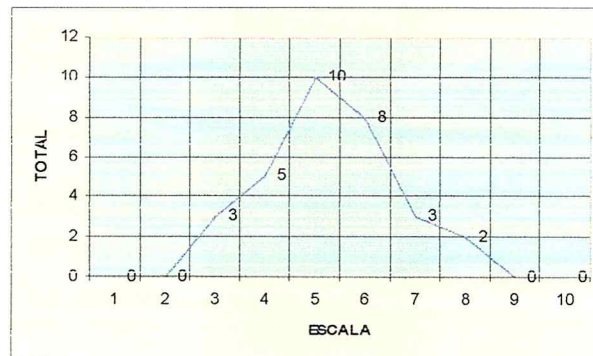
3) ¿Conoce usted las Políticas y manuales de la empresa?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

El 74% de encuestados desconocen de la existencia de algunas políticas y manuales que rigen en la empresa, esto amerita tomar medidas urgentes para mejorar el desarrollo de la empresa.

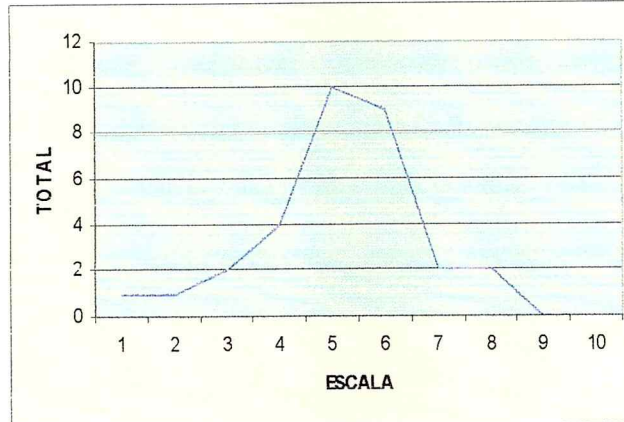
4) ¿En escala del 1 al 10, cuánto considera usted que se están cumpliendo la Misión y Visión de la empresa?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Según los resultados la empresa esta cumpliendo en un 50% la misión y visión propuesta en su planificación estratégica.

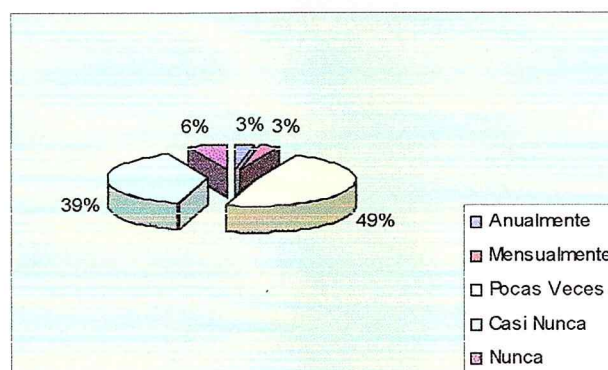
5) ¿En escala del 1 al 10, cuánto considera usted que se están cumpliendo las Políticas y Manuales de la empresa?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Así mismo la empresa esta cumpliendo en un 50% las políticas y manuales existentes en la empresa.

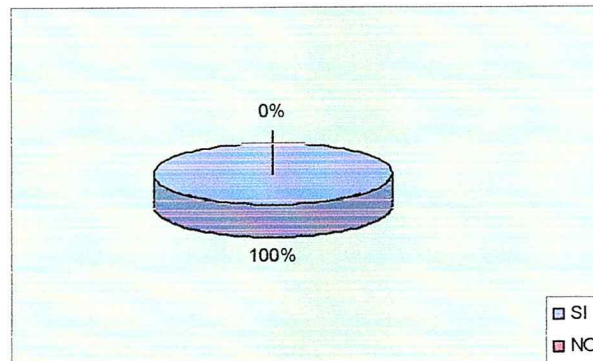
6) ¿La empresa le ha proporcionado capacitación sobre los aspectos antes mencionados?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Según estos resultados la empresa ha desarrollado capacitaciones muy pocas veces, esto hace notar que es importante y urgente que la empresa organice cursos de actualización y capacitación.

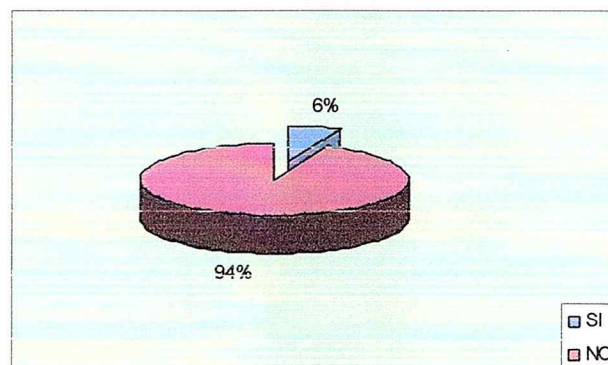
- 7) ¿Considera usted que el personal necesita capacitación periódica para aplicar con idoneidad las Políticas y manuales internos para cumplir con la Misión y Visión de la empresa?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

El 100% considera necesario que la empresa capacite a su personal, esto ayudaría a cumplir en mejor manera la misión y visión propuesta en su planificación.

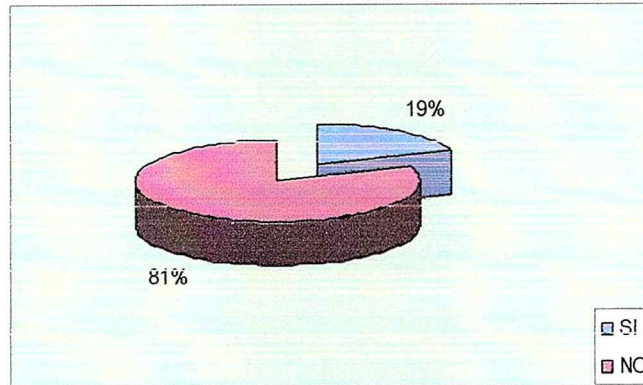
- 8) ¿Considera que el nivel de tecnología que posee la empresa, cubre las exigencias actuales del mercado y del negocio de telefonía?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Sus funcionarios y empleados consideran que la tecnología actual de la empresa, no cubre las expectativas para competir en el mercado y el negocio de la telefonía.

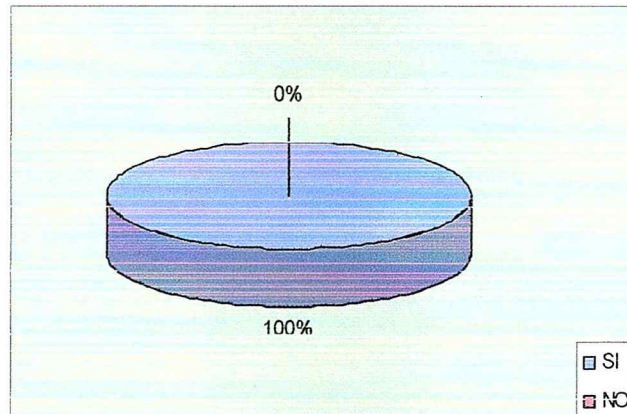
- 9) ¿Existe comunicación fácil y habitual entre el personal técnico y el administrativo para cubrir las exigencias de nuestros clientes y del negocio de telefonía con la oportunidad y calidad requeridas?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

En la empresa no existe una intercomunicación entre su personal, esto limita cubrir eficientemente las necesidades de los usuarios y el negocio en general.

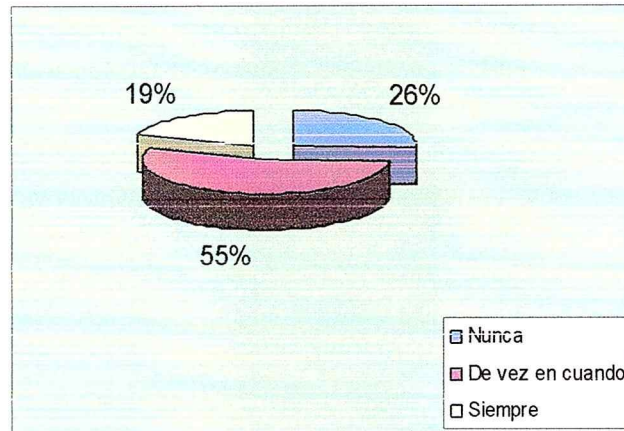
- 10) ¿Requiere de capacitación para atender en los diferentes servicios que dispone la empresa, para satisfacer las necesidades de los usuarios?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Sus funcionarios y empleados de la empresa, requieren de capacitaciones permanentes, esto les permitirá atender las expectativas de sus usuarios.

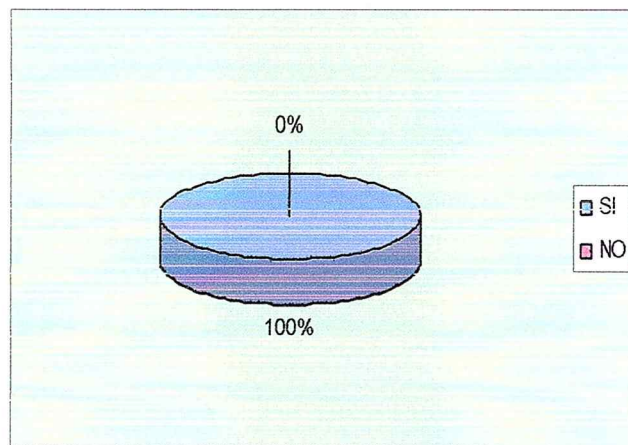
11) ¿Analiza usted las necesidades de los usuarios que se pueden implementar para mejorar la calidad de atención a los clientes internos y externos?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

En la actualidad que existe gran competencia en el mercado, la empresa de vez en cuando realiza un análisis sobre las expectativas que tienen los clientes para mejorar el servicio de telefonía.

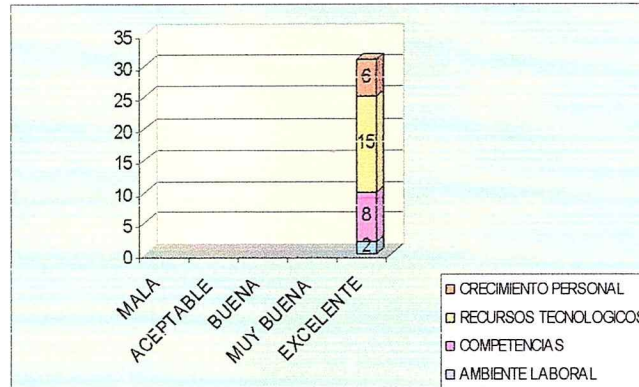
12) ¿Considera necesario que se le proporcione un manual con normas y procedimientos técnicos, para fortalecer las capacidades de atención al cliente interno y externo?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Es importante manifiestan sus empleados y funcionarios que se disponga un manual con procedimientos técnicos, esto permitirá mejorar y fortalecer la atención al cliente interno y externo.

13) ¿Cómo conclusión de lo anterior, considera que la calidad en la atención al cliente externo en los servicios que brinda la CNT, va a depender de:



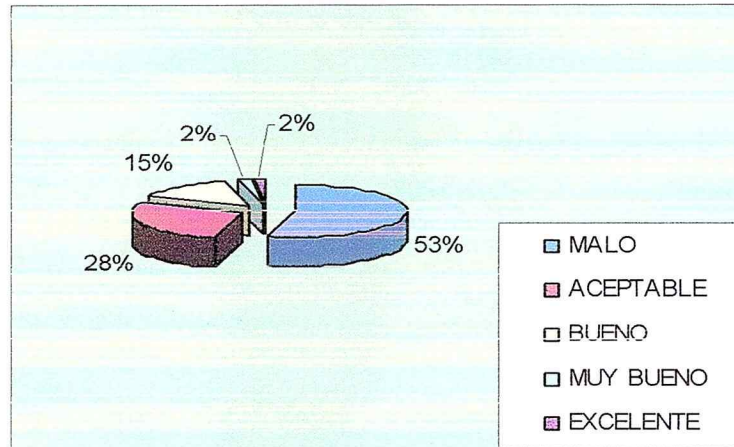
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Los encuestados manifiestan que para que exista una calidad en la atención al cliente, deben ser excelentes los recursos tecnológicos, la competencia, el crecimiento personal y el ambiente laboral, estos aspectos aportarían muchísimo en el mejoramiento de la calidad del servicio.

ANEXO "B" Cuestionario de satisfacción del servicio de atención al usuario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) en la ciudad de Machala.

PREGUNTAS:

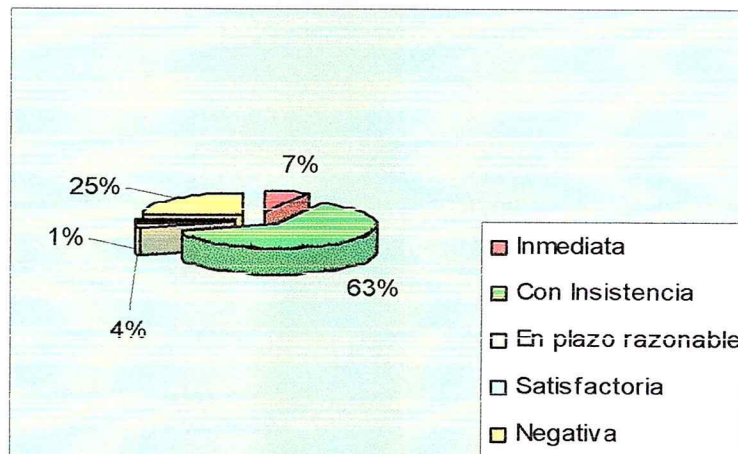
1) ¿El servicio que recibe usted en los diferentes departamentos de la CNT es?:



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Se puede observar que la percepción del cliente externo sobre los servicios que brinda la CNT es MALO, situación que debería ser tomada en cuenta para mejorar la problemática.

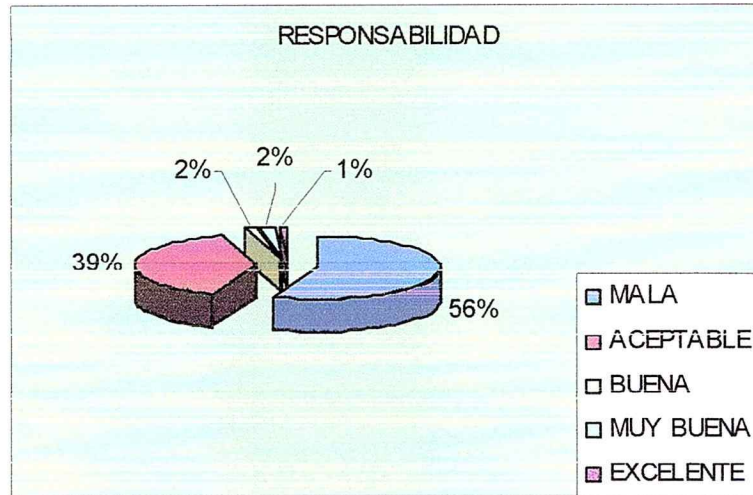
2) ¿Se han atendido sus reclamos en el tiempo y forma?



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

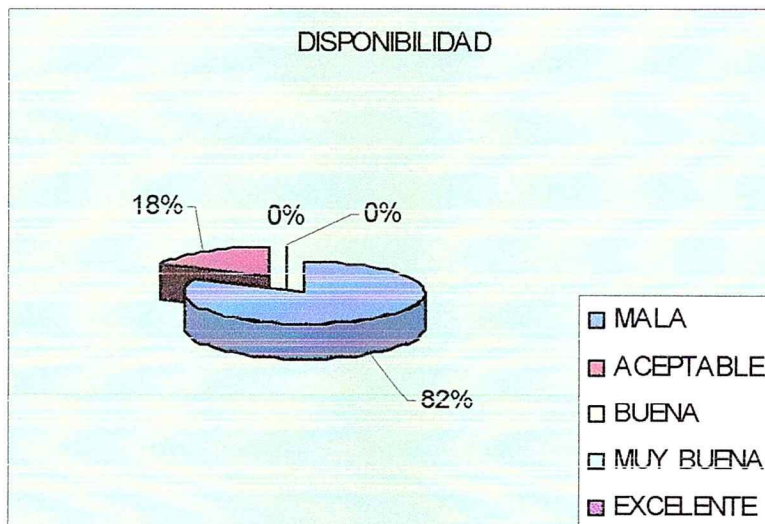
Según la encuesta, la mayoría de los reclamos fueron atendidos con insistencia.

3) ¿Expresa su criterio de la institución y del personal tomando como parámetro los siguientes puntos y de acuerdo a la escala de valor?



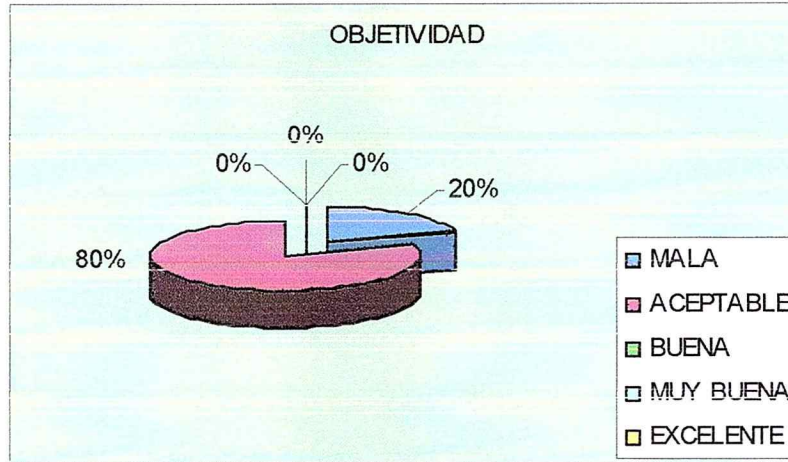
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Sobre la responsabilidad, existe una imagen negativa de la empresa, donde la mayoría de entrevistados contestaron como mala, pues sus cuestionamientos o reclamos no son atendidos en los tiempos determinados.



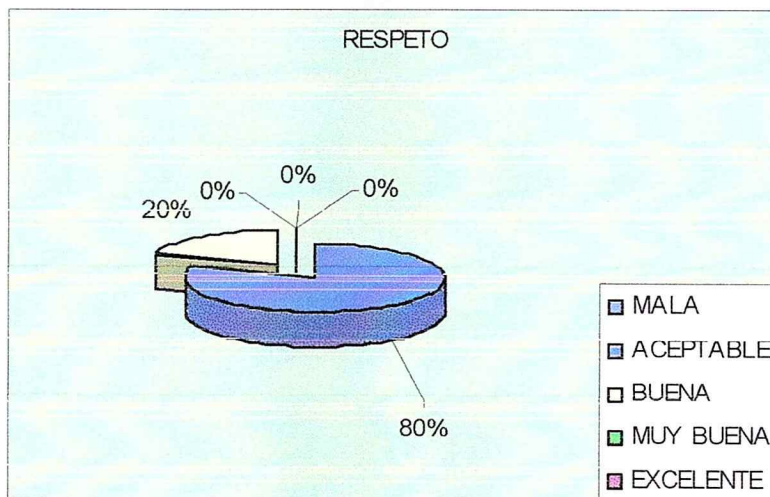
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Existen inconvenientes en la disponibilidad, pues los entrevistados creen que es mala, careciendo de personal suficiente para hacer frente a los reclamos o quejas del usuario.



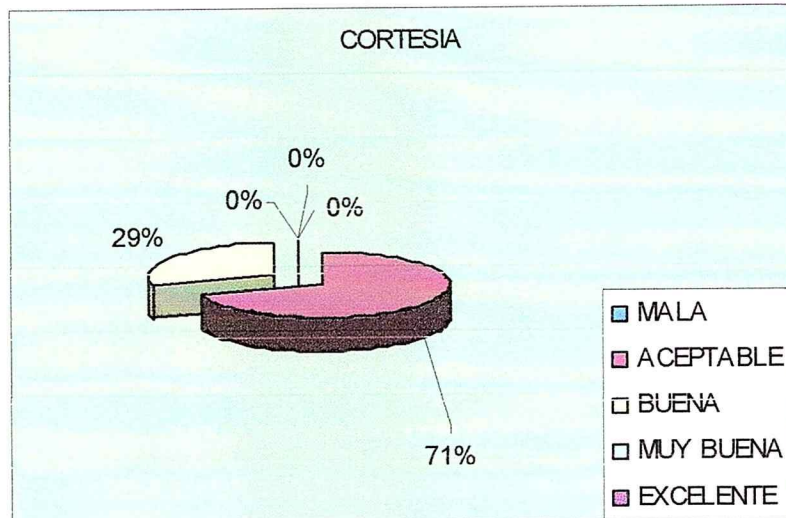
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

En cuanto a la objetividad, los encuestados la señalaron como aceptable, pues creen que la empresa labora con metas propuestas que le dan la claridad necesaria para saber hacia donde se dirigen y que es lo que desean lograr.



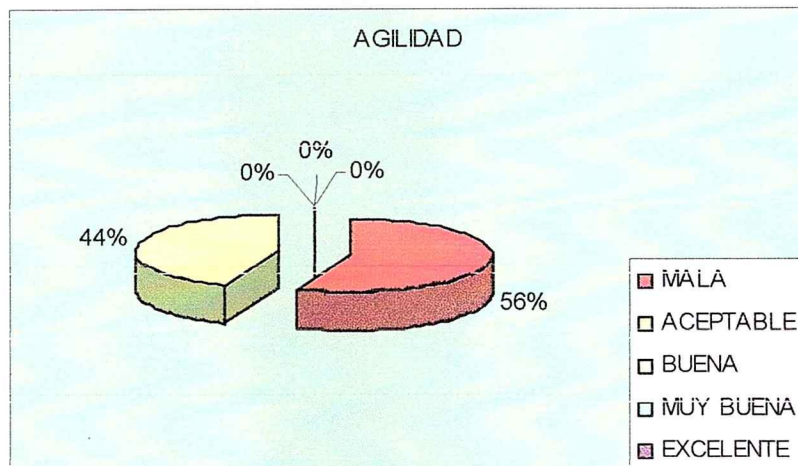
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

El personal de la empresa CNT labora con respeto, transmitiendo esta variable al usuario que ven como una fortaleza esta situación por parte del recurso humano del área de atención al cliente.



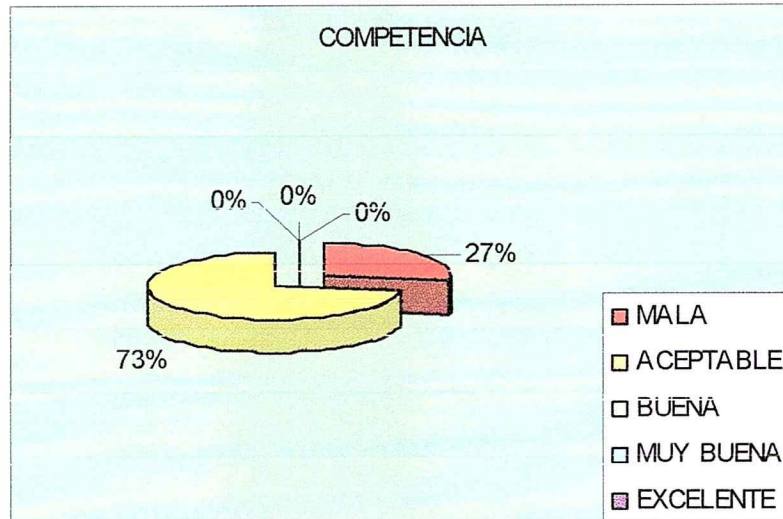
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

El personal de CNT es cortés en el trato al usuario, donde éste considera aceptable la manera en que reciben sus reclamos o quejas.



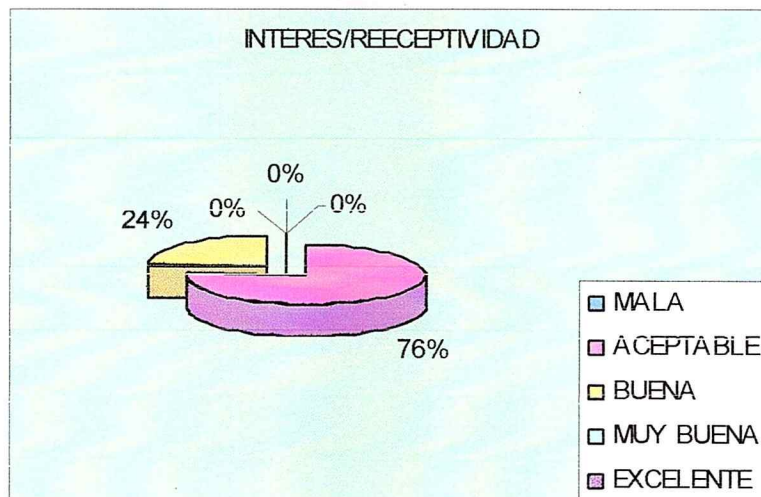
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

La agilidad es percibida por el usuario como mala en su mayoría, es decir, por el 56%. Por el contrario el 44% creen que es aceptable. Debiéndose tomar medidas precautelares para reducir los índices de insatisfacción.



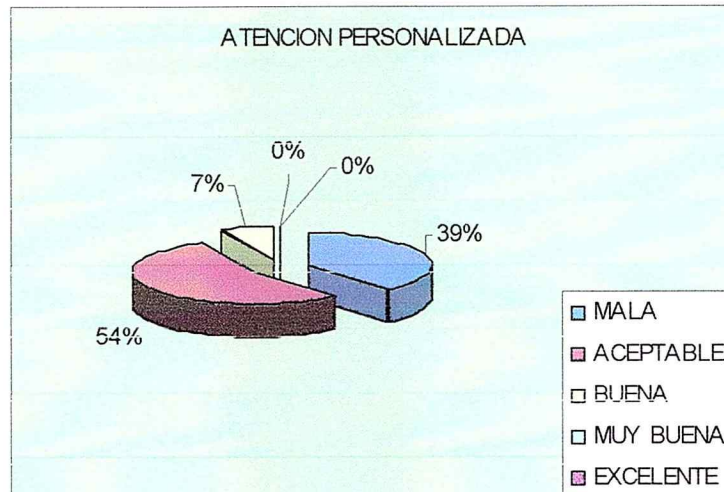
Fuente: Guía de entrevista
 Elaboración: Las autoras

El 73% de los entrevistados creen que la competencia es aceptable. Un 27% la considera como mala. Debiendo tomar medidas precautelares para disminuir la inconformidad de los usuarios.



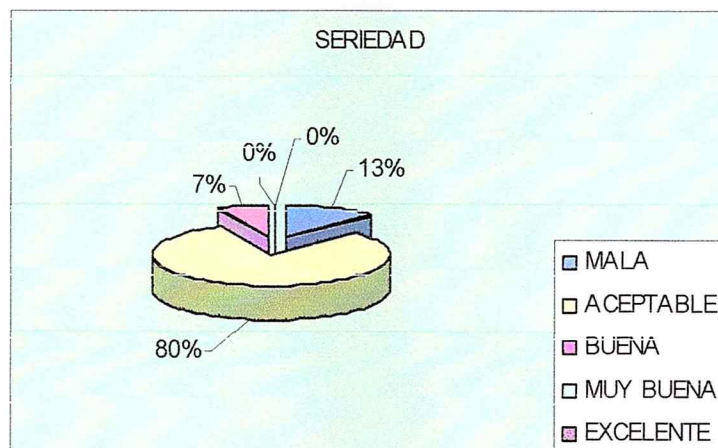
Fuente: Guía de entrevista
 Elaboración: Las autoras

Los entrevistados ven de buena manera el interés y receptividad aplicada en los trámites del usuario generados por el personal del área de atención al cliente.



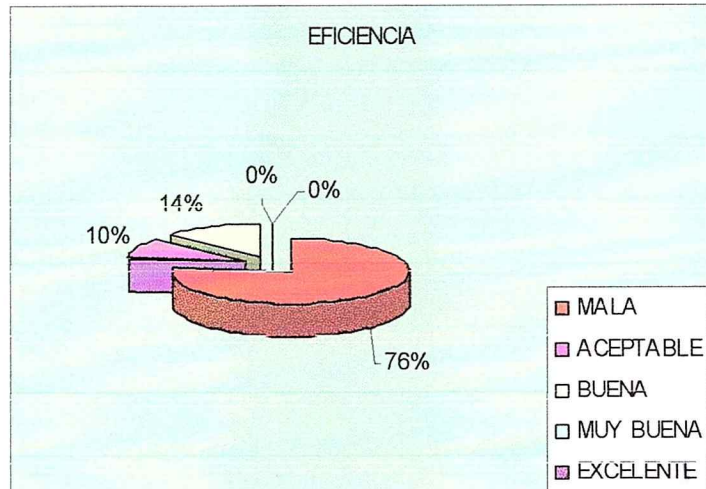
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Los entrevistados consideran que la atención personalizada generada por el personal de atención al cliente es aceptable, esto lo dijeron el 54% de las personas consultadas. En cambio el 39% dijeron que es mala y un 7% como buena. Necesitando mejorar esta función para disminuir las quejas a través de una mayor capacitación al personal.



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

La seriedad en el trato al usuario por parte del personal del área de atención al cliente es considerada como aceptable, observándose que los empleados hacen un esfuerzo por transmitir una mejor imagen de la institución.

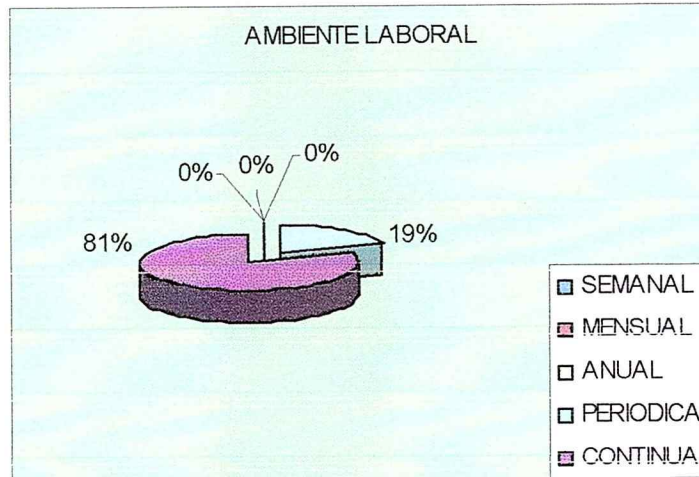


Fuente: Guía de entrevista
 Elaboración: Las autoras

El nivel de eficiencia es mala, lo que difiere con el trato al cliente. Es decir por un lado el personal es amable, respetuoso, serio, cortés, objetivo, mientras en lo concerniente a operatividad los empleados no son responsables, ni ágiles, ni eficientes, lo que se ve reflejado en los constantes reclamos y quejas del usuario por el servicio desplegado por la CNT.

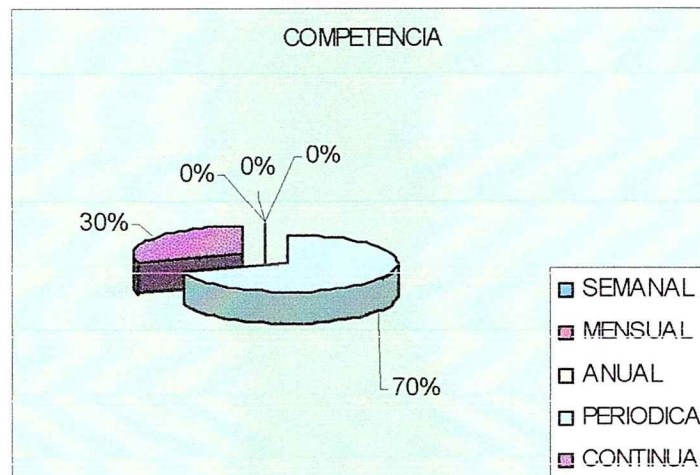
Además se debe de tomar en cuenta que los resultados arrojados en esta pregunta, se puede observar que en su mayoría la valoración no alcanza la escala promedio de 3 (Buena), por tanto se deben realizar medidas correctivas para que satisfaga la necesidad del cliente.

4) ¿En base a lo anterior, exprese su criterio sobre las mejoras que la empresa debe efectuar para optimizar la atención a usted como cliente de acuerdo a la siguiente escala de valor?



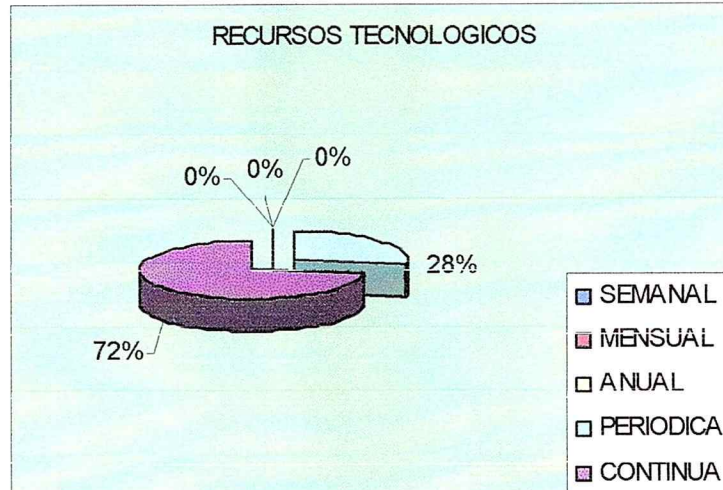
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Los usuarios creen que CNT debe de emprender en una mejora continua del ambiente laboral para brindar un mejor servicio al cliente.



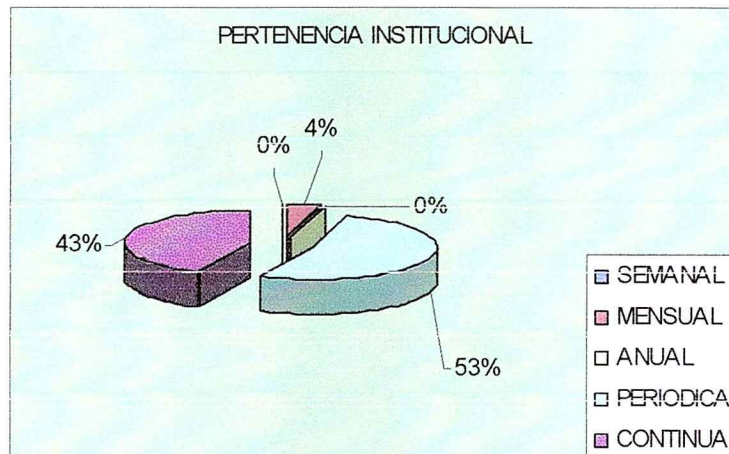
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Sobre la competencia, el usuario cree que debe existir una mejora periódica para aumentar la competitividad del personal de atención al cliente y operativo.



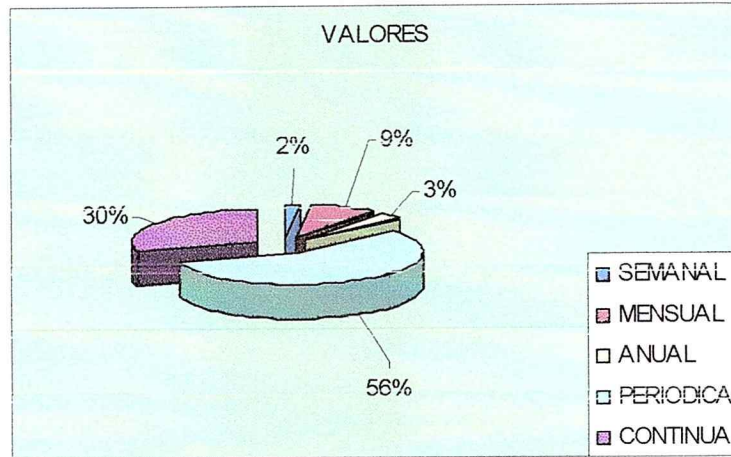
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Los recursos tecnológicos también requieren de una mejora continua para brindar un servicio de calidad a través de la generación de un producto eficiente y competitivo.



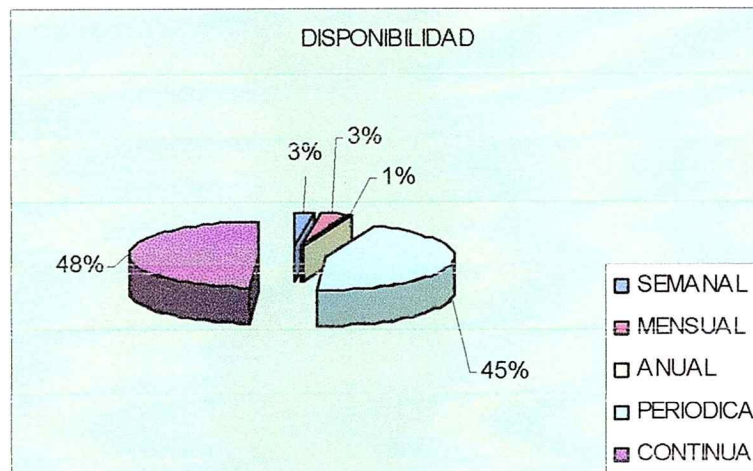
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Debe darse una mejora periódica de la pertenencia institucional, es decir, tratar de que el usuario se identifique con la empresa a través de una atención personalizada, cordial y eficiente.



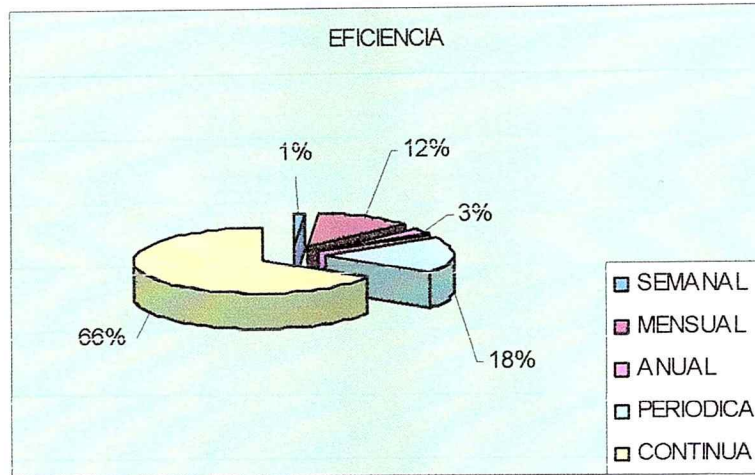
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

Los valores deben ser mejorados periódicamente, para que el personal labore de manera eficiente, motivado a entregar un servicio de calidad que se verá reflejado en la eficiencia que se le de al reclamo o queja del usuario.



Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

La disponibilidad debe ser mejorado continuamente piensan los entrevistados, con lo que el usuario recibirá una mejor atención dado que la empresa contará con el personal suficiente para hacer frente a los reclamos o quejas.



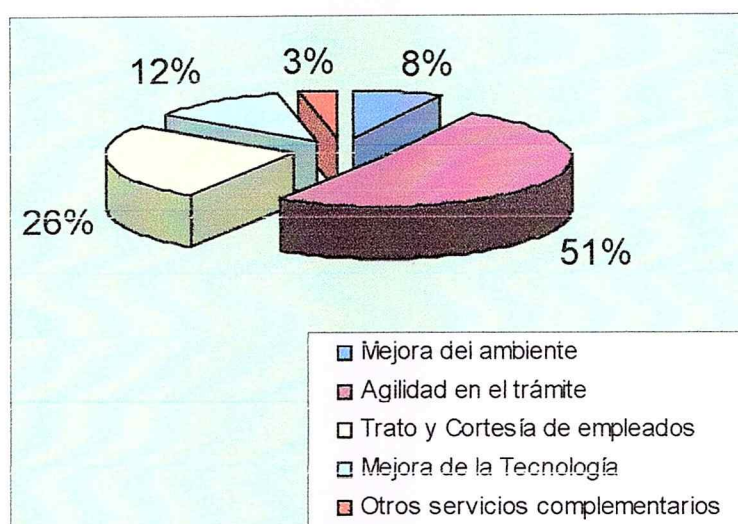
Fuente: Guía de entrevista
Elaboración: Las autoras

La mayoría de encuestados, manifiestan que para recibir un buen servicio que satisfaga sus expectativas es necesario que periódica y continuamente se mejore la eficiencia.

Además se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Se debe realizar una revisión del clima organizacional y estado de las oficinas para atender a los clientes (Ambiente Laboral).
- Se debe aplicar programas de capacitación en la visión, misión, políticas, manuales, productos y servicios de la empresa, estrategias modernas, normas y procedimientos actualizados. (competencia)
- La actualización de dispositivos tecnológicos de punta y directrices idóneas para resolver reclamos o inquietudes del cliente, sin barreras, impedimentos o burocracia (Recursos Tecnológicos).
- Aplicación de programas y talleres de crecimiento personal, motivación y liderazgo para mejorar el trato con el cliente (Pertenencia).
- la difusión y evaluación de valores éticos y morales entre el personal de la empresa (Valores).
- Concienciar al personal sobre la oportunidad y continuidad del servicio al cliente (Disponibilidad)

- La realización de cursos sobre ventajas y desventajas de productos y servicios de la empresa que permitan la resolución de problemas en el primer contacto (Eficiencia)
- 5) ¿Cuál sería su aporte significativo para la CNT, en el mejoramiento del servicio de acuerdo a sus expectativas?



Es evidente en este resultado, el 51% de usuarios manifiestan que es necesario la agilidad en los trámites, el 26% manifiesta que mejore el trato y cortesía de los empleados, 12% considera que mejore la Tecnología, el 8% considera que se mejore el ambiente organizacional y el 3% considera que se incorporen otros servicios complementarios; de esta manera consideran que mejoraría el servicio de atención de la CNT.

2.6. RESUMEN GENERAL DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CON RELACIÓN A LAS HIPÓTESIS

- Con relación a la hipotesis general, en los resultados obtenidos, se manifiesta la inconformidad de los clientes en relación a la mala atención, ya que no satisface sus expectativas en relación a la competencia, se requiere de dispositivos tecnológicos de punta y directrices idóneas para lograr un cambio de actitud que mejore la atención al cliente en un clima organizacional adecuado.

- Con relación a la hipotesis particular se determinan:
 - Que en su mayoría los empleados no conocen la misión y visión objetivos, valores, principios Metas y Políticas de la empresa.
 - La mayoría de empleados requieren capacitación, para mejorar la atención en la empresa.
 - La tecnología actual de la empresa, no cubre las expectativas para competir en el mercado y el negocio de la telefonía, se requiere implementar e innovar nueva tecnología acorde a la actualidad mundial.

CAPITULO III

PROPUESTA DE CREACIÓN

MODELO DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT S.A.. CENTRAL MACHALA.

3.1. ANTECEDENTES

Continuamente oímos hablar de la mala Calidad de la Atención que generalmente reciben los Usuarios por parte de los Operadores de los Servicios, y en especial, de su falta de Disposición Personal hacia los Clientes de dichos Servicios. La mala calidad de atención al cliente, además de producir insatisfacción en los usuarios, redunda en una mala Imagen Institucional para la Organización.

Sin embargo, cuando tratamos de mejorar esa situación a través de Cursos de Atención al Cliente y de Calidad del Servicio, los resultados son poco apreciables y sus efectos se extinguen rápidamente. El problema radica en que generalmente la información que se les suministra en dichos Cursos a los Operadores de Servicios, pretende ser montada sobre Mapas Personales que no tienen nada que ver con la Vocación de Servir y de hacer las cosas con Excelencia. A menudo, los Mapas de Maltrato Personal y de Descalificación, son las raíces más profundas de la baja Valoración que recibe el Operador de Servicios, y de la baja Calidad que a su vez éste entrega al Cliente que los utiliza.

Para lograr cambios significativos y duraderos, se requiere desarrollar un Proceso de Adiestramiento dirigido a Revisar y Reestructurar Mapas Personales, y darles la oportunidad a los Operadores, de valorar y darle sentido a lo que hacen, descubriendo sus capacidades para la prestación de un Servicio de Calidad tanto a los Clientes Internos de la Organización como al Público en General.

3.2. FINALIDAD

Este Modelo Estratégico será una guía importante para los colaboradores, ejecutivos y directivos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., comprometidos altamente con el servicio y el grado de contacto con los clientes. Así mismo, puede servir a los estudiantes de carreras afines con los negocios y ciencias empresariales que deseen explorar el maravilloso tema del servicio al cliente.

3.3. JUSTIFICACIÓN

El servicio al cliente no es una estrategia mágica que surge solamente de una buena idea. Está relacionada con el impacto que deseas tener en tus clientes tomando como base tu estrategia comercial. Descubre los elementos para hacer del servicio al cliente tu ventaja competitiva.

Servir al cliente implica realizar todas las actividades necesarias para lograr que nuestro cliente reciba el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado, cumpliendo cualquier promesa que hayamos hecho durante la venta.

Muchas empresas no dan importancia a este aspecto importante como es el servicio al cliente, por ello conlleva a que sus clientes se alejen y no mantengan la fidelidad, para evitar esto, es necesario la capacitación permanente de su personal que se encuentra involucrado en dicha actividad, de disponer normas y procedimientos que permitan favorecer a un buen servicio, el presente manual se justifica por su importancia de permitir lineamientos técnicos que facilitaran a las personas desenvolverse satisfactoriamente en la delicada misión de atender al cliente.

3.4. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Contribuir a mejorar y mantener la Calidad de los Servicios prestados por la Organización, a través de un contenido técnico y aplicable, que permita desarrollar y mantener su autoestima, y al mismo tiempo prestar un nivel de excelencia en la Atención al Cliente, con el propósito de posicionar y mantener la Imagen Institucional de la Organización ante los Clientes Internos y Externos.

3.5. BENEFICIARIOS

El Presente trabajo está dirigido a Personal que labore tanto en las áreas técnicas como administrativas y de atención a Clientes Internos y Externos, así como al Personal Operativo de Atención al Público de las distintas áreas de la Organización.

3.6. RESULTADOS ESPERADOS

Una vez validado este material por el organismo competente, los Participantes estarán en capacidad de:

- Identificar y reestructurar sus Mapas Inefectivos de Desempeño en la Atención al Cliente.
- Analizar las pautas de comportamiento que producen Satisfacción e Insatisfacción en el Cliente la forma de aplicarlas en la situación laboral.
- Aplicar un Modelo de Interacción con el Cliente que incremente de manera significativa su Percepción de la Calidad del Servicio.
- Manejar adecuadamente situaciones difíciles en la interacción y comunicación tanto con los Clientes Internos como Externos.
- Lograr una actitud positiva que se resume en dos frases: Mayor y Mejor liderazgo.
- El servicio no depende solamente de los colaboradores, sino también, depende de sus líderes.

3.7. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT, REGIONAL 7, CENTRAL MACHALA.

3.7.2 DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS

Tecnología. Muchos de los problemas que se presentan desde el momento de la instalación de una línea telefónica hasta la activación de los servicios adicionales es debido a que las centrales telefónicas se encuentran en mal estado y son de baja capacidad o subutilizadas, ciclo de vida de productos afectado por falta de metodología de mantenimiento y desarrollo, no existe herramientas y materiales suficientes para que el personal técnico pueda cumplir a cabalidad con la tarea encomendada, esto es la instalación de la línea, así también el personal de atención al cliente maneja equipos de cómputos con sistemas operativos que van desde Windows 98, periféricos en mal estado lo que dificulta el buen funcionamiento que los sistemas utilizado para el ingreso de los servicios.

Nuestra propuesta va encaminada a una inversión en proyectos que permita crear nuevas centrales telefónicas con tecnología de punta a fin de poder atender la gran demanda insatisfecha existente hasta el momento y así evitar que la competencia gane terreno, así mismo el personal que se dedique en la adquisición, mantenimiento y uso de los equipos tecnológicos sea personal especializado con amplio conocimiento del negocio de la telefonía. A esto sumamos un inmediato equipamiento de equipos informáticos para todos el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Central Machala, esto permitirá que el personal de atención al cliente agilite los trámites solicitados por los clientes que se acercan a las ventanillas de la institución.

Calidad en el Servicio.- Constantemente desfilan gran cantidad de clientes reclamando en las ventanillas por el daño de sus líneas, valores cobrados sin tener el servicio incluso por varios meses, a esto agregan la pésima contestación por parte del personal que esta al frente recibiendo los reclamos presentados, con una estructura física no adecuada tanto para el cliente interno y externo ya que la

atención no es personalizada sino a través de ventanillas donde el cliente tiene que alzar la voz para que el empleado pueda escucharle.

En nuestro trabajo proponemos en primer lugar invertir en una excelente estructura física del área de atención al cliente en donde se sientan cómodos tanto el cliente interno como externo teniendo una atención personalizada entre cliente y empleado no estén de pie frente a una ventanilla incomoda sino ambos sentados en un amplio y agradable espacio físico con clima fresco, con muebles y equipos nuevos.

Recurso Humano Motivado.- En cuanto al Recurso Humano manifestaremos que en las áreas estratégicas esto es atención al cliente no existe personal altamente capacitado con una vocación que trae como resultado el éxito, sino que trabaja por recibir un salario sin importarle si el servicio y atención que brinda es satisfactorio para la comunidad, esto se da muchas veces por la inadecuada selección del personal idóneo ya que como la política esta inmersa y cada administrador de turno tiene compromisos políticos provocando muchas veces el descontento de personal más antiguo que pese a tener experiencia por los años de servicio en la institución no son considerados para ocupar los puestos vacantes esto desmotiva enormemente al empleado ya que sus remuneraciones por varios años no ha mejorado, sin embargo el personal que ingresa producto de la política lo hacen con una remuneración muchas veces que duplica al suyo; convirtiendo a este empleado en una persona relegada, sin deseos de servir y peor aun trabajar en equipo, formándose los negativos silos funcionales; a esto se suma el incumplimiento de los derechos y beneficios adquiridos mediante el Contrato Colectivo y Código de Trabajo vigentes.

Muchas empresas especialmente aquellas que están administradas por el Estado no dan importancia al Recurso Humano que es el pilar para que una institución salga a flote, en la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT central Machala, por la alta rotación de Directores y Presidentes constantemente se cambian al personal de los puestos claves, esto es, atención al cliente, área técnica, área financiera por lo que en nuestro planteamiento indicamos que estos puestos no sean de libre remoción con esto se evitaría los retrasos por desconocimiento del

funcionario entrante y por ende aplicaciones de políticas erradas que coadyuvan a un bajo nivel de satisfacción del cliente.

En la contratación de personal debe ser personal idóneo altamente capacitado y con experiencia en la rama de atención al cliente sin que intervenga la política. Conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la CNT es una tarea primordial de nuestros directivos si no queremos perder competitividad y liderazgo en las telecomunicaciones.

Promover e invertir planes de capacitación a nivel de todas las aéreas a fin de que se lleve una misma cultura corporativa sin confrontaciones.

Normativa Interna.- La falta de conocimiento ya sea por inoperancia de los directivos o simple desinterés por parte del empleado que pese a tener la herramienta a su alcance no se preocupa por informarse de las políticas y reglamentos que se aplican en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT.

En nuestra propuesta plantearemos que todo el personal tenga acceso a la intranet de la CNT y así tener instruirse en las normativas internas de la empresa.

El éxito de cumplir a cabalidad las tareas propuestas está en la planeación por lo que es muy importante que tanto directivos como empleados tengan constantes reuniones ya sea semanal, quincenal o mensual a fin de planear lo que se quiere hacer e ir cumpliendo con los objetivos de la empresa y en los plazos proyectados.

Es importante conocer que la reglamentación laboral no sólo implica obligaciones para la empresa y derechos para el trabajador sino también a la inversa, una correcta información en este sentido es la mejor manera de evitar difíciles situaciones posteriores.

3.8. FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT, CENTRAL MACHALA.

3.8.1. TECNOLOGÍA

Para solucionar los problemas que se han presentado debido a las centrales telefónicas en mal estado, mantenimiento deficiente, tecnología obsoleta, falta de herramientas y materiales suficientes, equipos de cómputos con sistemas operativos no actualizados y periféricos en mal estado, proponemos una inversión en proyectos que permita adquirir nuevas centrales telefónicas con tecnología de punta acompañado de personal capacitado en la instalación, mantenimiento y uso de esos equipos tecnológicos y equipamiento de equipos informáticos para todos el personal de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones central Machala que permita mejorar la atención al cliente.

La propuesta consiste en:

Tipo de Equipo	Marca	Unidades	Usuarios
Centrales Telefónicas digitales	Huawei	2	32
UPS que puedan proteger los equipos	Trip lite	100	100
Equipos de Computación con aplicaciones de Windows XP o vista	HP	54	54

ELABORADO POR: Las autoras

3.9. ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EJECUTAR LA PROPUESTA EN LA CNT S.A. REGIONAL 7, CENTRAL MACHALA:

Objetivos	Responsabilidad	Plazo de consecución	Prioridad
Financiamiento para la adquisición de nuevas centrales telefónicas con mayor capacidad y tecnología avanzada	Gerencia, Operación y Mantenimiento	1 Año	1
Trabajar en un plan Regional de Conectividad para dotar de telefonía e Internet a las zonas urbano-rural	Gerencia comercial, Operación y Mantenimiento	1 Año	2
Plan emergente para el cambio de computadores, ups e impresoras a todo el personal	Informática Gerencia,financeiro	1 Año	1

ELABORADO POR: Las autoras

3.9.1. CALIDAD DEL SERVICIO

Para mantener un nivel de calidad adecuado procuraremos obtener en lo posible "cero deficiencias y reclamos" en retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Proponemos:

- Una buena planificación para la entrega oportuna y continua a los empleados de los medios y recursos tecnológicos para una óptima atención al cliente.

- Analizar los cambios en los procesos para obtener una mejor calidad.
- Mejorar el clima organizacional y ambiente adecuado para mantener nuestro nivel de clientela para lograr los siguientes índices o parámetros de eficiencia, los mismos que van a ser continuamente monitoreados.

Estos son:

Concepto del índice	Modelo propuesto
Reducción de fallas en la facturación.	$\frac{\text{Reclamos} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Reclamos} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Reducción de costos relativos a la atención al cliente.	$\frac{\text{Costos} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Costos} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Reducción de gastos de inspección y pruebas	$\frac{\text{Costos} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Costos} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Aumentar contratos con clientes	$\frac{\text{Contratos} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Contratos} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Reducción de reclamos entre departamentos.	$\frac{\text{Reclamos} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Reclamos} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Reducción de información y reportes falsos.	$\frac{\text{Informes} - \text{observados} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Informes} - \text{observados} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Reducción de los tiempos en las reparaciones e instalación de equipos	$\frac{\text{Tiempo} - \text{promedio} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Tiempo} - \text{promedio} - \text{mes} - \text{anterior}}$
Reducción de conflictos entre el personal.	$\frac{\text{Numero} - \text{casos} - \text{solucionados} - \text{mes} - \text{actual}}{\text{Numero} - \text{caso} - \text{solucionados} - \text{mes} - \text{anterior}}$

ELABORADO POR: Las autoras

Análisis de los índices.- Cada índice será analizado por separado y se tomarán acciones correctivas según cada resultado. Ejemplo: Si el índice que analiza las fallas en la facturación es más que uno significa que ha habido más casos fallidos el mes actual en relación con el mes anterior. Este daría lugar a investigar los motivos de estas fallas para tomar las acciones correctivas inmediatas.

Reducción de fallas en la facturación.- Este indicador servirá para conocer los reclamos realizados en el mes actual con el mes anterior, comparando su reducción o aumento, para tomar medidas precautelares.

Reducción de costos relativos a la atención al cliente.- Da a conocer la situación de los costos dirigidos al área de atención al cliente.

Reducción de gastos de inspección y pruebas.- Indicador que sirve para conocer si los gastos de inspección y pruebas se han reducido con el del mes anterior.

Aumentar contratos con clientes.- Sirve para conocer el nivel de los contratos obtenidos en un mes dado en comparación con el mes anterior.

Reducción de reclamos entre departamentos.- Sirve para conocer si durante la fecha de cálculo ha habido una reducción en los reclamos entre los distintos departamentos de la CNT.

Reducción de información y reportes falsos.- Índice que permite conocer la reducción que se ha dado de información y reportes falsos.

Reducción de los tiempos en las reparaciones e instalación de equipos.- Sirve para controlar al personal encargado de reparaciones e instalación de equipos el mismo que debe de hacerlo en los tiempos estimados por el departamento respectivo.

Reducción de conflictos entre el personal.- Permite conocer si los conflictos entre el personal han sido reducidos, situación que daría lugar a una mayor eficiencia del personal en su puesto de trabajo.

3.9.2. ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EJECUTAR LA PROPUESTA EN LA CNT REGIONAL MACHALA

Estrategias	Responsabilidad	Plazo de ejecución	Prioridad
Campañas publicitarias para atraer nuevos clientes	Gerencia comercial, Dpto. Marketing	1 mes	1
Promociones especiales con hasta un 20 % de descuento los 365 días del año.	Gerencia comercial, Dpto. RR.HH,	1 mes	2
Charlas y cursos sobre calidad de los productos y servicios que brinda la empresa.	Gerencia comercial, Dpto. RR.HH, Coaches (colaboradores seleccionados)	2 meses	3
Instalación gratuita de Líneas de teléfono e Internet a todas las escuelas, hospitales que pertenecen al estado.	Gerencia comercial, Operación y Mantenimiento	3 meses	4

ELABORADO POR: Las autoras

Estrategias	Responsabilidad	Plazo de ejecución	Prioridad
Recurso Humano Motivado			
Seminario de Capacitación y concienciación de funcionarios y empleados a través del Coaches	Gerencia comercial, Dpto. Marketing, Dpto. RR.HH,	1 mes	1
Plan emergente para la remodelación del espacio físico del área de atención al cliente	Gerencia comercial, Ingeniería y Diseño	3 meses	2
Reconocimiento al funcionario que demuestre carisma y aptitud para atraer al cliente y por ende mantener su fidelidad para con la empresa	Gerencia comercial, Dpto. RR.HH, Coaches (colaboradores seleccionados)	2 meses	3
Normativa			
Plan emergente para la lectura, análisis y aplicación de la normativa vigente en relación con la atención al cliente.	Gerencia, comercial, Dpto. RR.HH, legal	3 meses	2
Seminario sobre el reglamento de atención a reclamos.	Coach, RRHH, Gerencia	1 día	3
Charla sobre el manejo y socialización del manual y reglamento interno de la CNT.	Coach, RRHH, Gerencia	1 mes	1

ELABORADO POR: Las autoras

3.9.3. ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA.

Con la finalidad de realizar un seguimiento de los nuevos niveles de desempeño establecidos y evitar retrocesos en el proceso, se ha determinado las siguientes acciones de garantía.

3.9.4. NORMALIZAR PRÁCTICAS OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS

Para mantener y mejorar los resultados y evitar el cometimiento de errores en la atención al cliente, involucrará tanto al personal de directivos, administrativos y de atención directa al cliente.

3.9.5. ENTRENAMIENTO DE LAS NUEVAS PRÁCTICAS

El mejoramiento continuo responde a una estrategia de supervivencia que enfrentan todas las organizaciones, para lograrlo en la CNT, se necesita la participación conjunta de todos los involucrados. Por ello la necesidad de realizar una capacitación a través de la aplicación de la herramienta Coaching de los nuevos procedimientos y prácticas adquiridas en el manual.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
Charla sobre: Manejo y socialización de manuales y procedimientos para mejorar la excelencia en la atención al cliente.	Ing. Ramírez (Coach)	NOV-2009	- Preparar material - Coordinar con los diferentes departamentos para la capacitación del personal involucrado.

ELABORADO POR: Las autoras

3.9.6. INCORPORAR LA GESTIÓN

Con la finalidad de realizar un seguimiento al proceso de mejoramiento continuo y de evaluar el buen funcionamiento de las nuevas prácticas adquiridas para la atención al cliente, se ha determinado el desarrollo de la siguiente actividad:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Levantar indicadores, para evaluar la gestión en la atención de servicio al cliente	Dpto. de RR.HH Ing. Nely Ramírez (Coach)	Realizar trimestralmente

ELABORADO POR: Las autoras

3.9.7. DIFUNDIR RESULTADOS

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
Documentar los resultados y enviar a la Gerencia de la CNT.	Ing. Ramírez N.	NOV-209	- Documento Original
Presentar los resultados a los involucrados	Ing. Ramírez N.	NOV-209	- Copia del Documento para involucrados

ELABORADO POR: Las autoras

Si se consideran estas mejoras planificadas en base a las causas determinadas se espera que la situación ideal que se alcance sea el 80% del problema seleccionado, en concordancia con la teoría de Pareto que señala que el 80% de los problemas son factibles de solucionarse en un ciclo de mejoramiento.

3.10. PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1. MISIÓN DEL PROCESO

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de nuestra organización en relación con la asistencia recibida. Evaluar y tomar decisiones en los procesos de la organización respecto a los requisitos demandados por nuestros clientes a través de la evaluación de sus necesidades y expectativas, así como de la atención a sus quejas y reclamaciones

2. RESPONSABLE DE PROCESO

Jefe de Negocios

3. ALCANCE DEL PROCESO

INICIO DEL PROCESO	FINAL DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> - Para aquellos grupos de clientes que llegan directamente a la central Machala - Preparación de cuestionario y selección de muestra representativa. - Recepción de una queja y/o reclamación 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones aplicadas tras la evaluación de los cuestionarios y evaluada su eficacia. - Queja y/o reclamación resuelta en plazo estipulado. - Medidas correctivas y/o preventivas implantadas y evaluada su eficacia

ELABORADO POR: Las autoras

4. INTERACCIONES DEL PROCESO

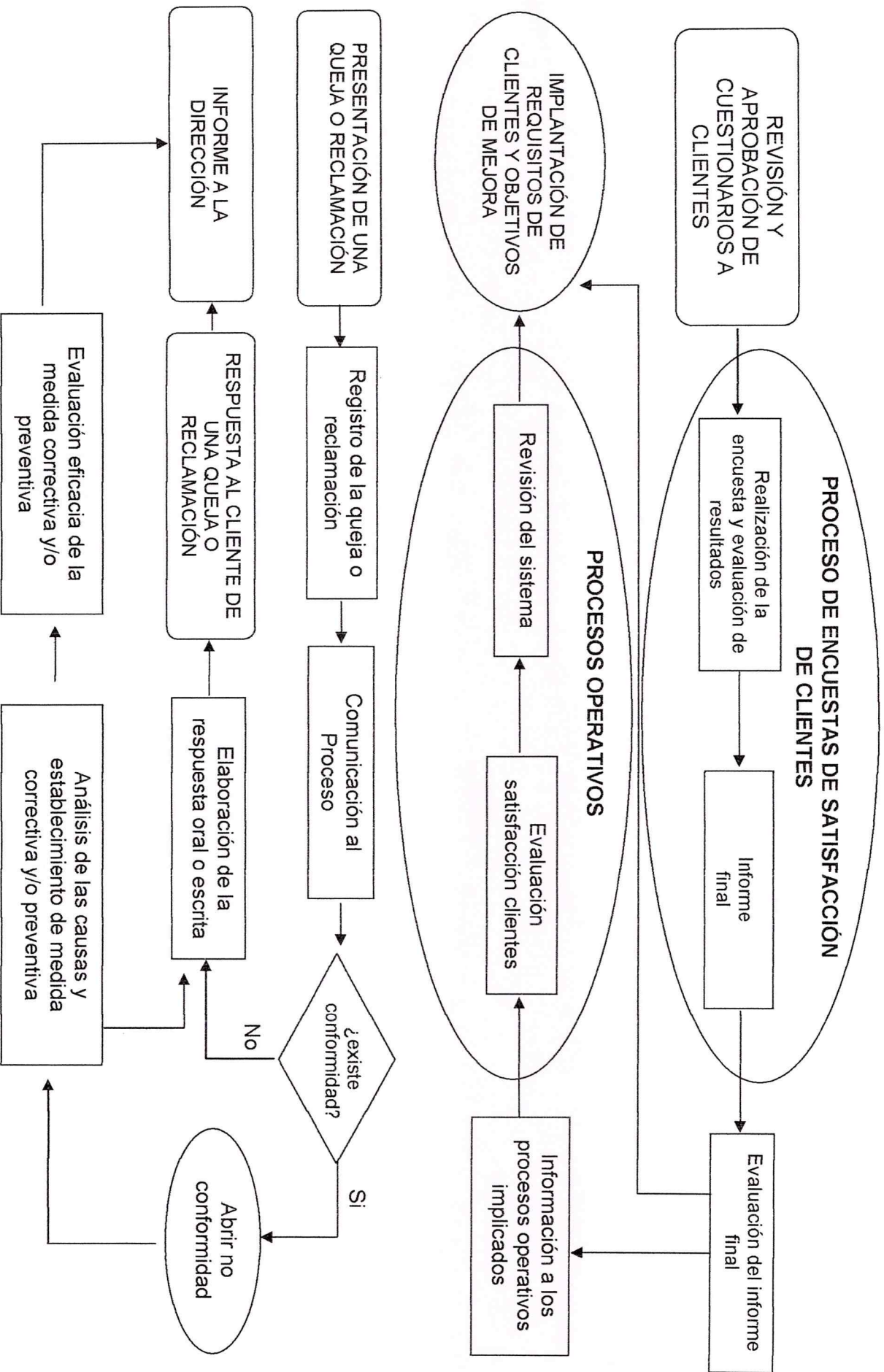
ENTRADAS	PROCESO PROVEEDOR
<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario para evaluar dirigido a los clientes. - Informe de los resultados de la encuesta de satisfacción a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> - Queja y/o reclamación interpuesta por un cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de Negocios - Procesos específicos: Asistenciales y de apoyo técnico

ELABORADO POR: Las autoras

SALIDAS	PROCESO RECEPTOR
<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario para clientes revisado con propuestas de modificaciones - Solicitud de muestra de clientes de la central regional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefatura de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> - Informe global con conclusiones de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes. - Informe con conclusiones del análisis de las quejas y reclamaciones tramitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de Planificación estratégica y mejora continua
<ul style="list-style-type: none"> - Informe desglosado por unidades con conclusiones de los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes. - Solicitud de informe para resolución de queja o reclamación planteada. - Solicitud de propuesta para acción correctiva o preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos específicos: Asistenciales y de apoyo técnico

ELABORADO POR: Las autoras

5. FLUJOGRAMA



6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES, RESPONSABLES Y SUS REGISTROS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
1a.-Revisión y aprobación de los cuestionarios a clientes	<p>Según el proceso de encuestas de satisfacción de clientes gestionado por el organismo encargado, con anterioridad a la realización de las encuestas a clientes, los cuestionarios se someten a la revisión de la central regional.</p> <p>Los directivos de la central podrán modificar el tamaño de la muestra y añadir algunas cuestiones, que afectarán a la institución.</p>	Jefe de Negocios	Cuestionario revisado
1b.-Evaluación del informe final de encuestas a clientes	<p>Anualmente la gerencia recibe del departamento de atención al cliente el informe final correspondiente a los resultados de la encuesta a clientes correspondientes al mismo.</p> <p>El comité analiza los resultados y obtiene conclusiones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implantar/modificar requisitos en los procesos - Mejorar los procesos mediante propuesta de objetivos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Negocios - Comisión de calidad 	Informe de conclusiones
1c.- Información a los procesos operativos de la satisfacción de sus clientes	En aquellos procesos en los que el cliente no esté satisfecho con el servicio, el comité de calidad realizará un informe con los resultados particulares de dicho proceso para su evaluación en la reunión de revisión del sistema.	- Comisión de calidad	Informe de resultados de clientes de procesos
1d. Establecimiento de requisitos de clientes y objetivos de mejora en los procesos	<p>Utilizando los datos proporcionados por el informe de evaluación de la encuesta a clientes, y los obtenidos de la evaluación en los procesos operativos mediante el subproceso evaluación satisfacción al cliente y la revisión del sistema.</p> <p>Se procederán a implantar los requisitos demandados por los clientes y establecer objetivos de mejora en aquellos procesos que así lo requieran, a través de su plan de gestión según se especifica en el informe a la dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de calidad - Responsables del proceso 	Planes de gestión de los procesos

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTROS
2a.- Registro de una queja y/o reclamación de un cliente	Cualquier queja y/o reclamación por parte de los clientes de la regional Machala, sea cual sea la vía de recepción será comunicada al jefe de atención al cliente para su registro	- Jefe de Negocios	Registro de quejas y reclamaciones
2b. Comunicación al proceso implicado	Tras el análisis de la queja y/o reclamación por parte del cliente, se procederá a la comunicación de la misma al proceso implicado para su estudio, evaluación y elaboración de la respuesta al cliente conjuntamente.	- Jefe departamental - Responsable del proceso	Registro de quejas y reclamaciones
2c.- Establecimiento de medidas correctivas y/o preventivas	Si en el análisis de la reclamación se establece que se ha producido una no conformidad (o ésta hubiera sido probable), se procederá al análisis de las causas raíces y establecimiento de medidas correctivas y/o preventivas.	- Responsable del proceso	Registro de no conformidades
2d.- Evaluación de la eficacia de las medidas implantadas	Siguiendo el procedimiento de gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, se comprobará la eficacia de las medidas implantadas	- Responsable del proceso	Registro de no Conformidades
2e.- Informe a la gerencia	Siguiendo lo establecido en la implantación de requisitos de clientes y objetivos, la gerencia será informada de los resultados de las quejas y reclamaciones de los clientes, así como de las medidas implantadas con el fin de evaluar su eficacia.	- Jefe departamental Responsable de procesos	Registro de quejas y reclamaciones

ELABORADO POR: Las autoras

3.11. REGLAMENTO DE ATENCIÓN A RECLAMOS PARA LA UNIDAD DE SERVICIOS AL CLIENTE DE CNT – MACHALA

CNT cuenta con un reglamento de atención a reclamos para la unidad de servicios al cliente que no es conocida por sus empleados y funcionarios, lo que impide mantener una eficiencia continua de sus funciones, por lo que sería interesante darla a conocer, dando mayor respaldo a la propuesta.

El reglamento se encuentra estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULOS	DESCRIPCIÓN
CAPITULO I	Concepto, objeto y alcance
CAPITULO II	Del procedimiento de atención de reclamos de usuarios y su presentación
CAPITULO III	De las obligaciones de los centros integrados de atención al cliente, receptores de reclamos (ejecutivos universales) y emisores de informes de respaldos
CAPITULO IV	De las responsabilidades de la unidad de soluciones integrales
CAPITULO V	Procedimiento del análisis de los reclamos
CAPITULO VI	De la competencia en la resolución de los reclamos:
CAPITULO VII	De la aplicación de los créditos y débitos por reclamos
CAPITULO VIII	Registro de reclamos

FUENTE: CNT

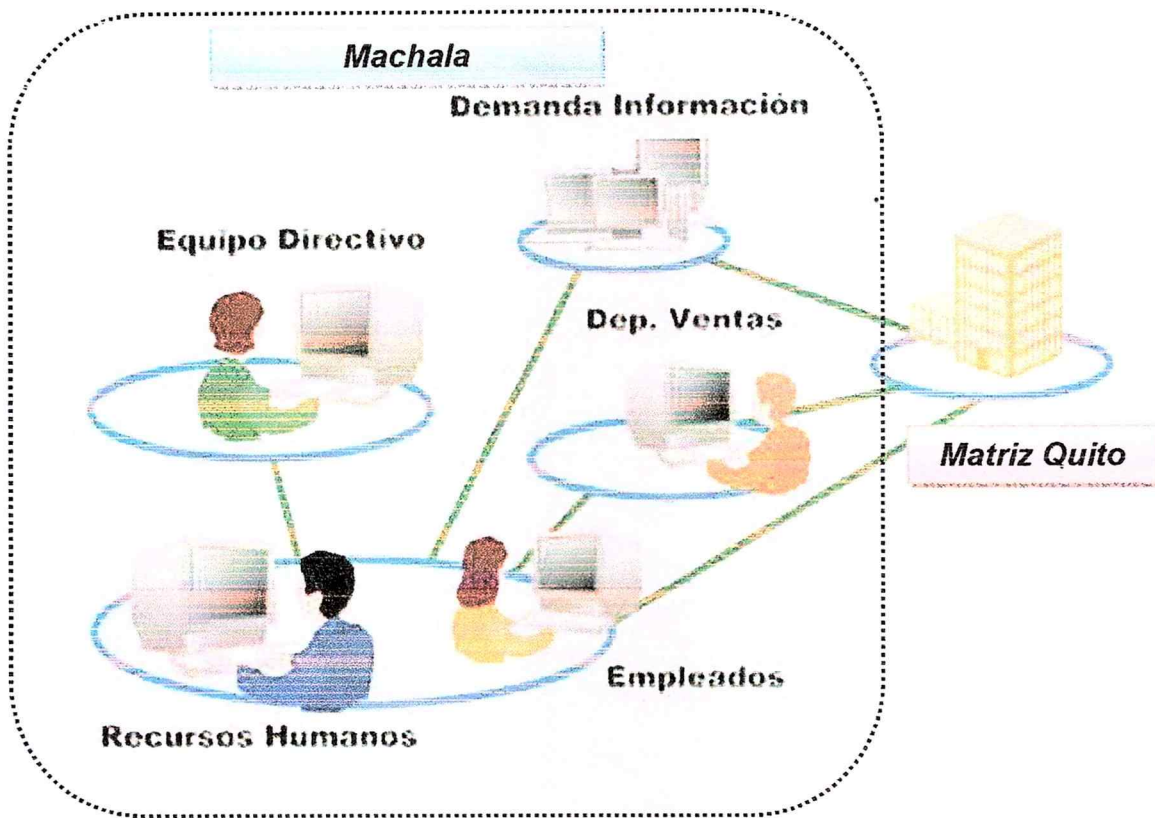
ELABORADO POR: Las autoras

* Para mayor información ver anexo N° 5

3.12. INSTRUMENTOS Y CANALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN CNT – MACHALA

1. Uso de la INTRANET

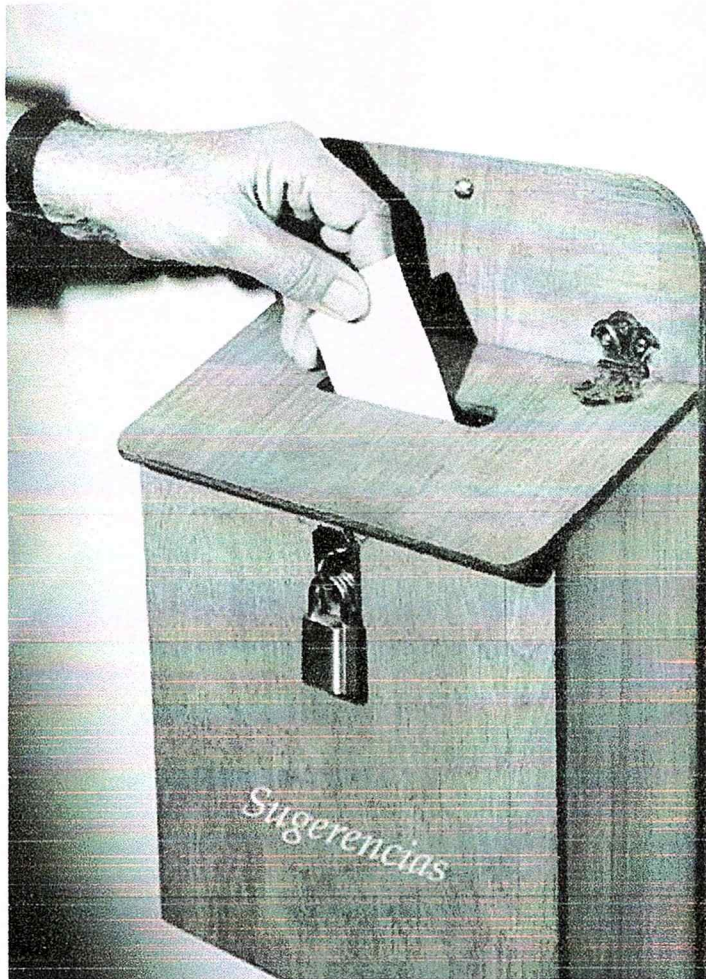
Consiste en hacer un uso adecuado de los medios técnicos disponibles en la INTRANET para transmitir mensajes y actualizar de los acontecimientos de la empresa. Implementar un foro de Comunicación en la red, en los foros de comunicación incrementa considerablemente la eficiencia y colaboración de los empleados. La documentación en la INTRANET de documentos creativos asegura la reducción de costos de impresión, reproducción y distribución de los mismos.



2. Buzón de Sugerencias.

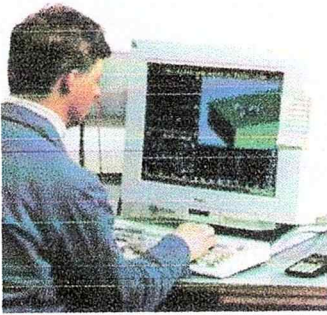
Aparecido en los años 50. Desde entonces este ha sido utilizado con éxito en muchas empresas (concretamente en los departamentos de producción u operación). Las propuestas recibidas y puestas en prácticas no son necesariamente las más complicadas y son, mayoritariamente, remitidas por la base ya que al nivel de un técnico o de un ingeniero, las sugerencias se hacen por otras vías más directas.

BUZÓN DE SUGERENCIAS



3. Comunicación electrónica.

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante las terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido para transmitir resultados financieros o acondicionamientos claves de la empresa a un gran número de empleados.



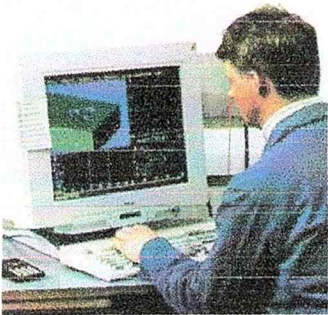
Gerente envía a jefes de áreas los objetivos que se desean alcanzar



Jefe de operaciones



Jefe de comercialización



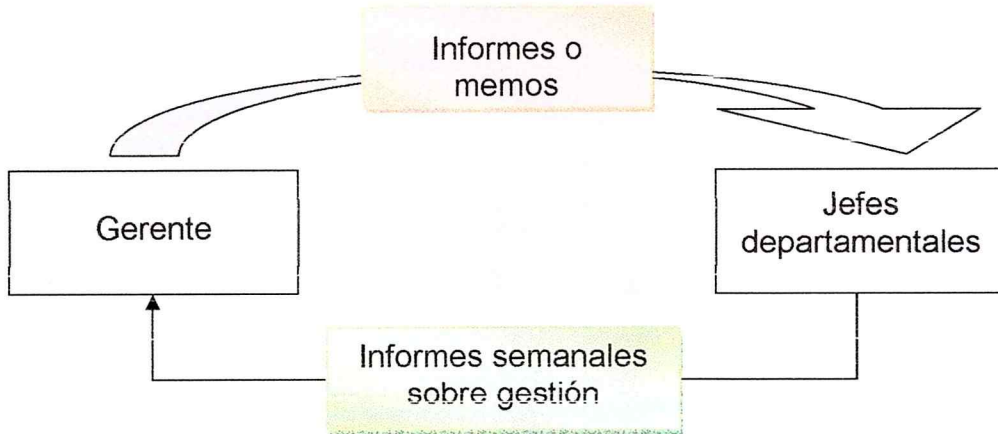
Gerente recibe confirmación de que los jefes leyeron el aviso

4. El manual del empleado.

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. La filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente).

5. Comunicaciones escritas.

Los informes financieros deberían difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global. Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en la organización.



6. Boletín Informativo.

Consiste en una pequeña publicación periódica en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

7. Reuniones.

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.



Reuniones periódicas para conocer los avances económicos y organizacionales de CNT – Machala

8. Comunicación informal.

Intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra. De manera negativa, promotora del rumor, distorsiona las relaciones, afecta el clima laboral, disminuye la productividad y la eficiencia, y perjudica a la organización.

9. Encuestas o guías.

Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisores, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleo. Estas respuestas pueden compararse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionarles la atención que necesitan.

3.13. COSTOS DE LA PROPUESTA

Para que la propuesta revista del interés de los directivos de CNT – Central Machala, es preciso tomar en cuenta los costos que deberán de incurrirse para mejorar la atención al cliente (para detalles de cada actividad ver Anexo N° 3).

ACTIVIDAD	DURACIÓN	VALOR TOTAL
Campañas publicitarias para atraer nuevos clientes	1 mes	3,600.00
Charlas y cursos sobre calidad de los productos y servicios que brinda la empresa.	2 meses	600.00
Seminario de Capacitación y concienciación de funcionarios y empleados a través del Coaches	3 días	600.00
Plan emergente para la remodelación del espacio físico del área de atención al cliente	3 meses	4,500.00
Reconocimiento al funcionario que demuestre carisma y aptitud para atraer al cliente y por ende mantener su fidelidad para con la empresa	2 meses	80.00
Plan emergente para la lectura, análisis y aplicación de la normativa vigente en relación con la atención al cliente.	3 meses	120.00
Seminario sobre el reglamento de atención a reclamos.	1 día	75.00
Manejo y socialización de manuales y procedimientos para mejorar la excelencia en la atención al cliente.	Dos días	150.00
Levantar indicadores, para evaluar la gestión en la atención de servicio al cliente	Tres días	60.00
Documentar los resultados y enviar a la Gerencia de la CNT.	Un día	30.00
Presentar los resultados a los involucrados	Un día	50.00
TOTAL		9,865.00

ELABORADO POR: Las autoras

3.14. CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

TIEMPO ACTIVIDADES	MESES											
	MES I				MES II				MES III			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Campañas publicitarias para atraer nuevos clientes	X	X	X	X								
Charlas y cursos sobre calidad de los productos y servicios que brinda la empresa.	X	X	X	X	X	X	X	X				
Seminario de Capacitación y concienciación de funcionarios y empleados a través del Coaches									X			
Plan emergente para la remodelación del espacio físico del área de atención al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reconocimiento al funcionario que demuestre carisma y aptitud para atraer al cliente y por ende mantener su fidelidad para con la empresa				X				X				
Plan emergente para la lectura, análisis y aplicación de la normativa vigente en relación con la atención al cliente.				X				X				X
Seminario sobre el reglamento de atención a reclamos.						X						
Manejo y socialización de manuales y procedimientos para mejorar la excelencia en la atención al cliente.							X					
Levantar indicadores, para evaluar la gestión en la atención de servicio al cliente									X			
Documentar los resultados y enviar a la Gerencia de la CNT.										X		
Presentar los resultados a los involucrados											X	

ELABORADO POR: Las autoras

4. CONCLUSIONES.

A partir del análisis de los resultados se determinan las siguientes conclusiones:

- Existe una baja percepción del cliente en cuanto al servicio de atención que brinda la empresa.
- Confirmamos nuestra hipótesis de que existe una baja percepción del cliente en cuanto al servicio de atención que brinda la empresa pues uno de los valores medidos que no satisface las expectativas del cliente es la AGILIDAD/RAPIDEZ, tanto en la atención como en la solución de los reclamos.
- Nuestra hipótesis también es confirmada debido al nivel de satisfacción de los empleados es bajo, siendo uno de los factores de mayor incidencia, la motivación. Porque los clientes internos (empleados) se sienten desmotivados por diversos factores: falta de incentivos, de capacitación adecuada, no son escuchadas sus sugerencias para el mejoramiento del servicio. Lo que ellos perciben es un desinterés de la jefatura con respecto a sus necesidades, inquietudes y aportes. No obstante, cabe recalcar que estos factores no influyen para el aumento de la Mejora requerida, ya que el factor principal es la falta de rapidez en la atención, cuyas causas principales son: el desconocimiento del personal, falta de guía de procedimientos y la tecnología, una de las debilidades más resaltante de la empresa es la falta de rapidez y/o agilidad en los trámites en la atención personalizada, siendo el factor principal la necesidad de equipos informáticos de primera línea, sistema informático sin dificultades y, procedimientos que sean adecuados y, permitan la definición de criterios unificados de manera a subsanar los inconvenientes en la primera atención.
- Existe la amenaza de productos o servicios por parte de los competidores que están en capacidad de ofrecer a sus clientes servicios más adecuados a sus necesidades gracias a la tecnología que hace posible rápido y efectivo los procesos sobre el servicio que prestan y facilidad para solucionar problemas.

- La competencia esta jugando un papel fuerte ya que presentan productos y servicios que están reduciendo la utilidad de la empresa y la deserción de nuevos cliente ya que cuentan con tecnología de punta.
- Es muy importante que los interesados tomen conciencia de la realidad de la situación de la organización, de no existir una buena atención lo único que ganaríamos una mala imagen de la institución.
- En cuanto a los objetivos del trabajo, podemos concluir que se ha cumplido, con el objetivo general al elaborar un plan estratégico, normas, procedimientos y modelos administrativos que permitirán facilitar el trabajo de atención al cliente aplicando para ello la herramienta administrativa llamada COACHING.

5. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a los resultados obtenidos, y las conclusiones expuestas, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos que permitirán mejorar el servicio de atención al cliente:

- Utilizar nuevas estrategias para explorar el marco-entorno en el cual se desarrolla la empresa.
- Desarrollar e implementar alternativas que permitan enfrentar a los competidores y recuperar la fidelidad de los clientes.
- Implementar equipos de última tecnología, para minimizar a la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Difundir al personal de la empresa, a través de seminarios la propuesta planteada, esto permitirá aportar en el mejoramiento y calidad del servicio brindado.
- Mejorar el ambiente organizacional a través de motivaciones permanentes al personal, esto garantizará el involucramiento y empoderamiento de su trabajo con eficiencia, eficacia y calidad.
- Elaborar un plan de Acción para la Mejora Continua, que garantice la materialización de la propuesta.
- Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de la atención al cliente logrando la satisfacción del cliente y por ende siendo un pilar de fidelización.
- Incorporar líderes (coach) que entrenen y capaciten al personal, retroalimentando permanentemente la información.

- Mantener programas de mejoramiento continuo con el uso de nuevas tecnologías como herramienta competitiva, sin duda daremos un gran paso al éxito.
- Concienciar a los directivos la importancia de disponer un manual de procedimientos y normas técnicas que faciliten la labor de atención al cliente.
- Levantar lineamientos que permitan visualizar la aceptación del servicio por parte de sus clientes.

6. BIBLIOGRAFÍA

- CORTEZ Berrocal José Raúl: Gestión Procesos Productivos Empresariales.
- DUANE, R. HOSKISSON, R., Administración estratégica, 5ª. Ed. México, 2004
- REVISTA DECISIÓN, edición Mayo No. 22
- EDITORIAL Bruño: Economía para todos - Perú
- ESAN : CURSO DE MARKETING - Perú
- ENRIQUEZ, B., Auditoria Administrativa, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2005
- FRÍAS, M. Plan Estratégico para PACIFICTEL S. A. Agencia El Oro, Universidad Técnica de Machala, 1999
- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos, PILAR Baptista Lucio, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Colombia (1996).
- ISHIKAWAI, K. (1989). Introducción al Control de Calidad. Editorial Bloch Editores S.A. Rio de Janeiro.
- MARTINEZ F. Evaristo, Gestión de instituciones educativas inteligentes
- LEIVA Francisco, Nociones de Metodología de la investigación, tercera edición, 1988.
- LÓPEZ C. José Luís, Métodos e hipótesis científicas, México, 1984.
- VELEZ E. Cd con Material de apoyo para desarrollo de plan de tesis (UTEG)

- WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
- <http://secretosenred.com/articles/4491/1/LOS-DIEZ-MANDAMIENTOS-DEL-BUEN-SERVICIO-AL-CLIENTE/Paacutegina1.html> (191445-SEP-2008)
- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/servicio-a-cliente-ventaja-competitiva-pymes.html>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html> (191450-SEP-2008)
- <http://www.elquetzalteco.com.gt/04.09.2008/>
- <http://serviciosyclientes.com.ar/> (191500-SEP-2008)
- <http://www.mercadeobrillante.com/excelencia-servicio-al-cliente.html>
- <http://www.gestiondeventas.com/>
- www.idealista.com
- <http://www.12manage.com/methods/P.E.S.T./analysis/es.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/diagnostico/estrategico>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tabulación

Resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario a los funcionarios y empleados que laboran en la CNT en la ciudad de Machala (ANEXO "A").

PREGUNTAS:

- 1) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa?

MISIÓN	TOTAL	%
SI	22	71
NO	9	29
TOTAL	31	100

VISIÓN	TOTAL	%
SI	19	61
NO	12	39
	31	100

- 2) ¿Conoce usted las Políticas y manuales de la empresa?

VALORACIÓN	TOTAL	%
Ninguna	5	16
Alguna	23	74
Todas	3	10
TOTAL	31	100

- 3) ¿En escala del 1 al 10, cuánto considera usted que se están cumpliendo la Misión y Visión de la empresa?

ESCALA	TOTAL	%
1	0	0
2	0	0
3	3	10
4	5	16
5	10	32
6	8	26
7	3	10
8	2	6
9	0	0
10	0	0
TOTAL	31	100

- 4) ¿En escala del 1 al 10, cuánto considera usted que se están cumpliendo las Políticas y Manuales de la empresa?

ESCALA	TOTAL	%
1	1	3
2	1	3
3	2	6
4	4	13
5	10	32
6	9	29
7	2	6
8	2	6
9	0	0
10	0	0
TOTAL	31	100

- 5) ¿La empresa le ha proporcionado capacitación sobre los aspectos antes mencionados?

VALORACIÓN	TOTAL	%
Anualmente	1	3
Mensualmente	1	3
Pocas Veces	15	48
Casi Nunca	12	39
Nunca	2	6
TOTAL	31	100

- 6) ¿Considera usted que el personal necesita capacitación periódica para aplicar con idoneidad las Políticas y manuales internos para cumplir con la Misión y Visión de la empresa?

VALORACIÓN	TOTAL	%
SI	31	100
NO		0
TOTAL	31	100

- 7) ¿Considera que el nivel de tecnología que posee la empresa, cubre las exigencias actuales del mercado y del negocio de telefonía?

VALORACIÓN	TOTAL	%
SI	2	6
NO	29	94
TOTAL	31	100

- 8) ¿Existe comunicación fácil y habitual entre el personal técnico y el administrativo para cubrir las exigencias de nuestros clientes y del negocio de telefonía con la oportunidad y calidad requeridas?

VALORACIÓN	TOTAL	%
SI	6	19
NO	25	81
TOTAL	31	100

- 9) ¿Requiere de capacitación para atender en los diferentes servicios que dispone la empresa, para satisfacer las necesidades de los usuarios?

VALORACIÓN	TOTAL	%
SI	31	100
NO		0
TOTAL	31	100

- 10) ¿Analiza usted las necesidades de los usuarios que se pueden implementar para mejorar la calidad de atención a los clientes internos y externos?

VALORACIÓN	TOTAL	%
Nunca	8	26
De vez en cuando	17	55
Siempre	6	19
TOTAL	31	100

- 11) ¿Considera necesario que se le proporcione un manual con normas y procedimientos técnicos, para fortalecer las capacidades de atención al cliente interno y externo?

VALORACIÓN	TOTAL	%
SI	31	100
NO		0
TOTAL	31	100

- 12) ¿Cómo conclusión de lo anterior, considera que la calidad en la atención al cliente externo en los servicios que brinda la CNT, va a depender de:

VALORACIÓN	MALA	ACEPTABLE	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	%
Ambiente Laboral					2	33
Competencias					8	26
Recursos Tecnológicos					15	48
Crecimiento Personal					6	19
TOTAL					31	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Investigadoras

Resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de satisfacción del servicio de atención al Usuario de la CNT en la ciudad de Machala (ANEXO "B").

PREGUNTAS:

- 1) ¿El servicio que recibe usted en los diferentes departamentos de la CNT, es?:

VALORACIÓN	TOTAL	%
MALO	212	54
ACEPTABLE	108	28
BUENO	57	15
MUY BUENO	9	2
EXCELENTE	6	2
TOTAL	392	100

- 2) ¿Se han atendido sus reclamos en el tiempo y forma?:

VALORACIÓN	TOTAL	%
Inmediata	28	7
Con Insistencia	246	63
En plazo razonable	14	4
Satisfactoria	5	1
Negativa	99	25
TOTAL	392	100

- 4) ¿En base a lo anterior, exprese su criterio sobre las mejoras que la empresa debe efectuar para optimizar la atención a usted como cliente externo, de acuerdo a la siguiente escala de valor?

VALORACIÓN	ESCALA					
	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	PERIÓDICA	CONTINUA	TOTAL
Ambiente Laboral				75	317	392
Competencias				275	117	392
Recursos Tecnológicos				109	283	392
Pertenencia Institucional		17		205	170	392
Valores	8	35	11	220	118	392
Disponibilidad	10	12	3	175	192	392
Eficiencia	5	48	13	70	256	392

- 5) ¿Cuál sería su aporte significativo para la CNT, en el mejoramiento del servicio de acuerdo a sus expectativas?

VALORACIÓN	TOTAL	%
Mejora del ambiente	31	8
Agilidad en el trámite	201	51
Trato y Cortesía de empleados	101	26
Mejora de la Tecnología	46	12
Otros servicios complementarios	13	3
TOTAL	392	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaboración: Investigadoras

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT) SUCURSAL MACHALA.

1.- OBJETIVO

Conocer cuál es el grado de satisfacción del cliente, para detectar la percepción de los usuarios tiene sobre la atención que reciben en los diferentes departamentos de la Institución.

2.- FINALIDAD

Este cuestionario que a continuación se propone, y su información, contribuirá significativamente a la consecución de nuestros objetivos, por lo que es necesario que este cuestionario debidamente contestado, sea entregado al Encargado de la Investigación, para establecer la propuesta respectiva.

Esté seguro que su contribución será valiosa para el objetivo que nos hemos propuesto.

3.- INSTRUCCIONES:

Se solicita marque con una (x) en el espacio del paréntesis que usted considere con su opinión.

4.- PREGUNTAS:

1) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa?

a) MISIÓN SI () NO ()

b) VISIÓN SI () NO ()

2) ¿Conoce usted las Políticas y manuales de la empresa?

NINGUNA ()

ALGUNAS ()

TODAS ()

3) ¿En escala del 1 al 10, cuánto considera usted que se están cumpliendo la Misión y Visión de la empresa?

(_____)

4) ¿En escala del 1 al 10, cuánto considera usted que se están cumpliendo las Políticas y Manuales de la empresa?

(_____)

5) ¿La empresa le ha proporcionado capacitación sobre los aspectos antes mencionados?

ANUALMENTE ()

MENSUALMENTE ()

POCAS VECES ()

CASI NUNCA ()

NUNCA ()

6) ¿Considera usted que el personal necesita capacitación periódica para aplicar con idoneidad las Políticas y manuales internos para cumplir con la Misión y Visión de la empresa?

SI ()

NO ()

6) ¿Considera que el nivel de tecnología que posee la empresa, cubre las exigencias actuales del mercado y del negocio de telefonía?

SI ()

NO ()

8) ¿Existe comunicación fácil y habitual entre el personal técnico y el administrativo para cubrir las exigencias de nuestros clientes y del negocio de telefonía con la oportunidad y calidad requeridas?

SI ()

NO ()

11) ¿Requiere de capacitación para atender en los diferentes servicios que dispone la empresa, para satisfacer las necesidades de los usuarios?

SI ()

NO ()

9) ¿Analiza usted las necesidades de los usuarios que se pueden implementar para mejorar la calidad de atención a los clientes internos y externos?

NUNCA ()

DE VEZ EN CUANDO ()

SIEMPRE ()

11) ¿Considera necesario que se le proporcione un manual con normas y procedimientos técnicos, para fortalecer las capacidades de atención al cliente interno y externo?

SI ()

NO ()

12) ¿Cómo conclusión de lo anterior, considera que la calidad en la atención al cliente externo en los servicios que brinda la CNT, va a depender de:

ESCALA DE VALOR				
1	2	3	4	5
MALA	ACEPTABLE	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE

Ambiente Laboral	Clima organizacional y oficinas adecuadas para atender a los clientes.	
Competencias	Programas de capacitación a funcionarios y empleados en estrategias modernas, en normas y procedimientos actualizados	
Recursos Tecnológicos	Dispositivos tecnológicos de punta y directrices idóneas.	
Crecimiento Personal	Programas de Motivación y Liderazgo para funcionarios y empleados	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

(Solo para usuarios)

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN DEL USUARIO DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT) REGIONAL MACHALA.

1.- OBJETIVO

Conocer cuál es el grado de satisfacción del cliente, para detectar la percepción de los usuarios tiene sobre la atención que reciben en los diferentes departamentos de la Institución.

2.- FINALIDAD

Su información, contribuirá significativamente a la consecución de nuestros objetivos, por lo que es necesario que este cuestionario debidamente contestado, sea entregado al Encargado de la Investigación, para establecer la propuesta.

Esté seguro que su contribución será valiosa para el objetivo que nos hemos propuesto.

3.- INSTRUCTIVO:

- El presente cuestionario es anónimo para otorgar mayor libertad y veracidad en las respuestas.
- Con su aporte y la colaboración al responder el presente cuestionario, permitirá mejorar algunas debilidades en nuestra Institución.
- Marque con una (x) en el espacio que usted considere con su opinión.

4.- CUESTIONARIO

1) ¿El servicio que recibe usted en los diferentes departamentos de PACIFICTEL es?:

Malo ()

Aceptable ()

Bueno ()

Muy Bueno ()

Excelente ()

14) ¿Se han atendido sus reclamos en el tiempo y forma?:

Inmediata ()

Con insistencia ()

En un plazo razonable ()

Satisfactoria ()

Negativa ()

15) ¿Expresar su criterio de la institución y del personal tomando como parámetro los siguientes puntos y de acuerdo a la escala de valor?

ESCALA DE VALOR				
1	2	3	4	5
MALA	ACEPTABLE	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE

Responsabilidad	Asumen la <u>responsabilidad</u> de resolver el problema	
Disponibilidad	Se interrumpe nuestro servicio con frecuencia	
Objetividad	Responden de manera objetiva las preguntas, o sea, sabe decir no cuando tiene que decir y aclarar los motivos.	

Respeto	Existe respeto y consideración en los diferentes servicios que solicita	
Cortesía	Nuestro <u>personal</u> demuestra <u>educación</u> y cordialidad	
Agilidad y Rapidez	Resuelve los reclamos sin barreras, impedimentos o <u>burocracia</u> .	
Competencia	Nuestro personal tiene conocimiento técnico suficiente para atender solicitudes y reclamos.	
Interés Receptividad	Atiende demostrando <u>interés</u> en todas las solicitudes, reclamos y sugerencias.	
Atención Personalizada	Está concentrado y atento a usted, sin distracciones.	
Seriedad	Demuestra llevar muy en serio las necesidades del usuario.	
Eficiencia	Resuelve el problema en el primer contacto.	

- 16) ¿En base a lo anterior, exprese su criterio sobre las mejoras que la empresa debe efectuar para optimizar la atención a usted como cliente externo, de acuerdo a la siguiente escala de valor?

ESCALA DE VALOR				
1	2	3	4	5
SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	PERIÓDICA	CONTINUA

Ambiente Laboral	Revisión del Clima organizacional y estado de las oficinas para atender a los clientes.	
Competencias	Aplicación de Programas de capacitación en la Visión, Misión, Políticas, Manuales, productos y servicios de la empresa, estrategias modernas, normas y procedimientos actualizados.	

Recursos Tecnológicos	Actualización de Dispositivos tecnológicos de punta y directrices idóneas para resolver reclamos o inquietudes del cliente, sin barreras, impedimentos o burocracia.	
Pertenencia Institucional	Aplicación de Programas y Talleres de Crecimiento personal, Motivación y Liderazgo para mejorar el trato con el cliente.	
Valores	Difusión y evaluación de Valores Éticos y Morales entre el personal de la empresa.	
Disponibilidad	Concienciar al personal sobre la oportunidad y continuidad del servicio al cliente.	
Eficiencia	Cursos sobre ventajas y desventajas de productos y servicios de la empresa que permitan la resolución de problemas en el primer contacto.	

17) ¿Cuál sería su aporte significativo para la CNT, en el mejoramiento del servicio de acuerdo a sus expectativas?

- Mejora del ambiente organizacional ()
- Agilidad en el trámite ()
- Trato y Cortesía de los empleados ()
- Mejora de la tecnología ()
- Otros servicios complementarios ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

COSTOS DE LA PROPUESTA

ACTIVIDAD N° 1

Campañas publicitarias para atraer nuevos clientes				
Televisión	cuñas	20	100.00	2,000.00
Radio	cuñas	40	5.00	200.00
Diarios locales	½ pagina	9	100.00	900.00
Volantes o flyers	millares	20	25.00	500.00
TOTAL				3,600.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 2

Charlas y cursos sobre calidad de los productos y servicios que brinda la empresa.		
Conferencista (dos)		300.00
Invitaciones		80.00
Coffee break		220.00
TOTAL		600.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 3

Seminario de Capacitación y concienciación de funcionarios y empleados a través del Coaches		
Conferencista (dos)		300.00
Invitaciones		80.00
Coffee break		220.00
TOTAL		600.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 4

Plan emergente para la remodelación del espacio físico del área de atención al cliente			
Empaste y pintura	60 m2	4.50	270.00
Muebles	8	105.00	840.00
Divisiones internas	6	150.00	900.00
Mobiliario de espera para clientes	8	120.00	960.00
Televisión LCD	2	750.00	1,500.00
Tv cable	1	30.00	30.00
TOTAL			4,500.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 5

Reconocimiento al funcionario que demuestre carisma y aptitud para atraer al cliente y por ende mantener su fidelidad para con la empresa		
Maestro de ceremonia (Gerente de CNT)		00.00
Placa de mejor funcionario		50.00
Coffee break		30.00
TOTAL		80.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 6

Plan emergente para la lectura, análisis y aplicación de la normativa vigente en relación con la atención al cliente.		
Análisis documental		60.00
Aplicación de indicadores		20.00
Interpretación de resultados		20.00
Desarrollo del informe a gerencia		20.00
TOTAL		120.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 7

Seminario sobre el reglamento de atención a reclamos		
Maestro de ceremonia (Jefe departamental)		00.00
Instructivo (reglamento de atención a reclamos)		20.00
Coffee break		55.00
TOTAL		75.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 8

Manejo y socialización de manuales y procedimientos para mejorar la excelencia en la atención al cliente.		
Maestro de ceremonia (Jefe departamental)		40.00
Instructivo (manual mejorar atención al cliente)		20.00
Coffee break		90.00
TOTAL		150.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 9

Levantar indicadores, para evaluar la gestión en la atención de servicio al cliente		
Análisis documental		20.00
Aplicación de indicadores		10.00
Interpretación de resultados		10.00
Desarrollo del informe a gerencia		20.00
TOTAL		60.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 10

Documentar los resultados y enviar a la Gerencia de la CNT.		
Interpretación de resultados		15.00
Desarrollo del informe a gerencia		15.00
TOTAL		30.00

ELABORADO POR: Las autoras

ACTIVIDAD N° 11

Presentar los resultados a los involucrados		
Informe a gerencia		15.00
Coffee break		15.00
TOTAL		30.00

ELABORADO POR: Las autoras

ANEXO N° 5

REGLAMENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS (VIGENTE)

CNT S.A.

Resuelve:

Expedir el siguiente **REGLAMENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS**

CAPITULO I

CONCEPTO, OBJETO Y ALCANCE

Artículo 1. Definición de Reclamo.- Para efectos del presente Reglamento, se entiende por reclamo a la solicitud escrita, personal o telefónica ante funcionario competente, que los clientes expresan en forma unilateral, respecto de la prestación del servicio público de telecomunicaciones, en que considere que ha sido directa o indirectamente afectado como consumidor de nuestros servicios, y que amerite ser analizado e ingresado al Sistema Informático para el efecto.

Artículo 2. Clases de Reclamos.- Se consideran problemas susceptibles de reclamo por parte de los usuarios aquellos que versen sobre las siguientes materias o conceptos y atendidos de acuerdo a su competencia por:

a. Facturación: Cuando el titular o el usuario desconoce los montos que figuran en el recibo o factura; o, en su defecto, considere que existe facturación excesiva en la factura de un período. No se incluye dentro de este concepto, aquellos reclamos destinados a cuestionar la legalidad de las tarifas aprobadas por la autoridad regulatoria.

b. Cobro del Servicio: Cuando los montos cobrados corresponden a conceptos diferentes a los oportunamente facturados, y respecto a los cuales, el titular o el usuario desconoce el consumo del servicio o el título del cual se deriva el derecho de CNT S.A. para cobrarlos.

c. Instalación o activación del Servicio: Cuando existiera disponibilidad técnica y el cliente habiendo realizado el debido trámite, CNT S.A. no cumple con instalar o activar el servicio, o no cumple con activar o desactivar el o los servicios uplementarios solicitados.

d. Traslado del servicio: Cuando existiera disponibilidad técnica y el cliente habiendo realizado el debido trámite, CNT S.A. no cumple con efectuar el traslado del servicio en la fecha establecida, no da respuesta al trámite de traslado del servicio, o el titular o usuario no está conforme con la respuesta de CNT S.A..

e. Suspensión o corte del servicio: Cuando el usuario considera que ha sido suspendido el servicio en forma injustificada, sin observar el procedimiento establecido en la normativa administrativa vigente.

f. Incumplimiento en efectuar devoluciones: Cuando CNT S.A. no ejecuta las devoluciones ordenadas por el Comité Especial de Reclamos o de la Superintendencia de Telecomunicaciones, a favor de los usuarios en los plazos indicados en el presente reglamento y procedimientos vigentes.

g. Tarjeta de Pago físicas o virtuales: Problemas derivados de la prestación del servicio mediante tarjetas de pago, tales como habilitación del servicio, crédito que otorga, periodo de vigencia.

h. Recategorización o deudas anteriores: Cuando CNT S.A. no acepta contratar con el solicitante del servicio por deudas anteriores o la recategorización no se realice dentro del plazo establecido; y,

i. Por pagos errados del servicio. Cuando un cliente realiza el pago en las ventanillas de CNT S.A. o de bancos y se equivoca cancelando la deuda que pertenece a un cliente diferente, y se comprueba el hecho con una certificación de las transacciones y lugares de pago.

j. Calidad e idoneidad en la prestación del servicio, incluyendo veracidad de la información:

Cuando se presentan problemas derivados del inadecuado funcionamiento de la red, tales como:

- Comunicación imperceptible;
- Ruido e interferencia en la línea;
- Imposibilidad de hacerse escuchar
- Servicio intermitente
- Incumplimiento de CNT S.A. en informar en forma veraz y oportuna sobre el servicio o sobre el estado de los reportes y reclamos presentados.

Artículo 3.Objeto.- El presente Reglamento tiene por objeto regular y establecer las responsabilidades que permitan analizar y resolver los reclamos por el servicio público de telecomunicaciones que la compañía brinda a sus clientes o usuarios.

Artículo 4.Ámbito de Aplicación.- Este Reglamento es aplicable a toda la jurisdicción geográfica de CNT S.A. – Central Machala, definidas en este documento y que participan en el proceso, desde que el cliente presenta su reclamo hasta que se resuelve el mismo.

CAPITULO II DEL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE RECLAMOS DE USUARIOS Y SU PRESENTACIÓN

Artículo 5. Formas de presentación del reclamo.- Los reclamos pueden ser presentados por una de las siguientes formas:

a. Personalmente y escrito: En cualquiera de los Centros Integrados de Atención al Cliente de la matriz y Sucursales y Agencias de CNT S.A..

b. **Telefónicamente:** A través de Línea gratuita para todos los cliente de Guayaquil para ser atendidos en el 1-800-SOLUCION y al 132 si se trata de reclamos por averías a nivel regional de CNT S.A..

Artículo 6.Solución inmediata.- Aquellos tipos de reclamos mencionados en el artículo 2 del presente reglamento, y que sean factibles de responder en el momento, se absolverán de inmediato, para lo cual se ingresarán al sistema informático y se mencionarán como resuelta rápidamente.

Artículo 7.Lugares donde presentar los reclamos.- Los reclamos deberán ser atendidos en las sucursales que posee CNT S.A. en el país.

Artículo 8.En las localidades que no cuenten con los Centros Integrados de Atención al Cliente de CNT S.A., los reclamos serán receptados por el personal de la Unidad de Servicios al Cliente de la Sucursal o Agencia.

Luego de la recepción del reclamo, se ingresará en el Sistema Informático de Servicios al Cliente, Opción Solicitud, registrando toda la información necesaria y el sistema generará el número de solicitud de Reclamo para seguimiento y control interno del mismo.

Artículo 9. Plazo para presentar reclamo por consumo excesivo.- Si el caso hace referencia a un reclamo por facturación de consumo excesivo, el cliente podrá cancelar únicamente un valor equivalente al promedio del consumo mensual de los seis meses inmediatamente anteriores. Para poder ejercer este derecho, el consumidor debe presentar hasta dentro de los diez días posteriores al vencimiento de la factura o planilla, las correspondientes al período de seis meses inmediatos anteriores a la objetada de conformidad al Artículo 39 de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor.

Artículo 10. Requisitos para presentar el reclamo.- Para efectos del presente Reglamento y a fin de formalizar su trámite, los clientes deberán presentar de manera obligatoria, los siguientes requisitos:

Para clientes con líneas de categorías Popular "A" y Residencial "B"

La carta de reclamo deberá contener lo siguiente:

- Lugar y fecha del reclamo;
- Órgano de la administración o unidad administrativa a la que se dirige.
- Hechos, razones, fundamentos y petición concreta explicando el reclamo, con la constancia de presentación;
- Los nombres y apellidos del interesado, y en su caso, de la persona que lo represente, identificación del lugar o medio que para efectos de notificación señale,
- Firma del reclamante;
- Copia de la cédula, certificado de votación en blanco y negro bien legible en una sola hoja.

- Copia de factura reclamada en caso que la tuviere.
- En el caso de que el cliente no sea el dueño de la línea sino arrendatario del inmueble, este deberá presentar, copia en blanco y negro bien legible de su Cédula de Identidad, certificado de votación y copia del Contrato de Arrendamiento respectivo.
- En el caso de que el custodio de la línea no pueda realizar los trámites, deberá enviar autorización notariada hacia otra persona, copia en blanco y negro bien legible de la cédula de identidad y certificado de votación.

Para clientes con líneas de categoría Comercial "C"

La carta de reclamo deberá contener lo siguiente:

- Los nombres y apellidos del interesado, y en su caso, de la persona que lo represente, identificación del lugar o medio (e-mail, celular o teléfonos) que para efectos de notificación señale;
- Hechos, razones, fundamentos y petición concreta explicando el reclamo, con la constancia de presentación;
- Lugar y fecha del reclamo;
- Firma del reclamante;
- Órgano de la administración o unidad administrativa a la que se dirige.
- Copia de cédula, certificado de votación en blanco y negro bien legible en una sola hoja.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia del RUC. a colores.
- En el caso de que el representante Legal no pueda realizar los trámites deberá enviar autorización notariada hacia otra persona, copia en blanco y negro bien legible de la cédula de identidad y certificado de votación.

De los reclamos, comunicaciones y escritos que presenten los clientes podrán exigir el correspondiente recibo o constancia de la presentación, admitiéndose una copia en la que figure la fecha de presentación del reclamo del cliente anotada por la oficina que receipta.

Artículo 11. Subsanación del reclamo.- En caso de que el reclamo no cumple con los requisitos que señala el artículo anterior y los exigidos, en su caso, por la legislación específica aplicable, se requerirá al cliente en un plazo de tres días, subsane o acompañe los documentos requeridos, con indicación de que, si así no lo hiciera, se tendrá por desistido su reclamo, procediendo con el archivo del mismo.

Artículo 12. Tiempo de solución de reclamos.- Los reclamos presentados por los clientes de CNT S.A., deberán ser resueltos por la Empresa en un plazo máximo de siete días hábiles, de acuerdo con los parámetros exigidos en los índices de Calidad de Servicio y el organismo de control de las telecomunicaciones.

Sólo se podrán aceptar excepciones al plazo máximo indicado en el párrafo previo, en los casos de fuerza mayor o caso fortuito, en un plazo no mayor a 30 días, tal como lo dispone el Reglamento General a La Ley Orgánica de Defensa Del Consumidor.

Artículo 13. Retraso en la solución del reclamo.- En el caso de que la atención del reclamo requiera un mayor análisis, investigación y soporte de otras áreas, y por lo

tanto se requiera de más tiempo del establecido, el Analista asignado al caso informará al Jefe del CIAC o Jefe de Servicios al Cliente en Sucursales o Agencias, para que un día antes de que se venza el plazo establecido en el artículo anterior se llame al Cliente y se explique las causas de la demora y se fije un nuevo plazo por una sola vez, el mismo que no podrá exceder de diez días.

Artículo 14. Solución de última instancia.- En términos generales y de conformidad con la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, cuando el cliente presente un reclamo por facturación excesiva en la planilla de un período, se podrá, en última instancia y con todos los justificativos del caso, aplicar el pago promedio mensual histórico del total de la facturación de los últimos seis (6) meses; el tiempo que las facturas permanezca en reclamo no se cobrará el interés por mora.

Artículo 15. Notificación.- El reclamante será notificado dentro del plazo de tres días siguientes a la fecha de resolución, siempre que el interesado hubiere señalado domicilio para ello.

Artículo 16. Las notificaciones se practicarán por cualquier medio que permita tener constancia de la recepción por el interesado o su representante, así como de la fecha, la identidad y el contenido del acto notificado. La notificación efectuada se incorporará al expediente.

Artículo 17. Para que la notificación se practique utilizando medios electrónicos, se requerirá que el cliente haya señalado dicho medio como preferente o consentido expresamente su utilización, identificando además la dirección electrónica correspondiente, CNT S.A. garantizará la entrega de la notificación si el cliente proporciona una cuenta de correo válida y la mantiene vigente.

Artículo 18. En estos casos, la notificación se entenderá practicada a todos los efectos legales en el momento en que se produzca el acceso a su contenido en la dirección electrónica. Cuando, existiendo constancia de la recepción de la notificación en la dirección electrónica, transcurrieran diez días de plazo sin que se acceda a su contenido, se entenderá que la notificación ha sido aceptada con los efectos previstos, salvo que de oficio o a instancia del destinatario se compruebe la imposibilidad técnica o material de acceso. Registrándose en el mismo Sistema de Reclamos, el medio, la fecha, el contenido y contacto que fue notificado.

Artículo 19. Cuando se ignore el lugar de notificación o el medio a que se refiere el Art. 17 del presente Reglamento, o bien, intentada la notificación, no se hubiese podido practicar, la notificación se hará por medio de la página Web de la compañía, para lo cual se limitará a publicar una somera indicación del contenido del acto y del lugar donde los clientes podrán comparecer, en el plazo que se establezca, para conocimiento del contenido íntegro del mencionado acto y constancia de tal conocimiento.

CAPITULO III

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS CENTROS INTEGRADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, RECEPTORES DE RECLAMOS (EJECUTIVOS UNIVERSALES) Y EMISORES DE INFORMES DE RESPALDOS

Artículo 20. Recepción de Reclamos.- Los ejecutivos universales observarán el siguiente procedimiento para la recepción del correspondiente reclamo:

- a. Recibir y atender oportunamente todos los reclamos que se presenten por el cliente, dejando constancia que el cliente fue atendido con la firma de acuse de recibo;
- b. Otorgar al cliente la debida información;
- c. Sellar la copia del reclamo del cliente, como constancia de su presentación;
- d. Incorporarle la impresión de la solicitud de Reclamo registrada en el Sistema de Servicios al Cliente, al reverso de la misma mostrando así el número de la solicitud de reclamo para seguimiento y control interno de la empresa con acuse recibo del ejecutivo y cliente;
- e. Devolver al cliente el documento debidamente sellado y numerado, con la indicación que su reclamo será procesado en un plazo máximo de conformidad con el artículo 12 del presente Reglamento.
- f. **Remitir a la Unidad de Soluciones Integrales.-** Previo a ello, emitir reportes diarios de ingresos de reclamos con sus requisitos por cada turno de trabajo; luego entregarlos al Jefe del CIAC'S en Machala, para que ellos a su vez los remitan con oficio al Jefe de la Unidad de Soluciones Integrales, dependiendo el nivel de autorización, para su análisis y solución favorable o no para el cliente.

Artículo 21.Desactivación.- Los Ejecutivos Universales de los CIAC'S y/o Sucursales y Agencias al receptor los reclamos y registrarlos en el Modulo Servicio al Cliente opción reclamos, deberán proceder a registrar una solicitud de reclamo para cada línea telefónica del Cliente (En general, se permitirá un reclamo para cada producto que mantenga el cliente con CNT S.A.). Y en cada producto, marcar el o los rubros impugnados de la o las facturas que correspondan, indicando el valor impugnado y el motivo del reclamo, sin desactivar los servicios cuya facturación ha sido impugnada por el cliente. La desactivación o bloqueos de los servicios queda a potestad del cliente y será un trámite por separado.

Artículo 22.Informes de respaldo para análisis.- Las áreas de soporte, que tengan que emitir informes para la atención de los reclamos, como son: Ventas, Cobranzas, Procesos Judiciales, Conmutación, UST, Repartidores, áreas técnicas en general, Comisión Antifraude, y demás, deberán responder en un tiempo no mayor a 3 días laborables; excepto aquellas áreas que deban movilizarse a realizar inspecciones físicas en el lugar de los hechos, en estos casos el tiempo máximo será de 5 días. Para el caso de análisis que necesitan monitoreo se considerará 10 días para el informe. Para el caso de Sucursales y Agencias, las áreas de soporte serán aquellas que tengan que emitir informes de acuerdo a su ámbito de competencia. Toda la información relacionada y las referencias a los documentos deberán ser registradas en el Sistema Informático de atención a Reclamos.

Artículo 23.Remitir a la Gerencia de Administración de Recaudaciones y Cobranzas.- Oficios con soporte de ingresos de reclamos por el RUBRO NOTA DE DÉBITO POR TRANSFERENCIA DE DEUDA DE LÍNEA ANULADA, con los requisitos correspondientes de los diferentes Unidades de Servicios de las Agencias y Sucursales.

- a. Delegar a sus ejecutivos de convenios para que emitan el informe correspondiente con todos los documentos de soporte y los envíen a la Unidad de Soluciones Integrales, para que procedan con la conclusión del caso, sea este favorable o desfavorable para el cliente.
- b. La Unidad de Soluciones Integrales deberá enviar las conclusiones a su origen de ingreso para que estos a su vez informen al cliente.

Artículo 24. El de Servicios al Cliente en Sucursales o Agencias, tendrá la responsabilidad de informar a los clientes dentro del plazo de tres días hábiles de la fecha de Resolución del reclamo el resultado; y de existir retraso en la solución, un día antes de que se venza el plazo establecido en el artículo 12, deberá llamar al Cliente y explicar las causas de la demora y fijar un nuevo plazo por una sola vez, el mismo que no podrá exceder de diez días.

CAPITULO IV DE LAS RESPONSABILIDADES DE LA UNIDAD DE SOLUCIONES INTEGRALES

Artículo 25. Es de competencia y responsabilidad del Jefe de la Unidad de Soluciones Integrales lo siguiente:

- a) **Recepción y asistencia de los reclamos.-** Recepar los oficios con reportes de reclamos con los requisitos correspondientes de las Jefaturas de Unidades de Servicios al Cliente de las Agencias y Sucursales.
- b) Conocer y analizar los reclamos presentados por los clientes y delegarlos en forma equitativa y oportuna a los analistas de la Unidad, a fin de que resuelvan dentro de los plazos establecidos en el capítulo anterior.
- c) Controlar que al realizarse los créditos por daño en la línea y que se factura consumo, cobro excesivo, consumo no realizado por el cliente, etc., se deberá adicionar de manera obligatoria el reporte técnico correspondiente que certifique el reclamo presentado por el cliente. Al analizar créditos solicitados a través de oficios por otras entidades, así como Edina, corroborar que lo solicitado haya sido facturado en los meses indicados.
- d) **Custodio de archivos de reclamos.-** Mantener, registrar y archivar de manera obligatoria todos los expedientes de reclamos iniciados, así como la resolución final de los mismos, organizados por años, meses y números de reclamos.
- e) **Emisión de reportes.-** Elaborar y remitir un reporte mensual de los reclamos ingresados donde deberán estar identificados los rubros y segregados los impuestos; así como, de los reclamos resueltos, totalizados por usuarios y desglosados por CIAC S, y/o Sucursales, usuarios, etc.
- f) Elaborar un reporte de los débitos y créditos generados en el mes detallando los números de notas de crédito emitidas, rubros, impuestos, números, clientes y localidades afectadas, para el control de la Gerencia de Servicio al Cliente y Gerencia de Contabilidad para los registros contables pertinentes.
- g) **Devoluciones no autorizadas.-** No se debe devolver la tarifa básica en ningún reclamo a excepción de los casos debidamente comprobados por servicios no prestados, ya sea por interrupciones, alteraciones, líneas clonadas, robo de cables o daños en el sector que impidió tener el servicio.
- h) En cuanto a los impuestos solo se devolverá la parte proporcional al rubro del reclamo

Ley de Régimen Tributario Interno, para su posterior entrega al cliente en el proceso siguiente de facturación. Las notas de crédito correspondientes se entregarán adjuntas a la factura del siguiente mes.

Artículo 29. La Gerencia de Procesamientos Informáticos generará un catastro de Notas de Crédito emitidas mensualmente donde constarán los rubros, los impuestos segregados para que el área contable registre estas transacciones y para que la área de Tributación considere estos rubros al momento de determinar el impuesto a pagar mensualmente al Servicio de Rentas Internas.

Artículo 30. Resolución desfavorable al Cliente.- Cuando posterior al análisis de un reclamo por el personal de Análisis de Reclamos y/o Comité Especial de Reclamos, con los justificativos que se recaben se determina que el reclamo no procede, el analista anulará la solicitud de reclamo y se le comunicará al peticionario esta Resolución y las causas justificantes por escrito, en los plazos establecidos en Artículo 12.

Impugnación de reclamos del cliente.- El cliente que se sienta perjudicado con la Resolución podrá apelar ante la Superintendencia de Telecomunicaciones, conforme a lo establecido en los artículos 115 y 116 del Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones, dentro del plazo de 15 días contados a partir de la fecha de notificación, transcurrido dicho plazo sin haberse interpuesto la apelación, la resolución será firme a todos los efectos.

Artículo 31. En caso de que la Superintendencia solicite a CNT S.A. una nueva revisión del reclamo, el Jefe de Unidad de Soluciones Integrales deberá enviar el caso con todos los soportes al Comité Especial de Reclamos quien dará la resolución definitiva luego de hacer una revisión exhaustiva del mismo.

Artículo 32. Prestación del servicio al cliente con Resolución Desfavorable.- La prestación del servicio será mantenida en tanto su consumo sea pagado por el cliente, caso contrario se aplicarán las disposiciones pertinentes al Reglamento para los Clientes de Servicio Final de Telefonía Fija.

CAPITULO VI

DE LA COMPETENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE LOS RECLAMOS:

Artículo 33. Los diversos reclamos presentados por los clientes serán receptados y resueltos por la Unidad de Soluciones Integrales. Es de competencia del Jefe de la Unidad de Soluciones Integrales analizar, resolver, aprobar los casos que procedan y emitir los informes correspondientes por reclamos o disputas presentados hasta USD \$ 1,000.00 dólares, el informe lo firmará conjuntamente con el Analista responsable del reclamo.

Artículo 34. Los casos de reclamos con montos superiores a USD\$ 1,000.01 dólares y hasta USD \$ 5,000 dólares, deberán ser enviados por el Jefe Unidad Soluciones Integrales, con los documentos y conclusiones en función del análisis de los mismos a la Gerencia de Servicio al Cliente para el análisis y aprobación del Gerente.

Artículo 35. Los casos de reclamos con montos superiores a USD\$ 5,000.01 dólares y hasta USD \$ 50,000 dólares, deberán ser enviados por el Jefe Unidad Soluciones Integrales, con los documentos y conclusiones en función del análisis de los mismos, al Comité Especial de Reclamos el cual tiene la competencia para analizar, resolver, aprobar los reclamos que procedan a favor del cliente o negar los que no proceden.

Se deberá incorporar las Resoluciones de los Organismos de Control que hayan fallado a favor de los clientes, en las Actas, como soporte oficial del Comité Especial de Reclamos.

Artículo 36. Los casos de reclamos con montos superiores a USD\$ 50,000.01 dólares y hasta USD \$ 100,000 dólares, deberán ser enviados por el Comité Especial de Reclamos, con los documentos y conclusiones en función del análisis de los mismos, al Presidente Ejecutivo el cual tiene la competencia para aprobar los reclamos que procedan a favor del cliente o negar los que no proceden. Y los reclamos superiores a USD \$ 100,000 dólares, deberán ser aprobados por el Directorio de CNT S.A.

Artículo 37. Del Secretario del Comité.- Esta nominación recaerá sobre el Jefe de la Unidad de Soluciones Integrales quien tendrá como obligación convocar con el carácter de obligatorio una vez a la semana a las reuniones del Comité Especial de Reclamos para solucionar los reclamos dentro del plazo legal vigente en este Reglamento. En caso de situaciones urgentes podrá convocar a reunión extraordinaria del Comité.

Artículo 38. Tabla de Montos de Crédito o Devoluciones.- Los valores por devolver a los clientes con reclamos que proceden a su favor se controlarán bajo el esquema de los siguientes niveles:

#	RANGO	RESPONSABLE DE FIRMAR
1	Reclamo de hasta \$1,000.00	Jefe de Unidad y Analista responsable
2	Reclamo de \$1,001.00 a \$ 5,000.00	Jefe de Unidad y Gerente de Servicio al Cliente
3	Reclamo de \$5,001.00 a \$50,000.00	Comité Especial de Reclamos
4	Reclamo de \$50,001.00 a \$100,000,00	Comité Especial y Presidente Ejecutivo
5	Reclamo de \$100.000.01 en adelante	Presidente Ejecutivo y Directorio

Artículo 39. Miembros del Comité Especial de Reclamos.-

- Vicepresidente de Negocios, quien Preside.
- Vicepresidente Financiero Administrativo.
- Gerente de Servicio al Cliente.

El Jefe de la Unidad Soluciones Integrales actuará como Secretario del Comité, con voz, pero sin voto.

Los miembros del Comité Especial de Reclamos podrán nombrar por escrito a sus Delegados.

De no existir resolución unánime, la dirimencia será competencia de quien preside el Comité

Artículo 40. Dependencia del Comité Especial de Reclamos.- Estará adscrito a la Presidencia Ejecutiva y será de carácter permanente, debiendo sus integrantes sesionar previa convocatoria del Secretario del Comité.

Artículo 41. Una vez convocado el Comité Especial de Reclamos, los delegados serán autorizados por sus responsables directos. Los funcionarios que tengan la potestad de delegar deberán hacer el nombramiento de su delegado por escrito mediante oficio, el mismo que será permanente mientras dure la gestión del funcionario que delega.

Un original del oficio del nombramiento de los delegados debe reposar en la Jefatura de Soluciones.

Artículo 42. Una vez convocado el Comité Especial de Reclamos, los delegados serán autorizados sin perjuicio de la responsabilidad principal, tanto el titular como su delegado tendrán responsabilidad solidaria y pecuniaria en el cumplimiento de sus obligaciones, que por su acción u omisión hubiesen ejecutado u ordenado ejecutar indebidamente un crédito en violación a las leyes y reglamentos o por negligencia en el cumplimiento de sus deberes. En igual responsabilidad incurrirá cuando por su omisión no se ejecutare debidamente existiendo causa legal para ello, o exime de la responsabilidad individual y solidaria de todos y cada uno de quienes intervienen en el proceso.

Para el caso de Sucursales y Agencias:

RANGO RESPONSABLE

- 1 Reclamo de hasta \$500.00 Jefe de Unidad de Servicio al Cliente y Analista responsable
- 2 Reclamo de \$500.01 a \$1.000.00 Comité Especial de Reclamos de Sucursales y Agencias
- 3 Reclamo de \$1.001.00 en adelante De acuerdo a los rangos establecidos en el artículo 38

Artículo 43. Miembros del Comité Especial de Reclamos en Sucursales y Agencias.-

- Gerente de Sucursal y/o Agencias, quien Preside.
- Jefe de Servicio al Cliente
- Jefe Administrativo Financiero

El analista de reclamos de la Sucursal o Agencia actuará como Secretario del Comité de Reclamos, con voz, pero sin voto.

Artículo 44. El Jefe de Unidad de Soluciones Integrales debe elaborar y remitir a la Gerencia de Servicio al Cliente para su control y con copia para la Gerencia de Contabilidad para los registros contables pertinentes, un reporte mensual de facturas, montos y solicitudes de reclamo pendientes de resolver y desmarcaciones de los mismos, totalizado por usuarios y desglosados por agencias y/o localidades; así como, de Notas de débitos y Notas de créditos detallando la factura que modifican y los rubros afectados, segregando los impuestos.

Artículo 45. Posterior a la revisión y análisis de los documentos enviados por el Jefe Unidad de Soluciones Integrales, el Comité Especial de Reclamos, emitirá las resoluciones tomadas y detalladas en un Acta, donde firmarán todos los miembros del Comité, la cual será remitida al Jefe Unidad de Soluciones Integrales y Director de Asuntos Internos.

Artículo 46. El Acta del Comité Especial de Reclamos en donde conste la resolución del reclamo, será revisada, firmada y suscrita por unanimidad de acto por los integrantes del Comité. No serán válidas sus Resoluciones si faltare la firma de algún miembro o su delegado.

Custodia de la información de casos resueltos.- La custodia de las Actas originales de los casos resueltos por el Comité Especial de Reclamos recaerá sobre el Jefe Unidad de Soluciones Integrales, quien debe llevar un registro de todas las actas; así como, el archivo de las mismas de manera obligatoria, adjuntando todos los expedientes y soportes de los reclamos resueltos.

Artículo 47. Es obligación del Jefe de la Unidad de Soluciones Integrales, dar una copia certificada con su firma de las actas a cada uno de los integrantes del Comité

Artículo 48. Información de las Resoluciones favorables o desfavorables.- El Jefe de Soluciones Integrales enviará a través de e-mail oficio sobre el resultado de los reclamos presentados a las direcciones de correo de los diferentes Jefes de los CIAC S y/o Jefes de Servicios al Cliente de cada localidad, para que los Ejecutivos Universales impriman la resolución e informen al cliente.

Adicionalmente el Jefe de Soluciones Integrales, adjuntará un expediente de cada reclamo y la observación de su procedencia o no y los criterios utilizados para llegar a esta resolución.

Artículo 49. El trámite interno para acreditar el consumo facturado no deberá extenderse más allá de 7 días hábiles en Guayaquil y Durán; en el Área de Sucursales y Agencias los trámites serán de 12 días hábiles; y, en un plazo de treinta días para los casos fortuitos tal como lo dispone el Reglamento General a La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

CAPITULO VII DE LA APLICACIÓN DE LOS CRÉDITOS Y DÉBITOS POR RECLAMOS

Artículo 50. Responsable de la aplicación de los Créditos o Debitos.- Previa recepción de los informes con resolución de Reclamos menores de hasta \$ 5000,00 o Actas suscrita por el Comité Especial de Reclamos conforme la tabla de crédito o devoluciones de este Reglamento, el Gerente de Administración de Recaudación y

Cobranzas o su delegado procederá a ingresar los créditos o debitos a las cuentas de los clientes.

Queda aclarada que la responsabilidad de la Gerencia de Administración de Recaudaciones y Cobranzas será de ingresar el fiel contenido de los informes o Actas ordenadas en forma secuencial y numérica; y que la responsabilidad absoluta del contenido de los informes o Actas con su Resolución será del Jefe de Unidad del análisis del reclamo, Analistas o de las personas que suscribieron los documentos mencionados.

Artículo 51. Reclamos favorables a los clientes.- Si los reclamos presentados por los clientes son favorables, La Gerencia de Administración de Recaudación y Cobranzas ingresará al Sistema Informático para generar la respectiva Nota de crédito autorizada por el SRI, en la que deberá constar los conceptos o rubros de la devolución, así como, los impuestos por el valor que se debe devolver a la cuenta del cliente.

Artículo 52. Resolución desfavorable al Cliente.- Si el reclamo presentado no procede, y es necesario aplicar una Nota de Debito, el Gerente de Recaudación y Cobranzas deberán generarla en la que deberán constar los conceptos o rubros, así como, los impuestos por el valor que se debe cobrar al cliente.

Artículo 53.El Gerente de Administración de Recaudación y Cobranzas deberá aplicar las Resoluciones de los Organismos de Control que hayan fallado a favor del cliente, aplicando una nota de crédito, de ser el caso.

Artículo 54.Luego de generar las notas de débito o crédito, donde se detalla los rubros, segregando los impuestos respectivos, el Gerente de Administración de Recaudación y Cobranzas informará vía email al Jefe de Soluciones Integrales, con copia al Gerente de Servicios al cliente, para que imprima el documento del Sistema, adjuntar al expediente y dar por finiquitado el reclamo.

CAPITULO VIII

REGISTRO DE RECLAMOS

Artículo 55. De conformidad con lo establecido en el Artículo 4, numeral 12) de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en concordancia con el Artículo 35 de la Ley Ídem; y, Artículo 5 de su Reglamento de aplicación, CNT S.A. mantendrá un registro de reclamaciones que estará a disposición del cliente, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente.

Artículo 56. Se entenderá por libro de reclamos, todo tipo de registro, ya sea en medio magnético/informático, escrito o impreso, el mismo que contendrá los siguientes datos: nombres completos del cliente, su número de cédula de ciudadanía o pasaporte; RUC. si el reclamante es persona jurídica; el número telefónico, fax, dirección, dirección electrónica, en caso de tenerla; motivo de la queja, fecha del inconveniente y pedido del cliente.

Artículo 57. El referido registro estará a disposición de los consumidores, respecto de su propio reclamo, de la asociación de consumidores que lo solicite, respecto del reclamo en el que interviene a solicitud de un consumidor, de conformidad con lo establecido en el Art. 63, numeral 3 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y de los organismo y autoridades competentes, de conformidad con la ley.