

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE A TRAVÉS DEL SISTEMA TELEFÓNICO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTE:**

MARÍA ELENA ARROYO PRE

**ASESOR:**

DR. JUAN DE DIOS M. CALLEGARI GALVÁN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** GESTION DE CALIDAD, ATENCION  
AL CLIENTE DE EMPRESAS PUBLIAS Y PRIVADAS

**LIMA, 2017**

# **MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DEL SISTEMA TELEFÓNICO**

Presentado a la facultad de Ciencias Empresariales – Escuela de Administración y Gestión de Empresas, para la obtención del título de Administrador de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas

APROBADO POR:

MG. MESA MORALES, SARA ISABEL

.....

Presidente

LIC. GUEVARRA RODRIGUEZ, ANITA

.....

Secretario

LIC. LEMA RIVERA, FABIAN FABRICIO

.....

Vocal

## **DEDICATORIA**

### **A mi esposo**

Por su gran apoyo supliendo el rol de madre en horas de ausencia en mi hogar.

### **A mis amados hijos:**

Eduardo, Alejandro, Francisco y Julio Cesar, por su incondicional amor, comprensión y apoyo en todo momento, fuentes de motivación que me impulsaron a seguir desarrollándome académicamente y a mi futuro bebe Fernando Elías compañerito silencioso e inquieto.

Todo este trabajo ha sido gracias a ellos.

### **A mi madre**

Ejemplo trascendental en mi vida, por su inmenso amor incondicional, sin importar nuestras diferencias de ideas y creencias.

### **A mis hermanos**

Alex y Lenin por su gran cariño, respeto, admiración y apoyo moral, por creer en mí y sentirse orgullosos de ser su hermana.

## AGRADECIMIENTO

La presente investigación casuística, es un trabajo que reconoce la voluntad del **HACEDOR SUPREMO**, guía fundamental de nuestras vidas; por alumbrar mi existencia todos los días y temprar mi espíritu, sobre todo, el brindar en mi sendero personas valiosas de gran aporte moral e intelectual, que me impulsaron académicamente y a la vez me nutrieron profesionalmente.

A la **UNIVERSIDAD PERUANA LAS AMÉRICAS Y SUS AUTORIDADES** por el generoso Liderazgo de crear la oportunidad de estudio y superación que me brindó para lograr ser una profesional, en bien de la sociedad peruana y universal.

A mi **ASESOR DE TÉSIS**, Dr. Juan de Dios M. Callegari Galván por su tiempo, esmero, calidad profesional y habilidades académicas; que me ayudaron a culminar este trabajo de investigación y, así alcanzar mi Titulación Profesional.

A **MIS MAESTROS** por el apoyo pedagógico en mi carrera profesional y en la actualización para la Titulación, han aportado muchísimo a mi formación integral e integrada, en las distintas áreas del saber y la práctica de la Ciencia de la Administración, en especial a la especialidad de **Administración y Gestión de Empresas** y al Lic. Adm. Alberto A. Quedas Liendo, por sus consejos y enseñanzas.

De igual manera, agradecer A **MIS COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN**, que mediante su crítica constructiva ampliaron y mejoraron mi perspectiva y enfoque de nuestra existencia, así como la rectitud e ilustración me han ayudado a cultivarme y desarrollarme como persona.

## RESUMEN

El trabajo analiza la atención al cliente vía línea telefónica en la Empresa Industrial LA VALVULA S.A, año 2016. Se describe el ambiente, propósito y delimitación; también, los sustentos que justifican su ejecución y el uso de técnicas de observaciones, entrevistas, cuestionarios, incluyendo consultas a experto en el tema

Según lo investigado, los problemas específicos son: el tecnológico y el humano; el primero refiere a procedimientos inadecuados, aplicados en los tipos de transferencia, congestión de flujos y el desconocimiento en la utilización para maximizar el sistema Telefónico y el segundo, refiere, a la interacción cliente -colaborador, identificado la débil práctica de los valores Organizacionales como: Cliente, personas, ética por la falta de una cultura de servicio. Un resultado importante, fue la caída en la cantidad de llamadas telefónicas contactadas con los clientes, que se mantuvieron en la empresa durante años originadas por procedimientos y comportamientos inadecuados. Estas comparadas mostraron la relación y diferencias entre las variaciones del número de atenciones, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Así mismo, se plantearon estrategias de solución con sus respectivos objetivos y metas para ambos casos; que conviertan a los procesos y procedimientos en oportunidades de superación de las restricciones, deficiencias e incumplimientos identificados a fin de mejorar la calidad del servicio de atención al cliente y potenciales clientes.

Palabras claves: Calidad, Atención al cliente, Sistema, Relaciones Humanas, tecnología, Cultura de Servicio

## **ABSTRACT**

The work analyzes customer service via telephone line in the Industrial Company LA VALVULA S.A, 2016. The environment, purpose and delimitation are described; also, the livelihoods that justify their execution and the use of observation techniques, interviews, questionnaires, including consultations with an expert on the subject

According to what has been researched, the specific problems are: the technological and the human; the first refers to inadequate procedures, applied in the types of transfer, flow congestion and ignorance in the use to maximize the Telephone system and the second, refers to the interaction client-collaborator, identified the weak practice of the Organizational values as: Client, people, ethics for the lack of a culture of service. An important result was the fall in the number of telephone calls contacted with customers, which were kept in the company for years originating from inadequate procedures and behavior. These comparables showed the relationship and differences between the variations in the number of attentions, quality of service and customer satisfaction.

Likewise, solution strategies were proposed with their respective objectives and goals for both cases; that they turn the processes and procedures into opportunities to overcome the restrictions, deficiencies and breaches identified in order to improve the quality of the customer service and potential customers.

**Keywords:** Quality, Customer Service, System, Human Relations, technology, Service Culture

## TABLA DE CONTENIDOS

Caratula .....	i
Página de Aprobación... ..	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen... ..	v
Abstract .....	vi
Tabla de contenido .....	vii
Introducción.....	viii
<b>1: El Problema de Investigación.....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento de la Investigación... ..	1
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.3. Casuística.....	6
1.3.1 Aspecto Tecnológico.....	10
1.3.2. Aspecto de Relaciones Humanas. ....	16
1.3.3. Importancia de la Cultura de Servicio.....	18
<b>2: Marco Teórico.....</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	23
2.2. Líneas Teóricas .....	24
2.2.1 Conceptos.....	24
2.3. Marco Legal Referencia .....	28
<b>3: Alternativas de Solución... ..</b>	<b>29</b>
3.1. Soluciones de Aspecto Tecnológicos... ..	29
3.2. Soluciones de Aspectos Relaciones Humanas.....	30
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	32

Referencias .....	33
-------------------	----

## Apéndice

1. Selección del problema a investigar.
2. Identificación del número de partes del problema.
3. Priorización de las partes del problema.
4. Estructura del problema, la realidad y el marco referencial.
5. Cuestionario de actitudes.

## INTRODUCCION

En principio el trabajo de investigación efectuado, ha tomado para su estudio dos (02) aspectos importantes relacionados con la operatividad y desarrollo de la Empresa “LA VALVULA” S.A, como son Tecnología y Relaciones Humanas, Siendo la primera actualmente una necesidad principal que permite a las organizaciones innovar los nuevos contextos gerenciales con procesos competitivos que le permitan mantenerse en un lugar privilegiado tanto en el mercado nacional como internacional. De igual forma, la buena calidad de las relaciones humanas, es un factor prioritario para el éxito de las organizaciones modernas no sólo en el trato con los clientes, sino también, con los colaboradores internos.

Como antecedente, cabe mencionar que la primera central telefónica de la empresa se instaló en el año 2002, teniendo como característica un sistema dependiente de la tecnología comercial predominante en el mercado. Sin embargo, la evolución de los factores externos, condicionaron su desfase con la realidad organizativa interna; posteriormente se implementó un sistema digital con una mayor capacidad operativa, que cubre el circuito de la central telefónica y su transferencia a los distintos anexos que brindan atención definitiva al cliente (información, cotización y venta final de productos).

Sin embargo, la dinámica de este sistema de comunicación presenta actualmente restricciones no resueltas con respecto al flujo continuo de atención y derivación de las llamadas telefónicas. Igualmente, se observaron deficiencias relacionadas con la identidad corporativa del personal, así como de los valores y cultura vinculada al servicio y atención al cliente, que condicionan restricciones en la canalización de las llamadas telefónicas, demoras en los tiempos de respuesta a las solicitudes de cotización de productos y servicios requeridos por los clientes y potenciales clientes. Así como, la inadecuada calidad de la atención, por el incumplimiento de valores corporativos como son: Cliente, Personas y Ética.

La necesidad del presente trabajo de investigación es dar a conocer a la Gerencia General, el incremento de llamadas no atendidas de clientes que solicitan asesoría técnica y/o efectúan cotizaciones de los productos que oferta la empresa, a fin de que se tomen las medidas correctivas correspondientes.

Asimismo, tiene como fin determinar la problemática de la Central Telefónica en sus aspectos tecnológico y de relaciones humanas de los trabajadores de LA VALVULA SA”- CALLAO, 2016, a efecto de brindar una mejora en calidad al atender a los

cliente y potenciales clientes. Con la solución de este problema se espera incrementar las ventas de la compañía; así como la eficacia y dinámica en la atención telefónica a los clientes. También, se aspira al aumento del número de clientes satisfechos, mediante la atención y servicio de calidad del personal de ventas de la empresa teniendo la convicción, que un cliente satisfecho se convierte en promotor indirecto de la organización con un efecto multiplicador.

De igual modo, se ha establecido la necesidad de mejorar el comportamiento y grado de pertenecía del personal administrativo comercial, fortaleciendo una Cultura de Servicio al cliente, en base a los valores corporativos de la empresa. Igualmente la investigación revela la falta de articulación e interacción de los sistemas de comunicación y coordinación interna en el área comercial y equipos de trabajo. Asimismo, la investigación comprende de la estructura siguiente:

1: El Problema de Investigación

- 1.1. Planteamiento de la Investigación
- 1.2. Formulación del Problema
- 1.3. Casuística

2: Marco Teórico

- 2.1 ntededentes de la Investigación
- 2.2 Líneas Teóricas.
- 2.3. Marco Referencial Legal

3: Alternativas de Solución

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias.

Apéndice

1. Selección del problema a investigar.
2. Identificación del número de partes del problema
3. Priorización de las partes del problema.
4. Estructura del problema, la realidad y el marco referencial.
5. Cuestionario de actitudes

## **1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

Actualmente la Central Telefónica de LA VALVULA S.A, depende de la Gerencia de Operaciones, como función principal brinda atención telefónica a los clientes y posibles clientes que solicitan cotizaciones, asesoría técnica y compra de los productos que oferta la compañía, derivándolos con las distintas áreas de apoyo de la Gerencia Comercial

Según información recabada mediante comentarios de los clientes y registros de la Central Telefónica, se conocen casos de clientes no atendidos oportunamente, disminuyendo la eficiencia de la operadora de la central por el aumento de la carga laboral al recibir nuevamente las llamadas no contestadas .Asimismo, el área de recepción telefónica, presentan dificultades que afectan de manera no muy positiva en la atención y calidad del servicio ocasionando la insatisfacción de los clientes .

La evaluación de la situación problemática (Área Problema) de la empresa LA VALVULA S.A de distribución industrial, ha permitido denotar que la atención telefónica y la satisfacción de sus Clientes Externos y su relación con la calidad del servicio que se les brinda, presentan restricciones, deficiencias e incumplimientos que no permiten la adopción de un sistema eficiente de recepción de llamadas telefónicas de los productos y/o servicios ofertados desde la perspectiva del cliente, con el riesgo de no mejorar el nivel de ventas por una inadecuada comprensión de las necesidades y expectativas del cliente y de su rol estratégico en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, conforme se indica en el cuadro N° 01 siguientes:

**Cuadro n°01**  
**Debilidades encontradas en la Gestión de**  
**Llamadas Telefónicas solicitadas por Clientes**

Prioridad	Descripción del Problema	Tipo de Problema					
		Restricción	Deficiencia	Incumplimiento	Carencia	Limitación	Empirismo
1°	La Central Telefónica no cuenta con un mecanismo de control para la atención fluida, en el evento de un número alto de llamadas telefónicas recibidas.	X					
2°	Trabas en el Área Comercial, para su canalización y atención de llamadas bajo su competencia.		X				
3°	Demoras en la respuesta a Clientes, que solicitaron la cotización de pedidos.		X				
4°	No se cumple el Valor Corporativo del “Cliente”, por personal de apoyo administrativo del Área Comercial.			X			
5°	Mayor Capacidad Operativa – Técnica de la Central Telefónica				X		
6°	Incongruencias en la Cultura de Servicio.		X				
7°	Gestión de la Satisfacción del Cliente inadecuada.					X	
8°	Tratamiento debilitado de quejas y reclamos de clientes y usuarios.		X				
9°	Gestión mejorable en la Calidad del Servicio al Cliente.		X				
10°	Desconocimiento técnico de servicios por parte del personal de apoyo del área comercial						X
11°	Trato desigual entre los clientes registrados y para potenciales clientes.					X	
	<b>TOTALES:</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Selección del problema a investigar (anexo n°01)

Elaborado: María Elena Arroyo Pre.

Del cuadro precedente se puede observar que, dentro de la problemática de la atención telefónica por la empresa al cliente y el usuario, existen cuatro (04) casos de solución de primer orden, que ameritan la implementación de las medidas correctivas correspondientes

por el impacto en la imagen corporativa de la organización a través de la opinión desfavorable de los clientes y usuarios afectados, siendo aquellos los siguientes:

1. Deficiencias en la canalización de las derivaciones de las llamadas telefónicas por parte de algunos miembros del Área Comercial.
2. Deficiencias por demoras en dar respuesta a los Clientes, que solicitan la cotización de sus pedidos.
3. Incumplimiento del Valor Corporativo del “Cliente”, por personal de apoyo administrativo del Área Comercial.
4. Restricción operativa de la Central Telefónica de no disponer de un mecanismo de control para el procesamiento de una atención rápida, en caso presentarse una demanda alta de llamadas telefónicas.

Asimismo, dentro de metodología aplicada se utilizó como criterio de identificación del número de partes del problema seleccionado, diez preguntas (10) con dos (02) tipos de respuesta cerradas. Las cuales se interactuaron con la pregunta general:

**Preguntas:**

**¿Empirismos aplicativos? ; ¿Discrepancias teóricas?; ¿Empirismos normativos? ; ¿Incumplimientos? ; ¿Discordancias normativas? ; ¿Carencias? ; ¿Deficiencias? ; ¿Restricciones?; ¿Limitaciones?**

**Respuesta:**

**SI ( )            NO ( )**

**Pregunta General:**

**¿Algunas partes de este problema tienen relación con este criterio?**

Por consiguiente, se obtuvo como resultado el siguiente orden de identificación y priorización de los problemas: Incumplimiento, deficiencia y restricción que no permiten mejorar la atención al cliente a través del sistema telefónico (anexo 02). Igualmente, para establecer el orden final de la problemática a investigar, se aplicaron los criterios de selección del problema que fueron usados como criterios de priorización. (Anexo N°0 1 y 03).

Los criterios usados para seleccionar el problema en mención, han sido los siguientes:

1. En la selección del problema elegido reúne partes aún no seleccionadas.
2. La investigadora puede acceder a los datos y a otras fuentes.
3. Es el problema que más se presenta.
4. Influye en la calidad del servicio ofertado al cliente por la empresa.
5. Afecta disminuyendo la satisfacción del cliente, la imagen empresarial, las oportunidades de negocios y los niveles de ventas de la corporación.

Como resultado de la aplicación de dichos criterios se obtuvo el siguiente orden prioritario del problema:

1. Restricción.
2. Deficiencias.
3. Incumplimiento

En consecuencia, estos resultados representan los riesgos, que impiden mejorar la calidad de atención al cliente mediante el sistema telefónico de la Empresa “LA VALVULA “S.A.

## 1. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La identificación y especificación del problema de la presente investigación, implica delimitar y definir los procesos de selección y priorización de las observaciones encontradas, entendiendo por problema, los vacíos existentes entre lo que es la realidad estudiada o parte de ella versus la realidad que deberá ser de acuerdo a los criterios legales y científicos; así como, el considerar, que la empresa es un sistema abierto que interactúa con su entorno. Así, por definición teórica la empresa es un todo complejo que depende de los factores y elementos que la componen.

Del análisis del propio título de la presente investigación, denominado:

“MEJORAMIENTO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE A TRAVÉS DEL SISTEMA TELEFÓNICO” - Caso: “LA VALVULA SA”- Callao - 2016, se deriva la relación entre la variable dependiente “Atención al cliente” y su variable independiente es la “Calidad”, manteniendo esta última una correlación con el personal directo de la empresa y el comprador, como son: Centralista Telefónica, Personal de Apoyo Administrativo e Ingenieros - Asesores de Ventas de las distintas áreas de ventas de la Gerencia Comercial.

Así mismo, de dicho análisis se deriva que la investigación plantea una dimensión espacial, es decir, que se desarrolla en el ámbito geográfico en la Provincia Constitucional del Callao – Perú; así como, expresa una dimensión temporal en que los hechos y circunstancias contextuales observadas suceden durante el período anual 2016.

Igualmente, como criterio de trabajo, se expresa a continuación el problema principal en forma de pregunta, con el fin de orientar más lo que se procederá a investigar, conforme a los términos siguientes:

**¿De qué manera las restricciones en la recepción de llamadas telefónicas de la empresa industrial LA VÁLVULA S.A no permiten sistemas eficientes en la atención al cliente?**

En consecuencia el presente trabajo de investigación tiene como Objetivo Determinar las Restricciones Tecnológicas y Deficiencias de Relaciones Humanas en la recepción y derivación de llamadas telefónicas en la empresa LA VALVULA” S.A, que limitan atender con calidad al cliente.

### 1.3 CASUÍSTICA

La empresa distribuidora industrial La VALVULA S.A, es objeto de estudio de la presente investigación en dos aspectos importantes como son: Tecnología de la información y Relaciones Humano, que son elementos estratégicos para que la gerencia asuma su rol ante los desafíos de un cambio continuo y emergente de una realidad globalizada de mercados.

Asimismo, los ejecutivos tienen la responsabilidad de desarrollar el mejoramiento continuo de la calidad de atención al cliente en todo su proceso integral, teniendo en cuenta que,(...) ***"La calidad si no está engranada en la organización, jamás será una realidad "***(...).<sup>1</sup>En consecuencia, es de vital importancia seleccionar las estrategias adecuadas de captación, satisfacción y fidelización de los clientes que son el eje central de toda organización que busca rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Por lo tanto, toda empresa que desee mantenerse y ser líder en el mercado actual según su giro de negocio, deberá tomar acciones y decisiones creativas, innovadoras, productivas y de mejora en la atención de los servicios mediante la excelencia, así como, asumir una visión integral en la administración de sus organizaciones, con el fin generar una ventaja competitiva en el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de las mismas frente a otras que no mejoran sus debilidades y no aprovechan las oportunidades que brinda el mercado.

\*1: Phillip.B.Crosby/Libro: Reflexiones sobre la calidad año 1996.

## **Descripción de la Empresa**

LA VALVULA S.A, es una Empresa de capital extranjero con 4 sedes en América del Sur, cuenta con más de 50 años de experiencia en la distribución de equipos y suministros Industriales .Inauguró en Ecuador su primer centro operacional en 1960, en la actualidad es considerada en ese País como una Organización Líder, que oferta soluciones integrales a la Industria Ecuatoriana. En Perú, inicia sus operaciones en el año 2002 integrándose al proceso de crecimiento y expansión de mercado, asimismo, tiene como principales socios estratégicos y proveedores a los fabricantes industriales de las mejores marcas del mundo.

Asimismo, ofrece servicios de asesoría técnica en soluciones para optimización de procesos operativos Industriales; instalación, ejecución y puesta en marcha a los proyectos de ingeniería de los sectores Industriales.; mantenimiento y reparación de maquinaria Ligera.

### **VISION 2020**

SER LA EMPRESA LIDER EN EL MERCADO NACIONAL Y LATINOAMERICANO POSESIONANDONOS COMO EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR EN SUMINISTROS INDUSTRIALES QUE APORTE EN EL DESARROLLO ECONOMICO Y A UN EQUILIBRO SOTENIBLE EN EL TIEMPO ENTRE INDUSTRIA Y AMBIENTE.

### **MISION**

PROVEER PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EXELENIA A LOS DISVEROS SECTORES INDUSTRIALES DEL PAÍS, BRINDANDO SOLUCIONES INTEGRALES EFICIENTES QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES.

### **OBJETIVO**

BRINDAR SOLUCIONES TECNOLÓGICAS E INNOVADORAS A LAS EMPRESAS QUE ENFRENTAN EL RETO DE PRODUCIR CON LA MÁS ALTA EFICIENCIA Y CONFIABILIDAD.

## VALORES ORGANIZACIONALES

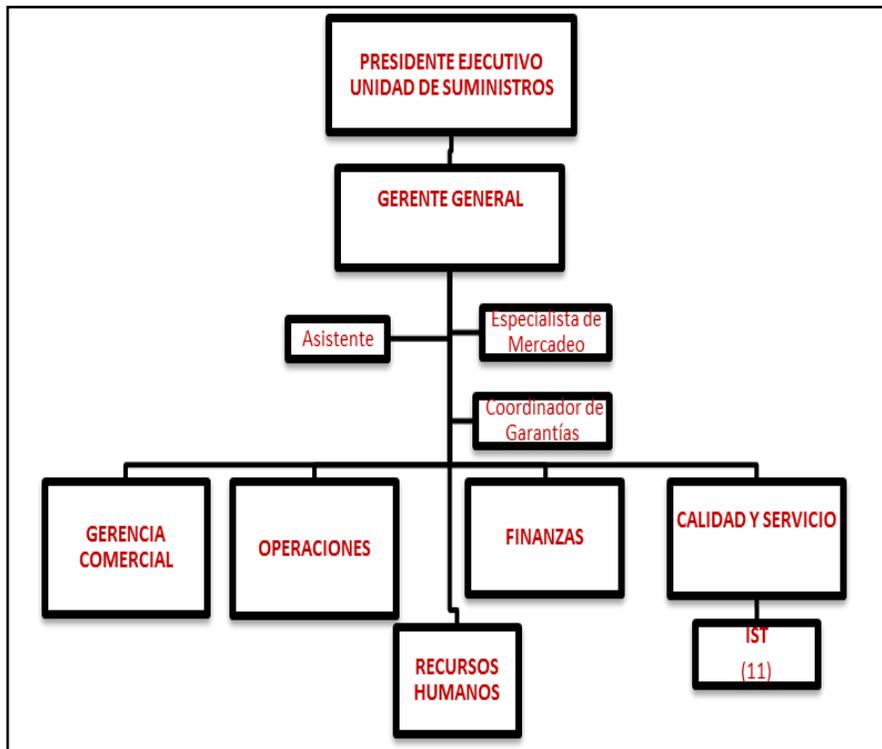
Cuadro N° 02



Fuente: Empresa: LA VALVULA S.A

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL OPERACIONAL

Gráfico N°01



Fuente: Depto. RR.H H/LA VALVULA S.A

Debemos indicar que la Central Telefónica depende orgánica y funcionalmente de la gerencia de operaciones, la misma que constituye el objeto de la presente investigación, al igual que la Gerencia Comercial lidera las siguientes áreas: Equipos Ligeros, Equipos industriales, Suministros, Minería, Automatización y Neumática que brindan Asesoría Técnica.

La Central Telefónica de la empresa está encargada de recepcionar y derivar las llamadas telefónicas de los clientes y posibles clientes hacia el responsable de ventas de las áreas de apoyo de la Gerencia Comercial.

Los equipos de ventas de la Gerencia Comercial tienen una composición mixta, integrada por Vendedores de Campo y Vendedores de Mostrador, los mismos que asumen las funciones y atribuciones de identificar, promover y ejecutar las ventas de los distintos productos de la empresa.

### 1.3.1 ASPECTO TECNOLÓGICO

El estudio efectuado, plantea una problemática cuyo eje central se encuentra en los tipos de transferencia de llamadas telefónicas que realiza la recepcionista de la central telefónica hacia los distintos anexos de las áreas de apoyo de la Gerencia Comercial, que se clasifican en cuatro (04) modalidades de transferencias de llamadas, como son los siguientes:

- Transferencia ciega.
- Transferencia supervisada.
- Transferencia filtrada.
- Transferencia alternativa.

De los cuatro (04) tipos de transferencia mencionados, la más crítica es la transferencia ciega, porque al marcar el destino de la llamada posteriormente la libera sin considerar si la extensión está ocupada o no contesta. Este escenario contribuye al incremento de llamadas sin atender, lo que se agrava al tener en cuenta que la programación de la central telefónica tiene un sistema de retorno de llamas no atendidas hacia la operadora telefónica, lo cual genera cuellos de botella en los flujos de las llamadas, por la espera de atención de los requerimientos de los clientes y potenciales clientes.

En consecuencia, esta situación origina el malestar e insatisfacción de los clientes, que terminan expresando sus reclamos de forma escrita y/o virtual, con lo que se arriesga y/o daña la buena imagen de la empresa.

## DESCRIPCION DEL FLUJO ACTUAL DE TRANSFERENCIAS DE LAS LLAMADAS TELEFONICAS

La atención telefónica en la empresa presenta cuatro (4) escenarios en el flujo de información actualmente, como son:

### A) Cliente llama a la Central Telefónica en espera de atención.

Inicio de llamada, Proceso y Término de Atención:

1. La Operadora de la C.T. recibe la llamada del Cliente y la transfiere al anexo del Área especializada respectiva de la Gerencia Comercial, para su atención.
2. La Asistente Administrativa del Área Comercial deriva llamada al Ingeniero de Ventas para su atención. Si el anexo está ocupado, el sistema telefónico devuelve automáticamente la llamada a la Operadora de la C.T.
3. El Ingeniero de Ventas efectúa asesoría técnica y/o cotiza precios, solicitado por el Cliente; finalizando el proceso de atención.
4. La Operadora de la C.T. recibe la llamada derivada y comunica al Cliente que esperar en línea, al hallarse el anexo ocupado, y procede a su transferencia oportuna; finalizando el proceso de atención. La descripción del Flujo n°01 se detalla en el gráfico siguiente.

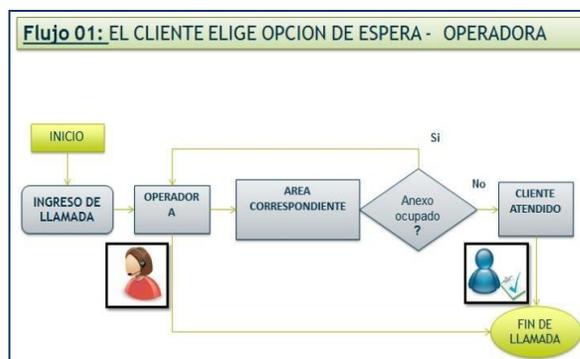


Gráfico N°02

Fuente: Análisis propio de la investigación  
Elaborado por: María Elena Arroyo

## B) Cliente llama directo a ventas (opción 1) para su atención.

Inicio de llamada, proceso y término de Atención:

1. El Sistema de la C.T. al recibir la llamada del Cliente, activa timbre en simultáneo a los anexos de los Asistentes Administrativos de las seis (6) Áreas Comerciales (Suministros, Bombas, Minería, Automatización Eq.Ligeros, Eq.Industriales y Neumática) transfiriéndola para su atención.
2. La Asistente Administrativa del Área Comercial deriva llamada al Ingeniero de Ventas para su atención definitiva. Si el anexo está ocupado, el sistema telefónico devuelve automáticamente la llamada a la Operadora de la C.T.
3. El Ingeniero de Ventas del Área Comercial efectúa asesoría técnica y/o cotiza precios y condiciones de oferta del producto, solicitado por el Cliente; finalizando el proceso de atención.
4. La Operadora de la C.T. recibe la llamada derivada e informa al Cliente, orientándolo en optar por espera en Línea o agradecerle una próxima llamada; finalizando el proceso de atención. La descripción del Flujo n° 02 se detalla en el gráfico siguiente.



Gráfico N°03

Elaborado por: María Elena Arroyo  
Fuente: Análisis propio de la investigación

### C) Cliente llama a un anexo definido para su atención.

Inicio de llamada, proceso y término de Atención:

1. El Sistema de la Central Telefónica - C.T. al recibir la llamada del Cliente, transfiere automáticamente al anexo directo pre seleccionado por el Cliente, para su atención respectiva.
2. El Colaborador del Área competente, elegido por el Cliente, procede a la atención solicitada, según normas e instrucciones. En caso el anexo esté ocupado, el sistema telefónico devuelve automáticamente la llamada a la Operadora de la C.T.; finalizando el proceso de atención.
3. La Operadora de la C.T. recibe la llamada derivada e informa al Cliente, orientándolo en optar por espera en Línea o agradecerle una próxima llamada; finalizando el proceso de atención. El escenario del Flujo n°03 se detalla en el gráfico siguiente:



Gráfico N°04

Fuente: Análisis propio de la investigación  
Elaborado por: María Elena Arroyo

### D) Cliente opta por llamar a “otros” (opción 2) para su atención.

Inicio de llamada, proceso y término de Atención:

1. El Sistema de la Central Telefónica - C.T. al recibir la llamada del Cliente, contesta automáticamente de cuatro (4) opciones de atención (Pago a Proveedores, Créditos y Cobranzas, Operaciones, y Fax).
2. El Cliente elige y marca la opción requerida, y el sistema telefónico transfiere al anexo del Asistente Administrativo del Área seleccionada, para su atención respectiva.
3. La Asistente Administrativa del Área elegida por el Cliente procede a la atención solicitada, según instrucciones. En caso el anexo esté ocupado, el sistema telefónico devuelve automáticamente la llamada a la Operadora de la C.T.; finalizando el proceso de atención.
4. La Operadora de la C.T. recibe la llamada derivada e informa al Cliente, orientándolo en optar por espera en Línea o agradecerle una próxima llamada; finalizando el proceso de atención. El escenario del Flujo n° 04 se detalla el gráfico siguiente:



Gráfico N°05

Fuente: Análisis propio de la investigación  
Elaborado por: María Elena Arroyo

En relación con las implicaciones del diagnóstico Tecnológico, se encontró en el estudio realizado que el 83% del total de llamadas telefónicas recibidas por la central no fueron contestadas al ser derivadas por la operadora y/o cuando el cliente llama directamente al anexo definido, lo cual se grafica n° 06 a continuación

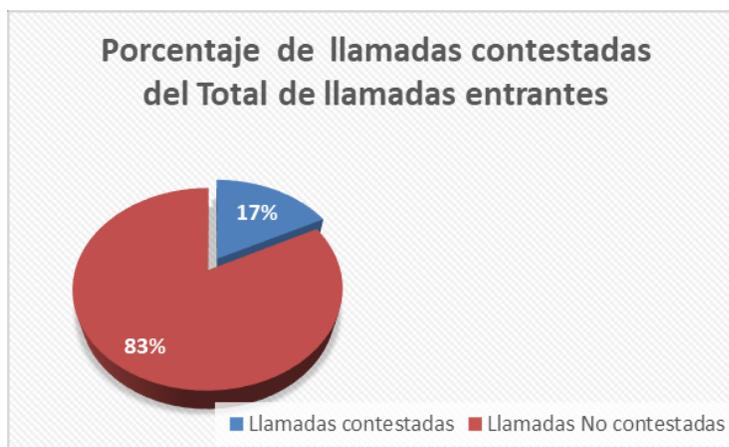


Gráfico N°06

Fuente: Análisis propio de la investigación  
Elaborado por: María Elena Arroyo

Por consiguiente, el 45% de los clientes que llamaron durante la muestra elegida de un día no fueron atendidos en sus múltiples intentos, originando el deterioro de la imagen empresarial, fidelización del cliente y de la oportunidad de negocios.



Gráfico N°07

Elaborado por: María Elena Arroyo  
Fuente: Análisis propio de la investigación

### 1.3.2 ASPECTO DE RELACIONES HUMANAS

Al problema Tecnológico antes presentado, se agrega un factor determinante que condiciona el comportamiento humano de los Asistentes Administrativos Comerciales, que tienen la responsabilidad de canalizar los requerimientos de los clientes, que buscan asesoría ,cotización y la compra de productos solicitados a través del sistema de comunicación telefónica, considerado el medio más directo en la relación cliente - empresa.

Se indica, asimismo, actitudes desfavorable que presenta dicho personal administrativo y algunos miembros de la fuerza de ventas(Ing. Técnicos), como es el trato diferencial que otorgan a los clientes según antecedentes de los montos de compras efectuados, es decir ,aquellos clientes con niveles menores adquisición reciben un trato de menor relevancia, sin considerar ,el potencial de ingresos que representan y con mayor gravedad sucede en la relación del servicio brindado a los potenciales cliente que por primera y/o segunda vez llaman telefónicamente a la empresa.

Por otra parte, el personal incumple los alcances de sus funciones y atribuciones al no atender y canalizar las llamadas telefónicas derivadas por la Recepcionista de la Central Telefónica. Debe señalarse que existe incumplimiento de alguno de los valores éticos de la organización, que se refiere al Valor “Clientes” y “Personas” que son parte importante de la Política Empresarial de la Corporación, por constituir el primero, la razón de ser de la propia organización.

En relación al segundo valor incide en el grado de pertenecía, compromiso, el hacerse cargo de situaciones que implican soluciones inteligentes y prácticas. El no mostrar, la disposición correcta de actitudes y conductas en la atención de las llamadas telefónicas afecta la percepción y valoración del cliente hacia la empresa afectando la relación comercial, en el peor de los casos la imagen de la empresa LA VALVULA S.A puede verse dañada.

Por consiguiente, el no promover ni dedicarle una relación de servicio responsable por parte del personal afecta la calidad del mismo, incluso el pensar con poca valoración, que las llamadas telefónicas no son prioridad y sólo producen pérdidas de tiempo para ejecutar sus actividades que sí consideran prioritarias. Esta falta de concientización, genera que la atención al cliente se realice de modo no oportuno e ineficiente.

Cabe indicar, que el análisis efectuado nos muestra que “se tiene poca consciencia, que el crecimiento positivo en la relación con el cliente produce consecuencias directas en los intereses económicos de la empresa”, que por su propia naturaleza privada asume como objetivo principal la obtención del mayor margen de ganancia y/o rentabilidad. Por ende, el sentido de identidad y de pertenencia al grupo corporativo es importante, considerando, que el recurso humano es el factor principal de la calidad y la productividad, ya que la calidad de la fuerza laboral se ve reflejada en la excelencia final del trabajo, de igual forma genera el cumplimiento de metas y logros de objetivos de una organización.

Se advierte, también, la carencia de orientación comunicacional en aspectos normativos y de herramientas disponibles del colaborador para poder implementarlas y resolver problemas comunes con el cliente, empresa y servicio ofertado, como es la falta de cumplimiento de un protocolo adecuado de atención de llamadas telefónicas.

Luego, las formas en que valoran y actúan con la información de sus labores al relacionarse con el cliente, desde la etapa de recepción de llamadas hasta la culminación en las propias personas que son las encargadas directas de atender los requerimientos solicitados; estos hechos desfavorables conducen a la insatisfacción y pérdida definitiva del cliente, afectando el nivel de negocios y utilidades posibles.

Debe anotarse que de las observaciones de campo y entrevistas se aprecia que en a través del tiempo se ha mantenido la costumbre de no tener estrategias que proyecten e impulsen el desarrollo e implementación de un enfoque integral de la Cultura Organizacional, especialmente destinada al Servicio y Atención al Cliente.

Por ello, se hace necesario, la implementación, desarrollo y fortalecimiento de una Cultura de Servicio enfocado en los valores Organizacionales que permita mejorar la calidad del servicio al cliente. La misma, que deberá basarse en directivas internas y/o regulaciones integrales que definan cómo deberán proceder los colaboradores en situaciones concretas , así como, el control del comportamiento de los mismos dentro de la organización con el fin de mejorar la atención del cliente externo.

En tal sentido, cabe indicar que el origen de la Cultura de Servicio nace como una necesidades de las áreas comerciales, al asumir sus funciones de incrementar y potenciar las ventas de la empresa mediante el desarrollo de estrategias innovadoras del talento humano (mejora de actitud), y de los recursos técnicos- tecnológico que admitan una óptima y sustentable correlación e integración entre los distintos actores sociales(personas, empresas y comunidad ) comprometidos en el desarrollo económico de un país.

### **1.3.3 IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE SERVICIO.**

En este punto, es importante mencionar alguna de las razones que se debe tener al implementar este tipo de cultura en la empresa LA VÁLVULA S.A; que son las siguientes:

1. **Priorización del cliente:** él cliente es primero; satisfacer los requerimientos de sus necesidades en la demanda de productos y/o servicios permite disminuir su insatisfacción, mediante la identificación de las mismas, tomando acciones correctivas en mejora del servicio, evitando que se vaya a la competencia.
2. **Diferenciación:** diferenciarse no es sencillo por la semejanza de productos y/o servicios que brindan las empresas, es un trabajo que requiere ingenio y mucha creatividad, sin embargo, si un proveedor brinda un servicio integral de excelencia al cliente se diferenciará de su competencia y será el preferido por ellos.

3. **Ventaja Competitiva:** la implementación de una Cultura de Servicio al Cliente genera ventaja competitiva, permite lidiar con la competencia. Recordemos que hoy por hoy los clientes potenciales acceden con mayor facilidad a la información de los productos, marcas y servicios que brindan en el mercado; ofrecer un servicio de primera generara valor en las perspectiva del cliente convirtiéndolo en el principal promotor de su marca e imagen.
  
4. **Fidelizados del cliente:** La Cultura de Servicio repercute favorablemente en la satisfacción total del cliente, en efecto, genera una mayor fidelización del comprador. Cabe indicar, que el costo de ganar un cliente nuevo es mayor que el de tener un cliente satisfecho.
  
5. **Desatención del cliente:** la empresa que se desatiende o no identifica las necesidades del comprador, en relación a los productos y/o servicios para satisfacerlos, esta se arriesga a desaparecer con el tiempo, mientras la competencia lo atraerá utilizando estrategias de marketing tradicional como digital, sin duda, si un cliente está disconforme con el servicio migrara a su competencia.

Finalmente, de lo anteriormente descrito, con respecto a lo analizado y evaluado en las relaciones humanas; en las observaciones de campo, y en las entrevistas, se obtuvo las interferencias habituales en el proceso de comunicación telefónica de los Asistentes Comerciales y de los Vendedores Técnicos, en cuanto son los receptores y encargados de atender directamente la información o pedidos que efectúa el Cliente real o potencial de la empresa, lográndose identificar las características del perfil de comportamiento que influye en el desarrollo del servicio de atención al usuario.

En tal sentido, entre las características o rasgos del perfil de comportamiento en la interacción y los resultados del proceso de la comunicación: colaborador interno y cliente, tenemos las siguientes:

- El proceso de comunicación no se sustenta regularmente, en considerar que la forma de percibir el mensaje se efectúa de acuerdo con los valores, opiniones, personalidad y necesidades del propio cliente.
- El comportamiento del receptor comunicacional es influenciada por el rol y el estatus que el cliente ya tiene como antecedente en la empresa.
- Se revela que el factor emocional tiene un peso importante que no es explotado en su alcance integral. Identificar los rasgos de personalidad en los colaboradores facilitará tomar acciones de mejora en la actitud y comportamiento del mismo.
- Los rasgos de personalidad requeridos en el receptor interno, son la fuente básica para la descripción y desempeño de puestos relacionados con las comunicaciones directas e indirectas con el cliente, así como, para la toma de decisiones del mejoramiento de actitudes y comportamientos en la atención de dichos servicios.
- El conocimiento, la formación y experiencia del receptor también ejercen influencia en la fase comunicacional.
- El negativismo se refiere a expresiones verbales y no verbales en la comunicación con el cliente generando en el receptor un impacto adverso en la calidad del servicio que se desea brindar.

Consiguientemente, los efectos del factor humano en el aspecto tecnológico de las comunicaciones, se confirman en el perfil que los colaboradores que reciben las llamadas del cliente para su atención directa, al observarse interferencias en las comunicaciones de la empresa investigada, conforme se indican en el cuadro siguiente:

### CUADRO N° 3

#### PERFIL DEL RECEPTOR DE LLAMADAS TELEFÓNICAS COMO FACTOR DE INTERFERENCIA COMUNICACIONAL

N°	FACTOR DE INTERFERENCIA	RESULTADOS (%)
1	Percepción de los Receptores.	40%
2	Rol y Estatus de los Receptores.	28%
3	Sentimientos o estado emocional.	12%
4	Rasgos de la personalidad del Receptor.	2%
5	Formación y experiencia.	5%
6	Actitudes negativas	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuestas ver anexo (05)

Elaborado por: María Elena Arroyo

De acuerdo a las cifras del cuadro anterior, se puede observar que las principales barreras en la comunicación telefónica del personal que brinda la atención directa al Cliente, tienen la prioridad siguiente:

La percepción del Personal receptor de las llamadas telefónicas, es el factor de interferencia comunicativa más significativo, al representar una importancia mayoritaria (40%). Es decir, que la mencionada percepción se realiza en la forma que le impresiona e interpreta los estímulos que recibe a través de su sentido de escuchar el mensaje del cliente, lo cual le permite formarse una impresión consciente de esa realidad intangible de la comunicación en que interactúa.

El papel o rol que desempeña el Personal receptor, así como su estatus o nivel jerárquico y/o informal que mantiene en el organigrama o en el grupo social de la empresa, significa el segundo factor de interferencia en la comunicación, que representa el 28%; es decir, alrededor de una tercera parte de las barreras encontradas en la comunicación telefónica, tienen interacción con el nivel de la relación grupal.

Así, la posición ocupada del receptor de llamadas telefónicas está influida por su nivel de la organización formal (estructura organizativa que le condiciona una conducta esperada por el rol asumido) y, también, por su ubicación informal (grupo social al cual pertenece y cuyos miembros le asignan una valoración o prestigio a dicho estatus).

Entre otros factores de interferencia comunicativa, surgen el perfil de los sentimientos o el estado emocional dominante en el Personal receptor durante el proceso de la llamada telefónica, con una relevancia del 12% del total evaluado (12 personas), y de otro lado, la actitud negativa del receptor (11%) en cuanto a sus palabras, gestos o situaciones que crea en el proceso de atención de las llamadas del Cliente y que indica las acciones de intervención laboral, psicológica y cultural, en que se deberá gestionar.

## 2. MARCO TEÓRICOS

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, se consideró imprescindible la verificación con otras fuentes elaboradas anteriormente y vinculadas con el tema, las cuales respalden el trabajo realizado; se citan textualmente a continuación:

- a) **En España**, Maria F. Pérez Soro, en su tesis para optar el título de Master en Dirección de Empresas Aseguradoras y Financieras, de la Universidad de Barcelona-España titulada: “**La Atención Telefónica como Trasmisora de Imagen**”. Se llega a la argumentación siguiente:

“... El sistema telefónico repercute en el 85 % de las relaciones con el Cliente; es el de máximo crecimiento en el área del marketing; este sistema, también es considerado pieza clave en la comercialización de productos y servicios que se ofertan a los sectores industriales; genera un alto nivel de empleo, y tiene un gran impacto de cambio con el celular personal al apostar por una atención individualizada sobre la base de costo de producir en serie.

Pérez Soro agrega asimismo, que ante un entorno de fuerte cambio y competitividad, la telefonía es un instrumento principal de información para diferenciarse y posicionarse con su imagen en el mercado, de modo que, una comunicación telefónica, eficaz, eficiente y de calidad, genera una percepción de confianza, seguridad y presencia por parte del cliente la cual contribuye positivamente la Imagen Corporativa. ...”(Maria P.Soro 2009/2010).

- b) **En Guatemala**, Luis Pérez Flores (2005) en su tesis de titulación en Ingeniero Industrial, de la Universidad San Carlos de Guatemala: “Mejora del servicio al cliente e implementación de controles de calidad de una empresa de ventas”. Se llega a la argumentación siguiente:

Según, Pérez Flores, "...la competencia ocasionada por la globalización exige el incremento de mejoras en la calidad, la disminución de los niveles de productividad, conduce a la identificación y priorización de hechos que originan los problemas y limitaciones de las empresas.

También señala que la deficiencia de calidad, se mejora mediante la implementación y desarrollo de talleres de sensibilización, concientización, motivación, así como, constituir grupos de trabajo de calidad total, crear estímulos y premios a los trabajadores, automatizar operaciones, establecer obligaciones en los colaboradores y proveedores, aplicar controles estadísticos, rotación de ejecutivos, gerencia de las relaciones industriales, entre otros. Considerando que la aplicación de las mismas, incide favorablemente al aumento de la satisfacción del cliente..."(Luis Pérez F.2005).

## **2.2 Líneas Teóricas.**

El estudio elegido se desarrolla dentro de un marco referencial teórico basado principalmente en el Mejoramiento en la Calidad de Atención al Cliente a través del Sistema Telefónico; ésta se orienta y sustenta con pensamientos básicos

### **2.2.1 Conceptos**

Para el desarrollo del Marco Teórico se han considerado conceptos relevantes que integran el Marco Referencial, que permitirá compararla con la situación real del trabajo de investigación. Dichos **conceptos** se han recopilado de fuentes o autores representativos de la Ciencia de la Administración, indicando las citas respectivas para una mayor evidencia teórica, conforme se detalla a continuación:

#### **Conceptos:**

- a. Cliente.
- b. Calidad

- c. Relaciones Humanas.
- d. Tecnología.

#### **A. CLIENTE:**

**Según P. Drucker**, “... Sólo hay una definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente, los mercados no los crean Dios, la naturaleza o las fuerzas económicas, los crean los empresarios...”(Drucker.1954).

**Según Harrington**, “... Las personas más importantes para cualquier negocio; no son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos; nuestro trabajo consiste en satisfacerlos. Merecen obtener el trato más servicial que podamos.

*Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.*

*Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus colaboradores...” (Harrington .1998).*

#### **Aspectos principales para una óptima Atención al cliente**

**Según Robert L. Desatnick** “... En su enfoque al cliente indica aspectos principales a considera para una óptima Atención al cliente, tales como son:

*El desempeño laboral debe ser organizacional con actitud y vocación de servicio, mostrando calidez y excelencia al cliente.*

*El colaborador debe mostrarse empático, ante las dificultades y/o necesidades del cliente.*

*Los clientes en su gran mayoría suelen fastidiarse al no tener una comunicación eficaz con su interlocutor, los tecnicismos no siempre son efectivos, lo sencillo es mejor.*

*Considerar que el tiempo del cliente es escaso, por ello, el colaborador debe accionar con rapidez en la atención del servicio al cliente.*

*Enfocarse en los requerimientos del cliente, mostrar disponibilidad y ser resolutivo ante alguna queja o reclamo por parte del cliente, genera un valor diferencial.*

*La organización debe elaborar estrategias que le brinden conseguir sus objetivos, rentabilidad y diferenciarse de la competencia*

*Gestionar las expectativas de sus clientes, disminuir viablemente la desigualdad entre la efectividad del servicio y las expectativas del consumidor...”Desatnick 1990.p.99)*

## **B. CALIDAD:**

**Según Maricé Espínola Méndez**, conceptúa lo siguiente: ...“ *La calidad es una elección, gestionar calidad es una actitud, trabajar con calidad es sentido común...*”(Maricé Espínola M).

**Según J,Juran**, en su definición indica que :”... *Es la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico y se basa en sistemas y técnicas para la resolución de problemas...*”(J.Juran.)

**Según García** “...*El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente...*” (García 2001),

**Según P.Drucker** “...La calidad de la gente determina la calidad del trabajo. Pero la gente solo existe en un sistema y en una cultura que deben favorecer, y no obstaculizar la productividad, pues ésta exige un cambio de cultura empresarial y cívica...” (P.Drucker).

### C. RELACIONES HUMANAS

**Según Kurt Lewin**, en su visión humanista señala que “... los individuos se resisten a los cambios a fin de no aislarse de los parámetros establecidos por los grupos sociales a los que pertenecen. Así como, en el campo de acción del hombre comprende también, el factor psicológico y que a su vez este influye en la productividad empresarial; la gestión del personal se enfoca en un trato grupal y no personal en donde sus miembros participen en distintos grupos de trabajo recibiendo una mayor influencia en su comportamiento social...” (K.Lewis 1953).

### D.TECNOLOGÍA:

**Según Quintanilla** conceptúa que “... La actual posición u óptica en las conjeturas sobre la tecnología y la técnica, pueden ser asociadas en tres apartados: la orientación instrumental, la cognitiva, y la sistémica.”...(Quintanilla).

**Según Mitcham**, conceptúa que: “... La tecnología se manifiesta a través de los diferentes componentes actuales como son conocimiento, actividad (utilización), y objetos de diseños diversos (artefactos)...” ( Mitcham.1994)

### 2.3 Marco Legal Referencial

La demanda y expectativa de los clientes actualmente en los escenarios económicos, son cada vez más exigentes, especialmente por el rol que cumple la calidad. Pocas son las empresas exitosas que están realmente identificadas, muchas sucumben o son absorbidas por la falta de adecuadas estrategia gerenciales, en tal sentido, es necesario la implementación de un sistema gerencial orientado a la excelencia que contribuyan el cumplimiento de las disposiciones normativas de la calidad a fin de normar, controlar, regular y supervisar el cumplimiento de la mejora de la calidad en las organizaciones. En el marco normativo de la calidad, tenemos:

**La Norma ISO 9000**, Establece los lineamientos del Sistemas de gestión de la calidad contempla los fundamentos y vocabularios, inherentes en la Administración continua de gestión de la Calidad.

La **Norma ISO 9001:2008**, elaborada por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), determina las pautas y requisitos de la calidad que aseguran cumplir los requerimientos de los clientes.

La Norma ISO 9004, denominada Gestión y aseguramiento de la calidad. Su enfoque se orienta a la mejora sistemática de la calidad de las organizaciones. Fue elaborada por el Comité Técnico (ISO/TC 176).

### 3: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Las soluciones factibles a los problemas encontrados en el diagnóstico, nos plantear la ejecución de acciones de planeamiento anual, que conlleven soluciones que se detallan a continuación.

#### A. Objetivos.

1. Priorizar y agilizar el sistema de recepción, canalización y atención de llamadas telefónicas.
2. Consolidar una cultura de servicio basada en valores, con un enfoque eficiente y eficaz de atención de llamadas telefónicas efectuadas por el cliente y/o potenciales clientes.

#### B. Metas.

1. Aumentar en 70% el número de llamadas telefónicas recibidas del Cliente, con respecto a las producidas en el año 2015.
2. Incrementar en un 60% el nivel de comportamiento de compromiso del personal de las Áreas de la Gerencia Comercial y la Central Telefónica de la empresa, directamente relacionado con el Cliente.

Las de la solución para ambos casos se describen a continuación:

#### 3.1 Soluciones de Aspecto tecnológico.

- Reformular el manual de procedimiento de la recepción, derivación y atención de las llamadas telefónicas del cliente con el fin de modificar el flujo actual de las transferencias de las mismas.

- Conforme a la situación analizada de los flujos actuales de atención al cliente, se propone cambiar las transferencias ciegas actuales, que consisten en la canalización y derivación de la operadora de la central telefónica a los anexos correspondientes, por las de, transferencias alternativas que consisten en direccionar de manera directa las llamadas recibidas por la central hacia los números de los celulares de los gestores comerciales.

Otra propuesta de solución es que cada división de la empresa programe un especialista de guardia quien deberá atender a los clientes externo durante el día según le corresponde.

### **3.2 Soluciones de Aspecto de desarrollo humano.**

- Programar e implementar talleres de desarrollo organizacional con el fin de internalizar y sensibilizar en la cultura y comportamiento de los colaboradores hacia el cliente.
- Efectuar periódicamente charlas de motivación, identificación, lealtad, liderazgo compromiso de los colaboradores de la empresa la válvula S.A
- Implementar dinámicas de grupo en comunicación e información de los medios más efectivos como: Correos electrónicos, recordatorios y piezas gráficas, con el fin de reforzar el cumplimiento de los valores organizacionales de la empresa y aquellos aspectos informales de las relaciones humanas que se desarrollan dentro de la organización.
- Aplicar un enfoque integrador que permita a las gerencias dar cumplimiento a la atención del cliente con niveles de calidad y efectividad, que permita interacción dinámica entre los distintos las distintas áreas de apoyo de la Gerencia Comercial, el cliente y la central telefónica.

## CONCLUSIONES

1. El Sistema de la Central Telefónica actual de la empresa, presenta disminución importante en el número de llamadas telefónicas atendidas al Cliente, que son derivadas a los Equipos de Trabajo de Ventas de la Gerencia Comercial, lo cual viene afectando los niveles de satisfacción del mismo.
2. Los Procedimientos de Atención Telefónica al Cliente presentan debilidades y riesgos (cuellos de botella) en los flujos de transferencia de las llamadas telefónicas, generando mayores tiempos para su canalización y respuesta por el mecanismo de retorno y/o rebote de llamadas que actualmente tiene programado la Central Telefónica de la empresa.
3. Existencia de una inadecuada actitud y comportamiento laboral en algunos miembros de los Equipos de Trabajo de Ventas de la Gerencia Comercial, que interactúan directamente con los clientes y usuarios (Asistentas de Ventas y Vendedores de Banca), lo que influye en la poca valoración y la menor práctica de valores hacia el Cliente y que no es fortalecida por la ausencia y desarrollo de una Cultura de Servicio y Atención.

## **RECOMENDACIONES**

1. La Gerencia General de la empresa deberá adoptar las acciones que permitan maximizar la capacidad operativa de la Central Telefónica en, aspectos de organización de las comunicaciones, indicadores de atención telefónica, canalización de llamadas de Clientes a los celulares de los Vendedores y mayor cobertura de información de ventas en la página web de la empresa.
2. Adecuar los procedimientos de Atención Telefónica al Cliente vigentes, de modo que permitan una mayor coordinación y articulación en el desempeño en los cargos y las competencias requeridas; así como, de mejores niveles de supervisión y control de las operaciones.
3. Desarrollar e implantar una Cultura de Servicio y Atención en la empresa, especialmente destinada al personal de los Equipos de Trabajo de la Gerencia Comercial y del Personal de la Central Telefónica de la Gerencia de Operaciones, que incluya programas con acciones de sensibilización, capacitación y desarrollo humano.

## REFERENCIAS

### Tesis

1. María F. Pérez Soro (2009/2010) Tesis titulada: “La Atención Telefónica como Trasmisora de Imagen”. España
2. Luis Pérez Flores (2005) Tesis titulada “Mejora del servicio al cliente e implementación de controles de calidad de una empresa de ventas”. Guatemala.
3. García R, Rossana M., Br. Piamo S, Ramón A.(2012)Tesis de gr Análisis Financiero De La Calidad De Los Servicios De Atención Al Cliente De La Empresa Preca”, Monagas-España.

### Libros

1. Carrasco F. Soledad (2012)“Atención al cliente en el proceso comercial” S.A. Ed.Parafino.
2. Robert L. Desatnick (1990).Como conservar su clientela. El secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas. Venezuela.
3. Henry Huamachuco y Jorge Rodríguez (2015) Metodología de la investigación en las Organizaciones. Editorial Summit 1era.Edicion.Lima-Peru.
4. Drucker P.(1945) La importancia de los clientes. En The Practice of Management
5. PEEL, Malcom. (1991). El servicio al cliente: guía para mejorar la atención y la asistencia. Ediciones Deusto; España.
6. Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010) Administration. Décima edición .México
7. Crosby Philip, (1996) Libro: “Reflexiones sobre la calidad”.

### **Libro en versión electrónica**

1. Aiken, Lewis (2003). Test psicológicos y evaluación. (11ª. Ed) Pearson educación – México  
Recuperado de:

[https://psicologiaunisonhermosillo.files.wordpress.com/2016/08/tests\\_psicologicos\\_y\\_evaluacion1.pdf](https://psicologiaunisonhermosillo.files.wordpress.com/2016/08/tests_psicologicos_y_evaluacion1.pdf).

## **Material Electrónico**

### **Blog**

1. Tipos de transferencia de llamadas (no indica autor, ni año) Recuperado de:  
[http://edocs.mitel.com/ug/SP/NPUM\\_CallDirectorHelp\\_User\\_R5.0/configuring\\_call\\_transfers.htm](http://edocs.mitel.com/ug/SP/NPUM_CallDirectorHelp_User_R5.0/configuring_call_transfers.htm).
2. Maricé Espínola M (Marzo 2014) Trabajar con Calidad es una elección estratégica.  
Recuperado de: <https://agoraconsultoraeco.wordpress.com/2013/12/17/trabajar-con-calidad-es-una-eleccion-estrategica/>

**APÉNDICE N° 01**  
**SELECCIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR**

<b>AREA DE INVESTIGACION</b> <b>PROBLEMÁTICA:</b> <b>MEJORAMIENTO DE LA ATENCION DEL CLIENTES, A TRAVES DE UN SISTEMA EFICIENTE DE LLAMADAS EMPRESA "LA VALVULA S.A"</b>	CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PRIORIZACION					Suma de criterios positivos	Priorización inicial
	Este problema tiene partes aún no solucionadas	El investigador tiene acceso a los datos	Es la que se repite con mayor frecuencia	Afecta negativamente en la satisfacción al cliente	Incrementa las ventas de la empresa		
Deficiencia en la canalización de llamadas telefónicas del área comercial	SI	SI	SI	SI	NO	4	1
Carencia de mayor capacidad operativa de la central telefónica.	SI	SI	SI	SI	NO	4	5
Incumplimiento de los valores corporativos relacionado al cliente.	SI	SI	SI	SI	NO	4	2
Deficiencias de una Cultura de Servicio	SI	NO	SI	SI	NO	3	6
Limitaciones en el tratamiento de clientes y potenciales clientes.	SI	NO	NO	SI	NO	2	11
Deficiencia en los tiempos de respuesta de las cotizaciones.	SI	SI	SI	SI	NO	4	3
Empirismo de la operadora en relación a los conocimientos técnicos de los productos	SI	SI	NO	NO	SI	3	7
Deficiencias en el tratamiento de las quejas y reclamos del cliente	SI	SI	NO	SI	NO	3	8
Limitaciones en la gestión de satisfacción al cliente.	SI	SI	NO	SI	NO	3	9
Deficiencias en la gestión de calidad de servicio al cliente	SI	NO	SI	SI	NO	3	10
Restricción en el volumen de atención de llamadas telefónicas	SI	SI	SI	SI	NO	4	4
<b>Deficiencias, incumplimiento y restricciones, que impiden mejorar la atención del cliente de empresa "LA VALVULA S.A"-Callao-2016</b>	SI	SI	SI	SI	NO	4	0

**APÉNDICE N° 02**  
**IDENTIFICACION DEL NÚMERO DE PARTES DEL PROBLEMA**

<p><b>DEFICIENCIA, INCUMPLIMIENTO, Y RESTRICCIÓN QUE NO PERMITEN EL MEJORAMIENTO EN LACAL...IDAD SE ATENCION AL CLIENTE A TRAVESDE UN SISTEMA EFICIENTE DE LLAMADAS TELEFÓNICAS EMPRESA "LA VALVULA S.A" CALLAO - 2016.</b></p>	<p><b>¿ALGUNA PARTE DE ESTE PROBLEMA TIENE RELACION CON ESTE CRITERIO?</b></p>	<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>1</p>	<p>¿ PT ≠ R ? SI ( ) NO ( X ) ( ¿Empirismos aplicativos? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>2</p>	<p>¿ PT (A) ≠ PT (B): R ? SI ( ) NO ( X ) ( ¿Discrepancias teóricas?)</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>3</p>	<p>¿ PT ≠ N ? SI ( ) NO ( x ) (¿Empirismos normativos?)</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>4</p>	<p>¿ N ≠ R OP ? SI ( x ) NO ( ) ( ¿Incumplimientos? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>5</p>	<p>¿ N (A) ≠ N (B) R? SI ( ) NO ( X ) ( ¿Discordancias normativas? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>6</p>	<p>¿ OBJ ≠ CAR. En R ? SI ( ) NO ( NO ) ( ¿Carencias? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>7</p>	<p>¿ OBJ. ≠ DEF. en R ? SI ( x ) NO ( ) ( ¿Deficiencias? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>8</p>	<p>¿ OBJ. ≠ RES en R? SI ( ) NO ( x ) ( ¿Restricciones? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>9</p>	<p>¿ OBJ ≠ LIM. En R? SI ( ) NO ( x ) ( ¿Limitaciones? )</p>
		<p>↔</p>	<p>→</p>	<p>10</p>	<p>¿OBJ ≠ DIS. En R? SI ( ) NO ( NO ) ( ¿ Distorsiones? )</p>
<p align="center"><b>Incumplimiento, deficiencia y restricción que no permiten el mejoramiento en la atención del cliente a través de un sistema eficiente de llamadas. EMPRESA "LA VALVULA" S.A</b></p>					

**APÉNDICE N°03  
PRIORIZACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA**

CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN RELACIONADOS CON LAS PARTES DEL PROBLEMA	CRITERIOS DE SELECCIÓN USADOS COMO CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN					SUMA PARCIAL	PRIORIDAD DE LAS PARTES DEL PROBLEMA
	Este problema tiene partes aún no solucionadas	El investigador tiene acceso a los datos	Es la que se repite con mayor frecuencia	Afecta negativamente en la satisfacción al cliente	Incrementa las ventas de la empresa		
(4) ¿N ≠ R? Incumplimientos	2	3	2	3	2	12	3 Incumplimientos
(7) ¿Obj. ≠ Def R? Deficiencias	1	2	3	1	3	10	2 Deficiencias
(8) ¿Obj. ≠ Def R? Restricción	3	1	1	2	1	8	1 Restricción

Restricción, deficiencia e incumplimiento que no permiten el mejoramiento de la calidad de atención y satisfacción del Cliente, a través de un sistema eficiente de llamadas telefónicas.

Empresa LA VALVULA S.A-Callao – 2016

**APÉNDICE N° 04**  
**ESTRUCTURA DEL PROBLEMA, LA REALIDAD Y EL MARCO REFERENCIAL**

El Problema	La Realidad	Marco Referencial																
		Planteamientos Teóricos	Entorno De Central Telefónica interna					Entorno Área Comercial					Regulación Normativa					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención</li> <li>• Deficiencias</li> <li>• Incumplimientos</li> </ul>	Mejora miento de la calidad de ción y satisfacción al cliente a través de sistema eficiente de llamadas .Empresa LA VALVULA . Callao - 2016.																	
1 Restricciones	1 Necesidad de modificar el flujo actual de llamadas telefónicas			X	X				X			X					X	
2 Deficiencias	2. Poca valoración a la canalización de llamadas por las Áreas Comerciales.	X		X					X	X		X					X	
3 Deficiencia	3 Menor tiempo de respuesta de Cotizaciones de Pedidos	X			X				X	X							X	
4 Incumplimientos	4.Practica parcial de los valores servicio Corporativo hacia el Cliente		X			X					X	X			X		X	
Total cruces de cada variable (B)		2	1	2	2	1			3	2	1	3					3	1
Total de Cruces Sub factores		3			5					9					5			
Prioridad por Sub-factores		4			2					1					3			

**Legenda: (VARIABLES DEL MARCO REFERENCIAL)**

Variables Teóricas	Variables del Entorno De Central Telefónica interna.	Variables del Entorno Área Comercial	Variable sobre Regulación Normativa
B1 = Conceptos B2 = Principios Básicos.	B3 = Apoyo del Área Informática B4 = Gerente de Operaciones B5 = Presencia de Of. de Personal (RR.HH)	B6 = Actitud de Asistentes Administrativos B7 = Actitud de algunos Ing° .-Vendedores B8 = Tecnología (Capacidad operativa de Central Telefónica) B9 = Supervisión y Control.	B10 = Norma de Calidad ISO 9004 B11 = Norma de Calidad ISO 9000 B12 = Norma de Calidad ISO 9001

**APÉNDICE N° 05**

**CUESTIONARIO ACTITUDES**

**TESIS:** “MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN ATENCION AL CLIENTE A TRAVÉS DEL SISTEMA TELEFÓNICO” Caso: “LA VALVULA SA”- CALLAO - 2016

**INSTRUCCIONES:** Agradeceré a usted responder este sencillo cuestionario. Marcar con X las respuestas que considere conveniente, su aporte es muy importante para el logro del siguiente objetivo.

**OBJETIVO:** Mejorar la Calidad en la Atención al Cliente a través del Sistema Telefónico.

Área Comercial de la Empresa “LA VALVULA S.A

**Fecha:** 8 -15/11/2016

Cuestionario Factor n° 01	Objetivo Específico: Determinar cuál es la percepción del receptor
<p>1. ¿Cuál de estas razones cree usted, que generan dificultades o barreras en la atención del cliente?</p> <p>a. Incumplimientos de los valores de la empresa. <input type="checkbox"/></p> <p>b. Necesidades y expectativas del cliente no satisfechas. <input type="checkbox"/></p> <p>c. Débil difusión y acción de una cultura de servicio. <input type="checkbox"/></p> <p>d. Actitudes emocionales de algunos colaboradores. <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. ¿Qué opinión tiene Usted respecto a la eficacia de evitar las valoraciones o juicio personales que provoquen roces innecesarios:</p> <p>a. Es poco eficaz. <input type="checkbox"/></p> <p>b. Es más o menos. <input type="checkbox"/></p> <p>c. Eficaz. <input type="checkbox"/></p> <p>d. No es eficaz. <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. Indique, usted, la valoración que tiene en una atención de calidad al cliente o potencial cliente?</p> <p>a. Favorable. <input type="checkbox"/></p> <p>b. Desfavorable. <input type="checkbox"/></p> <p>c. Muy desfavorable. <input type="checkbox"/></p>	
<p>4. La derivación de llamadas telefónicas de los clientes se efectúa:</p> <p>a. Con demora. <input type="checkbox"/></p> <p>b. En forma inmediata. <input type="checkbox"/></p> <p>c. Con descortesía. <input type="checkbox"/></p> <p>d. A veces no se atiende. <input type="checkbox"/></p>	

5. En su caso personal, opina que ¿es importante conocer y aplicar técnicas de autocontrol para atender a los clientes?

- a. Es importante.       b. Poco importante.       c. No es importante.

Cuestionario Factor n° 02

Objetivo Específico: Identificar el rol del receptor

1. A su juicio ¿Cómo son las relaciones de comunicación telefónica entre clientes y empresa:

- a. Muy Buenas       b. Regular       c. Malas

2. ¿Cómo se trata por teléfono al público que llama a la empresa?

- a. En forma amable y cortés.   
b. En forma cortés pero fría.   
c. En forma desatenta.   
d. En forma lenta o sin importancia.

3. ¿Considera el trabajar en equipo un factor determinante para un óptimo resultado?

- a. De acuerdo   
b. No estoy de acuerdo   
c. Parcialmente de acuerdo   
d. Muy de acuerdo

4. ¿La derivación de llamadas telefónicas de los clientes se efectúa?:

- a. Con demora.   
b. En forma inmediata.   
c. Con descortesía.   
d. A veces no se atiende.

5. Las funciones que desempeña actualmente ¿no le permiten dar atención adecuada a las llamadas telefónicas del cliente?

- a. Sí       b. NO

6. ¿Las normas e instrucciones para la ejecución práctica del servicio telefónico son:

- a. Las necesarias   
  
b. Claras y entendibles

- c. Ayudan a la gestión telefónica
- d. Permiten tener controles y correctivos

7. Considera usted, que en los grupos de trabajo de la Gerencia Comercial ¿Mantienen el sentido de compromiso en la atención al cliente?

- a. Sí
- b. No

Cuestionario Factor n° 03

Objetivo Específico: Identificar aspectos emocionales del receptor.

1 ¿Ha sentido alguna vez, ganas de defenderse sin que nadie haya atacado?

- a. Sí
- b. No

2 ¿Cuándo su estado de ánimo se ha encontrado muy triste, los mensajes recibidos los ha percibido de manera negativa?

- a. Sí
- b. No

4. Indique Usted, el tipo de emociones que experimentó ante un reclamo efectuado por el cliente hacia su persona.

- a. Indiferente
- b. Enojado
- d. Reflexivo

Cuestionario Factor n° 04

Objetivo Específico: Reconocer algunos Rasgos del receptor

1. Si una comunicación la siente adversa a su persona ¿Qué actitud prefiere adoptar ante el emisor?:

- a. Defender su posición.
- b. Exigir una disculpa
- c. Desviar el tema.
- d. Culpar al emisor

2. ¿Cuál cree Usted, es la actitud se debe mostrar al momento de atender al cliente?

- a. Reconocer lo verdadero.
- b. Demostrar empatía.
- b. Mantener un diálogo asertivo.
- c. Indagar antes de decidir.

3 ¿En una conversación Usted gusta más de hablar activamente, que escuchar a la otra parte?

- a. Sí
- b.No

Cuestionario Factor n° 05	Objetivo Específico: Conocer el nivel de formación y experiencia del colaborador.
<p>1. ¿Cuántas capacitaciones ha tenido en cursos de relaciones humanas, ventas y atención a clientes?</p> <p>a. Una <input type="checkbox"/>                      b. Ninguna <input type="checkbox"/>                      c. Varias <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. ¿Para Usted, importante conocer y aplicar técnicas de autocontrol para atender a los clientes?</p> <p>a. Importante <input type="checkbox"/>                      b. Poco importante <input type="checkbox"/>                      c. No es importante <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. Indique Usted, si la empresa desarrolla talleres y/o cursos que mejoren la actitud del colaborador orientado a fomentar una cultura de servicio al cliente.</p> <p style="text-align: center;">Sí <input type="checkbox"/>                      No <input type="checkbox"/></p>	
<p>4. Indique el número de capacitaciones en cursos de relaciones humanas, ventas y atención a clientes. Escriba el tipo de capacitación en línea:</p> <p>.....</p> <p>a. Una <input type="checkbox"/>                      b. Más de dos <input type="checkbox"/>                      c. Ninguna <input type="checkbox"/></p>	

Cuestionario Factor n° 06	Objetivo: Medir la actitud del colaborado frente a situaciones de stress.
<p>1. Si mantiene una conversación acalorada ¿Será útil resaltar aspectos positivos de la otra persona?:</p> <p style="text-align: center;">a. Sí <input type="checkbox"/>                      b.No <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. Cree usted, que cuando una persona recibe una crítica o ironía, ¿se debe responder del mismo modo?</p> <p style="text-align: center;">a. Sí <input type="checkbox"/>                      b. No <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. Si habla con una persona intolerante, ¿Es preferible mostrarse abiertamente en desacuerdo con ella?</p> <p style="text-align: center;">a. Si <input type="checkbox"/>                      b. No <input type="checkbox"/></p>	

Muchas gracias por su colaboración.