



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR
EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE
SERVICIOS DE TELEFONÍA EN LA TIENDA
FRANQUICIA MACGA MOVISTAR CHICLAYO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACION Y MARKETING**

Autora:

**Bach. Soto Legua Katherine Miluska
0000-0002-1805-4926**

Asesor:

**MBA. Pepe Humberto Bustamante Quintana
0000-0001-9842-8432**

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2021



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR
EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE
SERVICIOS DE TELEFONÍA EN LA TIENDA
FRANQUICIA MACGA MOVISTAR CHICLAYO 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN ADMINISTRACION Y MARKETING**

Autora:

**Bach. Soto Legua Katherine Miluska
0000-0002-1805-4926**

Asesor:

**MBA. Pepe Humberto Bustamante Quintana
0000-0001-9842-8432**

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Y MARKETING

“ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SERVICIOS DE TELEFONÍA EN LA TIENDA FRANQUICIA MACGA MOVISTAR CHICLAYO 2019”

AUTOR

Bach. KATHERINE MILUSKA SOTO LEGUA

PIMENTEL – PERÚ

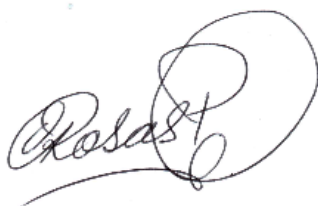
2021

**ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE SERVICIOS DE TELEFONÍA EN LA TIENDA
FRANQUICIA MACGA MOVISTAR CHICLAYO 2019**

APROBACIÓN DE LA TESIS



Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando
Presidente del Jurado de Tesis



Dra. Rosas Prado Carmen Elvira
Secretaria del Jurado de Tesis



MBA. Bustamante Quintana Pepe Humberto
Vocal del Jurado de Tesis

Dedicatorias

A Dios, por guiar mis pasos y darme la oportunidad de estudiar para mi crecimiento personal y profesional.

A mis padres y hermanos, por ser el impulso para ser una mejor persona y por su gran apoyo en estos dos años de estudio.

Agradecimientos

A Dios por permitirme concluir mis estudios para alcanzar mis metas profesionales.

A mis padres y a mi novio Junior por su apoyo incondicional en todo momento para continuar con esta maestría.

A mis docentes por todas sus enseñanzas impartidas, por sus consejos para lograr los objetivos y a mis compañeros de maestría por su apoyo en estos dos años de aprendizaje.

Resumen

La investigación parte de las dificultades en el proceso de Atención al Cliente de la Tienda Franquicia MACGA Movistar, para lo que se determinó como problema científico: ¿cómo mejorar la atención al cliente en servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo? Por lo que, en el estudio teórico se profundizó en las fases del proceso, su estructuración adecuada y los componentes básicos del mismo. Se plantea como objetivo: Elaborar una estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente. Se fundamentó teóricamente el proceso de una estrategia administrativa para la atención al cliente y su dinámica; se determinaron las tendencias históricas del proceso de atención y su gestión. Se caracterizó el estado actual de la gestión del proceso organizacional en los directivos y trabajadores de la empresa para lo cual se aplicó encuesta a colaboradores. Se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de atención a través de la aplicación de cuestionarios tanto para clientes como trabajadores de la tienda. Se elaboró una estrategia administrativa, definiéndose actividades; responsables y objetivos estratégicos con acciones a cumplimentar a corto, mediano y largo plazo.

Se aplicaron técnicas e instrumentos para la recolección y tratamiento de los datos, como encuestas, las que permitieron identificar el problema del deficiente proceso de atención al cliente de una manera adecuada y precisa; estableciendo los puntos débiles a mejorar y los que son abordados a través de la estrategia administrativa propuesta.

Palabras Clave: Atención al Cliente, Estrategia Administrativa, Proceso Organizacional, Gestión

Abstract

The investigation starts from the difficulties in the Customer Service process of the Movistar MACGA Franchise Store, for which it was determined as a scientific problem: how to improve customer service in telephone services in the MACGA MOVISTAR Chiclayo franchise store? Therefore, the theoretical study deepened the phases of the process, its proper structuring and its basic components. The objective is to: Develop an administrative strategy to improve the customer service process. The attention process and its dynamics were theoretically based; The historical trends of the care process and its management were determined. The current state of the management of the organizational process in the managers and workers of the company was characterized for which a survey of collaborators was applied. A diagnosis was made of the current situation of the care process through the application of questionnaires for both customers and store workers. An administrative strategy was developed, defining activities; responsible and strategic objectives with actions to be completed in the short, medium and long term.

Techniques and instruments were applied to collect and process data, such as surveys, which allowed us to identify the problem of the deficient customer service process in an adequate and precise way; establishing the weak points to improve and those that are addressed through the proposed administrative strategy.

Keywords: Customer Support, Administrative Strategy, Organizational Process, Management

Índice

	Pág.
Carátula	iii
Aprobación del jurado	iv
Dedicatorias	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Índice	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Realidad Problemática	10
1.2. Antecedentes de Estudio	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.4. Formulación del Problema	26
1.5. Justificación e importancia del estudio	26
1.6. Hipótesis	28
1.7. Objetivos	29
1.7.1. Objetivos General	29
1.7.2. Objetivos Específicos	29
II. MATERIAL Y MÉTODO	30
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	30
2.2. Población y muestra	30
2.3. Variables, Operacionalización. (Variable dependiente o problema)	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	34
2.5. Procedimientos de análisis de datos	36
2.6. Criterios éticos	36
2.7. Criterios de Rigor científico	37
III. RESULTADOS	38
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	38
3.2. Discusión de resultados	56
3.3. Aporte práctico	61
3.3.1. Validación y ejemplificación del aporte práctico	73
IV. CONCLUSIONES	74
V. RECOMENDACIONES	75
VI. REFERENCIAS	76
VII. ANEXOS	78

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

Actualmente las compañías que ofrecen servicios de telefonía fija y móvil cuentan con diferentes canales para la atención de sus abonados tales como oficinas, tiendas, call centers, a través de la página web y mensajería WhatsApp, con el fin de que los clientes puedan resolver sus consultas dudas o atender sus necesidades. En los últimos años el proceso de atención al cliente presenta deficiencias en estas operadoras tanto a nivel internacional como nacional, específicamente en aquellas donde el usuario acude a un centro de atención para solucionar algún problema.

Un error en el proceso de atención al cliente puede generar efectos que podrían ser muy perjudiciales, no sólo por perder clientes día a día, sino también porque un cliente insatisfecho y con una percepción negativa de los servicios brindados por la compañía, puede atraer consigo a otros clientes. A pesar de los intentos de grandes empresas por brindar una atención adecuada a sus abonados el nivel de satisfacción de los mismos ha ido disminuyendo específicamente de la operadora Movistar que cuenta con tiendas a nivel nacional e internacional.

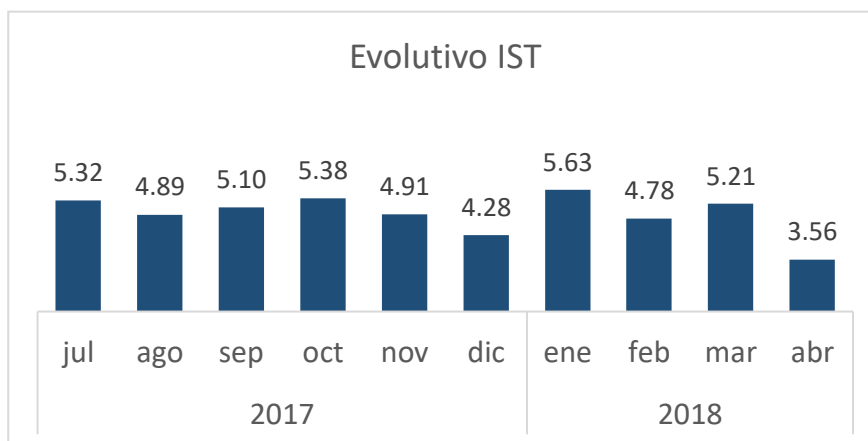
La tienda franquicia MACGA brinda atención al cliente y ventas relacionados a los servicios de telefonía móvil y fija a los clientes de la operadora MOVISTAR. Mensualmente recibe una gran afluencia de visitas para atención de reclamos, venta de equipos telefónicos y servicios, acopio de terminales para servicio técnico, consultas ente otras transacciones, presentando algunas falencias en el proceso de atención al cliente; por lo que las manifestaciones del problema se reflejan en:

Resultados Insatisfactorios de las Encuestas de Satisfacción al Cliente:

Teniendo en cuenta que MOVISTAR establece estándares de atención al cliente, determinados en indicadores de satisfacción en la atención y resolutiveidad, efectividad referido al tiempo de atención y tiempo de espera; los cuales a su vez son supervisados por el ente supervisor OSIPTEL de acuerdo al Reglamento de Calidad de la Atención a Usuarios por parte de las Empresas Operadoras de Servicios de Telefonía Fija y Servicios Públicos Móviles; estos deben ser cumplidos por el socio ante posibles inspecciones, auditorias y evitar multas o penalidades.

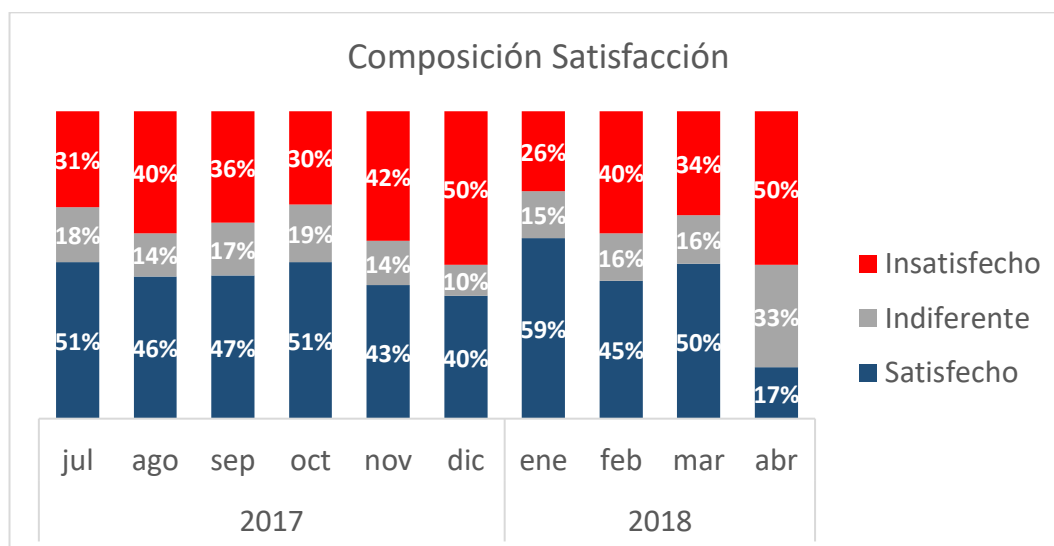
Los resultados de las encuestas sobre satisfacción a los clientes aplicados entre julio 2017 y marzo 2018, siendo el número 7 el mínimo aceptable por el operador se muestra a través del siguiente gráfico:

Gráfico 1: Evolutivo Índice de Satisfacción



Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

Gráfico 2: Composición de la Satisfacción



Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

Altos tiempos de Espera y tiempo de Atención:

En referencia al nivel de servicio que relaciona el tiempo de espera del cliente para ser atendido en el establecimiento y tiempo que demora la atención, el mínimo establecido es un 85%; se consideran los meses de junio 2017 a junio 2018 y como se visualiza en el cuadro son constantes los meses en los que no se alcanza el mínimo establecido quedando el cumplimiento del indicador en rojo y solo se superó en tres periodos.

Tabla 1: Nivel de Servicio

Suma de %NDS		PERIODO												
SOCIO	OFICINA	201706	201707	201708	201709	201710	201711	201712	201801	201802	201803	201804	201805	201806
MACLABI	Chiclayo - Eufemio Lora	94.5%	79.1%	72.8%	96.3%	73.9%	61.7%	54.7%	77.5%	58.3%	72.9%	57.2%	85.1%	76.3%
Total MACLABI		94.5%	79.1%	72.8%	96.3%	73.9%	61.7%	54.7%	77.5%	58.3%	72.9%	57.2%	85.1%	76.3%
Total general		94.5%	79.1%	72.8%	96.3%	73.9%	61.7%	54.7%	77.5%	58.3%	72.9%	57.2%	85.1%	76.3%

Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

Quejas en el libro de reclamaciones por mala atención al cliente:

Acerca de los reclamos ingresados en el libro de reclamaciones, considerando solo las quejas que manifiestan la disconformidad de los usuarios con la atención en una tienda u oficina, encontramos los siguientes motivos que son los más reiterativos por los que los clientes denotan su malestar en el proceso de atención al cliente durante su visita

a la tienda franquicia MACGA MOVISTAR, durante los periodos de enero a noviembre 2018.

Tabla 2: Quejas en el Libro de Reclamaciones 2018

QUEJAS EN EL LIBRO DE RECLAMACIONES 2018	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Mala atención en modulo por parte de los asesores comerciales	6	5	8	9	8	7	9	3	7	9	9
Excesivo tiempo de espera para atención en modulo	6	7	4	12	8	5	4	2	5	5	6
Orientación y derivación inadecuada a otros canales de atención	4	0	2	5	4	3	5	3	4	4	1
Información incorrecta acerca de los horarios de atención	0	1	1	5	2	0	1	1	2	4	0
TOTAL	16	13	15	31	22	15	19	9	18	22	16

Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

Como se aprecia en el cuadro anterior la mala atención en modulo y el excesivo tiempo de espera son las causas más frecuentes para ingresar una queja en el libro de reclamaciones y en los periodos mencionados se mantienen constantes los números.

Reducción en las ventas de servicios de telefonía:

Otra de las manifestaciones del problema, es la reducción de las ventas en los últimos meses del año 2018, en algunos productos móviles y fijos. Los productos considerados dentro de la cuota de ventas son el producto prepago, que se refiere a las líneas nuevas ya sean solo chip, con equipo o portabilidad en modalidad prepago; el producto pospago que comprende líneas nuevas solo chip o con equipo; el producto portabilidad pospago que abarca las líneas migradas de otro operador ya sea solo chip o con equipo; el cambio de equipo que considera las renovaciones de equipo de las líneas en planta; y el producto fija que se refiere a los servicios nuevos de telefonía fija, movistar TV e internet.

Como se puede visualizar en las tablas siguientes las ventas han disminuido considerablemente a lo largo de los meses, mostrando un incremento mínimo y en algunos casos solo en los meses de campaña que es el mes de diciembre. Esto además

se refleja en el cumplimiento de la cuota de ventas que tiene la franquicia mes a mes, y son pocos los meses en los que se ha superado el 100% en algunos productos.

Tabla 3: Ventas Productos Prepago

	PRODUCTO PREPAGO 2018							
AGENCIA	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
MACGA CIX	1808	551	615	685	608	691	489	504

Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

Tabla 4: Ventas Producto Cambios de Equipo

	CAMBIO DE EQUIPO (CAEQ) 2018							
AGENCIA	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
MACGA CIX	1008	1008	830	1066	773	794	307	493

Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

Tabla 5: Ventas Producto Portabilidad Pospago

	PORTABILIDAD POSTPAGO 2018					
AGENCIA	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
MACGA CIX	247	120	118	107	100	103

Fuente: Datos Registrados por Telefónica del Perú S.A.A.

De acuerdo a las manifestaciones del problema ya anteriormente mencionadas como los resultados insatisfactorios en las encuestas de satisfacción, los altos tiempos de espera y atención, las constantes quejas por mala atención en el libro de reclamaciones, la reducción en las ventas de servicios de telefonía; se identifica como problema científico: ¿cómo mejorar la atención al cliente en servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo?

Es así que **el objeto de la investigación** es el proceso de una estrategia administrativa para la atención al cliente.

El campo de acción de la investigación es la Dinámica del Proceso de una estrategia administrativa en la atención de los servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR, ya que se aportará como solución la elaboración de una Estrategia Administrativa para mejorar el proceso deficiente del mismo.

1.2. Antecedentes de Estudio.

Giraldo, (2012) en su tesis manifiesta que el desarrollo de su estudio genera nuevas estrategias de servicio, ejecutadas en conjunto con el director, Gerentes y jefes de división. La investigación inicia analizando la situación del área en investigación a través de un discernimiento general de los procesos, estructura, cadena de valor y modelo de servicio, seguido de la evaluación de los resultados de los indicadores encontrados a través de un sistema de semaforización de los puntos claves, los de observación y los ideales. Se recabo la información proveniente de encuestas y entrevistas aplicadas a los clientes para el conocimiento de la percepción del servicio al cliente, además de ellos se convocó a un Focus Group en el que participaron el Director de Área, Gerentes, jefes y analistas, y a través de reuniones guiadas se intercambiaron ideas, diferentes perspectivas, planteamiento de estrategias nuevas considerando los aspectos a mejorar y además se crearon planes de acción en un cronograma que si se llevó a cabo.

En conclusión, esta tesis quedó aprobada y comprobada por todos los niveles jerárquicos de la empresa, instaurándose un nuevo modelo de servicio a ejecutar, lo que fomento de manera adecuada el éxito en las actividades de la empresa.

Alvarado (2011) en sus tesis plantea como problema que, en la ciudad de Quetzaltenango, las empresas de telefonía registran denuncias a nivel nacional por un pésimo servicio al cliente ante la Diaco. Este problema se percibe en la solución de reclamos, normas de cortesía, los tiempos de espera, comunicación con el cliente entre otros, por lo que la investigación busca responder ¿Cómo se evalúa el servicio al cliente que ofrecen las empresas de telefonía de la ciudad de Quetzaltenango?; y se establece como objetivo general Analizar cómo se evalúa el servicio al cliente que brindan las empresas de telefonía de la ciudad de Quetzaltenango.

De acuerdo a ello el autor determinó que la mayoría de los clientes consideran que el servicio al cliente de las empresas telefónicas es bueno, es una minoría la que perciben como malo el servicio, aunque se establecieron opciones de mejora para fidelizar a los clientes con la empresa. Además, se examinó que las deficiencias encontradas se

centran en la cobertura y limitaciones en cuanto a equipos para el servicio. La mayor parte de ejecutivos de atención al cliente tienen conocimiento de su labor y los clientes manifiestan que reciben un servicio adecuado, con algunos inconvenientes como por ejemplo la falta de stock de teléfonos. En referencia al tiempo de demora para la atención los clientes consideran que este es regular expresando que las colas son largas en algunas ocasiones.

Aguado (2014) en su tesis trata de responder a la pregunta ¿Cómo la propuesta de Know How, mejorará el nivel de satisfacción de los clientes del Multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012; y como objetivo general el desarrollo de una propuesta de Know How que solucione el tema a tratar?

El estudio busca diagnosticar los problemas constantes en los que se encuentran enfrascados los asesores del multicentro, perjudicando la calidad de atención a los clientes de la operadora; de acuerdo a ello el autor propone el Know How, para establecer estrategias que generen una mejora en la satisfacción de los clientes y causen un impacto válido en la compañía y sus colaboradores. Además, concluye que, de aplicarse la propuesta, su objetivo principal será promover su propio desarrollo, a través del rendimiento de los colaboradores.

Vela y Zavaleta (2014) en su tesis determinan como problema ¿Cuál es la influencia de la calidad de servicio en el nivel de ventas de tiendas de cadenas claro Tottus – Mall de la ciudad de Trujillo 2014? Los autores llegaron a la conclusión que al existir una buena calidad de servicio afecta de forma positiva con un crecimiento del nivel de ventas. La oferta de los equipos, el buen trato y la comunicación efectiva con aspectos controlables por parte del promotor repercuten de manera positiva en el nivel de ventas.

Al medir las dimensiones de calidad de servicio, tales como infraestructura, confiabilidad, empatía y respuesta llegaron a la conclusión que estas generan una impresión positiva en los clientes, puesto que ellos depositan su confianza en los productos promocionados y consideran que sus consultas son resueltas por los asesores de ventas. Los autores dedujeron que los niveles de calidad de servicio y de ventas se integran, pues los clientes le dan una calificación buena y regular en las tiendas estudiadas.

Vergara (2017) en su tesis manifestó que para mejorar la atención de los clientes en el banco era preciso reducir los tiempos de espera para la atención en ventanilla para alcanzar la satisfacción de los usuarios. Partió de la recopilación de información de los periodos del 2014 al 2016 con respecto a tiempos de espera y atención. Considerando ello, la propuesta se diseñó en base a la gestión de procesos buscando aminorar la demora para la atención y en consecuencia reduciendo costos y maximizando la calidad del servicio. El autor elaboró un cronograma de actividades estableciendo etapas en diferentes plazos considerando su viabilidad y rentabilidad.

Montes (2017) en su tesis magistral aborda como problema ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de telefonía celular de Claro en la ciudad de Iquitos, en el periodo diciembre 2016? En la investigación se analizaron dimensiones como la calidad del servicio, cobertura, internet, precios, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Después de discutir los resultados, el autor concluyó que el nivel de satisfacción de los clientes tiene una calificación positiva, considerándose como aspectos primordiales la cobertura y la velocidad de internet en el celular; mientras que el trato recibido durante la atención no influye de manera directa en la satisfacción del cliente. Además, se evaluaron algunos factores como el plan contratado, tarifas, calidad del servicio, calidad del servicio, conocimiento de procesos, instalaciones, entre otros

Roque (2016) en su tesis enuncia como problema científico ¿De qué manera la propuesta de estrategias de gestión administrativa mejora la calidad de servicio en la MYPE Comercial “San Martín” - Chiclayo?

La finalidad de esta tesis fue ejecutar un plan estratégico basado en la gestión administrativa para que la empresa optimice la atención al cliente. Posterior a la recolección de la información, el autor concluyó que las Estrategias de Gestión Administrativa se integran con la atención al Cliente; posibilitando el conocimiento de los ejecutivos de la empresa y así ellos estar en las mejores condiciones de atender correctamente al cliente y prestar un buen servicio.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema

El objeto de la investigación es el proceso de una estrategia administrativa para la atención al Cliente; Nieves (2016) manifiesta en referencia al concepto de estrategia administrativa que es un plan que integra los objetivos y políticas de una organización, estableciendo un orden coherente de las acciones a realizar. Una estrategia ayuda a asignar, basándose en sus ventajas como en sus deficiencias, los recursos de una compañía con la finalidad de lograr una situación factible y anticipar cambios repentinos en el entorno.

Jiménez (2016) refiere con respecto a la gestión de la atención al cliente manifiesta que deben existir las condiciones organizacionales básicas, dirigidas hacia una cultura de servicio para efectuar investigación, conocer al cliente, evaluar los avances, lograr la participación de los trabajadores e implementar acciones de mercadeo.

Goodman (2014) señala:

Estructuración del Proceso de Atención al Cliente

Considerando que la atención al cliente es un proceso, puede definirse lógicamente y enfocarse logísticamente. Se definen y esquematizan ocho funciones (cuatro tácticas y cuatro estratégicas) formadas por diferentes actividades.

Las funciones tácticas: Comprenden las tareas de procedimiento diarias llevadas a cabo al recibir y responder a los clientes que interactúan con la función de atención: funciones de entrada, respuesta, salida, y control que tratan directamente con el cliente en el momento y en el punto del contacto.

Las funciones tácticas garantizan que los asesores de atención al cliente recaben la información necesaria para clasificar y resolver los problemas de los clientes y respondan sus consultas, y de ser necesario, los dirijan al mejor punto de resolución. Brinden respuestas seguras y satisfactorias a los clientes durante el contacto inicial o rápidamente luego del mismo. Almacenen la información de los resultados con respecto a las operaciones, problemas, respuestas y soluciones, y la distribuyan a las

personas que analizarán la frecuencia del problema y los costos, y eliminarán las causas raíz.

Entrada

- La selección: separa los contactos por tipo y los envía al canal correspondiente según la necesidad.
- Los registros de los datos de los contactos: guardan una descripción del reclamo o averiguación de forma electrónica o en papel.
- La clasificación de los contactos: codifica a cada contacto de acuerdo a un esquema predeterminado.

Respuesta

- La investigación para la respuesta: considera las solicitudes individuales de los clientes y determina cuáles son los hechos necesarios para decidir cómo abordar el problema o responder a la inquietud del cliente.
- La formulación de la respuesta: utiliza los hallazgos de la investigación y los lineamientos de respuestas para desarrollar la respuesta adecuada al reclamo del cliente. Tales lineamientos son flexibles y facultan a los empleados a brindar la respuesta óptima que dejará al cliente la sensación de que fue tratado de manera justa según las circunstancias.
- La producción de la respuesta: transmite el contenido de la respuesta al cliente por medio de: voz, correo electrónico, carta, texto, u otra forma de comunicación.

Salida

- La coordinación: garantiza que se les informe a todos los grupos pertinentes en la empresa sobre los conflictos de los clientes y las medidas correspondientes.
- El almacenamiento, la recuperación y la distribución: almacenan los archivos de las quejas en un lugar central y garantizan su disponibilidad para usos posteriores. Estos usos pueden ser anticipar cuando el cliente recibirá con agrado un ofrecimiento de asistencia o analizar los datos para detectar productos con defectos.

Control

- El seguimiento interno: monitorea el estado y la disposición de las quejas gestionadas en la compañía mediante técnicas de monitoreo definidas.
- El seguimiento de las referencias: monitorea las quejas manejadas por otras áreas u oficinas en las oficinas centrales y locales, o en otras empresas, tales como centros de reparación tercerizados.

Las funciones estratégicas: (análisis, evaluación e incentivos, gestión del personal, y conocimiento) incluyen las actividades que permiten a la empresa mejorar la experiencia de la mayoría de los clientes. Así, se logra: analizar y apalancar toda la información disponible sobre el cliente, mejorar las políticas y procedimientos de la gestión de los contactos; prevenir contactos innecesarios; estimular a los clientes a formular reclamos, capacitar y deleitar a los clientes; y seleccionar, administrar y motivar al personal.

Análisis

- La generación estadística: agrega datos sobre los reclamos recibidos y tratados. Anteriormente, se conocía como “elaboración de informes estadísticos”, pero observamos que tales informes eran distribuidos como análisis sin análisis ni interpretación alguna. Esta función alimenta al análisis.
- El análisis de las oportunidades: define los problemas sistémicos que perjudican la lealtad, junto con las facilidades para optimizar los productos y servicios, y el marketing. Comprende el análisis de las cuentas de los clientes para encontrar la forma de ofrecer más valor a clientes específicos.
- El aporte a la organización: da a los hallazgos analíticos y las recomendaciones de políticas su forma final y los presenta ante los altos ejecutivos y demás partes interesadas.

Evaluación e incentivos

- La evaluación: evalúa de forma periódica el desempeño de quienes gestionan los reclamos y la eficiencia en los procesos de gestión de reclamos y de voz del cliente. La mayor parte del tiempo es destinada a concentrarse en la eficacia y en los resultados del proceso de respuesta, las reglas de respuestas, y la realización de informes de la voz del cliente, ya que la mayoría del personal sigue protocolos.
- Los incentivos: brindan a los representantes de atención al cliente beneficios para alentarlos a prevenir problemas y gestionar las quejas de manera eficaz.
- La responsabilidad: asigna las responsabilidades de la gestión de las quejas y de la prevención de problemas a oficinas y personas específicas, algunas en el área de servicio, pero otras en áreas de marketing y calidad. Además, evalúa su desempeño.

Administración del personal

- La selección: se encarga de seleccionar a los empleados indicados, y que formen una buena combinación considerados en conjunto. Puede haber representantes que trabajan por hora y desde su hogar, como también trabajadores de 8 horas que buscan progresar en la organización.
- La capacitación: se refiere a la capacitación inicial, transitoria, de reforzamiento habitual, o correctiva, según corresponda. El personal se capacita mediante el relato de anécdotas y juegos de roles que demuestran soluciones flexibles. Además, algunos empleados reciben un entrenamiento especializado que les permite llegar a ser expertos en la materia.
- La supervisión y la programación: adaptan el esquema del personal a la carga de trabajo y los trabajadores para beneficio del personal y la empresa.

Conocimiento

- La solicitud de contactos: les informa a los clientes que usted quiere escuchar las quejas, y los capacita con respecto a la disponibilidad y uso de los canales de comunicación.
- La comunicación proactiva: capacita a los clientes de forma preventiva acerca de cómo evitar problemas y cómo obtener el mayor valor de sus compras, haciéndoles llegar el mensaje cuando lo necesitan.

Blanco et. Al. (2013) menciona que el proceso de atención al cliente se realiza posterior a la venta por lo que es primordial dar una información completa sobre el producto o servicio, gestionar quejas, reclamos o alguna insatisfacción por devolución.

Talavera (2014) determina las acciones en cada fase del proceso. Todos estos comportamientos deben relacionarse entre sí y tomarse como una guía para la evaluación de la atención en general.

ETAPAS DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ETAPA 1: INICIAR AL CONTACTO

El objetivo de la primera etapa es lograr que el cliente desde su llegada se sienta atendido con una impresión positiva.

El inicio del contacto del cliente con el ejecutivo o asesor de atención comienza cuando éste se acerca con el fin de plantear su necesidad, solicitud de información, petición de compra, queja entre otros.

Es probable que haya otros clientes delante por ser atendidos por lo que la espera será inevitable y es fundamental brindarle al usuario la sensación de que se le presta atención desde el momento en el que inicia su llegada. Si existe un buen número de clientes esperando y el ritmo de entrada es alto, no es necesario profundizar tanto en el inicio del contacto.

Es una norma básica de la atención correcta orientarse hacia el cliente brindando un contacto visual directo consultado sobre su pedido o problema, tratándolo de una

manera lo menos rutinaria y con comentarios agradables para que el usuario se sienta atendido de una manera especial.

ETAPA 2: OBTENER INFORMACIÓN

El objetivo de esta etapa es percibir y comprender las necesidades del cliente para posibilitar una satisfacción adecuada, haciéndole notar interés por su petición o queja.

La escucha activa en esta etapa es relevante para conseguir la información necesaria para la atención; observar al cliente para advertir si este se encuentra enojado, a la defensiva o impaciente y así mantenerse preparado ante posibles situaciones conflictivas y tomar las medidas adecuadas.

La persona encargada de la atención debe demostrar una actitud empática, de ponerse en la posición del cliente, haciéndole sentir que es comprendido y que es importante para la compañía.

Preguntar al cliente de una manera adecuada es fundamental ya que hay usuarios que no expresan correctamente lo que necesitan, por lo que la formulación de preguntas debe permitir conseguir la información requerida para una mejor solución.

Finalmente realizar una retroalimentación asegurándose de la petición del cliente para tener la seguridad de que se está aplicando una solución precisa.

ETAPA 3: SATISFACER LA NECESIDAD

El objetivo de la tercera etapa es facilitar los elementos útiles para solucionar la necesidad del cliente, o situarla en vías de solución.

Como en las primeras etapas ya se obtuvo la información se continúa el proceso identificando la necesidad. Es posible que sólo se tenga que informar al abonado sobre algún dato en concreto o resolver dudas de solución inmediata.

Es importante centrarse en la satisfacción de la necesidad la que deberá facilitarse de forma rápida para evitar esperas prolongadas en los clientes que siguen; además cuando se brinda información se consideran aspectos de la comunicación como:

- Usar términos entendibles para los clientes.
- Evitar comentarios que resulten incómodos.

- Dedicar el tiempo suficiente a la satisfacción de la necesidad hasta que el cliente comprenda correctamente la información que le queremos dar a conocer, o se decida por el producto en concreto.

Si se trata de atender a un número elevado de personas es preciso evitar alargar la atención o profundizar en investigar si el mensaje ha sido comprendido. Son varios los estudios que demuestran que una atención muy rápida, incrementa el retorno de personas para tratar el mismo asunto

Así como en la etapa anterior, en esta también es fundamental asegurar la satisfacción con la solución brindada.

ETAPA 4: FINALIZAR

El objetivo de la última etapa es crear una sensación final positiva asegurando que la necesidad haya sido solucionada o esté en proceso de solución.

Como el proceso de atención al cliente aún no ha concluido interesarse por peticiones adicionales puede significar una impresión positiva en el usuario, ya que este puede demandar mayor información o no sea lo único por lo que se haya acercado a solicitar atención.

Posteriormente de haber finalizado con éxito el contacto con el cliente la mejor manera de dejar una sensación agradable y profesional es despedirse amablemente.

Martínez (2015) establece:

Componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente

Capacidad de respuesta: se refiere a otorgar un servicio eficaz sin esperas sin motivo y evitando tiempos muertos.

Cortesía: Consiste en brindar un servicio respetuoso y amable hacia los usuarios.

Eficiencia: Los encargados de la atención deben tener la capacidad de efectuar un servicio acertado y preciso.

Paciencia: Tener un buen manejo con el cliente, es decir guardar la calma y controlar la situación que se pueda generar, ya que los clientes quieren ser escuchados ya sea por una queja o motivo que se presente.

Profesionalidad: El personal de servicio debe estar altamente calificado para la atención.

Comunicación: Utilizar un vocabulario sencillo que se llegue a comprender, con términos fáciles de entender a los clientes, reafirmando los aspectos de seguridad y credibilidad.

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL (2013) formuló un reglamento para supervisar la calidad en la atención a los usuarios, del cual se considera lo siguiente:

En el **Artículo 4º** sobre el derecho de los usuarios a elegir el canal de atención, OSIPTEL refiere que los usuarios tienen la libertad de escoger el medio que utilizarán para su atención, pudiendo ser presencial en oficinas comerciales, telefónico por el canal call center o a través de la web del operador o algún otro que la compañía desea implementar.

Por lo tanto, las empresas operadoras no están en condición de restringir el acceso de estos canales para la atención de algún trámite, inclusive el usuario se encuentra en una oficina y solicite la atención por vía telefónica.

Con respecto al **Artículo 5º** que menciona la calidad en el trato brindado al usuario, las compañías deben brindar una atención amable y con respeto en todos sus canales. En referencia a las condiciones mínimas para la atención en oficinas comerciales en el **Artículo 8º OSIPTEL** manifiesta que todas las operadoras deben contar con los sistemas adecuados para la atención de las transacciones que soliciten los usuarios en las oficinas comerciales.

El sistema debe contar con información acerca de la fecha y hora de llegada de los usuarios a la oficina, así mismo mantener un registro por un periodo de doce meses acerca de ello, y también permitir su auditabilidad por parte del ente regulador.

En el **Artículo 9º** que refiere sobre la entrega de constancia de arribo al usuario en oficinas comerciales indica que a todo usuario que solicite algún trámite se le debe

entregar una constancia que consigne la fecha y hora de su llegada. El ticket será entregado inmediato a su llegada, aun así, haya aforo en el centro de atención.

Con respecto al **Artículo 10º** sobre el mobiliario necesario para la espera en oficinas comerciales las oficinas contarán con el moblaje suficiente es decir sillas, asientos que permitan la espera de los clientes.

En el **Artículo 11º** que menciona los Indicadores de Calidad de atención presencial que las empresas operadoras consideraran se consignan los tiempos mínimos siendo el Tiempo de espera para la Atención Presencial quince minutos contados desde que al usuario se le otorgo su ticket.

1.4. Formulación del Problema.

De acuerdo a las manifestaciones del problema ya anteriormente mencionadas como los resultados insatisfactorios en las encuestas de satisfacción, los altos tiempos de espera y atención, las constantes quejas por mala atención en el libro de reclamaciones, la reducción -en las ventas de servicios de telefonía; por lo que se identifica como problema científico: ¿cómo mejorar la atención al cliente en servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

En los últimos años el proceso de atención al cliente presenta deficiencias en empresas tanto a nivel internacional como nacional, específicamente en aquellas donde el usuario acude a un centro de atención para solucionar algún problema o satisfacer una necesidad. A pesar de los intentos de grandes compañías por brindar una atención adecuada a sus abonados el nivel de satisfacción de los mismos ha ido disminuyendo específicamente de la operadora Movistar que cuenta con tiendas a nivel nacional e internacional.

En el mundo, se toma como ejemplo la compañía YOIGO de España, empresa que presenta problemas en la calidad de la atención a sus clientes, los que se reflejan en la insatisfacción que manifiestan tener estos con respecto al mal servicio que se les ofrece pues no se cumplieron sus expectativas en referencia a los equipos móviles, la

excesiva publicidad, por los diferentes servicios telefónicos; pues al comunicarse con las centrales de atención por los inconvenientes con los productos y servicios, el tiempo de espera en línea era muy prolongado, mientras eran transferidos al área correspondiente, o por no haberseles brindado una información clara para la solución de su problema.(Aguado,2014)

En cuanto a ORANGE empresa de telecomunicaciones en España, los inconvenientes que presentó la compañía se generaron por el incumplimiento de los contratos, la mala atención por parte de los asesores comerciales y el servicio técnico. Con respecto al incumplimiento de los contratos manifestaron que al adquirir un servicio nuevo se le ofrecieron muchos beneficios como descuentos, bolsa de minutos como bonos entre otros, los que posteriormente no se mantuvieron ocasionando insatisfacción e incomodidad. (Aguado, 2014)

En el país, TELMEX PERÚ, se unió a CLARO para eliminar el monopolio existente en el país por la escasez de operadores que brindaran todos los servicios de telecomunicaciones; la sociedad no tuvo éxito en el mercado peruano por la poca cobertura del servicio pues la mayoría de ellos se prestaban de manera satelital, ocasionando insatisfacción en muchos de sus clientes por la lentitud de la navegación en internet; a pesar de ofrecer precios económicos. La falta de inversión para mejorar su señal perjudicó a esta compañía, motivo por el que se fusionaron totalmente quedando únicamente con el nombre de CLARO. (Aguado,2014)

En la empresa, la franquicia MACGA desarrolla sus actividades desde el año 2016 en esta oficina y el problema se manifiesta desde que inició su labor; como se mencionó anteriormente los resultados de encuestas sobre satisfacción de la atención al cliente en tienda, las quejas ingresadas al libro de reclamaciones, los altos tiempos de espera entre otros denotan la deficiencia en el proceso de atención al cliente.

Se tiene en cuenta que ya se han realizado estudios relacionados al mismo tema de investigación tales como:

Aguado (2014) a través de su investigación presentó una propuesta de Know How para determinar qué tan efectiva sería su aplicación con el fin de incrementar el grado de satisfacción de los clientes atendidos en el Multicentro Movistar de Sucre, analizando cada uno de los aspectos para mejorar la atención brindada.

Vela y Zavaleta (2014) en su investigación revisaron y analizaron la calidad de servicio y el impacto que generaba en las ventas de las tiendas de cadena Claro Tottus Mall de la ciudad de Trujillo. Para el análisis aplicaron encuestas a un grupo de clientes para conocer la calidad del servicio y de qué manera influyen en las ventas pues en algunos periodos estas tendían a decaer.

Montes (2017) determinó como objetivo establecer el nivel de satisfacción de los clientes de telefonía celular de Claro en la ciudad de Iquitos. Efectuó una investigación de tipo descriptiva y de diseño no experimental, evaluando aspectos como el tipo de plan contratado, tarifas y planes, conocimiento de los procesos operativos, calidad del servicio, comodidad en las instalaciones entre otros. Posterior a la discusión de los resultados, concluyo que los factores que influyen son la cobertura y la velocidad del internet en el celular en el nivel de satisfacción.

Considerando esta problemática esta investigación se justifica al elaborar estrategias que mejoren el proceso de atención al cliente para satisfacción tanto del cliente cuando realice una visita a un centro de atención, así como para evitar multas o penalidades a consecuencia de las supervisiones efectuadas por la compañía Telefónica del Perú y del ente regulador OSIPTEL de acuerdo al Reglamento establecido por ellos.

Además, esta investigación servirá de base para futuros estudios referentes al mismo tema o similares y como información para compañías que deseen llevar a cabo esta propuesta para mejorar la gestión del proceso de atención al cliente.

1.6. Hipótesis.

Si se elabora una estrategia administrativa, entonces se mejorará el proceso de atención al cliente en la Tienda Franquicia MAGCA Movistar.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Elaborar una estrategia administrativa para mejorar la atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo.

1.7.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos se establecen:

- Analizar, teóricamente el Proceso de una Estrategia Administrativa para la atención al cliente y su dinámica.
- Caracterizar las tendencias históricas del Proceso de Atención al Cliente en relación con la administración.
- Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente en la tienda Franquicia MACGA Movistar
- Elaborar los lineamientos que conformaran la estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente.
- Validar mediante criterios de especialistas la estrategia administrativa que se propone.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

La presente investigación es de tipo mixta pues involucra la integración de datos cuantitativos y cualitativos, para generar inferencias como resultado de la información recabada y alcanzar una comprensión del objeto o situación estudiada.

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo-propositivo, porque especifica los atributos, particularidades y perfiles de las personas, comunidades, procesos u objetos sujetos a un análisis, para este estudio se describe la situación actual del proceso de atención al cliente en la tienda Franquicia MACGA y que necesita para su mejora mediante una propuesta administrativa.

Y es de tipo propositiva pues trata de cómo debería ser el proceso para lograr un fin y funcionar adecuadamente. Para esta investigación, a través del estudio descriptivo se reconoció la necesidad y se abordan soluciones a través de la propuesta de una estrategia administrativa del proceso de atención al cliente.

2.2. Población y muestra.

Población 1: Todos los trabajadores de la tienda franquicia MACGA MOVISTAR que suman un total de 37 colaboradores.

Población 2: Todos los clientes que son atendidos en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR que cuenten con un servicio telefónico o deseen adquirir uno nuevo, considerando las visitas del último mes registrado por Telefónica del Perú (junio 2018) un total de 3039 clientes.

Muestra 1: El tipo de muestra es no probabilística intencional, es decir, toda la población de 37 trabajadores de la Franquicia MACCGA MOVISTAR será tomada como muestra.

Muestra 2: Esta muestra es de tipo probabilístico aleatorio simple por lo que se someterá a la formula por considerarse representativa a criterio del investigador. Esto posibilita en el trabajo de investigación que todos los clientes que visitan la tienda franquicia MACGA Movistar tengan la posibilidad de formar parte de la muestra. Después de aplicar la formula la muestra 2 queda definida por 190 clientes.

2.3. Variables, Operacionalización.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Estrategia Administrativa: Es un plan que integra los objetivos y políticas de la organización, generando un orden coherente de las acciones a realizar. Una estrategia, ayuda a asignar, basándose en sus ventajas como deficiencias, los recursos de una compañía, con la finalidad de lograr una situación factible y anticipar cambios repentinos en el entorno (Nieves, 2016)

VARIABLE DEPENDIENTE:

Atención al cliente: Es la secuencia de actividades asociadas entre sí que permite resolver satisfactoriamente las necesidades y dudas del cliente. El orden adecuado de las fases del mismo será importante para la percepción de la calidad del servicio. (Talavera, 2014)

Tabla 6: Operacionalización de Variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSION	INDICADOR	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
Proceso de Atención al cliente	ETAPAS DE LA ATENCION AL CLIENTE		ETAPA I:Iniciar el contacto	ENCUESTA	CUESTIONARIO
			ETAPA II:Obtener Información		
			ETAPA III:Satisfacer la necesidad		
			ETAPA IV:Finalizar		
	CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA ATENCION EN OFICINAS COMERCIALES		Entrega de constancia de arribo al usuario en oficinas comerciales		
			Mobiliario necesario para la espera en oficinas comerciales		
			Tiempo de Espera para Atención Presencial		
	COMPONENTES BASICOS PARA BRINDAR ATENCION AL CLIENTE		Profesionalidad		
			Comunicación		
			Capacidad de Respuesta		
			Eficiencia		
			Paciencia		
			Cortesía		

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSION	INDICADOR	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
Estrategia Administrativa	ESTRUCTURACION DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE	FUNCIONES TACTICAS	Entrada	ENCUESTA	CUESTIONARIO
			Respuesta		
			Salida		
			Control		
		FUNCIONES ESTRATEGICAS	Análisis		
			Evaluación e incentivos		
			Administración del personal		
			Conocimiento		

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Encuesta: Será realizada en presencia del investigador para una mejor explicación de las preguntas y de algunas dudas de los investigados; será estructurada y controlada, disponiendo para ello de un instrumento organizado para medir las variables en estudio de una manera uniforme, se aplicarán dos encuestas: una para la muestra n° 1 que son los colaboradores de la franquicia MACGA MOVISTAR y la segunda para la muestra n° 2 conformada por los clientes que visiten la tienda.

Instrumentos de Recolección de Datos:

El cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que radica en exponer un conjunto metódico de preguntas escritas en una ficha, relacionadas a la hipótesis de trabajo y en consecuencia a las variables e indicadores de investigación.

Esta investigación utilizará como instrumentos de recolección de datos dos cuestionarios. El cuestionario n°1 considera tres ítems sobre las tres dimensiones de la variable proceso de atención al cliente.

Las preguntas son de tipo cerradas considerando cuatro dicotómicas y once de elección múltiple a escala. Las opciones son las siguientes:

De acuerdo: La percepción de que el encuestado está conforme con el indicador cuestionado.

Indiferente: Cuando el encuestado no se encuentra conforme ni inconforme con respecto al aspecto evaluado.

En desacuerdo: La calificación negativa del aspecto cuestionado por el encuestado.

Bueno: La valoración positiva con respecto a cada aspecto de la atención al cliente.

Regular: La calificación que no fue del todo agradable con respecto a la atención al cliente.

Malo: La evaluación negativa del encuestado acerca de uno de los indicadores de la atención al cliente.

Satisfecho: Cuando el encuestado expresa conformidad con el aspecto de la atención al cliente a evaluar.

Indiferente: Cuando el encuestado no califica ni como bueno ni como malo uno de los indicadores de la atención al cliente.

Insatisfecho: Cuando el encuestado no se encuentra conforme con el proceso de atención al cliente.

Suficiente: Cuando el encuestado considera que existe la cantidad adecuada de elementos para que se efectuó el proceso de atención al cliente.

Regular: Cuando el encuestado considera que los elementos para el proceso de atención al cliente no son suficientes ni insuficientes.

Insuficiente: Cuando el encuestado califica que no existe la cantidad necesaria de elementos para el proceso de atención al cliente.

Las preguntas referentes a los trámites cuestionan el tipo de transacción que solicita el cliente cuando se acerca a tienda: reclamo, venta, consulta, servicio técnico, y otros trámites.

Las preguntas que corresponden al tiempo de espera y de atención, indican la cantidad de minutos que demora la espera y la atención.

El cuestionario n°2 considera el ítem sobre la dimensión de la variable estrategia administrativa. Las preguntas son de tipo cerrada de elección múltiple a escala. Las opciones son las siguientes:

Con frecuencia: El encuestado considera que con mucha frecuencia se lleva a cabo el aspecto de la atención al cliente a evaluar.

A veces: El encuestado califica que de vez en cuando se llevan a cabo los aspectos de la atención al cliente.

Nunca: El encuestado considera que no se efectúan los aspectos de la atención al cliente a evaluar.

De acuerdo: La percepción de que el encuestado está conforme con el indicador cuestionado.

Indiferente: Cuando el encuestado no se encuentra conforme ni inconforme con respecto al aspecto evaluado.

En desacuerdo: La calificación negativa del aspecto cuestionado por el encuestado

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

El proceso de tratamiento de los datos se llevará a cabo haciendo uso del software estadístico SPSS y el coeficiente Alfa de Cronbach, ya que permiten un análisis a detalle de los datos, aplicando la prueba de confiabilidad, tablas y gráficos, resultados de los instrumentos aplicados para ser analizados e interpretados posteriormente.

2.6. Criterios éticos

En referencia a los criterios éticos, el autor de esta investigación ha respetado los derechos de autor de los sujetos involucrados en el estudio.

Por principio de responsabilidad, la información recopilada para este estudio es verdadera y la obtención de la misma fue real y corresponde a la muestra.

El recojo de la información a los clientes de la tienda y asesores de la misma, quienes fueron objeto de análisis se realizó de forma anónima, de acuerdo a los principios de confidencialidad.

Por principio de no maleficencia, se efectúa la investigación asegurando que no se va a perjudicar intencionalmente a los participantes.

Y por principio de no maleficencia, se realiza la investigación asegurando que no se va a perjudicar deliberadamente a los participantes.

2.7. Criterios de Rigor científico. Explicarlos ajustado a la investigación

La investigación que se realiza está alineada al cumplimiento de una serie de principios de investigación tales como la credibilidad, transferibilidad, confirmabilidad de las informaciones que se emiten: Transferibilidad, ya que se puede trasladar la información obtenida a otros contextos de características semejantes que pueda emplearse como información referencial. Credibilidad, se refiere al valor de la verdad, mediante la observación constante y articulación de la información; Confirmabilidad facilitando una información lo más consensuada posible, orientándose hacia la objetividad y neutralidad.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Para la obtención de los resultados que se presentaran se aplicó un instrumento (cuestionario a clientes y a trabajadores, ver anexo 4; el cual permitió lo siguiente:

Se realiza un diagnóstico para conocer el estado actual del proceso de atención al cliente en la Tienda Franquicia MACGA Movistar, para ello se elaboró un cuestionario y se aplica una técnica de encuesta a 190 clientes que visitaron la tienda para medir las etapas, componentes y estructura del proceso a través de sus dimensiones e indicadores.

Se procede al análisis estadístico con software SPSS para un análisis completo de las 4 dimensiones y 22 indicadores que se han medido para realizar la captura y análisis de datos, creando tablas que se describen a continuación.

Para ellos se ha trabajado en la variable dependiente, proceso de atención al cliente, con tres dimensiones: Etapas de la Atención al Cliente, Condiciones Mínimas para la Atención en Oficinas Comerciales y Componentes Básicos para brindar atención al cliente; y en la variable independiente, estrategia administrativa: Estructuración de la Atención al Cliente.

A continuación, se explicará por dimensiones los resultados estadísticos aplicados y al final de cada dimensión se hará la valoración correspondiente.

Tabla 6: Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido MASCULINO	110	53,9	57,9
FEMENINO	80	39,2	42,1
Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se observa que del total de clientes encuestados que visitaron la Tienda Franquicia MACGA MOVISTAR el 57,9% corresponde al género masculino lo que equivale a 110 encuestados y el 42,10 % al género femenino, es decir 80 encuestadas.

Tabla 7: Edad Cronológica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	18 a 30 años	20	9,8	10,5
	31 a 45 años	63	30,9	33,2
	46 a 60 años	49	24,0	25,8
	61 años a mas	58	28,4	30,5
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Se aprecia que de los clientes encuestados el 10,5 % tienen entre 18 a 30 años, equivalente a 20 personas el 33,2% corresponde a los abonados entre 31 y 45 años lo que representa a 63 personas; el 25,8% comprende a encuestados entre 46 a 60 años, es decir 49 clientes, mientras que el 30,5 % abarca a usuarios de 61 años a más que equivale a 58 encuestados.

DIMENSION: ETAPAS DE LA ATENCION AL CLIENTE

INDICADOR ETAPA I: Iniciar el contacto

Tabla 8: Orientación Adecuada al Área Correspondiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	DE ACUERDO	44	21,6	23,2
	INDIFERENTE	86	42,2	45,3
	EN DESACUERDO	60	29,4	31,6
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla el 31,6% de los 190 encuestados manifestó no encontrarse de acuerdo con que se le brindo una orientación adecuada al arribar a la tienda MOVISTAR, el 45,3% se muestra indiferente y el 23,2% indica que está en desacuerdo a que le hayan orientado al área correspondiente para su atención, lo cual denota que en el Indicador Etapa Iniciar el contacto más de la mitad de los clientes considera que no se les atiende

desde el principio de su acercamiento, lo que genera una impresión negativa en los mismos demostrando poco interés en su necesidad o petición al ingresar a la oficina.

INDICADOR ETAPA II: Obtener información

Tabla 9: Consulta sobre el Trámite a Realizar

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	188	92,2
	NO	2	1,0
	Total	190	93,1

Fuente: Elaborado por el autor.

Del total de encuestados el 98,9 % considera que si fue consultado sobre el trámite a realizar cuando se acercó a que le entreguen el ticket para pasar a plataforma, mientras que un 1% manifiesta que no fue consultado; de acuerdo a este indicador en la Tienda franquicia MACGA MOVISTAR si se percibe un interés por obtener información para la solución del inconveniente o necesidad de los abonados, ya que es importante consultar el trámite a realizar para entregar el ticket adecuado.

Tabla 10: Trámite a Realizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	RECLAMO	74	36,3	38,9
	CONSULTA	26	12,7	13,7
	VENTA	48	23,5	25,3
	SERVICIO TECNICO	12	5,9	6,3
	OTROS TRAMITES	30	14,7	15,8
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a los resultados de esta tabla los reclamos en la Tienda MACGA representan la mayor cantidad de tramites a realizar equivalente a 38,9%, las ventas el 25,3%, otros trámites un 15,8%, las consultas el 13,7% y las visitas por servicio técnico el 6,3%.

Como se visualiza el mayor motivo por el que se acercan los abonados a tienda es por realizar reclamos los que generalmente son por tema de facturación, fallas en el

servicio entre otros, en segundo lugar, se encuentran las ventas que es un factor importante de reforzar para que sea la principal razón para que se acerquen los clientes.

INDICADOR ETAPA III: Satisfacer la Necesidad

Tabla 11: Satisfacción por la Solución al Problema o Petición

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	SATISFECHO	66	32,4	34,7
	INDIFERENTE	42	20,6	22,1
	INSATISFECHO	82	40,2	43,2
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En la presente tabla se aprecia que con respecto a la solución al problema o petición el 43,20% no se encuentra satisfecho, el 22,10% se manifiesta indiferente y solo el 34% respondió sentirse satisfecho. Este indicador es muy importante ya que el mayor porcentaje de los encuestados no están satisfechos por lo tanto puede influir en el posible retorno a tienda para ingresar un reclamo y la no recomendación de los servicios de Telefonía de la empresa operadora; la satisfacción del cliente también abarca la profesionalidad, capacidad de respuesta, eficiencia entre otros puntos que se analizaran posteriormente.

INDICADOR ETAPA IV: Finalizar

Tabla 12: Al finalizar la atención se aseguraron que no haya quedado ninguna petición pendiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	SI	46	22,5	24,2
	NO	144	70,6	75,8
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Considerando los resultados de esta tabla el 75,8% de los clientes percibe que no se aseguraron de que haya quedado alguna petición pendiente al finalizar la atención,

mientras que el 24,2% indica que si le consultaron si tenía alguna consulta más. En este indicador se demuestra que el personal de atención al cliente no mostro interés por peticiones añadidas ya que el proceso de atención al cliente aún no ha concluido, es posible que el cliente además de su necesidad principal esté interesado en adquirir algún producto adicional, además de lograr su satisfacción total.

DIMENSION: COMPONENTES BASICOS PARA LA ATENCION AL CLIENTE

INDICADOR PROFESIONALIDAD

Tabla 13: Profesionalidad de la persona que lo Atendió

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	BUENA	36	17,6	18,9
	REGULAR	68	33,3	35,8
	MALA	86	42,2	45,3
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La percepción de los encuestados en referencia a la profesionalidad de la persona que lo atendió difiere ya que el 45,3% de los clientes respondió que era mala, un 35,8% considera que es regular y solo 18,9% manifiesta que es buena. Esto nos quiere decir que los abonados consideran que los asesores no están calificados para brindar una atención adecuada y en consecuencia los mismos no se encuentran satisfechos con su visita a la tienda.

INDICADOR COMUNICACIÓN

Tabla 14: Claridad al Expresarse y Fácil de Entender

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	BUENA	57	27,9	30,0
	REGULAR	90	44,1	47,4
	MALA	43	21,1	22,6
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

De acuerdo a los resultados de esta tabla de los clientes encuestados el 47,4% considera que la claridad con la que se expresó el asesor que lo atendió y la facilidad para darse a entender es regular, el 30% manifiesta que es buena y el 22,6% indica que es mala. Como se aprecia en esta tabla los clientes expresan no tener una comunicación adecuada con el asesor que los atiende, por lo que es más difícil que su necesidad o problema sea atendido y que el abonado sienta que no hay comprensión generando más incomodidades en ello.

INDICADOR CAPACIDAD DE RESPUESTA

Tabla 15: Capacidad de Respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	BUENA	39	19,1	20,5
	REGULAR	47	23,0	24,7
	MALA	104	51,0	54,7
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a los resultados de esta tabla se aprecia que la percepción sobre la capacidad de respuesta del asesor es mala con un equivalente al 54,7% un 24,7% manifiesta que es regular y el 20,5% considera que es buena; esto se ve reflejado en que al no haber una rápida respuesta por parte de las personas que atienden se prolonga la espera para las siguientes atenciones lo que genera poca satisfacción por parte de los abonados.

INDICADOR EFICIENCIA

Tabla 16: Eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido BUENA	52	25,5	27,4
REGULAR	45	22,1	23,7
MALA	93	45,6	48,9
Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En relación a la eficiencia demostrada por el asesor que atiende al cliente, de los encuestados el 48,9% considera que es mala, el 27,4% manifiesta que es buena y un 23,7% indica que es regular. Los clientes perciben que el asesor que lleva acabo su atención realiza esta función con errores brindándoles información errónea, sin solución a su petición o necesidad, esto ocasiona mayor incomodidad en los abonados.

INDICADOR PACIENCIA

Tabla 17: Paciencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido BUENA	34	16,7	17,9
REGULAR	76	37,3	40,0
MALA	80	39,2	42,1
Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a la paciencia demostrada por el asesor durante la atención el 42,10% indica que es mala, el 40% manifiesta que fue regular y un 17,9% que es buena. De acuerdo a ello es posible que el ejecutivo de atención no maneje ni controle la situación con el cliente, ya que los mismos quieren ser escuchados por alguna queja o motivo que se presente.

INDICADOR CORTESIA

Tabla 18: Cortesía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido BUENA	78	38,2	41,1
REGULAR	53	26,0	27,9
MALA	59	28,9	31,1
Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a la cortesía de los asesores que brindan la atención al cliente, los encuestados perciben que es buena en un 41,1%, el 31,1% que es mala y un 31,1% que es regular; teniendo en cuenta la suma del resultado regular y malo se aprecia que los clientes no consideran que el trato del asesor sea amable y respetuoso lo que denota fallas en el proceso analizado.

DIMENSION: CONDICIONES MINIMAS PARA LA ATENCION EN OFICINAS COMERCIALES

INDICADOR ENTREGA DE CONSTANCIA DE ARRIBO EN OFICINAS COMERCIALES

Tabla 19: Ticket de Atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido SI	190	93,1	100,0
Perdidos Sistema	14	6,9	
Total	204	100,0	

Fuente: Elaborado por el autor.

Del 190 de los encuestados el total manifestó que, si se le otorgo un ticket de atención, esto quiere decir que si se cumple el Reglamento de Calidad de la Atención a Usuarios que refiere que se debe otorgar al usuario una constancia de arribo a la oficina comercial que consigne la información relativa a la fecha y la hora inmediata de su llegada a tienda.

INDICADOR MOBILIARIO NECESARIO PARA LA ESPERA EN OFICINAS COMERCIALES

Tabla 20: El Mobiliario para la Atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	REGULAR	56	27,5	29,5
	INSUFICIENTE	134	65,7	70,5
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Los resultados reflejan en esta tabla la percepción de los usuarios con respecto al mobiliario para la atención (sillas para la espera y la atención) lo que denota que para el 70,5% es insuficiente y un 29,5 % indica que es regular; ninguno de los encuestados considera que el mobiliario sea suficiente; en la oficina comercial se aprecian solo cuatro asientos para la atención preferencial en ventanilla, mientras que los asientos para la espera son pocos (doce sillas) para la gran afluencia de público que llega a diario.

Tabla 21: La tienda es limpia con ambientes amplios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	SI	171	83,8	90,0
	NO	19	9,3	10,0
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se visualiza que del total de los encuestados el 90% manifiesta que la tienda es limpia con ambientes amplios mientras que un 10% percibe que no es así; si bien la tienda es amplia y limpia no cuenta con la cantidad necesaria de asientos para la espera de los usuarios, por lo que tienen esperanzas de pie y su atención también se da de la misma manera. Además, la oficina comercial tiene enumerados los módulos de una manera desordenada lo que genera confusión en los clientes cuando se hace el llamado del ticket.

Tabla 22: Personal para la Atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	REGULAR	18	8,8	9,5
	INSUFICIENTE	172	84,3	90,5
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto al personal para la atención el 90,5% considera que la cantidad de asesores es insuficiente y un 9,5 % refiere que es regular, ninguno de los encuestados percibe que exista personal suficiente para la afluencia de público; si bien la tienda franquicia MACGA amplió la cantidad de módulos entre postventa y ventas las posiciones no han sido cubiertas en su totalidad lo que genera más demora en la atención y tiempos de espera. De acuerdo al Reglamento de Calidad de la Atención a Usuarios que indica que se debe entregar al usuario un ticket de arribo a la oficina comercial y el tiempo de espera máximo para la atención en ventanilla es de 15 minutos.

INDICADOR TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION PRESENCIAL

Tabla 23: Tiempo de Espera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	MENOS DE 5 MINUTOS	19	9,3	10,0
	ENTRE 5 A 10 MINUTOS	12	5,9	6,3
	ENTRE 10 A 15 MINUTOS	38	18,6	20,0
	MAS DE 15 MINUTOS	121	59,3	63,7
	Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se visualiza que del total de los encuestados el 63,7% manifiesta que para la atención de su trámite espero más de 15 minutos, el 20% espero entre 10 a 14 minutos, el 6,3% entre 5 a 9 minutos y un 10% considera que espero menos de 5 minutos. Teniendo en cuenta el Reglamento de Calidad de la Atención a Usuarios más de la mitad de las atenciones superaron el mínimo estimado lo que no asegura la

calidad en la atención en oficinas comerciales y que puede generar penalidades por parte del ente regulador.

Tabla 24: Tiempo de Atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido MENOS DE 5 MINUTOS	12	5,9	6,3
ENTRE 5 A 10 MINUTOS	35	17,2	18,4
ENTRE 10 A 15 MINUTOS	45	22,1	23,7
MAS DE 15 MINUTOS	98	48,0	51,6
Total	190	93,1	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En cuanto al tiempo que duro la atención del trámite de los clientes encuestados el 51,6% percibió que la atención demoro más de 15 minutos, el 23,7% considero que demoro entre 10 a 14 minutos, un 18,4% indico que demoro entre 5 a 9 minutos y solo un 6,3% manifestó que su atención fue menor a 5 minutos.

Estos resultados están relacionados a la cantidad suficiente de asesores para la atención presencial, así mismo influye en el tiempo de espera de los próximos abonados ya que cuanto más demore la atención más larga será la espera de ellos.

Para el análisis de la dimensión Estructuración de la Atención al cliente se elaboró un cuestionario y se aplica una técnica de encuesta a 37 trabajadores entre supervisores, asesores, personal de configuración, caja, almacén y mantenimiento.

DIMENSION ESTRUCTURACION DE LA ATENCION AL CLIENTE

SUBDIMENSION FUNCIONES TACTICAS

INDICADOR ENTRADA

Tabla 25: Correcto Registro de las Transacciones de los Clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	19	50,0	51,4
	A VECES	18	47,4	48,6
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En la presente tabla se aprecia que de los encuestados el 51,4% manifiesta que con frecuencia se lleva un correcto registro de las transacciones, el 48,6% indica que a veces se registran las transacciones. Como los clientes se acercan por su ticket para atención estos mismos quedan registrados en el sistema y son clasificados de acuerdo al trámite al realizar por lo que si se lleva un conteo adecuando de las transacciones más solicitadas con más tiempo de atención y de espera.

Tabla 26: Encuestas para Calificar la Atención brindada en la Tienda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	18	47,4	48,6
	A VECES	15	39,5	40,5
	NUNCA	4	10,5	10,8
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se visualiza que, si se aplican encuestas para calificar la atención por parte de los asesores con un resultado de que se realizan con frecuencia del 48,6%, el 40,5% manifiesta que a veces y el 10,8% de los encuestados indica que nunca se efectúan.

Telefónica Móviles como operador llama a los clientes para encuestarlos con respecto a la atención dos días después de registrar la visita del abonado solicitando que califique la atención en una escala del 1 al 9; pero MACGA como franquicia en la

misma visita al finalizar la atención o durante ella realiza encuestas en la que el cliente evalúa el tiempo de espera, atención, los ambientes en la tienda, la solución al problema y la amabilidad del asesor. Si bien es una buena iniciativa muchas veces al encuestar durante la atención se induce al cliente a responder de manera positiva por temor a quedar mal delante del asesor que lo atiende.

INDICADOR RESPUESTA

Tabla 27: Entrega de Tickets de Atención de Acuerdo al Trámite

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	10	26,3	27,0
	A VECES	25	65,8	67,6
	NUNCA	2	5,3	5,4
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se visualiza que de los trabajadores de la Franquicia MACGA el 67,6% considera que a veces se realiza la entrega correcta del ticket de acuerdo al trámite a realizar, el 27 % manifiesta que con frecuencia se entrega el ticket adecuado y un 5,4% manifiesta que nunca se entrega la constancia de arribo correspondiente al trámite necesario.

Cada trámite tiene un ticket segmentado por lo que es relevante consultarle al cliente su petición o inconveniente ya que hay tickets que tienen una duración menor por ser transacciones más sencillas como el cambio de simcard o atenciones a las que se les da más prioridad como las ventas o los tickets preferenciales.

De acuerdo a los resultados son pocas veces las que se entregan los tickets adecuados en referencia a la transacción solicitada, esto genera incomodidad en el abonado ya que la espera puede ser más larga, sea necesario entregar otro ticket para derivarlo al área correspondiente.

INDICADOR SALIDA

Tabla 28: Registro Estadístico Actualizado de las Quejas e Índice de Satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	7	18,4	18,9
	A VECES	7	18,4	18,9
	NUNCA	23	60,5	62,2
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En referencia a que, si se lleva un registro estadístico actualizado de las quejas e índice de satisfacción de atención al cliente, el 62,2% indica que nunca, el 18,9% manifiesta que a veces y el mismo porcentaje de 18,9% considera que con frecuencia. Si no se almacenan correctamente las quejas de los abonados por mala atención es poco probable que se maneje un registro estadístico, pero Telefónica Móviles envía mensualmente resultados de encuestas por insatisfacción, sin embargo, la franquicia MACGA como empresa tercerizada no guarda esta información.

Tabla 29: Quejas por Insatisfacción se coordinan con el Supervisor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	17	44,7	45,9
	A VECES	20	52,6	54,1
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a esta tabla los colaboradores encuestados consideran que a veces se coordina con el supervisor las quejas generadas por insatisfacción en la atención que representa un 54,10% mientras un 45,9% manifiesta que con frecuencia se realiza esta coordinación. Es importante que la compañía operadora gestione la coordinación de las quejas mediante técnicas de monitoreo definidas; al no producirse ello como se visualiza en la tabla se ingresan más quejas por mala atención en el libro de reclamaciones.

INDICADOR CONTROL

Tabla 30: Control de Tiempo de Espera y Atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	13	34,2	35,1
	A VECES	20	52,6	54,1
	NUNCA	4	10,5	10,8
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se visualiza que el 54,1% de los trabajadores manifiesta que a veces se lleva un control de los tiempos de espera y de atención de las visitas a la tienda, el 35,1% considera que con frecuencia se lleva este control y el 10,8% indica que nunca se lleva el control de ello. De acuerdo al Reglamento las empresas operadoras deberán acondicionar los sistemas necesarios que permitan el monitoreo de las atenciones que se brinden en todas las oficinas comerciales, así como el almacenamiento de la información sobre el control de las atenciones. El sistema debe ser auditable conservándose el registro por un periodo de doce meses.

Tabla 31: Registro Adecuado de Quejas en la Atención al Cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	9	23,7	24,3
	A VECES	18	47,4	48,6
	NUNCA	10	26,3	27,0
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En la presente tabla se visualiza que de los encuestados el 48,6% percibe que a veces se lleva un registro adecuado de quejas por la atención al cliente, el 27% manifiesta que nunca se lleva este registro y el 24,3% indica que con frecuencia se mantiene este registro.

Como se aprecia no existe un almacenamiento adecuado de las quejas por lo que no se garantiza su disponibilidad para usos posteriores. Estos pueden anticipar el análisis de los datos para detectarlas fallas en el proceso y como subsanarlas.

Tabla 32: Seguimiento de los Casos de Clientes por Atención Inadecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	5	13,2	13,5
	A VECES	20	52,6	54,1
	NUNCA	12	31,6	32,4
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto al seguimiento de los casos de los clientes que manifestaron quejas por una atención inadecuada el 54,10% de los trabajadores considera que a veces se realiza el seguimiento, el 32,4% indica que nunca se realiza y el 13,5% indica que si se efectúa con frecuencia. Al no llevarse a cabo no habrá una respuesta por parte de la empresa hacia los abonados con respecto a sus quejas, esto genera la baja de los servicios, su migración a otros operadores donde el cliente se sienta bien recibido y tratado.

SUBDIMENSION FUNCIONES ESTRATEGICAS

INDICADOR ANALISIS

Tabla 33: En las Reuniones de Gestión se analizan los Resultados de los Indicadores Mencionados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	14	36,8	37,8
	A VECES	19	50,0	51,4
	NUNCA	4	10,5	10,8
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se aprecia que con respecto a que en las reuniones de gestión se analizan los resultados de los indicadores mencionados el 51,4% considera que a veces se analizan, el 37,8% manifiesta que con frecuencia si se realiza y un 10,8% percibe que nunca se efectúa el análisis. De acuerdo a ello no hay un análisis constante de los indicadores, en consecuencia, no habrá un aporte para mejorar el desempeño de los trabajadores y por lo tanto corregir las falencias del proceso de atención al cliente.

INDICADOR EVALUACION E INCENTIVOS

Tabla 34: La evaluación al personal se realiza:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	6	15,8	16,2
	A VECES	27	71,1	73,0
	NUNCA	4	10,5	10,8
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En referencia a que si se realiza la evaluación del personal el 73% de los encuestados considera que se efectúa a veces, el 16,2 % que si se realiza con frecuencia y el 10,8% que nunca se lleva a cabo. Si no se hace un seguimiento periódico del desempeño de los colaboradores que gestionan la atención al cliente se incurrirán en más fallas con los clientes lo que ocasiona más reclamos, quejas, bajas del servicio y menos ventas que perjudican la rentabilidad e imagen de la operadora.

Tabla 35: Incentivos al Personal que gestiona buena atención al Cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	CON FRECUENCIA	4	10,5	10,8
	A VECES	17	44,7	45,9
	NUNCA	16	42,1	43,2
	Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a los incentivos que se brinda al personal que gestiona una buena atención al cliente, el 45,9% percibe que a veces se les otorga, el 43,20% manifiesta que nunca y el 10,8% que con frecuencia se realiza. Si los colaboradores no se sienten motivados es poco probable que realicen bien su trabajo, por lo que estarán alentados a trabajar con ánimos, tratar con cortesía a los abonados, la empresa debe considerar que su primer cliente son los trabajadores y posteriormente los usuarios de la línea.

INDICADOR ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Tabla 36: La capacitación sobre Temas de Mejora de Atención al Cliente se Realiza:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido CON FRECUENCIA	6	15,8	16,2
A VECES	21	55,3	56,8
NUNCA	10	26,3	27,0
Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En relación a la capacitación sobre temas de mejora de atención al cliente el 56,8% de los encuestados percibe que a veces se llevan a cabo, el 27% que nunca se ejecutan y un 16,2% indica que se realizan con frecuencia. Con respecto a estos resultados se hace referencia a la capacitación inicial, de reforzamiento habitual, o correctiva, según corresponda y de acuerdo a la percepción del personal la compañía no le da la importancia necesaria al entrenamiento de sus colaboradores concentrándose en temas sobre operatividad o temas de procedimientos, restándole relevancia a mejorar las actitudes y disposición a brindar un mejor servicio.

INDICADOR CONOCIMIENTO

Tabla 37: Personal tiene Conocimiento de Trámites y sus Requisitos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido DE ACUERDO	10	26,3	27,0
INDIFERENTE	12	31,6	32,4
EN DESACUERDO	15	39,5	40,5
Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta tabla se visualiza la apreciación de los trabajadores con respecto a que si el personal tiene conocimiento sobre los trámites y sus requisitos de los cuales el 40,5% considera que no está de acuerdo, el 32,4% se muestra indiferente y un 27% indica si encontrarse de acuerdo a esta pregunta. El conocimiento sobre las transacciones en

tienda, sus diferentes canales de atención, su disponibilidad mejorara el proceso de atención y no retrasara el acceso a los siguientes clientes.

Tabla 38: Conocimiento de las Medidas ante Conflictos con los Clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido DE ACUERDO	12	31,6	32,4
INDIFERENTE	4	10,5	10,8
EN DESACUERDO	21	55,3	56,8
Total	37	97,4	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

De los encuestados el 56% se manifiesta en desacuerdo a que, si el personal tiene conocimiento sobre las medidas ante conflictos con los clientes, un 32,4% indica que si poseen conocimiento y el 10,8% refiere encontrarse indiferente. Si los trabajadores no conocen las pautas necesarias ante este tipo de hechos se generará mayor malestar para los abonados además que retrasará las siguientes atenciones y proyectará una imagen negativa de la empresa operadora.

3.2. Discusión de resultados

Considerando los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados, se precisan las mayores dificultades de la Tienda Franquicia MACGA Movistar con respecto al proceso de atención al cliente, en las dimensiones medidas:

DIMENSION: ETAPAS DE LA ATENCION AL CLIENTE

Se analizan las cuatros etapas del proceso de atención al cliente donde cada etapa corresponde a un indicador; en el **INDICADOR ETAPA I: Iniciar el contacto** de acuerdo a los resultados no se aprecia una orientación adecuada cuando el cliente arriba a la tienda, ya que la mayoría manifestó no encontrarse de acuerdo y mostrarse indiferente, esto denota que no se les atiende desde el principio de su acercamiento, ello genera confusión, incomodidad o la impresión de que no se les quiere atender y poco interés en su necesidad o petición al ingresar a la oficina.

Con respecto al **INDICADOR ETAPA II: Obtener información** si bien es cierto que se percibe que cuando el cliente se acerca a solicitar el ticket de atención si existe

interés por obtener información para brindarle el ticket adecuado de acuerdo al trámite que va a realizar y así la solución del inconveniente o necesidad de los abonados; el mayor motivo por el que se acercan los abonados a tienda es por reclamos que generalmente son por facturación, fallas en el servicio entre otros, en segundo lugar se encuentran las ventas que es un factor importante de reforzar para que sea la principal razón para que se acerquen los clientes.

En el **INDICADOR ETAPA III: Satisfacer la Necesidad** los resultados indican que el cliente no se siente satisfecho en su mayoría con un porcentaje del 43,20% Ello influye en el posible retorno a tienda para ingresar un reclamo y la no recomendación de los servicios de telefonía de la empresa operadora; así como también en la baja de los servicios, portabilidad a otros operadores, la reducción de las ventas y resultados insatisfactorios en las encuestas posteriores a la atención, que son manifestación de la problemática ya abordada.

Con respecto al **INDICADOR ETAPA IV: Finalizar**, los usuarios en su mayoría (75,8%) perciben que no se aseguraron que haya quedado alguna petición pendiente al finalizar la atención, con lo que se demuestra que el personal no está interesado por peticiones adicionales ya que el proceso de atención al cliente aún no ha terminado, es posible que el cliente además de su necesidad principal desee adquirir algún producto o servicio adicional.

Se concluye que existen falencias en las diferentes etapas del proceso de atención al cliente tanto en la bienvenida de cliente por no orientarlo correctamente, por la insatisfacción del abonado con respecto al servicio brindado en tienda y el poco interés percibido al concluir con su atención.

DIMENSION: COMPONENTES BASICOS PARA LA ATENCION AL CLIENTE

En esta dimensión se analizaron indicadores relacionados a las capacidades de las personas encargadas de brindar el servicio de atención; con respecto al **INDICADOR PROFESIONALIDAD** los abonados consideran que los asesores no están calificados para brindar una atención adecuada (45,3%), en el **INDICADOR COMUNICACIÓN** el 47,4% considera que la claridad con la que se expresó el asesor que lo atendió y la facilidad para darse a entender es mala, por lo que es más difícil que su necesidad o problema sea atendido y que el abonado perciba que no es comprendido generando más incomodidades en ellos.

En referencia al **INDICADOR CAPACIDAD DE RESPUESTA** la percepción es mala con un equivalente al 54,7%, esto refleja que al no haber una rápida respuesta por parte del personal que atiende se prolonga el tiempo de atención y en consecuencia la espera de las siguientes personas; en el **INDICADOR EFICIENCIA** los clientes perciben que el asesor que lleva acabo su atención realiza esta función con errores (48,9% manifiesta que es mala) brindándoles información errónea, sin solución a su petición o necesidad, esto ocasiona mayor molestia en los abonados.

En el **INDICADOR PACIENCIA** la mayor parte de los encuestados (42,10%) indica que el ejecutivo de atención no tiene un buen manejo con el cliente ni el control de la situación que se esté dando, ya que el usuario quiere ser escuchado ya sea por una queja, que le expliquen el motivo de su reclamo o el trámite que le sea necesario; y con respecto al **INDICADOR CORTESIA** considerando la suma del resultado regular (31,1%) y malo (31,1%) se aprecia que los clientes no percibe que el trato del asesor sea amable y respetuoso lo que denota fallas en el proceso analizado.

Como se han analizado en los componentes básicos de la atención al cliente existen errores que generan la poca o nula satisfacción del cliente como se aprecia en los resultados del indicador etapa III Satisfacción de la Necesidad, ocasionado por la poca capacitación del personal y el no contar con un manual de atención al cliente, factores que han sido determinados como causas de la problemática.

DIMENSION: CONDICIONES MINIMAS PARA LA ATENCION EN OFICINAS COMERCIALES

En relación al **INDICADOR ENTREGA DE CONSTANCIA DE ARRIBO EN OFICINAS COMERCIALES** los resultados demuestran que si se entrega al usuario el ticket de atención en el que se consigna la información relativa a la fecha y la hora de entrega de la referida constancia.

Con respecto al **INDICADOR MOBILIARIO NECESARIO PARA LA ESPERA EN OFICINAS COMERCIALES** la tienda no cuenta con la cantidad necesaria de asientos para la gran afluencia de público que llega a diario, en consecuencia, tienen que esperar de pie y su atención también se da de la misma manera (cuatro asientos para la atención preferencial en ventanilla y para la espera doce sillas) por lo que el 70,5% de los clientes considera que es insuficiente.

En el **INDICADOR TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION PRESENCIAL** la mayoría de los encuestados (63,7%) manifiesta que para la atención de su trámite espero más de 15 minutos, esto supera el mínimo estimado. Estos resultados están relacionados a la cantidad suficiente de asesores para la atención presencial los que no se dan abasto para la afluencia de clientes, así mismo influye en el tiempo de espera de los próximos abonados ya que cuanto más demore la atención más larga será la espera de ellos.

De acuerdo al Reglamento de Calidad de la Atención a Usuarios, los resultados analizados no aseguran la calidad en la atención en oficinas comerciales.

DIMENSION ESTRUCTURACION DE LA ATENCION AL CLIENTE

SUBDIMENSION FUNCIONES TACTICAS

El análisis de las cuatro funciones tácticas sigue el plan de un proceso estándar: entrada, respuesta, salida y control de las operaciones, para garantizar que nada se pierda en el camino.

En referencia al **INDICADOR ENTRADA** se analizó el correcto registro de las transacciones, ya que conforme los clientes se acercan por su ticket para atención estos mismos quedan registrados en el sistema y son clasificados de acuerdo al trámite al realizar mediante un conteo adecuando de las transacciones más solicitadas, con más tiempo de atención y de espera.

Con respecto al **INDICADOR RESPUESTA** de acuerdo a los resultados de los trabajadores (67,6%) a veces se entregan los tickets adecuados en referencia a la transacción solicitada; esto genera incomodidad en el abonado ya que la espera puede ser más larga, o sea necesario entregar otro ticket para derivarlo al área correspondiente.

En el **INDICADOR SALIDA** los resultados manifiestan en su mayoría que nunca se lleva un registro estadístico actualizado de las quejas e índice de satisfacción al cliente (62,2%). La franquicia MACGA como socio de Movistar no almacena las quejas de los abonados, aunque la operadora Telefónica Móviles envía mensualmente resultados de las encuestas por satisfacción. Esto se relaciona con la poca gestión en la coordinación con el supervisor de las quejas en tienda por insatisfacción cuyo resultado fue que a veces se llevaba a cabo (54,10%)

En el **INDICADOR CONTROL** se hace referencia a que las empresas operadoras deben contar con los sistemas necesarios que permitan un adecuado control de las atenciones que se brinden a los usuarios (54,1 % de los colaboradores indica que a veces se lleva a cabo), así como el almacenamiento de la información sobre el referido control de las atenciones (el 48,6% percibe que solo a veces se realiza). Por lo tanto, en la tienda no se garantiza la disponibilidad de estos casos para usos posteriores y mucho menos para su seguimiento (54,10% de los encuestados considera que a veces se realiza el seguimiento)

Al no llevarse a cabo no habrá una respuesta por parte de la empresa hacia los abonados con respecto a sus quejas, esto genera la baja de los servicios, su migración a otros operadores donde el cliente se sienta bien recibido y tratado.

SUBDIMENSION FUNCIONES ESTRATEGICAS

Se analizan las funciones estratégicas para determinar las actividades que permiten a la empresa mejorar la experiencia de la mayoría de los clientes. Con respecto al **INDICADOR ANALISIS** hace hincapié a que en las reuniones de gestión se analicen los resultados de los indicadores mencionados a lo que los trabajadores manifiestan que a veces se efectúa (51,4%). Al no existir un análisis constante de quejas por mala atención, satisfacción en las encuestas no habrá un aporte para mejorar el desempeño de los trabajadores y por lo tanto corregir las falencias del proceso de atención al cliente.

En el **INDICADOR EVALUACION E INCENTIVOS** no se lleva a cabo un seguimiento constante del desempeño de los colaboradores pues el 73% de los encuestados perciben que a veces se les evalúa y con respecto a los incentivos que se brinda al personal que gestiona una buena atención al cliente, el 45,9% percibe que a veces se les otorga. Considerando estos resultados, se reafirma como causa de la problemática que el personal en la franquicia MACGA no está motivada y no es evaluada periódicamente; esto incurrirá en más fallas con los clientes ocasionado más reclamos, quejas, bajas del servicio y menos ventas que perjudican la rentabilidad e imagen de la operadora.

En relación al **INDICADOR ADMINISTRACION DEL PERSONAL** la empresa debe brindar una capacitación inicial, un reforzamiento constante o correctivo pero los trabajadores perciben que a veces se ejecutan capacitaciones sobre mejora de

atención al cliente (56,8), de acuerdo a ellos se infiere que MACGA no le da la importancia necesaria al entrenamiento para mejorar las actitudes y disposición a brindar un mejor servicio.

En el **INDICADOR CONOCIMIENTO** que hace referencia al manejo de la información por parte de los trabajadores en cuanto a los trámites que se pueden realizar en la tienda y sus requisitos el 40,5 % indica que no está de acuerdo en que todos tengan conocimiento de los mismos; en cuanto a las medidas ante posibles conflictos con clientes el 56% manifiesta que si existe cognición.

3.3. Aporte práctico

En este capítulo se fundamenta teóricamente y se elabora el aporte práctico epistemológicamente, consistente en una estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la Tienda Franquicia MACGA Movistar.

La tienda franquicia MACGA brinda atención postventa y ventas relacionados a los servicios de telefonía móvil y fija a los clientes de la operadora MOVISTAR. A diario recibe una gran cantidad de visitas para atención de reclamos, venta de equipos telefónicos y servicios, acopio de terminales para servicio técnico, consultas ente otras transacciones, presentando algunas falencias en el proceso de atención al cliente; las que se reflejan en los resultados insatisfactorios de las encuestas de satisfacción y resolutivead al cliente, los altos tiempos de espera para la atención y durante la misma, las quejas ingresadas al libro de reclamaciones por mala atención o por brindar información inadecuada, así como también la reducción de las ventas de servicios telefónicos.

Se han llevado a cabo proyectos similares a esta investigación que han analizado el nivel de satisfacción de los clientes o que proponen alternativas de solución para mejorar la calidad del servicio, pero en algunos casos solo han quedado en propuestas muy generalizadas que no detallan actividades estratégicas y por lo tanto no resuelven el problema. Si bien es cierto que estas investigaciones se han desarrollado en otras tiendas del mismo rubro las quejas por un proceso de atención al cliente deficiente es una problemática a nivel nacional que afecta al operador MOVISTAR.

Es por ello que se propone una estrategia administrativa para solucionar las dificultades en la atención de los abonados contribuyendo a mejorar el proceso y evitar pérdidas de clientes, la no recomendación de los servicios y en consecuencia optimizar la rentabilidad de la compañía.

Fundamentación de la Estrategia Administrativa:

Nieves (2016) manifiesta en referencia al concepto de estrategia administrativa que es un plan que integra los objetivos y políticas de una organización, estableciendo un orden coherente de las acciones a realizar. Una estrategia ayuda a asignar, basándose en sus ventajas como en sus deficiencias, los recursos de una compañía con la finalidad de lograr una situación factible y anticipar cambios repentinos en el entorno.

Jiménez (2016) refiere con respecto a la gestión de la atención al cliente manifiesta que deben existir las condiciones organizacionales básicas, dirigidas hacia una cultura de servicio para efectuar investigación, conocer al cliente, evaluar los avances, lograr la participación de los trabajadores e implementar acciones de mercadeo.

Para efectos del estudio, se define la estrategia administrativa a través de los pasos que orientan las acciones estratégicas para mejorar la atención de Servicio al Cliente:

Educar a la gerencia. La alta dirección de la compañía debe comprometerse con las políticas y estrategias de la gestión de clientes. La cultura del servicio al cliente se gana dentro de la compañía con los trabajadores para luego venderla a los clientes externos.

Instruir a la organización. Es imprescindible establecer acciones de difusión y capacitación en todas las áreas de la empresa, haciendo entender a todos los empleados acerca de la significación de la calidad del servicio.

Valorar la calidad del servicio. Para evaluar la calidad después de la realización de un diagnóstico se puede aplicar como método el análisis FODA

Como se desea alcanzar la satisfacción de cliente con la compañía no solo se debe indagar con el cliente cuál es su expectativa referente al servicio sino también conocer las opiniones de los empleados para comparar opiniones y diseñar una estructura adecuada del servicio, las acciones a seguir:

- Establecer las necesidades y expectativas de los clientes.

- Diseñar y evaluar el cuestionario.
- Usar el cuestionario.

Conocer la competencia. Es decir, comparar el servicio de la empresa con el de los competidores para:

- Indagar las ventajas y desventajas de los productos de los competidores en comparación con los de la compañía.
- Conocer qué beneficios ofrecen los competidores y que la compañía no está brindando.
- Identificar las estrategias que usan los competidores para vender sus productos.

Establecer una visión de servicio al cliente: Crear una visión y objetivos de servicio al cliente refuerza una cultura de servicio, la que es necesario comunicar a todos los empleados para que comprendan la responsabilidad y compromiso que deben asumir para su cumplimiento. Al determinar los objetivos se buscará conocer las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de lograr su satisfacción.

Controlar el servicio: Es primordial realizar un seguimiento del proceso interno de atención al cliente para detectar las fallas en el mismo y tratarlas. Se pueden implementar las siguientes actividades:

- Elaborar informes y revisar los que sean necesarios analizar.
- Examinar los tratos y consensos a los que se haya llegado con el cliente.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de los pactos a los que se haya llegado con el cliente.
- Aplicar encuestas para identificar las preferencias, dudas y quejas de los usuarios y donde él pueda expresarse su satisfacción con respecto a la atención y producto adquirido.

Incentivar y reconocer el buen servicio: Premiar la buena atención, compromiso y cumplimiento de los objetivos de la cultura de servicio al cliente.

Determinar los ciclos del servicio: Delimitar la secuencia de las fases que implica la atención de un cliente para absolver sus dudas o necesidades. Comprende la serie de contactos que tiene el usuario desde que solicita un pedido, se le provee del mismo hasta finalizar el ciclo, que quede satisfecho y haya posibilidad de retorno para demandar otra vez el servicio.

Construcción del aporte práctico

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE DE SERVICIOS DE TELEFONIA EN LA TIENDA FRANQUICIA MACGA MOVISTAR

Objetivo: Contribuir a mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda Franquicia MACGA Movistar

ACTIVIDAD 1:

FORMACION Y PREPARACION DE LOS TRABAJADORES DE LA TIENDA FRANQUICIA MACGA MOVISTAR

Es indispensable contar con un plan de capacitación para los cargos involucrados, ya que garantiza, que el trabajador brinde un aporte de calidad al puesto de trabajo, pues influye directamente en que la calidad, el desarrollo y los objetivos de la tienda se vean consumados.

Efectuar capacitaciones para el área de supervisión de la tienda.

CONTENIDO PROPUESTO:

- Tema 1: Definición de las etapas del proceso de atención al cliente.
- Tema 2: Determinación de las funciones de cada área de la tienda.
- Tema 3: Control y Medición de los Indicadores de Tiempo de Atención y Espera.
- Tema 4: Diseño de un plan de contingencia para días con gran afluencia de público.
- Tema 5: Gestión de quejas por mala atención al cliente.

Participantes: Área de Supervisión de la Tienda Franquicia MACGA

Realizar capacitaciones a los asesores de postventa, ventas, configuración, área de bienvenida y orientación, caja y almacén de la tienda franquicia teniendo en cuenta los siguientes puntos:

CONTENIDO PROPUESTO:

- Tema 1: Definición de las etapas del proceso de atención al cliente.
- Tema 2: Determinación de las funciones de cada área de la tienda.
- Tema 3: Control y Medición de los Indicadores de Tiempo de Atención y Espera.
- Tema 4: Componentes de la atención al cliente. Manejo de quejas y conflictos ante una mala atención.
- Tema 5: Procesos en la Tienda Franquicia, Requisitos y Condiciones.

Participantes: Todos los trabajadores de la Tienda.

ACTIVIDAD 2:

DISCUSION DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE ATENCION AL CLIENTE Y ELABORACION DE UNA MATRIZ FODA

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se llevará a cabo dos sesiones de focus group con el fin discutir las causas que debilitan el proceso de atención resolviendo dudas, quejas y considerar los aportes para desarrollar una Matriz FODA.

Participantes: Toda el área de supervisión y seleccionar seis asesores del área postventa, dos del área de ventas, y un representante de las demás áreas de caja, almacén y configuración. Tener en cuenta para la elección el desempeño del personal el nivel de ventas, resultado de encuestas por satisfacción, nivel de servicio (referente al tiempo de espera y de atención), considerando a aquellos que se encuentren en los primeros como en los últimos lugares para conocer sus dudas, aportes y consultas.

ACTIVIDAD 3: CONOCER A LA COMPETENCIA

Con la finalidad de identificar los beneficios que ofrecen los competidores y que la compañía no está ofreciendo y conocer las estrategias que usan los competidores para la atención al cliente. Para ello:

- Realizar visitas incógnitas a tiendas de atención de otros operadores simulando una venta o consulta para conocer las medidas que adoptan durante el desarrollo de las transacciones.
- Evaluar los resultados de las visitas a oficinas de otros operadores realizando un comparativo con los beneficios, desventajas y estrategias de atención.

Participantes: Un supervisor, un asesor postventa, un asesor de ventas.

ACTIVIDAD 4: ESTABLECER METAS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE

Las estrategias de servicio al cliente ayudan a crear y reforzar una cultura de servicio. Una vez que se identifican las necesidades y expectativas del cliente y se mide su satisfacción, es hora de crear objetivos para alcanzar los niveles deseados y mantenerlos.

Con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los abonados que visitaron la tienda y con el fin de crear una cultura de servicio al cliente se determinaran:

- Visión de Servicio al Cliente
- Objetivos de atención al cliente, que consideren la medición de tiempos de espera, de atención y resultados de las encuestas de satisfacción.

Para ello se llevará a cabo dos talleres que involucren a las áreas a cargo para la definición de las mismas y su futura difusión.

Participantes: supervisores de la tienda, capacitador.

ACTIVIDAD 5: ESTRUCTURACION DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE

Dentro de esta actividad para estructurar el proceso es necesario el diseño de un manual para la atención de todas las áreas, definiendo las fases, pautas y considerando:

- Tiempo de atención por cada transacción y por cada área
- Etapas del proceso de atención al cliente en cada área
- Plan de Contingencia ante clientes críticos:
- Asignación de los dos supervisores de postventa y un asesor en caso se necesite soporte adicional

- Priorizar la atención de estos casos para no generar mayor molestia en el abonado ni en los demás clientes.
- Plan de Contingencia para días con gran afluencia del público que genere altos tiempos de espera y atención:
- Asignar dos o tres asesores solo para consultas rápidas con el fin de no generar tickets y aumentar la espera de los siguientes usuarios.
- Habilitar más módulos de atención de acuerdo a la prioridad de tickets con mayor cantidad.
- Priorizar atenciones preferenciales, ventas y reclamos.

Participantes: Supervisores de la tienda, capacitador.

ACTIVIDAD 6: EVALUACION Y RECONOCIMIENTO DE LA GESTION DE LA ATENCION AL CLIENTE

- Dar a conocer los resultados de las encuestas de satisfacción en las reuniones de gestión.
- Evaluar una vez al mes a los trabajadores en cuanto conocimiento de procedimientos.
- Evaluación mensual de indicadores de tiempo de espera, de atención y alcance de cuota de ventas.
- Realizar encuestas mensuales para conocer nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa y conocer su motivación con respecto a su trabajo.
- Realizar encuestas diarias a los clientes en su mayoría para conocer su nivel de satisfacción acerca de su visita a la tienda.
- Establecer incentivos reconociendo al mejor trabajador:
 - El mejor en conocimientos de procedimientos.
 - El asesor con mejor tiempo de atención y menor tiempo de espera.
 - El mejor vendedor.
 - El mejor asesor en atención al cliente.

Reconocimientos:

- Día libre por llegar a cuota de ventas o por mejores tiempos.
- Incentivo económico a través de vales de consumo por mejor atención al cliente.
- Entradas al cine y tickets de consumo en el mismo para los mejores asesores en conocimiento.
- Full day para los mejores asesores en lugar de esparcimiento.
- Desayuno o cena como incentivo para todos los trabajadores de la tienda reconociendo la buena gestión.
- Participantes: Todos los integrantes de la tienda.

ACTIVIDAD 7: GESTION DE QUEJAS

- Diseño de un registro para el almacenamiento de las quejas ingresadas en el libro de reclamaciones por mala atención al cliente.
- Designación del supervisor del área de orientación y bienvenida, así como uno de los trabajadores de esa área para el control y monitoreo de las quejas.
- Seguimiento mensual de las quejas, comunicándose con el cliente después del plazo establecido para investigar si le dieron solución al inconveniente.
- Designación de un asesor para la atención de clientes críticos inconformes con la atención en ventanilla para una atención más rápida y directa, así como también para aquellos clientes que reclaman por excesivo tiempo de espera.

Tabla 39: Estructura de la Estrategia Administrativa

ACTIVIDADES	OBJETIVO	ACCIONES	PARTICIPACION	RESPONSABLE	COSTO
Formación y Preparación	Sensibilizar a todos los trabajadores de la tienda en temas operativos y de calidad de servicio.	Talleres de sensibilización para área de supervisión Sesiones de capacitación para trabajadores. Desarrollo de dinámicas de rol play entre trabajadores y supervisores, simulando procesos de atención, ventas y casos clientes críticos.	En los primeros talleres participaran solo los supervisores. En las capacitaciones asesores de ventas, postventa, configuración, caja, almacén. En las dinámicas todas las áreas.	Área de capacitación, jefe de tienda	s/.3500
Discusión de los resultados del Diagnóstico y Elaboración de Matriz FODA	Dar a conocer los resultados de esta investigación a todos los trabajadores para determinar las causas de los mismos	Dos focus group entre asesores y supervisores para conocer resultados de diagnóstico. Determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del proceso de atención.	Supervisores, seis asesores del área postventa, dos del área de ventas, y un representante de las demás áreas de caja, almacén y configuración.	Área de capacitación Supervisores de tienda	s/.1000
Conocer a la competencia	Identificar los beneficios que ofrecen los competidores y conocer las estrategias que usan los competidores para la atención al cliente.	Realizar visitas incógnitas a tiendas de atención de otros operadores. Evaluar los resultados de las visitas a oficinas de otros operadores realizando un comparativo con los de la empresa. Comunicar los resultados a toda la compañía.	Jefe de tienda, supervisores posventa y ventas. Asesores seleccionados para la visita incógnita.	Área de supervisión.	s/.2000

<p>Establecer metas para el servicio al cliente</p>	<p>Establecer una visión y metas para el servicio al cliente</p>	<p>Ejecutar un taller para determinar la visión y metas del servicio al cliente. Comunicación de las mismas a trabajadores de la tienda.</p>	<p>Área de supervisión y capacitación</p>	<p>Área de supervisión y capacitación</p>	<p>s/.1500</p>
<p>Estructuración del proceso de Atención al cliente</p>	<p>Determinar la estructura del proceso de atención al cliente a través de la elaboración de un manual.</p>	<p>Realizar talleres para determinar puntos incluidos en la elaboración del manual. Diseño de plan de contingencia clientes críticos y gran afluencia de público.</p>	<p>Área de supervisión y capacitación</p>	<p>Área de supervisión y capacitación</p>	<p>s/2500</p>
<p>Evaluación y Reconocimiento de la Gestión de la Atención al Cliente</p>	<p>Evaluar la calidad de atención de asesores y premiar a los mejores asesores.</p>	<p>Difundir los resultados de encuestas de satisfacción, índices de tiempo de espera, atención en reuniones de gestión. Evaluar una vez al mes a los trabajadores en cuanto conocimiento de procedimientos. Evaluación mensual de indicadores de tiempo de espera, de atención y alcance de cuota de ventas. Realizar encuestas mensuales para conocer nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa</p>	<p>Todas las áreas de la tienda.</p>	<p>Área de supervisión y capacitación.</p>	<p>s/.5000</p>

<p>Gestión de quejas</p>	<p>Gestionar las quejas por mala atención, para aminorar el ingreso de las mismas.</p>	<p>Elaborar un registro para el almacenamiento de las quejas ingresadas en el libro de reclamaciones.</p> <p>Designar a los trabajadores para el control y monitoreo de las quejas.</p> <p>Seleccionar a un asesor para la atención de clientes críticos inconformes con la atención en ventanilla.</p>	<p>Área de supervisión y asesores seleccionados para el control y monitoreo de las quejas.</p>	<p>Área de supervisión.</p>	<p>s/3500</p>
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	----------------------

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

La evaluación de la estrategia administrativa se realizará a corto, mediano y largo plazo de forma flexible, pudiendo introducir acciones para la mejora continua según se vaya evaluando.

En las reuniones de gestión al finalizar el mes se puede realizar la evaluación a corto plazo considerando resultados de indicadores de satisfacción, nivel de servicio, índice de ventas; que permitirá examinar el desempeño por las diferentes áreas, así como las funciones para resolver los problemas nuevos o existentes.

A mediano plazo la evaluación se efectuará a los tres meses de aplicada la estrategia y a largo plazo a los seis meses y al cumplirse doce meses.

3.3.1. Validación y ejemplificación del aporte práctico

La Estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente de Servicios de Telefonía en la Tienda Franquicia MACGA Movistar fue evaluada por expertos en administración con el fin de validar la confiabilidad de la propuesta. Los expertos magísteres en administración fueron: Edgar Rolando Tuesta Torres, Fredi Wilan Tuesta Torres y Cecilia Reaño Flores.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia administrativa se consideraron los siguientes criterios:

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

CALIFICACION DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS			
PREGUNTA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
PERTINENCIA	3	3	2
COHERENCIA	3	3	3
CONGRUENCIA	3	3	3
SUFICIENCIA	3	3	2
OBJETIVIDAD	3	3	3
CONSISTENCIA	3	3	3
ORGANIZACIÓN	3	3	3
CLARIDAD	3	3	3
FORMATO	3	3	2
ESTRUCTURA	3	3	3
PUNTAJE TOTAL	30	30	27

En la calificación global para la obtención del coeficiente de validez los expertos otorgaron una puntuación de 1, 1 y 0.9 generando de esta manera una validez muy buena para el aporte. El magister Edgar Tuesta Torres realizó observaciones las cuales fueron levantadas para mejorar la estrategia administrativa

IV. CONCLUSIONES

- Se realizó el análisis de las teorías y concepciones del proceso de una estrategia administrativa para la atención al cliente y su dinámica, definiendo sus etapas, componentes, las condiciones mínimas para su ejecución y la correcta estructuración de todo el proceso para mejorar el desarrollo del mismo con un monitoreo adecuado y constante con el fin de alcanzar el cumplimiento de los indicadores.
- Se revelan las tendencias históricas del proceso de atención al cliente en relación con la administración, identificándose el análisis de problemáticas similares y estrategias para su solución que establecen la intención de avance, aunque son limitados, confirmando la necesidad de profundizar este proceso como propuesta práctica.
- Se efectuó el diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente en la tienda Franquicia MACGA Movistar corroborando dificultades e insuficiencias en sus diferentes etapas, componentes, en el cumplimiento de las condiciones mínimas y en su estructuración.
- Se elaboró una estrategia administrativa para la tienda franquicia MACGA Movistar, definiéndose la estructura, que parte de la fundamentación teórica, objetivo, participantes, responsables y estableciéndose siete actividades de la estrategia hasta la evaluación, la que se concibe a corto, mediano y largo plazo.
- Se validó la estrategia administrativa por expertos en administración a través de las fichas de validación, considerándose válido y con una calificación MUY BUENA lo que corrobora el aporte de la investigadora.

V. RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones y evaluaciones constantes a las diferentes áreas que conforman la tienda para difundir al máximo el conocimiento no solo operativo sino también de las medidas para mejorar el proceso de atención al cliente.
- Efectuar encuestas a los clientes que visitan la tienda de manera diaria y analizar sus resultados para establecer los puntos negativos en los que se está incurriendo en la gestión de la atención.
- Motivar la participación de los trabajadores tanto en las reuniones de gestión para conocer resultados de su desempeño laboral por semanas como en su constante preparación, a través de bonos e incentivos que los alienten a gestionar un trabajo adecuado.
- Analizar e implementar la estrategia administrativa, verificando costos y presupuestos, y considerando los beneficios a largo plazo de una estructuración adecuada del proceso de atención al cliente.

VI. REFERENCIAS

- Aguado, P. A. (2014) Propuesta de Know How para mejorar el grado de Satisfacción de los Clientes del Multicentro Movistar de Sucre – Pueblo Libre, 2012. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Autónoma del Perú. Lima.
- Alvarado, V.O. (2011) Servicio al Cliente en las Empresas de Telefonía de la Ciudad de Quetzaltenango. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Blanco, G.C., Lobato G. F. y Lobato V. F. (2013) Comunicación y Atención al Cliente. Macmillan Iberia, S.A.
- Giraldo, O.C. (2012) Propuesta de Mejora al proceso de Servicio al Cliente para el área de químicos de la empresa químico- farmacéutica MERCK S.A. de Colombia. Tesis para obtener el grado de Ingeniero Industrial .Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Goodman, A.J. (2014) Atención estratégica al cliente. Buenos Aires, Argentina, Pluma Digital Ediciones.
- Jiménez, C. (2016) Servicio al Cliente, Estrategias para ser competitivos en los Mercados
- Jiménez, C. (2017) La Historia del Servicio de Atención al Cliente en 500 palabras
- López, G. L., Pérez, F. H., Pérez, F. J. (2013) Comunicación y atención al cliente: grado superior. Madrid, España, McGraw-Hill.
- Martínez, L. (2015) Atención y Servicio al Cliente, setiembre 2015. Texto completo en <http://atencionyservicioalcliente18.com>
- Montes, A. H. (2017) Nivel de Satisfacción de los Clientes de Telefonía Celular de Claro en la ciudad de Iquitos, periodo diciembre 2016. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.Iquitos.

- Nieves, C.F. (2016) Estrategia del Mundo Contemporáneo. México, México. Editorial HiTEK Patrick M.
- Ongallo, C. (2007) La atención al cliente y el servicio postventa. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Roque, B. J. (2016) Estrategias de Gestión Administrativa en Mejora de la Atención al Cliente en la Mype comercial “San Martín” – Chiclayo. Tesis Para optar el título profesional de licenciado en Administración. Universidad Señor de Sipán. Chiclayo.
- Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente. Bogotá, Colombia, Panamericana editorial Ltda.
- Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente. Bogotá, Colombia, Panamericana editorial Ltda.
- Pereira, J. (2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia
- Talavera, C. (2014) La Atención al Usuario de la Administración Pública
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL (2013) Reglamento de Calidad de la atención a Usuarios por parte de las Empresas operadoras de servicios de Telefonía fija y servicios públicos móviles. Lima.
- Vela, M. R., Zavaleta, C.L. (2014) Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el Nivel de Ventas de Tiendas de Cadenas Claro Tottus - Mall, De La Ciudad de Trujillo 2014. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Vergara, L.A. (2017) Propuesta de Mejora en el Proceso de Atención al Cliente en una Agencia Bancaria. Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima

Anexo 01: Matriz de Consistencia

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
Resultados Insatisfactorios de las Encuestas de Satisfacción al Cliente	¿Cómo mejorar la atención al cliente en servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo?	Escaso personal en área de orientación, posventa y ventas Personal Nuevo y poco capacitado	El proceso de una Estrategia Administrativa para la atención al cliente.	<p>GENERAL Elaborar una estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR</p>	La dinámica del proceso de una estrategia administrativa	Estrategia Administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo 2019	Si se elabora una estrategia administrativa se mejorará el proceso de atención al Cliente en la Tienda Franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo	<p>INDEPENDIENTE: Estrategia Administrativa</p>	Métodos: Encuesta	Cuestionario
Altos tiempos de Espera y tiempo de Atención		Sistema comercial nuevo con errores No existe un manual de atención al cliente		<p>ESPECÍFICOS: Analizar, teóricamente el Proceso de una Estrategia Administrativa para la atención al cliente y su dinámica. Caracterizar las tendencias históricas del Proceso de Atención al Cliente en relación con la administración. Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente en la tienda Franquicia Macga Movistar Elaborar los lineamientos que conformaran la estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente. Validar mediante criterios de especialistas la estrategia administrativa que se propone.</p>				<p>DEPENDIENTE: Atención al cliente</p>		
Quejas en el libro de reclamaciones por mala atención al cliente Reducción en las ventas de servicios de telefonía										

Anexo 02: Operacionalización de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSION	INDICADOR	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
Proceso de Atención al cliente	ETAPAS DE LA ATENCION AL CLIENTE		ETAPA I:Iniciar el contacto	ENCUESTA	CUESTIONARIO
			ETAPA II Obtener Información		
			ETAPA III:Satisfacer la necesidad		
			ETAPA IV:Finalizar		
	CONDICIONES MÍNIMAS PARA LA ATENCION EN OFICINAS COMERCIALES		Entrega de constancia de arribo al usuario en oficinas comerciales		
			Mobiliario necesario para la espera en oficinas comerciales		
			Tiempo de Espera para Atención Presencial		
	COMPONENTES BASICOS PARA BRINDAR ATENCION AL CLIENTE		Profesionalidad		
			Comunicación		
			Capacidad de Respuesta		
			Eficiencia		
			Paciencia		
			Cortesía		

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	SUBDIMENSION	INDICADOR	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
Estrategia Administrativa	ESTRUCTURACION DEL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE	FUNCIONES TACTICAS	Entrada	ENCUESTA	CUESTIONARIO
			Respuesta		
			Salida		
			Control		
		FUNCIONES ESTRATEGICAS	Análisis		
			Evaluación e incentivos		
			Administración del personal		
Conocimiento					

Anexo 03: Instrumentos elaborados

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO: Conocer la percepción de los usuarios que visitan la tienda Franquicia MACGA MOVISTAR acerca del proceso de atención al cliente, sus etapas, componentes y condiciones mínimas para su ejecución.

Sexo:

Edad:

Basándose en su experiencia en la tienda, marque con una cruz (X) la opción que Ud. Considere la más adecuada.

1. ¿Considera Ud. que al arribar a la tienda le brindaron una orientación adecuada al área correspondiente para atender su problema o necesidad?
a) De acuerdo b) Indiferente c) En desacuerdo
2. ¿Fue consultado sobre el trámite a realizar?
a) Si b) No
3. ¿Le brindaron un ticket de atención para el trámite a realizar?
a) Si b) No
4. ¿Cuál fue el trámite porque el que Ud. visito la tienda Franquicia MACGA MOVISTAR?
a) Reclamo b) Consulta c) Venta d) Servicio Técnico e) Otros
5. Con respecto al tiempo de espera para ser atendido en el módulo de atención al cliente:
a) Menos de 5 minutos b) Entre 5 a 10 minutos c) Entre 10 a 15 minutos d) Más de 15 minutos
6. Con respecto al tiempo que duro su atención en módulo:
a) Menos de 5 minutos b) Entre 5 a 10 minutos c) Entre 10 a 15 minutos d) Más de 15 minutos
7. Con respecto a la solución al problema o petición Ud. se siente:
a) Satisfecho b) Indiferente c) Insatisfecho
8. ¿Al finalizar la atención, ¿se aseguraron de que no haya quedado ninguna petición pendiente?
a) Si b) No

Sobre la persona que brinda la atención en modulo Ud. cómo calificaría:

9. Profesionalidad de la persona que me atendió:

- a) Buena b) Regular c) Mala

10. Claridad al expresarse y fácil de entender:

- a) Buena b) Regular c) Mala

11. Capacidad para solucionar mi problema:

- a) Buena b) Regular c) Mala

12. Eficiencia:

- a) Buena b) Regular c) Mala

13. Paciencia:

- a) Buena b) Regular c) Mala

14. Cortesía:

- a) Buena b) Regular c) Mala

15. Con respecto a su percepción de la infraestructura de la tienda, ¿considera que es limpia, con ambientes amplios para la atención?

- a) Si b) No

16. ¿Cuenta con mobiliario para la atención?

- a) Suficiente b) Regular c) Insuficiente

17. ¿Considera que cuenta con personal en todas las áreas de atención?

- a) Suficiente b) Regular c) Insuficiente

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Conocer la percepción de los trabajadores de la tienda Franquicia MACGA MOVISTAR acerca de la gestión de la atención al cliente y sus diferentes aspectos.

De acuerdo la labor que realiza en la tienda, marque con una cruz (X) la opción que Ud. Considere la más adecuada.

1. ¿Considera que se lleva un correcto registro de las transacciones realizadas a diario por los clientes?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
2. ¿Los tickets de atención se entregan de acuerdo al trámite a realizar?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
3. ¿Se lleva un control de los tiempos de espera y atención de acuerdo al tipo de transacción?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
4. ¿Considera que todo el personal de atención al cliente tiene conocimiento general de los trámites y sus requisitos?
a) De acuerdo b) Indiferente c) En desacuerdo
5. Ante una queja por insatisfacción en la atención, ¿se coordina con el supervisor para la solución?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
6. ¿Considera que todo el personal de atención al cliente tiene conocimiento acerca de las medidas a tomar ante conflictos con los clientes?
a) De acuerdo b) Indiferente c) En desacuerdo
7. ¿Se maneja un registro adecuado de las quejas por mala atención al cliente?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
8. ¿Se realiza seguimiento de los casos de clientes insatisfechos por una atención inadecuada?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
9. ¿Considera que se maneja un registro estadístico actualizado de quejas, índice de nivel de satisfacción de los clientes entre otros?
a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca

10. En las reuniones de personal, ¿se analizan los resultados de los indicadores mencionados?
- a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
11. La evaluación al personal que brinda atención al cliente, se realiza:
- a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
12. ¿Se brindan incentivos al personal que gestiona una buena atención al cliente?
- a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
13. La capacitación sobre temas de mejora de atención al cliente, se realiza:
- a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca
14. ¿Se realizan encuestas a los clientes para calificar la atención brindada en la tienda?
- a) Con frecuencia b) A veces c) Nunca

Anexo 04: Ficha de validación y fiabilidad del instrumento elaborado

Dicho instrumento fue validado, aplicándole a los resultados obtenidos la prueba de Alfa de Cronbach, obteniendo lo siguiente:

Fiabilidad

Instrumento 1: Cuestionario para clientes que visitan la Tienda Franquicia MACGA MOVISTAR

Tabla 40: Estadísticas de Fiabilidad Instrumento 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
,651	19

Usando el método de consistencia basado en el Alfa de Cronbach, se obtiene un coeficiente de 0,651. De acuerdo a la clasificación dada por Nunnally (1967, p. 226): la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento aplicado a los 190 clientes atendidos en la Franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo, es suficiente ya que en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 tiene esa valoración; por lo que se concluye que los ítems evaluados se encuentran altamente correlacionados.

Tabla 41: Estadísticas de Total de Elemento Instrumento 1

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Sexo	39,3421	28,057	,005	,658
Edad Cronológica	38,0000	26,116	,118	,659
Pregunta 1	38,6789	29,224	-,180	,685
Pregunta 2	39,7526	28,346	-,024	,653
Pregunta 3	39,7632	28,330	,000	,653
Pregunta 4	38,3000	32,994	-,406	,778
Pregunta 5	37,3895	21,879	,597	,580
Pregunta 6	37,5579	22,470	,545	,590
Pregunta 7	38,6789	21,500	,741	,562
Pregunta 8	39,0053	26,312	,416	,629
Pregunta 9	38,5000	27,902	-,018	,668
Pregunta 10	38,8368	24,889	,404	,619
Pregunta 11	38,4211	23,547	,534	,599
Pregunta 12	38,5474	21,635	,757	,562
Pregunta 13	38,5211	24,272	,483	,609
Pregunta 14	38,8632	21,960	,714	,570
Pregunta 15	39,6632	28,140	,031	,653
Pregunta 16	38,0579	28,097	,005	,657
Pregunta 17	37,8579	26,800	,475	,633

Del mismo modo, se evidencia que la mayoría de los elementos evaluados muestra un coeficiente dentro del rango >0.5 , por lo que también se encuentra dentro de la clasificación de “suficiente” demostrando el porcentaje de fiabilidad de cada ítem del instrumento.

Instrumento 2: Cuestionario para colaboradores que trabajan la Tienda Franquicia MACGA MOVISTAR

Tabla 42: Estadísticas de Fiabilidad Instrumento 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
,635	14

Usando el método de consistencia basado en el Alfa de Cronbach, se obtiene un coeficiente de 0,635. De acuerdo a la clasificación dada por Nunnally (1967, p. 226): la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento aplicado a los 190 clientes atendidos en la Franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo, es suficiente ya que en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 tiene esa valoración; por lo que se concluye que los ítems evaluados se encuentran altamente correlacionados.

Tabla 43: Estadísticas de total del Elemento Instrumento 2

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Pregunta 1	25,8378	15,084	,055	,643
Pregunta 2	25,5405	14,644	,154	,632
Pregunta 3	25,5676	14,363	,161	,633
Pregunta 4	25,1892	14,880	,000	,667
Pregunta 5	25,7838	14,285	,267	,618
Pregunta 6	25,0811	12,465	,342	,603
Pregunta 7	25,2973	12,326	,531	,568
Pregunta 8	25,1351	13,231	,394	,596
Pregunta 9	24,8919	13,932	,165	,637
Pregunta 10	25,5946	12,637	,539	,572
Pregunta 11	25,3784	14,464	,206	,626
Pregunta 12	25,0000	13,611	,304	,611
Pregunta 13	25,2162	13,508	,335	,606
Pregunta 14	25,7027	13,659	,285	,614

Del mismo modo, se evidencia que la mayoría de los elementos evaluados muestra un coeficiente dentro del rango >6 , por lo que también se encuentra dentro de la clasificación de “suficiente” demostrando el porcentaje de fiabilidad de cada ítem del instrumento.

Anexo 05: Validación por tres expertos o especialistas del aporte práctico

FICHA DE VALIDACIÓN DEL APORTE

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Pazilia Ramos Flores
 1.2. Cargo e institución donde labora: Sept. de Calidad en UCV
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: Estrategia Administrativa para mejorar el proceso de Atención al Cliente en la Tienda Franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo 2019
 1.4. Autor del instrumento: Katherine Miluska Soto Legua

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL				30	30
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30}$$

1

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

VALIDEZ MUY BUENA

Pazilia Ramos Flores
 DNS: 16703717

I. INFORMACION GENERAL

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Fredí Wilan Tuesta Torres
 1.2. Cargo e institución donde labora: DIRECTOR DE FINANZAS USIAT
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA REARRANJAR EL PROCESO...
 1.4. Autor del instrumento: Soto Legua Katherine Niluska

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. Regular (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. Buena (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruente entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL				30	30
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total


Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} =$ 1

Intervalos	Resultados
0.00 – 0.49	Validez nula
0.50 – 0.59	Validez muy baja
0.60 – 0.69	Validez baja
0.70 – 0.79	Validez aceptable
0.80 – 0.89	Validez buena
0.90 – 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena


Fredí Tuesta Torres

**FICHA DE VALIDACIÓN
DEL APORTE**

I. INFORMACION GENERAL

1.1. Nombres y apellidos del validador: EDUAR ROLOAN TUESTA TORRES
 1.2. Cargo e institución donde labora: COORD. INV. Y RSU. FACEM - U.S.S.
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO...
 1.4. Autor del instrumento: SOLD. LEGUIA KATHERINE MILUSKA...

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

1. **Deficiente** (si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador)
 2. **Regular** (si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador)
 3. **Buena** (si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador)

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	La estrategia posibilita transformar lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se corroborara al 100% con la implementación de la estrategia
• COHERENCIA	Las acciones planificadas y los indicadores de evaluación responden a lo que se debe medir en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Cada parte de la estrategia es congruentes entre sí y con los conceptos que se miden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Las etapas de la estrategia son suficientes en cantidad para transformar la práctica expresada en la variable, sus dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se podrian agregar otras acciones mas creativas e innovadoras usando las TICs por ejemplo
• OBJETIVIDAD	Cada una de las etapas posibilita contrastar los comportamientos y acciones observables, que serán modificadas según el diagnóstico fáctico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Las partes de la estrategia se han formulado en concordancia a los fundamentos epistemológicos (teóricos y metodológicos) de la variable a modificar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Las etapas y sesiones de la estrategia han sido elaboradas secuencialmente y distribuidas de acuerdo a dimensiones e indicadores de cada variable, de forma lógica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Las etapas o sesiones de la estrategia están redactados en un lenguaje científicamente asequible para los sujetos a evaluar. (metodologías aplicadas, lenguaje claro y preciso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Cada una de las partes o sesiones de la estrategia que se evalúa están escritos respetando aspectos técnicos exigidos para su mejor comprensión (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez, coherencia).	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Podría utilizarse otro formato mas amigable y uno ejecutivo mas resumido
• ESTRUCTURA	La estrategia gerencial cuenta con los fundamentos, diagnóstico, objetivos, planeación estratégica y evaluación de los indicadores de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total
		0	6	21	27

Coefficiente de validez :

$$\frac{A+B+C}{30} =$$

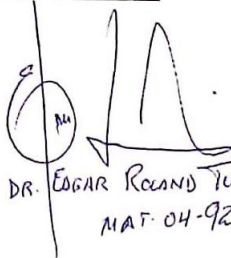
0.9

Intervalos	Resultados
0.00 - 0.49	Validez nula
0.50 - 0.59	Validez muy baja
0.60 - 0.69	Validez baja
0.70 - 0.79	Validez aceptable
0.80 - 0.89	Validez buena
0.90 - 1.00	Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Se obtuvo un coeficiente de 0.9 con una VALIDEZ MUY BUENA



DR. EDGAR ROLAND TUESTA TORRES MBA
MAT. 04-929

Anexos 06: Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, Doris Fiorella Santisteban Pulcha con DNI 43169166, DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación: "ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SERVICIOS DE TELEFONÍA EN LA TIENDA FRANQUICIA MACGA MOVISTAR CHICLAYO", así como en que consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respecto a mi intimidad manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podre ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo **MI CONSENTIMIENTO** para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación siguientes:

Objetivo General: Elaborar una estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente de servicios de telefonía en la tienda franquicia MACGA MOVISTAR Chiclayo

Objetivo Especificos:

- Analizar, teóricamente el proceso de atención al cliente y su dinámica.
- Caracterizar las tendencias históricas del proceso de atención al cliente en relación con la administración.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de atención al cliente en la tienda Franquicia MACGA Movistar Chiclayo
- Elaborar los lineamientos que conformaran la estrategia administrativa para mejorar el proceso de atención al cliente.
- Validar mediante criterios de especialistas la estrategia administrativa que se propone.


.....
Doris F. Santisteban Pulcha
JEFE DE TIENDA
MACGA - SAC

Chiclayo, 05de junio de 2019.