TESIS
DO2002
S353

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
PROGRAMA DE POSTGRADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL
AREA DE GERENCIA

Intervención Diagnóstica del Mejoramiento de la Calidad del Servicio en las Oficinas Comerciales del Distrito Chacao de Telecomunicaciones Movilnet

Autor:
Liseth Salazar
C.I. 2.766.980

Asesor
Ricardo Petit

Octubre, 2002

TABLA DE CONTENIDO

Historia	1
Introducción	3
Calidad de Servicio	4
Gerencia de Servicio	7
Actitudes en Relación con el Servicio	8
Ciclo Integral del Servicio	9
Facetas del Servicio	10
Medidas de la Calidad de Servicio	10
Indicadores	11
Marco Conceptual	13
Estrategias para Fidelizar un Cliente	21
Objetivo	25
Alcance	25
Metodología de Trabajo	26
Resultados	28
Recomendaciones	38
Bibliografía	41
Anexo	42

HISTORIA

El Servicio de Telefonía Celular en Venezuela fue introducido a comienzos de 1988 por parte de la empresa estatal CANTV, prestando el servicio en una forma limitada en la ciudad de Caracas.

En Marzo de 1992, se constituye Movilnet, C.A. como empresa asociada de CANTV, dedicada a prestar servicios de telefonía móvil en Venezuela.

Hoy en día, Movilnet funciona como un ente independiente de CANTV, pero siempre contando con el apoyo y respaldo de una compañía solidamente establecida en el mercado venezolano. La participación accionaria esta conformada un 49% por el Estado Venezolano, un 40% por la corporación Venworld (consorcio internacional constituido por GTE, Electricidad de Caracas, Telefónica de España, Consorcio Inversionista Mercantil y AT&T) y un 11% por Empleados de CANTV.

La estrategia corporativa empleada en la actualidad por Movilnet, la conduce hacia la conquista del mercado de las telecomunicaciones móviles en Venezuela. Su gente, orientación al cliente, tecnología, innovación productos y servicios es el resultado de la suma de ventajas que la hacen diferente y la convierten en la mejor opción del usuario.

Su revolucionaria e innovadora plataforma tecnológica, su orientación al servicio y al cliente ha hecho que nuestros clientes puedan contar con exclusivos servicios que maximizan la eficiencia de sus comunicaciones, mejoran su calidad de vida,

ahorran tiempo, ofrecen seguridad, mayor productividad, mejor desempeño en las tareas diarias y hasta entretenimiento, convirtiéndola en la empresa pionera del país en servicios móviles de comunicación personal con tecnología digital de punta.

Cuando las comunicaciones se han transformado en un elemento indispensable para cualquier actividad humana, el teléfono celular y demás dispositivos inalámbrico se han convertido en importantes herramientas de trabajo.

INTRODUCCIÓN.

En el mundo competitivo de hoy, es indispensable que las Organizaciones encargadas de ofrecer servicios, se esfuercen por gerenciar una cultura del servicio que permita orientar el desempeño de toda su gente hacia el logro de los objetivos y metas de Organización.

La excelencia de la calidad en los servicios se conforma a partir de un buen equipo de trabajo, una comunicación abierta y permanente, una misión corporativa claramente definida.

El éxito de estas acciones dependerá de la iniciativa, dedicación, responsabilidad y esfuerzo que mantengan los empleados en cada actividad o tarea que realizan para responder de manera especial y creativa ante las necesidades reales del cliente.

El verdadero servicio debe basarse en lo que quiere el cliente y a partir de allí construir los procesos y sus productos. Cuando invertimos en Calidad de Servicio el retorno se observará en dos o tres años. El acercamiento a la excelencia se logra con organización, liderazgo, formación y especialmente mediante la satisfacción del cliente.

Para poder mejorar el servicio se debe medir su calidad antes de realizar cambios, por lo que deberá estar suficientemente clarificado el concepto de medida de calidad en el servicio.

CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio está relacionada con la capacidad y habilidad que se tiene para conocer las necesidades y expectativas del cliente y brindarle lo que merece con eficiencia, amabilidad, efectividad, respeto, cortesía, empatía, compromiso y responsabilidad.

La calidad es una medida que refleja un último juicio por parte del cliente con respecto al valor del servicio recibido, respecto a los esfuerzos, sacrificios y precios invertidos y pagados por el cliente.

El servicio no termina con la entrega de lo pautado. La calidad de servicio se refleja también en el seguimiento de la respuesta y satisfacción del cliente y en la iniciativa para mantener el contacto y la relación con el cliente a largo plazo.

La experiencia e imagen del cliente sobre la empresa y su personal, permitirá consolidar unas relaciones satisfactorias y duraderas, que brinden beneficios mutuos y que abran posibilidades de nuevas relaciones.

Quien determina si la calidad de servicio es buena o no, es el CLIENTE. Cuando él servicio se dirige a algún empleado o funcionario de una Organización en solicitud de un servicio, lo hace centrado en unas "expectativas". De manera que el servicio que espera todo cliente está influenciado por lo que espera de él, por lo que lee en la publicidad, por lo que le cuenta la gente que ya ha recibido ese servicio o quizá

por su propia experiencia. Estas expectativas que posee el cliente están relacionadas con tres factores de calidad en servicios:

- **Desempeño**: Este factor está referido a la razón de ser del servicio, es decir, al para qué el cliente solicita un determinado servicio. Esta interrogante conlleva entonces a desempeñar con eficiencia, eficacia y efectividad las actividades requeridas para cumplir con lo que el cliente desea.

- **Atención**: Implica los aspectos involucrados a la prestación de ese servicio: el trato, la actitud, la información ofrecida, las opciones que se presentan al cliente.

- **Costo**: Vinculado con el precio que se pagó por el servicio recibido. Cuando el desempeño y la atención cubren las expectativas del cliente, éste reconoce el valor del servicio y no escatima en cancelar su costo.

La calidad en los servicios a su vez esta también relacionada con la metodología, el trabajo en equipo y las relaciones humanas.

- **Metodología:** Para recabar información, analizarla de forma fiable y tomar decisiones de cambio hace falta método, sistema, estrategia, buen entrenamiento en solución de problemas, rediseño de procesos, toma de decisiones y mejora continua.

- **Trabajo en Equipo:** Todas las personas en la organización deben aprender a cooperar, colaborar y trabajar unidas en objetivos de cambio continuo y mejora permanente.

- **Relaciones Humanas:** El éxito de un servicio esta mediatizado por las relaciones que se entablan con el cliente. Toda persona en contacto con clientes debe pasar un aprendizaje continuo para poder solucionar los cientos de problemas que se plantean en el trato con el cliente, porque también los hay complicados, problemáticos y liosos

GERENCIA DEL SERVICIO:

Se debe comenzar por definir que seguirá la organización a partir de las razones que justifican su existencia, para luego establecer una estrategia creativa que permita a todo el personal entender, apoyar y contribuir con el logro de un trabajo eficiente, convirtiendo la calidad del servicio en la clave del negocio.

La Gerencia del Servicio es un enfoque que engloba la filosofía de una empresa u organización la cual va más allá de la simple aplicación de prácticas convencionales para manejar el servicio. A través de este enfoque de gerencia se busca crear una cultura de servicio que permita asegurar que todo el personal se identifique con la necesidad de ofrecer una acción de calidad, donde cada persona desempeña una función específica pero todos, con un gran departamento de Atención al cliente, se responsabilizan por que las cosas salgan bien.

El conjunto de valores, creencias, normas, conductas y formas de comunicarse, manejando por todas las personas que integran la organización, es lo que llamamos: Cultura del Servicio. Su fin es atender los problemas de los clientes, satisfacer sus necesidades, expectativas y obtener así la excelencia en la calidad del servicio que se ofrece.

La Cultura de Servicio se define a partir de la misión, patrones y valores de la organización orientados a satisfacer al cliente; a través de la dirección y acción de los lineamientos gerenciales que guían al comportamiento de los empleados.

Cuando una organización se centra en el cliente y le brinda su atención a través de una estrategia de servicio es basada en sus valores, normas y conductas propias para satisfacerlo, se puede afirmar que esta organización posee una Cultura de Servicio.

Las creencias y valores generan un conjunto de normas y procedimientos que se evidencian en el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización.

Las reacciones y consecuencias mostradas en el comportamiento del personal ante diferentes situaciones son evaluadas por la organización para proceder a su revisión y modificación para satisfacer las necesidades del cliente.

De allí que los valores corporativos representen la manera estándar y habitual de hacer las cosas dentro de cualquier organización.

Lo ideal en cualquier organización con Cultura de Servicio es que toda su gente se desempeñe y logre satisfacer de manera óptima las necesidades y expectativas del cliente. Toda organización debe tener presente a sus clientes como prioridad y considerarlos como las personas clave del negocio.

ACTITUDES EN RELACIÓN CON EL SERVICIO:

Existen ciertas creencias, actitudes y valores relacionados con la palabra servicio que han impedido de alguna manera que las personas encargadas de esta actividad se sientan satisfechas o complacidas y en muchas ocasiones, puede

llegar a obstaculizar el desarrollo y la puesta en práctica de ciertas conductas indispensables orientadas a ofrecer un servicio de calidad.

La persona que ofrece un servicio debe mantener la convicción de que es responsable de realizar una actividad que representa y otorga grandes vivencias y satisfacciones personales y laborales.

Ayudar a otras personas a construir soluciones para algunos de sus problemas nos permitirá sentirnos verdaderamente útiles como seres humanos y como trabajadores importantes tanto para la organización que integramos, como para cada uno de los clientes en quienes concentramos dedicación y atención para cubrir de manera eficiente sus necesidades y expectativas.

CICLO INTEGRAL DEL SERVICIO:

FACETAS DEL SERVICIO:

El proceso de interacción con el cliente requiere considerar tanto un trato amable y cortés como una respuesta eficiente y efectiva a sus expectativas, necesidad e inquietud. Estos son dos aspectos que forman parte de la calidad del servicio.

Un Servicio Integral por lo tanto incluye:

- **EL TRATO:** Asociado a la manera como atendamos al cliente y el valor y tratamiento que se le da. En este sentido, el trato debe caracterizarse por ser amable, respetuoso, cordial, empático.

- **LA REPUESTA:** Incluye todos los pasos y acciones que realizaremos para resolver la necesidad, requerimiento o solicitud del cliente en el menor tiempo posible y de la forma más satisfactoria para él. Es necesario aunar esfuerzos para que dentro de la Organización exista un espíritu de cooperación y trabajo en equipo para lograr las respuestas eficientes que las otras personas están deseando.

MEDIDAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Lo que no puede medirse no puede mejorarse. Aunque aparentemente el servicio pueda parecer un intangible es necesario determinar parámetros de medida claros como referencia para lograr resultados, satisfacer al cliente y propiciar la mejora continua.

Para dar satisfacción al cliente, será necesario conocer sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias para diseñar el servicio, diseño que debe incluir elementos de evaluación y medida para saber si el objetivo se está cumpliendo y conocer cuáles son los puntos que mejorar para consolidar la relación con el cliente y asegurar el futuro. La prestación del servicio necesita estar definida en términos de características que, aunque no siempre son observable por el cliente, le afecten directamente.

Las exigencias del servicio son detectables y medibles, por lo tanto evaluables y controlables. Toda queja, sugerencia, indicación, reclamación que afecte a un 10% de sus clientes debe tener prioridad de atención, debe estudiarse, analizarse y mejorarse el servicio para contar con clientes satisfechos.

Indicadores

Para medir la satisfacción del servicio se debe partir de características e indicadores generales cuantitativos o cualitativos, así como también de las características propias del servicio referidas al proceso o la relación interpersonal.

- Indicadores Cuantitativos: relativos a la cantidad, número o grado, entre los que podemos mencionar el tiempo de espera, el tiempo de servicio, el nivel del servicio, los reclamos.

- Indicadores Cualitativos: están determinados por un grupo de características relativas a la cualidad, como atención y confianza de un servicio.

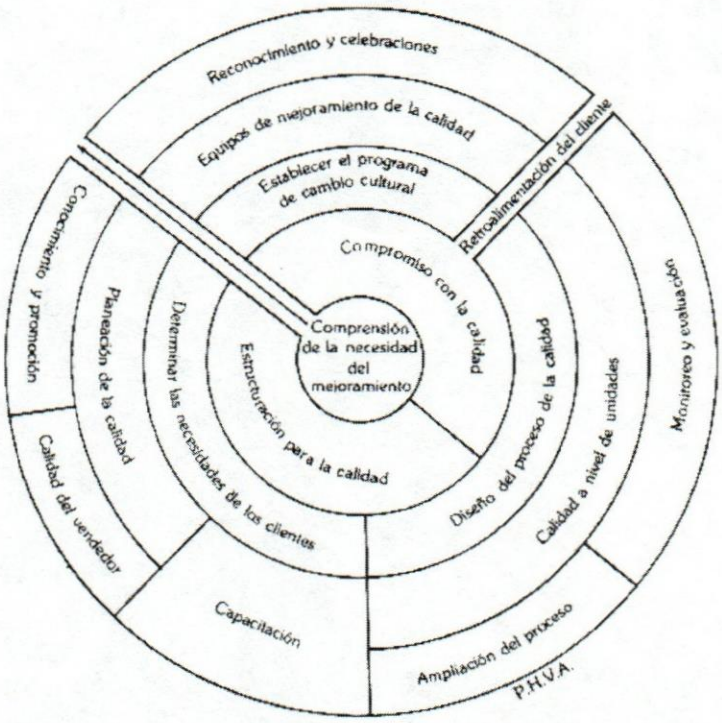
- Propios del Servicio: se refiere al proceso, al sistema y a los elementos complementarios, como referidas al proceso, duración del proceso (del inicio al fin), capacidad de respuesta ante imprevistos, personas que intervienen en el servicio, sistema de reclamaciones.

Formas de Medir

Las formas de medir deben llevarse a la práctica contando con la percepción del cliente, lo verdaderamente importante es qué entiende el cliente por bien, satisfacción o calidad.

MARCO CONCEPTUAL

Como marco conceptual de la consultoría se utilizó el modelo de desarrollo del proceso para la Calidad Total diseñado por Thomas H. Berry (1992). Este modelo se lee de adentro hacia fuera, un circulo concéntrico tras otro. El éxito de este proceso depende de muchos factores, entre alguno tenemos el grado de compromiso de la alta gerencia, la magnitud de los recursos utilizados, el tamaño de la empresa, el estado y complejidad del ambiente empresarial actual y la técnica con la cual se desarrollan las diversas partes que componen el modelo del proceso para la Calidad Total, representado en la siguiente figura:



A continuación se explicará brevemente los componentes del modelo:

- **Comprensión de la Necesidad: círculo central**

  Lo primero es ver con claridad la necesidad de un mejoramiento. Es importante la evaluación de la situación actual y de la visión futura por parte de la gerencia de forma tal que se sientan impulsados a considerar la posibilidad de una forma diferente y de gran proyección para el mejoramiento del funcionamiento de la empresa.

  Los japoneses se mostraron muy motivados por aprender el enfoque de la calidad total de Edwards Deming, ya que su economía había sido prácticamente destruida durante la segunda guerra mundial, lo que determinó su propia necesidad apremiante.

- **Estructuración, compromiso, fijación, determinación y diseño: círculos concéntricos 2 y 3**

  Estructuración para la calidad: significa formar un equipo de diseño, formar equipos guías y, en caso de ser convenientes, elegir un sitio de prueba. Es importante señalar que se esta construyendo una estructura organizacional paralela, no una nueva, la cual indica que se están organizando para algo nuevo.

  Compromiso con la calidad: comienza cuando el consejo para la calidad de la alta gerencia revisa las evidencias y recomendaciones presentadas por el equipo de diseño. Se ha evaluado la situación actual, investigado las necesidades y los niveles de satisfacción de los clientes y se ha evaluado la

actitud de los empleados. Adquirido un compromiso con la calidad, se fija una política de calidad y se otorga luz verde para desarrollar y poner a prueba un proceso para la calidad.

Determinación de las necesidades de los clientes: en este punto se escucha la retroalimentación de los clientes para poder adaptarse al mercado en constante cambio. Este punto comienza en el circulo 2 y se extiende hacia el futuro. La encuesta anual al consumidor no es suficiente, debe complementarse con focus group, con visitas y entrevistas a los clientes, con cuestionarios breves y otros métodos, que ayudarán enormemente a mantener posición. La calificación más importante que debe mantenerse es aquella que nos suministran las percepciones de los clientes.

Establecimiento del programa de acción cultural: en este punto se requiere de una evaluación de las actitudes de los empleados y de la visión que ellos tienen sobre las prioridades y valores empresariales. Deben identificar los valores que sustentan una cultura de calidad, observar la brecha que existe entre el sistema de valores actuales y futuros, y determinar que acción o medidas se necesitan para cerrar la brecha.

Según Berry (1992) algunos de los principales valores en una cultura para la calidad de servicio son: El cliente es lo primero; el trabajo en equipo y la colaboración son esenciales; el cliente interno es importante; la satisfacción del cliente gobierna todos los indicadores importantes; el mejoramiento a largo plazo es mejor que una mentalidad de solución rápida y a corto plazo;

los hechos y datos son importantes, los supuestos y adivinanzas no lo son; preocuparse por encontrar soluciones, no fallas.

Diseño del proceso de calidad: se refiere a la necesidad, no solo de comprometerse con la calidad exaltando valores y actitudes necesarias, sino de diseñar un proceso que las personas puedan seguir; tener un sistema de pasión.

- **Equipos, planeación de la calidad, calidad a nivel de unidades y capacitación: círculo concéntrico 4**

Los tres elementos básicos que se recomiendan en este proceso son los equipos de mejoramiento de la calidad, planeación de la calidad y calidad a nivel de unidades. Los equipos deben involucrar a todas las personas de la empresa; la planeación involucra principalmente a la alta gerencia mientras que la calidad a nivel de unidades se centra a nivel administrativo de la empresa, es decir, a nivel de departamentos individuales. Es según Barry Hopson y Mike Scally (1993), invertir la tradicional pirámide organizacional para darse cuenta que, aquellos empleados que toman contacto con el cliente son los que se vuelven más importantes y dan forma a sus impresiones. ya que mantienen una relación cara cara con los clientes y son la compañía. En la base, con manos expertas, se tiene la alta gerencia. Si la tarea del personal de base es ser los héroes del servicio, la tarea de la gerencia es ser los líderes del servicio.

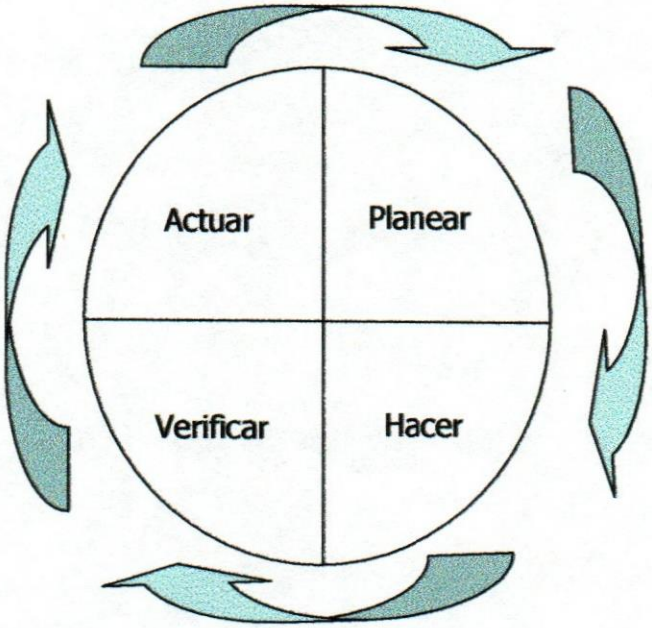
Equipos de Mejoramiento de la Calidad: trabajan para lograr mejoras duraderas en los procesos laborales de la empresa. Se encargan de investigar los problemas de la calidad del servicio utilizando un proceso que se haya demostrado ser efectivo en la solución del problema y/o algunos instrumentos de control estadístico de proceso.

Planeación de la Calidad: aquí se debe establecer la visión corporativa y centrar los recursos y energía de la organización en los objetivos vitales que impulsarán mejor a la empresa hacia su visión. También requiere que la actividad esté motivada por una visión constantemente actualizada y precisa sobre las necesidades de los clientes. Esta fase es responsabilidad de la alta gerencia.

Calidad a nivel de unidades: es la planeación de la calidad, identificación de los problemas, ejecución de decisiones y mejoramiento a nivel de unidades. Este punto se sustenta en el tradicionalmente conocido ciclo de Deming (Modelo de

P.H.V.A.), el cual indica que toda actividad se rija a un ciclo de la siguiente manera:

1. Planee lo que se va ha hacer
2. Haga lo que ha planeado
3. Verifique los resultados de la acción
4. Actuar para modificar lo que se hace con el fin de garantizar los resultados más positivos (calidad)



Ciclo de Deming

Capacitación: es un factor de primer orden que abarca los dos últimos círculos concéntricos del modelo. Es de gran importancia para los empleados de todos los niveles y necesario desarrollar un ambiente de aprendizaje continuo.

Conocimiento, promoción reconocimiento y celebración: círculo concéntrico 5

Conocimiento y promoción: una vez instaurado el proceso, se requiere publicitarse internamente y promoverse al igual que cualquiera otra actividad corporativa importante. Deben manejarse de forma seria y profesional, pero con un considerable nivel de entusiasmo y demostración de compromiso a largo plazo, utilizando los canales de comunicación más efectivos.

Reconocimiento y celebración: una de las mejores formas para promover el proceso de calidad consiste en celebrar sus éxitos y reconocer a individuos y/o equipos que se hayan destacado en el proceso de calidad. Esta estrategia es independiente del conocimiento y promoción, pero ligada a su enfoque.

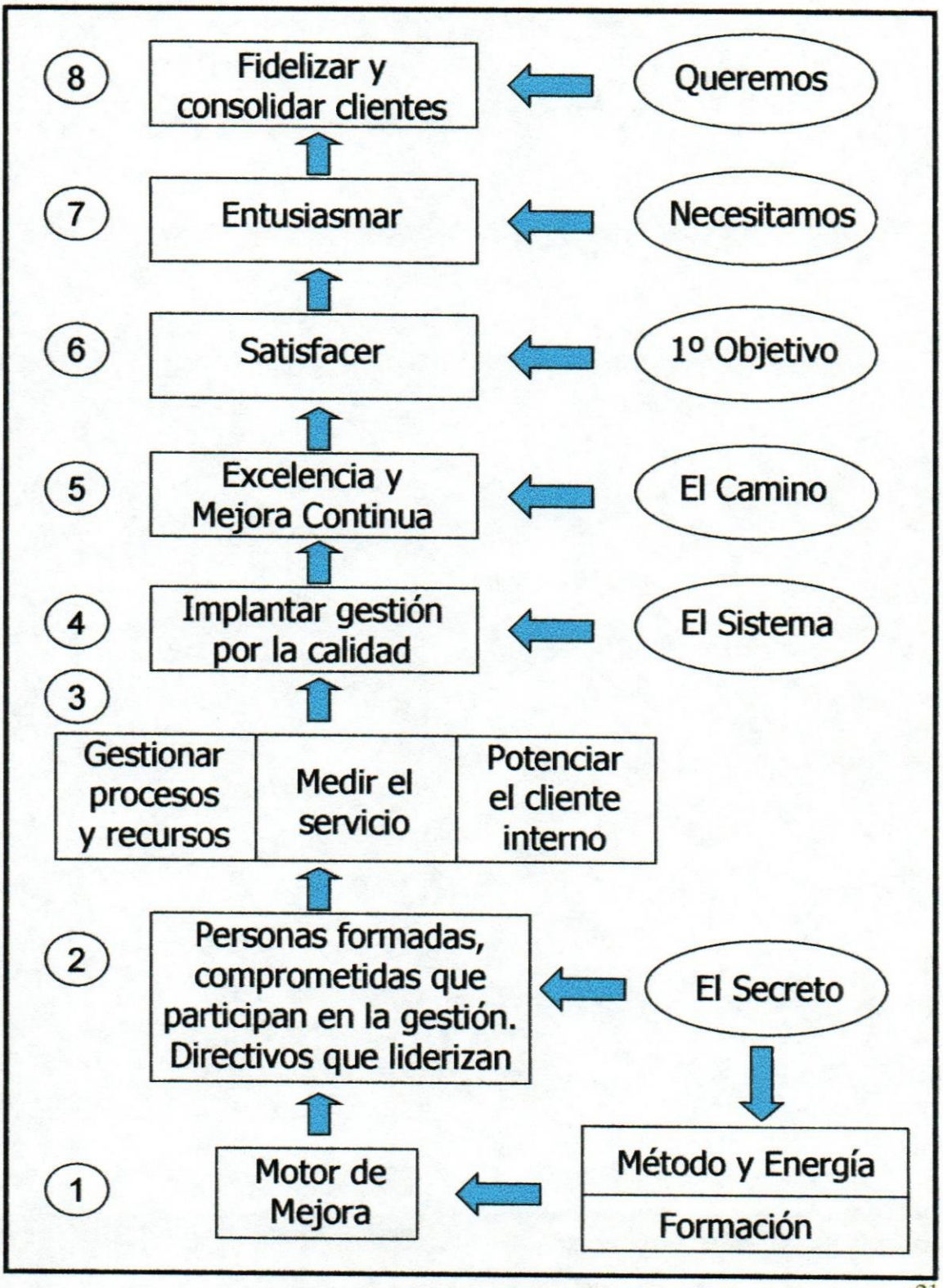
Ampliación del proceso, monitoría y evaluación de la calidad: algo mas sobre el círculo concéntrico 5

Ampliación del proceso: consiste en aplicar los conceptos de calidad a su proceso de desarrollo, es decir, practicar lo que se predice.

Monitoría y evaluación de la calidad: en este sector del modelo deben existir varios factores o indicadores que permitan monitorear con el fin de reconocer el éxito cuando lo veamos. En esta lista de indicadores claves podemos encontrar aquellas medidas importantes que estamos acostumbrados a monitorear, como nivel de servicio, tiempo de espera, tiempo de servicio. Después de todo, el proceso de calidad se orienta hacia el logro de una ventaja competitiva la que, a su vez, produce un rendimiento atractivo para los inversionistas. El proceso consiste en

ganar y conservar a los clientes y en lograr que ellos vean en nuestra empresa al proveedor de su elección, el indicador más importante por seguir es la percepción del cliente.

ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR UN CLIENTE (Senlle Andrés, Martínez Eduardo y Martínez Nicolás /2001).



8 **Fidelizar y consolidar clientes**: si hay clientes fieles la empresa va bien, crea riqueza, crea empleo y participa en el desarrollo del país.

7 **Entusiasmar**: se necesitan clientes entusiasmados, contentos, felices, personas que vengan, compren, consuman con alegría, convencidos que es la mejor inversión para su dinero. Para entusiasmarlos será necesario dar un valor agregado a la gestión de venta, atenderles con entusiasmo, simpatía, amabilidad, cariño, afán de servicio, de tal manera que perciban un trato preferencial, un afán por entenderles, comprenderles y hacer las cosas bien.

6 **Satisfacer**: cumplir con lo pactado, con lo ofrecido, que es lo esperado por el usuario del servicio.

5 **Excelencia y Mejora continúa**: el camino para alcanzar la fidelidad de los clientes es la mejora continua, la búsqueda de la excelencia. La mejora continua abarata los costos y ello hace a la empresa mas competitiva ya que parte del ahorro de gasto puede repercutir en abaratar el servicio y así, se satisface el cliente.

4 **Gestión de Calidad**: implantar la calidad es garantizar un diseño de sistema de gestión, adaptado a las necesidades de la empresa capaz de asegurar la continuidad, la rentabilidad, creación de empleo y desarrollo de las personas.

3 **Gestionar procesos y recursos, medir el servicio y potenciar el cliente interno**: la implantación de un sistema de calidad va a requerir mejoras

de procesos y de servicios, gestión de recursos y desarrollo del cliente interno, lo cual se hará bajo la responsabilidad de la dirección y con el fin último de obtener resultados mediante una cartera de clientes fieles. Los procesos se deberán fijar, estudiar y diagramar con la participación de todos los trabajadores. Las relaciones clientes-proveedor internas de la empresa se deberán estudiar, analizar y ponteciar estableciendo flujos y requerimientos que se integren en el diseño de una red interconectada de procesos.

2 **Formación, compromiso y liderazgo**: es posible si hay un compromiso de la alta dirección que lidera el proyecto de forma comprometida y si las personas se involucran, participando de la gestión de la calidad y de la gestión de la empresa en su área de delegación. Es el clima entre las personas dentro de la organización lo que apoya la orientación al cliente. Son las personas que atienden a los clientes y entablan una relación positiva con ellos los que aseguran el éxito empresarial. Personas positivas, activas, dinámicas, capacitadas, preparadas, acostumbradas a resolver tanto problemas como situaciones difíciles y entregadas a crear una imagen de empresa de éxito que vive para sus clientes. Las personas capacitadas son el pilar fundamental de la organización.

1 **Motor de mejora**: son las personas las que logran los objetivos, resultados, la calidad y la satisfacción del cliente. No hay máquinas ni robots, en los servicios la relación interpersonal tiene su mayor peso. Son las personas las que crean la esperada imagen de empresa y la fuerza del trabajo en grupo, pero, ¿Qué o quién les mueve?. Necesitamos un motor de mejora y este es la

capacitación. La capacitación es el gran secreto del sistema, es la energía, el método por el cual las personas entregan los resultados esperados. Si se comienza por la capacitación se pone en marcha todo el motor de la calidad en el servicio, logro de resultados, prosperidad y desarrollo.

OBJETIVO

Uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de todo diagnóstico organizacional es la definición clara y precisa de la orientación que debe llevar el mismo. En este sentido se definió un objetivo que garantizará toda la consecución exitosa de todas las fases que integraron el diagnóstico

"Evaluar la situación actual de las oficinas Comerciales Lido y Sambil en cuanto a método y procedimientos de trabajos, aptitud del recurso humano y equipos que afecten la Calidad de la Atención al Cliente, basado en los estándares exigidos por Telecomunicaciones Movilnet"

ALCANCE

El alcance abarcó la totalidad de la población, definida como los 60 empleados que conforman las Oficinas Comerciales Lido y Sambil.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

A fin de dar cumplimiento al objetivo planteado para el diagnóstico, el mismo se dividió en tres fases, las cuales se detallan a continuación:

Fase I: Revisión de los Organigramas y análisis de las funciones en los puestos de Trabajo.

- Se estudiaron los Organigramas suministrados por la Gerencia de Recursos Humanos.
- Se aplicó un instrumento, a todos los empleados de las oficinas comerciales Lido y Sambil, para el levantamiento de las funciones en los diferentes cargos. (Ver anexo)
- Se realizaron reuniones con los Gerentes del área. (Ver anexo)

Fase II: Revisión de actitudes del Recurso Humano relacionados con la Organización y evaluación de los recursos en las oficinas comerciales Lido y Sambil.

- Se implemento un instrumento donde se recabo la información sobre los diferentes aspectos relacionados con la Organización, se le aplico a todos los empleados las oficinas comerciales Lido y Sambil. (Ver anexo)

Fase III: Medición de la satisfacción del cliente.

- Se implemento una encuesta para el levantamiento de información sobre satisfacción al cliente en las oficinas comerciales Lido y Sambil. (Ver anexo)

RESULTADOS

Fase I

- Al revisar la información suministrada por los trabajadores, sobre las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo, se observo que muchas de dichas funciones se repiten en los distintos cargos.

Fase II

Los empleados de las oficinas comerciales 1 y 2 en términos generales expresan:

- Desconocimiento de los procedimientos de las labores que realizan en las oficinas.
- Conocer las funciones y responsabilidades de su cargo.
- Que no se toma en cuenta el resultado de su trabajo.
- En cuanto a la formación continua que no se le proporciona.
- El personal supervisorio opina que sus trabajadores no están motivados.
- La infraestructura esta medianamente acorde con las necesidades del empleado y del cliente.

- No contar con los equipos necesarios para cumplir con sus funciones y adicionalmente no se le da el debido mantenimiento a estos equipos.

- No conocen de donde proviene el recurso financiero que maneja la oficina.

- No tener incentivos basados en la retención de un cliente si no en las ventas.

- Desconocimiento en el costo de un mal servicio.

- Las oficinas no poseen un buen stock de productos.

A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con la organización donde trabaja. Rellene sólo un círculo para cada planteamiento,	SI		NO		N/A	
A. METODOS Y PROCEDIMIENTOS	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%	Nº Resp.	%
1. Existen procedimientos de los procesos de trabajo de la oficina comercial	14	23.33	46	76.67	0	0.00
2. Están por escrito	12	20.00	48	80.00	0	0.00
3. Se aplican	8	13.33	52	86.67	0	0.00
4. Se les hace seguimiento	2	3.33	44	73.33	14	23.33
5. Se dejan registros	53	88.33	7	11.67	0	0.00
B. RECURSO HUMANO						
6. Le proporcionan formación continua basada en el modelo de competencia de la empresa	16	26.67	45	75.00	10	16.67
7. Se mide el desempeño de los resultados de su trabajo	16	26.67	34	56.67	10	16.67
8. Conoce y entiende las funciones y responsabilidades de su cargo	43	71.67	17	28.33	0	0.00
9. El personal que está a su cargo, esta motivado y alineado a la visión de la empresa	1	1.67	3	5.00	56	93.33
C. MAQUINARIAS Y EQUIPOS						
10. La Infraestructura de las oficinas están acorde a las necesidades del empleado y del cliente	36	60.00	24	40.00	0	0.00
11. Cuenta con todos los equipos necesarios para cumplir con sus funciones	23	38.33	37	61.67	0	0.00
12. Se le hace mantenimiento a los equipos	18	30.00	42	70.00	0	0.00
13. Cuenta con una base de datos de diente actualizada	0	0.00	45	75.00	15	25.00
D. RECURSOS FINANCIEROS						
14. Cada oficina comercial maneja su propio presupuesto	0	0.00	10	16.67	50	83.33
15. Tiene incentivos basados en la retención de clientes	0	0.00	46	76.67	14	23.33
16. Tiene incentivos basados en el cumplimiento de metas de ventas	27	45.00	33	55.00	0	0.00
17. Tiene conocimiento del costo de un mal servicio	0	0.00	60	100.00	0	0.00
E. MATERIALES						
18. La oficina comercial mantiene un buen stock de productos	17	28.33	43	71.67	0	0.00
19. Se le hace evaluación y se mide el desempeño de los proveedores	0	0.00	0	0.00	60	100.00

Total Muestra: 60

Fase III

- En referencia a la medición de la satisfacción del cliente está arrojo unos resultados promedios entre un 82% y un 92%.

FACTORES EVALUATIVOS	ESCALA DE VALORACION					
Por favor marque la respuesta que considere más cercano a su nivel de satisfacción rellenando el círculo.	Muy Satisfecho / Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho / Muy Insatisfecho	
	5 y 4		3		2 y 1	
	Nº Res.	%	Nº Res.	%	Nº Res.	%
¿Cómo se siente con el servicio ofrecido en la Oficina?	1915	89%	116	5%	123	6%
¿Cómo se siente con la respuesta que recibio a su requerimiento?	1918	89%	118	5%	118	5%
¿Cómo se siente usted con el trato recibido?	1868	87%	133	6%	153	7%
¿Cómo se siente con la solución de su reclamo y requerimiento?	1869	87%	133	6%	152	7%
¿Cómo se sintío en términos generales con la calidad del servicio prestado?	1865	87%	138	6%	151	7%
¿Cómo se siente usted con la ubicación de la oficina?	1909	89%	192	9%	53	2%
¿Cómo se siente usted con el horario de la oficina?	1979	92%	64	3%	111	5%
¿Cómo se siente usted con el ambiente y aspecto físico de la oficina?	1768	82%	148	7%	238	11%

Total Encuestado: **2154**

Indicadores

La información para calcular los indicadores que se mencionan a continuación fueron suministrados por el Q-matic de las oficinas comerciales 1 y 2 .

Título	Descripción	Fórmula
Nivel de Servicio	Porcentaje (%) de clientes atendidos y que abandonaron la oficina comercial antes del umbral establecido, del total de clientes.	N° clientes atend antes del umbral / N° total de clientes
Tiempo de Espera	Tiempo promedio y distribución de frecuencia por intervalos, del tiempo que debe esperar un cliente para ser atendido por un ejecutivo.	Total de los tiempos de espera registrados / N° total clientes atendidos
Tiempo de servicio	Tiempo promedio y distribución de frecuencia por intervalos, del tiempo que un cliente es atendido según el tipo de reclamo y requerimiento	Sumar los tiempos de servicio registrados / N° total clientes atendidos

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Estimado cliente: En Movilnet estamos interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción que reportan ustedes con respecto al servicio y el trato que reciben de parte de nuestros Ejecutivos. Por tal motivo, solicitamos su colaboración respondiendo a una serie de preguntas que a continuación se presentan.

Fecha de la visita :_____ Hora: _____ Oficina Comercial: **1**

¿Desde Cuando Usted es cliente Movilnet?

11% Menos de 1 año **10%** De 1 a 2 años **42%** De 3 a 5 años **37%** Más de 5 años

Tipo de Cliente: _____ Prepago _____ Postpago

Motivo de su visita:

29 % Pago **18%** Reclamo **4%** Compra **49%** Total Requerimientos

____ Cambio de plan ____ Cambio de serial electrónico ____ Anulación de línea ____ Bloqueo

____ Solicitud de saldo ____ Recuperación de línea ____ Sesión o traspaso de línea

____ Desbloqueo ____ Detalle de llamada ____ Reseteo de movilmensaje _____ Revisión de línea

FACTORES EVALUATIVOS	ESCALA DE VALORACION					
Por favor marque la respuesta que considere más cercano a su nivel de satisfacción rellenando el círculo.	Muy Satisfecho / Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho / Muy Insatisfecho	
	5 y 4		3		2 y 1	
	Nº Res.	%	Nº Res.	%	Nº Res.	%
¿Cómo se siente con el servicio ofrecido en la Oficina?	1606	88%	79	4%	132	7%
¿Cómo se siente con la respuesta que recibio a su requerimiento?	1634	90%	73	4%	110	6%
¿Cómo se siente usted con el trato recibido?	1550	85%	166	9%	101	6%
¿Cómo se siente con la solución de su reclamo y requerimiento?	1515	83%	186	10%	116	6%
¿Cómo se sintío en términos generales con la calidad del servicio prestado?	1488	82%	225	12%	104	6%
¿Cómo se siente usted con la ubicación de la oficina?	1657	91%	112	6%	48	3%
¿Cómo se siente usted con el horario de la oficina?	1672	92%	60	3%	85	5%
¿Cómo se siente usted con el ambiente y aspecto físico de la oficina?	1576	87%	95	5%	146	8%

Total Encuestado: 1817

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Estimado cliente: En Movilnet estamos interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción que reportan ustedes con respecto al servicio y el trato que reciben de parte de nuestros Ejecutivos. Por tal motivo, solicitamos su colaboración respondiendo a una serie de preguntas que a continuación se presentan.

Fecha de la visita : _____ Hora: _____ Oficina Comercial: **2**

¿Desde Cuando Usted es cliente Movilnet?

21% Menos de 1 año **18%** De 1 a 2 años **34%** De 3 a 5 años **27%** Más de 5 años

Tipo de Cliente: _____ Prepago _____ Postpago

Motivo de su visita:

31 % Pago **19%** Reclamo **7%** Compra **43%** Total Requerimientos

____ Cambio de plan ____ Cambio de serial electrónico ____ Anulación de línea ____ Bloqueo

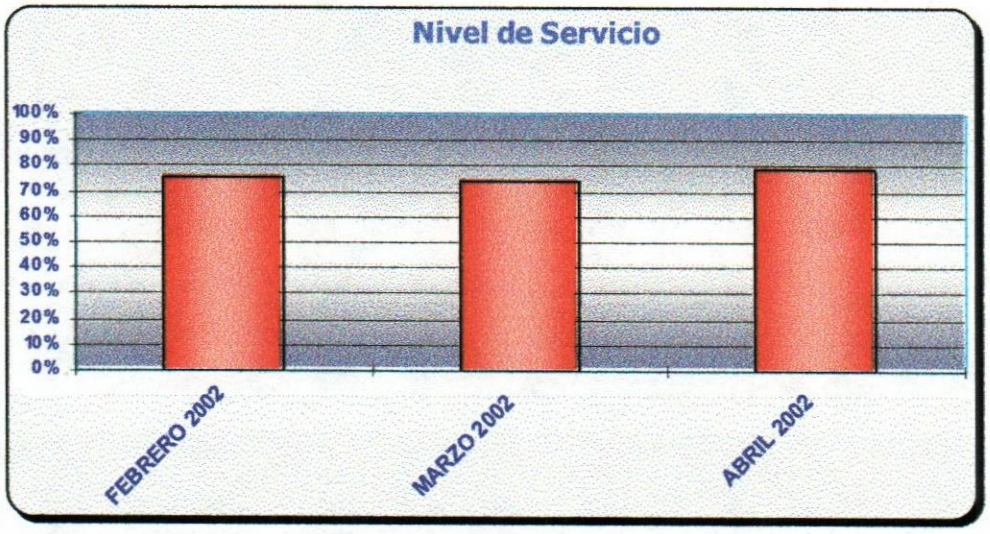
____ Solicitud de saldo ____ Recuperación de línea ____ Sesión o traspaso de línea

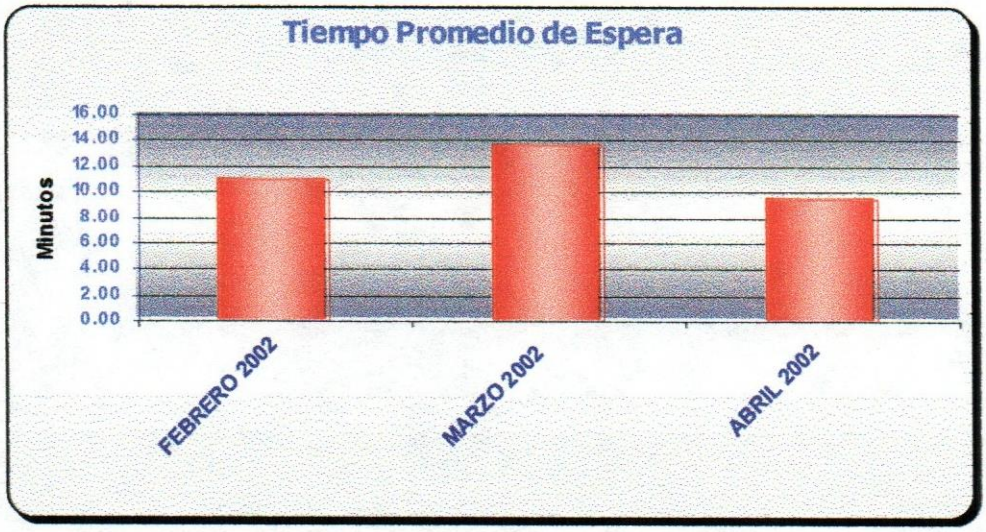
____ Desbloqueo ____ Detalle de llamada ____ Reseteo de movilmensaje _____ Revisión de línea

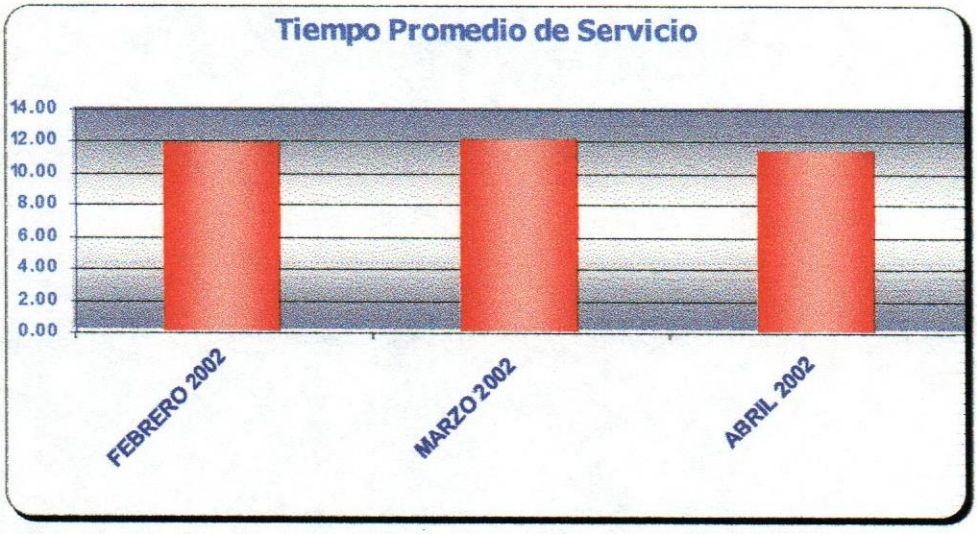
FACTORES EVALUATIVOS	ESCALA DE VALORACION					
Por favor marque la respuesta que considere más cercano a su nivel de satisfacción rellenando el círculo.	Muy Satisfecho / Satisfecho		Indiferente		Insatisfecho / Muy Insatisfecho	
	5 y 4		3		2 y 1	
	Nº Res.	%	Nº Res.	%	Nº Res.	%
¿Cómo se siente con el servicio ofrecido en la Oficina?	1915	89%	116	5%	123	6%
¿Cómo se siente con la respuesta que recibio a su requerimiento?	1918	89%	118	5%	118	5%
¿Cómo se siente usted con el trato recibido?	1868	87%	133	6%	153	7%
¿Cómo se siente con la solución de su reclamo y requerimiento?	1869	87%	133	6%	152	7%
¿Cómo se sintío en términos generales con la calidad del servicio prestado?	1865	87%	138	6%	151	7%
¿Cómo se siente usted con la ubicación de la oficina?	1909	89%	192	9%	53	2%
¿Cómo se siente usted con el horario de la oficina?	1979	92%	64	3%	111	5%
¿Cómo se siente usted con el ambiente y aspecto físico de la oficina?	1768	82%	148	7%	238	11%

Total Encuestado: **2154**

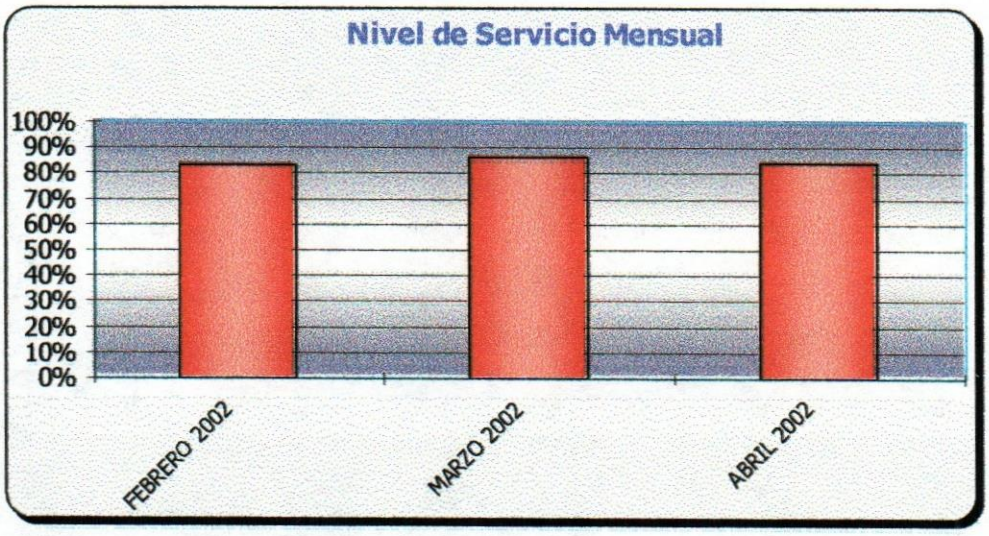
Oficina Comercial 1	Febrero	Marzo	Abril
Nivel de Servicio	76%	74%	79%
Tiempo de Espera (Umbral 15 minutos)	10.94	13.56	9.41
Tiempo de Servicio (Umbral 20 Minutos	11.83	12.05	11.31

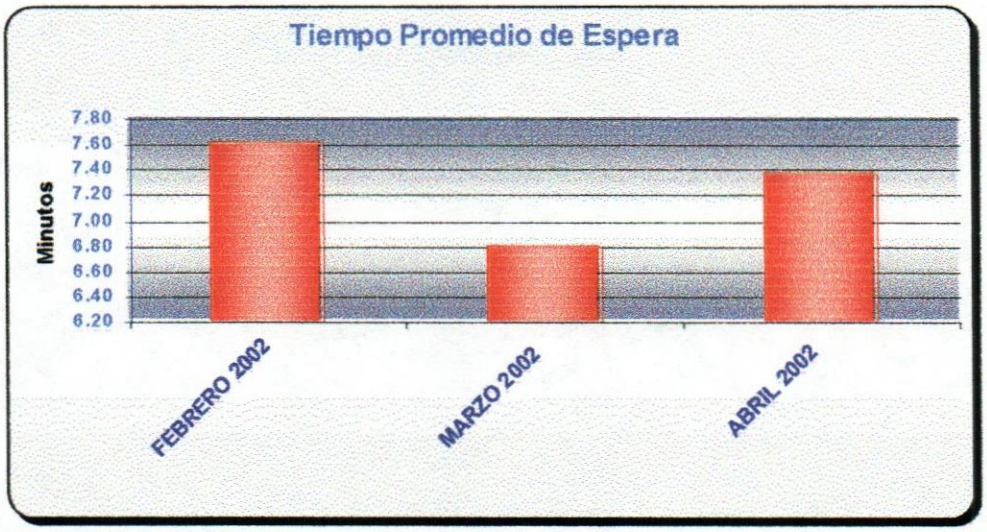


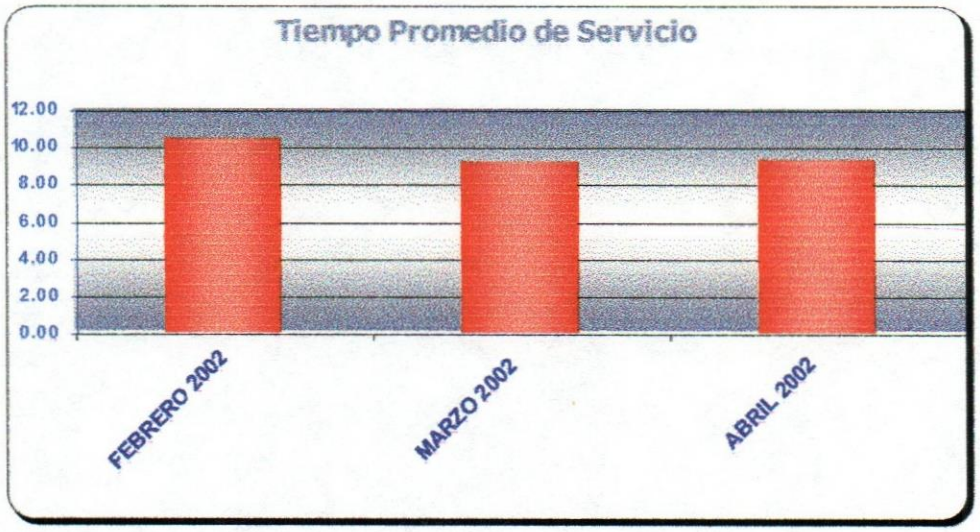

Tiempo Promedio de Espera
Minutos
16.00
14.00
12.00
10.00
8.00
6.00
4.00
2.00
0.00
FEBRERO 2002
MARZO 2002
ABRIL 2002


Tiempo Promedio de Servicio
14.00
12.00
10.00
8.00
6.00
4.00
2.00
0.00
FEBRERO 2002
MARZO 2002
ABRIL 2002

Oficina Comercial 2	Febrero	Marzo	Abril
Nivel de Servicio	83%	86%	84%
Tiempo de Espera (Umbral 15 minutos)	7.61	6.80	7.37
Tiempo de Servicio (Umbral 20 Minutos	10.46	9.18	9.25




Tiempo Promedio de Espera
Minutos
7.80
7.60
7.40
7.20
7.00
6.80
6.60
6.40
6.20
FEBRERO 2002
MARZO 2002
ABRIL 2002


Tiempo Promedio de Servicio
12.00
10.00
8.00
6.00
4.00
2.00
0.00
FEBRERO 2002
MARZO 2002
ABRIL 2002

RECOMENDACIONES

El estudio del mejoramiento de la Calidad del Servicio es un diagnóstico de la dinámica empresarial desde el punto de vista de sus miembros y clientes. Este diagnostico recoge el conjunto de juicios que el personal y los clientes tienen acerca de su funcionamiento y de sus procesos, así como su nivel de satisfacción. Estos juicios son una referencia de las conversaciones, del estado emocional de los trabajadores y el impacto que tiene su gestión sobre los clientes.

Conocer sus resultados hace posible a la gerencia intervenir para abordar los aspectos considerados deficientes y fortalecer los atributos de la organización. La implementación de dicho programa de intervención no solo contribuirá con el mejoramiento de la calidad del servicio, sino que tendrá efectos en la productividad de la organización.

Con base a los resultados obtenidos el proceso de intervención puede contemplar acciones relacionadas con varios aspectos prioritarios:

- Comunicación Organizacional

  Resultaría conveniente realizar un análisis de los procesos de flujo de la información entre departamentos y revisar que aspectos generan la crítica percepción que los empleados están teniendo de los procesos.

- Condiciones y Métodos de Trabajo

Revisar los manuales de procedimientos, si estos no existen revisar que aspectos deben ser actualizados.

Realizar un sondeo acerca de los aspectos mejorables en relación a las condiciones y la tecnología en los puestos de trabajo.

Revisar la descripción y el perfil de los distintos cargos de las oficinas comerciales

Realizar un plan operativo para informar al personal de sus roles.

- Capacitación y Desarrollo

Reforzar al personal supervisorio la competencia de la motivación de su personal constituida por:

1. El entrenamiento en el puesto de trabajo
2. El Feedback mensual de sus desempeño
3. El reconocimiento de sus logros

Crear y mantener una cultura de equipo en las oficinas comerciales.

Reforzar el Coaching supervisorio

- Estructura Organizacional

Reestructurar el organigrama de las oficinas comerciales 1 y 2 donde se plantea una figura única (Gerente de Oficina) para unificar y focalizar las gestiones de calidad en dichas oficinas.

BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, Thomas. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Editorial McGraw-Hill. Bogota, Colombia / 1992.

- HOPSON Barry y SCALLY Mike. 12 Pasos para el Exito Brindando Servicio. Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires, Argentina / 1993.

- ROSALES, Ramón. Productividad en Servicio = Gerentes + Clientes. Debates IESA. Nº 1. Vol. 2. Julio-septiembre de 1996.

- SENLLE, Andrés; MARTÍNEZ, Eduardo; MARTÍNEZ, Nicolás. Calidad en los Servicios. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España / 2001.

- SOLANO, José Ramón. ¿Qué es Calidad Total?. Editorial Panapo De Venezuela. Caracas, Venezuela.

ANEXO

ENCUESTA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de planteamientos sobre diferentes aspectos relacionados con la organización donde trabaja. Cada uno de ellos tiene dos opciones de repuesta: afirmativa o negativa, que aparecen en la derecha de cada planteamiento.

Lea cuidadosamente cada planteamiento, comience por la pregunta Nº 1, y continúe hasta terminar toda la encuesta. No deje ningún planteamiento sin responder y marque una sola opción en cada caso.

Muchas Gracias por su colaboración

Integritas Consultores

A continuación encontrará una serie de planteamientos relacionados con la organización donde trabaja. Rellene sólo un círculo para cada planteamiento,	SI	NO	N/A
A. METODOS Y PROCEDIMIENTOS			
1. Existen procedimientos de los procesos de trabajo de la oficina comercial			
2. Están por escrito			
3. Se aplican			
4. Se les hace seguimiento			
5. Se dejan registros			
B. RECURSO HUMANO			
6. Le proporcionan formación continua basada en el modelo de competencia de la empresa			
7. Se mide el desempeño de los resultados de su trabajo			
8.Conoce y entiende las funciones y responsabilidades de su cargo			
9. El personal que está a su cargo, esta motivado y alineado a la visión de la empresa			
C. MAQUINARIAS Y EQUIPOS			
10. La Infraestructura de las oficinas están acorde a las necesidades del empleado y del cliente			
11. Cuenta con todos los equipos necesarios para cumplir con sus funciones			
12. Se le hace mantenimiento a los equipos			
13. Cuenta con una base de datos de cliente actualizada			
D. RECURSOS FINANCIEROS			
14. Cada oficina comercial maneja su propio presupuesto			
15. Tiene incentivos basados en la retención de clientes			
16. Tiene incentivos basados en el cumplimiento de metas de ventas			
17. Tiene conocimiento del costo de un mal servicio			
E. MATERIALES			
18. La oficina comercial mantiene un buen stock de productos			
19. Se le hace evaluación y se mide el desempeño de los proveedores			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

movilnet

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Estimado cliente: En Movilnet estamos interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción que reportan ustedes con respecto al servicio y el trato que reciben de parte de nuestros Ejecutivos. Por tal motivo, solicitamos su colaboración respondiendo a una serie de preguntas que a continuación se presentan.

Fecha de la visita :_____ Hora: _____ Oficina Comercial: _____

¿Desde Cuando Usted es cliente Movilnet?

____ Menos de 1 año _____ De 1 a 2 años _____ De 3 a 5 años _____ Más de 5 años

Tipo de Cliente: _____ Prepago _____ Postpago

Motivo de su visita:

____ Pago _____ Reclamo _____ Compra _____ Total Requerimientos

____ Cambio de plan _____ Cambio de serial electrónico _____ Anulación de línea _____ Bloqueo

_____ Solicitud de saldo _____ Recuperación de línea _____ Sesión o traspaso de línea

_____ Desbloqueo _____ Detalle de llamada _____ Reseteo de movilmensaje _____ Revisión de línea

FACTORES EVALUATIVOS	ESCALA DE VALORACION				
Por favor marque la respuesta que considere más cercano a su nivel de satisfacción rellenando el círculo.	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
	5	4	3	2	1
¿Cómo se siente con el servicio ofrecido en la Oficina?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se siente con la respuesta que recibio a su requerimiento?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se siente usted con el trato recibido?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se siente con la solución de su reclamo y requerimiento?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se sintío en términos generales con la calidad del servicio prestado?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se siente usted con la ubicación de la oficina?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se siente usted con el horario de la oficina?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭
¿Cómo se siente usted con el ambiente y aspecto físico de la oficina?	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭

Descripción de las Funciones del Cargo

Ubicación de la Oficina Comercial **Fecha:**

movilnet

Región Comercial

Distrito Comercial

Cargo:

Enumere y mencione brevemente las funciones que desempeña en su cargo:

Proyecto de Mejoramiento de Calidad de Servicios en las Oficinas Comerciales 1 y 2.

Minuta de la Reunión # 1

Miembros del Proyecto: Liseth Salazar,

Reunión preparatoria con el equipo estratégico para aclarar el plan de ejecución del diagnóstico

#	Asunto Tratado	Acción a Tomar	Responsable
1	Se expuso a los asistentes la información básica del proyecto. Se definieron los siguientes puntos: a. Objetivo del proyecto Permanencia de nuestros Clientes a través de una gestión de calidad y alta efectividad en la prestación de servicio en las oficinas comerciales de la Región Capital Centro. b. Alcance del proyecto ✓ Dirigido al personal de las Oficinas Comerciales de la Región Capital Centro Se planteó la necesidad de analizar los roles actuales de los diferentes cargos de las Oficinas Comerciales Se estableció que las consultoras elaboren un formato para levantar la información de las funciones en cada puesto. Se estableció la próxima reunión para el día Viernes 22 de Marzo de 2002 a las 9:00 a.m.	✓ Entregar el listado de los roles (funciones y actividades) actuales ✓ Entregar el inventario de los roles y procesos según Calidad de Servicio	Liseth Salazar

Proyecto de Mejoramiento de Calidad de Servicios en las Oficinas Comerciales de la Región Capital Centro

Minuta de la Reunión # 2

Miembro del Proyecto: Liseth Salazar

#	Asunto Tratado	Acción a Tomar	Responsable
1	Revisión de la minuta anterior.		
2	Se revisó el formato para el levantamiento de las funciones de los distintos roles del personal de Oficinas Comerciales de la Región Capital Centro.	Levantar la información en la semana próxima	
3	Se expusó que la Gerencia de Calidad de Servicio posee información desactualizada de los roles de las oficnas comerciales.	Pedir la información a Recursos Humanos	
4	Se estableció la próxima reunión		

Proyecto de Mejoramiento de Calidad de Servicios en las Oficinas Comerciales de la Región Capital Centro

Minuta de la Reunión # 3

Miembro del Proyecto: Liseth Salazar

#	Asunto Tratado	Acción a Tomar	Responsable
1	Revisión de la minuta anterior.		
2	Se analizó la información de las 3 Oficinas Comerciales: • LIDO • SAMBIL • LAS MERCEDES Revisión del listado de las actividades mencionadas en cada uno de los roles de las Oficinas Comerciales: ✓ Supervisor de Servicios Integrales al Cliente. ✓ Ejecutivo de Servicio Técnico. ✓ Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente I. ✓ Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente II. ✓ Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente III (Especialista de Servicios). ✓ Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente III (Especialista de Q-Matic).	✓ Elaborar un único listado con todas las actividades mencionadas en cada uno de los roles.	Liseth Salazar Liseth Salazar
3	Se evidenció que Recursos Humanos también posee información desactualizada de los roles de las oficnas comerciales.	✓ En la próxima reunión se asignaran las funciones reales a ejecutar en cada puesto de trabajo.	

Proyecto de Mejoramiento de Calidad de Servicios en las Oficinas Comerciales de la Región Capital Centro

Minuta de la Reunión # 4

Miembro del Proyecto: Liseth Salazar

#	Asunto Tratado	Acción a Tomar	Responsable
1	Revisión de la minuta anterior.		
2	Al procesar la información recibida por los Ejecutivos de Servicios Integrales al Cliente III se evidenció que en algunas oficinas este cargo esta enfocado en dos áreas: Especialistas de Servicio y de Q-Matic	✓ Revisar la información con Calidad de Servicio y Recursos Humanos	
3	Se estableció la próxima reunión		

Proyecto de Mejoramiento de Calidad de Servicios en las Oficinas Comerciales de la Región Capital Centro

Minuta de la Reunión # 5

Miembro del Proyecto: Liseth Salazar

#	Asunto Tratado	Acción a Tomar	Responsable
1	Revisión de la minuta anterior.		
2	Se revisó el listado de la funciones mencionadas en cada una de las Oficinas Comerciales, para los siguientes cargos: ✓ Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente III (Especialista de Servicios). Actividad: - Elaboración de estadísticas mensuales. ✓ Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente III (Especialista de Q-Matic). Actividad: - Asegurar el tiempo promedio de atención detectando necesidades de aprendizaje, con las diversas herramientas y procesos. ✓ Ejecutivo de Servicio Técnico. Se planteó revisar las responsabilidades del rol en el Programa Movilasist. Actividades: - Información de gestión del servicio técnico. - Elaboración y envío de reportes de ventas diarias.	Revisar en que Oficina Comercial se realiza. Revisar en que Oficina Comercial se realiza.	Liseth Salazar Liseth Salazar

	Se realizó la comparación de la información recibida de los Ejecutivos de Servicios Integrales al Cliente III (Especialistas de Servicio y de Q-Matic) con la información proporcionada por Calidad de Servicio, sólo de 12 Oficinas Comerciales. No se completó la información de las Oficinas faltantes, aún cuando se solicitó en la minuta / reunión anterior. Se planteó revisar el rol de "Analista Administrativo" y "Supervisor Administrativo" que existía anteriormente en las Oficinas Comerciales. Se planteó la necesidad de realizar el levantamiento de información de las actividades actuales que realiza el "Supervisor Administrativo".	Solicitar el detalle de las actividades. Entregar descripciones de cargo.	Liseth Salazar Liseth Salazar

Descripción de Funciones

Ofc.Comerciales levantadas:

* Sambil
* Lido

movilnet

Cargo:

Supervisor de Servicios Integrales al Cliente

Enumere y mencione brevemente las funciones que desempeña su cargo :	Frecuencia
Calidad de las orientaciones al personal para la implantación acertada de las nuevas promociones	8
Calidad en informar al personal sobre promociones y aclarar dudas	8
Monitoreo constante de la productividad de los ejecutivos	9
Seguimiento constante de las actividades del Esp. De Servicio y Q-Matic.	6
Calidad de manejo del Q-Matic	4
Seguimiento y monitoreo constante de las recuperaciones, anulaciones y nivel de servicio de la Oficina Comercial.	9
Revisión y control de la Recaudación de la Oficina Comercial.	9
Trabajo continuo en propuesta de mejoras en la calidad del servicio en conjunto con la Gcia. de Calidad de Servicio	5
Asegurar la calidad de las Auditorias internas y externas.	4
Enlace con otros organismos del Edo., PTJ, Indecu, Fiscales del Ministerio Público, entre otros para obtener	5
de ellos el apoyo que amerite.	
Garantizar el cumplimiento de las metas de ventas en el mes y la calidad de servicios establecidos por el coorporativo.	6
Responsable del resguardo del Inventario de Tarjeta en la boveda de la Ofc.	1
Implementación nuevos servicios.	1
Calidad sobre los cambio de equipos celulares	5
Seguimiento y control al proceso de Movilasist.	6
Garantizar el funcionamiento, disponibilidad y su concervación del mobiliario y equipos asignados al personal y Ofc.	6
Garantizar la seguridad al Front.	2
Solicitud de material de Oficina y control del inventario	2
Garantizar la correcta imagen del Front.	3
Enlace con el distribuidor de facturas, para el aseguramiento de la distribución y actualización de direcciones y datos.	5
Enlace con el Corporativo para notificar las fallas operativas (MTX,Soporte,etc)	2
Orientación al personal para el cumplimiento de políticas y normas de la compañia	4
Búsqueda del mejoramiento continuo en los procesos que se ejecutan en la ofc.comercial.	2
Mantener objetivos comunes de ventas, servicios y atención presencial dentro de su personal	3
Velar por la entrega oportuna y satisfactoria a clientes de productos celulares	4
Atención a clientes en el front durante contingencias que amerite controlar los tiempos de espera.	2
Manejo de INTRANET para ejecutar proceso de interés al front.	1
Controlar los gastos del Departamento.	1
Manejo y cierre de caja	1
Responsable de tramitar egresos, ingresos,movimientos de Serv. Al cliente.	1
Atención personalizada a clientes difíciles	5
Atención a clientes VIP	3
Programación de las Vacaciones del personal.	4
Toma de decisiones ante planteamientos o reclamos de clientes.	1
Control y gestión de cheques devueltos	1
Apertura y cierre de la Ofc.Comercial	1
Asistencia a reuniones semanales de staff de la gerencia distrital.	2
Calidad de decisiones de gestión.	3
Elaboración de presentación mensual para la gerencia, motivado a dar información acerca de los niveles de servicios, etc.	3
Soporte a otras áreas de la región en casos que sean requeridos.	4
Manejo de Estadísticas de las operaciones de la Ofc.Comercial.	4
Enlace con el corporativo para efectos de seguimiento y solicitud de requerimientos	4
Diseñar planes de incentivos para mantener motivado al personal de Serv al cliente.	1
Realizar algún ajuste en el sistema Xpert , que sean casos excepcionales.	1
Realizar ventas con costo "o", por equipos en obsequios o con diferencias.	2
Garantizar la calidad de los ajustes realizados por la ofc,comercial	3
Solicitud de recursos para la gestión de ofc.	1
Solicitud de programas de formación y desarrollo del personal	8
Control de inventario de equipos para la venta asignados al front	6
Velar por el fiel cumplimiento del personal en cuanto al uso del uniforme, imagen que proyectan en el front office, puntualidad, disfrute de vacaciones, asistencia a reuniones, entrenamientos.	1
Realizar contactos semanales con los Supervisores de mantenimiento de estructura y limpieza de la oficina.	1
Solicitud de Claves, reportes y actualizaciones de perfiles del personal a cargo.	1

Descripción Funciones

Ofc.Comerciales levantadas:
* Sambil
* Lido

movilnet

Cargo:

Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente II

Enumere y mencione brevemente las funciones que desempeña su cargo :	Frecuencia
1.- Gestionar requerimientos y reclamos de clientes al primer contacto: Bloqueos por robo, cambios de número, reversos de ventas, anulación de domicililiaciones, cambio dde activación de servicios especiales, cambio de plan, domiciliación, cnse, anulaciones, cambio de equipos en garantía, pagos en cta. Errada; cobros de equipos, cargos indebidos	21
2.- Velar por el cumplimiento de las normas del departamento de Caja y de su organización.	1
3.-Brindar calidad de servicio a nuestros clientes.	6
4.- Brindar buen asesoramiento a nuestros clientes.	3
5.- Evitar las anulaciones de líneas.	1
6.- Aumentar las recuperaciones de líneas.	1
7.- Realizar ventas de líneas post-pago, prepago y de nuestros servicios.	9
8.- Ser muy cuidadosos al momento de otorgar informaciones.	1
9.- Programación de los equipos celulares entregados a los clientes	1
10.- Recepción de pagos (Apertura y cierre de Caja)	2
11.- Procesar requerimientos y reclamos provenientes de AA a traves del 800 agente.	1
13.- Ejecutar reposiciones de equipos asegurados, motivado a un siniestro.	1
14.- Ejecutar Cierre de Punto de Venta en el Sistema Xpert.	1
15.- Ejecutar cierre de punto de ventas de Bancos/Cuadres de caja	2
16.- Ventas de Tarjetas Prepago	1
17.- Manejo de archivo	1
18.- Manejo de equipos y control de inventarios (Coordinación de Ofc.Rapida JUMBO)	1
19.- Inclusión de codigos en el Qmatic para reflejar los requerimientos efectuados al cliente	1
20.- Manejo de la Intranet, para verificar seriales, activaciones, serv.especiales,etc.	1
21.- Reportar a la MTX casos de equipos con problemas	1
22.- Cesiones de líneas (Convenios de Pago)/Créditos	6
23.-Tarjetas prepago con fallas y no validadas en inventario	1
24.- Clientes recuperados, captación de clientes nuevos y de la competencia	1
25.- Calidad de Implementación de promociones y nuevos procesos y sistemas	1
26.-CALIDAD DE:RECAUDACION,CUADRES DIARIOS,CIERRE DIARIOS(FALTANTES Y SOBRANTES),	1
27.-REPORTES DIARIOS DE FALLAS	1
28.-RESETEO DE MOVILMENSAJE	2
29.-DETALLE DE LLAMADAS/ EXPLICACIÓN DE FACTURAS	3
30.-CHEQUES DEVUELTOS	2
31.-Definir funciones y responsabilidades orientadas al desempeño utilizando acercamientos creativos en pro de intereses y objetivos de la organización	1
32.-Utilizar de manera correcta los recursos tecnologicos de la compañia de manera de mantener siempre operativa la red	1
33.-Actuar con cautela cuando se trate de la parte financiera de la compañía, asi como con los suministros de materiales	1
34.-Participar proactivamente en las tomas de decisiones, evaluando los riesgos	1
35.-Respetar las normas y procedimientos previamente establecidos en el manual de descripcion de cargo	1
36.-Orientar a los clientes sobre el mejor plan basándome en el perfil del cliente.	2
37.- Presentar las ventajas competitivas de Movilnet con respecto a las otras operadoras.	1
38.- Realizar reposición de equipos que se encuentren suscritos al programa de reposición.	2
39.- Alquiler de equipos para clientes que necesiten permanecer comunicados en caso de algún percance.	1
40.- Envío de equipos al taller de reparaciones.	1
41.- Realización de cambios de serial electrónico.	2
42.- Realizar seguimiento a los casos que no tienen solución inmediata.	1
43.- Registro de códigos de transacción del sistema de Q-Matic.	1
44.- Darle la bienvenida al cliente	1
45.- Verificar si el solicitante es el titular de la línea o esta autorizado.	1
46.- Analizar y procesar las cesiones de líeas postpagos credito rapido	1
47.- Canalizar las solicitudes de cesiones de líneas postpagos crédito 72 horas	1
48.- Realizar las agrupaciones o separaciones de Ctas. De líeas postpago	1
49.- Realizar los alquileres de equipos (movilasist)	1
50.- Realizar la recepción y canalizar los equipos para ser enviados al CSTM (gerencia de reparaciones) en postpago y prepago	1
51.- Revisión de programación de equipos	1
52.- Migraciones de líneas de prepago a postpago, una vez analizado el promedio de consumo del cliente, en caso de tener perfil como usuario credito.	1

Descripción de Funciones

Ofc.Comerciales levantadas:

* Sambil
* Lido

movilnet

Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente III

Enumere y mencione brevemente las funciones que desempeña su cargo:	Frec.
1.- Revisión y envío de los recaudos para la tramitación de requerimientos y reclamos con las áreas resolutorias.	3
2.- Revisión y archivo de los ajustes de crédito y prepago de los ejecutivos.	3
3.- Garantizar la comunicación oportuna a los ejecutivos sobre nuevos procedimientos.	3
4.- Monitoreo de la utilización de los procesos de servicio al cliente a fin de detectar necesidades de aprendizaje.	4
5.- Suministrar el entrenamiento y apoyo oportuno sobre el análisis de los reclamos.	1
6.- Este nivel tiene como rol básico la calidad de todos sus necesidades y la calidad de todas sus actividades.	1
7.- Calidad en la administración de las colas del Q-Matic.	9
8.- Monitoreo correcto en el uso de los códigos del Q-Matic.	8
9.- Control de la asistencia y puntualidad de los ejecutivos.	6
10- Elaboración de propuestas de horarios para la plantilla y Vacaciones.	7
11.- Registro de Bitacora, novedades y Data Warehause.	2
12.- Dar apoyo a la Atención al Cliente	4
13.- Asignación de los casos SISE.	4
14.- Activación de líneas Prepago y Post-Pago	1
15.- Elaboración de Estadisticas generales de Ventas, Cancelaciones, recuperaciones,etc.	8
16.- Procesar pago en caja	1
17.- Procesar tarjetas Prepago en SAT	2
18.- Cierre de caja Xpert.	1
19.- Realizar Convenio de pagos con Clientes suspendidos	2
20.- Alquiler de Movilasist.	1
21.- Recepción de equipos dañados y enviados a reparación.	1
22.- Asistencia a reuniones de Staff de ventas	1
23.-Cuadre de Caja	1
22.- Manejo de la INTRANET para verificar seriales,activaciones y otros serv.especiales	1
23.,- Reportar a la MTX casos de equipos con problemas.	1
24.- Desarrollo e implementación de estrategias que optimicen el nivel de servicio.	1
25.- Reportar y realizar seguimiento de las fallas de los sistemas de Atención al Cliente.	1
26.- Mantener una comunicación efectiva con los Ejecutivos y el Corporativo	2
27.- Ejecutar labores de Supervisión y coordinación en el área de Atención al Cliente	2
28.- Tramite de requerimientos al Dpto de Crédito	2
29.- Solicitud de liberación de números	1
30.- Reportar a helpdesk inconvenientes	1
31.- Llevar control de pintualidad, asistencia y break de cada ejecutivo	1
32.- Monitoreo y sguimiento de las recuperaciones	1
33.-Registro de la bitácora y novedades de la Oficina Comercial	2

Descripción de Funciones

Ofc. Comerciales levantados:

* Sambil
* Lido

Cargo:

Ejecutivo de Servicios Integrales al Cliente I

Enumere y mencione brevemente las funciones que desempeña su cargo :	Frecuencia
1.- Indagar sobre los requerimientos solicitados para dispensar asertivamente el ticket.	6
2.- Realizar cambio de plan en prepago	2
3.- Reseteo de movilmensaje.	2
4.- Revisión de la programación de equipos.	5
5.- Suscripción de servicios especiales (sonico, tun tun texto)	2
6.- Bloqueos de servicios por robo o extravios de líneas prepago	3
7.- Información de saldos	2
8.- Reactivación de líneas crédito, suspendidas por deuda, presentando la planilla de deposito bancario.	1
9.- Dar la bienvenida al diente	2
10.- Información de promociones y precios de equipos.	2
11.- Asesoramiento al cliente con respecto al manejo del equipo celular.	1
12.- Entrega de material de apoyo para clientes.	1
13.- Diagnosticar fallas de equipos y tramitar el envio de los mismos al CSTM	1
14.- Realizar ajustes a los equipos (Nivel 1)	1
15.- Gestionar el proceso de validación de garantía de los equipos vendidos por movilnet ante el CSTM	1
16- Relacionar las ventas de líneas, tanto crédito como prepago, que se realizan en la Oficina Comercial.	1
17.- Control de inventario. Manejo de información en tiempo de auditorias, contacto directo con auditores.	1
18.- Realizar la solicitud de equipos: se establece el contacto con la Gcia. de Distribución de Equipos Celulares venta en la Oficina Comercial.	1
19.- Control de Inventario de Tarjetas Prepago: Controlar la salida del inventario de tarjetas prepago llevando un reporte semanal para hacer la solicitud de las mismas.	1
20- Manejo de información sobre procedimientos de promociones con Agentes Autorizados del canal.	2
21- Control de ventas de equipos a los Agentes Autorizados en periodos promocionales.	1
22.-Causas de anulaciones de lineas, credito y prepago	1
23.- Calidad en la atención presencial que se le brinda al cliente.	3
24.- Calidad en el asesoramiento que se le brinda a los clientes.	1
25.-Monitoreo constante de los requerimientos y reclamos que se escalen al especialista de servicio.	1
26.-Nivel de cumplimiento de las disposiciones de ventas y servicios al cliente	1
27.-Velar por la confidencialidad de la información de cada cliente.	1
28.-Este nivel vende, presta servicio y maneja los sistemas operativos.	2
29.-Ejecutar Activaciones de líneas Prepago y Post-pago	2

Descripción de Funciones

Ofc. Comerciales levantados:

* Lido.

* Sambil.

movilnet

Cargo :

Ejecutivo de Servicio Técnico

Enumere y mencione brevemente las funciones que desempeña su cargo:	Frecuencia
1.- Control sobre los equipos enviados y recibidos del centro de servicio técnico Movilnet.	7
2.- Soporte a los Ejecutivos de ATC en cuanto a programación de equipos celulares se refiere.	5
3.- Especialista del programa Movilasist.	2
4.- Llevar el control de Inventarios semanales y mensuales de equipos celulares Movilnet.	8
5.- Ejecutivo de apoyo al área de ATC en cuanto atención al cliente se refiere.	2
6.- Realizar evaluación de fallas operativas.	1
7.- Recepción y envío de transferencias de equipos celulares a otras Regiones.	6
8.- Notificación vía telefónica a clientes del status de la reparación de su equipo celular.	6
9.- Asistencia Técnica y Entrenamiento a los Agentes Autorizados	4
10.- Elaboración y envíos de Reportes de ventas diarias.	2
11.- Control de cambio de equipos por garantía.	4
12.- Notificación diaria de disponibilidad de equipos a otras áreas relacionadas.	1
13.- Asesoramiento de uso de celulares y accesorios	1
14.-Cantidad de agentes y puntos de contacto que conocen la calidad de servicio técnico, su disponibilidad, tarifas y ubicación.	1
15.-Cantidad de clientes directos que conocen la calidad del servicio técnico, su disponibilidad, tarifas y ubicación.	
16.- Funcionamiento de talleres de servicio técnico ingreso y recepción de equipos.	1
17.-Velar por el cumplimiento de los objetivos del servicio técnico	1
18.- Objetivos planes y programas de gestión del servicio técnico planteado al superior, consensados con el y colegas,y luego implementac	2
19.- Información alerta, recomendaciones al superior, en relación con los servicios técnicos	1
20.-Sugerencias al superior en cuanto a la necesidad de nuevos procesos y sistemas o a su actualización	1
20.- Cantidad de miembros en el front desk formados y actualizados por servicio técnico y competentes para efectuar	1
diagnósticos primarios y ajustes acertados	
21.-Cantidad de miembros del front desk que cumplan con las disposiciones del servicio técnico	1
22.- Información de gestión del servicio técnico	2
23.- Imagen del servicio técnico	1
24.- Nivel de seguridad del servicio técnico	1
25.-Control de entradas y salidas de equipos nuevos y de Movilasist al inventario	1
26.-Recepcion y envio de equipos al CSTM clientes corporativos	1
27.- Recepción de equipos de parte de los Ejecutivos integrales para ser enviados al CSTM	1
28.- Soporte a los Ejecutivos Integrales y Consultores de Cantv	1
Control y envió de Expedientes Movilasist Reposiciones al Dpto de Soporte Administrativo	1
Ventas Diarias	1
29.- Control de equipos producto de Cambiazos, Promociones, Cambio por Fraude y envió al almacen generaly envio al almacen general	1
Resguardo de Material POP y distribución del mismo	1
30.- Distribución de equipos almacenados en el área de homologación a los Ejecutivos	1
31.- Constante creación, modificación y mantenimiento de formatos y manuales	1
32.-Venta de equipos a los AA, control de los mismos y entrega	1