

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE
MASIVO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR DE PEREIRA**

**ANGELA MARÍA ECHEVERR O SSA
SANDRA MILENA GARCIA BUITRAGO
FEDERMÁN RAMÍREZ ECHEVERR Y**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
DECIMO TERCERA COHORTE
Pereira, Octubre de 2008**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE
MASIVO EN UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR DE PEREIRA**

**ANGELA MARÍA ECHEVERR OSSA
SANDRA MILENA GARCIA BUITRAGO
FEDERMÁN RAMÍREZ ECHEVERRY**

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialistas en Alta Gerencia

**Asesor de investigación:
Dr. WALTER GARCÍA IVÁN GARCÍA MORALES**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
DECIMO TERCERA COHORTE
Pereira, Octubre de 2008**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	6
1. RESEÑA HISTORICA	7
1.1 La Empresa - Ubicación Geográfica – Historia Empresarial	7
1.2 Misión	11
1.3 Visión	11
1.4 Valores	11
1.5 Políticas Corporativas	13
1.6 Políticas de Calidad	16
1.7 Funcionalidad	16
1.8 Organigrama	18
1.9 Estructura Administrativa	19
2. Evaluación del Entorno Interno	20
3. Evaluación del Entorno Externo	22
4. Diagnostico Del Área De Mejora Mediante Matriz Dafo	23
4.1 Debilidades	23
4.2 Amenazas	24
4.3 Fortalezas	24
4.4 Oportunidades	25
4.5 Construcción de Matriz DAFO	26
5. Plan de Mejoramiento	29
5.1 Análisis del área de servicio al cliente	29
5.1.1 Tamaño de la Muestra	29
5.1.2 Resultados	30
5.2 Plan de Mejoramiento	39
6. Conclusiones	44
7. Recomendaciones	45
Bibliografía	47

LISTA DE FIGURAS

	Página
Cuadro No. 1 MOTIVO DE SU VISITA	29
Gráfico No. 1MOTIVO DE SU VISITA	29
Cuadro No. 2 ATENDIDO ANTES ENTREGARAN TURNO	30
Gráfico No. 2 ATENDIDO ANTES ENTREGARAN TURNO	30
Cuadro No. 3 AGILIDAD DEL CONSULTOR	31
Gráfico No. 3 AGILIDAD DEL CONSULTOR	31
Cuadro No. 4 CORDIALIDAD – AMABILIDAD Y ATENCION	32
Gráfico No. 4CORDIALIDAD – AMABILIDAD Y ATENCION	32
Cuadro No. 5 CONOCIMIENTO DEL CONSULTOR	33
Gráfico No. 5 CONOCIMIENTO DEL CONSULTOR	33
Cuadro No. 6 TIEMPO DESTINADO A SOLUCIONAR	34
Gráfico No. 6 TIEMPO DESTINADO A SOLUCIONAR	34
Cuadro No. 7 EVALUACION ATENCION BRINDADA	35
Gráfico No. 7EVALUACION ATENCION BRINDADA	35
Cuadro No. 8 ANTIGUEDAD CON EL OPERADOR	36
Gráfico No. 8 ANTIGUEDAD CON EL OPERADOR	36
Cuadro No. 9 EN QUE MEJORARIA EL SERVICIO?	37
Gráfico No. 9 EN QUE MEJORARIA EL SERVICIO?	37

LISTA DE ANEXOS

1. Formato de encuestas utilizadas
2. Encuestas respondidas por los usuarios

3. INTRODUCCIÓN

Un plan de mejoramiento para un área de servicio al cliente, es una herramienta que pretende llevar progreso y propender por un servicio, con atributos de Calidad, oportunidad, eficiencia, eficacia y efectividad; el presente plan que parte de la evaluación en términos de entornos externos e internos, pretende generar impacto, a través de métodos que identifican problemas de calidad en el área de servicio al cliente.

El plan de mejoramiento es el instrumento que permite proyectar en el tiempo las acciones necesarias para ese fin, a partir de los resultados del proceso de autoevaluación realizada por los investigadores, el objetivo principal es modificar o mejorar el estado actual de aquellos aspectos del área de servicio al cliente evaluado, de tal manera que después de un tiempo prudencial se pueda valorar la nueva situación y la eficacia los cambios propuestos.

1. RESEÑA HISTORICA

1.1 La Empresa - Ubicación Geográfica – Historia Empresarial

El 3 de diciembre de 1979 se puso en funcionamiento en Tokyo (Japón) la primera red de Telefonía Móvil Celular (TMC), con el objetivo principal de brindar a la sociedad más herramientas para comunicarse y hacer más eficaz y productivo su trabajo. En el caso de Colombia, la adjudicación de la Telefonía Móvil Celular (TMC) se adelantó a comienzos de 1994 por medio de una de las licitaciones más importantes en la historia del sector de telecomunicaciones del país. Para satisfacer las exigencias técnicas y financieras de la licitación, cada grupo proponente se integró por lo menos con dos partes: un operador celular experimentado que garantizara la calidad del servicio y un empresario con alta capacidad de inversión. Así mismo, para garantizar la existencia de competencia y la calidad del servicio, el Gobierno dividió el país en tres regiones (Oriental, Occidental y Costa Atlántica), y estableció una red para empresas privadas - Red B- y otra para empresas de carácter mixto - Red A-, de modo que en cada región existieran dos operadores. De esta forma, durante el segundo semestre de 1994 los operadores celulares escogidos entraron a ofrecer sus servicios. Luego de cinco años de operación en el país, el servicio de telefonía móvil celular contaba con un total de 1'817.199 abonados en servicio¹, lo que representaba una penetración del 4.37% de la población² colombiana. Este es un porcentaje alto, si se tiene en cuenta que en otros países de América Latina como Perú, Ecuador, México y Brasil aún no se han alcanzado esos niveles de penetración, al tiempo que países como Argentina se demoraron más de siete años en hacerlo.

¹ Cifra para Marzo de 1999.

² Según el DANE, la población nacional para 1999 es de 41'539.011 habitantes.

La licitación para la prestación del servicio de TMC en la Red Mixta, se desarrolló dentro de un proceso similar al de la Red Privada. Sin embargo, debido a que se presentaron sólo tres firmas, una para cada región, se estableció que las Ofertas Económicas para la concesión del servicio en la Red Mixta debían ser por lo menos iguales al 95% de la ofrecida por el operador de la misma región en la Red Privada.

Las tres firmas que participaron en la licitación cumplieron con los requisitos Técnicos y Financieros y con el monto requerido correspondiente a la Oferta Económica. Por lo anterior, las firmas concesionarias para la prestación del servicio a través de la Red Mixta, fueron: COMCEL S.A. que prestaría el servicio en la región Oriental, OCCEL S.A. que lo haría en la región Occidental y CELCARIBE S.A. que lo presta en la Costa Atlántica. El capital social inicial de COMCEL S.A. fue de \$212.228 millones –pesos de 1994-, del cual el 49% correspondía a capital público, el 11% a capital nacional privado y el restante 40% a capital extranjero. Los socios operadores son la Empresa de Teléfonos de Santafé de Bogotá - ETB - y la Empresa Nacional de Telecomunicaciones – TELECOM-. El socio extranjero es la compañía Bell Canada.

Desde el mes de noviembre del año 2000, COMCEL presentó cambios en su composición accionaria, ya que BCI se asoció con América Móvil S.A. de C.V. de México y con SouthWestern Bell Communications (SBC) de Estados Unidos, de cuya unión nació Telecom Américas Ltda., desde entonces estas tres empresas se integraron como nuevos socios y se convirtieron en los principales accionistas de COMCEL, con un 77.92%.

A finales del año 2001, es anunciado un acuerdo de intención para la redistribución de activos dentro de Telecom Américas Ltda., en el cual América Móvil se quedaría con la operación de Colombia, mientras que Telecom Américas concentraría su operación en el mercado de Brasil. El acuerdo de intención se completó el 12 de febrero de 2002, desde ese momento, América Móvil quedó con

el 95.7% de participación en COMCEL a través de diferentes vehículos de inversión.

El 12 de febrero de 2003, COMCEL adquirió la Empresa Regional de Comunicaciones de la Costa Atlántica S.A. Celcaribe a MIHL. Celcaribe cubría los siete departamentos de la costa caribe colombiana (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba y La Guajira).

Con esta nueva integración, el servicio de Celcaribe contó con las ventajas de pertenecer a COMCEL, así como el beneficio de la disponibilidad de todos los planes para los suscriptores de la Costa Atlántica.

En el mes de diciembre de 2004, las compañías COMCEL S.A., OCCEL S.A. y CELCARIBE S.A. se fusionaron luego de la aprobación por parte de las Superintendencias de Valores y Sociedades bajo las resoluciones 1017 del 17 de diciembre de 2004 y 320-003573 del 20 de diciembre de 2004 respectivamente.

Adicionalmente, en el mes de diciembre de 2004, el Ministerio de Comunicaciones otorgó a COMCEL capacidad de espectro adicional, necesario para soportar el crecimiento de tráfico programado para los siguientes años.

COMCEL actualmente cuenta con la capacidad de ofrecer un servicio de cobertura nacional, donde todos los usuarios del territorio colombiano pueden acceder a nuevas tecnologías, más servicios y un mayor y mejor cubrimiento de la red móvil.

A la fecha, Colombia cuenta con tres operadores móviles, los cuales trabajan en todo el territorio nacional. En la banda A "COMCEL", en la banda B "Telefónica", y "Colombia Móvil" como operador de PCS. A Junio de 2005, el número de suscriptores de telefonía móvil a escala nacional creció aproximadamente un 49.8% pasando de un total de 10.400.578 suscriptores, en diciembre de 2004, a 15.581.389 a junio de 2005.

América Móvil es una de las cinco empresas de telecomunicaciones más grandes del mundo y sus operaciones están enfocadas en el continente americano. En junio de 2006, América Móvil fue nombrada por la prestigiosa revista Business Week como la empresa número uno en su clasificación "Information Technology 100". Este galardón lo obtuvo por segundo año consecutivo. Desde su formación, en septiembre del 2000, la empresa mexicana ha expandido con éxito y solidez su presencia a 17 países del continente americano. Ha impulsado una fuerte aceleración en el crecimiento de suscriptores y, por consiguiente, de penetración en casi todos los países donde opera. Esta situación tan destacada, que la ha llevado a tener más de 125 millones de clientes celulares en la región, ha implicado un importante compromiso de inversión para responder a los retos de cobertura, capacidad, calidad e innovación que cada una de las operaciones exige.

América Móvil, es una sociedad anónima de capital variable organizada bajo las leyes de México. Actualmente, es el operador líder de telefonía inalámbrica en América Latina.

Su presencia en el sector de las telecomunicaciones está en países como: México, Colombia, Estados Unidos, Brasil, Perú, Chile, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, Puerto Rico, Jamaica, República Dominicana, Argentina, Paraguay y Uruguay y Ecuador; a través de empresas Subsidiarias (más del 51% pertenece a América Móvil) y empresas Afiliadas (menos del 51% pertenece a América Móvil).

A partir de Febrero de 2002, COMCEL pasó de ser empresa Afiliada a ser empresa subsidiaria de América Móvil.

1.2 MISION

Ser el número uno en Servicio, Calidad y Tecnología en la Comunicación Inalámbrica en Colombia.

1.3 VISION

Continuar fomentando austeridad, optimizando el potencial humano y contribuyendo con el incremento de la productividad.

1.4 VALORES

HONESTIDAD:

Es la manifestación explícita de las conductas consecuentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, enmarcadas en el Código de Ética de la empresa, tanto en nuestro desempeño personal como profesional para asumir y corregir nuestros errores, utilizar los recursos de la Compañía de acuerdo con su razón de ser y fines definidos, y dar información clara, oportuna y congruente a nuestros Clientes, Distribuidores, Proveedores, Superiores y Compañeros.

ACTITUD DE SERVICIO

Es la capacidad de actuar con mis conocimientos, habilidades, destrezas, disposición y voluntad, para resolver cualquier requerimiento de los proveedores, distribuidores, clientes y colaboradores con quienes me relaciono en la operación de nuestra empresa, con relación al producto, atención personal y condiciones del servicio, con el fin de satisfacer y superar sus expectativas, generando mutuos beneficios y rentabilidad a la empresa.

COMPROMISO

Es nuestra dedicación, pasión y entrega total, que prevalece en la mente, voluntad y acciones de cada una de las personas que trabajamos en la empresa, para cumplir en forma efectiva y suficiente las responsabilidades propias de nuestra área y puesto de trabajo, bajo los requerimientos y lineamientos y exigencias de la empresa.

CALIDAD

Es el resultado de aplicar correctamente las políticas, procesos, procedimientos y reglamentos de la empresa, en nuestra área y puesto de trabajo, buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa, en un proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo que conduzca a la excelencia en el servicio y al logro de los resultados planificados, con indicadores que midan el desempeño de los procesos.

RESPETO

Es desarrollar e incentivar en forma permanente una actitud de tolerancia, en donde la comunicación cordial y efectiva, el cumplimiento de las normas de urbanidad la aceptación y reconocimiento de la singularidad de los clientes, distribuidores y colaboradores de la empresa, propicie un trato cordial y amable, como resultado de la calidez en nuestras relaciones interpersonales.

Servicio al cliente NO es solamente atender a las personas.... Es el cumplimiento a las expectativas y necesidades del cliente interno y externo a través de estrategias y actividades que involucran a todo el personal de la

Compañía en la generación de momentos de verdad satisfactorios, relativos al producto, la atención y las condiciones físicas en las cuales se presta el servicio. La excelencia en el servicio es nuestra responsabilidad y se logra con el trabajo de cada uno de los empleados de la empresa, distribuidores, los Call Center y empresas de outsourcing, por eso: es el reto que tiene la compañía, es el reto que tenemos todos, es el fundamento de nuestra gestión.

A LOS VALORES DEL SERVICIO SIEMPRE DEBEMOS LLEVARLOS EN NUESTRO PECHO NUESTRO CORAZÓN Y NUESTRA MENTE PARA SER EXCELENTES EN EL SERVICIO... PONLE PECHO A LA NUEVA CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA

1.5 POLITICAS CORPORATIVAS

Comunicación: Habilidad para mantener canales de comunicación abierta, argumentar ideas y trasmitirlas de manera clara verbalmente o utilizando medios formales de comunicación.

- Mantiene canales de comunicación abierta con diferentes áreas y personas dentro y fuera de la compañía.
- Argumenta sus ideas con hechos y datos reales.
- Comunica sus ideas de manera clara, transparente y efectiva.
- Recolecta, prepara y transmite la información relevante a su equipo de trabajo y a otras áreas.
- Recurre a la persuasión para obtener información relevante y alcanzar sus metas.
- Recurre a medios formales de comunicación para transmitir la información relevante.

Integridad y Responsabilidad: Conoce y aplica el código de ética, orienta a otros basándose en los valores de la organización y protege los intereses y recursos de la compañía.

- Rige su comportamiento por el código de ética.
- Actúa de manera responsable asumiendo los efectos de sus actos.
- Guía, educa y actúa basándose en los valores de la organización.
- Actúa protegiendo los intereses y recursos de la compañía.
- Garantiza la seguridad y confidencialidad de la información.
- Muestra sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con la empresa.

Auto-capacitación: Mantiene interés por actualizarse, se basa en su experiencia para afrontar los retos del cargo y busca retroalimentación constante.

- Mantiene interés por actualizarse constantemente y busca diferentes alternativas para adquirir nuevos conocimientos.
- Se apoya en su experiencia y conocimiento para afrontar las nuevas situaciones.
- Busca retroalimentación en personas de su mismo equipo de trabajo y de otras áreas.

Orientación al Cliente: Se pone en el lugar del cliente para entender sus necesidades y le ofrece alternativas de solución.

- Se pone en el lugar del cliente para comprender sus necesidades.
- Capta las necesidades del cliente y busca de manera oportuna diferentes alternativas para dar solución.
- Explica al cliente el proceso que se realizará para solucionar su problema.

Relaciones Interpersonales: Establece relaciones justas y respetuosas con otras personas y obtiene el apoyo de otros para lograr los objetivos.

- Mantiene relaciones cordiales y de confianza con personas de diferentes áreas y niveles.
- Utiliza la persuasión para conseguir el apoyo de los demás y alcanzar las metas propuestas.
- Promueve el trato justo y respetuoso entre sus colaboradores.

Trabajo en equipo: Trabaja en conjunto con otras áreas y su equipo, promoviendo el análisis de situaciones, la solución de problemas y acuerdos que beneficien a las partes involucradas.

- Trabaja en conjunto con otras áreas para lograr los objetivos de la compañía, manteniendo una actitud de colaboración.
- Promueve el análisis de situaciones y la solución de problemas de manera conjunta.
- Brinda y solicita apoyo a diferentes personas cuando la situación lo requiere.
- Participa con los demás miembros de su equipo para lograr los objetivos propuestos y tomar decisiones en el momento necesario.
- Busca acuerdos que beneficien a las dos partes y los cumple.
- Establece relaciones de confianza y respeto con personas de todos los niveles para facilitar el trabajo en grupo.
- Conoce las funciones y responsabilidades propias y de los demás.

Adaptabilidad: Se ajusta fácilmente a las nuevas condiciones del ambiente y propone ideas y soluciones novedosas.

- Mantiene y genera una actitud positiva frente a diversas situaciones y la trasmite a los demás.
- Demuestra apertura ante nuevas situaciones y las asume con agrado.
- Mantiene la calma y responde exitosamente en situaciones de presión.
- Propone ideas y soluciones novedosas.

1.6 POLITICAS DE CALIDAD

Esta empresa de comunicaciones se rige bajo los parámetros de las siguientes normas de calidad.

- NORMA ISO9000 V. 2000
- NORMA ISO 9001 V. 2000
- NORMA ISSO.9004 V. 2000
- Decreto 1929 2007 factura electrónica
- Ley 527 1999- Reglamento de comercio electrónico
- Norma ISO 19011 V. 2002
- Resolución No. 14465 28 Nov. 07
- La empresa desarrolla permanente controles de calidad.

1.7 FUNCIONALIDAD

La señal de la telefonía celular viaja como las ondas de radio y utiliza subcentrales que permiten desplazar la señal. El territorio celular se divide en celdas. Cada celda tiene su propia antena localizada en un lugar llamado "Estación Base". Como el Cliente se puede desplazar mientras sostiene una conversación, es muy probable que se salga del área que la Estación Base de la celda cubre. Al salirse del área de la celda, el celular comienza a sintonizarse con la Estación Base que

se encuentra en la nueva celda en la cual se encuentre el Cliente y así sucesivamente.

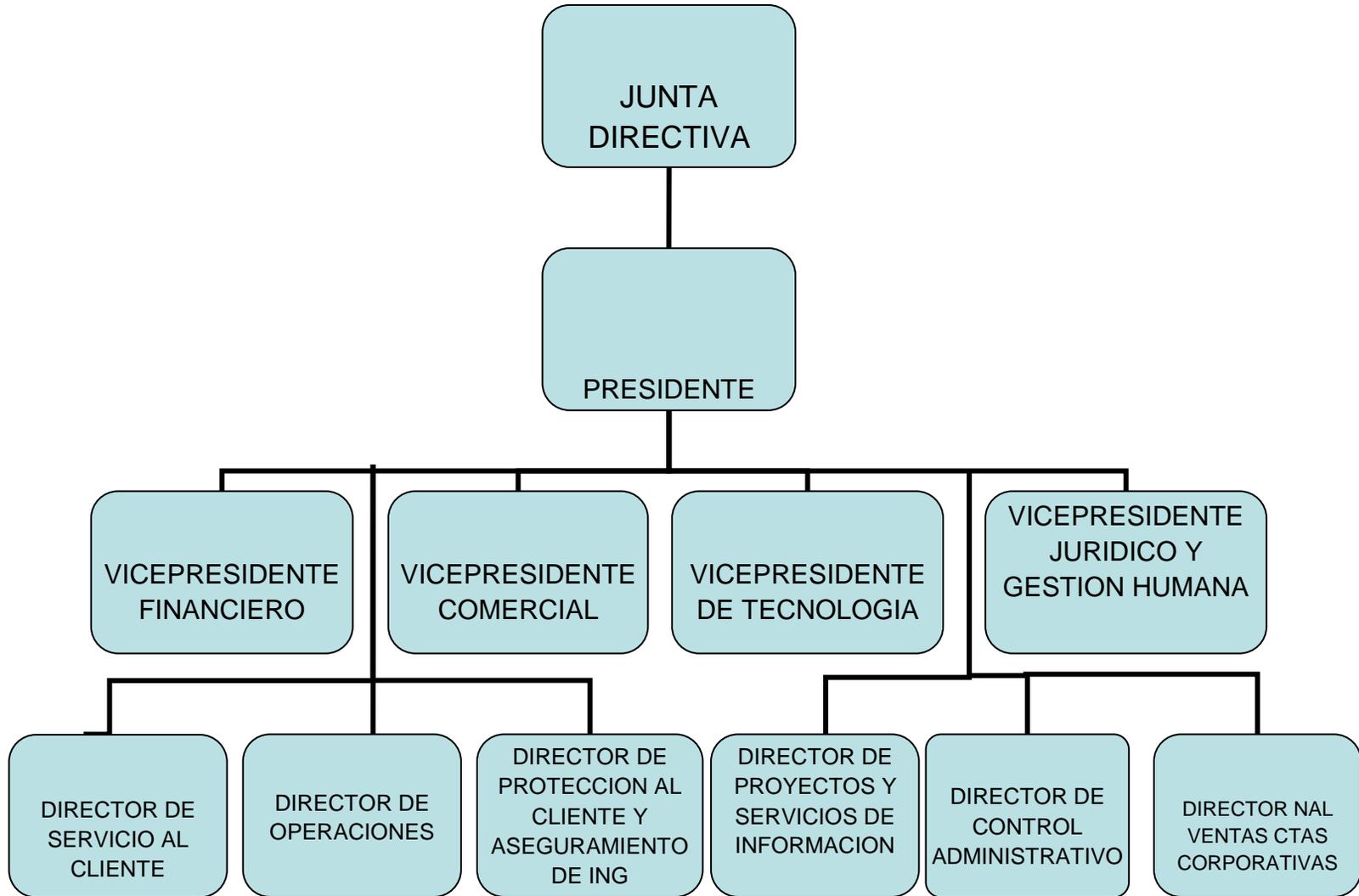
La Tecnología 3GSM se refiere a servicios móviles de Tercera Generación (alta velocidad de transmisión de datos y video).

La tecnología 3GSM ha demostrado ser el estándar que garantiza:

- Que el cliente pueda beneficiarse con el servicio de Roaming Universal en los países que utilicen esta tecnología.
- Calidad superior en los servicios de voz.
- Implementación de nuevos servicios de valor agregado.

3GSM fue concebido en Europa por el Instituto Europeo de Estándares de Telecomunicaciones en el año de 1990. En 1991 se liberó para operar comercialmente en todos los países europeos a través de la frecuencia de 1800 MHz.

1.8 ORGANIGRAMA



1.9 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

PRESIDENCIA: La misión general de la Presidencia es planear, dirigir y controlar el futuro estratégico de la empresa para cumplir con los objetivos de la Compañía y sus Accionistas. Así mismo, dirige las actividades del área de Servicio a Clientes, la Dirección de Proyectos, la Dirección de Control Administrativo y la Gerencia Nacional de Cuentas Corporativas.

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA: Lidera, implementa y asegura la disponibilidad y óptimo aprovechamiento de los recursos financieros de la Compañía, custodiando los ingresos y egresos de la misma.

VICEPRESIDENCIA COMERCIAL: Lidera, planea y desarrolla las estrategias correspondientes a Mercadeo, Ventas y Distribución con el fin de lograr los objetivos de la Compañía.

VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGIA: Lidera el desarrollo de la infraestructura tecnológica en los temas de planeación, ingeniería, instalación, operación y mantenimiento de la red de telecomunicaciones.

VICEPRESIDENCIA JURIDICA Y GESTION HUMANA: Vela porque la compañía cumpla con todas las obligaciones exigidas por la ley colombiana incluyendo las de telecomunicaciones tanto a nivel nacional como internacional. Es responsable del desarrollo y administración del factor humano para lograr los objetivos

propuestos por la Compañía. Dirige las actividades de Seguridad, Administrativa y Servicios Generales.

2. EVALUACION DEL ENTORNO INTERNO

En el área de servicio al cliente se llevan a cabo procesos y acciones que se involucran para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes y donde el compromiso de los colaboradores debe estar soportado por los siguientes principios:

TRABAJO EN EQUIPO

COORDINACION

COMUNICACIÓN

COOPERACION

RESPONSABILIDAD

El Centro de Atención al Cliente en cuestión es visitado diariamente por un promedio de 700 a 800 personas, la cuales son atendidas por los consultores de servicio al cliente, quienes tienen funciones de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El personal que conforma el Centro de Atención al cliente es un total 40 personas, distribuidos así:

1 Coordinador de servicio al cliente

1 Active (segundo al mando)

2 recepcionistas y turneros

17 consultores de barra atendiendo todos los servicios solicitados por los clientes masivos o personales

4 consultores en cubículo para atención de grandes cuentas y clientes corporativos

1 consultor para la atención de datos e Internet

3 Personas en oficinas internas planillando, recepcionando documentos, legalizando y activando aparatos.

3 Cajeros, servicio prestado por empresa de valores

2 Almacenistas, servicio prestado por una empresa logística

4 Personas para servicio técnico, servicio prestado por una empresa outsourcing

1 Persona en venta de accesorios servicio prestado por la empresa outsourcing

Las marcas prestan su servicio al cliente en el Centrote Atención al Cliente en el cual realizan labor de mercadeo, impulso y venta de cada una de las marcas. Nokia, Apple, Sony Ericsson, Motorola, Samsung, Alcatel, Lg, Very Koll, Black Berry etc.

El personal de servicio al cliente esta permanentemente uniformado y cumple con todos los protocolos de servicio al cliente. La compañía vela por manejar buenos perfiles profesionales al momento de la contratación de este personal, los mantiene permanentemente capacitados y actualizados en cuanto a producto y políticas.

En el entorno se percibe gran presión laboral ya que se manejan tiempos laborales extensos y su productividad es medida por tiempos de respuesta y atención, sin embargo el personal de servicio al cliente manifiesta satisfacción y conformidad laboral por encontrarse laborando para una empresa líder en el mercado de las comunicaciones que les ofrece estabilidad laboral, prestaciones y salarios competitivos.

3. EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO

La telefonía móvil se ha convertido en una parte esencial de nuestras vidas y una estructura absolutamente imprescindible para la actividad económica y social de nuestro país. Su éxito se puede ver en el extraordinario crecimiento del número de usuarios y la penetración en la población.

El negocio de la telefonía celular en Colombia, actualmente, se caracterizan por ser servicios que se presentan en un ambiente altamente competitivo que requieren además de conocimiento técnico, habilidades de específicas en mercadeo, ventas, publicidad y atención al usuario entre otros.

De otra parte, dada la mayor competencia y los mayores costos y gastos para conseguir y mantener clientes, estos nuevos negocios tienen menores márgenes y mayores riesgos que los de telefonía tradicional.

Parece claro que la propia estructura del mercado y el hecho de que se trate de un recurso escaso condiciona notablemente la existencia de oligopolios en este sector, lo que hace que el entorno sectorial de las telecomunicaciones en Colombia este dominado por algunos grandes operadores privados como son Telefónica, Colombia móvil y Telmex que han estado dispuestos a hacer una alta

inversión en recursos y en conocimiento, con un alto nivel de riesgo que se hace más relevante ante los altos niveles de competencia y rápida evolución tecnológica que puede hacer obsoleta una inversión antes de que se obtengan los retornos esperados.

El sector de las telecomunicaciones, en Colombia, se caracteriza, igualmente, por un ambiente de apertura, globalización, liberalización y competencia, sin embargo los cambios tecnológicos hacen obsoletas las leyes, dado que la normatividad es poco funcional y de aplicación lenta, además se tiene una cultura del servicio no dirigida al cliente.

4. DIAGNOSTICO DEL AREA DE MEJORA MEDIANTE MATRIZ DAFO (DEBILIDADES – AMENAZAS – FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)

4.1 DEBILIDADES

- Falta de inversión para Investigación y Desarrollo
- Falta de sistemas de información eficientes dificultan la gestión del negocio.
- Limitada experiencia en manejo de negocios en ambiente de competencia, apertura y privatización.
- Bajo sentido de pertenencia y compromiso originados por baja inversión en capacitación del talento humano.
- Carencia de estudios de la demanda
- La oferta no da respuesta a verdaderas necesidades
- Poca aplicación de conceptos de planeación estratégica
- Cultura del servicio no dirigida al cliente
- Falta de centros de servicio al cliente CAC en regiones

- Cantidad significativa de planes
- Planes complicados, no se maneja tarifa única
- Tramitología

4.2 AMENAZAS

- La tecnología hace obsoleta las leyes
- Mayores precios en equipos
- Cambio en la estructura de servicio al cliente de otros operadores
- Estrategias comerciales de la competencia

4.3 FORTALEZAS

- Ser el operador número uno en telefonía celular en Colombia
- Tener el mayor número de usuarios 24.195.054 al mes de Junio del 2008.
- Tener el mayor número de puntos de venta a nivel nacional 23.323 teniendo en cuenta todos los canales de venta y distribución
- Tener centros de servicio al cliente personalizado CAC .
- Tener servicio al cliente telefónico
- Tener servicio al cliente a través de la página web.
- Tener servicio al cliente para empresas a través del portal corporativo
- Señal y cobertura casi en el 100% del país
- Centros de servicio de recaudo en capitales, regiones y municipios
- Personal directo de Comcel atendiendo los CAC en promedio 30 personas.
- Personal con perfiles altos en el área de servicio al cliente
- Grupos especializados en servicio al cliente dependiendo del mercado.

4.4 OPORTUNIDADES

- Desarrollo económico acelerado en Colombia
- Demanda creciente, específicamente en estratos 1, 2 y sectores industrial y comercial.
- Aumento de capacidad instalada.
- Ambiente de apertura, globalización, liberalización y competencia.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Mercado corporativo activo actualmente con otros operadores
- Mercado corporativo y masivo potencial con necesidad de comunicación en voz y datos
- Cierre de oficinas puntos de venta por parte de la competencia
- Traslado del servicio al cliente, por parte de la competencia a los distribuidores de venta, quienes no son personal directo
- Mayor cantidad de puntos de venta y distribución de producto en regiones y municipios.
- Ser pioneros en tecnología de datos e Internet inalámbrico

4.5 CONSTRUCCION DE MATRIZ DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ser el operador número uno en telefonía celular en Colombia: El reconocimiento de la empresa y su liderazgo son indiscutibles • Tener el mayor número de usuarios 24.195.054 al mes de Junio del 2008: es la empresa con el mayor número de usuarios en el país y su crecimiento es muy significativo • Tener el mayor número de puntos de venta a nivel nacional 23.323 teniendo en cuenta todos los canales de venta y distribución: La cobertura a nivel nacional hace de la empresa de telefonía celular la más fuerte en el mercado, permitiendo inclusive llegar • Tener centros de servicio al cliente personalizado CAC . • Tener servicio al cliente telefónico • Tener servicio al cliente a través de la página web. • Tener servicio al cliente para empresas a través del portal corporativo • Señal y cobertura casi en el 100% del país • Centros de servicio de recaudo en capitales, regiones y municipios • Personal directo de Comcel atendiendo los CAC en promedio 30 personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de centros de servicio al cliente CAC en regiones • Cantidad significativa de planes • Planes complicados, no se maneja tarifa única • Tramitología
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado corporativo activo actualmente con otros operadores • Mercado corporativo y masivo potencial con necesidad de comunicación en voz y datos • Cierre de oficinas puntos de venta por parte de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores precios en equipos • Cambio en la estructura de servicio al cliente de otros operadores • Estrategias comerciales de la competencia

<ul style="list-style-type: none">• Traslado del servicio al cliente, por parte de la competencia a los distribuidores de venta, quienes no son personal directo• Mayor cantidad de puntos de venta y distribución de producto en regiones y municipios.• Ser pioneros en tecnología de datos e Internet inalámbrico	
--	--

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

5.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE: Con el ánimo de realizar una propuesta que esté respaldada con un estudio, se llevó a cabo una encuesta en el área de Servicio Al Cliente de la Empresa de Telefonía Celular en Pereira; la cual estuvo determinada por las siguientes características:

5.1.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA:

$$N = 800$$

$$P = \text{Proporción de satisfacción} = 50\% = 0,5$$

$$Q = \text{Proporción de No Satisfacción} = 50\% = 0,5$$

E = ERROR PERMITIDO AL HACER LA INVESTIGACIÓN

$$E = 5\% = 0,05$$

$$n = \frac{N \times P \times Q}{(N-1)E^2 + P \times Q} = n = \frac{(800)(0,5)(0,5)}{(800-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)}$$

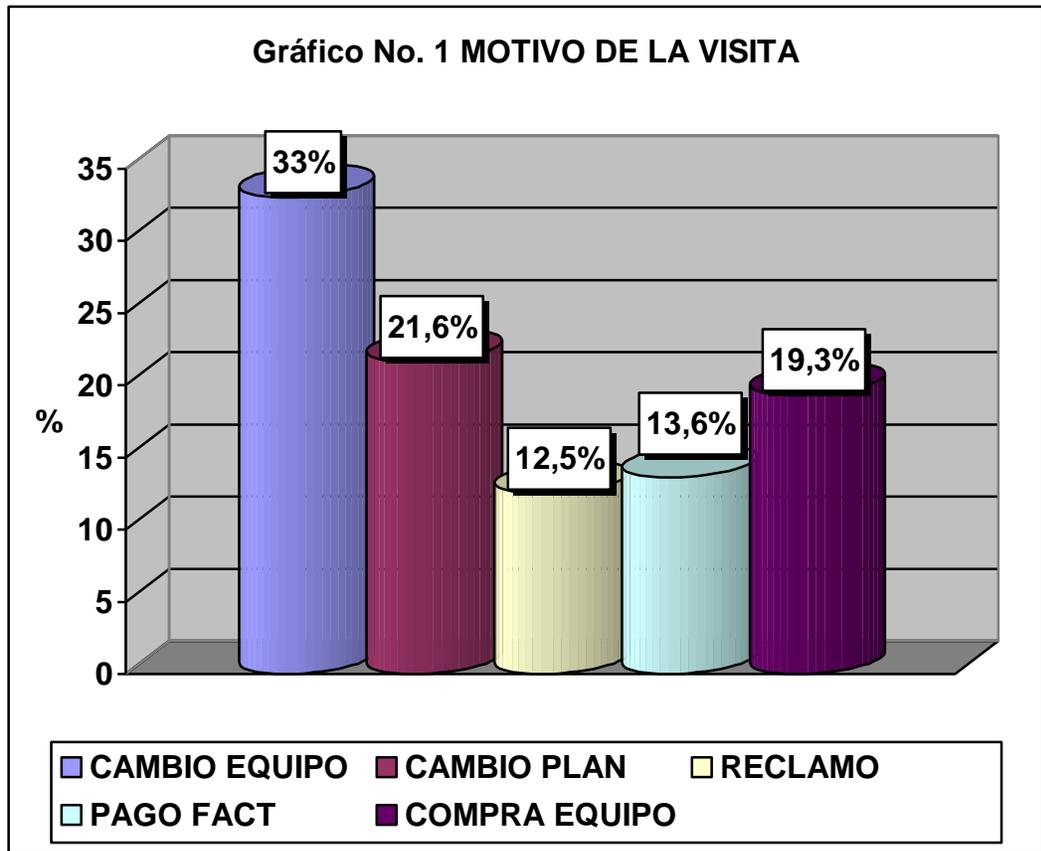
$$n = \frac{200}{1,9975 + 0,25} = n = \frac{200}{2,2475}$$

$$n = 88,98$$

5.1.2 RESULTADOS

Cuadro No. 1 MOTIVO DE SU VISITA

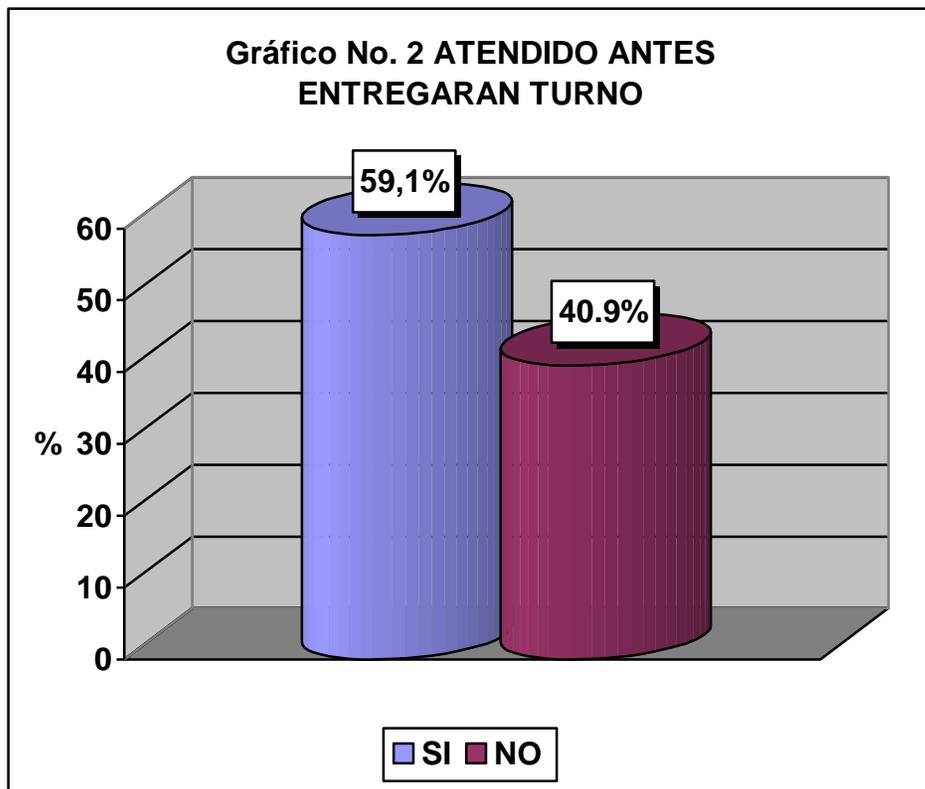
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
CAMBIO EQUIPO	29	33,0	33,0
CAMBIO PLAN	19	21,6	54,5
RECLAMO	11	12,5	67,0
PAGO FACT	12	13,6	80,7
COMPRA EQUIPO	17	19,3	100,0
TOTAL	88	100,0	



Al preguntársele a los encuestados por el motivo de su visita al Centro de Atención, el 33% afirmó que por cambio de equipo, el 21,6% por cambio de plan; 19,3% por compra de equipo y el 26,1% por reclamo o pago de factura.

Cuadro No. 2 ATENDIDO ANTES ENTREGARAN TURNO

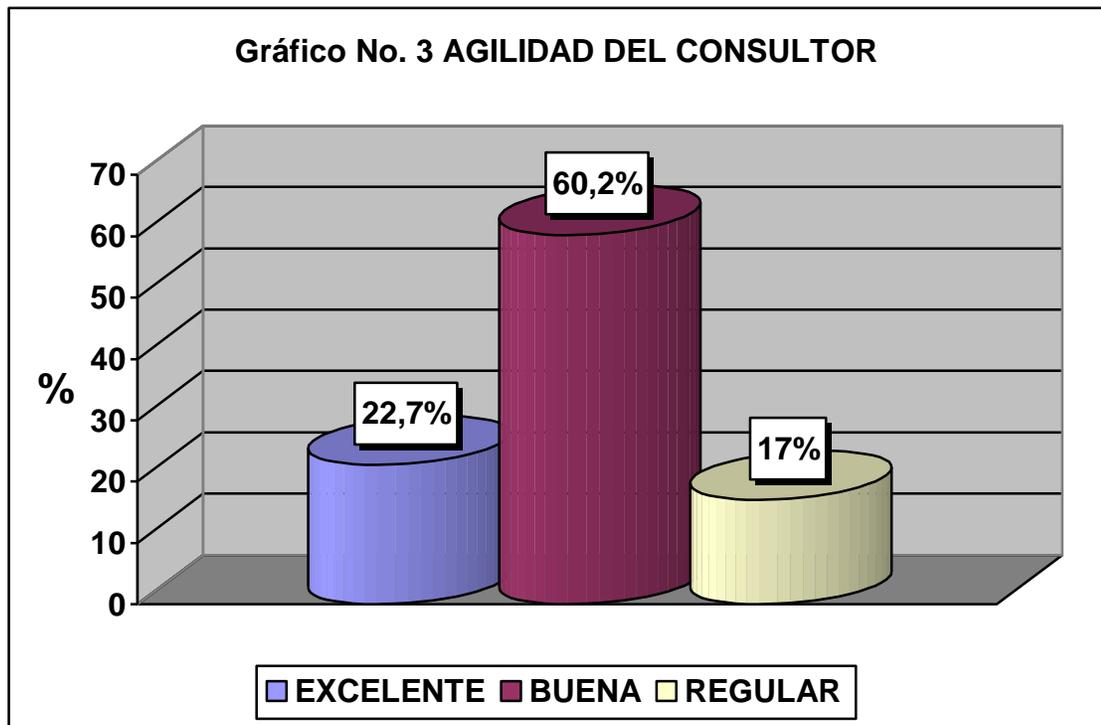
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	52	59,1	59,1
NO	36	40,9	100,0
TOTAL	88	100,0	



El estudio nos muestra como el 59,1% de los encuestados afirma haber sido atendido por un consultor antes de entregársele el turno, el 40,9% restante dijo que no.

Cuadro No. 3 AGILIDAD DEL CONSULTOR

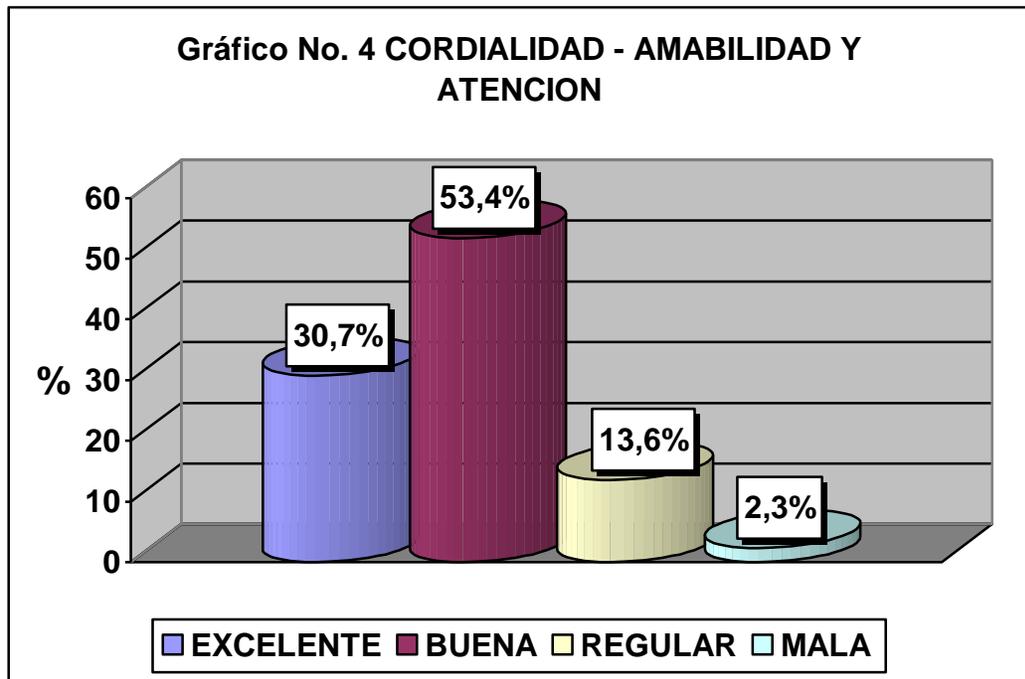
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
EXCELENTE	20	22,7	22,7
BUENA	53	60,2	83,0
REGULAR	15	17,0	100,0
TOTAL	88	100,0	



Respecto a la agilidad en el servicio el estudio nos muestra como el 60,2% de las personas califica como buena la agilidad, 22,7% como excelente y 17% como regular; ninguno de los consultados califica la agilidad como mala.

Cuadro No. 4 CORDIALIDAD – AMABILIDAD Y ATENCION

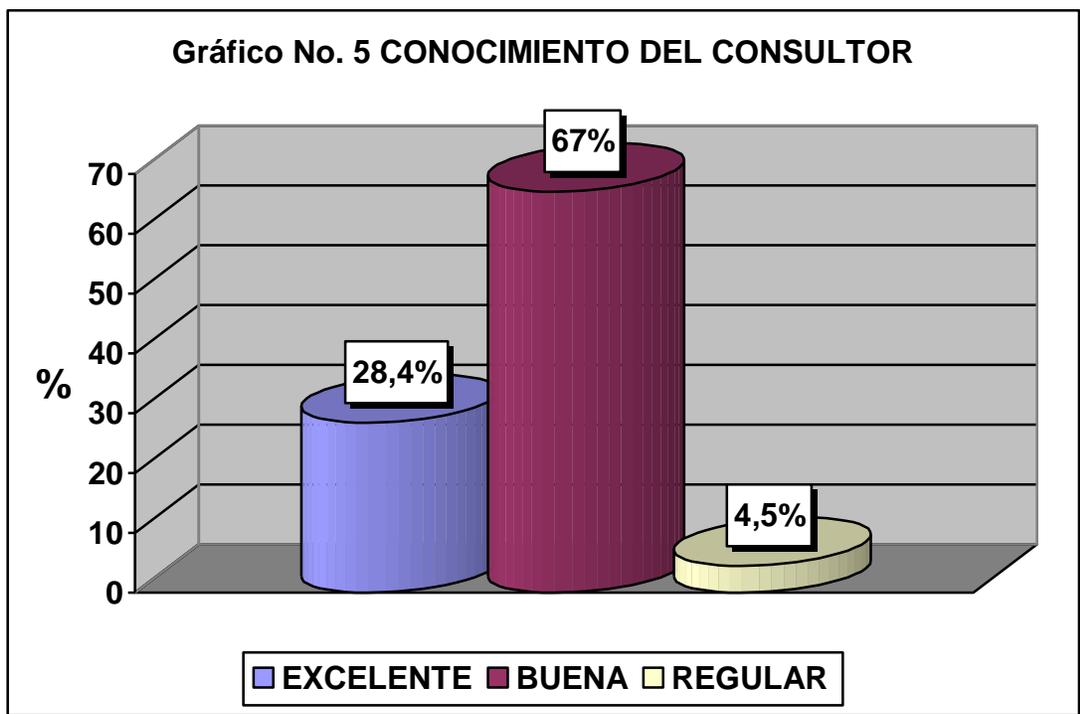
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
EXCELENTE	27	30,7	30,7
BUENA	47	53,4	84,1
REGULAR	12	13,6	97,7
MALA	2	2,3	100,0
TOTAL	88	100,0	



En tanto, la cordialidad, amabilidad y atención de los consultores fue catalogada como buena por el 53,4% de los encuestados, como excelente por el 30,7% y como regular o mala por el restante 15,9%.

Cuadro No. 5 CONOCIMIENTO DEL CONSULTOR

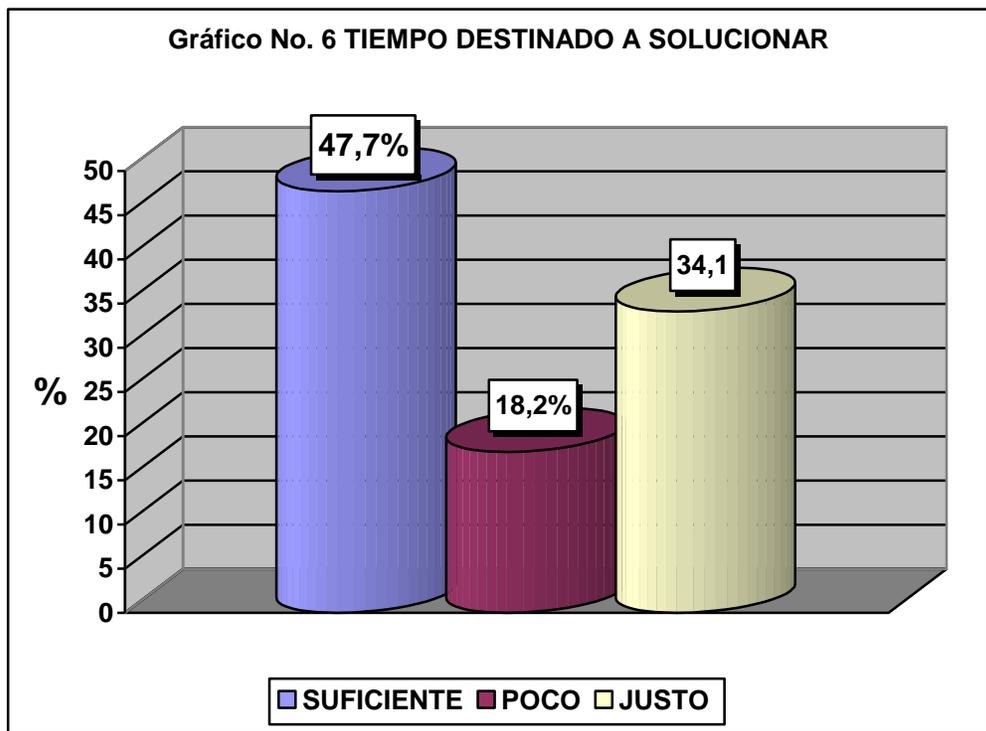
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
EXCELENTE	25	28,4	28,4
BUENA	59	67,0	95,5
REGULAR	4	4,5	100,0
TOTAL	88	100,0	



El 67% de los encuestados considera como bueno el conocimiento que posee el consultor respecto al tema, 28,4% lo considera excelente y 4,5% como regular; ningún encuestado considera el conocimiento como malo.

Cuadro No. 6 TIEMPO DESTINADO A SOLUCIONAR

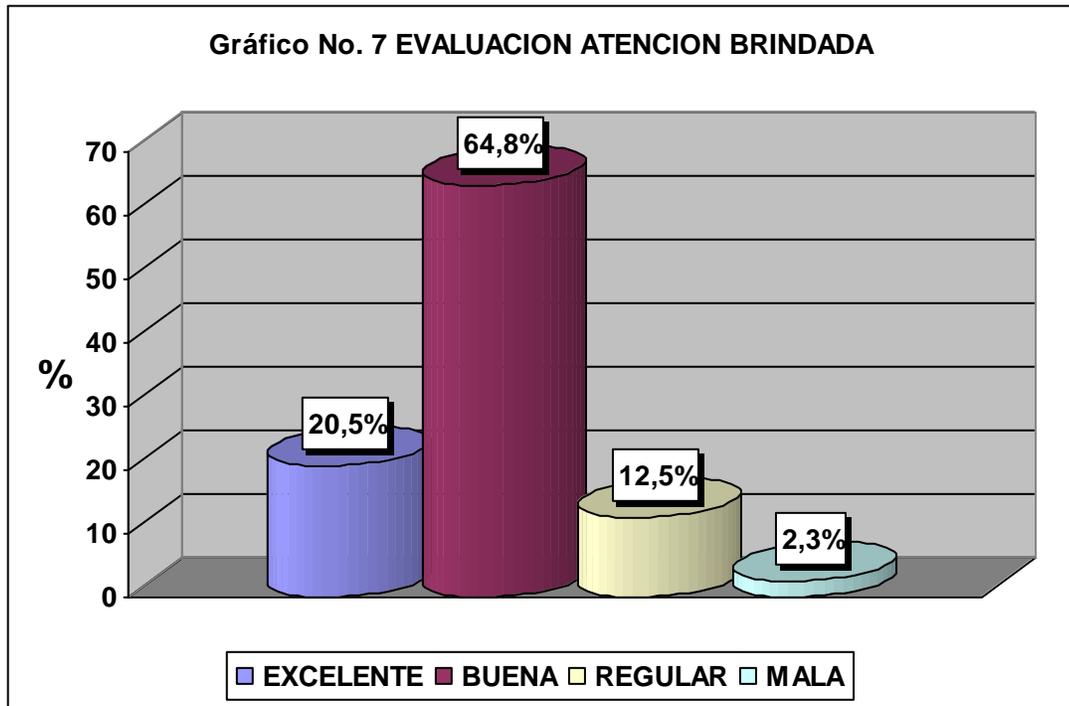
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SUFICIENTE	42	47,7	47,7
POCO	16	18,2	65,9
JUSTO	30	34,1	100,0
TOTAL	88	100,0	



A la pregunta sobre el tiempo destinado por el consultor al ser atendidos los encuestados lo calificaron como suficiente el 47,7%, como justo el 34,1% y como poco el 18,2%.

Cuadro No. 7 EVALUACION ATENCION BRINDADA

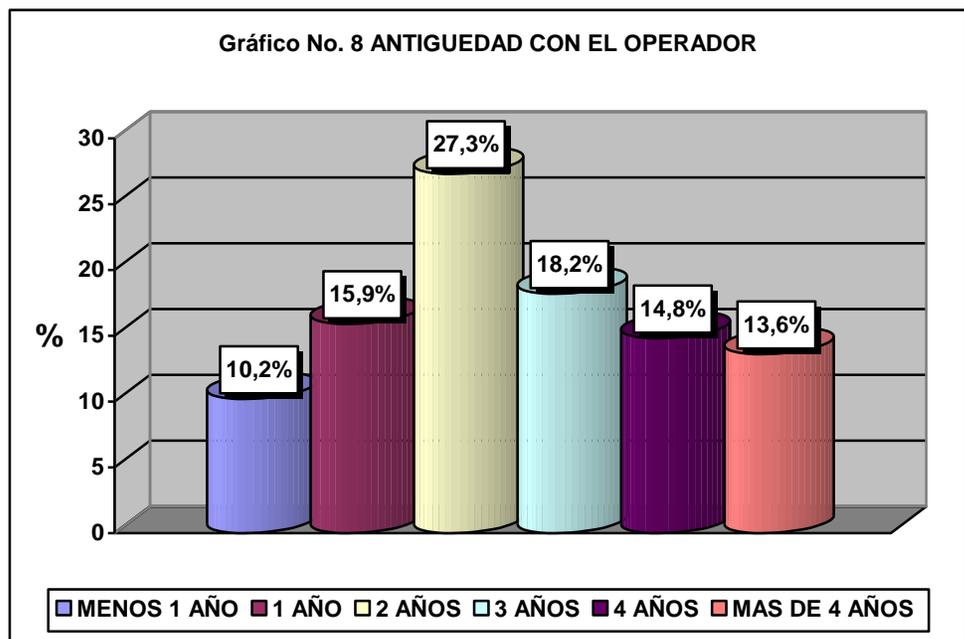
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
EXCELENTE	18	20,5	20,5
BUENA	57	64,8	85,2
REGULAR	11	12,5	97,7
MALA	2	2,3	100,0
TOTAL	88	100,0	



La atención brindada en el Área de Servicio al Cliente se califico por los consultados como excelente por el 20,5%, como buena por el 64,8% y como regular o mala por el 15,8%.

Cuadro No. 8 ANTIGUEDAD CON EL OPERADOR

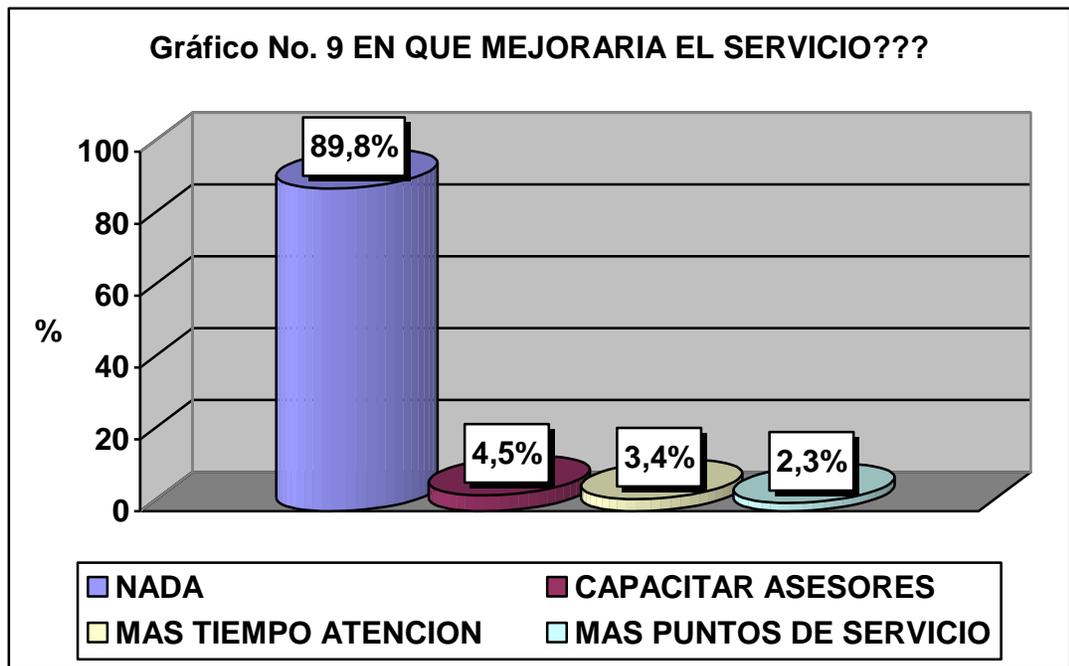
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
MENOS 1 AÑO	9	10,2	10,2
1 AÑO	14	15,9	26,1
2 AÑOS	24	27,3	53,4
3 AÑOS	16	18,2	71,6
4 AÑOS	13	14,8	86,4
MAS DE 4 AÑOS	12	13,6	100,0
TOTAL	88	100,0	



La antigüedad con el operador de los encuestados, según el estudio, es de 2 años el 27,3%, menos de dos años el 26,1% y más de 2 años el 46,6%.

Cuadro No. 9 EN QUE MEJORARIA EL SERVICIO?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
NADA	79	89,8	89,8
CAPACITAR ASESORES	4	4,5	94,3
MAS TIEMPO ATENCION	3	3,4	97,7
MAS PUNTOS DE SERVICIO	2	2,3	100,0
TOTAL	88	100,0	



El estudio muestra como el 89,8% no opina respecto a en que puede mejorar el servicio, mientras que el 10,2% restante piensa que puede mejorar en aspectos como: capacitación de los consultores, más tiempo de atención o más puntos de atención.

5.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

AREA DE SERVICIO AL CLIENTE					
DEBILIDADES	RAZONES QUE LO PROVOCAN	POSIBLES ACCIONES	VALORACIÓN DE LA VIABILIDAD DE CADA ACCIÓN	ACCIONES FACTIBLES DE LOGRAR	IMPORTANCIA DE CADA ACCIÓN PARA SUPERAR LA DEBILIDAD
Falta de centros de servicio al cliente CAC en regiones	1. Falta de Presupuesto	Ajuste presupuestal	Alta	Hacer una reestructuración del presupuesto regional, reduciendo en otras áreas para aumentar a esta destinación.	Alta
	2. Numero de usuarios	Aumentar ventas en lugares donde no existen CAC	Alta	Destinando los ingresos logrados, con el aumento en ventas en los lugares donde no existen CAC, para así soportar la apertura de estos nuevos puntos de atención.	Alta
	3. Políticas de servicio al cliente de la empresa	Ajuste de las políticas al cliente de la empresa	Media	Revisando los niveles de servicio de la competencia y definiendo si la empresa esta por encima o por debajo de esta en cuanto a disponibilidad de CACs.	Alta
Cantidad significativa de planes	1. Es un mercado cambiante altamente competitivo	Hacer una evaluación constante de los planes para ir sacando del mercado los menos rentables	Alta	Mover a la gente hacia planes más generales y rentables, a través de telemercadeo.	Alta

Planes complicados, no se maneja tarifa única	1. Es un mercado cambiante altamente competitivo	Mejorar la comunicación interna sobre todos los planes que estén activos.	Media	Capacitación constante e individualizada de los planes, a través de la plataforma tecnológica (tutoriales disponibles en la intranet etc). Con incentivos.	Alta
		Cuando sea posible, inducir al cliente a cambiar de plan para que estos se reduzcan.	Alta	Realizar permanentemente campañas de telemarketing para conseguir que los usuarios se agrupen en los planes más rentables.	Alta
Tramitología	1. Marco Legal específico para telefonía celular.	Informar claramente, a los usuarios, los procesos y alternativas exigidos por el marco legal específico para telefonía celular.	Alta	Que la información suministrada por el consultor este totalmente completa para evitar reprocesos.	Alta
	2. Política de servicio al cliente.	Dar el mismo nivel de servicio tanto al entrar como al salir a cualquier abonado	Media	Capacitar a los consultores en estrategias de largo plazo (el usuario puede volver a tener un contacto con la empresa, y de la despedida depende que esto suceda).	Alta
	3. Deseo de retención de usuarios.	Que los anillos de retención sean efectivos pero no sobre pasen los límites del respeto al cliente	Alta	Cambiar las tácticas para la retención de usuarios.	Media

Fuente: Formatos de Cuadros sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior Suministrados por el Doctor Jonnier Cardona

OBJETIVO: Mejorar la calidad en el servicio del área de servicio al cliente

Debilidad	Acciones		Indicadores	Fuentes de Verificación	Fecha	Responsable
	Actividades	Tareas				
Falta de centros de servicio al cliente CAC en regiones	1. Ajuste presupuestal	1.1 Definición de rubros susceptibles de ajuste, regionalmente.	Obtener 30% de los recursos necesarios para una nueva CAC.	Certificado de disponibilidad presupuestal.	Ene-09	Gerencia de servicio al cliente y Vicepresidencia Financiera
		1.2 Redireccionamiento de recursos a la creación de nuevas CAC.				
	2. Aumentar ventas de pospago en lugares donde no existen CAC.	2.1 Identificar lugares con altas poblaciones desatendidas.	Obtener otro 30% de los recursos necesarios para una nueva CAC.	Reporte mensual de ventas pospago de los lugares donde no existe CAC.	Ago-09	Vicepresidencia Comercial y Gerencia de Servicio al cliente.
		2.2 Definición de estrategias dirigidas a la población objetivo.				
		2.3 Implementar las estrategias diseñadas para aumentar ventas.				
	Cantidad significativa de planes.	1. Mover los abonados hacia planes mas generales y rentables, a través de telemarketing.	1.1 Identificar los usuarios que están en planes menos rentables	70% de los usuarios en los planes mas rentables	Reporte mensual de la distribución por planes.	Mar-09
1.2 Establecer incentivos para los usuarios que cambien de plan.						

		1.3 Realizar las llamadas correspondientes.				
Planes complicados, no se maneja tarifa única.	1. Capacitación constante e individualizada de los planes, a través de la plataforma tecnológica (tutoriales disponibles en la intranet etc). Con incentivos.	1. Elaboración de los tutoriales para publicar en la intranet.	90% de los consultores con una suficiencia del 80% sobre los planes de la compañía.	Evaluaciones mensuales.	Oct-09	Gerencia de Mercadeo y Gerencia de entrenamiento y capacitación
		2. Definición de horarios de capacitación individual de los consultores (cada uno podrá entrar a capacitarse en el horario que considere mas conveniente).				
		3. Definición de incentivos.		Evaluación del logro de los incentivos por parte de los consultores.		
		4. Publicación de los tutoriales en la intranet.		Numero de reclamos en CAC, por este concepto.		
	2. Realizar, permanentemente, campañas de	1.1 Identificar los planes menos rentables	70% de los usuarios en los planes	Reporte mensual de la distribución	May-09	Gerencia de Mercadeo

	telemercadeo para agrupar los usuarios en planes mas rentables.	1.2 Establecer incentivos para los usuarios que cambien de plan. 1.3 Realizar las llamadas correspondientes.	mas rentables	por planes.		
Tramitología	1. Capacitar a los consultores en estrategias de largo plazo.	1. Definición de las estrategias de fidelización de usuarios a largo plazo.	Conseguir un 40% más de recompra por usuarios que hayan desertado.	Reporte mensual de la distribución de compras por tipo de usuario.	Oct-09	Gerencia de Mercadeo y Gerencia de entrenamiento y capacitación
		2. Implantación de una cultura de fidelización de los usuarios a largo plazo.				
		3. Incluir un tipo de usuario que sea el usuario que regresa.				
	2. Suministrar a los abonados la información precisa sobre los trámites.	1. Definir los tramites más frecuentes que deben realizar los usuarios.	40% menos visitas de los usuarios al CAC, por este concepto.	Reporte mensual de la distribución por reclamos	Mar-09	Gerencia de mercadeo, Vicepresidencia Comercial y Gerencia de servicio al cliente.
		2. Plasmar los pasos de cada trámite en un volante individual.				
		3. Entregar el volante en el CAC, antes de que el usuario pase con el consultor.				

Fuente: Formatos de Cuadros sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior Suministrados por el Doctor Jonnier Cardona

6. CONCLUSIONES

- El estudio mostró que la gran mayoría de los clientes de la empresa de Telefonía Celular tenían un buen concepto de la atención brindada en el Centro de Atención Al Cliente.
- Quienes consideraban que la atención no era buena, creían que se hacía necesario ampliar el número de consultores.
- Igualmente la mayoría de los clientes consideraban que se hacía necesario otro centro de Atención al Cliente en la ciudad, aunque este ya existe, la gente no lo conoce.
- Muchos de quienes mostraron inconformidad con las facturas se consideraron bien atendidos.
- Entre las principales sugerencias se encontraban las de la solicitud de baños públicos para los clientes, así como sillas para esperar la atención.
- Un gran número de clientes consideraban que se hacía necesario ampliar los horarios de atención.
- Se encontró que los clientes se sintieron en su gran mayoría, bien atendidos por los consultores.
- El presentar tarifas y planes complicados para el manejo del cliente, dificulta la labor de retención de clientes para servicio al cliente
- El porcentaje del tiempo utilizado en la atención al usuario fue calificado como poco en un porcentaje superior a la calidad de la atención.
- Es importante que la empresa evalúe su ejecución presupuestal y exista la posibilidad de una readecuación de los CAC en cuanto el servicio de baños y salas de espera.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener el buen servicio, ya que este centro de atención al cliente en particular no reportó grandes quejas.
- Se recomienda realizar capacitaciones permanentes en atención al cliente y charlas de motivación a los consultores de servicio al cliente, esto con el fin de continuar ofreciendo un buen servicio a los usuarios.
- Evaluar la opción de colocar CAC en regiones (municipios), que sean puntos satélites o centros de acopio, con el fin de lograr una mayor penetración y llegar a más usuarios con servicio al cliente.
- Reevaluar los tiempos de productividad de servicio al cliente, con el fin de que los clientes queden completamente satisfechos, evitando visitas repetitivas.
- Se recomienda replantear los planes ofrecidos a los clientes, ya que el tener tanto planes y que sean complicados de manejar por el cliente, dificulta la labor de servicio al cliente como es la venta de líneas nuevas y la retención de usuarios.
- Se recomienda realizar la contratación de más consultores de servicio al cliente con el fin de brindar una mejor atención y mejorar los tiempos de respuesta y productividad.

- Realizar más brigadas de capacitación al usuario personalizadas o a través de POP en las cuales se les cree la cultura y enseñe sobre las opciones que tienen de solucionar sus inconvenientes sin necesidad de desplazarse hasta los CAC (*611, portal corporativo, página web).
- A pesar de que ya se ubicó otro CAC en el centro de la ciudad, la gente aún no lo conoce; se recomienda sacar más publicidad en la cual se le informe a la gente, logrando repartir de manera equitativa los usuarios entre los dos CAC teniendo clientes más satisfechos, mejores resultados de productividad y mejores índices de calidad.
- Llevándose a cabo la implementación de las acciones sugeridas en este plan de mejoramiento, se observará un mejor desempeño y un incremento en los índices de calidad y productividad del área de servicio al cliente, los cuales repercutirán positivamente en los clientes

BIBLIOGRAFIA

- www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/UTH2006-08-28/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3252419.html].
- Portal de información interno de la empresa
- Intranet de la empresa
- Información suministrada por el coordinador del CAC (centro de servicio al cliente)
- Información suministrada por los consultores de servicio al cliente del CAC (centro de servicio al cliente)
- Página web de la compañía
- Índices de gestión comercial y productividad del área de servicio al cliente
- Portal Corporativo de la empresa
- Formatos de Cuadros sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior Suministrados por el Doctor Jonnier Cardona

ANEXOS

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL ÁREA DE SERVICIO
AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR**

NOMBRE: _____

DIRECCIÓN: _____

TELEFONO: _____ CELULAR: _____

FECHA: _____

1. Por favor indicar cual fue el motivo de la visita al Centro de Atención al Cliente
 - a. Cambio de Equipo _____
 - b. Cambio de Plan _____
 - c. Reclamo _____
 - d. Pago de factura _____
 - e. Compra de Equipo _____

2. Fue usted atendido por un consultor de la empresa antes de que le entregaran el turno de atención?
SI _____ NO _____

3. La agilidad del consultor en la atención de su caso fue:
 - a. Excelente _____
 - b. Buena _____
 - c. Regular _____
 - d. Mala _____

4. La cordialidad, amabilidad y atención del consultor que lo atendió fue:
 - a. Excelente _____
 - b. Buena _____
 - c. Regular _____
 - d. Mala _____

5. El conocimiento sobre el tema tratado por parte de quien lo atendió es:
 - a. Excelente _____
 - b. Buena _____
 - c. Regular _____
 - d. Mala _____

6. Cree usted que el tiempo en el que fue atendido fue:
 - a. Suficiente _____
 - b. Poco _____
 - c. Justo _____

7. Por favor evalúe la atención brindada en el área de servicio al Cliente
 - a. Excelente _____
 - b. Buena _____
 - c. Regular _____
 - d. Mala _____

Observaciones: _____

Gracias por su colaboración