

**UNIVERSIDAD APEC**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

Monográfico para optar por el título de:  
**MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**“ANALISIS DE LA GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE  
EN EL CENTRO DE REPARACIONES DE MOVILES EN  
MOVILTEC DOMINICANA PARA EL AÑO 2010; ESTUDIO DE  
CASO”**

**Sustentante:**

**Francisco Alberto Hernández González Matrícula: 2001-2746**

**Asesor:**

**Prof. Edmundo Morel**

Santo Domingo, D. N.

Abril 2010

**“ANALISIS DE LA GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN  
EL CENTRO DE REPARACIONES DE MOVILES EN MOVILTEC  
DOMINICANA PARA EL AÑO 2010: ESTUDIO DE CASO”**

# INDICE TEMATICO

## Resumen

	<b>Página</b>
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
1.1. Definición del problema	1
1.2. Objetivos	5
1.3. Justificación	6
<b>II. MARCO TEORICO</b>	<b>7</b>
2.1. Servicio al cliente	9
2.1.1. Cliente	10
2.1.2. Servicio	
2.1.3. Calidad en el servicio al cliente	11
2.2. Telefonía Móvil	17
2.2.1. Teléfono Móvil ó Celular	17
2.3. Centro de Reparaciones de Móviles	19
2.4. Administración y Reingeniería de Procesos	19
2.5. Liderazgo y Supervisión	22
2.6. La Motivación	24
2.7. Evaluación de desempeño	26
<b>III. ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>27</b>
3.1. Tipo de Investigación	27
3.2. Métodos de investigación	28
3.3. Estrategias Metodológicas	28
3.4. Diseño Metodológico	29
3.5. Población para el estudio	29
3.6. Fuentes de Investigación	30
3.7. Técnicas de Investigación	30
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSION</b>	<b>32</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>46</b>
<b>APENDICES</b>	

# INDICE DE GRAFICOS

## GRAFICAS

	<b>Página</b>
<b>GRAFICA 1.</b> Modelo ASCI	10
<b>GRAFICA 2.</b> Ciclo de calidad impulsado por el cliente	12
<b>GRAFICA 3.</b> Marcas de móviles más reconocidas	18
<b>GRAFICA 4.</b> Proceso QIP en Branc-Smith Printing	21
<b>GRAFICA 5.</b> Representación gráfica de la encuesta realizada	39
<b>GRAFICA 6.</b> Representación gráfica de la encuesta realizada	40
<b>GRAFICA 7.</b> Representación gráfica de la encuesta realizada	40
<b>GRAFICA 8.</b> Representación gráfica de la encuesta realizada	41
<b>GRAFICA 9.</b> Representación gráfica de la encuesta realizada	42
<b>GRAFICA 10.</b> Representación gráfica de la encuesta realizada	42

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación estuvo enfocado en el “Análisis de la gestión del servicio al cliente en el Centro de Reparaciones de móviles en la compañía MOVILTEC DOMINICANA”, ya que la misma ha afectado la calidad del servicio brindado en esta área de la institución. En este sentido, la presente investigación ha estudiado la forma en como es el manejo de esta área a nivel de servicio con los clientes que visitan este Centro, analiza los procesos actuales de esta área, qué perciben los clientes actualmente, cómo se comportan los empleados y supervisores, cómo se capacita el personal de esta área, cómo evalúan el personal de esta área y a su vez cómo son motivados.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se hizo uso de toda la documentación disponible, la cual fue analizada a partir de una lista de cotejo previamente elaborada, una guía para las entrevistas realizadas al personal de esta área, una encuesta realizada a los clientes que visitan esta área y de igual modo se hizo presencia para extraer todo tipo de información percibida. El tipo de investigación utilizada es descriptiva y aplicada, el método de investigación utilizado es documental y de campo, y el diseño metodológico utilizado es transversal.

El desarrollo de los objetivos de la presente investigación permitió establecer la necesidad de implementar medidas para mejorar la calidad de la satisfacción del cliente en esta área, supervisar de manera activa los

conocimientos adquiridos en la capacitación, incentivar la labor del personal y remunerarlos y enfocarlos más a la calidad del servicio para lograr una satisfacción esperada y deseada por los clientes.

**Palabras Claves:**

Servicio al Cliente

Administración

Liderazgo y Supervisión

Capacitación

Motivación

Evaluación de Desempeño

Calidad

## **1. Lista de Cotejos**

- Revisión y análisis de los procesos de ingreso y retiro de móviles que utilizan actualmente en el Centro de Reparación, con la finalidad de identificar la forma de cómo están definidos y el nivel de cumplimiento de los mismos.
- Analizar, en caso de que exista, la estrategia diseñada por el área, para alcanzar el mayor nivel de satisfacción por el cliente.
- Analizar el contenido de los programas de capacitación de la empresa, con el objetivo de verificar si estos cumplen de manera efectiva las demandas de capacitación que requiere un Centro de Reparación de Móviles.
- Verificar los parámetros establecidos por la empresa para reclutar su personal y en qué medida estos permiten mantener una satisfacción sustentable para el cliente, a través de las habilidades y cualidades requeridas para hacer una gestión de servicio efectiva.
- Verificar la frecuencia de capacitación para este personal y el tipo de capacitación ofrecida.
- Analizar los planes de incentivos establecidos por la empresa para su personal de esta área y en qué medida contribuyen a incrementar la productividad de los mismos.
- Verificar los criterios de evaluación de desempeño que se ha diseñado para esta área, para validar cómo estos permiten el crecimiento del personal asignado.

## 2. Guía para las Entrevistas

Según su criterio y experiencia:

- ¿Cuál ha sido el grado de satisfacción de los clientes a la hora de visitar este Centro de Reparaciones de Móviles?
- ¿Cuáles beneficios se les brinda al momento de visitar esta Centro?
- ¿Qué tan frecuente se revisan y supervisan los procesos establecidos para el ingreso, reparación y retiro de los móviles?
- ¿Alguna vez se han realizados encuestas a los clientes sobre la calidad del servicio?
- ¿Alguna vez han pensado en tener técnicos propios de la empresa para el desarrollo de la reparación de los móviles?
- ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes con esta empresa externa contratada?
- ¿Cuáles aspectos se consideran esenciales para reclutar el personal de esta área?
- ¿Cómo se capacita este personal y cuáles elementos son fundamentales para estos fines?
- ¿Cómo motiva la empresa a este personal y qué criterios utiliza para estos fines?
- ¿Cuáles parámetros son considerados para evaluar el personal de esta área?
- ¿Cuáles estrategias utiliza la empresa para garantizar una gestión de servicio eficaz?

### 3. Cuestionario

1. ¿Visita usted frecuentemente este Centro de Reparaciones de Móviles?  
a)Si b)No
2. ¿Cuál ha sido su experiencia al visitar este Centro de Reparación de Móviles?  
a)Excelente b)Buena c)Regular d)Deficiente
3. ¿Considera necesario la automatización del proceso de ingreso y retiro de los móviles al Centro? a)Si b)No
4. ¿Cuáles deficiencias considera usted que presenta este Centro de Reparaciones de Móviles? (Seleccione todas las pertinentes) a)Largas Colas b)Poca Organización c)Poco Personal d) Tiempo de Repuesta e)Poco Equipos para Préstamo f)Poco sentido de urgencia g)Ninguna cortesía h)Todas las anteriores
5. ¿Le gustaría recibir notificaciones de seguimiento o status de su depósito por vía telefónica, correo electrónico, mini mensajes de texto (SMS)?  
a)Si b)No
6. ¿Por cuál vía le gustaría más?  
a)Telefónica b)Correo electrónico c)Mini mensajes de texto (SMS) d)Fax
7. ¿Le gustaría recibir descuentos significativos a la hora de sustituir un móvil no reparable? a)Si b)No
8. ¿Le gustaría recibir vía correo electrónico o fax el formulario de autorización de arreglo del móvil en caso de haber cobro estimado? a)Si b)No
9. ¿Es importante para usted recibir un móvil en calidad de préstamo mientras le reparan el suyo? a)Si b)No
10. ¿Si en este mismo momento la empresa implementara una reingeniería de los procesos y automatizara los mismos, cree usted que mejoraría el servicio?  
a)Si b)No lo se c)No

# **RESUMEN**

# **I. INTRODUCCION**

## **II. MARCO TEORICO**

### **III. ASPECTOS METODOLOGICOS**

## **IV. DISCUSIONES Y RESULTADOS**

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **REFERENCIAS**

# **APENDICES**

## **I. INTRODUCCION**

### **1.1. Definición del problema**

El 17 de Noviembre del año 2000 nace MOVILTEC en República Dominicana como filial del Grupo France Telecom, un gigante de las telecomunicaciones a nivel mundial.

Al cerrar el año 2000, Dominicana tenía 101 empleados con cerca de 20 mil líneas en servicio y al final del siguiente ya poseía más de 300,000; cuando el total de líneas en el país era de 1.3 millones. El crecimiento en la cantidad de líneas móviles en el país experimentado en el 2001 fue de un impresionante 80% y gran parte de ese crecimiento les pertenece.

Las novedades que inmediatamente los diferenciaron de los competidores, fueron el servicio de SMS y la diversidad de terminales, cuyos precios, por la economía de escala del GSM eran mucho más baratos que los CDMA. Gracias a su continua innovación y trabajo en equipo, MOVILTEC recorre un camino de éxitos. De esta forma pasa a ser el tercer operador de telecomunicaciones del país, con un firme crecimiento y con nuevos bríos a cada paso.

Para el 2002 ya se había convertido en el segundo operador de telefonía móvil, desplazando compañías con más tiempo en el mercado dominicano y es considerada como la más innovadora al introducir otros productos en su oferta, tales como: facturación por segundo, AutoTech y

Tech roaming y así años tras años todos los demás beneficios y ventajas que actualmente poseen por encima de sus competidores del mercado.

Este año aun no termina, MOVILTEC continúa en constante evolución. Con más de mil empleados, más de dos millones de clientes y una indetenible trayectoria de crecimiento y diversificación, buscamos constantemente nuevas maneras de ofrecer el mejor servicio con la más alta calidad.

Actualmente como parte del acuerdo entre el Instituto Dominicano de las Telecomunicaciones -INDOTEL-, como compañía que regula y supervisa el desarrollo del mercado de las telecomunicaciones en República Dominicana y las compañías de telecomunicaciones se ha establecido brindarle al usuario la posibilidad de portar su(s) número(s) de teléfono(s) como un beneficio adicional a su contrato de servicio y comprometiendo así, la mejoría continua en el servicio por parte de las telefónicas.

Hoy por hoy, aunque MOVILTEC DOMINICANA permanece como una de las primeras opciones de los usuarios individuales y comerciales al momento de seleccionar una compañía de telecomunicaciones, ésta presenta deficiencias en el área de servicio del taller de reparaciones al momento de ingresar un móvil con averías, ya sea a nivel del equipo físico o del sistema que posee. Estas deficiencias son expresadas por los clientes en la misma área de servicio del taller ó directamente a los ejecutivos y/o oficiales de

servicios que brindan soporte a los mismos, influyendo así en la captación de nuevos clientes y en la disminución de la demanda de los clientes ya existentes.

El Centro de Reparaciones de una compañía de telecomunicaciones, es vital a la hora de ofrecer un buen servicio post-venta para los usuarios. Al no existir un sistema automatizado que brinde las informaciones reales sobre los móviles depositados y ayude a agilizar las operaciones y/o procedimientos en el Centro de Reparaciones, así como también un reducido stock de equipos para préstamo, una baja calidad en el tiempo de respuestas hacia los clientes y el suministro de informaciones irreales ó confusas; provoca una deficiencia constante y continua en el servicio al cliente por parte del mismo. Fortaleciendo así, el aumento de las reclamaciones y disgustos por parte de los clientes, demandas por parte de los usuarios, baja participación en el mercado, bajos ingresos y por último, amonestaciones y/o multas por parte del INDOTEL.

Para contrarrestar estas debilidades y consecuencias, hacemos las siguientes recomendaciones: Diseñar un sistema y/o plataforma que permita a los empleados del Centro dar un nivel de respuesta con eficacia y eficiencia hacia los clientes, implementar alertas en el sistema, que permita identificar a los empleados cuando una reparación esta lista ó el tiempo de reparación transcurrido vencido ó por vencer, notificar al cliente cuando su móvil esta lista, ya sea con una llamada ó vía e-mail ó mensaje de texto, aumentar el

stock para préstamo de equipos y por último hacer llamadas continuas y aleatorias a los clientes para indagar sobre el nivel de satisfacción que percibe del Centro y/o recomendaciones para seguir mejorando.

La situación actual del Centro de Reparaciones en el sentido expuesto nos lleva a formular la siguiente pregunta general de la investigación:

¿Cuáles mejoras se pueden implementar en el Centro de Reparaciones de Móviles, con la finalidad de eficientizar el servicio al cliente?

Y las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son los principales problemas que presenta el cliente a la hora de visitar el Centro de Reparaciones de Móviles?

¿Cuáles son los procesos y/o servicios a mejorar?

¿Cómo se puede aumentar la satisfacción del cliente con la implementación de estas mejoras?

¿Qué beneficios tangibles se pueden obtener con la implementación de estas mejoras?

## 1.2. Objetivos

El objetivo general del estudio es analizar la gestión del servicio al cliente en el Centro de Reparaciones de Móviles de MOVILTEC DOMINICANA.

Según ello, los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar los fundamentos, métodos y procedimientos actuales.
- Analizar las razones por las cuales se deben implementar estas mejoras.
- Analizar las ventajas competitivas que se obtendrán al momento de implementar estas mejoras.
- Analizar las principales quejas de los clientes.
- Estudiar la factibilidad de innovaciones en el sistema (software) que maneja ó controla todos los procedimientos y retroalimentaciones de los móviles llevados al Centro de Reparación.
- Estudiar la factibilidad de habilitar un stock de equipos para préstamos para sustituir los móviles que estén en proceso de reparación y así garantizar la comunicación efectiva del cliente.

### **1.3. Justificación e importancia del problema**

El estudio de caso propuesto, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos avanzados sobre la automatización de procesos y la administración y control de la calidad en el servicio al cliente enfocado en un Centro de Reparaciones de Móviles, desarrollar e implementar las opciones más favorables para tener una mayor eficiencia en el servicio para los usuarios que poseen su servicio de telecomunicación con MOVILTEC DOMINICANA, aumentando el servicio post-venta y la fidelidad de sus clientes.

Se espera con este estudio, detectar las debilidades actuales en el proceso de reparación de un móvil, buscando así la posibilidad de plantear nuevas soluciones de mejoras para el problema en cuestión, con el fin de poder crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado y conseguir el aumento progresivo de su cartera de clientes.

Fundamentándonos en la visión de la empresa que cita: “Ser la compañía de referencia en República Dominicana, en relación al servicio al cliente, la calidad de la ejecución y el cumplimiento de las promesas a sus clientes”.

## II. Marco Teórico

La función de administración desde que fue concebida por Henry Fayol como un “Proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y control”, ha asumido diversos roles y tareas, sin embargo en ningún caso ha dejado de lado los fundamentos y principios esenciales que le atañen, los cuales en cualquier escenario habrán de procurar la utilización eficaz y eficiente de los recursos que dispone la organización, para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

John Newstrom (2007), un reconocido consultor de empresas estadounidense, con una vasta experiencia en supervisión y dirección de personal, define la administración como “El proceso por el cual se obtienen, despliegan y utilizan los recursos de una organización de manera eficaz y eficiente”. Esta definición considera la eficacia como la capacidad para alcanzar metas y objetivos establecidos y la eficiencia como la capacidad de obtenerlos, con la cantidad mínima de recursos necesarios.

Dentro de este escenario se hace evidente la figura del gerente como gestor del proceso de administración dentro de los distintos departamentos de la organización, por lo que tiene las tareas fundamentales de: planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que le sean asignados, tanto humanos como financieros, en forma eficaz y eficiente para lograr los objetivos y metas de sus áreas, contribuyendo así al logro de las metas generales de la entidad.

Los diversos estudios y escritos en el área de administración han demostrado sin embargo, que hoy día los gerentes a parte de ejecutar el proceso administrativo ameritan de otras habilidades que los complementen, como son: habilidades conceptuales, técnicas y humanas; la primera para planear y diseñar estrategias, la segunda para tener dominio de lo que supervisa y la tercera para guiar a las personas a la consecución de lo planificado y permitirles que se desarrollen de manera integral.

Dentro del contexto planteado operan todos los gerentes de la organización, incluyendo los gerentes de las áreas de servicios, los cuales tienen igualmente la tarea de ejecutar el proceso administrativo para gestionar eficientemente los recursos asignados a su función, así como de disponer de las habilidades, conceptuales, técnicas y humanas requeridas para incentivar la productividad de su personal; entendida la productividad como “El valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre el valor de los recursos (salarios, costo de equipo y similares) que se han usado como insumo” (Krajewski, Lee J. Ritzman, Larry P., 2000).

Citado estos conceptos y conociendo ya sus fundamentos, frente a este problema actual, nos surge la siguiente interrogante: **¿Cómo podemos alcanzar una gestión de servicio al cliente con eficiencia en un Centro de Reparaciones de Móviles?**

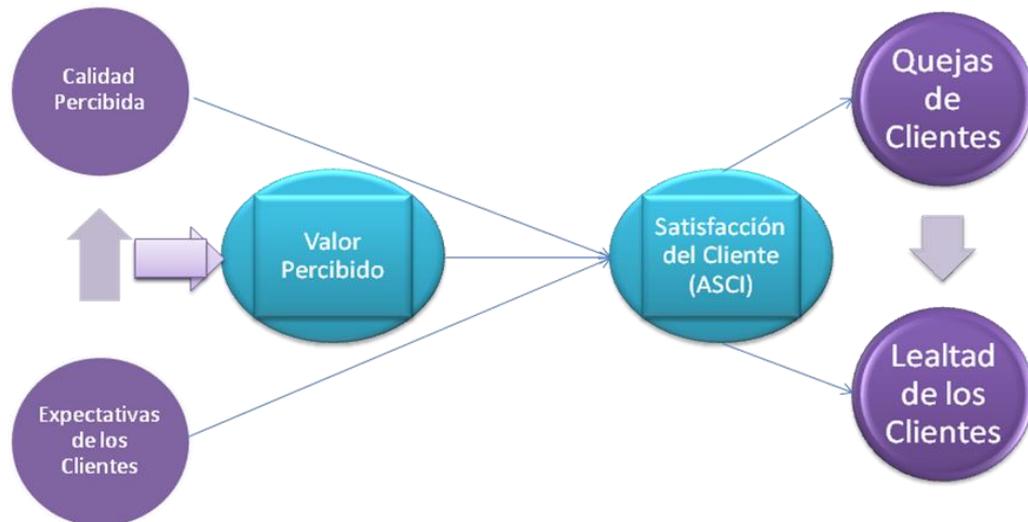
Antes de definir cuales procedimientos y/o mejoras en la gestión de servicio al cliente en un Centro de Reparaciones de Móviles, debemos tener claro los siguientes conceptos:

## **2.1. Servicio al cliente**

### **2.1.1. Concepto de Cliente**

Un cliente es una persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por el cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

“Los deseos y necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva y las estadísticas demuestran que el aumento de la participación en el mercado tiene elevada correlación con la satisfacción del cliente. Una empresa no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfecho”  
<James R. Evans y William M. Lindsay, 2008>

**Grafico 1. Modelo ASCI**

**Fuente:** James R. Evans / William M. Lindsay (2008), Administración y Control de la Calidad

### 2.1.2. Concepto de Servicio

El servicio al cliente es toda actividad identificable, intangible y perecedera que es el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implica generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportado o almacenado, pero que puede ser ofrecido en renta o venta; por tanto, puede ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

### **2.1.3. Calidad en el servicio al cliente**

Si empleamos la definición de la American Society for Quality Control, según la cual, calidad es el conjunto de características y rasgos distintivo de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes. Esta definición gira claramente en torno a los consumidores. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes es una empresa de calidad.

La calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente. La calidad total al igual que el marketing, es trabajo de todos. Daniel Beckham expresó esta idea muy acertada: “Los mercadólogos que no aprenden el lenguaje de la mejora de la calidad, de la fabricación y de las operaciones quedaran rezagados. Ya no podemos estar viéndonos como investigadores de mercado, publicistas, especialistas en marketing directo o estrategias. Tenemos que vernos como satisfactores de clientes: defensores del cliente centrados en la totalidad el proceso”

La administración de la calidad total es un planteamiento organizacional destinado a mejorar constantemente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la empresa. Según el antiguo presidente de la General Electric, Jhon F. Welch, “la calidad es la mejor garantía de lealtad de nuestros clientes, nuestra defensa más poderosa contra la

competencia, y la única vía para el crecimiento y las ganancias sostenibles”

<Phillip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006>

**Grafico 2.** Ciclo de calidad impulsado por el cliente



**Fuente:** James R. Evans / William M. Lindsay (2008), Administración y Control de la Calidad

Las investigaciones demuestran que cinco dimensiones clave de calidad de servicio contribuyen a las percepciones del cliente:

- **Confiabilidad:** la capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud. Como los representantes de servicios al cliente que responden en el tiempo prometido, proporcionan documentos sin errores, hacen las reparaciones de lugar de forma correcta la primera vez, etc.
- **Aseguramiento:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza. Como poder responder preguntas, tener las habilidades para hacer el trabajo necesario, ser educado y amable al realizar las operaciones con los clientes, etc.
- **Tangibles:** las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal. Los tangibles incluyen instalaciones atractivas, empleados vestidos de manera apropiada y formas bien diseñadas fáciles de interpretar, etc.
- **Empatía:** grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes. Como la disposición de poder programar las entregas a conveniencia del cliente, explicar el lenguaje técnico utilizado palabras que la persona conozca y llamar por su nombre a los clientes frecuentes, etc.
- **Capacidad de respuestas:** la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno. Como actuar con rapidez para solucionar problemas, acreditar un monto errado reemplazar los productos de manera rápida, etc.

Una organización construye la lealtad del cliente al generar confianza, comunicarse con los clientes y manejar en forma eficaz las interacciones y relaciones con ellos a través de sus enfoque y su personal. En los servicios, la satisfacción o no satisfacción del cliente tiene lugar durante los momentos de verdad, cada momento en que el cliente entre en contacto con un empleado de la empresa.

La excelente administración de las relaciones con los clientes depende de cinco aspectos:

- **Accesibilidad y Compromisos:** las organizaciones enfocadas en los clientes proporcionan a éstos un acceso fácil a sus empleados.
- **Selección y desarrollo de empleados que tienen contacto con los clientes:** los empleados que tienen un contacto con los clientes son particularmente importantes. Son las personas cuyas principales responsabilidades las llevan a un contacto constante con los clientes, en persona, por teléfono o por otros medios. Las empresas deben seleccionar con cuidado a los empleados que tienen contacto con los clientes, capacitarlos bien y facultarlos para cubrir y superar las expectativas del cliente.
- **Requisitos para tener contacto con los clientes:** son niveles de desempeño medibles o expectativas que definen la calidad del contacto con los clientes con representantes de una organización.

Estas expectativas podrían incluir requisitos técnicos, como el tiempo de respuesta o requisitos de comportamiento.

- **Manejo eficaz de las quejas:** a pesar de todos los esfuerzos por satisfacer a los clientes, toda empresa encuentra clientes insatisfechos. Las quejas pueden afectar de manera adversa el negocio si no se manejan eficazmente. Una empresa llamada TARP, antes conocida como Technical Assistance Research Programs Inc., llevó a cabo algunos estudios que revelaron la siguiente información:
  - La empresa promedio nunca se entera de lo que opinan el 96% de sus clientes insatisfechos. Los clientes individuales y de negocios insatisfechos tienden a no quejarse. Por cada queja recibida, la compañía tiene 26 clientes más que han enfrentado problemas, seis de los cuales tienen problemas que son graves.
  - De los clientes que presentan una queja, más de la mitad volverán a hacer negocios con la organización si su queja se soluciona. Si el cliente considera que su queja se resolvió con rapidez, la cifra aumenta a un 95%. Sin embargo, las experiencias de clientes que permanecen insatisfechos después de la queja producen cantidades sustanciales de comentarios negativos.
  - El cliente promedio que ha tenido un problema lo platicará a nueve o diez personas. Los clientes cuyas quejas se

solucionaron en forma satisfactoria sólo platicarán sobre la solución al problema con cinco personas.

- Con el advenimiento de Internet, TARP descubrió también que 4% de los clientes satisfechos publican sus experiencias en la web, mientras que 15% de los clientes insatisfechos hacen lo mismo.

Para mejorar los productos y servicios en forma eficaz, las empresas deben hacer algo más que solucionar el problema inmediato. Necesitan un proceso sistemático para recopilar y analizar la información sobre las quejas y luego utilizarla para mejorar.

- **Asociaciones y alianzas estratégicas:** a los proveedores actuales se les pide que asuman mayores responsabilidades para ayudar a sus clientes. Conforme las empresas se enfocan cada vez más en sus competencias centrales (las cosas que hacen mejor), buscan fuera de sus organizaciones ayuda con procesos de apoyo no críticos. Las asociaciones cliente-proveedor (relaciones a largo plazo caracterizadas por el trabajo en equipo y la confianza mutua) representan una alianza estratégicas importantes para lograr la excelencia y el éxito en los negocios. Algunos de los beneficios de estas asociaciones son el acceso a la tecnología o canales de distribución no disponibles en forma interna, riesgos compartidos en nuevas inversiones y desarrollo de productos, productos mejorados a

través de recomendaciones de diseño oportunas con base en las capacidades del proveedor y mejores costos de operación a través de una mejor comunicación.

## **2.2. Telefonía móvil**

También llamada **telefonía celular**, básicamente está formada por dos grandes partes: una red de comunicaciones (o red de telefonía móvil) y los terminales (o teléfonos móviles) que permiten el acceso a dicha red.

La tecnología utilizada es HSPA ó 3G+ que consiste en un nuevo canal compartido en el enlace descendente que mejora significativamente la capacidad máxima de transferencia de información pudiéndose alcanzar tasas de hasta 7.2 Mbps. Es la evolución de la tercera generación (3G) de tecnología móvil, llamada 3.5G, y se considera el paso previo antes de la cuarta generación (4G), la futura integración de redes.

### **2.2.1. El celular ó teléfono móvil**

Es un dispositivo inalámbrico electrónico que permite tener acceso a la red de telefonía celular o móvil. Se denomina celular debido a las antenas repetidoras que conforman la red, cada una de las cuales es una célula, si

bien existen redes telefónicas móviles satelitales. Su principal característica es su portabilidad, que permite comunicarse desde casi cualquier lugar. Aunque su principal función es la comunicación de voz, como el teléfono convencional, su rápido desarrollo ha incorporado otras funciones como son cámara fotográfica, agenda, acceso a Internet, reproducción de vídeo e incluso GPS y reproductor mp3.

Dentro de las marcas de móviles celulares más reconocidas en todo el mundo están: Nokia, Motorola, Sony Ericsson, Blackberry, Samsung, Alcatel, Palm Treo, Iphone, Sagem, entre otras.

**Gráfica 3.** Marcas de móviles más reconocidas actualmente.



Fuentes: [www.gsmarena.com](http://www.gsmarena.com)

### **2.3. Centro de reparaciones de móviles**

Es el departamento o área de la empresa que se encarga de reparar las averías tanto a nivel físico como de sistema que pueda presentar un teléfono móvil ó celular.

Las ventajas más relevantes para los clientes es garantizar y sustentar el servicio post-venta a la hora de presentar una queja ó solicitud de reparación por una avería causada al equipo.

Una mala gestión administrativa afecta directamente la calidad del servicio, puesto que de no tener una buena logística y planificación, interfiere con la comunicación efectiva de los clientes, provocándole un costo adicional, debido a un servicio ineficiente.

### **2.4. Administración y Reingeniería de Procesos**

“La administración de procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y con el tiempo, la satisfacción de cliente”. <James R. Evans y William M. Lindsay, 2008>

Casi todas las empresas líderes en el mercado consideran la administración de procesos es una actividad de negocios fundamental. Estas empresas basan su metodología en los siguientes principios:

- La mejora de la calidad de los procesos se enfoca hacia el proceso de extremo a extremo.
- La mentalidad de la calidad es de prevención y mejora continua.
- Todos manejan un proceso a cierto nivel y son clientes y proveedores al mismo tiempo.
- Las necesidades del cliente guían la mejora de la calidad de los procesos.
- La acción correctiva se enfoca hacia la eliminación de la causa original del problema, en lugar de atender los síntomas.
- La simplificación de los procesos reduce las oportunidades de cometer errores y de reproceso.
- La mejora de la calidad es el resultado de una aplicación disciplinaria y estructurada de los principios de administración de calidad.

Las principales empresas identifican los procesos importantes que afectan la satisfacción del cliente en toda la cadena de valor. Por lo regular, estos procesos se dividen en dos categorías: procesos para la creación de valor y procesos de apoyo.

Los procesos para la creación de valor son los más importantes para “manejar el negocio” y mantener y lograr una ventaja competitiva continua. Dan lugar a la creación de productos y servicios, son críticos para la satisfacción del cliente y tienen impacto significativo en los objetivos estratégicos de una organización.

Los procesos de **soporte o apoyo** son los más importantes para los procesos que crean valor en la organización, los empleados y las operaciones cotidianas; ofrecen una infraestructura para los procesos que crean valor, pero, en general, no agregan valor directamente al producto o servicio.

**Grafico 4.** Proceso QIP en Branc-Smith Printing



**Fuente:** James R. Evans / William M. Lindsay (2008), Administración y Control de la Calidad

Una reingeniería de procesos efectiva consiste en aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos, el incremento en la calidad y una mayor velocidad en el tiempo de respuestas. Estos objetivos son constantes y se aplican por igual a la producción, como a la prestación de servicios.

Los diseñadores de los procesos de servicios deben concentrarse en hacer las cosas bien desde la primera vez, minimizando las complejidades de los procesos y haciendo que el proceso sea inmune a los errores humanos accidentales, sobre todo durante la interacción con los clientes.

## **2.5. Liderazgo y Supervisión**

Los gerentes de las áreas de servicios tienen por delante una de las tareas más difíciles para cualquier administrador, como lo es la supervisión de su personal directo, ya que una vez lograda una combinación de desempeño y motivación, el departamento o área de servicios podrá brindar el máximo nivel de satisfacción a sus clientes.

El gerente funge como enlace entre el control establecido por la administración de la empresa y el personal a cargo, desarrollando su gestión en función de dichos controles y a la vez manteniendo a sus supervisados dentro de los mismos.

No obstante, la función de supervisión no es posible que se desarrolle en forma eficaz sin liderazgo, el cual se ha definido como “El proceso de desarrollar ideas y una visión de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que lo adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros” (Hellriegel, Don. Slocum, John W., 2009). En el contexto de la administración el liderazgo se centra de manera fundamental en las cualidades del gerente, para lograr influenciar de manera efectiva en su personal supervisado, con el objetivo de cumplir con los requerimientos y metas organizacionales.

El papel del liderazgo para los gerentes múltiples facetas. Una de las facetas más críticas consiste en evaluar y controlar las actividades del personal a cargo para poder realizar acciones correctivas donde y cuando se les necesite. Las exigencias de la administración demandan liderazgo en diversas situaciones; la motivación del personal a través de la integración de sus metas personales con las de la organización representa un reto continuo para el liderazgo del gerente.

Una administración con liderazgo realiza una gran variedad de prácticas orientadas hacia el cliente, con el objetivo de obtener una buena productividad y posición en el mercado. Dentro de estas prácticas podemos resaltar:

- Definen con claridad los grupos de clientes y mercados clave, considerando a los competidores y otros posibles clientes, y segmentando a sus clientes de manera apropiada.
- Entienden las necesidades y expectativas del cliente a corto y largo plazos (la “voz del cliente”) y emplean procesos sistemáticos para escucharlos y aprender de ellos.
- Entienden los vínculos entre la opinión del cliente y los procesos de diseño, producción y entrega.
- Construyen relaciones con los clientes a través de compromisos que promueven la confianza, ofrecen acceso fácil a las personas y a la información.
- Tienen procesos eficaces de administración de quejas mediante los cuales los clientes comentan, reclaman y reciben una solución rápida a sus inquietudes.
- Miden la satisfacción del cliente, comparan los resultados en relación con los competidores y utilizan la información para evaluar y mejorar los procesos internos.

## **2.6. La Motivación**

Para que la supervisión y el liderazgo en la empresa sean efectivos, estos se deben acompañar de una adecuada motivación, que permita mantener a vapor

y en marcha dicho personal, según las necesidades de estos. La motivación del personal se ha definido como “El concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento” (Gibson James L. Ivancevich, John M. Jonnelly, James H. Konopaske, Robert. 2006). Los gerentes pueden ayudar a crear la clase de ambiente de trabajo e incentivos que elevan la moral y el entusiasmo de su personal a cargo.

Según Abraham Maslow (Gibson James L. Ivancevich, John M. Jonnelly, James H. Konopaske, Robert. 2006), las necesidades se distribuyen en el orden de importancia: necesidades fisiológicas, de seguridad, autoestima y autorrealización. Los gerentes que aplican la teoría de las necesidades deben recordar que cuanto mayor sea la carencia de una necesidad dada, mayor será su importancia y fuerza.

Existen diversos tipos de herramientas motivacionales que pueden ser implementados en un área de servicios, como son: concursos sobre el mejor servicio brindado, programas de compensaciones e incentivos, el merito al mejor desempeño, entre otras

Los planes de compensaciones pueden ser el timón que les permita a la administración incentivar el trabajo de los empleados al un nivel de desempeño satisfactorio para la empresa.

## **2.7. Evaluación de Desempeño**

Una vez se haya proporcionado al recurso humano las herramientas conceptuales necesarias para realizar su labor de manera efectiva y la supervisión y motivación necesaria para superar sus debilidades, es preciso evaluar el desempeño del mismo, con el objetivo primordial de reforzar los puntos débiles, reafirmar fortalezas e identificar posibilidades de desarrollo.

La evaluación del desempeño forma parte del proceso de control de la gerencia, pues permite comparar los resultados planeados con los reales, identificar las razones por las que se presentan las desviaciones y realizar los cambios necesarios para el cumplimiento de las metas y estrategias establecidas.

La administración debe identificar las medidas claves del desempeño. Debe establecer estándares específicos de los mismos, monitorear constantemente el desempeño real en comparación con estándares preestablecidos y proporcionar periódicamente retroalimentación para la evaluación del desempeño individual a cada representante.

### III. Aspectos Metodológicos

A continuación se detalla la forma en cómo se llevó a cabo la investigación propuesta, lo que incluye definir el tipo y el método de investigación, así como la forma en cómo se recolectaron los datos de la misma, de forma tal que puedan dar validez al problema planteado y a los objetivos propuestos, con las distintas variables de estudio que estos implican.

#### 3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva y aplicada. Se considera:

**Descriptiva:** porque trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación. (Zorilla 1993:43).

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las prioridades importantes de comunidades, personas, grupos ó fenómenos bajo análisis.

**Aplicada:** porque se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

### 3.2. Método de Investigación

El método de investigación que se utiliza es el deductivo, pues la forma en cómo se investiga la problemática planteada implica un análisis de la situación actual que va de lo general a lo particular, por ende, este método resulta ser el más favorable para los fines propuestos.

### 3.3. Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica utilizada es documental y de campo. Se considera:

**Documental:** porque se realizó a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)

**De Campo:** porque se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio.

### **3.4. Diseño Metodológico**

El diseño metodológico utilizado en la presente investigación es de tipo transversal, pues la misma hace un corte en el tiempo para obtener una representación de la situación existente con respecto a las estrategias gerenciales implementadas por el área del Centro de Reparaciones de Móviles y su impacto en la calidad del servicio.

### **3.5. Población para el estudio**

A través de los datos obtenidos por el Centro de Reparaciones de Móviles la cantidad estimada de clientes que ingresan o retiran móviles de esta área es un aproximado de 2,000 personas mensuales. Del total de la población registrada se utilizó una muestra tomada al azar de 100 clientes con el objetivo de tener una orientación de cuál es el nivel de satisfacción de los mismos y así poder sustentar los requerimientos y las mejoras que necesita esta área.

Aunque la muestra que se utilizará no representa un porcentaje suficientemente representativo para medir el pensamiento de todos los clientes sobre la problemática planteada, para fines de esta investigación resulta suficiente para ser tomada como punto de referencia.

### **3.6. Fuentes de Investigación**

Por el tipo de investigación se hace uso de toda información documental disponible sobre el tema planteado, lo que incluye la obtención de información directa, haciendo uso de las técnicas de investigación descrita más abajo, así como la obtención de informaciones a través de la consultas y el análisis de las fuentes secundarias: libros de textos, revistas, reportes, formularios y cualquier otra fuente que permita aportar informaciones que permitan validar la problemática abordada.

### **3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Para recolectar la información que validará la formulación del problema objeto de investigación, se recurre a las técnicas de la observación, la entrevista, la encuesta y el análisis de documentos.

Se hace uso de la técnica de la observación en forma de participación indirecta, haciendo presencia en esta área de la empresa con el único propósito de obtener las informaciones del trabajo propuesto. Al mismo tiempo, se hacen visitas periódicas para entrevistar al personal gerencial y supervisor del área, así como también encuestas a clientes tomados al azar y por último se hace un análisis de los documentos escritos que disponen en la

empresa que puedan ser útiles en el proceso de investigación, como reportes, informes, procesos, etc.

Los instrumentos que se han diseñado para recolectar la información son: el cuestionario, la entrevista y la lista de cotejos. El cuestionario ha sido diseñado atendiendo a los objetivos de investigación planteados, de forma tal que se puedan obtener informaciones precisas y confiables para responder a las inquietudes surgidas para el sustento de problema en cuestión, así como también recolectar las informaciones más pertinentes provenientes de los clientes. La entrevista con los gerentes y supervisores del área, a fin de obtener las informaciones necesarias para alcanzar o complementar los objetivos de investigación propuestos. Y por último, se utilizó una lista de cotejos para precisar las informaciones a ser identificadas con las fuentes secundarias que se han consultado y estudiado para los mismos fines.

#### **IV. Resultados y Discusión**

“Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey” (Philip Kotler, 2003). El cliente es el juez principal de la calidad. Las percepciones de valor y satisfacción son afectadas por muchos factores en todas las experiencias generales de compra, posesión y servicio al cliente. Para realizar esta tarea, los esfuerzos de una empresa deben extenderse más allá del simple cumplimiento de las especificaciones, la disminución de defectos y errores o la resolución de quejas.

En la compañía MOVILTEC DOMINICANA fueron detectadas muchas deficiencias sobre el aspecto de la calidad en el servicio al cliente en la área específica del Centro de Reparación de Móviles, las cuales afectan directamente la imagen y rentabilidad de la institución.

Dentro de las tareas establecidas para el personal de servicio de esta área están: ser cortés a la hora de dirigirse a un cliente, darle la bienvenida adecuada, llamarlo siempre por su nombre o apellido, tener una actitud de ayuda hacia el mismo, darle entrada y salida a los equipos averiados y reparados, darle el seguimiento correspondiente durante la reparación, asegurarse de que el problema fue detectado y trabajado bajo los estándares establecidos, mantener informado al cliente sobre el status de la reparación.

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ésta, una empresa aprende cuán satisfechos están sus clientes con sus

productos y servicios, y en ocasiones los productos y servicios de sus competidores. La medición de la satisfacción del cliente permite a una empresa hacer lo siguiente:

- Descubrir las percepciones del cliente de qué tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.
- Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
- Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos y servicios y áreas para la capacitación y orientación de empleados.
- Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Se demostró con las informaciones recopiladas, que a pesar de que el personal cumple con la mayoría de estas tareas establecidas, casi a todos le falta ser proactivo en su trabajo: un ejemplo de esto, es cuando un cliente necesita autorizar la reparación de un equipo ingresado, si es una persona diferente a la persona autorizada para firmar, en vez de optar por enviarle el formulario de autorización al cliente por fax ó correo electrónico, optan por despachar a la persona que este en sala con el documento en mano,

provocando así una reacción negativa por parte del cliente, ya que tuvo a una persona en sala esperando horas muertas para ser atendido y al final regresó sin resolver el problema. Otro caso es que ninguno de los oficiales de servicios y/o supervisores emplea una estrategia ó método que les permita dar un seguimiento continuo a los depósitos realizados por el cliente, una vez tenga que dejar el equipo para ser reparado. Esto demuestra el poco sentido de urgencia y compromiso que posee actualmente todo el personal de esta área.

Dentro de los beneficios post-venta que se les brinda a los clientes esta, el préstamo de uno ó varios equipos móviles que sustituyan los equipos ingresados al Centro con la finalidad de garantizar la comunicación del cliente.

Se demostró con las informaciones recopiladas, que casi nunca existen equipos en stock para asegurar ese préstamo prometido. Lo que nos indica una falta de organización y seguimiento, tanto con los móviles prestados, como con el Dpto. de Logística. En muchas ocasiones esto se debe pobre presupuesto aprobado para estos fines.

Actualmente existe una empresa externa contratada que se encarga de las reparaciones de los equipos llevados al Centro de Reparaciones.

Se demostró con las informaciones recopiladas, que al tener una empresa externa encargada directamente de las reparaciones de los móviles

ingresados en el Centro de Reparación, no se posee un control adecuado para el cumplimiento de la calidad del servicio, ya que existen diversos factores que intervienen en este proceso, como son: desconocimientos de procesos internos, capacitación pobre, inestabilidad de las reparaciones realizadas, poco sentido de urgencia, incongruencias en los diagnósticos de los móviles, entre otros.

Las empresas comprometidas con la calidad total invierten grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, pues reconocen que estas inversiones agregan valor a las capacidades de la organización. La capacitación y el entrenamiento representan uno de los costos iniciales más altos en una iniciativa de calidad total. No resulta sorprendente que sea un aspecto en el que muchas empresas se niegan a invertir. Sin embargo, las investigaciones indican que las empresas que invierten grandes cantidades en capacitar y entrenar a sus empleados superan en desempeño a aquellas que gastan mucho menos, según indican los ingresos en la bolsa de valores, en general. Aún cuando las empresas realicen la inversión, a menudo se les dificulta medir los beneficios comparándolos con los costos. MOVILTEC ha invertido grandes cantidades de dinero en capacitación y entrenamientos.

Se demostró a pesar de los grandes gastos que ha implementado la compañía en la capacitación de sus empleados, existe una deficiencia en la implementación de los conceptos adquiridos, debido a una supervisión inadecuada de los mismos. Una vez capacitados y entrenados, los

supervisores deben garantizar el cumplimiento de los conocimientos adquiridos por los supervisados.

Hoy en día no cabe la menor duda de que para poder brindar un servicio con eficacia y eficiencia, toda compañía debe de estar a la vanguardia de la tecnología de información. La tecnología puede mejorar en gran medida la capacidad de una organización para hacer uso de la información relacionada con el cliente y proveer un mejor servicio al cliente.

La tecnología es un facilitador clave de la aplicación ó software de administración de la relación con el cliente (Customer relationship management, CRM), que se diseñó para ayudar a las compañías a incrementar la lealtad del cliente, dirigirse a sus clientes más rentables y modernizar los procesos de comunicación con el cliente.

El CRM ayuda a las empresas a ganar y mantener ventaja competitiva mediante lo siguiente:

- Dividir los mercados con base en las características demográficas y conductuales
- Llevar un registro de las tendencias de ventas y anunciar la eficacia por segmento de cliente y mercado
- Identificar qué clientes deben ser el foco de las iniciativas de mercadotecnia proyectadas con altas tasas predichas de respuesta del cliente

- Predecir las tasas de retención (y deserción) de clientes y proveer retroalimentación en cuanto por qué los clientes abandonan una compañía
- Estudiar por qué los bienes y servicios son comprados juntos, lo que da lugar a buenas formas de agruparlos
- Estudiar y predecir qué características de la red son más atractivas para los clientes y cómo puede ser mejorado el sitio web

Los sistemas CRM proveen a los administradores una diversidad de datos operacionales útiles, incluso el tiempo promedio empleado en contestar las preguntas, comentarios e intereses del cliente; el tiempo de seguimiento (flujo) de pedido promedio, y el ingreso total que genera cada cliente (y a veces su familia o negocio) por todos los bienes y servicios que compra, el cuadro total del valor económico del cliente para la empresa, costo por campaña de comercialización y discrepancias de precio.

Se demostró con las informaciones recopiladas, que una de las debilidades fundamentales del Centro de Reparación es que poseen una aplicación informática ó software que no brinda las informaciones reales y actualizadas del status de los ingresos y retiros registrados en el Centro de Reparaciones y que ayude de manera efectiva a conocer más a fondo las necesidades de los mismos. Lo que imposibilita al personal del área de servicio poder brindar un servicio con la calidad que amerita.

Para la evaluación del desempeño, la institución realiza evaluaciones cada 6 meses, con el objetivo de medir y garantizar el cumplimiento de las tareas establecidas para el puesto en esta área. Una buena evaluación de desempeño no se puede llevar a cabo, sino trae detrás una buena remuneración y reconocimiento.

La remuneración siempre es un aspecto delicado, estrechamente relacionado con el tema de la motivación y la satisfacción de los empleados. Aunque el dinero no puede ser un motivador, a menudo hace que los empleados creen que se les trata en forma injusta y obliga a los directivos a transmitir mensajes negativos. Con el tiempo, disminuye la motivación intrínseca y crea situaciones de ganar-perder. Los objetivos de un buen sistema de remuneración deben ser atraer, retener y no desmotivar a los empleados. Otros objetivos incluyen reducir la variación inexplicable en el pago (piense en los principios de Deming) y fomentar la cooperación interna, en lugar de la competencia. La mayoría de las empresas todavía emplean medidas financieras tradicionales, como crecimiento de los ingresos, rentabilidad y administración de costos como base para la remuneración; las organizaciones más progresistas utilizan indicadores de calidad como satisfacción del cliente, prevención de defectos y reducción del tiempo del ciclo para tomar las decisiones relacionadas con las remuneraciones.

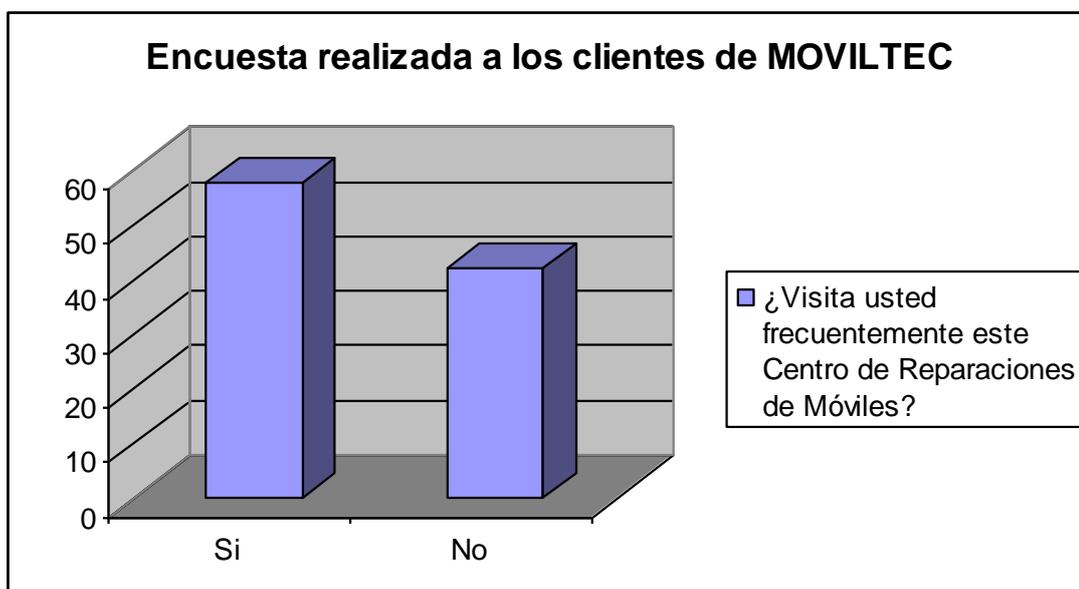
Se demostró con las informaciones recopiladas, que no existe un plan de remuneración adecuado para esta área de la empresa. En las entrevistas

sostenidas con los supervisores, indican que solo existe un aumento anual por ley de la institución, ignorando así las expectativas del personal, quedando estos desilusionados por el esfuerzo y labor realizada diariamente, provocando así una baja productividad de los empleados.

### 3.8. Análisis e interpretación

A continuación detallamos las informaciones más relevantes recopiladas por las encuestas realizadas a los clientes de MOVILTEC:

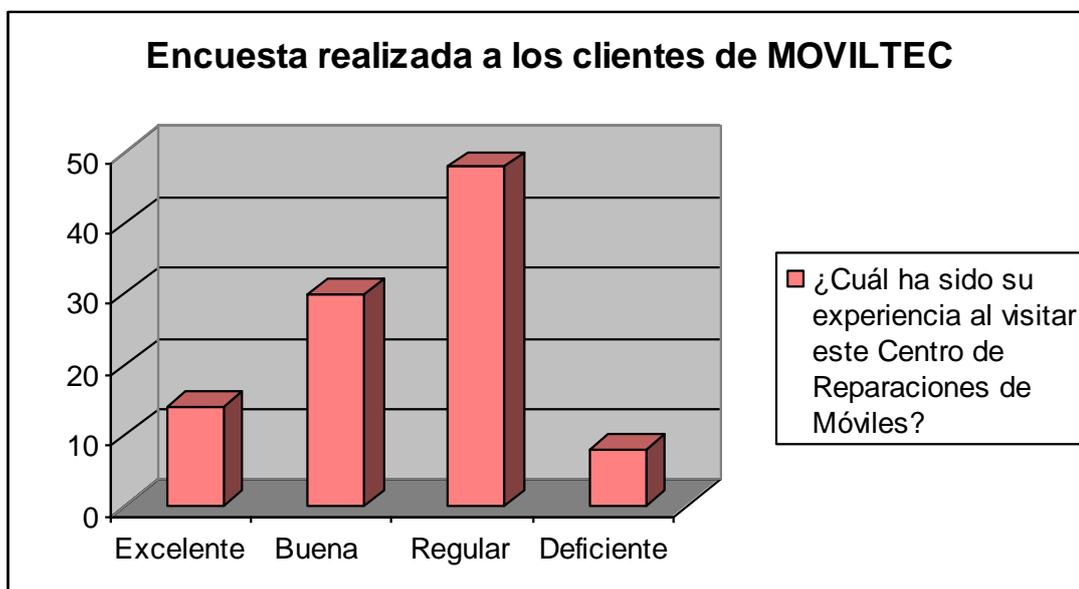
**Gráfico 5.** Encuesta realizada a los clientes de MOVILTEC



Fuente: Elaboración personal.

Un 58% de los clientes encuestados visita frecuentemente este Centro de Reparaciones de Móviles, lo que representa una cifra significativa para validar el problema planteado.

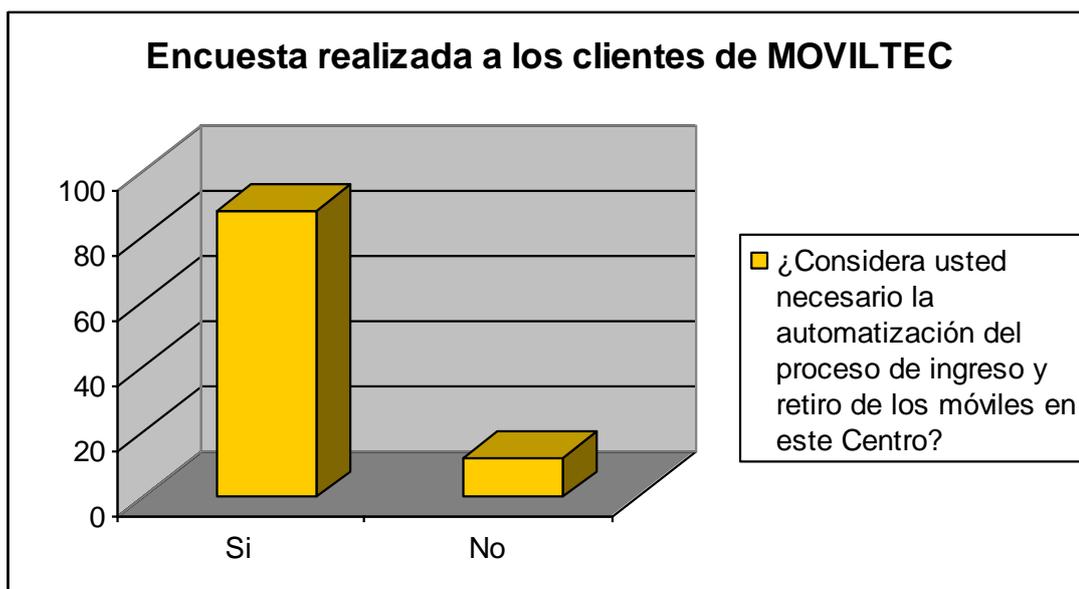
**Gráfico 6.** Encuesta realizada a los clientes de MOVILTEC



Fuentes: Elaboración personal

Un 48% de los clientes consideran su experiencia de servicios como regular, un 30% como buena, un 14% como excelente y un 8% como deficiente.

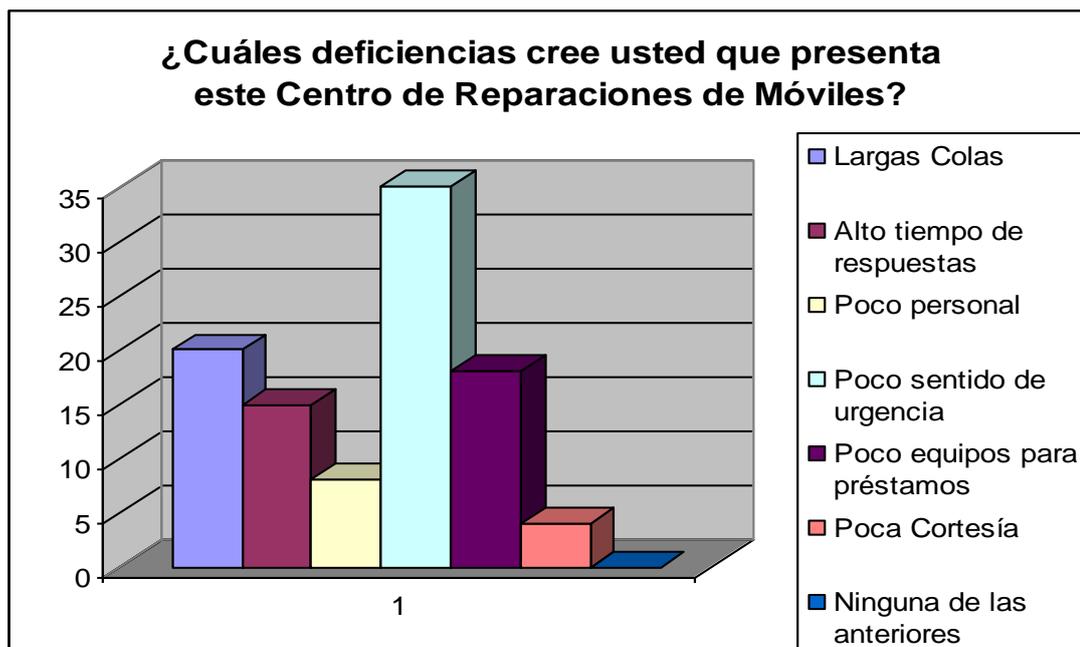
**Gráfico 7.** Encuesta realizada a los clientes de MOVILTEC



Fuentes: Elaboración personal

Un 88% considera necesario la automatización de los procesos y un 12% no lo considera necesario.

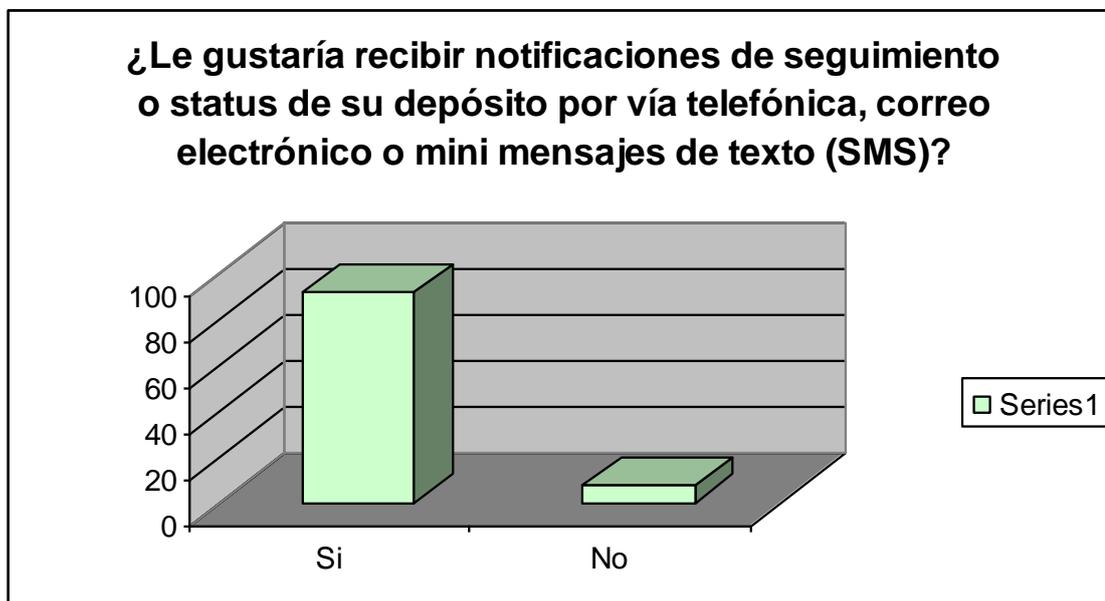
**Gráfico 8.** Encuesta realizada a los clientes de MOVILTEC



Fuentes: Elaboración personal

Dentro de las deficiencias más relevantes que presentan los clientes en el Centro, un 35% expresa que el personal de servicio posee poco sentido de urgencia, un 20% se queja por las largas colas, un 18% se queja por la falta de equipos para préstamos, un 15% de los clientes se queja por el extenso tiempo de respuesta cuando dejan un móvil en reparación y un 4% detectan poca cortesía por parte del personal.

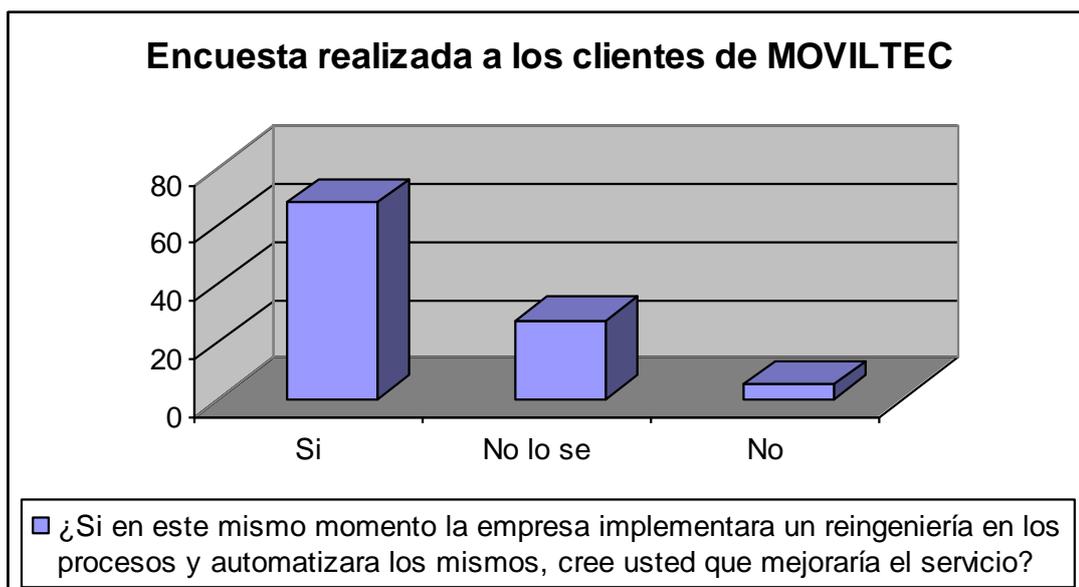
**Gráfico 9.** Encuesta realizada a los clientes de MOVILTEC



Fuente: Elaboración personal

Un 92% de los clientes le gustaría recibir notificaciones de seguimiento, ya sea por la vía telefónica, correo electrónico y mini mensajes de textos (SMS) y un 8% no le gustaría.

**Gráfico 10.** Encuesta realizada a los clientes de MOVILTEC



Fuentes: Elaboración personal

Un 68% de los clientes están convencidos que una vez implementada una reingeniería ó mejoras en los procesos, mejorará la calidad del servicio en esta área, un 27% no lo sabe y 5% considera que no mejoraría.

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

La compañía de telecomunicaciones MOVILTEC DOMINICANA, S. A., es una de las instituciones de mayor prestigio dentro del mercado de telecomunicaciones de la República Dominicana, principalmente por su enfoque principal como lo es el servicio y por la posición sólida que ocupa en el mercado. Sin embargo, el enfoque de administración del Centro de Reparaciones revela marcadas deficiencias, que desenfocan los objetivos de la empresa y por ende disminuye la demanda de los clientes y su rentabilidad.

La gestión del departamento de servicio en esta área ha dejado claramente evidenciado la insatisfacción de los clientes que lo visitan y la baja calidad de servicio brindado. En este sentido, para provocar una reacción que mejore notablemente esta percepción de los clientes en esta área, aumento así la eficacia y eficiencia del departamento, es necesario resaltar las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis del motivo de las visitas más comunes de los clientes a esta área
- Supervisar constantemente el cumplimiento de las tareas y obligaciones del personal de servicio de esta área

- Incentivar al personal y hacerlos sentir parte de la institución, aumentando así el compromiso por cada de cada uno
- Garantizar la implementación de los conocimientos adquiridos a través de los programas de capacitación y entrenamientos
- Implementar otras herramientas que garanticen un seguimiento adecuado a los depósitos realizados por los clientes. En este sentido se puede hacer de herramientas tales como: contacto con el cliente vía telefónica, correo electrónico, mensaje de textos (SMS), fax, entre otros
- Hacer constantemente encuesta para la medición de la satisfacción de los clientes
- Adquirir una aplicación informática ó software que ayude de manera efectiva la gestión del personal de esta área
- Habilitar un stock de equipos factibles para préstamos y así garantizar la comunicación efectiva de los clientes, aumentando así su satisfacción por el servicio pagado
- Analizar la posibilidad de tener un personal técnico propio de la empresa que garanticen las reparaciones de los equipos ingresados
- Reconocer el mérito a los empleados más destacados, ya sea por su gestión en el servicio, por el trabajo en equipo que realiza, por el seguimiento en la satisfacción de los clientes, por el tiempo de labor que lleva en la empresa, etc.

## REFERENCIAS

1. Evans, James R. y Lindsay, Williams M. (2008). Administración y Control de la Calidad, 7ma. Edición, Págs. 153-188
2. Franklin F., Enrique Benjamín (2004). Organización de Empresas. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
3. Hellriegel, Don. Slocum, John W. (2009). Comportamiento Organizacional. 12ª. Edición. México: Cengage Learning.
4. Hellriegel, Don. Jackson, Susan y E. Slocum, John W.( 2008). Administración. Décima Edición. México: Thomson.
5. Kotler Philip (2003). Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z », Págs. 8 y 9.
6. Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin (2006). Dirección de Marketing, 20ma edición, Págs. 144, 147 y 148.
7. Newstrom, John (2007). Dirección, Gestión para lograr Resultados. Novena Edición. México: Mc Graw Hill.

### **Páginas consultadas:**

<http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad)

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa\\_m%C3%B3vil](http://es.wikipedia.org/wiki/Telefon%C3%ADa_m%C3%B3vil)