

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE SALVATIERRA**



**“PLAN DE MEJORA CONTINUA EN EL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE USAE, SALVATIERRA”**

INFORME TÉCNICO DE RESIDENCIAS PROFESIONALES

Elaborado por:

Armando Malagón Castro

Carrera:

INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL

Asesor:

M.A. FRANCISCO JAVIER SALGADO ORTIZ

Salvatierra, Gto.

Septiembre, 2018.



Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra

Lugar y fecha: Salvatierra, Gto., 23 de Julio del 2018
Asunto: Liberación de proyecto para la titulación integral.

DR. RUBEN FERNANDO RUEDA CHAVEZ
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E

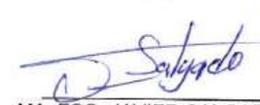
POR ESTE MEDIO INFORMO QUE HA SIDO LIBERADO EL SIGUIENTE PROYECTO PARA LA TITULACIÓN INTEGRAL:

NOMBRE DEL ESTUDIANTE Y/O EGRESADO:	ARMANDO MALAGÓN CASTRO
CARRERA:	ING. EN GESTIÓN EMPRESARIAL
NO. DE CONTROL:	GE12110184
NOMBRE DEL PROYECTO:	PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN USAE, SALVATIERRA
PRODUCTO:	INFORME TECNICO DE RESIDENCIA PROFESIONAL

AGRADEZCO DE ANTEMANO SU VALIOSO APOYO EN ESTA IMPORTANTE ACTIVIDAD PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE NUESTROS EGRESADOS.

ATENTAMENTE


DR. RUBEN FERNANDO RUEDA CHAVEZ
COORDINADOR DE ING. EN GESTIÓN EMPRESARIAL

 MA. FCO. JAVIER SALGADO O. ASESOR	 LIC. MARIA DE JESUS VERA O. REVISOR	 LIC. ANTONIO OSORNOIO T. REVISOR
---	---	--

c.c.p.-Expediente



www.itess.edu.mx,

Calle Manuel Gómez Morán No. 360, Comunidad de Janicho, Salvatierra, Gto., C.P. 38900 Tel 466 663 9800 al 25





Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra

Salvatierra, Gto., 23 de Julio del 2018

OFICIO: ACAD 286

ASUNTO: Aprobación de Impresión de Informe Técnico

C. Armando Malagón Castro
Presente:

Por medio de la presente comunico a usted que después de haber sido revisado su proyecto de titulación, en la modalidad de Informe Técnico de Residencia Profesional, bajo el siguiente tema: "Propuesta de Plan de Mejora Continua para la atención al Cliente en USAE, Salvatierra".

La comisión revisora, ha tenido a bien aprobar la impresión de este trabajo.

ATENTAMENTE

Dr. Rubén Fernando Rueda Chávez
Coordinador de Ingeniería en Gestión Empresarial



www.itess.edu.mx

Calle Manuel Gómez Morán No. 300, Comunidad de Janicho, Salvatierra, Gto., C.P. 38900 Tel 466 663 9800 al 25



DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, como fuente de inspiración de sabiduría, también a mis padres, hermanos y familiares por su apoyo, paciencia y credibilidad, a mis amigos por su sonrisa y su entusiasmo, y en general a todos aquellos seres queridos que no alcanzan a ser mencionados en estas cortas letras...

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento al profesor Francisco Javier Salgado Ortiz, por su paciencia, su dedicación y sus sabios aportes a este documento.

También al Instituto Tecnológico Superior de Salvatierra y todo su cuerpo de docentes y directores, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas para todos estos años de carrera.

A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de esta tarea, muchas gracias....

RESUMEN

El presente proyecto se realiza en la unidad de servicios de apoyo a la educación (USAE) del municipio de Salvatierra, el cual tiene como fin servir a las necesidades de la población relacionadas con los servicios educativos que ella requiere.

Dada la afluencia cada vez mayor de personas que recurren para la tramitación de un servicio relacionado con su educación básica, es importante que la optimización del área de trabajo sea una característica que permita ofrecer un servicio de calidad y en el menor tiempo posible respetando la urgencia de los usuarios sin entorpecer en el transcurso el proceso.

Con el presente trabajo se busca desarrollar un plan acción estratégico dirigido a brindar un servicio de atención al cliente profesional que ofrezca a la vez calidad y calidez a nuestros clientes contando con altos estándares éticos y morales.

En los últimos años sea producido un cambio importante en las relaciones con los clientes. Se considera oportuno analizar la calidad de la atención ofertada por parte del departamento de atención al cliente de USAE, Salvatierra, respecto a las expectativas que se tienen de la atención recibida. Encontramos indicadores determinantes para realizar procesos de mejora continua dentro del departamento de atención al cliente de dicha institución.

ABSTRACT

This project is carried out in the education support services unit (USAE) of the municipality of Salvatierra, which aims to serve the needs of the population related to the educational services that it requires.

Given the increasing influx of people who turn to the processing of a service related to their basic education, it is important that the optimization of the work area is a feature that allows to offer a quality service and in the shortest possible time respecting the urgency of users without hindering the process.

With the present work seeks to develop a strategic action plan aimed at providing a professional customer service that offers both quality and warmth to our customers with high ethical and moral standards. In recent years there has been a significant change in relations with customers. It is considered opportune to analyze the quality of the service offered by the USAE customer service department,

Salvatierra, regarding the expectations that are received from the attention received. We find decisive indicators to carry out continuous improvement processes within the customer service department of said institution.

CONTENIDO

DEDICATORIA	4
RESUMEN	6
INTRODUCCION	12
CAPITULO I. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	13
1.1. DATOS DE LA EMPRESA.....	13
1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	13
1.3. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA	14
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	15
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.	15
1.4.2 OBJETIVOS PARTICULARES.	15
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	16
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	16
1.7. ALCANCES	17
1.8. LIMITACIONES.....	17
CAPITULO II. SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES	17
2.1. ANALISIS ESTRATEGICO ELEMENTAL (FODA) DE LA INSTITUCION ..	18
2.1.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE) DE TODA LA INSTITUCIÓN	19
2.1.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI) DE TODA LA INSTITUCIÓN	20
2.1.3 MATRIZ ESTRATEGICA ELEMENTAL (FODA) DE TODA LA INSTITUCIÓN.....	21
2.1.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO INICIAL.	22
2.2. CRONOGRAMA PRELIMINAR DE ACTIVIDADES	23

2.3. DESCRIPCION DETALLADA DE ACTIVIDADES	26
2.4. APLICACIÓN DE LA ING. GESTION EMPRESARIAL.....	26
2.5. HABILIDADES APLICADAS	26
2.6. HABILIDADES ADQUIRIDAS	27
2.7. PROBLEMAS QUE SE LOGRARON RESOLVER.....	28
CAPITULO III. FUNDAMENTOS TEORICOS	29
3.1 MARCO INSTITUCIONAL.	¡Error! Marcador no definido.
3.2 MARCO TEORICO	29
3.3 MARCO CONCEPTUAL.	32
CAPITULO IV. METODOLOGIA	37
4.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
4.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	38
4.2.1 FUENTES PRIMARIAS.	38
4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS	38
4.3 ENFOQUE.....	38
4.4 TIPO DE DISEÑO.....	39
4.5. TIPO DE INVESTIGACION.....	¡Error! Marcador no definido.
4.6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	39
4.6.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	40
4.6.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL.....	41
4.6.2.1 ¿DE QUÉ DEPENDE EL TAMAÑO MUESTRAL?	41
4.6.2.2. TIPO DE ENCUESTA	¡Error! Marcador no definido.
ENCUESTA DESCRIPTIVA.....	¡Error! Marcador no definido.
4.7. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN O PROBLEMÁTICA A RESOLVER	45
CAPITULO V. RESULTADOS.....	46

5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	46
5.1.1. TIPO DE GRAFICOS.....	46
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
6.1. CONCLUSIONES	56
6.2. RECOMENDACIONES	57
GLOSARIO	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	58
PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE USAE.	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de la empresa	13
Tabla 2 FODA institucional.....	18
Tabla 3 Matriz (EFE)	19
Tabla 4 Matiz (EFI).....	20
Tabla 5 Matriz estratégica elemental (FODA)	21
Tabla 20 Guía de las habilidades con las que debe de contar un empleado	71

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL RESPECTO A LA ATENCIÓN	48
GRAFICO 2 GRADO DE SATISFACCIÓN POR FACTORES, CON RESPECTO A LA ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS	49
GRAFICO 3 NIVEL DE SATISFACCIÓN POR FACTORES, RESPECTO A LA ATENCIÓN TELEFÓNICA	50

GRAFICO 4 MOTIVACIÓN PARA UTILIZAR LOS SERVICIO; **Error! Marcador no definido.**

GRAFICO 5 TIEMPO DE ESPERA..... 52

GRAFICO 6 PERCEPCIÓN DEL PRECIO RESPECTO AL DE LA COMPETENCIA
..... 53

GRAFICO 7 ASISTENCIA MEDICA..... 54

GRAFICO 8 RECOMENDACIÓN ANTE LOS CLIENTES 55

GRAFICO 9 PROBABILIDAD DE ASISTENCIA..... 55

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 PREGUNTA N° 1, ENCUESTA; **Error! Marcador no definido.**

ILUSTRACIÓN 2 PREGUNTA N° 2 Y 3 ENCUESTA; **Error! Marcador no definido.**

ILUSTRACIÓN 3 PREGUNTA N°5, ENCUESTA; **Error! Marcador no definido.**

ILUSTRACIÓN 4 PREGUNTA N° 6, ENCUESTA; **Error! Marcador no definido.**

ILUSTRACIÓN 6 PREGUNTA N° 8 Y 9, ENCUESTA; **Error! Marcador no definido.**

ILUSTRACIÓN 5 N° 7, ENCUESTA.....; **Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCION

El presente trabajo plantea el diseño de una propuesta de mejora continua en el servicio a la atención al cliente de la empresa USAE, Salvatierra, enfocada a una sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realizó con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la organización. Dicha evaluación permitida determinar indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades. Con base a ello se lleva a cabo un programa de mejoramiento pertinente.

De esta manera el proyecto presente pretende darle un sentido y una normalización a las acciones que se llevan a cabo dentro del área de planeación y acreditación, entendiendo que la normalización de las actividades ayuda a ser más eficientes y por lo tanto trae consigo mejoras que son palpables tanto para los usuarios como para los empleados de dentro y fuera del área de planeación y acreditación.

Las áreas u oficinas informadas traen como otras de sus consecuencias la reducción del tiempo ya que la descripción de los procedimientos trae a la vista la ubicación de elementos que interfieren o ralentizan el flujo correcto del procedimiento y su desarrollo.

Por esta razón se considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente para la clínica USAE. Una vez evaluado el servicio se identificaron las fallas y fue posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área.

De esta manera, nos fue posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la empresa depende de ello.

Para mantener la imagen de la empresa, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua.

Consideramos que "Sí se quiere mejorar los resultados, se debe mejorar los procesos", para ello se ha diseñado un plan de acción que permitía mejorar con ciertas acciones, la satisfacción de sus empleados y de sus clientes, razón de ser de la empresa.

CAPITULO I. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

1.1. DATOS DE LA EMPRESA

Tabla 1 Datos de la empresa

<i>Ficha Técnica de la Empresa</i>	
Nombre de la organización:	Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación, Salvatierra.
Telefono:	466 663 0225
Domicilio: Miguel Hidalgo 616, Zona Centro, 38900 Salvatierra, Gto.	
Sector:	Educación

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos de la empresa

1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Secretaría de Educación de Guanajuato, en un afán de acercar los servicios administrativos del ámbito educativo a los 46 municipios del estado, creó en 1995 las entonces denominadas UME´s (Unidades Municipales de Educación), actualmente llamadas USAE´S (Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación), coordinadas regionalmente por ocho Delegaciones de Educación.

Estas unidades son de carácter administrativo, y son parte fundamental del buen desarrollo de las labores de las escuelas, ya que coordinan las metas de la Secretaría de Educación, denominadas: aulas, docentes, mobiliario, alumnos y libros de texto gratuitos.

- Aulas: que todos los grupos de las escuelas del Estado de Guanajuato, cuenten al primer día de clases con un aula construida para uso educativo, en buenas condiciones.
- Docentes: que todos los grupos de las escuelas del Estado de Guanajuato, cuenten al primer día de clases con su maestro (docente).
- Mobiliario: que todos los grupos de las escuelas del Estado de Guanajuato, cuenten al primer día de clases con el mobiliario para todos los alumnos y en buenas condiciones.
- Alumnos: que todos los alumnos estén inscritos en el Sistema de Control Escolar (SCE).
- Libros de texto gratuitos: que todos los alumnos del Estado de Guanajuato, cuenten con sus libros de texto gratuitos, al primer día de clases.

Estos rubros se denominan componentes del “Eje Educativo” que forma parte del Plan de Gobierno del Estado de Guanajuato.

1.3. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

La oficina de planeación y acreditación de la unidad de servicios de apoyo a la educación (USAE) está centrada en la atención a los usuarios que requieren de sus servicios, sin embargo no se está cumpliendo con este objetivo.

Uno de los problemas estructurales de este departamento es que no existe en ejecución un protocolo, que normalice las labores que este debe realizar en relación a la calidad en el servicio. Siendo sus actividades básicamente la prestación de una atención primaria hacia el cliente. Existen problemas de demora y malas prácticas en la solución que se le da al usuario y por lo tanto muchas quejas de ellos.

1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Generar un plan de mejora continua en el servicio de atención al cliente de USAE, Salvatierra.

1.4.2 OBJETIVOS PARTICULARES.

A continuación se menciona los objetivos que se abarcaran dentro del proyecto para el logro del objetivo general.

- Realizar una investigación de mercado que proporcione información certera acerca del trato recibido por parte del departamento de atención al cliente (recepción), así como sus necesidades, y expectativas de los clientes.

- Diseñar un plan de acción a través de estrategias que permitan mejorar las relaciones de la con sus clientes tanto externos como internos para la obtención de beneficios para la empresa como para sus pacientes.
- Desarrollar un plan de mejora continua en el servicio de atención al cliente en USAE, Salvatierra, que permita el mejoramiento de las relaciones y fidelización de los mismos.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Para toda organización es imperativo brindar una excelente atención al cliente. Pues satisfacer sus necesidades como consumidor es uno de los principales objetivos de toda organización, ya sea pública o privada.

La atención primaria tiene por objeto situar a las personas en el centro de la atención para conseguir que los servicios sean más eficaces, eficientes y equitativos

La presente investigación se justifica en la necesidad que posee la organización de conocer la opinión del cliente acerca del servicio que presta, tanto en la atención personalizada como la atención telefónica. De esta manera, trabajar sobre el mejoramiento continuo orientado hacia lo que el apoyo que el usuario realmente requiere. Los resultados obtenidos a través de esta investigación permiten mejorar las políticas referentes a la capacitación y motivación de los empleados, así como el servicio que la institución ofrece a los usuarios.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

En principio, esto nos mueve a analizar la calidad de la atención ofertada por parte del departamento de atención al cliente dentro de USAE y la satisfacción de los respecto a las expectativas que los usuario tienen.

Para lo cual se propone metodológicamente realizar un estudio observacional con un diseño transversal, que permita por un lado establecer la prevalencia de satisfacción del usuario, establecer la calidad de la atención y analizar las fuentes relacionadas, de tal manera que a futuro se pueda proponer un plan para fortalecer las relaciones entre el departamento y el usuario; es decir, mejorar la calidad de la atención y asegurar una mejor satisfacción del cliente.

1.7. ALCANCES

Con la siguiente investigación se pretende diseñar una propuesta de un plan de acción que permita a USAE, Salvatierra contar con una mejor atención a los usuarios.

Esta propuesta solo esta diseñada con base en las necesidades específicas de USAE, Salvatierra y para poder aplicarse en otros centros de USAE, se requiere estandarizar el plan para satisfacer las necesidades de los usuarios de Guanajuato. En este tenor, sería necesario realizar un estudio en todas las sedes existentes en el estado.

1.8. LIMITACIONES

Las limitantes más importantes serán:

1. Trabajo en equipo y de una política de participación: Para trabajar en equipo es imprescindible contar con un flujo de comunicación activo y transparente. El cual lamentablemente no existe dentro de USAE, Salvatierra por parte de sus empleados y colaboradores.
2. No se tienen conciencia y apoyo del personal en general: La falta de apoyo que se recibe para realizar este proyecto no cuenta con los recursos o la autoridad suficiente para llevarla a cabo.

3. Falta de claridad en el procesos: No existen protocolos para resolver problemas de los usuarios ni para dar seguimiento a quejas.

4. CAPITULO II. SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

2.1. ANALISIS ESTRATEGICO ELEMENTAL (FODA) DE LA INSTITUCION

Para cualquier empresa, actividad o persona en general, hacer un análisis de su situación actual es el punto de partida para una mejora o un reconocimiento de que algo se debe hacer. En el caso de una organización o una empresa incluso un emprendimiento es necesario identificar algunas particularidades de esa situación y de ese contexto. Siempre existirán aspectos sobre los cuales no podremos tener control a estos se les puede considerar como aspectos externos. Por el contrario los aspectos sobre los cuales podemos tener un control cercano generalmente son aspectos internos a la organización.

La matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013)

Tabla 2 FODA institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Buen clima laboral• Liderazgo por parte del coordinador• Buena ubicación de las oficinas• Buen control de materiales• Existe buena promoción de los programas que maneja la institución	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad política en el estado• Innovación en sistemas de comunicación• Innovación educativa• Apertura de nuevos proyectos educativos• Mayor financiamiento por parte de Gobierno
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Demora en el servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en la reforma educativa

<ul style="list-style-type: none"> • Procesos burocráticos • Equipo de oficina obsoleto • No se cuenta con un programa de gestión de calidad • No se cuenta con un programa de capacitación relacionada con atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad • Deserción escolar • Migración • Centralización de oficinas
--	---

Fuente: Elaboración propia (2018) con información de la institución

Una vez terminado el análisis FODA trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Como hemos podido observar, es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto la matriz de análisis FODA se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad.

2.1.1 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE) DE TODA LA INSTITUCIÓN

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, 2016)

Tabla 3 Matriz (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR POD
Estabilidad política en el estado	0.09	1	0.09
Innovación en sistemas de comunicación	0.11	1	0.11
Innovación educativa	0.11	1	0.11
Apertura de nuevos proyectos educativos	0.11	1	0.11
Mayor financiamiento por parte de Gobierno	0.09	2	0.09

SUBTOTAL	0.51		0.51
AMENAZAS			
Cambios en la reforma educativa	0.10	1	0.10
Inseguridad	0.09	1	0.09
Deserción escolar	0.10	1	0.10
Migración	0.11	1	0.11
Centralización de oficinas	0.09	2	0.10
SUBTOTAL	0.49		0.49
TOTAL	1		1

Fuente: Elaboración propia (2018) con información de la institución

2.1.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI) DE TODA LA INSTITUCIÓN

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 4 Matiz (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR POND.
Buen clima laboral	0.10	1	0.10
Liderazgo por parte del coordinador	0.14	1	0.14
Buena ubicación de las oficinas	0.11	1	0.11
Buen control de materiales	0.08	2	0.16
Existe buena promoción de los programas que maneja la institución	0.13	2	0.26
SUBTOTAL	0.56		0.77
DEBILIDADES			
Demora en el servicio al cliente	0.11	1	0.11
Procesos burocráticos	0.13	1	0.13
Equipo de oficina obsoleto	0.12	1	0.12
No se cuenta con un programa de gestión de calidad	0.04	2	0.08
No se cuenta con un programa de capacitación relacionada con atención al cliente.	0.04	2	0.08
SUBTOTAL	0.44		0.52

TOTAL	1	2.11
-------	---	------

Fuente: Elaboración propia (2018) con información de la institución

2.1.3 MATRIZ ESTRATEGICA ELEMENTAL (FODA) DE TODA LA INSTITUCIÓN

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa podemos construir la Matriz FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Tabla 5 Matriz estratégica elemental (FODA)

	FUERZAS-F 1. Buen clima laboral 2. Liderazgo por parte del coordinador 3. Buena ubicación de las oficinas 4. Buen control de materiales 5. Existe buena promoción de los programas que maneja la institución	DEBILIDADES-D 1. Demora en el servicio al cliente 2. Procesos burocráticos 3. Equipo de oficina obsoleto 4. No se cuenta con un programa de gestión de calidad 5. No se cuenta con un programa de capacitación relacionada con atención al cliente.
OPORTUNIDADES-O 1. Estabilidad política en el estado 2. Innovación en sistemas de comunicación 3. Innovación educativa 4. Apertura de nuevos proyectos educativos 5. Mayor financiamiento por parte de Gobierno	ESTRATEGIAS-FO 1. Fomentar el trabajo en equipo O1, F1 2. Promover los proyectos educativos. O2, F5	ESTRATEGIAS.DO 1. Mejorar los procesos administrativos. D1, O2 2. Brindar capacitación al personal para ofrecer al cliente un servicio rápido y de buena calidad. D4, O2

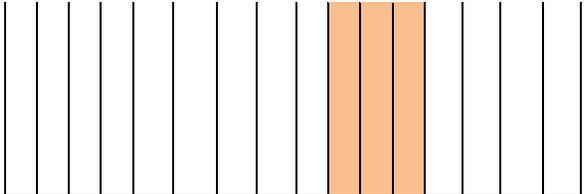
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1. Cambios en la reforma educativa 2. Inseguridad 3. Deserción escolar 4. Migración 5. Centralización de oficinas	1. Mantener las tarifas competitivas. F4, A4 2. Ofrecer un servicio de excelente calidad para que el cliente conserve la buena imagen que posee de USAE. F3,A3 3. Implementar tiempo de espera aproximado. F3, A4	1. Llevar un control de tiempos de respuestas. D1,A1 2. Generar un programa de capacitación integral. D5, A1

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos de la empresa

2.1.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO INICIAL.

En la *tabla 5*, se presentan los cuatro tipos de estrategias que resultan del proceso de síntesis entre el análisis del entorno y el análisis interno en la organización por la combinación de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades, producto del análisis FODA previamente elaborado. Se llega a la conclusión de que dentro de USAE es imperativo buscar estrategias que fortalezcan la organización y la atención al cliente.

las relaciones con
los clientes.



2.3. DESCRIPCION DETALLADA DE ACTIVIDADES

Diseñar la encuesta: Se diseña una encuesta para determinar la percepción del cliente en relación a la calidad en el servicio. El instrumento se validó con tres expertos.

Análisis de información: Se analizan los resultados obtenidos del estudio cuantitativo, para determinar las fortalezas y debilidades en relación a la atención al cliente.

Generar la estructura del plan: Según las necesidades de la organización se genera y se propone una estructura del plan para mejorar las relaciones con los clientes.

Ponderar viabilidad de las estrategias: Mediante una matriz de ponderación se valoran las estrategias y se decide cuales son más viables y pertinentes para la organización en este momento.

Diseño del plan de mejora continua: Se plantean objetivo y estrategias de mejora continua para la empresa y se realiza un cronograma de actividades para alcanzar estos objetivos.

Desarrollo de estrategias de atención al cliente: Se generan y validan estrategias de atención al cliente que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios de USAE.

2.4. APLICACIÓN DE LA ING. GESTION EMPRESARIAL

La aplicación de la gestión empresarial se llevó a cabo a través de la mercadotecnia y en conjunto con el capital humano, con dichas herramientas se logró mejorar y fortalecer el servicio de atención medica que ofrece USAE.

2.5. HABILIDADES APLICADAS

- Integridad:
Firmeza en mis acciones
- Liderazgo:
La manera de influir y actuar con las demás personas

- Coordinación de tareas:
Aplicar los esfuerzos para realizar eficazmente una actividad designada.
- Gestión de proyectos:
Aplicación de todas aquellas acciones que se deben realizar para cumplir con una necesidad definida dentro de un periodo de tiempo
- Organizo y planifico actividades:
Aplicar las estrategias adecuadas dentro de un entorno.
- Actitud positiva:
Adoptar esta actitud es parte importante para ser más productivo
- Realizar investigación.
- Iniciativa:
Hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.
- Innovación.
Mejoras en los procesos

2.6. HABILIDADES ADQUIRIDAS

- Administración de recursos.
Hacer un manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles.
- Administración del tiempo.
- Capacidad de trabajo en equipo.
Participar activamente en la ejecución de una meta colectiva común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo, complementando las competencias y la información con el resto del equipo, sumando voluntades en un marco de responsabilidad y compromiso compartido.
- Relación adecuada con las figuras de autoridad.
Participación con disciplina y valores.
- Identificación de soluciones.

Es necesaria la aplicación de una metodología para identificar las soluciones dentro de un proyecto.

- Conocimiento de procedimientos para la elaboración de ponencias.

- Facilidad para expresar ideas.

Ser auténtico para expresar de una forma en que las palabras concuerden con la personalidad, el conocimiento y la habilidad que se tiene.

- Aptitud para relacionarse con otras personas.

Manera en la cual me relaciono con las demás personas de la mejor manera

- Habilidad de coordinación de personas y grupos de trabajo.

Implica el desarrollo de descripciones de puesto claras y procedimientos de operación comprensibles.

- Habilidad para utilizar tecnologías de información y comunicaciones.

- Adecuado uso de la comunicación verbal y escrita.

2.7. PROBLEMAS QUE SE LOGRARON RESOLVER

Mejora del servicio al cliente en la recepción: Dentro de la organización se generó conciencia de la importancia de atender al usuario con amabilidad.

- Disminución en los tiempos de espera por parte de los pacientes: Se mejoraron los tiempos de atención al cliente, pues se eliminaron procesos repetidos y documentos burocráticos.
- Protocolo de atención telefónica: Se elaboró un protocolo de seguimiento a trámites que se puede consultar de manera telefónica.

CAPITULO III. FUNDAMENTOS TEORICOS

3.1 MARCO TEORICO

TEORÍA DE LA OPTIMIZACIÓN

El estudio que ayuda a quienes toman decisiones también les permite interpretar la realidad de una manera correcta y a comprender las consecuencias de las opciones que elegirán, todo esto se resume en la teoría de la optimización en la cual también existen herramientas de la administración que permiten la optimización de las decisiones dentro de una organización y que trae consigo los beneficios que se planean para lograr un ambiente adecuado para el personal que colabora en la organización. Para que las herramientas tengan un impacto e influyan en las actividades que se realizan, deben ser comunicadas adecuadamente a las personas que contribuyen al desarrollo de estas actividades y sí logren en equipo los objetivos establecidos. Muchas de las decisiones que toman las personas que administran afectan a sus integrantes de diversas maneras, pero nadie garantiza que las decisiones tomadas sean las correctas (Singer, 2013).

CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa. (Naranjo, 2012)

La calidad se maneja como aquella estrategia que sirve para el mejoramiento continuo que se debe realizar en todos los niveles y áreas de responsabilidad. Utiliza técnicas fundamentales de administración, esfuerzos de mejoramiento junto a herramientas técnicas especializadas. Es un proceso de mejora continua enfocado a satisfacer conceptos amplios, entre los que se

clasifican las metas de costos, calidad, entrega y el incremento en la satisfacción del cliente, lo ultima tomando en cuenta que es un objetivo primordial (Gonzalez, 2013).

LA CALIDAD TOTAL

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro. (Manene, 2010)

KAIZEN

Keizen nos habla sobre la mejora continua filosofía que toda empresa debería contar para ser competitivos pero también la innovación tecnológica ha demostrado ser una fuente importante para la competitividad. Estos dos términos muestran una diferencia cultural respecto al paradigma de la competitividad (Palacios, 2013)

El principio que sustenta el método Kaizen es el de integrar de forma activa a todos los integrantes de la empresa en los procesos de mejora implementados mediante pequeños aportes. Pudiera parecer que las pequeñas mejoras son insignificantes pero tienen un enorme potencial, aficionando las operaciones creando una cultura organizacional que asegura la continuidad de la mejora continua. Creando una mejor pro actividad del personal (López, 2007).

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Jan Carlzon, de Scandinavian Airlines, fue el primero en plantear el concepto de “momentos de la verdad”, o puntos de percepción. Cada contacto con el cliente, ya sea antes, durante o después de una venta o servicio, afectará lo que la gente diga y crea sobre usted. Debe asegurarse de que todos los puntos de percepción sean sobresalientes, en todas las etapas del ciclo de relación con el cliente. (Peker, 2017)

Etapas:

- Exploración: el cliente considera la posibilidad de comprarle
- Confirmación: el cliente lo contrata a usted
- Entrega: el cliente recibe lo que usted le prometió
- Después: usted asegura el éxito y satisfacción del cliente. (Peker, 2017)

Puntos de percepción:

- Puntos de percepción visuales: iluminación, color, cuidado de muebles e instalaciones, medidas. Pisos brillantes, vidrios transparentes, los colores de sus logos, diseño visual de su sitio web.
- Puntos de percepción auditivos: tonos de voz, palabras utilizadas, sonido ambiente, música, anuncios de radio.
- Puntos de percepción kinestésicos: todo lo que se pueda tocar y sentir: peso, textura, comodidad de sillas, altura de sus mostradores, temperatura en salas de espera, firmeza de su apretón de manos.
- Puntos de percepción gustativos: servir café a sus clientes, agua fresca
- Puntos de percepción olfativos: esencias, aromas, ¿y sus baños?, flores frescas, olor a café recién molido, olor a pasteles horneándose. (Peker, 2017)

FACTORES DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Casas (2007) Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta además los siguientes aspectos:

- Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados hay que dirigirse a él en forma sonriente y decirle: “Estaré con usted en un momento”.

- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura sobre los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad. (Chang, 2014)

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Thompson, 2016)

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio que respondió a sus necesidades y expectativas. Si este no cumple se produce la insatisfacción. (Gelsi, 2012)

3.3 MARCO CONCEPTUAL.

PROCESO

Un proceso es un conjunto de acciones que deben de estar planificadas y que son necesarias para poder ofrecer un producto o un buen servicio y así satisfacer las necesidades de los clientes. En todo proceso se debe de implementar un sistema de calidad el cual ayudará a estandarizar los procesos que llevan dentro de la empresa y así eliminar pasos para mejorar

el servicio ofrecido. También permitirá a todos los integrantes de la empresa mejorar su rendimiento en el trabajo (Vértice, 2010).

OPTIMIZACIÓN

La optimización es uno de los puntos básicos para la mejora continua de los procesos debido a que permite mantener la operación de los procesos en ciertos parámetros y tomar acciones cuando el proceso no cumpla con lo establecido. Para lograr la optimización se necesita realizar un análisis detallado de todas las actividades que componen el proceso para lograr un buen rendimiento, utilizando todos los recursos disponibles (Tovar & Mota, 2007).

LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente es potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto. (Muñiz, 2017)

CLIENTE

Cliente es la 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 lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Alvarado, 2011)

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. (Alvarado, 2011)

CLIENTE EXTERNO

El cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. (Bernal, 2011)

CLIENTE INTERNO

Al entrar en el concepto de cliente interno, se debe dar una mirada atrás sobre el origen de este y como ha llegado a ser o en día algo muy importante. Hace una década los señores Kald Albrech y Jack Carson, sacaron los libros “La excelencia de los servicios” y “La revolución de los servicios”, popularizando así el término de cliente interno, algo raro ya que desde hace poco era conocido como el empleado, el trabajador, el obrero etc., para hoy en día es la persona que presta sus servicios a una organización. (Bernal, 2011)

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES.

En el documento consideraciones teóricas sobre atención al cliente se refiere a lo siguiente:

- Son las personas más importantes para cualquier organización
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos
- Merecen el trato más amable y cortés
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser. (Chang, 2014)

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El conocimiento de las necesidades de los clientes es esencial ya que proporciona un mejor entendimiento de la manera en que los clientes definen la calidad de los servicios y productos. (Noello, 2013)

CONCEPTO DE SERVICIO

Consiste en una aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son no perecederos y no se pueden almacenar. (Lopez & Mas, 2008)

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo. (Tigani, 2006)

CONCEPTO DE MARKETING

El concepto de marketing sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia (Lopez & Mas, 2008)

MARKETING

El conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio la satisfacción del cliente. (Lopez & Mas, 2008)

MARKETING INTERNO

El marketing interno es la tarea de contratar, entretener y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. (philip kotler, 2006)

PRODUCTIVIDAD

La productividad se definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.) (Ibarra, 2014).

CRM

Es una estratégica de negocios diseñada para optimizar la rentabilidad, las utilidades y la satisfacción del Cliente, las tecnologías de CRM deben permitir un mayor conocimiento del Cliente, mayor acceso a su información, interacciones más efectivas e integración a través de todos los canales de Clientes y demás funciones empresariales de respaldo. CRM ayuda a las empresas a aumentar ingresos y rentabilidad, así como obtener ventaja competitiva al atraer, administrar, y retener clientes de manera óptima. (Vega, 2008)

BLUEPRINT

En los servicios que ofrece una empresa se deben de identificar las interacciones que existen entre los empleados y los clientes, al igual que las actividades estén relacionados con esas interacciones. Lo que permite visualizar estos procesos es un plano o un diagrama conocido en inglés como blueprint. Cuando se ofrece un servicio se deben de realizar evaluaciones constantes para conocer si la prestación del servicio es la adecuada y así la empresa conocer si está logrando sus objetivos (Savelli, 2009).

CLIENTES EXTERNOS

Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. (Salinas, 2014)

CLIENTES INTERNOS

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. (Salinas, 2014)

CLIENTES FINALES

Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios. (Botia & Rivera, 2008)

CLIENTES INTERMEDIOS

Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. (Botia & Rivera, 2008)

CAPITULO IV. METODOLOGIA

4.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVA

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (Cazau, 2006)

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. (Botia & Rivera, 2008)

Esta investigación es descriptiva porque se busca identificar las características generales de USAE en cuanto a la satisfacción de los clientes, además se delimitarán los hechos que

conforman el problema, se estructurarán los diferentes elementos que componen la investigación para luego recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada y así establecer el modelo de mejoramiento de la calidad del servicio.

4.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

4.2.1 FUENTES PRIMARIAS.

Para dar comienzo a la investigación de este proyecto se realizaron una serie de encuestas.

Una encuesta de satisfacción es un estudio que nos sirve para medir qué tan satisfechos están los clientes y cuál es el nivel de compromiso que tienen hacia nuestra marca, producto o servicio.

Realizar una encuesta de satisfacción siempre será la mejor manera de conocer lo que opinan nuestros clientes.

4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS

La información que se empleará para esta investigación proviene de datos suministrados directamente de USAE, además de datos bibliográficos, de Internet, y todos los necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos de la investigación.

4.3 ENFOQUE

EL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN ES CUANTITATIVO.

La investigación cuantitativa recoge y analiza datos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos. Sus objetivos son cuantitativos. Entre las técnicas de análisis se encuentra: análisis descriptivo. (Herrera, 2008)

En relación a la encuesta se caracteriza por el acercamiento al tema, preparación del proyecto y ejecución de la investigación.

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Este método se utilizó para llevar a cabo un análisis sobre la atención que brinda actualmente el área de servicio al cliente USAE, Salvatierra y conocer cuál es la satisfacción de los mismos al recibir el servicio, todo esto con la finalidad de recolectar datos y en base a ello implementar estrategia de satisfacción para los clientes.

4.4 TIPO DE DISEÑO

NO EXPERIMENTAL

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Dzul, 2013)

4.6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.

LA ENCUESTA

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Además la encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público objetivo, a los clientes de la empresa, al personal de la empresa, etc.; dicho grupo de personas se les conoce como población o universo. Y para no tener que encuestar a todos los integrantes de la población o universo, se suele hacer uso de la técnica del muestreo, que consiste en determinar, a través de una fórmula, un número de personas representativo de la población o universo a estudiar; dicho número representativo de personas se le conoce como muestra.

Al obtener una muestra y hacer las encuestas al número de personas que ésta indica, se puede obtener información precisa, sin necesidad de tener que encuestar a toda la población o universo.

Lo común en una encuesta es que esta se realice cara a cara a personas en la calle, por ejemplo, en los centros comerciales, cerca del local de la empresa, cerca de los locales de la competencia, etc.; sin embargo, una encuesta también se realiza por teléfono, vía correo postal, o por Internet (por ejemplo, a través de una página web o vía correo electrónico).

La principal ventaja del uso de la encuesta es que, dependiendo de la profundidad de la misma, se pueden obtener datos muy precisos; mientras que la desventaja radica en la posibilidad de que los encuestados puedan brindar respuestas falsas, o que los encuestadores puedan recurrir a atajos. (Alelú & Cantín, 2010)

4.6.1. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

A grandes rasgos las etapas en el proceso de investigación en un estudio de encuestas son:

- La definición de objetivos y/o hipótesis
- Selección de la muestra.
- Elección del método de encuesta: recogida de datos
- Análisis e interpretación de los datos. (Alelú & Cantín, 2010)

4.6.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL.

La determinación del tamaño muestral en una investigación es de vital importancia, tanto para caracterizar la distribución de la variable, como para fijar el grado de precisión del estudio. el cálculo del tamaño muestral se lleva acabo cuando se efectúa un estudio de carácter cuantitativo (limitado al uso de un muestreo aleatorio simple, unietápico y fijo), en el cual se utilizan métodos estadísticos inferenciales como medios para el análisis, como ser la estimación estadística, las pruebas de hipótesis y el análisis de experimentos, que requieren de información precisa sobre las variables consideradas, y que es obtenida a partir de la muestra representativa de la respectiva población. (Valdivieso, Castellón, & Taborga, 2011)

4.6.2.1 ¿DE QUÉ DEPENDE EL TAMAÑO MUESTRAL?

Este dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo.

Antes de calcular el tamaño de la muestra necesitamos determinar varias cosas:

1. **Tamaño de la población.** Una población es una colección bien definida de objetos o individuos que tienen características similares. La población accesible es la población sobre la que los investigadores aplicaran sus conclusiones.
2. **Margen de error (intervalo de confianza).** El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es decir, es la medida estadística del número de veces de cada 100 que se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.

3. **Nivel de confianza.** Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza de 95% significa que los resultados de una acción probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces. (Pickers, Tamaños de Poblacion Muestral , 2006)
4. **La desviación estándar.** Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población. (Pickers, Decisiones Estadísticas, 2006)

FORMULA

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente: (Munguia, 2012)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Tabla 6 Contenido de valores

Tamaño de Muestral Obtenida

5 %	Porcentaje de error
95 %	Nivel de confianza
182	Tamaño de la población
78	Muestra Recomendada Encuestas A Realizar.

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos de la empresa

Tabla 7 cuestionario aplicado

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy satisfecho • Satisfecho • Indiferente • Insatisfecho • Muy satisfecho
2.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Presentación • Disponibilidad • Solución • Conocimiento
3.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de palabra • Disponibilidad del empleado • Amabilidad en la atención • Calidad de la información • Tiempo de espera en la atención de llamada
4. El procedimiento que utilizan para realizar un trámite es el más adecuado	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo, ni en desacuerdo • En desacuerdo • Totalmente en desacuerdo
5. ¿Cuánto tiempo estuvo esperando para ser atendido?	<ul style="list-style-type: none"> • 10 min. • 15 min. • 30 min. • 45 min

6. ¿El precio que usted pago por el servicio tramite le pareció?	<ul style="list-style-type: none"> • Económico • Justo • Caro • Muy caro
7. ¿Qué tan frecuente asiste a relizar un trámite a USAE?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Rara vez
8. ¿Alguna vez nos ha recomendado?	<ul style="list-style-type: none"> • No, nunca se recomendó • Ha recomendado una sola vez. • Ha recomendado varias veces.
9. ¿Qué tan probable es que vuelva a solicitar una nueva consulta con nosotros?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy probablemente • Problemente • Tal vez • Es poco probable • Nada probable

Fuente: Elaboración propia (2018) con datos de la empresa

4.7. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN O PROBLEMÁTICA A RESOLVER

¿Cómo percibe el cliente la atención que recibe en la USAE, Salvatierra?

CAPITULO V. RESULTADOS

5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

5.1.1. TIPO DE GRAFICOS

La representación gráfica de datos estadísticos cubre una amplia variedad de tipos y modalidades, para diversos fines de consulta y análisis de la información. Sin embargo, en la presentación de estadísticas oficiales las opciones se reducen a la utilización de aquellas que faciliten la consulta para los usuarios. Por lo tanto, para este efecto no se consideran opciones de orientación analítica particulares, utilizadas generalmente por usuarios especializados. En ese contexto los tipos de gráficos considerados en este documento son:

- Gráfico circular
- Gráfico de barras

Gráfico circular

Estos gráficos nos permiten ver la distribución interna de los datos que representan un hecho, en forma de porcentajes sobre un total. Los gráficos circulares son adecuados para recalcar la magnitud relativa de los componentes del total. Consiste en dividir un círculo en sectores cuyas superficies sean proporcionales a las cantidades correspondientes a cada categoría. Dado que los sectores circulares dependen de su ángulo central, éstos se determinan estableciendo la proporcionalidad respecto a 360° , que es el ángulo de la circunferencia.

Gráfico de barras

En el gráfico de barras, los datos se representan por medio de rectángulos de igual base sobre el eje de conceptos; en tanto que la longitud del otro lado corresponde al valor del dato, según la escala utilizada en el eje de valores. Cuando se grafica más de una categoría existen diferentes modalidades de presentación. No existen reglas estrictas aplicables a los gráficos de este tipo, pero como normas generales de presentación se indican las siguientes:

- El ancho de la barra debe ser uniforme para todas las barras del diagrama.

- La longitud de la barra debe ser proporcional a la cantidad que representa.
- El espacio de separación entre barras por cada concepto debe ser constante.
- Las barras en estos gráficos pueden disponerse vertical u horizontalmente. (Abad & Huapaya, 2009)

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.

Para el desarrollo de este trabajo, se define como herramienta de medición una encuesta semiestructurada cuya finalidad es medir la satisfacción del cliente externo mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción.

ÍNDICES DE SATISFACCIÓN.

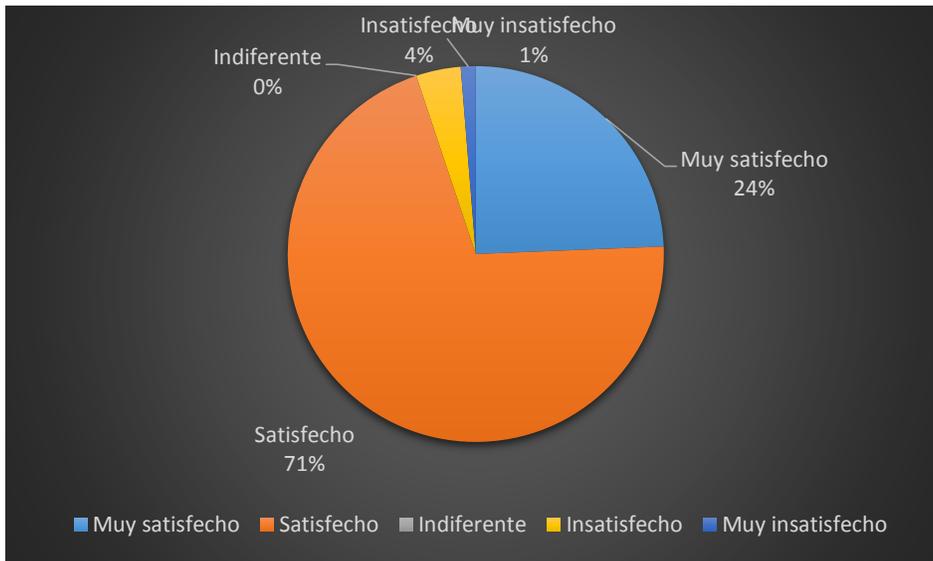
Para la evaluación se han definido los siguientes indicadores:

- ✓ Apenas aceptable = Rango entre el 90% y 94%.
- ✓ Bueno = Rango entre el 95% y 99%.
- ✓ Excelente = 100%.
- ✓ Los índices por debajo del 90% se consideran inaceptables.

A continuación se representan gráficamente los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado:

PREGUNTA NO. 1 De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?

Grafico 1 Nivel de satisfacción general respecto a la atención



Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

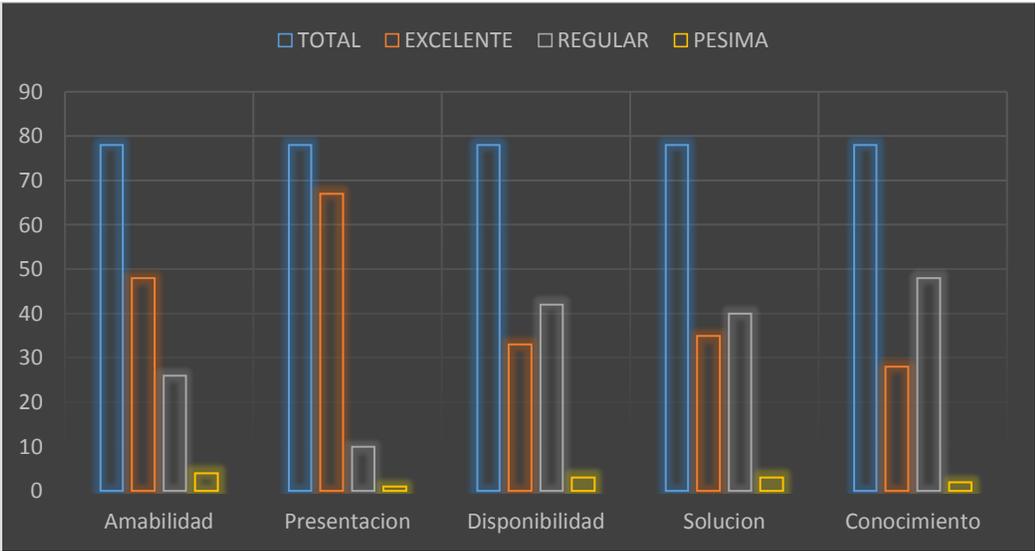
Como primera medida, se realiza una pregunta averiguando el nivel general de satisfacción del cliente con respecto a la atención que reciben de la empresa. Los resultados demuestran que el 24% expresa que se siente muy satisfecho, el 71% satisfecho y un 4% insatisfecho.

Tomando en cuenta los indicadores previstos, ninguna de las respuestas arroja más del 90%, lo que indica que el nivel de satisfacción general está por debajo de lo esperado.

PREGUNTA NO. 2.Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la clínica, en cuanto a:

- Amabilidad
- Presentación
- Disponibilidad
- Solución

Grafico 2 Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados

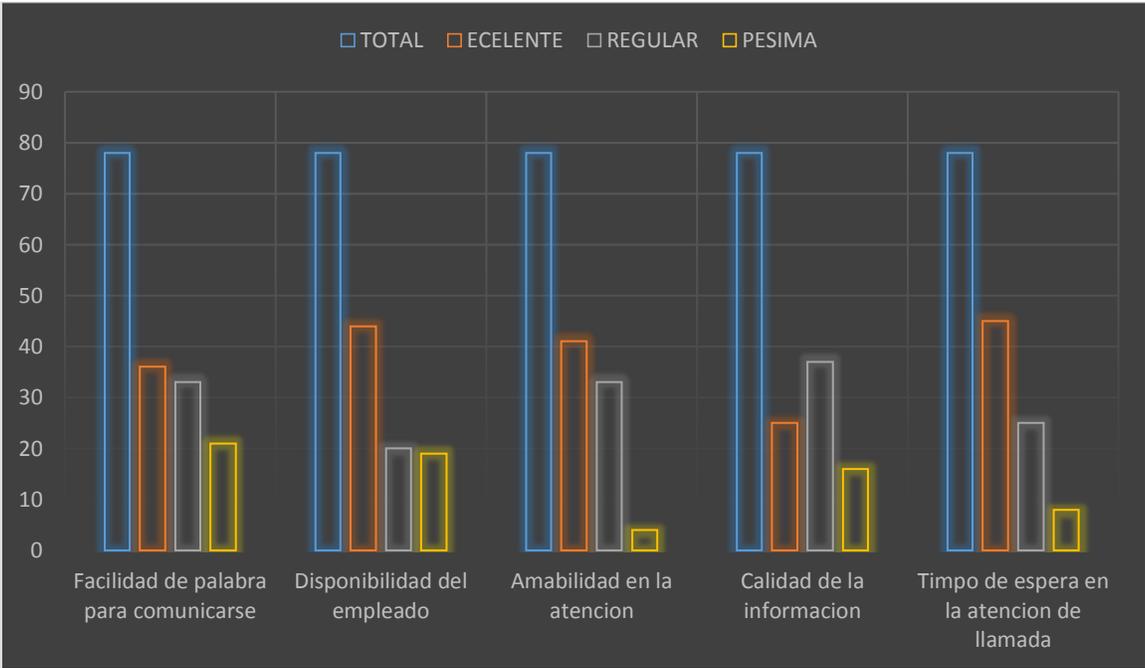


Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

La pregunta dos pretende evaluar la satisfacción respecto a factores como amabilidad, conocimiento, asesoría, presentación personal, disponibilidad y solución de inquietudes por parte del departamento de atención al cliente.

En este sentido es importante considerar en el desempeño de los empleados, sus actitudes y conocimientos, así como la presentación personal, dado que estos factores influyen en la percepción del cliente sobre la imagen de la empresa.

Grafico 3 Nivel de satisfacción por factores, respecto a la atención telefónica

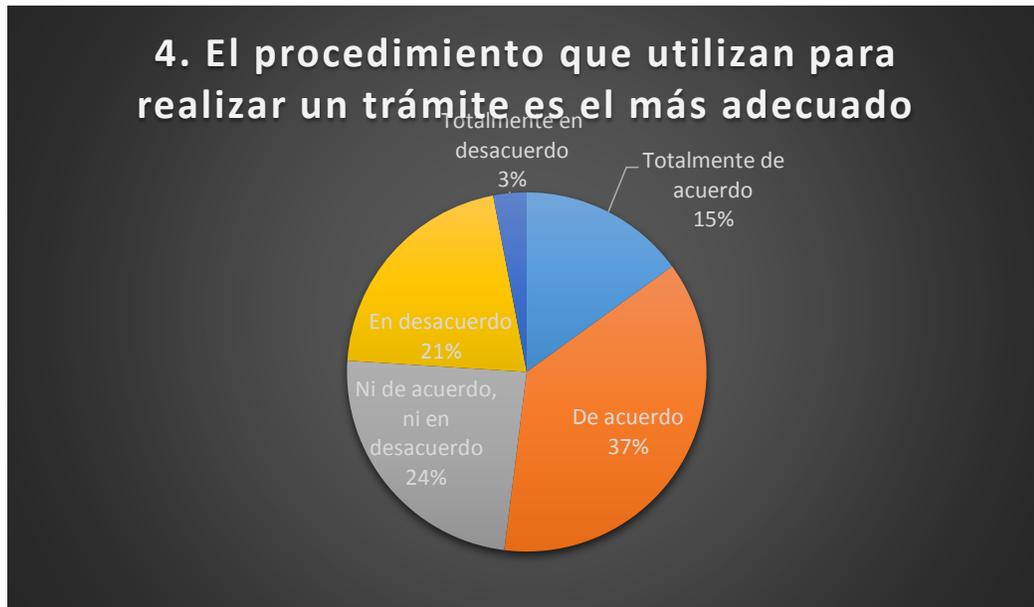


Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Dado que la comunicación telefónica es uno de los aspectos de mayor influencia en la atención, la pregunta tres pretende evaluar los siguientes criterios: facilidad para comunicarse, disponibilidad del empleado, tiempo de transferencia de la llamada, amabilidad, calidad de la información y devolución de llamadas a fin de determinar los puntos críticos que deben ser mejorados.

Para este caso, todos los resultados se ubican debajo del 90%, lo crítico es que sumados los porcentajes de “muy satisfecho” y “satisfecho”, ninguno de los factores evaluados se ubica por encima del 90%, por lo que se puede afirmar que los clientes perciben que la atención telefónica es uno de los puntos más débiles.

Grafico 4 Satisfacción de procedimiento

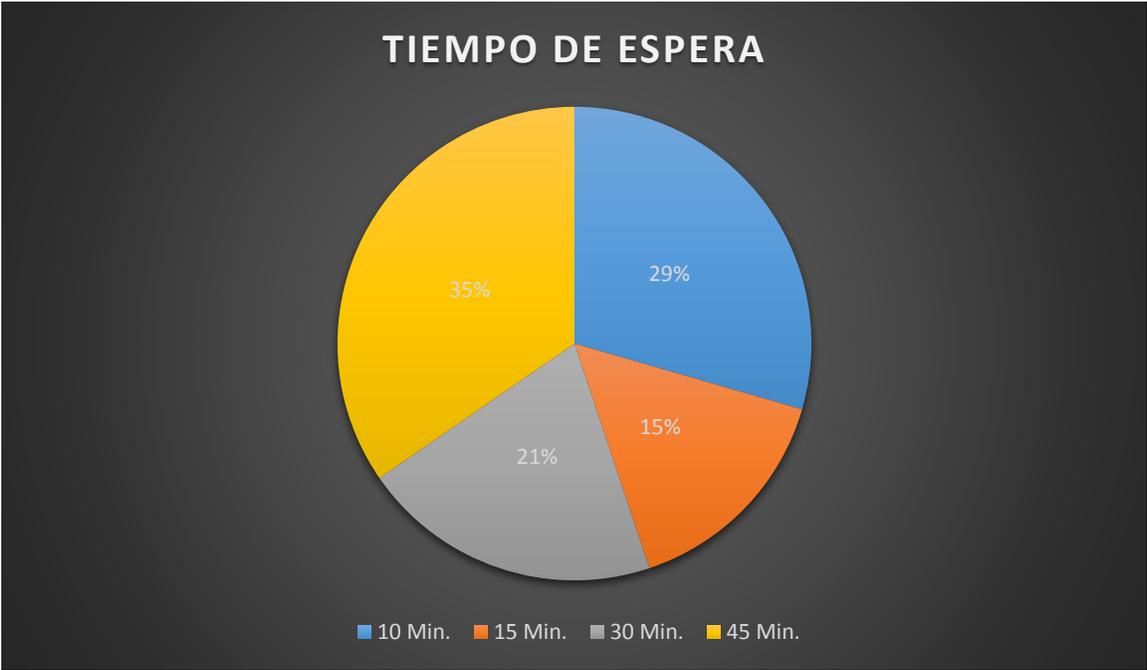


Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Con esta pregunta se busca plantear cual es el mayor motivo por el cual los clientes se acercan a la clínica. Esta apreciación es fundamenta en la imagen que la compañía proyecta y la intervención de los empleados en la promoción de ventas.

En los resultados se aprecia que el 38% de los clientes se sienten motivados por la tradición y la imagen de la clínica.

Grafico 5 Tiempo de espera

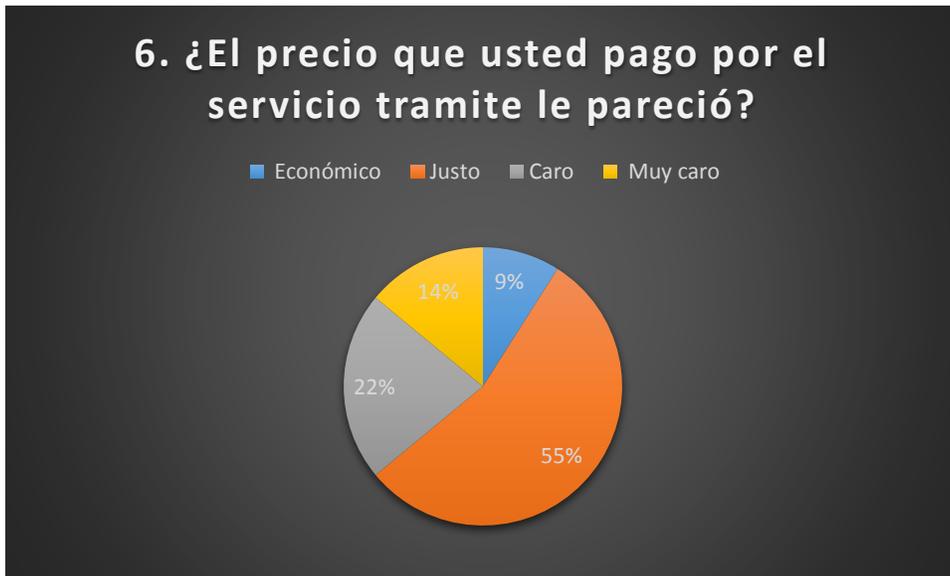


Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Con la finalidad de brindar un servicio propiamente adecuado, se toma en cuenta el tiempo transcurrido para ser atendido, esto con la finalidad de agilizar el tiempo de espera.

Como se puede observar en el grafico el tiempo de espera con mayor demanda y con 35 % de ella es de un periodo de entre 30 min, y 45 min, para poder ser atendido él paciente por parte del médico.

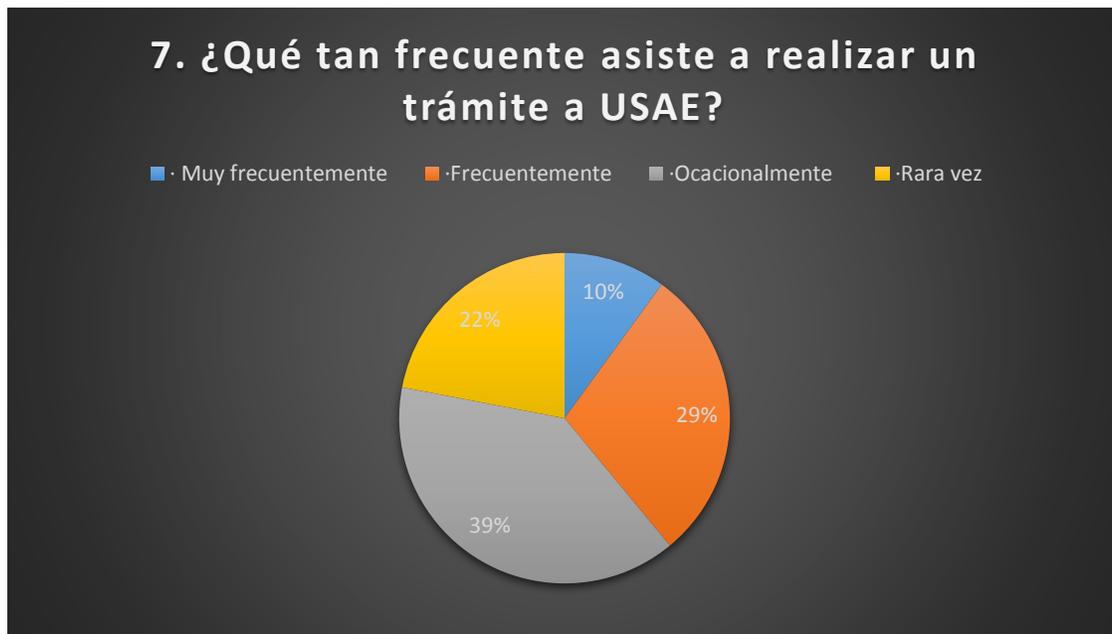
Grafico 6 Percepción del precio respecto al servicio



Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

La sumatoria de los resultados en la respuesta “siempre” y “casi siempre” para esta pregunta, permite observar que la percepción sobre la competitividad de los precios está ubicado en el rango establecido como “bueno” (95%), por lo que se puede determinar que con referencia a este tema, el cliente se siente satisfecho.

Grafico 7 Frecuencia de Solicitud del servicio



Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Derivado de la asistencia que los pacientes tienen al acudir a la clínica se puede observar que mensualmente y quincenalmente esto envase la fecha fija por su médico y cuando los pacientes acuden a recibir su consulta, lo que nos da una además clara la satisfacción que el paciente tiene por parte de la clínica, y de lo cual es impórtate trabajar en el mejoramiento de la atención para que los pacientes se sienta en un 100% satisfechos.

Grafico 8 Recomendación ante los clientes



Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Grafico 9 Probabilidad de solicitar de nuevo el servicio



Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Como se puede observar en esta pregunta los pacientes que acuden a atenderse dentro de USAE, señalan con un 96%, que si recomiendan ampliamente a la clínica y con solo un 4% indican que no la recomienda.

Este promedio se cataloga dentro del rango bueno.

Con dichos datos se trabajará para crear un plan de acción para la mejora y satisfacción del paciente, esto con el objetivo de brindar una mejor y eficaz atención.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Gracias a las matrices de factores internos y externos que se elaboraron, se encontró los factores determinantes del Servicio en la atención al cliente de USAE, los cuales, mencionaron que la institución se mantenía por debajo de la media y que era necesario implementar una mejora para que la atención ofrecida en dentro de la institución. De igual manera las encuestas que se aplicaron nos arrojan datos importantes del mal servicio que se está ofertando la misma, la encuesta nos muestra datos estadísticos por debajo del 90%, considerado como pésimo el servicio que se brinda.

Con las habilidades aplicadas en el transcurso de la investigación se encontró la herramienta para lograr una mejora en el proceso actual del Servicio en la atención al cliente, esto con ayuda de la información recabada que arrojaron las encuestas ya mencionadas y aplicadas a una muestra de terminada de nuestros cliente o mejor dicho pacientes y de la observación que fue fundamental para conocer más a fondo los procesos y la manera de trabajar de los empleados.

La optimización en el proceso fue la mejor alternativa para lograr una de las mejoras en la atención que se ofrecía actualmente en USAE.

La propuesta de mejorar se basa en la implementación de un software (CRM), y de un manual (Bluprient) los cual está orientados a la atención del cliente, con la finalidad de ofrecerle un mejor servicio a los mismos.

En conclusión que da la confianza de haber realizado un estudio bien hecho y confiable para fines de la clínica, y estos resultados se van a poner en marcha para que USAE, se convierta en una opción en atención a tramites educativos.

6.2. RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo fue este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo.

- Por lo tanto se recomienda la ampliación de la clínica en todas las áreas donde se encuentran los pacientes desde la sala de espera, pasillos, habitaciones, quirófano, consultorios y por ende recepción.
- La aplicación de manuales de atención al cliente por parte de los encargados de la recepción.
- La aplicación de un CRM que ayudara a mejorar la atención brindada a los pacientes.

De acuerdo al trabajo de campo realizado y según la tabulación de las encuestas de la empresa a continuación se presenta la propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente de USAE.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Estébanez, B. (2013). *Protocolo social y empresarial*. España: London Diplomatic Academic SL.
- Abad, P., & Huapaya, E. (2009). *Graficos estadisticos* . Lima: INEI.
- Alelú, M., & Cantín, S. (abril de 2010). https://www.uam.es/personal_pdi. Obtenido de uam.es/personal_pdi:
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Alvarado, V. (11 de Mayo de 2011). *blogspot.mx*. Obtenido de vilmaalvarado.blogspot.mx:
<http://vilmaalvarado.blogspot.mx/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- Alvarez, G., & Delgado, J. (2015). *medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf*. Obtenido de bolclinhosinfson: <http://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf>
- Bernal, D. (2011). *LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LAS*. Bogota: FAEDIS.
- Botia, O., & Rivera, D. (2008). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE*. Bogota: UNIVERSIDAD DE LA SALLE .
- Cazau, P. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN*. Buenos Aires: al cazava.
- Chang, J. (2014). *ATENCIÓN AL CLIENTE EN LOS SERVICIOS* . Quetzaltenango.
- Del Salto, E. (2012). *Evaluación de la calidad de atención y satisfacción del usuario*. Quito.
- Dzul, M. (2013). *Fundamentos de la metodología*. Pachuca.
- Espinosa , R. (2012). *CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA. Estrategia, Marketing*.
- Ferrara, F. (1975). En torno al concepto de salud. *Revista de Salud Pública de La Plata-Argentina*.
- Gelsi, M. (2012). *Satisfaccion de los clientes*. caracas.
- Gonzalez, J. G. (Mayo de 2013). *Ecoces*. Obtenido de <http://www.ecoes.unam.mx/coloquio/evaluacion.pdf>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. Obtenido de vitela.javerianacali.edu.:
<http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/3802/Metodologia.pdf;jsessionid=46E2DBF6C9BC9BE3D6B9425D9C389123?sequence=4>

- Ibarra, A. H. (2014). Obtenido de https://www.academia.edu/9205099/eficiencia_eticacia_efectividad_productividad
- López, B. (2007). *ingenieriaindustrialonline*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/kaizen-mejora-continua/>
- Lopez, N., & Sandoval, I. (01 de octubre de 2013). *pics.uson.mx*. Obtenido de [pics.uson: http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf](http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)
- LosRecursosHumanos*. (25 de Febrero de 2016). Recuperado el 19 de Febrero de 2017, de <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-clasica-de-taylor/>
- Manene, L. (01 de Diciembre de 2010). Obtenido de [luismiguelmanene.com: http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/](http://www.luismiguelmanene.com/2010/12/01/calidad-total-su-filosofia-evolucion-definicion-e-implantacion/)
- Mordecki, D. (2013). Qué es la excelencia. *Mordecki.com*.
- Munguia, A. (2012). ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra poblacional? *QuestionPro*.
- Muñiz, R. (2017). *marketing-xxi.com*. Obtenido de www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente: <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>
- Naranjo, D. (20 de febrero de 2012). *lideramos.blogspot*. Obtenido de [blogspot.mx: http://lideramos.blogspot.mx/2012/02/concepto-de-calidad.html](http://lideramos.blogspot.mx/2012/02/concepto-de-calidad.html)
- Palacios, A. (06 de Mayo de 2013). *Construcciónidi*. Obtenido de [onstruccionidi.wordpress.com: https://construccionidi.wordpress.com/2013/05/06/mejora-continua-innovacion-competitividad/](https://construccionidi.wordpress.com/2013/05/06/mejora-continua-innovacion-competitividad/)
- Palomo Vadillo, M. T. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Peker, P. (27 de Febrero de 2017). *salesup*. Obtenido de [salesup.com: https://www.salesup.com/crm-online/cc-percepcion-del-cliente-servicio.shtml](https://www.salesup.com/crm-online/cc-percepcion-del-cliente-servicio.shtml)
- Pickers, S. (2006). *Decisiones Estadísticas*. Mexico: 3ª.
- Pickers, S. (2006). Tamaños de Poblacion Muestral . *pysma*, 1-5.
- Salinas, K. (14 de Noviembre de 2014). *grandespymes.com*. Obtenido de [grandespymes: http://www.grandespymes.com.ar/2014/11/14/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion/](http://www.grandespymes.com.ar/2014/11/14/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion/)
- Savelli, M. P. (2009). El diagrama o blueprint del servicio: Herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. *Horizontes empresariales*, 63-65.

- Singer, M. (2013). *Una práctica teoría de la optimización lineal: Datos, modelos y decisiones*. Santiago, Chile: Edicionesuc.
- Thompson, I. (2016). Misión y Visión. *Promonegocios*.
- Thompson, I. (10 de Octubre de 2016). *promonegocios.net*. Obtenido de promonegocios: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Tigani, D. (2006). *Excelencia Excelencia*. lidrazgo 21.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez , R. D. (2006). *Método y conocimiento Metodología de la Investigación*. Colombia: Fondo Editorial Uiversidad EART.
- Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC Un modelo de administracion por procesos*. México: Panorama.
- Valdivieso, C., Castellón, R., & Taborga, O. (2011). *DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL MEDIANTE EL USO DE ÁRBOLES DE DECISIÓN*. Bolivia: UPB.
- Vega, M. d. (2008). *Customer relationship management (CRM)*. Monterey, NL.
- Vértice. (2010). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. España: Vértice.
- Visauta. (2000). *Tipos de encuesta y diseños de investigacion*. Mexico: 262-264.

ANEXOS

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA EN EL
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE USAE,
SALVATIERRA.**

ARMANDO CONTRERAS MALAGÓN

**INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE SALVATIERRA
ING. GESTION EMPRESARIAL
SALVATIERRA, GTO.**

2018

INTRODUCCIÓN

En este apartado se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora del servicio al cliente. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr establecer una cultura o modelo de servicio al cliente en la clínica.

BENEFICIOS

El diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente presenta los siguientes beneficios:

- Conocer lo que para cada cliente es importante en particular y atender sus necesidades en pro de la imagen de la institución.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- Fortalecer el vínculo con el cliente.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes.

OBJETIVOS

Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar el plan de mejora continua en el servicio de atención al cliente. Establecer principios para caracterizar a los clientes identificar y clasificar necesidades, determinar requisitos de los trabajadores, determinar factores de influencia, diseñar la organización, identificar necesidades cliente interno, establecer indicadores y una cultura de servicio al cliente.

Lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

Temas de capacitación

- Cultura de Servicio al Cliente.
- Qué es una Cultura. Características.
- Cultura de Servicio al Cliente.
- La lealtad es el factor clave de éxito.
- La lealtad produce dividendos.
- Cómo conseguir incrementar la lealtad de los clientes.
- Cómo no cometer errores en los programas de servicio.

Fortalecer las actividades de promoción y publicidad. Pasando a otro aspecto de la propuesta de mejoramiento, se sugiere incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva.

Al implementar esta estrategia es necesario diseñar e implementar un programa de capacitación en servicio al cliente y divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

De esta manera, a continuación se desarrolla la priorización de problemas y causas base de la propuesta anterior:

Determinar la posibilidad de contratar un CRM (Customer Relationship Management)

La evolución de las tecnologías de la comunicación ha permitido poner a disposición de los operarios bases de datos y aplicaciones que permiten una rápida gestión de la información y tratamiento de los problemas que plantean los usuarios, en tiempo real. Esta rápida transformación deriva no sólo del interés de las propias compañías por mejorar la atención a los clientes, sino de la demanda de estos últimos, que exigen a sus compañías ubicuidad, tanto geográfica como horaria, accesibilidad y mucha información. Teniendo claro que la implementación de un CRM podría resultar rentable, bien porque permite conocer mejor las necesidades y deseos de los clientes, o porque permite solucionar problemas aportando o complementando información, sin necesidad de poner en marcha mecanismos administrativos, se propone evaluar la posibilidad de implementar un CRM, el cual hoy en día está al alcance de cualquier empresa.

CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DEL CRM

- Se maximizan las oportunidades de venta.
- Disminuir los ciclos de ventas.
- Aumentar los ingresos.
- Al dar un seguimiento constante a los prospectos para aumentar las probabilidades de cerrar una venta.
- Optimizar los recursos y el tiempo.
- Ideal para monitorear a la fuerza de ventas dispersa geográficamente.
- Tomar mejores decisiones.
- Conocer el desempeño de cada ejecutivo.
- Generar pronósticos de venta precisos.
- Mejor planificación del trabajo diario.
- Programar citas y llamadas, entre otros.

- Unificar los distintos medios de contacto con el cliente.
- Aumentar la productividad de todos los puestos de trabajo.
- Mejorar la relación con los clientes.

La implementación del CRM no debe ser directa, es decir, la empresa puede contratar de manera externa los servicios por un outsorsing.

MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO:

- Que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable.
- Conocer y comprender cuáles son las necesidades del cliente, para posibilitar su adecuada satisfacción, transmitiéndole que le escuchamos y que realmente nos interesamos por su petición.
- Facilitar las indicaciones oportunas y/o los elementos pertinentes para resolver la necesidad del cliente, o situarla en vías de solución.
- Asegurarse de que la necesidad ha sido resuelta (o situada en vías de solución), creando una sensación final positiva.

A continuación se desglosa la forma que se desea que se atiendan nuestros usuarios.

Cuando un ciudadano se acerca a las instalaciones de USAE el servidor que lo atienda debe:

- 1. Saludara al cliente de forma amable: 2. buenos días, buenas tardes o buenas noches, (mi nombre y apellido) en que puedo servirle.

- Brindar al cliente información clara y precisa sobre los servicios con los que cuenta USAE.
- Escuchar de manera atenta la solicitud del usuario para posteriormente brindarle una solución.
- Dar el tiempo de atención completa y exclusiva durante su trámite.
- Despedirse de forma cortés y preguntar si se le ofrece algo más.

ATENCIÓN TELEFÓNICA

- Contestar el teléfono lo más antes posible.
- Saludar a quien llama de la siguiente forma buenos días o buenas tardes, (mi nombre y apellido), ¿con quién tengo el gusto de hablar? Y posteriormente ¿en qué le puedo servir?
- Es necesario que el empleado hable con nitidez, con buena articulación y vocalización para que el cliente entienda el mensaje.
- Cuando la información solicitada no sea de su competencia, orientar al compañero/empleado de la dependencia o el servidor que podrá dar respuesta a su requerimiento.

- Despedirse de forma cortés y agradecer al cliente por haberse comunicado con USAE para solucionar su problema y manifestar que con gusto le atenderemos en caso de que requiera algo más.

ESTRATEGIAS

Tabla 7 Estrategias del plan de mejora

ESTRATEGIA	DESARROLLO	RESPONDABLE (S)	PERIODO
ESTRATEGIA NO. 1.	Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente. Para esto, es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente.	LÍDERES Y COLABORADORES	(AGOSTO-SEPTIEMBRE, 2017)
ESTRATEGIA NO. 2	<p>Diseño de un modelo de servicio al cliente. Adicional a las anteriores ventajas, el diseño de un modelo de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa, determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra. 	LÍDERES Y COLABORADORES	(AGOSTO-SEPTIEMBRE, 2017)

	<ul style="list-style-type: none">• Caracterizar a los clientes. Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades.• Identificar y clasificar las necesidades del cliente: Con esto se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio.• Identificar necesidades y capacidades del cliente interno con respecto a la atención al cliente externo. Es decir, se debe evaluar la situación del personal para		
--	---	--	--

	<p>conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para poder atender a los clientes de la misma con calidad. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio.</p>		
Estrategia No. 3.	<p>Capacitación en servicio al cliente. La capacitación es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta.</p>	LÍDERES Y COLABORADORES	(SEPTIEMBRE-DICIEMBRE, 2017)

Fuente: Autor propio con información de la encuesta.

Tabla 6 Guía de las habilidades con las que debe de contar un empleado

REQUISITOS DE LOS TRABAJADORES	Habilidades verbales	Habilidades de ayuda	Habilidades de Oficina	Habilidades de procesos	Habilidades interpersonales	Habilidades de oficio
--------------------------------------	-------------------------	----------------------------	------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

Fuente: Autor del proyecto

CONCLUSIÓN

La realización del manual de servicio al cliente y protocolos de atención nos permite organizar el protocolo a seguir en la atención de un usuario convirtiéndose en un medio excelente para comprender la importancia del mismo dentro de la organización, ya que es la fuente principal para satisfacer a los clientes siempre teniendo como premisa la calidez y la calidad en la atención y el servicio que se ofrecen.

Satisfacción del cliente: Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

Racionalidad: Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

