



FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN
OPERATIVA Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO
HONDURAS, PERIODO 2022**

SUSTENTADO POR:

NIDIA JOSSELIN VALLADADES PADILLA

KELLYN PAOLA AGUILERA GODOY

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZAN, HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2022

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

SECRETARIO GENERAL/PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTOR NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN
OPERATIVA Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO
HONDURAS, PERIODO 2022**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

NELSON RAFAEL DURÓN BUSTAMANTE

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARIO GALLO

EMANUELLE MELO

NANCY LARA

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022
Nidia Josselin Valladares Padilla
Kellyn Paola Aguilera Godoy

Todos los derechos son reservados.

AUTORIZACIÓN PARA USO DEL CRAI

AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN FÍSICA Y ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE UNITEC Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI) UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

Tegucigalpa

Estimados Señores:

Nosotras Nidia Josselin Valladares Padilla y Kellyn Paola Aguilera Godoy, de Tegucigalpa, autoras del trabajo de pregrado titulado:, presentado y aprobado en el [mes/año], como requisito previo para optar al título de master en Gestión de Servicios de Salud (en lo sucesivo, el “Trabajo Final de Graduación”) y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de [pregrado] de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), por este medio AUTORIZO/AUTORIZAMOS a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y el Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), para que:

1) A través de sus Centros Asociados y Bibliotecas de los “Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI (Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación))”, para que, con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales. Asimismo, para que exponga mi trabajo como medio didáctico en los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI o Biblioteca), y con fines académicos permita a los usuarios de dichos centros su consulta y acceso mediante catálogos electrónicos, repositorios académicos nacionales o internacionales, página web institucional, así como medios electrónicos en general, internet, intranet, DVD, u otro formato conocido o por conocer, así como integrados en programas de cooperación bibliotecaria académicos, que permitan mostrar al mundo la producción académica de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido.

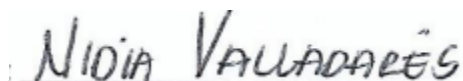
2) De conformidad con lo establecido en la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos de la República de Honduras, se autoriza para que permita copiar, reproducir o transferir información del Proyecto de Graduación, conforme su uso educativo y debiendo citar en todo momento la fuente de información; esto permitirá ampliar los conocimientos a las personas que hagan uso de este, siempre y cuando resguarden la completa información textual o paráfrasis de esta.

Asimismo, en nuestra calidad de estudiante y/o autor del Trabajo Final de Graduación acepto que UNITEC/CEUTEC no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de presentación relacionado con el Trabajo Final de Graduación que el mismo autor distribuya antes y después de la entrega del documento a la Universidad.

Finalmente, declaramos bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: que somos autor(es) del presente Trabajo Final de Graduación, que el contenido de dicho trabajo es obra original [del/los] suscrito(s) y de la veracidad de los datos incluidos en el documento. Eximo a UNITEC/CEUTEC; así como el Tutor y Lector que han revisado el presente, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo, de cualquier responsabilidad por su autoría o cualquier situación de perjuicio que se pudiera presentar.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, [CEDO/CEDEMOS] de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC/CEUTEC la titularidad de los derechos patrimoniales que surjan o se deriven del Trabajo Final de Graduación. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC/CEUTEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de Tegucigalpa a los 24 días del mes de septiembre de 2022.



Nidia Josselin Valladares Padilla
12113267



Kellyn Paola Aguilera Godoy
12113003



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO HONDURAS, PERIODO 2022.

NIDIA JOSSELIN VALLADARES PADILLA

KELLYN PAOLA AGUILERA GODOY

Resumen

El objetivo del proyecto de graduación fue desarrollar un plan de acción para mejorar la gestión operativa y la satisfacción al cliente de la empresa. La metodología que se utilizó fue de acuerdo con las diferentes asignaturas cursadas durante la maestría, como ser metodología de la investigación y gestión de operaciones logísticas, donde se utilizó la formulación de procesos y diagramas. A su vez, se puso en práctica las herramientas aprendidas en la gestión de marketing para encontrar la mejor manera de obtener información para el proyecto. Con base en los resultados obtenidos, se concluyó que la empresa debe contar con procesos enfocados en el servicio y la satisfacción del cliente, dichos procesos deberán estar en monitoreo y revisión constante con el fin de ayudar a que sean más eficientes, asimismo se deberá de contar con una excelente bajada de comunicación efectiva la cual suplirá la necesidad de seguir comunicando a los clientes los objetivos, noticas y productos de la empresa, por ello, es esencial gestionar la comunicación de manera que su mensaje sea escuchado y entendido lo que conlleva a la satisfacción y fidelidad del cliente lo cual es esencial y fundamental para toda empresa.

Palabras claves: Cliente, Procesos, Comunicación, Atención y satisfacción.



GRADUATE SCHOOL

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA Y LA
SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO HONDURAS, PERIODO 2022.**

NIDIA JOSSELIN VALLADARES PADILLA

KELLYN PAOLA AGUILERA GODOY

Abstract

The objective of the graduation project was to develop an action plan to improve the company's operational management and customer satisfaction. The methodology that was used was in accordance with the different subjects studied during the master's degree, such as research methodology and logistics operations management, where the formulation of processes and diagrams was used. In turn, the tools learned in marketing management were put into practice to find the best way to obtain information for the project. Based on the results obtained, it was concluded that the company must have processes focused on service and customer satisfaction, these processes must be constantly monitored and reviewed in order to help them be more efficient, it must also be have an excellent effective communication channel which will supply the need to continue communicating the company's objectives, news and products to customers, therefore, it is essential to manage communication so that your message is heard and understood, which leads to customer satisfaction and loyalty which is essential and fundamental for any company.

Keywords: Client, Processes, Communication, Attention, and satisfaction.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios, quien me guio por el camino correcto, me dio sabiduría en las situaciones difíciles, mi hija quien es mi motor día a día y a quien amo con todo mi corazón, a mi madre que me dio la fuerza para seguir adelante, nunca desistió de intentarlo, me enseñó a enfrentar las adversidades. A mis amigos por su apoyo incondicional y por compartir con ellos sus momentos difíciles y logros, y gracias por sus palabras de inspiración.

Nidia Valladares

A mi Dios por darme vida, fortaleza y sobre todo sabiduría. Nada hubiera sido posible sin la ayuda de él. Gracias a mis padres, Walther Aguilera y Lourdes Godoy, quienes han sido mi motor y mi apoyo incondicional durante toda esta etapa y por haberme inculcado cada uno de los valores para ser una mujer de bien, este triunfo también es de ellos, también a mis hermanos Lissy Aguilera y Joshua Aguilera a quienes amo con todo mi corazón, a mi novio Misael Rodriguez quien es fuente de motivación y apoyo, me empujo a superarme para lograr mi sueño de toda la vida, solo puedo decir infinitas Gracias Dios.

Kellyn Aguilera

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por brindarnos una formación académica de altura, y por facilitarnos los medios para recibir el pan del diario saber, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial.

Al Máster Nelson Durón tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

A la empresa Tigo Honduras, por permitirnos desarrollar la investigación, facilitándonos el acceso a la información y contar con la colaboración del personal involucrado.

A ellos, gracias infinitas.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Definición del problema	3
1.3.1 Enunciado del problema	3
1.3.2. Formulación del problema.....	5
1.3.3. Preguntas de Investigación	6
1.4 Objetivos del proyecto.....	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación	7
1.6 Viabilidad	9
1.7 Limitaciones	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Análisis de la situación actual	10
2.2 Conceptualización	13
2.3 Teorías de Sustento.....	17
2.3.1 Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente	17
2.3.2 Teoría de la Gestión por procesos	23
2.4 Metodologías Aplicadas	35
2.4.1 Customer Journey	35
2.4.2 Gestión por Procesos de Negocio (BPM (Business Process Management) ...	36
2.5 Instrumentos Utilizados.....	39
2.6 Marco Legal.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	42
3.1 Congruencia Metodológica	42
3.1.1 Matriz Metodológica	42
3.1.2 Esquema de variables de estudio.....	44
3.1.3 Operacionalización de las variables	45
3.2 Enfoque y métodos	47

3.3	Diseño de la investigación.....	48
3.3.1	Población	48
3.3.2	Muestra	48
3.3.3	Técnicas de muestreo	49
3.4	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados.....	52
3.4.1	Técnicas	52
3.4.2	Instrumentos	53
3.4.3	Procedimientos	54
3.5	Fuentes de información	54
3.5.1	Fuentes primarias.....	54
3.5.2	Fuentes secundarias	54
	CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	56
4.1	Informe de proceso de recolección de datos.....	56
4.2	Resultados y análisis de la encuesta	58
4.3	Resultados y análisis de la entrevista.....	73
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1	Conclusiones.....	76
5.2	Recomendaciones	77
	CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	81
6.1	Nombre de la propuesta.....	81
6.2	Justificación de la propuesta.....	81
6.3	Alcance de la propuesta.....	81
6.4	Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta	83
6.4.1	Desarrollo de la gestión de procesos	87
6.4.2	Bajada de comunicación efectiva	110
6.5	Medidas de control	112
6.6	Cronograma de implementación y presupuesto	116
6.7	Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	119
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
	ANEXOS	126
	Anexo 1- Encuesta.....	126
	Anexo 2- Entrevista.....	133
	Anexo 3- Instrumento de levantamiento de procesos.....	135

Anexo 4- Plan de capacitación anual para colaboradores	137
Anexo 5- Formato de quejas y reclamos (CNBS)	143
Anexo 6- Formato de Encuesta de Clima Laboral	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica	42
Tabla 2. Operacionalización de variables	45
Tabla 3. Resumen por tipo y tamaño de la muestra	52
Tabla 4. Análisis FODA	88
Tabla 5. Proceso de solicitud del cliente.....	90
Tabla 6. Descripción del proceso de solicitud del cliente	90
Tabla 7. Documentos de referencia.....	91
Tabla 8. Registro de información.....	91
Tabla 9. Cambios a esta versión.....	92
Tabla 10. Control de procedimiento	92
Tabla 11. Control de emisión.....	92
Tabla 12. Proceso de solicitud del cliente por canales digitales	94
Tabla 13. Descripción del proceso de solicitud del cliente por canales digitales	94
Tabla 14. Documentos de referencia.....	95
Tabla 15. Registro de información.....	96
Tabla 16. Cambios a esta versión.....	96
Tabla 17. Control de procedimiento	96
Tabla 18. Control de emisión.....	96
Tabla 19. Proceso de quejas y reclamos	98

Tabla 20. Descripción de proceso de quejas y reclamos.....	98
Tabla 21. Documentos de referencia.....	100
Tabla 22. Registro de información.....	100
Tabla 23. Cambios a esta versión.....	100
Tabla 24. Control de procedimiento	101
Tabla 25. Control de emisión	101
Tabla 26. Proceso de quejas y reclamos con escalamiento	103
Tabla 27. Descripción del proceso de quejas y reclamos con escalamiento	103
Tabla 28. Documentos de referencia.....	106
Tabla 29. Registro de información.....	106
Tabla 30. Cambios a esta versión.....	106
Tabla 31. Control de procedimiento	106
Tabla 32. Control de emisión.....	107
Tabla 33. Procesos y período de medición	114
Tabla 34. Cronograma de implementación	116
Tabla 35. Presupuesto	118
Tabla 36. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta	119
Tabla 37. Nombre del proceso	135
Tabla 38. Descripción del proceso.....	135
Tabla 39. Documentos de referencia.....	135
Tabla 40. Registro de información.....	135
Tabla 41. Cambios a esta versión.....	136
Tabla 42. Control de procedimiento	136
Tabla 43. Plan de capacitación.....	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura básica de un proceso productivo	24
Figura 2. Esquema ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).....	27
Figura 3. Mapa de procesos	33
Figura 4. Esquema de Variables	44
Figura 5. Diagrama ilustrativo elementos que conforman el análisis de estudio.....	47
Figura 6. Proceso de servicio al cliente.....	58
Figura 7. Política de servicio al cliente	59
Figura 8. Políticas y procedimientos de atención al cliente.....	60
Figura 9. Documentación de los procesos	61
Figura 10. Departamento que controla el diseño/definición de metodologías de procesos	62
Figura 11. Procesos actuales de gestión de clientes.....	63
Figura 12. Soporte disponible en tiempo real	64
Figura 13. Servicio rápido.....	64
Figura 14. Experiencia personalizada	65
Figura 15. Comunicación personalizada.....	65
Figura 16. Consultas de los clientes de forma presencial o por llamada	66
Figura 17. Tiempo ideal para atender solicitudes de clientes	67
Figura 18. Capacitación brindada por Tigo HN para dar servicio al cliente.....	68
Figura 19. Indicadores para medir los objetivos de las operaciones	69
Figura 20. Criterios y mecanismos para identificar la mejora de procesos.....	70
Figura 21. Resultados en el proceso de revisión y mejora de procesos	71
Figura 22. Capacitación para el personal de atención al cliente	72

Figura 23. Diagrama de flujo de solicitud de información de forma presencial	93
Figura 24. Diagrama de flujo de solicitud de información por medio de canales digitales	97
Figura 25. Diagrama de flujo de quejas y reclamos.....	102
Figura 26. Diagrama de flujo de quejas y reclamos con escalamiento	109

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

La calidad es una forma continua de crear valor para los clientes, y la empresa tiene como objetivo adquirir el máximo número de clientes para obtener rentabilidad y lealtad a largo plazo. La situación anterior hace necesario medir la calidad del trato de cada cliente en particular, es decir, los procesos de atención, reclamos y propuestas para mejorar el estándar de atención para lograr la rentabilidad esperada en cada organización.

El siguiente trabajo de investigación se enfoca en proponer un plan de acción para mejorar la gestión operativa y la satisfacción al cliente de Tigo Honduras, Tegucigalpa, en base al análisis de la situación actual información brindada por el servicio de atención al cliente.

El objetivo principal de la tesis es desarrollar un plan basado en gestión de procesos y en los dos factores de la satisfacción he insatisfacción de los clientes como también de una bajada de comunicación efectiva, que puede contribuir significativamente a la mejora del servicio al cliente a través del compromiso de todos los colaboradores, el desarrollo de planes, procedimientos de capacitación, control adecuado y su respectivo monitoreo en la empresa.

Esta tesis es una aportación a la mejora en el proceso de satisfacción y atención al cliente, al monitoreo de los resultados obtenidos y la sugerencia de procesos relacionados con el servicio al cliente como también una bajada de comunicación efectiva, aplicable a la empresa de Tigo Honduras.

1.2 Antecedentes del problema

El servicio al cliente se ha vuelto más fuerte con el aumento de la competencia porque a mayor competencia, mayores oportunidades para que los clientes decidan dónde conseguir el producto o servicio que necesitan, y de ahí la importancia de mejorarlo para adaptarlo a las necesidades (Sonora, 2021).

El uso del modelo de gestión de operaciones adecuado en una empresa de servicios puede ser una herramienta de gestión eficaz para gestionar las operaciones de servicios; además, brinda al CIO y a su equipo de soporte una visión global del panorama que administra (Regino Zavarce, 2012).

Se pueden aplicar muchos principios de control de calidad involucra a todas las operaciones del servicio en tareas visibles y no visibles; es necesario utilizar un sistema para identificar brechas de calidad, recompensar el éxito y ayuda a la mejorara del trabajo diario (Ramos, 2016).

La gestión de calidad tiene como objetivo mejorar la calidad en los procesos, lo que a la larga se traduce en reducción de las pérdidas, los retrasos y los desechos por reproceso. En definitiva, en un aumento significativo de la productividad de la empresa.

La satisfacción del cliente se puede lograr proporcionando productos de calidad. La calidad se mide cuando el producto es un objeto tangible. Pero ¿qué sucede cuando el producto es un bien intangible, un servicio?, al comprar un producto, los clientes desarrollan criterios de calidad tangibles para juzgarlo. Cuando adquiere servicios, las empresas pueden encontrar mayor dificultad para evaluar un servicio por su naturaleza intangible (Thomburne, 2017).

En el enfoque internacional, que incluye la gestión de operaciones y la calidad del servicio, se observa en empresas de servicios globalizados que ofrecen actividades y procesos para lograr

resultados efectivos, no solo tangibles, sino también intangibles. La gestión del conocimiento se está mejorando de acuerdo con la realidad del cambiante entorno internacional (Gil, 2021).

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

Tigo Honduras ha comenzado a experimentar en los últimos años un crecimiento significativo en sus clientes, incrementando además su participación en casi todo el país. Este crecimiento que se dio durante la pandemia de forma acelerada tanto en los servicios y productos que ofrece y la forma en que los clientes contrataban los mismo debido a que eran una necesidad para poder llevar a cabo el teletrabajo desde los hogares, lo cual generó dificultades para brindar un servicio de calidad. Al igual que la mayoría de las empresas del país, debido a la pandemia de COVID-19 y los desastres naturales, Tigo Honduras ha tenido que adaptar sus procesos, que les permitan brindar un mejor servicio y satisfacción al cliente, atendiendo solicitudes mediante canales digitales.

Este nuevo servicio de atención al cliente ha presentado problemas, debido a que no se brinda la acostumbrada atención y los tiempos de respuesta a las quejas de los clientes ya sea por los productos que compran a través de los diferentes aplicativos de Tigo o por los servicios que contratan y que no les brindan solución a la necesidad por la cual los contrataron, puesto que son demasiado alto generando insatisfacción en el mismo y muchas veces orillándolos incluso a la cancelación de los servicios que contratan con la empresa.

El cliente representa un pilar fundamental para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos, por lo que en busca de esto Tigo Honduras desea establecer el servicio al cliente como

un componente proactivo que pueda satisfacer las necesidades de los usuarios de un producto o servicio determinado, ofreciendo un valor mayor.

La satisfacción de los clientes es el elemento más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de Tigo Honduras.

Algunas estadísticas:

- Sólo el 4% de todos los clientes con problemas se quejan.:
- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras 9 personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de 5 a 7 veces más que el de mantener los clientes actuales.
- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta 10 veces más grande que el de mantener a los actuales.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta en promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos. Los consumidores satisfechos, se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicio. Los clientes contentos son más leales a las marcas que los clientes insatisfechos, mostrándose más inclinados a repetir las compras de los mismos productos utilizados y a comprar los otros productos de la empresa. Al combinar esta actividad con la disposición de los clientes a pagar un precio más alto, se logran más altos niveles de ingresos y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

1.3.2. Formulación del problema

Algunos de los síntomas que se están generando y los cuales están causando un grave problema en la empresa de Tigo Honduras son los siguientes, un mal recibimiento a los clientes, larga espera por parte de los clientes, mala comunicación y falta de iniciativa, causando altos tiempos de respuesta por no atender la demanda en tiempo y forma, asimismo por falta de seguimiento, también por tener que repetir más de una vez el problema, falta de capacitación para los colaboradores y con colaboradores con bajo nivel de competencias, todo esto trae consecuencias que pueden afectar en gran manera a la empresa como ser; clientes insatisfechos, pérdida significativa de clientes, dificultad para conseguir nuevos clientes y daños en la reputación de la empresa, con todo esto se propone una alternativa de solución encaminada al éxito de la empresa creando un plan de acción para mejorar las deficiencias operativas en la calidad de servicio al cliente de Tigo Honduras, periodo 2022.

¿Cuáles son los factores operativos que inciden en la satisfacción del cliente de Tigo Honduras?

1.3.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de Tigo Honduras en relación con la calidad en general del servicio recibido, en el periodo 2022?
2. ¿Cómo mantener el interés y satisfacción de los clientes en Tigo Honduras?
3. ¿Cómo se ejecutan actualmente las solicitudes de los clientes y los procesos relacionados con el servicio y satisfacción al cliente en Tigo Honduras?
4. ¿Cuál es el plan de acción para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos operativos, el servicio y la satisfacción al cliente?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Fortalecer la gestión operativa mediante un plan de acción, generando procesos operativos definidos y una correcta bajada de comunicación efectiva, para la implementación de controles de calidad y así satisfacer el servicio y atención que reciben los clientes de Tigo Honduras.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de Tigo Honduras, en relación con la calidad en general del servicio recibido, en el periodo 2022.
- Establecer procedimientos de atención y aplicar en cada cliente calidad total para obtener altos índices de productividad.

- Determinar el estado actual de las solicitudes de los clientes y los procesos relacionados con el servicio y la satisfacción al cliente.
- Desarrollar un plan de acción para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos operativos, el servicio y la satisfacción al cliente.

1.5 Justificación

Las empresas de hoy son más capaces a medida que se adaptan a las necesidades y demandas cambiantes de sus clientes. Las empresas que no crecen a este ritmo quedan rezagadas, reemplazadas por competidores que están a punto de cerrar porque no entregan nada que satisfaga las expectativas de los clientes, sean cuales sean sus bienes o servicios. Si bien las empresas van descubriendo riesgos que afectan sus operaciones, muchas veces no logran implementar ningún plan de acción para enfrentar estos riesgos, lo que con el tiempo se complica de abordar e impactar negativamente en la organización empresarial.

Esta investigación surgió de la necesidad de apearnos a la misión de distribuir productos y servicios de buena calidad, pero el problema más grande que tiene es la mala atención al cliente y poca calidad en el servicio, debido a esto existe una gran cantidad de reclamos de parte de los clientes, por lo cual se requiere identificar aquellas debilidades que la empresa presenta durante las gestiones que realizan los mismos, evaluar cada una de estas debilidades e identificarlas como oportunidades de mejora, para finalmente establecer un plan que ofrezca la oportunidad de cambio de liderazgo de satisfacción y servicio al cliente, de manera de impactar positivamente, crear experiencias que cumplan y superen las expectativas a través de cambios internos en el personal que conforma la empresa, así como incrementar el número de clientes, y con ello el crecimiento de la empresa en términos de rentabilidad, personal especializado y competente.

Tigo Honduras, ha presentado un incremento en la queja del cliente por la atención que estos reciben al momento de presentar un problema, falla o error en los servicios contratados en las diferentes áreas en las que contratan servicios (móvil, residencial, internet, empresas, Tigo Money), debido a que los clientes alegan escalan la problemática, misma que muchas veces no recibe respuesta oportuna, y no tienen una línea clara para escalar dichas incidencias e incluso de tanto que se escala muchas veces se pierde la comunicación y por ende el cliente se queda sin recibir una respuesta oportuna al incidente que presenta y que requiere atención inmediata, dificultando mantener el control de ello para establecer un adecuado control para servir al cliente, lo cual genera un problema que afecta a la empresa y a la productividad.

En la actualidad se debe tomar en cuenta que el cliente, tiene la facilidad en este momento para comparar, evaluar y escoger productos o servicios, en forma crítica según su valor, calidad, precio y fácil mantenimiento, por ello, la capacitación y el concientizar a los colaboradores de lo importante que es darle al cliente una atención y calidad con excelencia es indispensable. Esta mejora en las operaciones y procesos contribuye a aumentar las preferencias y la lealtad de los clientes, lo que se logra principalmente a través de establecer estrategias efectivas de servicio al cliente, para disminuir tasas de abandono de los clientes para los diferentes productos y servicios, aumentar los NPS para poder tener una fidelización de los clientes y que estos pueda recomendar a otros la marca, aumentar las resoluciones de problemas de los clientes en un primer contacto, disminuir los tiempos de espera para la resolución de cada solicitud realizada por los clientes.

La atención al cliente es parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en dominar y crecer en el mercado, por lo que es necesario un plan de acción para gestionar la satisfacción y atención al cliente en Tigo Honduras.

1.6 Viabilidad

Al año 2022 existen múltiples estudios relacionados a la mejora de la atención al cliente y también de los procesos implementados que han tenido éxito en otras organizaciones, dichas investigaciones permitirán apalancar la correcta aplicación de los controles y procesos idóneos para tratar cada una de las falencias que actualmente están presente en la atención del cliente de Tigo Honduras. La herramienta a utilizar para la recolección de datos y llevar a cabo la investigación del proyecto no tendrá costo alguno debido a que se aplicarán encuestas en línea a los diferentes clientes de la empresa.

Hay que recalcar que los resultados que sobresalgan mediante esta investigación se darán a conocer al área de Customer Experience con el afán de identificar los procesos y mejoras para implementar el plan de acción necesario.

1.7 Limitaciones

Una de las principales limitaciones para esta investigación son las diferentes plataformas digitales donde operan los agentes de atención al cliente y que utilizan para dar seguimiento de las solicitudes de los clientes, pues debido a las características de la solución este debe integrar diferentes fuentes de datos, a las cuales no tenemos acceso y solo se sabe de este por el levantamiento de información realizada en el área involucrada.

También presenta una limitación geográfica debido a que se realizará con clientes específicamente de Tegucigalpa, Honduras y delimitación temporal debido a que el tiempo para la recolección de los datos fue desarrollado en el periodo comprendido entre julio y septiembre 2022.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Si bien es cierto que la atención al cliente ha mejorado en los últimos años, eso no significa que las consultas de los clientes hayan desaparecido. De hecho, más de la mitad de los clientes encuestados han dejado de hacer negocios con una marca debido a una mala experiencia de servicio al cliente (Aitana, 2021).

Según Rich Parish en *U.S. Customer Experience Index*, (índice de experiencia del cliente) 2016 “Las empresas que son líderes en Experiencia de Cliente tienen un mayor crecimiento en sus ingresos, mejores ratios de preferencia de marca y tienen la ventaja de poder cobrar más por sus productos” (Portal, 2021) .

Según Fabrice André *Senior VP Operations West África, Orange* (vicepresidente sénior de Operaciones de África Occidental, Orange) “Pensamos que necesitamos una herramienta cuando en realidad no estamos enfocándonos en lo importante, que es entender al consumidor a través del servicio al cliente, analítica, la voz del consumidor y establecer metodologías”.

Tigo Honduras, es una empresa de telecomunicaciones y servicios digitales, parte de Millicom International Celular S.A., compañía listada en la bolsa Nasdaq de Nueva York. Siendo parte de la historia de Honduras desde hace más de 25 años a lo largo de los cuales ha venido evolucionando, brindando opciones de vanguardia para conectar a los hondureños al estilo de vida digital, facilitando así el crecimiento y desarrollo económico del país, y en donde ha reafirmado su propósito de construir autopistas digitales que conectan y mejoran la vida de los hondureños, consolidándose como líderes de la telecomunicación hondureña (Hn, 2021).

Entre los principales servicios que Tigo Honduras ofrece a los habitantes hondureños figuran:

Tigo Money, el cual facilita la autogestión de todos sus servicios con acceso a través de sus canales digitales (web y app) para la atención, compras, envío y retiro de dinero, pago de facturas móviles y servicios públicos, mediante la primera billetera electrónica más usada del país, convirtiéndose en el primer motor de la inclusión financiera.

Evolution, el cual es el primer centro de datos comercializable del país que brinda servicios en la nube al sector empresarial, permitiendo de esta manera aumentar la productividad y competitividad de las empresas.

Tigo Sports, en donde se encuentra contenido deportivo exclusivo, multiplataforma, a través de la televisión, app y web, dejando de esta manera huella en una de las grandes pasiones de los fanáticos al deporte.

Contenidos Streaming, tales como Amazon prime video, Amazon music, Paramount + y el más reciente HBO Max, son novedosos dado que no necesitan que el cliente tenga una tarjeta de crédito, permitiéndoles activarlos a través de un clic con cargo a su plan de servicio residencial.

Llegó el 6 de enero de 1994, cuando el gobierno hondureño le otorgó la concesión de explotación de servicios de telefonía móvil celular a las compañías Motorola Inc., Millicom International Cellular, S.A. (MIC) y Proempres, S.A., representadas por la sociedad Telefónica Celular, S.A (CELTEL).

CELTEL fue la primera empresa de telefonía celular en el mercado hondureño. Inició sus servicios oficialmente el 15 de septiembre de 1996 en ese entonces con servicios de red analógica.

Los análisis de mercado detallaban que las zonas ideales para la cobertura eran las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, así como también el corredor que hay entre las mismas.

Dado el rápido crecimiento y con el objetivo de satisfacer nuevas necesidades de los clientes, en 2000 se implementó una nueva red con moderna tecnología digital CDMA continuando siempre con la operación de la red analógica.

En 2004 la empresa incorporó la nueva red GSM (Global System for Mobile) (Global System for Mobile Communications), 112 celdas que cubren todo el país. Con el lanzamiento de GSM la empresa busca refrescar la marca y presenta su nuevo nombre Tigo, posicionando el nombre en la mente de cada persona en el país.

Tigo presentó nuevos servicios de valor agregados como el roaming, así como trámites más ágiles, rápidos y sin inconvenientes para los clientes que se extendían hasta Guatemala y El Salvador.

El 28 de agosto de 2008, Tigo lanzó comercialmente el servicio de 3G con UMTS/HSDPA en 850 MHz. Para mayo de 2018, Tigo cuenta con una cuota del mercado del 65 %. Es una de las empresas más grandes del país, con una inversión anual promedio de US\$100 millones. Cuenta con más de 5 millones de usuarios de sus servicios Tigo Móvil, Tigo Business, Tigo Home, y Tigo Money y representa el 12% de inversión extranjera en el país. Además, representa el 6% de la totalidad de los impuestos recaudados anualmente en Honduras.

Actualmente Tigo emplea a 2,500 personas, donde 49% de la fuerza laboral son mujeres. Además, trabaja con 2,149 proveedores nacionales y cuenta con 55,000 puntos de venta a nivel nacional. Es necesario realizar un estudio de diagnóstico de Tigo Honduras, que se base en factores externos derivados de variables macro ambientales y permita un análisis general del entorno global

para sectores industriales y empresas, evaluando el ambiente económico, social, cultural, demográfico, político, tecnológico, legal, ecológico y energético.

2.2 Conceptualización

En esta etapa se describe la terminología y conceptos más relevantes que serán utilizados durante la presente investigación.

Cliente: La mayoría de las empresas centran sus objetivos en crear estrategias para comercializar sus productos y servicios, y no consideran al cliente como factor clave para que su empresa pueda tener éxito. Las empresas deben aprender cómo cambiar de una gestión centrada en el producto a una gestión centrada en el cliente.

Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. Desgraciadamente, muchas empresas dedican la mayor parte de sus esfuerzos a adquirir clientes y no a fidelizarlos y desarrollar su valor en el tiempo (Kotler, 2021).

Servicio al Cliente: El objetivo principal de una empresa es obtener beneficios mediante la venta de sus productos y servicios, para ellos la empresa idea estrategias que se ven reflejadas en los procesos de atención al cliente, este término se puede definir como: el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes o después de la compra del producto o servicio, y cuyo fin último es lograr en él un nivel de satisfacción lo más alto posible (Ramirez, 2021).

El objetivo del servicio al cliente es resolver los problemas planteados por el cliente, es decir, proporcionar los medios y métodos para resolver los problemas y evitar su escalada. La imagen de

la empresa se basa en el servicio al cliente, si el cliente recibe un buen servicio, se convertirá en un cliente leal y regresará a la empresa una y otra vez debido a la satisfacción del servicio

(Naya, 2018). Afirma: Nos encontramos en una de las décadas más desafiantes para el servicio al cliente: la hiper transparencia en los procesos, la rapidez en las soluciones y el acompañamiento en tiempo real se suman al gran reto de conectarse con el cliente y transformar la relación para convertirlo en socio estratégico. ¿Cómo lograrlo? ¿Cómo conectar con sus expectativas? ¿Cómo innovar en este proceso? (pág. 19).

Ya no es suficiente tener un libro de quejas que permita a los clientes reportar un mal servicio o sugerir mejoras comerciales, existe un mercado altamente competitivo donde el factor diferenciador es la innovación en el servicio, hoy se esperan soluciones y los procesos de atención al cliente se modifican en base a Necesidades del consumidor. Mejora continua de los procesos de servicio al cliente que toman en cuenta los requerimientos del cliente, es decir, el objetivo es mejorar la experiencia del cliente y las interacciones, lo que ayuda a establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Por lo tanto, los procesos de servicio al cliente deben diseñarse de manera que generen lealtad, ahorren tiempo y generen empatía que los haga sentir escuchados.

Calidad en el servicio al cliente: Conjunto de estrategias y acciones para mejorar el servicio al cliente y la relación entre consumidores y marcas. La clave de este apoyo es construir buenas relaciones y un ambiente positivo, útil y amigable para garantizar que los clientes dejen una impresión positiva.

Medición, Análisis y Mejora: (Donna, 2006), presenta que “dentro de la Medición, Análisis y Mejora examina los métodos de medición que emplea la organización para evaluar sus procesos, productos o servicios”. (Gutierrez, 2010).

La Medición, análisis y mejora incluye:

Generalidades

Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Auditoría interna

- Seguimiento y medición de los procesos
- Seguimiento y medición del producto
- Control del producto no conforme
- Análisis de datos

Mejora

- Mejora continua Acción correctiva Acción preventiva

Niveles de Satisfacción: Luego de que el cliente realiza la compra o adquisición de un producto o servicio, experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

- a. Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- b. Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- c. Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiara de marca o proveedor

de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar y entregar después más de lo que prometieron.

Procesos: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado. También se puede definir como la secuencia ordenada de actividades (Repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente (Velasco, 2004).

Es decir, un proceso es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, para alcanzar un objetivo o un fin concreto. En una organización la suma de muchos procesos tendrá como resultado la entrega de un producto o servicio al cliente.

Servicios: son actos y procesos de desempeño proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona. Los servicios no son cosas tangibles que pueden tocarse, verse y sentirse, sino más bien son actos y desempeños intangibles proporcionados para los clientes.

Billetera Electrónica: Registro monetario electrónico en la base de datos de la INDEL que permita a sus usuarios realizar transacciones con Dinero electrónico mediante el uso de dispositivos móviles.

Dispositivo Móvil: Instrumento que permite acceder al CTM de una INDEL para pagar bienes y servicios, almacenar y transferir dinero electrónico.

Agencia: Persona Jurídica que opera en el territorio nacional, autorizado por la INDEL para adquirir y distribuir dinero electrónico o convertirlo en dinero físico (billetes y monedas). La agencia podrá establecer su propia red de centros de transacción.

E-care: Toman muy en cuenta las demandas de estos consumidores y más que nunca apalancan su transformación de procesos en la recogida de la voz de estos, no solo hacia la marca directamente sino también sobre lo que comparten con otros potenciales consumidores. En este ecosistema digital la generación de contenidos de valor y los procesos de entrega y ejecución del servicio de altísima calidad son claves para atraer y retener a este nuevo consumidor.

Canales Digitales: Son instrumentos que facilitan la comunicación directa entre las marcas que representan a la empresa y el público en general.

2.3 Teorías de Sustento

2.3.1 Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente (Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 1998).

Satisfacción del Cliente:

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente (Org, 2005).

La medición de la satisfacción del cliente es un proceso cuyo output (información obtenida) constituye el input de otro proceso, el de mejora continua. Este consiste en recoger de manera

sistemática información de las percepciones de los clientes sobre los atributos o dimensiones de calidad previamente identificados más importantes para ellos.

Entre las diferentes herramientas con las que cuenta la empresa para llevar a cabo la medición de sus procesos destacamos la auditoría interna y la autoevaluación, que deben ser utilizadas de manera complementaria.

El método del incidente crítico:

Este método se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas capaces de generar resultados positivos(éxito) o negativos(fracaso).

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas, corregirse o eliminarse (Humano, 2017).

Ventajas

- Se dan a conocer los hechos buenos y sirven de ejemplo.
- Es un método rápido de aplicar y fácil

Desventajas

- Causa conflictos entre colaboradores.
- Ocasiona frustración entre colaboradores.
- No existe privacidad.

Las 5 etapas del incidente crítico:

Estos pasos se usan comúnmente en muchas técnicas de investigación cualitativa basadas en la observación y datos anecdóticos.

1. Identificar los objetivos principales

Lo primero es formular una pregunta de investigación, definiendo así los objetivos principales de la observación. Por ejemplo, el objetivo puede ser analizar las necesidades de los turistas en función de su conocimiento de sus deberes y actividades. O también es posible conocer los eventos importantes para la creación de la socialización de la empresa y la capacidad de adaptación en un entorno de trabajo particular (FritzGerald, 2008).

2. Generar un procedimiento

A continuación, es necesario describir los pasos específicos del trabajo. En principio, se trata de definir las situaciones específicas que deben tenerse en cuenta. Asimismo, tenga en cuenta que los accidentes pueden ser positivos o negativos y debe determinar cuáles serán evaluados. De manera similar, al determinar quiénes y cuántos son los observadores e informantes, es común buscar si son conscientes del entorno observado.

3. Recolectar datos

Los datos se pueden recopilar de varias maneras. Por ejemplo, se puede recopilar a través de entrevistas grupales o individuales, cuestionarios, encuestas o formularios de retroalimentación. Si se realizan observaciones directas, todos los incidentes observados deben informarse lo antes posible para garantizar la confiabilidad y precisión. Un grupo de alrededor de 100 accidentes importantes generalmente se considera significativo.

4. Analizar datos

Una vez recopilados los datos, el siguiente paso es analizarlos. Esto significa describirlo y traducirlo de una manera que nos permita usarlo para resolver problemas. Los datos se pueden analizar contra el marco teórico relacionado con el entorno observado y el objetivo de la

observación, o se pueden presentar a través de diferentes categorías que permitan identificar problemas y cuestiones. Diferentes soluciones.

5. Interpretar y reportar resultados

Finalmente, los datos analizados y nutridos están íntimamente relacionados con los objetivos de la observación, que debe identificar potenciales, pero también simular el estudio.

Este último paso implica la creación de un informe conjunto en un idioma destinado a la audiencia objetivo, destacando las partes que permiten que los datos se utilicen para comprender un fenómeno particular y sugiriendo soluciones para resolver sus problemas (FritzGerald, 2008).

Para desarrollar una propuesta de procesos a implementarse es de gran importancia que se consideren los 7 principios de la gestión de la calidad en ISO 9001:2015:

➤ Los 7 principios de la Gestión de la Calidad en ISO 9001:2015

La implementación de la norma ISO 9001 puede ayudar a establecer una base sólida para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente, gracias al principio de gestión de relaciones (Excelencia, 2021).

- Enfoque en el cliente

Cuando se piensa en calidad, se encuentran diversas definiciones y diferentes puntos de vista. Lo que muchas personas no saben, es que la calidad no es una palabra aislada dentro de un sistema. Es una palabra que está unida a una pregunta: ¿calidad para quién?

Cuando se piensa de esta manera, es mucho más fácil entender el concepto de calidad y lo que significa el principio de “enfoque en el cliente”. Todo el sistema de gestión de la calidad busca

intensificar el enfoque al cliente, con el fin de aumentar su satisfacción. Esto tiene que quedar muy claro para toda la organización en todos y cada uno de sus procesos, procedimientos y actividades.

Los colaboradores deben conocer y ser conscientes de la importancia que tiene el enfoque al cliente dentro del sistema de gestión de la calidad, y cómo esto impacta en la satisfacción de los clientes. Este hábito comienza a ser real cuando es conducido por el liderazgo, lo que nos lleva al segundo de los 7 principios de la Gestión de la Calidad.

- Liderazgo

El liderazgo no solo hace referencia a los miembros de la alta dirección, o a las personas que están a cargo de los diferentes equipos de trabajo. Muchas personas, dentro del sistema, asumen posiciones de liderazgo para proponer cambios, acciones y resultados.

Un sistema de gestión de la calidad fallará si no trabajan para involucrar a las personas en el proyecto. Por ejemplo, si un nuevo empleado entra a la organización, y no hay alguien que asuma el “Liderazgo” y lo incorpore dentro de las buenas prácticas de calidad, ¿cómo sabrá este empleado que la calidad es tan importante para la organización?

- Compromiso de las personas

Si su organización cuenta con líderes de calidad, las personas hablarán al respecto, en todas las actividades, y los resultados se harán evidentes.

Por ejemplo, si el área de producción está comprometida en un proyecto para aumentar la productividad. Si ellos consiguen alcanzar el objetivo, a través de prácticas de calidad, eso será un incentivo para que otros departamentos crean que el sistema funciona, lo cual contribuye a crear el compromiso de las personas dentro de la organización con la calidad.

- Enfoque de procesos

La normalización en una organización se da cuando se establecen procesos. Hacer una merienda en casa es fácil. Hacer un número extraordinarios de bocadillos, para que estén presentes en todas las tiendas de cadena del mundo, asegurando que todos tengan el mismo sabor, es un gran desafío, un desafío de calidad, que solo es posible lograr con el enfoque de procesos.

Las personas comprometidas tienden a buscar la comprensión de los procesos y cómo pueden contribuir a la calidad, por lo que la adhesión al sistema de gestión de la calidad es mucho más rápida y fluida.

- Toma de decisiones basadas en evidencias

Monitorear y medir los procesos es una actividad que se debe llevar a cabo todos los días, y por todos los colaboradores de la organización.

Gracias a la medición de la eficacia del sistema, es posible encontrar fallas, o lo que no está dando resultado. La toma de decisiones basadas en evidencias, debe ser una cultura en la organización.

- Rediseño de los procesos de servicio

El rediseño de los procesos de servicio revitaliza procesos que han quedado obsoletos. Sin embargo, eso no necesariamente implica que los procesos estaban mal diseñados desde un principio, sino que es probable que los cambios en la tecnología, las necesidades de los clientes, características adicionales de servicio y nuevas ofertas hayan provocado que los procesos existentes ya no estén vigentes (Lovelock, 2021, pág. 242).

Las actividades de rediseño generalmente se enfocan en lograr las siguientes medidas fundamentales del desempeño:

1. Reducir el número de fracasos de servicios,
2. Reducir el ciclo de tiempo desde el inicio de un proceso de servicio hasta su terminación,
3. Mejorar la productividad y
4. Aumentar la satisfacción del cliente.

De manera ideal, los esfuerzos de rediseño deben lograr las cuatro medidas anteriores de manera simultánea.

2.3.2 Teoría de la Gestión por procesos

El enfoque por procesos aparece formalmente a partir de 1990 como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional.

La organización es un conjunto de procesos complejos. Los procesos nacen como tareas que responden a una necesidad interna o externa y son la clave para un desempeño libre de errores. El papel de la nueva gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la organización, debido a que los clientes son más exigentes hasta en los mínimos detalles y por lo tanto se requieren cambios fundamentales en la organización.

La gestión de operaciones es una forma de organización, diferente a la organización funcional tradicional, en la que la visión del cliente domina las actividades de la organización. Estos procesos específicos se gestionan de manera organizada y la mejora de la propia organización se basa en su mejora.

Gestión por procesos, implica un avance lógico en las organizaciones hacia una forma de enfocar la participación del personal y orientar la misma hacia el cliente. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado por departamentos o áreas funcionales, que poco tienen que ver con las necesidades del cliente.

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales: en algún área pudiera haber un “nicho de poder”, planteando problemas de asignación de responsabilidades sobre la totalidad del proceso (Bergholz, 2011).

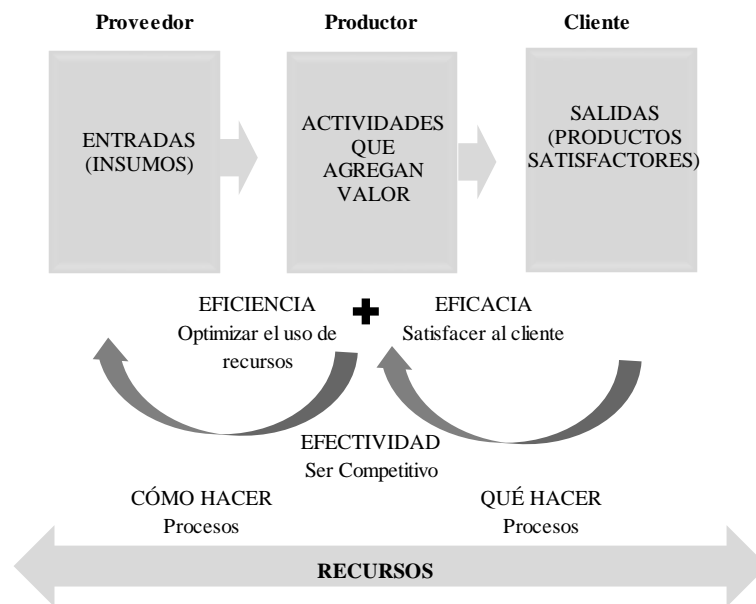


Figura 1. Estructura básica de un proceso productivo

Fuente: Elaboración propia

Tres elementos principales por los que se justifica dicha teoría administrativa:

1. Cambio en las expectativas y necesidades del cliente, volviéndose cada día más exigente (mercados globalizados y clientes con más conocimiento e información).
2. Necesidad de eficacia y eficiencia en las organizaciones (entorno de elevada competencia que exige mayor control de costos).
3. Estructuras funcionales que no se adaptan a las necesidades de la organización.

No debemos olvidar que “La clave para el éxito en muchas organizaciones está en una comprensión aguda de cómo trabajan sus procesos, puesto que la efectividad de una organización solo es tan buena como la efectividad de sus procesos”.

Beneficios de la Gestión por Procesos:

Al crear un diseño ajustado para cada proceso, se aumenta la eficiencia puesto que los recursos y el tiempo no se desperdician en esfuerzos desperdiciados. La gestión de operaciones también se beneficia al alinearse con un objetivo común impulsado por el cliente, proporcionando un marco para la reingeniería (reingeniería).

Por lo tanto, el éxito de un negocio dependerá en última instancia de la correcta implementación de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales a menudo no priorizan las operaciones y han sido diseñados e implementados para estructuras funcionalmente organizadas, pero cuando este enfoque orientado a procesos comienza a operar, todos los sistemas de gestión de las organizaciones son fundamentales para apoyar las operaciones.

Los colaboradores trabajan en equipos y no en departamentos, su remuneración está relacionada con los resultados y no con las actividades que realizan o su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de los supervisores brindan apoyo a los subordinados, los sistemas informáticos están integrados al proceso de soporte en todas las etapas, no hay departamentos definidos, la cultura de la organización fomenta la responsabilidad individual y colectiva (Mallar, 2010).

Todas las organizaciones, a través del tiempo, han tenido que escalar y resolver problemas internos y externos, lo que ha dado como resultado que cada empleado, desde su lugar de trabajo,

debe tener la responsabilidad suficiente y realizar los esfuerzos requeridos para conseguir las metas y objetivos empresariales.

En la organización, la sumatoria de todas las actividades desarrolladas con una guía ordenada de los esfuerzos de todos y cada uno de sus integrantes, es lo que se denomina proceso. Y el complemento de esto, buscando la mejora continua y el cumplimiento de las metas y los objetivos fijados, a través de la alta dirección para incrementar la productividad, es lo que se denomina gestión.

2.3.2.1 Método básico PHVA

Este es un método gerencial que ha sido desarrollado teniendo en cuenta cuatro etapas dinámicas que se presentan dentro los procesos:

Planear: Referido a identificar y definir los objetivos. Tiene que ver con los procesos, procedimientos, actividades y la estructuración de métodos para alcanzar las metas.

Hacer: Referido a determinar los criterios para asegurar las operaciones y controles eficaces; tiene que ver con el conocimiento, capacitación y entrenamiento requeridos para ejecutar las tareas.

Verificar: Referido a medir y realizar el seguimiento de los procesos; tiene que ver con verificar los resultados de las tareas.

Actuar: Referido a implementar las acciones hacia la mejora continua; actuar en la forma correcta para obtener el resultado esperado (FAEDIS, 2020).

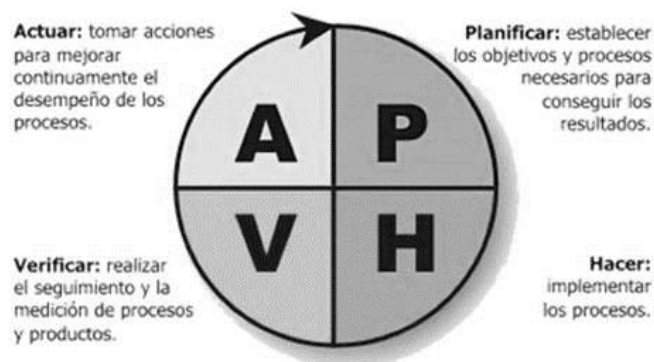


Figura 2. Esquema ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar)

Fuente: (Maldonado, Gestión de procesos, 2011).

La gestión de procesos proporciona información y herramientas para que los flujos de trabajo se puedan mejorar y rediseñar para hacerlos más eficientes y satisfacer las necesidades de los clientes. No debemos olvidar que los procesos los realizan personas, por lo que siempre hay que tener en cuenta las relaciones con proveedores y clientes.

Requisitos básicos de un proceso clave o relevante:

- Todas las operaciones deben tener una persona designada responsable de garantizar el cumplimiento y la eficacia continuos.
- Todos los procesos claves y relevantes tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar).
- Todos los procesos deben ser auditados para verificar su cumplimiento y efectividad. Para ello, es necesario documentarlos a través del procedimiento.

Condiciones de un proceso:

- Se logran describir las ENTRADAS y las SALIDAS.

- EL proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta “QUE”, no al “COMO”.
- El proceso tiene que ser fácilmente entendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

Al gestionar procesos, lo que en realidad hacemos es cambiar las unidades de organización a su estructura lógica y natural (Maldonado, Condiciones de un proceso, 2011).

Ventajas adicionales de la gestión por procesos:

- Ciclos reducidos de prestación de servicios.
- Reducir los errores causados y por ende los costos de no aseguramiento de la calidad.
- Introduce el carácter de clientes internos en la organización.
- Promueve y desarrolla la autodisciplina en la organización.
- Son parte integral de los modelos de aseguramiento de la calidad o calidad total.
- Ayudan a que todo el personal se desempeñe de manera óptima, debido a que todas las personas implicadas en un mismo proceso trabajan conforme al mismo procedimiento.

Factores clave para conseguir la satisfacción del cliente:

De forma genérica, en la gestión por procesos se tienen que dar tres factores clave para conseguir la satisfacción del cliente:

1. Definición de un método de trabajo: esto incluye definir un método de trabajo estándar, adecuado a los recursos y necesidades de la organización. Este enfoque conduce a la

redacción de procedimientos, que son documentos de apoyo para la gestión de procesos.

2. Ejecución del método de trabajo: una vez definido el método de trabajo en los procedimientos, se trata de que todos los colaboradores comiencen a trabajar de acuerdo con las directrices allí definidas.
3. Implantación: el tercer elemento incluye la introducción gradual de nuestras especificaciones definidas por el cliente en los procesos o métodos de trabajo.

La implantación y ejecución de los tres factores nos permitirá alcanzar los niveles de satisfacción deseados para nuestros clientes, ya sean estos internos y externos. Lo que se trata es de conseguir que en nuestros procesos de trabajo las “necesidades de nuestros clientes” sean iguales a las “especificaciones del servicio” que ofrece la empresa (Maldonado, 2011).

Secuencia de etapas del procedimiento para la introducción del Enfoque por Proceso:

Etapas 1: Identificar un asunto crítico del negocio

Objetivos

- Identificar las no correspondencias de los requerimientos del proceso con los resultados de salida necesarios para la satisfacción de los clientes.
- Conocer la dirección de las mejoras que se producirán.
- Establecer parámetros de salida que requiere el cliente.

Responde a la principal pregunta de la empresa sobre la calidad con la que se elaboran los productos. El resultado final es evaluado por el cliente (interno y externo). que hay un problema La importancia del negocio asume que los estándares relevantes no se cumplen consistentemente

satisfacer a los usuarios profesionales, afectando la calidad de reproducción. usuarios internos o afectar su comodidad y satisfacción el exterior.

Etapa 2: Seleccionar un líder y los miembros del equipo para perfeccionar el proceso

Objetivo

- Identificar las personas que implementarán el proyecto de mejora del proceso.

En esta tarea, la alta dirección de la organización debe promover el personal que llevara a cabo este procedimiento, que debe entenderse como líderes y grupos de trabajo, donde las mejoras deben ser aprobadas al más alto nivel, puesto que pueden implicar consumo de recursos.

Es apropiado que el grupo esté formado por representantes de todos los colaboradores. Organismos estrechamente relacionados con el funcionamiento de la empresa, en particular con los usuarios de este.

Etapa 3: Entrenar al equipo

Objetivo

- Lograr pensamiento del equipo de trabajo, enfocado a los procesos.

Se deben formar grupos si es necesario, se deberá preparar en primer lugar, en la “forma de pensar” sugerida por el enfoque o marco de gestión por proceso por otro lado "cómo" usar diferentes herramientas para mejorar los procesos, así como los pasos a seguir para su cumplimiento proyecto. En esta fase de trabajo, entrenar con cursos intensivos o formación siempre que sea posible.

Etapa 4: Desarrollar mapa de lo que “es”

Objetivo

- Visualizar el funcionamiento actual del proceso.

Se describe el proceso tal y como se realiza en la actualidad, para poder determinar si el modo en que está diseñado o el modo en que se realizan los pasos y actividades esta apropiadamente estructurado de acuerdo con los requisitos de salida.

Etapa 5: Encontrar y analizar las desconexiones (disconnects)

Objetivos

- Identificar los aspectos que impiden la efectividad y eficiencia del proceso en términos de los resultados de salida.
- Analizar las causas de ocurrencia de estos aspectos.

Identificar en el “mapa de lo que es” desconexiones que existen, dado por cualquier aspecto que impida la efectividad y eficiencia de los procesos comprometiendo los resultados de salida.

Etapa 6: Desarrollar mapa de lo que “debe ser”.

Objetivo

- Visualizar el funcionamiento del proceso mejorado.

En este punto, comenzamos a construir un mapa de mejora de procesos que refleja el cómo deben realizarse las tareas o actividades que corrigen las deficiencias encontradas en la etapa 5, asumiendo un pensamiento creativo y sin obviar ninguna alternativa que, aunque no pueda ponerse en práctica en el momento que se efectúa la etapa pudiera ser viable en el futuro.

Etapa 7: Establecer medidas.

Etapa 8: Recomendar y evaluar cambios.

Objetivo

- Proporcionar transformaciones que permitan una mejor forma de funcionamiento, en aras del cumplimiento de los resultados de salida.

Esta etapa supone una propuesta de cambios asociados a las desconexiones detectadas y analizadas en la fase anterior.

Al desarrollar alternativas mejoradas, se debe hacer una lista de ideas que pueden aparecer al describir procesos; resulta que, en muchos casos, las mejores soluciones están en manos de los trabajadores, y esta oportunidad no se puede desaprovechar. Al realizar las mejoras al proceso es necesario conocer el impacto que tendrán en los resultados del proceso.

Etapa 9: Implementar cambios.

Objetivo

- Beneficiar a los usuarios con los cambios propuestos.

Esta etapa se puede prolongar en el tiempo, así que se deberá:

- Conformar un plan de implementación o de acción.
- Especificar el encargado de ejecutar cada nueva tarea o forma de realizarla.
- Planificar actividades de capacitación si así lo requieren las propuestas de mejoras.
- Definir tiempo que se estime requiera la implementación de la propuesta.
- Establecer vías para llevar a cabo la retroalimentación de la puesta en marcha de la implementación.

En la confección de estos indicadores es recomendable la utilización de los mapas de procesos, que se confeccionaron en etapas anteriores, los que serán de gran utilidad para determinar las medidas del desempeño necesarias para determinar si se están cumpliendo con los requisitos del cliente; qué pasos de este deben ser medidos y dónde se ubicaría el medidor (Cejas, 2012).

Herramientas y técnicas

Mapa de procesos: permite representar los procesos y sus interrelaciones. La tarea principal para llevarlo a cabo consiste en identificar los procesos de la empresa y relacionar unos procesos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada.

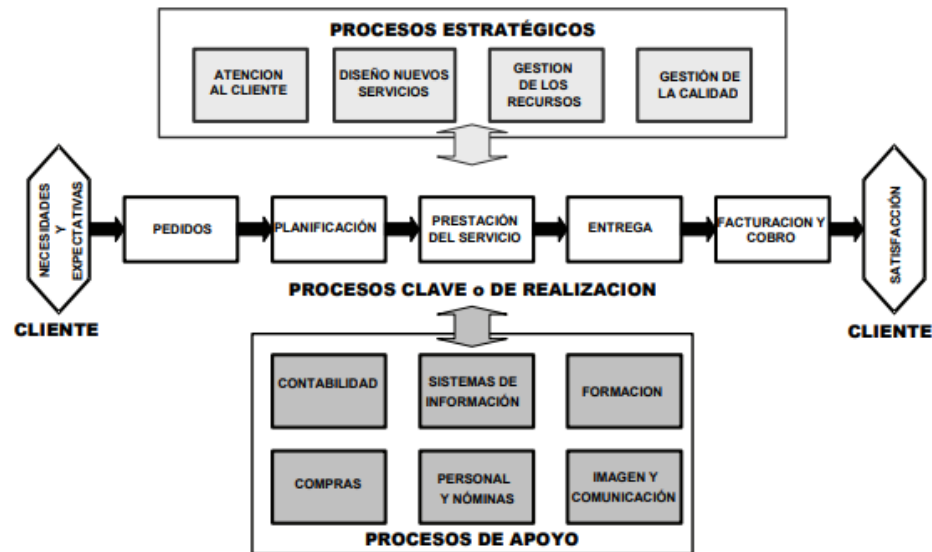


Figura 3. Mapa de procesos

Fuente: (Madrid, 2021).

Mapa de flujograma: es una fotografía esquemática de un proceso en la que se utilizan símbolos con flechas para representar los pasos en orden secuencial. Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo. Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final). También es

recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

Mapa interfuncional: Se utiliza mayormente para clarificar la forma en que está organizado el trabajo, paso a paso, a través del proceso y cómo las actividades cruzan los límites de una unidad a otra para que pueda ser completado el proceso.

Mapas de relaciones: Muestra la relación básica o elemental Proveedor-Cliente (input-output) de la organización, visualizando la relación de las partes con el todo permitiendo a los analistas encontrar deficiencias a nivel macro.

Matriz de relaciones: Existen dos tipos de matrices de relaciones, las de relaciones externas y las de relaciones internas. Después de identificar las relaciones críticas se puede medir el NISDE a partir de la expresión.

Matriz de relaciones externas: Se construye la matriz de relaciones externas de la entidad empleando como herramienta una matriz de dos entradas para relacionar en este caso las entidades externas y los procesos de la empresa.

Matriz de relaciones internas: Después de calcular el NISDE externo, se realiza el análisis del NISDE interno, construyendo la matriz de relaciones internas, teniendo en cuenta los procesos de la empresa.

Ficha de procesos: Recoge información de los procesos, permite observar todos los aspectos relacionados con los mismos tales como: nombre y código del proceso, misión, objetivos, ubicación espacial, responsable, participantes, clientes, necesidades del cliente, funciones, documentos normativos, medios técnicos involucrados, representación del proceso, entradas,

salidas, representación y descripción de los subprocesos, control del proceso, evaluación del desempeño y gastos.

Diagrama del proceso: Es una representación gráfica de los principales procesos que ocurren en la empresa, su orden y las interrelaciones entre ellos. Muestra la secuencia de actividades del proceso y su interacción a través de símbolos gráficos, lo que permite una mejor visualización del proceso, lo que ayuda a comprender su descripción y hacerlo más intuitivo e intuitivo.

Por lo que el diagrama de procesos es una herramienta fundamental para analizarlo y conocer los aspectos que se pueden mejorar, sobre todo para aumentar la productividad del empleado, y para determinar la responsabilidad de cada tarea y en general, que muestra el mismo flujo de trabajo. En definitiva, es una herramienta que permite un mejor desempeño de la gestión empresarial global, especialmente en organizaciones de unidades específicas, donde las operaciones son complejas o están muy interconectadas.

2.4 Metodologías Aplicadas

2.4.1 Customer Journey

El customer journey o recorrido del cliente o el proceso de compra es la experiencia que vive el cliente desde los momentos previos a la compra hasta los momentos posteriores a la misma, es un dato importante para cualquier forma de venta, porque analiza el comportamiento del consumidor desde una etapa anterior. punto en el tiempo hasta cierto punto después de la compra (Torchinskiy, 2020).

Para esto, los puntos de contacto son muy importantes, son los momentos interactivos del cliente durante la experiencia de compra, desde la precompra hasta los momentos posteriores a la

compra, lo que permite una visualización confiable. Necesita mejorar y dónde se están mejorando o desperdiciando recursos (Vakulenko, Hellström, Shams, & Hjort, 2019).

Las etapas del viaje del cliente se pueden dividir en dos etapas, la etapa de preventa, donde el usuario se da cuenta de que tiene una necesidad de satisfacción, con un bien o servicio, que está buscando. Soluciones e Investigación. Varias opciones que tiene que cumplir hasta que encuentra la que se adapta a lo que quiere y finalmente compra el producto que le conviene.

El segundo período posterior a la compra, durante el cual es necesario asegurarse de que el usuario que compró el producto esté satisfecho con su compra y brinde soporte durante el tiempo requerido, señala el autor (Torchinskiy, 2020); Es un proceso "vivo" y de largo plazo, como lo explica el autor con un ejemplo de soporte brindado por un programa de posventa a un cliente que tiene poco conocimiento del tema y necesita ayuda. configurarlo.

Ahora, gracias a Internet, los consumidores son más conscientes de sus necesidades y tienen la oportunidad de buscar más fuentes de información fuera de las tiendas físicas o vendedores. Como resultado, se estima que el 70 % del viaje del cliente se completa antes de que el consumidor contacte a un representante de ventas. Un agente o vendedor, para que el comercio electrónico sea elegido entre otros comercios para comprar, esto reduce la incertidumbre del sitio.

2.4.2 Gestión por Procesos de Negocio (BPM (Business Process Management))

Business Process Management (BPM) es un sistema integral de gestión empresarial que integra principios y técnicas relevantes pasados y actuales y otras mejores prácticas; Además de todas las técnicas necesarias para reactivar su aplicación e implementación, dicha metodología fue implementada por Frederick Taylor.

Se enfoca en la mejora continua de la organización a través de operaciones comerciales en línea con la estrategia definida. Su estrategia y operaciones son dinámicas, por lo que requiere agilidad, preparación y atención para hacer frente a los cambios del entorno (clientes, competencia, normativa, etc.).

Debiendo promover la excelencia, la eficacia, la eficiencia, el alineamiento estratégico, la integración, la agilidad, la escalabilidad y la sostenibilidad. Consiguiendo así el funcionamiento más eficiente posible en cada momento.

Para una gestión exitosa, debe incluir y apoyar procesos: personas, tecnología, métodos, estrategia, gobierno y cambio cultural.

Un proceso es una serie de tareas o actividades interrelacionadas para lograr un objetivo determinado. En el contexto de la gestión de procesos de negocios, un proceso de negocios se define como el trabajo de principio a fin de que entrega un producto, servicio o resultado. Este trabajo puede cruzarse con áreas funcionales y tener lugar, en el caso general, en varias organizaciones (Martínez, 2016).

Esta metodología se desarrolla en diferentes fases:

- Fase 1: Modelado del proceso

El modelado de procesos requiere un conjunto de habilidades y técnicas que permitan a las personas comprender, comunicar, medir y administrar los componentes clave de los procesos comerciales críticos. Esto es para concienciar a las empresas del alto valor de sus operaciones comerciales.

Por lo tanto, el modelado de procesos es una actividad esencial de la gestión de la empresa. Además, es el conjunto de actividades involucradas en la creación de operaciones comerciales existentes o propuestas, y puede proporcionar pronósticos organizacionales completos o parciales.

- Fase 2: Análisis del proceso

El análisis de procesos ayuda a comprender las actividades del proceso y medir los resultados de estas actividades para lograr los objetivos de la organización. Esto se logra a través de varios medios, incluyendo mapeo, entrevistas, simulación y otras técnicas. Por lo general, incluye el estudio del entorno empresarial, el contexto regulatorio de la operación, los factores que contribuyen al entorno operativo, las características de la industria, las regulaciones gubernamentales y de la industria, las presiones del mercado y la competencia.

- Fase 3: Diseño del proceso

El diseño de procesos es la definición formal de los objetivos, entregables y organización de actividades y reglas necesarias para producir un producto, servicio o resultado. Esta definición incluye organizar todas las actividades en el proceso en función de sus relaciones, así como identificar y combinar las habilidades, el equipo y el apoyo necesarios para realizar la actividad (Martínez, 2016).

- Fase 4: Administración del desempeño de los procesos

No solo es importante medir los procesos, sino más importante medirlos, monitorearlos y controlarlos de manera continua para lograr los resultados deseados. Así, la administración del desempeño básico de los procesos es, más que un esfuerzo breve, una tarea continua.

- Fase 5: Transformación de los procesos

Se encuentra en la revisión fundamental del proceso. El objetivo es la innovación y la aplicación creativa de nuevos métodos de trabajo, tecnologías y más. Lo anterior para que se implanten los procesos rediseñados y se modifique la operación del negocio (Rivera, 2016).

2.5 Instrumentos Utilizados

El uso de los diagramas de flujo para documentar procesos de negocios se inició entre las décadas de 1920 y 1930. En 1921, los ingenieros industriales Frank y Lillian Gilbreth presentaron el "diagrama de flujo de procesos" en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME – American Society of Mechanical Engineers).

A principios de la década de 1930, el ingeniero industrial Allan H. Morgensen empleó las herramientas de Gilbreth para presentar conferencias sobre cómo aumentar la eficiencia en el trabajo a personas de negocios en su empresa. En la década de 1940, dos estudiantes de Morgensen, Art Spinanger y Ben S. Graham, difundieron los métodos más ampliamente. Spinanger introdujo los métodos de simplificación del trabajo en Procter & Gamble. Graham, director de Standard Register Industrial, adaptó los diagramas de flujo de procesos al procesamiento de información. En 1947, ASME adoptó un sistema de símbolos para los diagramas de flujo de procesos derivado del trabajo original de Gilbreth.

La investigación se enfoca en el análisis de los procesos y actividades del negocio, por lo tanto, a través de la recopilación de información, pretende reunir los procesos documentados orientados a la satisfacción y servicio al cliente.

2.6 Marco Legal

Acuerdo N. 084-2021 Reglamento de la Ley de Protección al Consumidor

Toda persona tiene derecho a acceder a productos seguros y servicios de calidad, a ser tratada de manera justa y a tener soluciones efectivas si las cosas no salen según lo planeado. Pero las personas por sí solas pueden encontrar dificultades para hacer oír su voz o para influir sobre los cambios.

Las Directrices de las Naciones Unidas sobre la Protección del Consumidor invocan los principios básicos de la protección del consumidor; Explican lo que necesitan y brindan a las organizaciones de consumidores recomendaciones prácticas sobre cómo satisfacer esas necesidades. Trabajar dentro de este valioso marco puede ayudar a las empresas que proporcionan bienes y servicios, así como a las personas y organizaciones involucradas en la formulación de políticas nacionales, a brindar asesoramiento comercial a los consumidores (Gaceta, 2021).

La protección de los consumidores comienza por las prácticas comerciales recomendables. Las Directrices establecen que las empresas deben satisfacer las legítimas necesidades de los consumidores mediante lo siguiente:

- Tratar a los consumidores de manera justa y honesta en todas las etapas de la relación.
- Evitar prácticas que causen riesgos o daños innecesarios a los consumidores, especialmente a los débiles y desfavorecidos.
- Proporcionar a los consumidores información precisa sobre productos y servicios, términos y condiciones, costos y gastos para ayudarlos a tomar decisiones informadas.
- Ayudar a los consumidores a adquirir el conocimiento y las habilidades para comprender los riesgos y darles acceso a asesoramiento y asistencia competentes.

- Tomar medidas efectivas para proteger la privacidad y la información personal de los consumidores.
- Brindar acceso fácil a programas de resolución de disputas justos, efectivos, transparentes y asequibles y ayudar a los consumidores a resolver sus quejas si las cosas no salen según lo planeado.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 Matriz Metodológica

Tabla 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables		Enfoque	Alcance
				Independiente	Dependiente		
Plan de acción para mejorar la gestión operativa y la satisfacción al cliente de Tigo Honduras, periodo 2022.	Insatisfacción por parte de los clientes al momento que realizan una solicitud o queja a la empresa, debido a que no existen procesos operativos eficientes para lograr una oportuna solución, considerando que son volúmenes exagerados de solicitudes por lo que la empresa no les da	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de Tigo Honduras en relación con la calidad en general del servicio recibido, en el periodo 2022?	Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de Tigo Honduras, en relación con la calidad en general del servicio recibido, en el periodo 2022.	Factores Operativos	Satisfacción del cliente	Mixto bajo un diseño de investigación complementario (DICO)	Descriptivo
		¿Cómo mantener el interés y satisfacción de los clientes en Tigo Honduras?	Establecer procedimientos de atención y aplicar en cada cliente calidad total para obtener altos índices de productividad.				
		¿Cómo se ejecutan actualmente las solicitudes de los clientes y los procesos relacionados con el servicio y	Determinar el estado actual de las solicitudes de los clientes y los procesos				

	<p>una solución rápida y por tal motivo los clientes cancelan los servicios o productos que tienen con Tigo Honduras.</p>	<p>satisfacción al cliente en Tigo Honduras?</p> <p>¿Cómo desarrollar un plan de acción para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos operativos, el servicio y la satisfacción al cliente?</p>	<p>relacionados con el servicio y la satisfacción al cliente.</p> <p>Desarrollar un plan de acción para mejorar la productividad y eficiencia de los procesos operativos, el servicio y la satisfacción al cliente.</p>				
--	---	--	---	--	--	--	--

3.1.2 Esquema de variables de estudio



Figura 4. Esquema de Variables

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición teórica	Definición operacional	Dimensión	Nivel de medición	Indicadores
Factores Operativos	Una excelente atención al cliente se determina evaluando y examinando las necesidades del cliente. Las encuestas y entrevistas regulares permiten identificar los requerimientos y soluciones que debemos ofrecer. Conociendo las técnicas y estrategias que deben aplicarse.	Los factores de la gestión operativa de la atención al cliente consisten en la organización de las tareas entre los clientes, el servicio de atención al cliente y otros equipos con el fin de resolver rápidamente los problemas y las solicitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Calidad de la atención del servicio al cliente • Método para administrar los procesos • Plan de acción • Evaluación de las mejoras implementadas 	Nominal y ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta inicial • Tiempo de espera parámetros de atención • Desempeño y productividad de los procesos • Análisis y planificación diseño y descripción del proceso • Factores en la satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente	Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.	Esta variable pretende analizar la conformidad del cliente desde que adquiere el producto o servicio, hasta la atención recibida por parte de la compañía telefónica.	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a las necesidades del cliente • Trato al cliente • Valor percibido • Confianza • Expectativas 	Nominal y ordinal	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Satisfacción del cliente • Confianza y experiencia del cliente • Recomendación de la marca y durabilidad del cliente • Percepción de la marca
--------------------------	---	---	---	-------------------	---

3.2 Enfoque y métodos

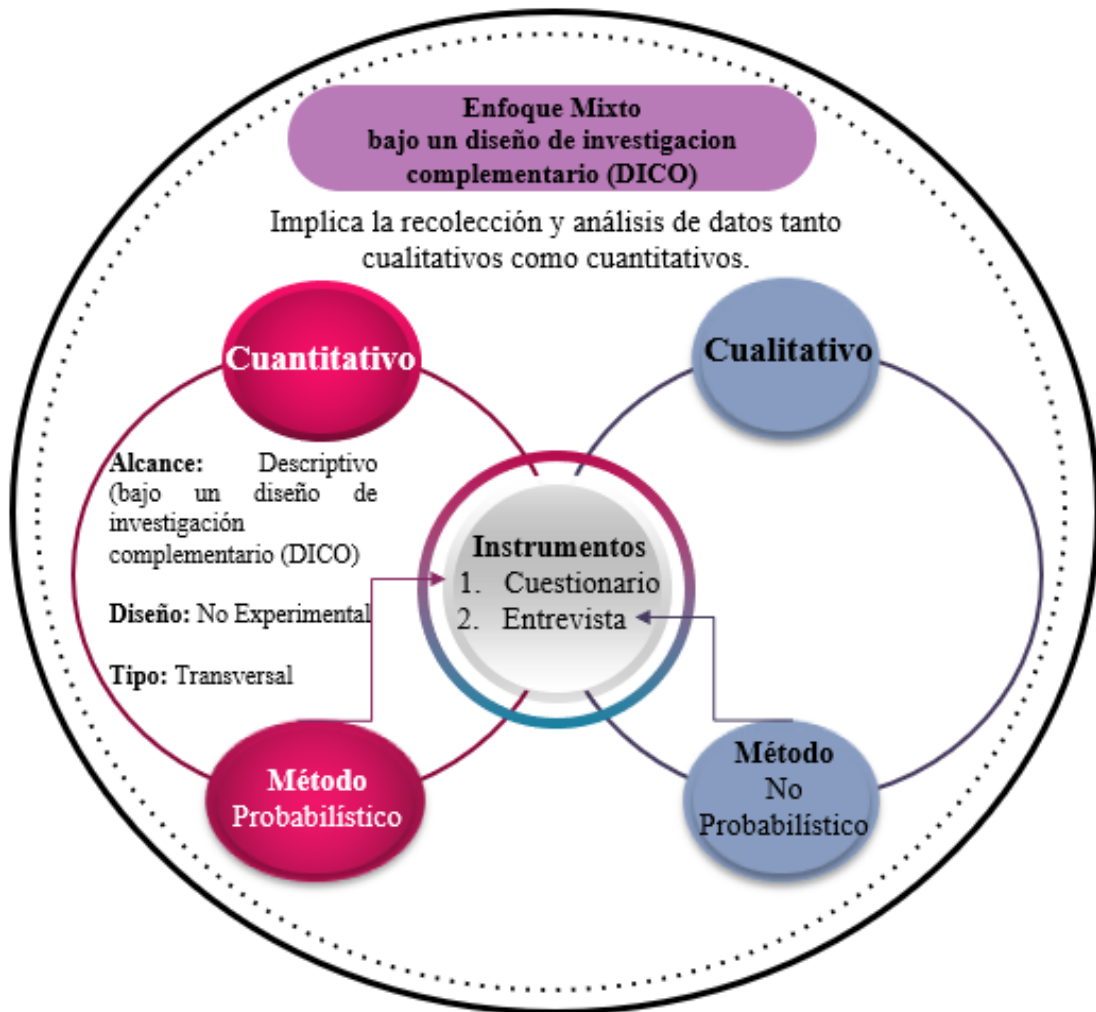


Figura 5. Diagrama ilustrativo elementos que conforman el análisis de estudio

Fuente: Elaboración propia

Este estudio se desarrolló con un enfoque mixto bajo un diseño de investigación complementario (DICO, Zamora, 2017) debido a que representa un conjunto de importantes procesos operativos de investigación que involucran la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios a todos los colaboradores de

Tigo Honduras de la sucursal de Tegucigalpa y entrevistas al interior de la empresa, en los siguientes departamentos: Customer Experience, Control Interno y Comercial a fin de poder conocer a detalle los procesos y la gestión actual que brinda Tigo Honduras a los clientes.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal cuyo propósito es describir las variables seleccionadas y poder realizar su análisis respectivo, con el fin de describir con detalle los incidentes que se presentan con la satisfacción y atención al cliente y así poder brindar una mejor propuesta para optimizar la calidad de servicio al cliente.

3.3.1 Población

Para lograr la investigación se consideró un tamaño de la población de 347 colaboradores ubicados en la sucursal principal de Tigo Honduras (Plaza Tigo), aplicando un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, de lo cual resultó un tamaño de la muestra de 183 colaboradores a los cuales se les aplicara el instrumento de recolección de datos (encuesta).

En cuanto a la entrevista se consideraron entrevistar 3 de los siguientes departamentos: Customer Experience, Control Interno, Comercial de los cuales se le realizara la entrevista a los gerentes de cada uno de estos, los cuales representan las diferentes unidades de servicio al cliente de Tigo Honduras ubicada en Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central.

3.3.2 Muestra

Se aplicó un muestreo aleatorio simple, para la aplicación de la encuesta. Se consideró aplicar el cuestionario a 183 colaboradores de Tigo Honduras, Tegucigalpa. Y una muestra por conveniencia para la entrevista aplicándose únicamente para los gerentes de los departamentos

relacionados con el servicio al cliente, siendo un total de (3) gerentes, aplicándose al personal de Tigo Honduras, que fungen como clientes internos de la empresa y a los responsables de la creación y mejora de procesos.

3.3.3 Técnicas de muestreo

Tipo de muestra

Para abordar el tema de estudio en la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos de muestreo: probabilístico y no probabilístico.

El tipo de muestra que se utilizara para la aplicación del cuestionario es del tipo probabilístico, y para ello se tomara el total de los colaboradores de Tigo Honduras ubicado en Tegucigalpa.

Mientras que la entrevista es una muestra no probabilística, son casos sumamente importante o críticos para el problema que se está analizando, puesto que se realizará una serie de interrogantes mediante la herramienta Google Forms a los gerentes de los siguientes departamentos: Customer Experience, Control Interno y Comercial.

La utilización de ambos métodos facilitara el estudio de la población, y proporcionara información valiosa y representativa de la misma, permitiendo identificar áreas de mejora en la gestión operativa y la satisfacción al cliente de Tigo Honduras, tomando en cuenta para ello las experiencias de los colaboradores quienes desarrollan las diferentes actividades esenciales para el funcionamiento de la empresa, así como también la opinión de colaboradores claves relacionados con procesos de servicio al cliente.

Tamaño de la muestra

Muestra probabilística

El tamaño de la muestra corresponde a 183 colaboradores de Tigo Honduras a quienes les será aplicado un cuestionario como instrumento de recolección de datos, estos estarán conformados por los colaboradores de la sucursal principal de Tigo Honduras.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple cuyo procedimiento se detalla a continuación:

Fórmula empleada para el cálculo es la siguiente:

$$\frac{\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p (1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

- N= tamaño de la población
- e= margen de error
- z= nivel de confianza
- p= proporción de la población

En este estudio las variables tienen los siguientes valores:

- N= 347 colaboradores (no se incluyen a las 3 personas que se van a entrevistar)
- e= 0.05 (5%)
- z= 1.96 (95%)
- p= 0.50

Sustituyendo los valores nos queda de la siguiente manera:

$$\frac{\frac{1.96^2 * 0.50 (1 - 0.50)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{1.96^2 * 0.50 (1 - 0.50)}{0.05^2 347}\right)}$$

$$\frac{\frac{3.8416 * 0.50 (0.50)}{0.0025}}{1 + \left(\frac{3.8416 * 0.50 (0.50)}{0.8675}\right)}$$

$$\frac{\frac{3.8416 * 0.25}{0.0025}}{1 + \left(\frac{3.8416 * 0.25}{0.8675}\right)}$$

$$\frac{\frac{0.9604}{0.0025}}{1 + \left(\frac{0.9604}{0.8675}\right)}$$

$$\frac{384.16}{1 + 1.1070893372}$$

$$\frac{384.16}{2.1070893372}$$

= 182.3178 equivalente a 183 personas

Muestra no probabilística

Se localizaron personas importantes e indispensables para el problema estudiado, es por ello por lo que la muestra se ha delimitado a tres gerentes: los cuales están en departamentos que se relacionan con el servicio y la satisfacción al cliente. El tamaño de la muestra a utilizar para la aplicación de la entrevista será de personas.

Tabla 3. Resumen por tipo y tamaño de la muestra

Método de muestreo	Tamaño de la muestra	Instrumento
Probabilístico	183 colaboradores	Cuestionario
No probabilístico	3 gerentes (colaboradores)	Entrevista

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Técnicas

Encuesta

Casas, J (2003) afirma que la encuesta como método de investigación tiene como objetivo recopilar y procesar datos de manera rápida y eficiente. Una de las ventajas de esta tecnología es que permite una gran aplicación y recopilación de información sobre muchos problemas al mismo tiempo. Mediante la encuesta podemos identificar el problema de investigación, definir variables, selección de la muestra, diseño de la encuesta, organización del trabajo de campo y después se procede a realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos. Por ello en la investigación utilizamos la técnica de la encuesta, con el fin de encontrar información relevante para ver qué problemas está presentando la empresa actualmente.

Entrevista

Esta herramienta tiene como propósito recopilar información, lo cual se hace a través de una conversación y puede hacerse de manera formal o informal con los interesados de un proyecto. Generalmente el entrevistador prepara una lista de interrogantes las cuales le ayudarán a conducir el rumbo de la entrevista. Esta herramienta será de mucha utilidad para gestionar el alcance del proyecto.

3.4.2 Instrumentos

Para efectos de esta investigación se utilizarán dos instrumentos, siendo los siguientes:

Cuestionario

Es una de las herramientas de investigación más utilizadas, debido a que permite recopilar información de fuentes primarias. Es una herramienta de recolección de datos, recolectados a través de una serie de preguntas escritas, las cuales deben haber sido diseñadas para recolectar información rápidamente, así como abarcar a un gran número de personas. Esta herramienta le permite conocer las características o características específicas de un grupo específico de personas.

El instrumento utilizado fue la encuesta en la cual se elaboró un cuestionario, en el que se desarrollaron 14 preguntas en escala de Likert y preguntas cerradas.

Entrevista

Una entrevista es una conversación que se lleva a cabo entre dos personas, cuyo propósito es recopilar información precisa a través de respuestas verbales, y es una herramienta de investigación cualitativa porque incluye la recopilación de información. Esta herramienta es útil para estudios descriptivos y exploratorios.

Por ello el otro instrumento utilizado fue la entrevista, y para el cuestionario de entrevista se desarrollaron 12 preguntas abiertas, incluyendo aspectos que permiten comprender en profundidad el problema de investigación.

Levantamiento de procesos

Este instrumento de levantamiento de procesos ayudara a recolectar cada una de las actividades que se desarrollan en los procesos relacionados con el cliente y de los cuales se propondrán mejoras en los mismos, el levantamiento de procesos es esencial en toda empresa

debido a que su metodología tiene un carácter integral, puesto que permiten abarcar una gran cantidad de información de la empresa, englobando factores fundamentales. En la presente investigación se llevarán a cabo la elaboración de cuatro fichas y diagramas de procesos, enfocados a la atención y satisfacción del cliente.

3.4.3 Procedimientos

La aplicación de la encuesta se realizará a través de un formulario electrónico desarrollado en Google Forms, y esta será distribuida a 183 colaboradores de Tigo Honduras, quienes podrán acceder a ella mediante un enlace donde cada uno de ellos podrá responderla. Luego de tener todas las encuestas aplicadas se procederá a realizar el respectivo análisis de los datos obtenidos mediante este instrumento de recolección masivo.

En cuanto a la entrevista debido a que no todos los colaboradores se encontraban laborando de forma presencial, también se utilizó la herramienta de formulario de Google Forms, en el cual contestaron cada una de las interrogantes.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Esta sección corresponde al análisis de las respuestas a las encuestas que será aplicada a los colaboradores de Tigo Honduras. Así mismo las entrevistas que se realizaron a los departamentos de: Customer Experience, Control Interno y Comercial.

3.5.2 Fuentes secundarias

Para la realización de esta investigación se realizaron consultas en base de datos que nos proporciona el Centro de Recursos para de Aprendizaje y la Investigación [CRAI], documentos

internos de Tigo Honduras, así mismo por fuentes consultados en Internet, usando sitios certificados como paginas reguladas, libros electrónicos, entre otros.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Informe de proceso de recolección de datos

El 28 de agosto del 2022 para la obtención de los datos se utilizó el siguiente instrumento: Una encuesta de opinión con 14 preguntas cerradas, las cuales abarcaron preguntas relacionadas con servicio al cliente, satisfacción de los usuarios por el servicio al cliente; y atención al cliente que se utilizaron para analizar la variable servicio al cliente, dirigida a los usuarios de las empresas de telefonía Tigo Honduras de la ciudad de Tegucigalpa, la cual cuenta con 347 colaboradores en total, y al determinar la muestra resultó para encuestar un total de 183 colaboradores. Una entrevista estructurada con 12 preguntas abiertas dirigida a los gerentes de las diferentes áreas (Customer Experience, Control Interno y Comercial), que brindan atención a los clientes de la empresa de telefonía móvil de la ciudad de Tegucigalpa. Ambos instrumentos, se compartieron a los colaboradores los cuales accedían mediante un enlace para responder los cuestionarios presentados en la herramienta de Google Form, el proceso de recolección de datos obtuvo una tasa de respuesta del 100%.

Procedimiento:

Para la realización de la investigación se llevó a cabo la siguiente secuencia de actividades:

- a) Selección y aprobación del tema: se definió el contexto temporal y espacial el cual enmarcaría la investigación siendo el tema elegido —Servicio y calidad al Cliente en Tigo Honduras de Tegucigalpa
- b) Revisión bibliográfica: el siguiente paso fue realizar una búsqueda formal de antecedentes referentes a la variable y las unidades de análisis del tema elegido en revistas, periódicos, tesis y publicaciones en línea.

c) Fundamentación Teórica: Consistió en plasmar los resultados de la revisión bibliográfica, por medio del desarrollo de los temas centrales de la investigación, basados en la experiencia de autores interesados en la variable de estudio. En esta investigación se reconoce como fundamentación teórica la introducción, planteamiento del problema y método.

D) Trabajo de campo: selección, elaboración y aplicación de instrumentos, que se basó principalmente en la fundamentación teórica previamente elegida, en la observación de la problemática en el medio, en los objetivos establecidos y en las alternativas de solución.

e) Presentación de Resultados: luego de la información proveniente de la aplicación del instrumento se procedió a su tabulación, calificación y análisis que permitió globalizar los resultados para su presentación por medio de cuadros que muestran la frecuencia relativa como parámetro descriptivo; elaborando también gráficas.

f) Discusión de Resultados: se compararon los datos obtenidos durante el trabajo de campo, con fundamentos teóricos y comentarios personales que mostraron la valoración de los datos.

g) Conclusiones: se usaron como referencia los objetivos propuestos a fin de observar si fueron alcanzados.

h) Recomendaciones: se realizaron de acuerdo a los aspectos centrales de trabajo, que a juicio podrán contribuir a la solución de problemas, mismas que fueron fundamentadas en base a las conclusiones.

i) Propuesta: se formularon sugerencias que llevan a facilitar las soluciones de la problemática, dirigidas a los sujetos de estudio.

j) Referencias Bibliográficas: en este espacio se expusieron todas las obras citadas para fundamentar la investigación, así como para facilitar el uso de la presente tesis como referencia de futuros trabajos de investigación.

4.2 Resultados y análisis de la encuesta

1. ¿Considera que Tigo HN cuenta con un proceso de servicio al cliente?

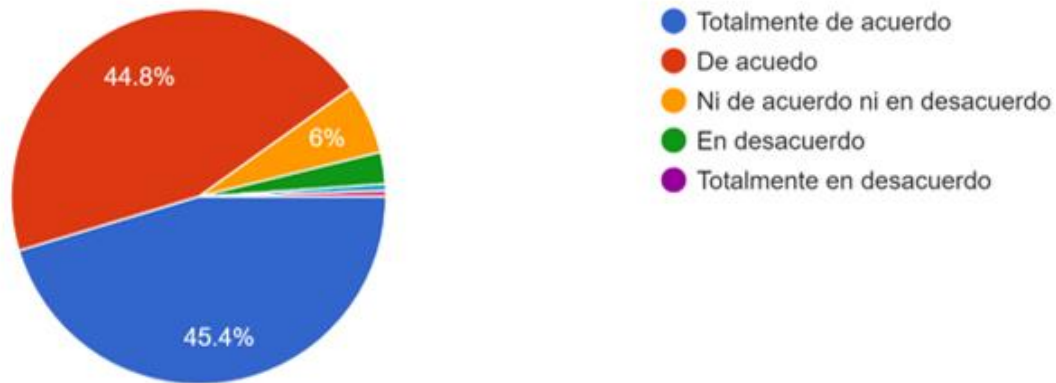


Figura 6. Proceso de servicio al cliente

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

La mayoría 45.4%, de los colaboradores de Tigo Honduras dicen tener conocimiento sobre la existencia de un proceso para la atención que les brindan la empresa a los clientes. Solo la minoría en un 6% lo califica como de que, si conocen, pero no saben de su aplicabilidad en la atención y servicio lo cual es muy importante para la calidad en la atención al cliente. Es notable el conocimiento que existe actualmente en los colaboradores, debido a que cada semana se genera un comunicado a nivel interno “Weekly” en donde se informa sobre los nuevos procesos

implementados o las mejoras realizadas a los procesos ya existentes, lo cual resulta favorable para la empresa.

2. ¿Considera que Tigo HN cuenta con una política de servicio al cliente?

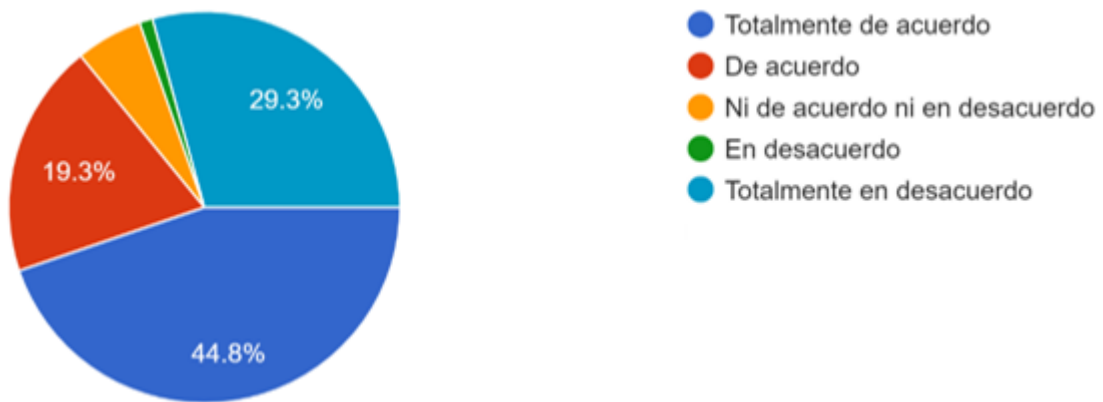


Figura 7. Política de servicio al cliente

Fuente: Investigación de Campo (Encuesta)

La estrategia que aplica la empresa de telefonía Tigo Honduras para dar un buen servicio al cliente basado en una política interna y es exactamente como lo perciben los colaboradores con un 44.8% de resultados, esto debido a que cada colaborador tiene conocimiento de dicha política dentro de la empresa. Los usuarios lo perciben de esta manera indicando que la atención que recibió fue personal, de uno a uno o cara a cara. Y una minoría del 5.5% alega no saber de la existencia y usabilidad de dicha política para la correcta atención del cliente por sus diferentes canales.

3. ¿Cree que las políticas y procedimientos actuales de atención al cliente y satisfacción en Tigo HN cumplen con las expectativas de los clientes?

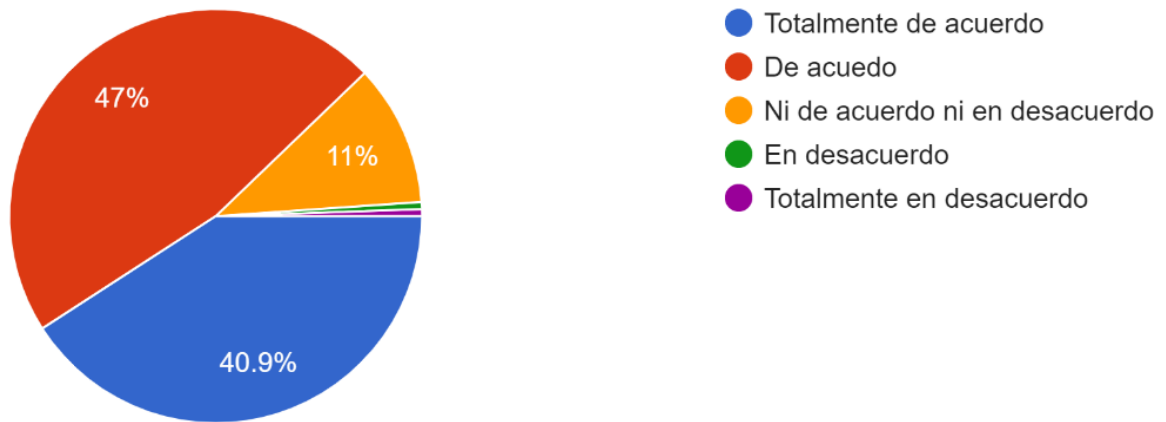


Figura 8. Políticas y procedimientos de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

El 87.9% de los usuarios califican las políticas y procedimientos aplicados por la empresa telefónica de Tigo Honduras abarcan los aspectos necesarios para la atención brindada a los clientes en el momento de solicitar información, hacer consultas, presentar solicitudes y exponer quejas como efectivos. Lo que permite analizar que los colaboradores que participan en la atención al cliente tienen amplios conocimientos sobre las políticas y procesos a seguir. Una minoría del 12.1%, dice no estar de acuerdo en que las políticas y procedimientos actuales cumplan con las expectativas del cliente. Para lo cual se considera reforzar con cada área involucrada la correcta comprensión de las políticas y procedimientos implementados en la empresa para el servicio y calidad de la atención del cliente, para ver la evolución que han tenido los clientes desde la implementación de estos y así poder cumplir con las expectativas de los clientes.

4. Respecto a la documentación de los procesos, seleccione la opción que crea correcta



Figura 9. Documentación de los procesos

Fuente: Elaboración propia

Al momento de preguntar sobre los procesos de calidad que manejan en Tigo Honduras, los resultados se mostraron de la siguiente manera: 49.7% consideran que los procesos de atención al clientes aplicados actualmente se están ejecutando; el 35 % manifiestan que los procesos no son ejecutados y se trabaja en base a la experiencia de los colaboradores que brindan atención al cliente; y solo una minoría del 10.9% manifiestan que los procesos no son ejecutados e indican que las actividades que cumplen son asignadas mediante reuniones de forma diaria con su equipo de trabajo. Estas diferencias en las respuestas denotan la necesidad de trabajar en la documentación de los procesos relacionados con la satisfacción del cliente en la empresa, puesto que depender de colaboradores con mayor antigüedad para explicar el funcionamiento de los procesos, puede representar una debilidad para la empresa.

5. ¿Conoce sobre la existencia de un departamento que controle el diseño y definición de metodologías de procesos?



Figura 10. Departamento que controla el diseño/definición de metodologías de procesos

Fuente: Elaboración propia

EL 76.5% de los encuestados mencionan que si conocen la existencia de un departamento que controle el diseño y definición de metodologías de procesos, este resultado fue seleccionado por la mayoría de los encuestados, sin embargo, en otra pregunta realizada, dejan entrever que el departamento está presentando debilidades en cuanto a la documentación de los procesos y la elaboración de estos con un enfoque orientado a la satisfacción del cliente y el 21.9% no conocen la existencia de este departamento, resultando un porcentaje menor.

6. ¿Cree que los procesos actuales de gestión de clientes están diseñados para brindar un servicio al cliente de alta calidad?

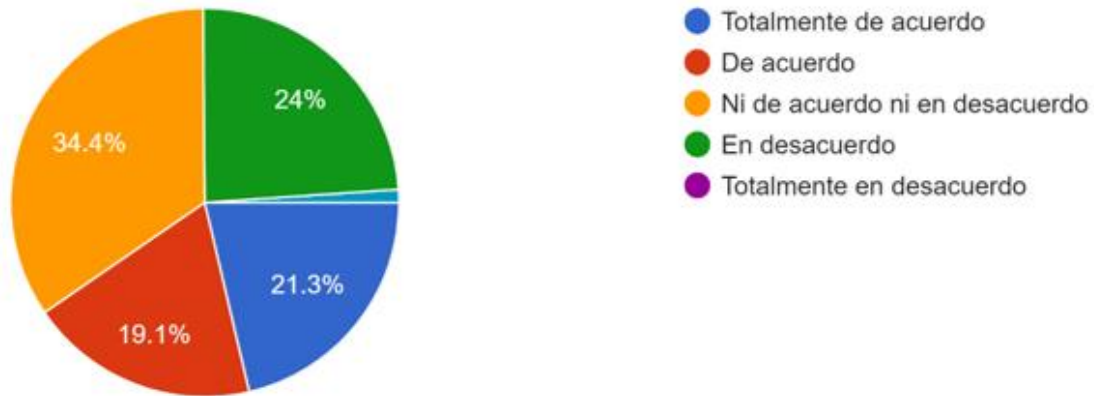


Figura 11. Procesos actuales de gestión de clientes

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los encuestados si consideran que los procesos están diseñados para brindar un servicio al cliente de alta calidad ofrecido por Tigo Honduras, el 34.4% indican que los procesos son indistintos para ellos, mientras que el 24% mencionan que están en desacuerdo en el diseño de los procesos actuales de cara al servicio al cliente siendo complicados en su realización y ejecución. Un porcentaje de colaboradores manifiestan que no se sienten conformes por los procesos de servicios que ofrece la institución esto puede ser ocasionado por varios factores uno de ellos puede ser que los empleados no cuenten con todos los recursos necesarios; lo que hace difícil la obtención de un servicio. Los procesos en una institución están dirigidos al cliente y suelen estar disponibles para facilitar la utilización de los servicios encaminados a la satisfacción.

7. ¿Evalué el nivel de importancia de cada uno de los siguientes factores en la atención al cliente de Tigo HN, asignando una calificación del 1 al 5, siendo 1 el aspecto más importante y 5 el menos importante?

Factor evaluado: Soporte disponible en tiempo real

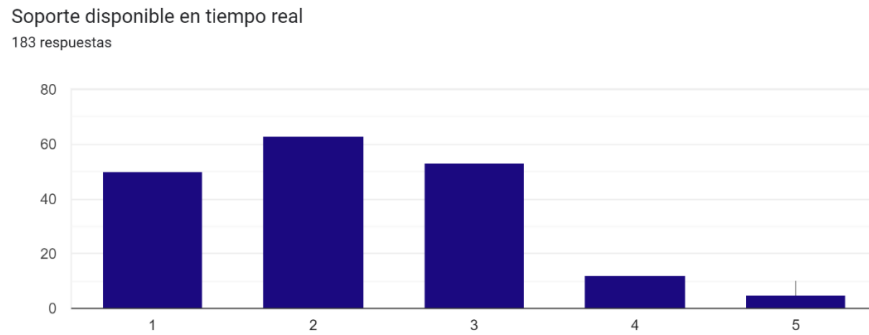


Figura 12. Soporte disponible en tiempo real

Fuente: Elaboración propia

Factor evaluado: Servicio Rápido

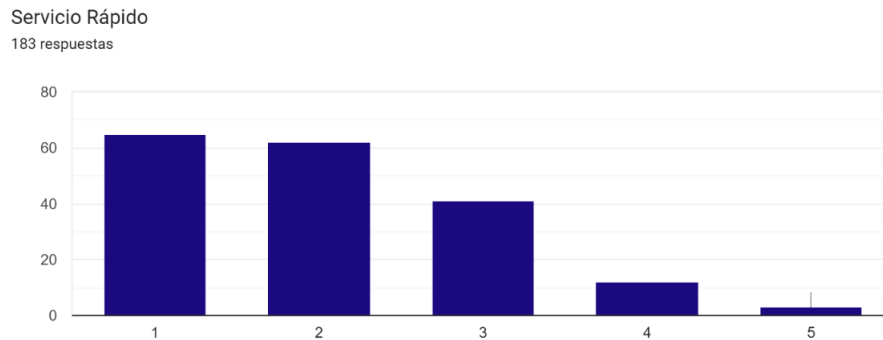


Figura 13. Servicio rápido

Fuente: Elaboración propia

Factor evaluado: Experiencia Personalizada

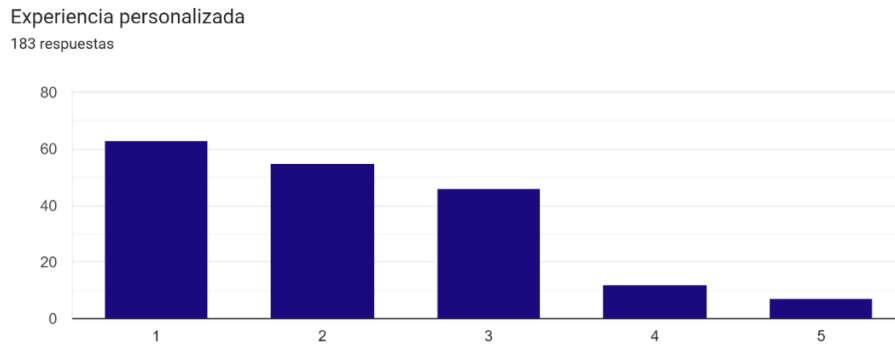


Figura 14. Experiencia personalizada

Fuente: Elaboración propia

Factor evaluado: Comunicación continua con el cliente

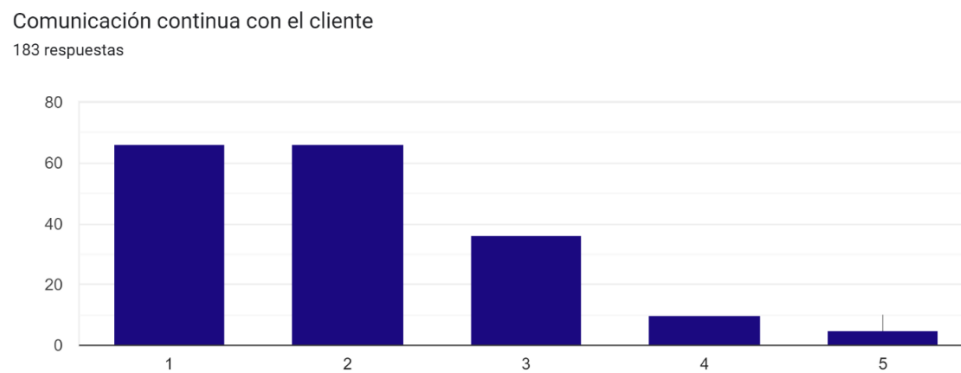


Figura 15. Comunicación personalizada

Fuente: Elaboración propia

En base a la encuesta de investigación se ha podido determinar que a la mayoría de los clientes cataloga como que el colaborador encargado de atenderle le brinda un buen asesoramiento y el personal tiene los conocimientos necesarios dando una experiencia personalizada para que el

usuario quede satisfecho con el servicio, tomando como referencia que de los usuarios encuestados lo establece como un servicio rápido.

8. ¿El tiempo actual requerido para responder las consultas de los clientes de forma presencial o por llamada y enviarlas por canales digitales?

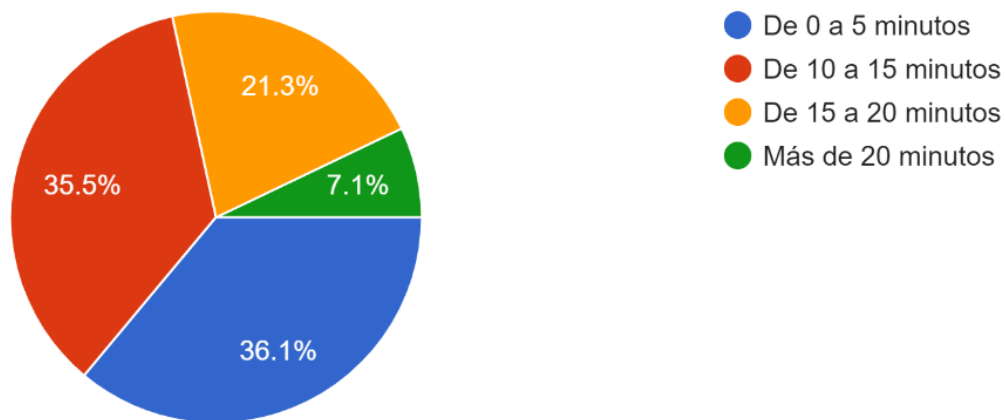


Figura 16. Consultas de los clientes de forma presencial o por llamada

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos en la investigación de campo reflejaron que un 71.6% considera excelente el tiempo de espera de 0 a 15 minutos, un 7.1% considera que el tiempo para ser atendidos debe durar más de 20 minutos, cabe resaltar que debido a la información recopilada se puede establecer que los tiempos de atención y espera varían dependiendo a que gestión solicitada por el cliente en los diferentes canales de atención que Tigo Honduras pone a disposición, aunque como comentarios en las encuestas recopiladas en Tigo, los usuarios indican que no existe personal

suficiente para poder ser atendidos más eficazmente. Al analizar este resultado se detecta que la debilidad principal en relación al servicio al cliente de las empresas de telefonía es el tiempo de espera.

9. ¿Tiempo que considera ideal para atender solicitudes de clientes de forma presencial o por llamada y enviarlas por canales digitales?

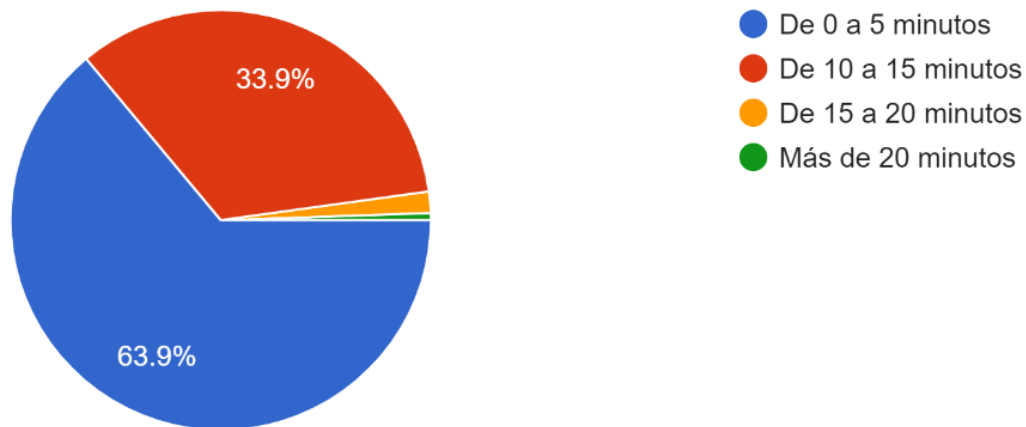


Figura 17. Tiempo ideal para atender solicitudes de clientes

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la pregunta anterior respaldan la implementación de la pregunta actual, según los encuestados la agilidad en el servicio es uno de los aspectos más importantes para brindar una excelente atención al cliente, lo que genera la pregunta de cuánto tiempo se tardará en cumplir con los requisitos. requerimientos actuales de las solicitudes de los clientes de la empresa. La mayoría de los encuestados, el 64%, dijo que debe tomar de 5 minutos o 10 minutos, y este proceso está dentro de las métricas para la atención y poder cumplir con los requisitos en poco

tiempo, brindando un servicio de calidad, y disminuyendo los tiempos de espera que es una de las principales métricas responsables para que el cliente sea un detractor.

10. ¿Califique la capacitación brindada por Tigo HN para dar servicio al cliente sobre los diferentes productos y servicios que ofrece?

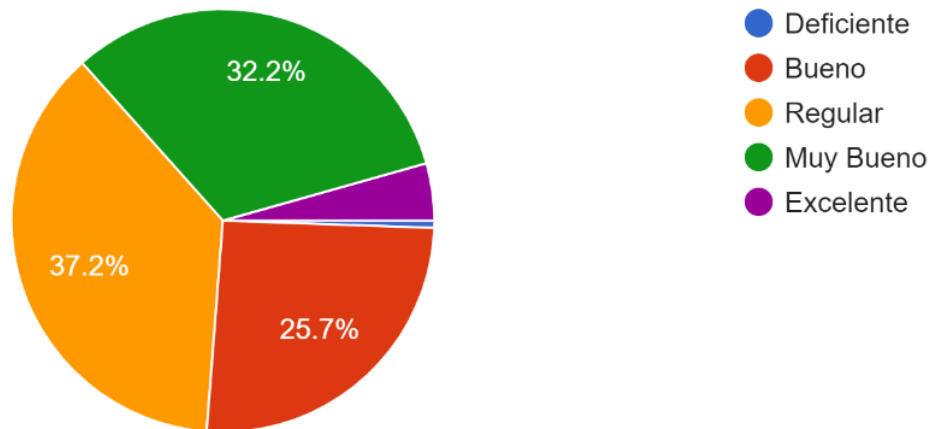


Figura 18. Capacitación brindada por Tigo HN para dar servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

En base a la investigación se ha podido determinar que el 32.2% de los colaboradores considera Tigo Honduras brinda un buen asesoramiento y por ende tienen los conocimientos necesarios para que el usuario quede satisfecho con el servicio, tomando como referencia que el 25.7% lo cataloga como bueno y el 37.2% de los colaboradores encuestados lo establece como regular o deficiente.

11. ¿Se han establecido indicadores necesarios para medir como se subordinan los objetivos de la operación?

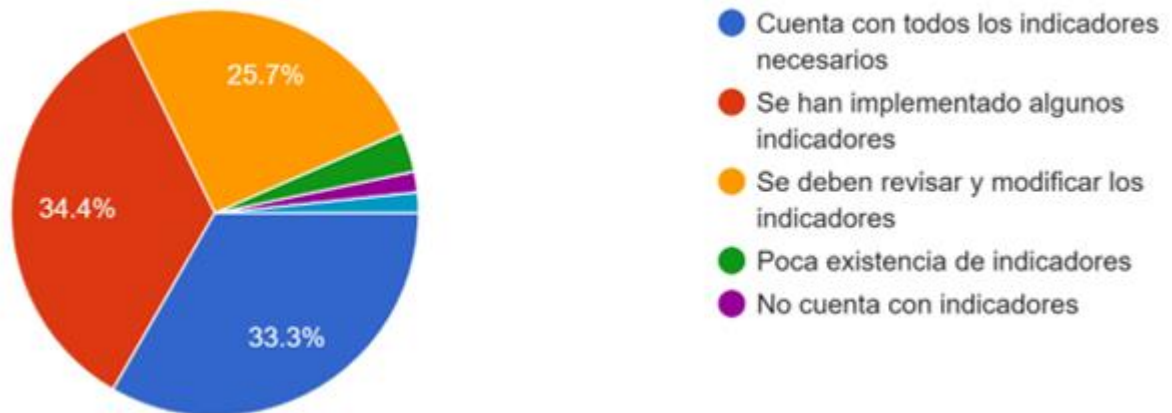


Figura 19. Indicadores para medir los objetivos de las operaciones

Fuente: Elaboración propia

Es importante que las empresas creen métricas para comprender, medir y controlar el desempeño de la operación actual. Se preguntó a los encuestados si la empresa cuenta actualmente con métricas para medir el grado de consistencia de los objetivos del proceso. En la mayoría de los colaboradores se analiza que conocen las métricas que miden la satisfacción y el servicio que reciben los clientes ya que el 67.7% de los encuestados indican conocerlas y que están conformes al momento de medir dicha atención referente con el servicio porque tienen buena visibilidad de la satisfacción del cliente y cubren sus necesidades de servicio.

12. ¿Cuáles son los criterios y mecanismos utilizados para identificar y priorizar la mejora de procesos?



Figura 20. Criterios y mecanismos para identificar la mejora de procesos

Fuente: Elaboración propia

Aplicado el instrumento de investigación , los datos recopilados revelaron que el 42.3% de los usuarios consideran que la forma en que la empresa de telefonía Tigo Honduras le dan solución a sus quejas es deficiente siendo este un criterio aumente su insatisfacción, el 34.6% considera que este criterio hacer incrementar los niveles de insatisfacción del cliente, el 17.6% lo considera como criterio de importancia la deserción del cliente y por ende mala reputación para la empresa, los inconvenientes que los clientes pudieron mencionar son por la atención y la tardanza con que estos responden dichas quejas y reclamos, como también mencionan que en algunos casos esto disminuye el cumplimiento de los KPIS de atención al cliente.

13. ¿Se utilizan los resultados en el proceso de revisión y mejora de los procesos?

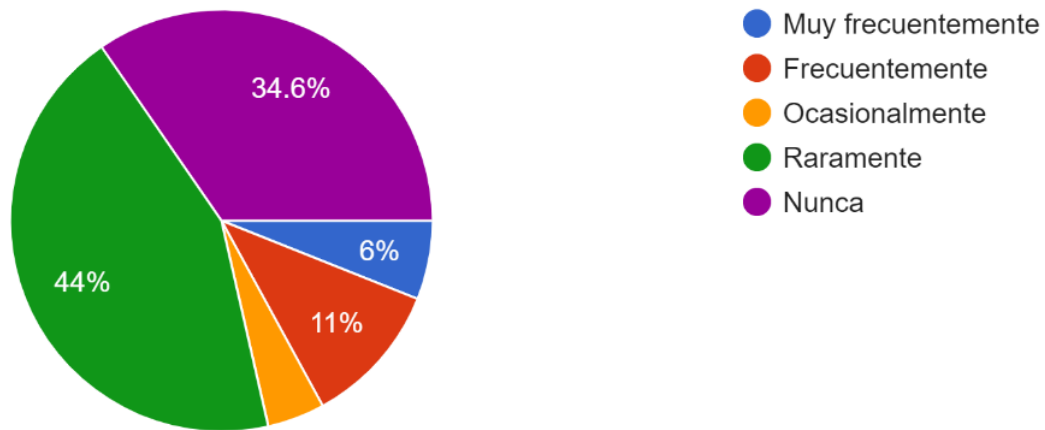


Figura 21. Resultados en el proceso de revisión y mejora de procesos

Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se analiza que la mayoría, un 44% de los colaboradores específicamente, indican que los resultados arrojados en la atención al cliente mejoren y se vean reflejados de cara a los procesos que sirven para brindar dicha atención al cliente, esto debido a que algunas veces la personal escala los casos para la mejora de los mismos y no son tomados como se espera, incrementando los reclamos de los clientes y la atención es lenta. También solicitan en un menor porcentaje 34.6% que se mejoren e implementen procesos de cara a la atención del cliente principalmente en los diferentes canales de atención.

14. Al planificar y gestionar cambios o mejoras en el proceso, ¿Con que frecuencia han considerado y satisfecho las necesidades de educación y capacitación necesarias para el personal de atención?

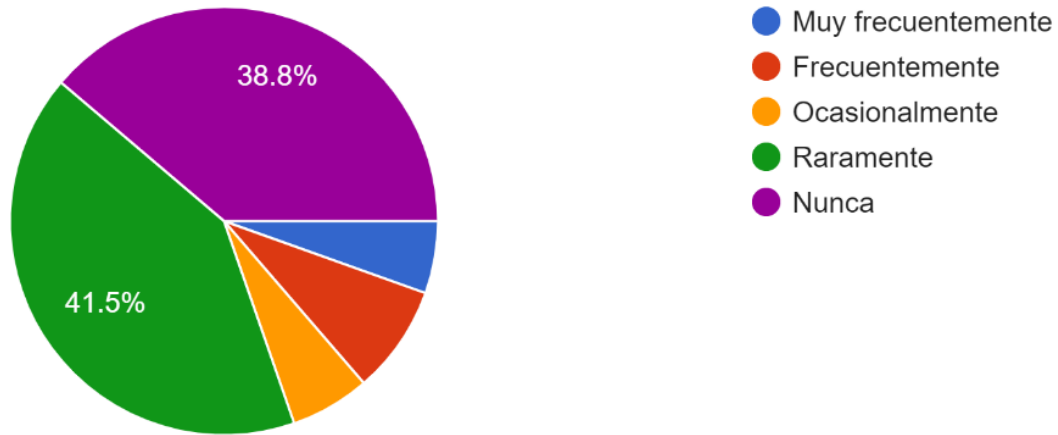


Figura 22. Capacitación para el personal de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los encuestados si personal que brinda atención al cliente de Tigo Honduras sabe responder cuando aparecen problemas inesperados en el servicio ofrecido por la empresa, el 41.5% del personal no está en capacidad de resolver cualquier problemas, mientras que el 38.8% mencionan que personal no está en capacidad de resolver problema inesperados porque nunca han sido capacitados para el uso de los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa consideran que estos resultados, raramente son utilizados en relación a una educación y capacitación adecuada de los servicios y productos de la empresa y de esta manera poder brindar la atención al cliente adecuada , solo el 39% de los encuestados mencionó que nunca han recibido una capacitación para poder brindar servicio de atención al cliente. En la encuesta realizada todos los colaboradores no respondieron de la misma manera, es decir, que no todo el personal de Tigo

Honduras posee las habilidades y conocimientos necesarios para servir adecuadamente a los clientes, al momento de responder con rapidez cuando se aparecen problemas inesperados, sabiendo que el cliente representa el papel más importante en la empresa en el tema de la calidad, pues es quien demanda de Tigo los servicios que necesita y luego es quien valora los resultados.

4.3 Resultados y análisis de la entrevista

La entrevista fue realizada con tres Gerentes de Tigo Honduras de los departamentos de Customer Experience, Control Interno y Comercial, siendo personal clave de la empresa los cuales tienen una mayor interacción con los clientes y que así mismo son responsables de la satisfacción del cliente y de mejora de los procesos y operaciones de la empresa. En la cual se les realizó una serie de preguntas comenzando, consultando si en la empresa se utiliza alguna herramienta para medir y evaluar la satisfacción de los clientes a lo que ellos contestaron que, si se utiliza el NPS, cierre de círculos y SPS.

También se les consulto cual es la queja más común que se recibe con mayor frecuencia por parte de los clientes, siendo el problema de internet residencial, problema con los servicios que se contratan, mala atención por parte de los oficiales y el tiempo de resolución de quejas escaladas y mal servicio en general para la resolución de problemas, otra de las interrogantes fue la frecuencia con que se reciben quejas y reclamos a través de canales digitales a lo que los tres gerentes contestaron que diariamente, en seguida se consultó si la empresa actualmente cuenta con indicadores para medir y evaluar el grado de satisfacción de los clientes a lo que contestaron que si cuenta con los mismos.

Asimismo, los desafiamos consultándoles, propuestas para mejorar la atención de clientes a través de canales digitales, y contestaron; siendo más proactivos, realizando una correcta bajada de comunicación desde donde surge la idea por parte de los comerciales, hasta la llegada al oficial de servicio al cliente, y que este interactúe con el producto para poder brindar la atención y que el agente de atención se empodere de los diferentes productos de la empresa. Los entrevistados también estuvieron de acuerdo en que la empresa existe procesos definidos para conocer y atender las quejas de los clientes.

Asimismo, se les consulto cuales son aquellas alertas que le permiten visualizar la necesidad de implementar o mejorar los procesos que están orientados a atender las quejas de los clientes, a lo que los entrevistados contestaron lo siguiente; la voz del cliente, el cliente; puesto que la mala atención muchas veces no se fideliza con la marca y deserción del cliente. También contestaron que mensualmente se analizan las mejoras de los procesos orientados a la atención y satisfacción de los clientes. En seguida estuvieron de acuerdo en que es necesaria la revisión para mejora de los procesos que están orientados para la atención al cliente.

Los entrevistados están de acuerdo en que los procesos no están diseñados y dirigidos al cliente (atención/servicio) y que estos no responden a las necesidades para atenderles satisfactoriamente; también se ha escuchado la voz del cliente, es por ello que se a los entrevistados se les consultó qué tipo de recomendaciones ha recibido de los clientes, orientadas a la satisfacción de las necesidades expuestas, contestando lo siguiente; que sean más reactivos, teniendo una línea de ayuda más activa y atendiendo con tiempo de resolución de quejas.

Para concluir la entrevista se cerró con la siguiente pregunta; dónde considera que están mayormente los problemas de la empresa, en relación con el servicio al cliente, a lo que ellos contestaron: en el departamento de Negocio, Personal y Atención al Cliente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones del proyecto de investigación en las que se puede constatar el alcance de los objetivos de investigación planteados en el primer capítulo. Asimismo, con base en los hallazgos de este trabajo, se realiza una serie de recomendaciones a Tigo Honduras para mejorar sus operaciones, basados en las conclusiones determinadas en el presente capítulo.

5.1 Conclusiones

1. El nivel de satisfacción que reciben los clientes en Tigo Honduras es bastante ineficiente, a diario la empresa recibe un gran número de quejas y reclamos, demostrando de esta forma el nivel de insatisfacción por cada uno de ellos, esto radica también de la inconformidad de parte de los colaboradores en la falta de capacitación relacionado al servicio al cliente.

2. Con una correcta bajada de comunicación efectiva se establecerán los respectivos procedimientos de atención al cliente, aplicando en cada cliente calidad total y de esta forma la empresa podrá lograr altos índices de productividad.

3. Se determina que actualmente la empresa cuenta con un área de procesos responsables de la metodología, control y diseño de procesos, pero aún no se cuenta con procesos definidos y socializados que estén enfocados a las gestiones de atención al cliente y servicio al cliente, tal como lo refleja el instrumento aplicado, muestra que las actividades en relación a atención al cliente se basan en la experiencia del colaborador más antiguo y no en procesos estandarizados por Tigo Honduras.

4. El instrumento aplicado a los colaboradores arroja datos que determinan que Tigo Honduras cuenta con un servicio de atención y satisfacción al cliente que no cumple estándares de

calidad, debido a esto se vio la necesidad de la elaboración de un plan de acción para la mejora del servicio y atención al cliente que consiste en la documentación de procesos, así mismo en una bajada de comunicación efectiva.

5.2 Recomendaciones

1. Efectuar la revisión y mejora de cuatro de los procesos actuales relacionados con el servicio al cliente con el fin de garantizar una eficiente operatividad en la empresa y brindarles un excelente servicio al cliente y lograr la satisfacción de los mismos, así mismo mejorar los procesos de solicitud de información de productos y servicios para los colaboradores que brindan atención al cliente, proceso de quejas y reclamos con el fin de tomar en consideración las sugerencias presentadas por el cliente, lo cual puede incidir en el mejoramiento de los procesos de atención al cliente, esto puede lograr que se mejore la capacidad de registro de las solicitudes, respuestas de interacción entre los clientes y colaboradores que tiene una relación directa con el cliente. Esto permitirá a los clientes tener una fuerte herramienta de comunicación con la empresa, de esta forma se logrará la satisfacción de los clientes.

2. Introducción de indicadores capaces de evaluar los procesos actuales de la empresa relacionados con el servicio al cliente para que puedan ser mejorados y sean capaces de cumplir con los objetivos fijados para cada proceso, que permitirá un control continuo de la operación del proceso implementado. Para mantener la competitividad de la empresa y proporcionar servicios de calidad y valor a los clientes, obteniendo de esta forma altos índices de productividad en la empresa.

3. Analizar el estado actual de las solicitudes de los clientes y los procesos relacionados con el servicio al cliente, lográndolo mediante la mejora y el diseño de cuatro de los procesos

implementados actualmente en el desarrollo dentro del servicio al cliente y gestionar en conjunto con los colaboradores de las diversas áreas de servicio al cliente para determinar el estado actual de los procesos implementado e involucrados directamente en el servicio al cliente y la resolución de problemas escalados por estos, siendo de esta manera dichos procesos capaz de identificar las actividades que deben ser cambiadas o mejoradas, y que estén en línea con los planes para impulsar procesos para gestionar de manera efectiva el servicio al cliente y sus inquietudes.

4. Brindar una correcta educación y capacitación a los colaboradores enfocada en el conocimiento de los productos y servicios que surgen en las áreas comerciales, también con la implementación de una bajada de comunicación efectiva, así como en servicio al cliente que les ayudaría a afrontar la situación escalada por el cliente y brindar de esta manera una experiencia positiva, y posteriormente la fidelización del cliente, también mejorar y diseñar cuatro procesos relacionados con el servicio y la satisfacción al cliente que ayuden con una mejor operatividad en la empresa.

**PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN
OPERATIVA Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO
HONDURAS, PERIODO 2022**

CAPITULO VI APLICABILIDAD

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

SUSTENTADO POR:

NIDIA JOSSELIN VALLADADES PADILLA

KELLYN PAOLA AGUILERA GODOY

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	¡Error! Marcador no definido.
6.1 Nombre de la propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2 Justificación de la propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3 Alcance de la propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta	¡Error! Marcador no definido.
6.4.1 Desarrollo de la gestión de procesos	¡Error! Marcador no definido.
6.4.2 Bajada de comunicación efectiva	¡Error! Marcador no definido.
6.5 Medidas de control	¡Error! Marcador no definido.
6.6 Cronograma de implementación y presupuesto	¡Error! Marcador no definido.
6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta;	¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Nombre de la propuesta

Plan de mejora operacional y de comunicación de los procesos de servicio al cliente de Tigo Honduras.

6.2 Justificación de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad desarrollar una mejora a las operaciones, específicamente a cuatro de los procesos actuales que desarrolla Tigo Honduras, con base en la información recabada, existe la necesidad de mejorar las operaciones y procesos relacionados con la satisfacción y la gestión de clientes, tanto para el proceso actual de atención al cliente de forma presencial como para consultas realizadas a través de canales digitales, asimismo se implementara una bajada de comunicación efectiva para lograr una eficiente operatividad en Tigo Honduras y satisfacer de una mejor manera al cliente.

6.3 Alcance de la propuesta

Esta propuesta presenta la sugerencia de cuatro procesos que aseguren la calidad y excelencia de la atención brindada al cliente y lograr la satisfacción de cada uno de ellos, e implementar una estrategia para la bajada de comunicación efectiva de cada una de las áreas involucradas donde se establecerán directrices a seguir para cada uno de los colaboradores de la empresa, y lograr de esta manera el correcto asesoramiento y atención de las solicitudes de los clientes; en donde primero los colaboradores deberán vivir la experiencia como clientes internos

de los diferentes productos y servicios que atienden, antes de exponer dicha atención al clientes, en donde cada colaborador mediante el conocimiento correcto habilitara a los clientes la confianza basados en el entendimiento de las características de los productos y servicios, puesto que podrán brindar con propiedad capacitaciones sobre el correcto uso y funcionamiento de estos. Motivando a los colaboradores a hacer su trabajo, con actitud y seguridad que se verá reflejada en las conversaciones con los clientes y por consiguiente mejorar la atención, experiencia y retención del cliente.

Con la propuesta se busca lograr lo siguiente:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la gestión Operativa de la empresa.
- Reducir el número de clientes que se van a la competencia.
- Mejorar los tiempos de respuesta de atención a los clientes de los diferentes productos y servicios.
- Mejorar de forma continua la gestión de procesos.
- Reducción del tiempo de espera para la resolución de las solicitudes de los clientes.
- Incrementar la lealtad y fidelización de los clientes a través de la calidad de atención recibida, y mediante esta poder captar nuevos clientes.
- Lograr una estrategia para la bajada de comunicación efectiva, por parte de las diferentes áreas que intervienen de forma única que responden e intervienen en un problema o una necesidad específica que surge en el área de servicio al cliente, ya sea por el lanzamiento de un producto o servicio nuevo o ya existente en la empresa.

6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta

Mediante la metodología de gestión de procesos se pretende desarrollar e implementar cuatro procesos que tendrá como fin mejorar las operaciones y procesos de gestión de atención a los clientes actuales, basados en los resultados de la aplicación de la teoría de los dos factores que permite averiguar qué situaciones provocan satisfacción o insatisfacción en la atención del cliente de Tigo Honduras.

El cliente que actualmente tiene la empresa valora tres puntos importantes: PRODUCTO, PRECIO y SERVICIO; el cual ya no se conforma con un buen producto/precio, y busca vivir una buena atención, solución a su problema de forma rápida y que se brinde una experiencia única de inicio a fin. Pero por otro lado también están puntos importantes que generan insatisfacción al cliente, como ser una mala bienvenida de parte del colaborador que está atendiendo su problema, la desinformación de la usabilidad de los productos y servicios de la empresa, tiempos altos de resolución y el escalamiento a diferentes áreas en busca de una resolución la cual hace se pierda la comunicación y muchas veces el caso del cliente se quede en el olvido.

Por ello mediante esta propuesta de mejora, se quiere identificar de forma clara y marcada cada uno de estos factores de satisfacción e insatisfacción de los cliente a la hora de recibir la atención por parte de los diferentes colaboradores, pero también se desea generar mediante la implementación de procesos para mejorar la gestión operativa, que permita implantar grupos de mejora con un miembro de cada departamento, realizando conjuntamente la propuesta, selección

de los puntos a mejorar, marcando un objetivo y plan de acción MARTE (medible en el tiempo, alcanzable, retador, temporal y específico) que brinde atención al proceso utilizado.

Los indicadores de satisfacción del cliente utilizados en Tigo HN para medir qué tan satisfechos están los clientes con relación a los productos y servicios contratados, para realizar esta medición se utilizan diferentes indicadores, tales como:

- Tasa de abandono: identifica cuántos clientes han abandonado el servicio;
- NPS (Net Promoter Score): mide el nivel de lealtad y la probabilidad de que el cliente muestre la marca a otros, mediante una pregunta práctica y decisiva a nivel organizacional, ¿Recomendaría nuestra empresa a un amigo o familiar? , esta pregunta se determina por una escala de 0 a 10, siendo 10 el puntaje más alto para lo recomendaría y 0 el puntaje más bajo para no lo recomendaría. Dependiendo de la respuesta se puede determinar si los clientes son detractores, promotores pasivos o promotores (Reichheld, 2006).
 - Clientes detractores-Escala de 0 a 6: Son aquellos clientes que no les gusta nada el servicio, y que por el contrario su vida pudo desmejorar después de la prestación del servicio, (Rivas, 2017).
 - Promotores pasivos-Escala de 7 a 8: Son aquellos clientes que cumplieron su requerimiento, pero todavía no son leales a la compañía.
 - Promotores-Escala de 9 a 10: Son aquellos clientes que mejoraron su vida, después de obtener el servicio, les gusta realizar una retroalimentación y son leales a la organización.

Formula:

$$\text{NPS} = \% \text{ CLIENTES PROMOTORES} - \% \text{ CLIENTES DETRACTORES} = \% \text{NPS}.$$

Este método tiene como beneficios, que es fácil de asimilar para el cliente, se puede realizar una retroalimentación y mejora oportuna, puede realizar comparaciones de su nivel NPS con otras compañías, es bastante práctica, puede complementarse con otras preguntas cualitativas que la compañía considere complementarias.

- CES (Customer Effort Score): mide cuánto esfuerzo necesita el cliente para utilizar los productos / servicios de la empresa. Entre más cómoda sea la interacción del cliente con la compañía, menor serán los costos de operativos de interacción, adicional al tener una percepción de fácil acceso se aumentan las oportunidades de ventas, y se puede evitar clientes descontentos o una oportuna reacción a situaciones de emergencia.

El grado de esfuerzo, se mide con una escala de 1 a 7, siendo 1 el puntaje más bajo, es decir, que tuvo mucho esfuerzo, y el 7 el puntaje más alto, es decir, que fue muy fácil el acceso. Se debe tener presente cuatro particularidades de resultados de este índice:

1. Más esfuerzo no siempre es malo: Aunque un puntaje de 1 a 3, nos puede mostrar una oportunidad de mejora, para el servicio, también debemos tener en cuenta que puede generar una seguridad de datos, como en el caso de las entidades financieras, ya que, al no solicitar ningún dato

o contraseña, puede dar la percepción de inseguridad y que cualquiera podrá obtener la información personal.

2. Las expectativas son muy importantes: En este caso es importante no solo conocer el nivel de esfuerzo, también, es importante saber si era lo que el cliente esperaba preguntando "¿Fue la interacción más difícil de lo esperado, más fácil de lo esperado o como se esperaba?"

3. Sencillo no es igual que simple y simple no es igual que fácil: Algo sencillo es algo que puede tener varias partes, pero identificables para cualquier persona, como las preguntas que realizan para verificar el captcha, algo simple es algo que no requiere muchos pasos, y sin oposiciones, un ejemplo es una página web puede tener los productos, pero, aunque sea simple, no necesariamente quiere decir que sea amena con el cliente. Y fácil es algo que, aunque pudo tener varios pasos lo pudo desarrollar cualquier persona y fue entendible por el cliente, por ejemplo, cuando las entidades financieras, envían el extracto de los productos al correo, es un procedimiento que requiere un poco de seguridad, pero se identifica que se debe hacer.

4. Racionalidad: Tendemos hablar de la emocionalidad de los clientes, pero no se sabe con exactitud como reaccionara a las diferentes situaciones, pero podemos hallar con rapidez y conocer que lo irrita, por lo tanto, debemos eliminar cualquier obstáculo previsto o imprevisto en la experiencia de servicio. Este modelo se plantea para ser medido en una métrica transaccional, que se recogerá y accionará en determinados punto del ciclo de experiencia en el servicio, específicamente en los puntos consideramos como momentos de dolor o momentos de verdad (IZO, 2019). También podemos realizar una medición de la satisfacción del cliente sin necesidad de realizar preguntas, sino que haciendo uso de los datos internos.

- SPS (Service Partner Satisfaction): indica, cuantitativamente, el grado de satisfacción del cliente;
- Tasa de abandono de clientes-Customer churn rate: Para mejorar el servicio al cliente, también se puede analizar el porcentaje de los clientes que no mantuvieron su fidelidad, o aquellos que no han repetido la compra, de alguna manera si la compañía no los pudo retener, se podría decir que la experiencia no fue memorable ni creo una afinidad con la compañía. Para medir la tasa de rotación, inicialmente la empresa debe determinar cuáles son los eventos que constituyen una alta rotación de clientes, después de esto se realiza el siguiente calculo:
 - Tasa de abandono= $\frac{\text{Número de clientes retirados o perdidos en (x) tiempo}}{\text{Número de clientes al inicio del periodo}} * 100$

Este método suele estar unido con un plan de retención empresarial, buscando opciones de mejora continua y evaluaciones internas en cada departamento de la organización.

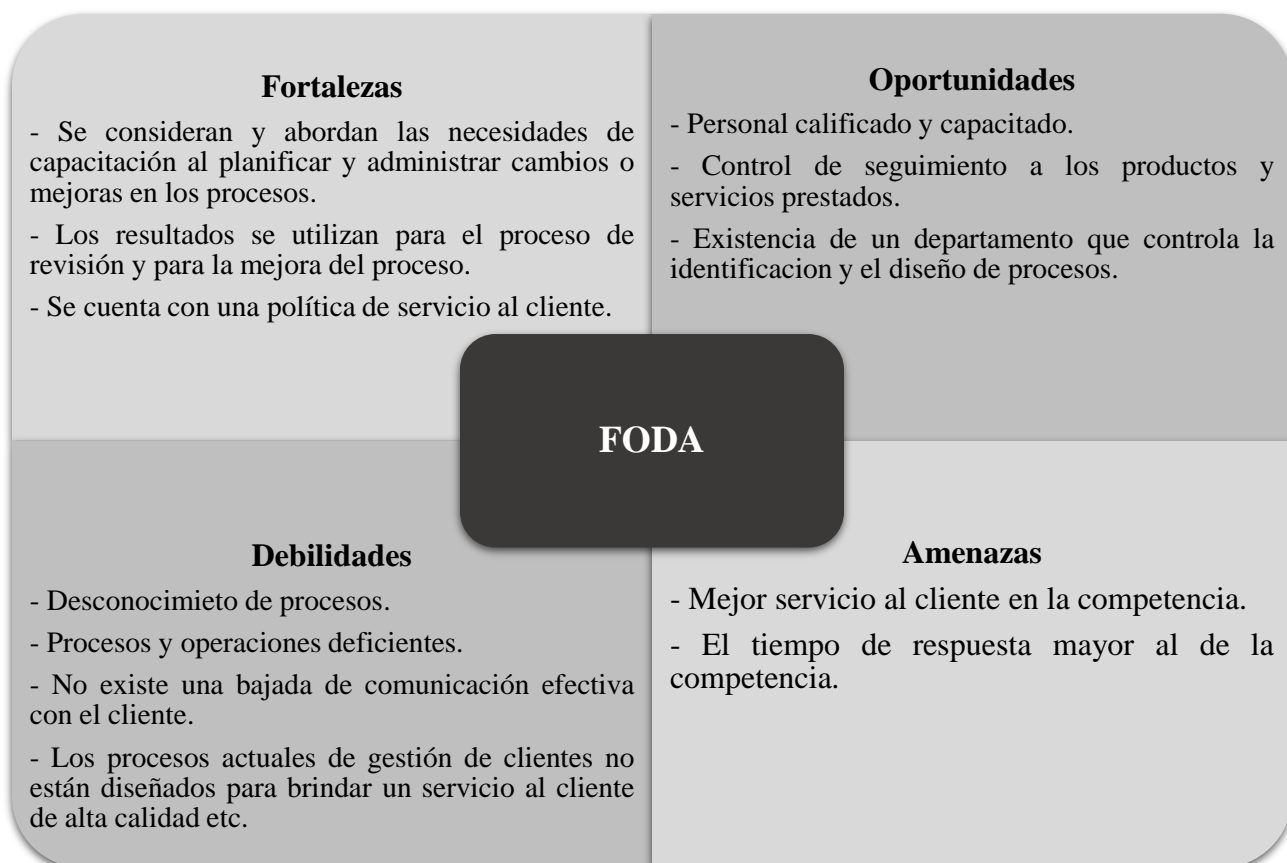
- Tiempo medio en espera: muestra cuánto tiempo debe esperar el cliente en la fila antes de ser atendido.

6.4.1 Desarrollo de la gestión de procesos

- Análisis estratégico

De acuerdo con los instrumentos de recolección de datos aplicados, se realizó un análisis FODA para comprender el estado actual del problema.

Tabla 4. Análisis FODA



Una vez realizado el FODA, se procede a construir las propuestas que van orientadas a sugerir cuatro procesos relacionados al servicio y la satisfacción al cliente siendo estos proceso de solicitud de información sobre productos y servicios de forma presencial, proceso de solicitud de información sobre productos y servicios por medio de canales digitales, proceso de quejas y reclamos y proceso de quejas y reclamos con escalamiento, implementación de una bajada de comunicación efectiva que ayude con una eficiente operatividad en la empresa.

- Determinación de responsables

Este macroproceso es desarrollado actualmente por tres departamentos, el departamento de Customer Experience, Control Interno y Comercial.

Este macroproceso inicia desde la etapa de identificación del cliente y su necesidad de atención hasta la resolución de dicha necesidad del cliente. Se pudo identificar que actualmente la mayoría de las actividades que permiten desarrollar el proceso de atención al cliente están centralizadas en diferentes canales de atención al cliente ya sean presenciales o digitales, en donde la mayoría son desarrolladas por colaboradores ubicados tanto en el interior como exterior de la empresa, lo cual se puede relacionar con que actualmente no se brinde un servicio de atención de calidad al cliente, porque los colaboradores que prestan atención de forma externa muchas veces de otros países no tienen la correcta inducción de los productos o servicios de la empresa, o en el peor de los casos no conoce el padecer de los clientes al no estar en contacto de los impactos que generan cada salida de un producto o servicio al cliente que impiden que brinde un servicio de calidad y una pronta respuesta a las solicitudes que presenta el cliente, debido a que de cierta forma no se enfoca en prestar un buen servicio al cliente, porque desconoce el que y como escalar de forma rápida cada solicitud escalada.

- Documentación

Para realizar las propuestas se habló con los gerentes de los tres departamentos relacionados con el servicio al cliente, donde explicaron cómo se maneja actualmente los procesos de atención al cliente en la empresa.

- Administración de recursos

La empresa cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación de la propuesta sugerida.

- Propuesta presentada

Propuesta: Desarrollo y mejora de cuatro procesos relacionados al servicio y satisfacción al cliente

- Propuesta de proceso de solicitud de información sobre productos y servicios de forma presencial

Tabla 5. Proceso de solicitud del cliente

Página 0 de 4	PROCESO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE FORMA PRESENCIAL	
PO-00-01		
	Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras Proceso: Solicitud Cliente	
Revisión: 0	Dueño del proceso: Oficial de atención al cliente	

Objetivo: Brindar la información requerida por los clientes sobre los productos ofrecidos por Tigo Honduras.

Alcance: Aplica para todas las solicitudes que presentan los Oficiales de atención al cliente a las personas interesadas en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.

Tabla 6. Descripción del proceso de solicitud del cliente

Pasos	Responsable	Observaciones
1 Solicitar información sobre productos y servicios.	Cliente	Solicitar información de los productos y servicios que ofrece Tigo Honduras.
2. Brindar información de los productos y servicios de la empresa.	Oficial de atención al cliente	Proporcionar asesoría al cliente sobre los productos y servicios ofrecidos por Tigo Honduras. Facilitar al clientes volantes de información, con los diferentes requisitos para

Pasos	Responsable	Observaciones
1 Solicitar informacion sobre productos y servicios.	Cliente	Solicitar informacion de los productos y servicios que ofrece Tigo Honduras.
		adquirir los productos y servicios de la empresa, según la necesidad del cliente.
3. Gestionar el proceso de implementación.	Oficial de atención al cliente	Facilitar las condiciones establecidas para la contratación del producto o servicio solicitado por el cliente. Realizar un estudio del cliente, con el fin de presentar una propuesta que se adapte a sus capacidades financieras (Consulta al buro financiero).
4.Brindar seguimiento para determinar si el cliente cumple aplica.	Oficial de atención al cliente	Analizar la información del cliente, para determinar si cumple con los requerimientos establecidos. Establecer un control que permita mantener un seguimiento de los clientes.
Fin del proceso		

- Formatos Utilizados

Volante de información o volante de oferta.

Tabla 7. Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪ Volante de informacion o volante de oferta.
▪ Documentación generada en la empresa (buro financiero)

Tabla 8. Registro de información

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro

▪ Solicitud de cliente	▪ 6 meses	▪ Oficial de atención al cliente	-
------------------------	-----------	----------------------------------	---

Tabla 9. Cambios a esta versión


Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0		

Tabla 10. Control de procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ Control de información	▪ Control de seguimiento a clientes

Tabla 11. Control de emisión

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
	Asesor temático	
Nombre	Nombre	Nombre
Nidia Valladares/Kellyn Aguilera	Nelson Durón	

 DIAGRAMA DE FLUJO	Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras	Código: PO-00-01
	Proceso: Solicitud de información sobre productos y servicios de forma presencial	Versión: 01
	Dueño de Proceso: Oficial de Atención al Cliente	Página: 1 de 1

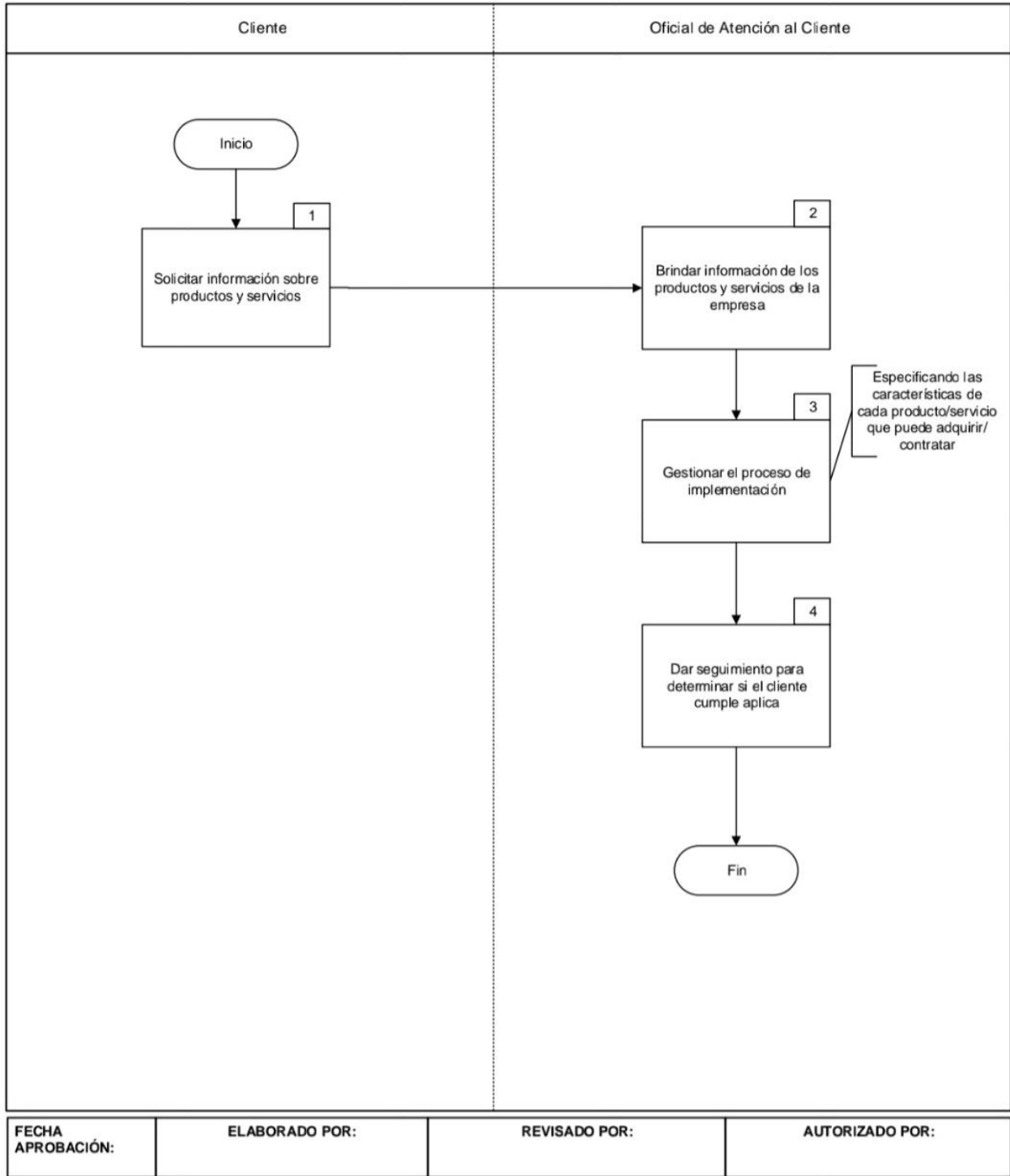


Figura 23. Diagrama de flujo de solicitud de información de forma presencial

- Propuesta de proceso de solicitud de información sobre productos y servicios por medio de canales digitales

Tabla 12. Proceso de solicitud del cliente por canales digitales

Página 0 de 4	PROCESO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS POR MEDIO DE CANALES DIGITALES	
PO-00-02		
Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras Proceso: Solicitud Cliente por canales digitales		
Revisión: 0	Dueño del proceso: Oficial de atención al cliente	

Objetivo: Brindar la información requerida por los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por Tigo Honduras, de clientes que solicitan información mediante canales digitales.

Alcance: Aplica para todas las solicitudes que presentan los Oficiales de atención al cliente a las personas interesadas en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.

Tabla 13. Descripción del proceso de solicitud del cliente por canales digitales

Pasos	Responsable	Observaciones
1.Solicitar información de servicios por canales digitales.	Cliente	Mediante portal web, o redes sociales que tienen enlace que accede al portal, llenar formato de solicitud solicitando información de servicios.
2.Recibir correo con notificación de información.	Oficial de atención al cliente	El oficial recibe un correo electrónico con la consulta e información enviada por el cliente.
3.Verificar la información solicitada y responder lo requerido.	Oficial de atención al cliente	El oficial revisa la información solicitada por el cliente.

Pasos	Responsable	Observaciones
4. Recibir correo con la información solicitada.	Cliente	El cliente es atendido mediante canal digital que deseé. Si es atendido por correo electrónico se le envían volantes de información de productos.
5. Gestionar el proceso de implementación ofreciendo, servicios.	Oficial de atención al cliente	Facilitar las condiciones establecidas para la contratación de los productos o servicios solicitados por el cliente. Se investiga al cliente en el buró de crédito y se investiga en base datos del departamento de cumplimiento si es una persona políticamente expuesta.
6. Dar seguimiento para determinar si el cliente cumple aplica.	Oficial de atención al cliente	Analizar la información del cliente para determinar si cumple con los requerimientos establecidos, establecer un control de seguimiento del cliente, registrando al posible cliente en una base datos, para contactarse con el mismo, si esta desea concretar el negocio.
Fin del proceso		

Formatos Utilizados
Solicitud de información de Tigo Honduras

Tabla 14. Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato de solicitud de información en portal web

Registro

Tabla 15. Registro de información

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Solicitud de cliente	▪ 6 meses	▪ Oficial de atención al cliente	-

Tabla 16. Cambios a esta versión


Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0		

Tabla 17. Control de procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ Control de solicitudes	▪ Registro de clientes que envían solicitudes por canales digitales, con el fin de darle seguimiento en tiempo y forma.

Tabla 18. Control de emisión

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
	Asesor temático	
Nombre	Nombre	Nombre
Nidia Valladares/Kellyn Aguilera	Nelson Durón	

 DIAGRAMA DE FLUJO	Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras	Código: PO-00-02
	Proceso: Solicitud información sobre productos o servicios por medio de canales digitales	Versión:01
	Dueño de Proceso: Oficial de Atención al Cliente	Página: 1 de 1

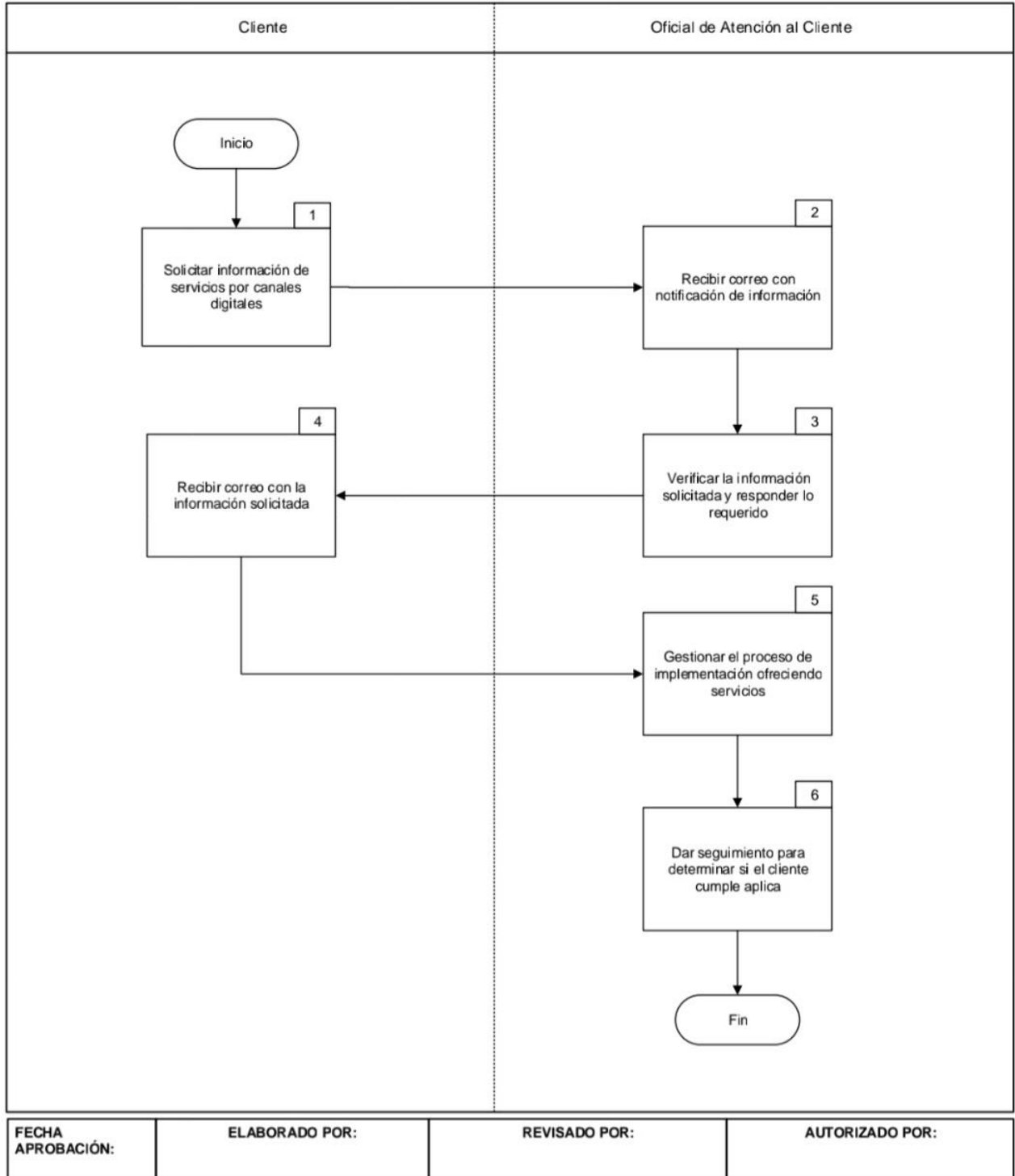


Figura 24. Diagrama de flujo de solicitud de información por medio de canales digitales

- Propuesta de proceso de quejas y reclamos

Tabla 19. Proceso de quejas y reclamos

Página 0 de 4	PROCESO DE QUEJAS Y RECLAMOS	
PO-00-03		
	Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras Proceso: Quejas y reclamos	
Revisión: 0	Dueño del proceso: Oficial de atención al cliente	

Objetivo: Establecer un procedimiento que sirva de guía a los oficiales de atención al cliente durante el proceso de atención de quejas y reclamos.

Alcance: Aplica para todas las solicitudes que presentan los Oficiales de atención al cliente a las personas interesadas en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.

Tabla 20. Descripción de proceso de quejas y reclamos

Pasos	Responsable	Observaciones
1. Emitir queja y reclamos	Cliente	Se emite una queja u reclamo cuando considera que los beneficios ofrecidos para el producto o servicio contratado no se están cumpliendo o que los mismos deban ser mejorados por la empresa.
2. Notificar por correo electrónico (canales digitales) o física	Oficial de Atención al cliente	Abrir buzón de quejas y reclamos, o registro de quejas y reclamos mediante el portal. Registro de queja y reclamos.

Pasos	Responsable	Observaciones
3. Determinar si la queja o reclamo procede	Oficial de Atención al cliente	Analizar la queja o reclamo y determinar si procede para la resolución interna, esto de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa o en caso de ser un producto o servicios con impacto financiero (Tigo money) es enviado bajo criterios y condiciones establecidas por el ente regulador CNBS (Comisión nacional de bancos y seguros).
¿Procede?	Oficial de Atención al cliente	Si, Pasar al paso 5 No, Pasar al paso 4
4. Recibir información de causa de inaplicabilidad	Cliente	Recibe respuesta por correo electrónico sobre las causas por las que no procede su queja o reclamo.
5. Recibir y analizar la queja o reclamo para determinar acciones	Jefe de atención al cliente	Recibe las quejas y reclamo que son de su competencia y dependiendo de la naturaleza de estas determina las acciones a implementar según el área que atendió la queja o reclamo, y en caso de ser un producto con impacto financiero debe considerar las políticas establecidas por la empresa y por el ente regulador CNBS (comisión nacional de bancos y seguros).

Pasos	Responsable	Observaciones
6. Recibir resultado y notificar al cliente	Oficial de Atención al cliente	Recibe informe de resultados de la atención a la queja o reclamo, según el SLA (Tiempo de resolución de quejas y reclamos) establecido para el caso y se informa por correo electrónico al cliente.
7. Recibir resultado	Cliente	Recibe resultados por correo electrónico: la solución de su queja o reclamo, detallando las soluciones a implementarse.
Fin del proceso		

- Formatos Utilizados

Formato para quejas y reclamos CNBS (Anexo 4)

Tabla 21. Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪ Contrato de producto/servicio

Tabla 22. Registro de información

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Quejas y reclamos	▪ 6 meses en delante	▪ Oficial de atención al cliente	-

Tabla 23. Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0		

Tabla 24. Control de procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ Base de datos	▪ Control de seguimiento de quejas y reclamos enviadas por clientes

Tabla 25. Control de emisión

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
	Asesor temático	
Nombre	Nombre	Nombre
Nidia Valladares/Kellyn Aguilera	Nelson Durón	

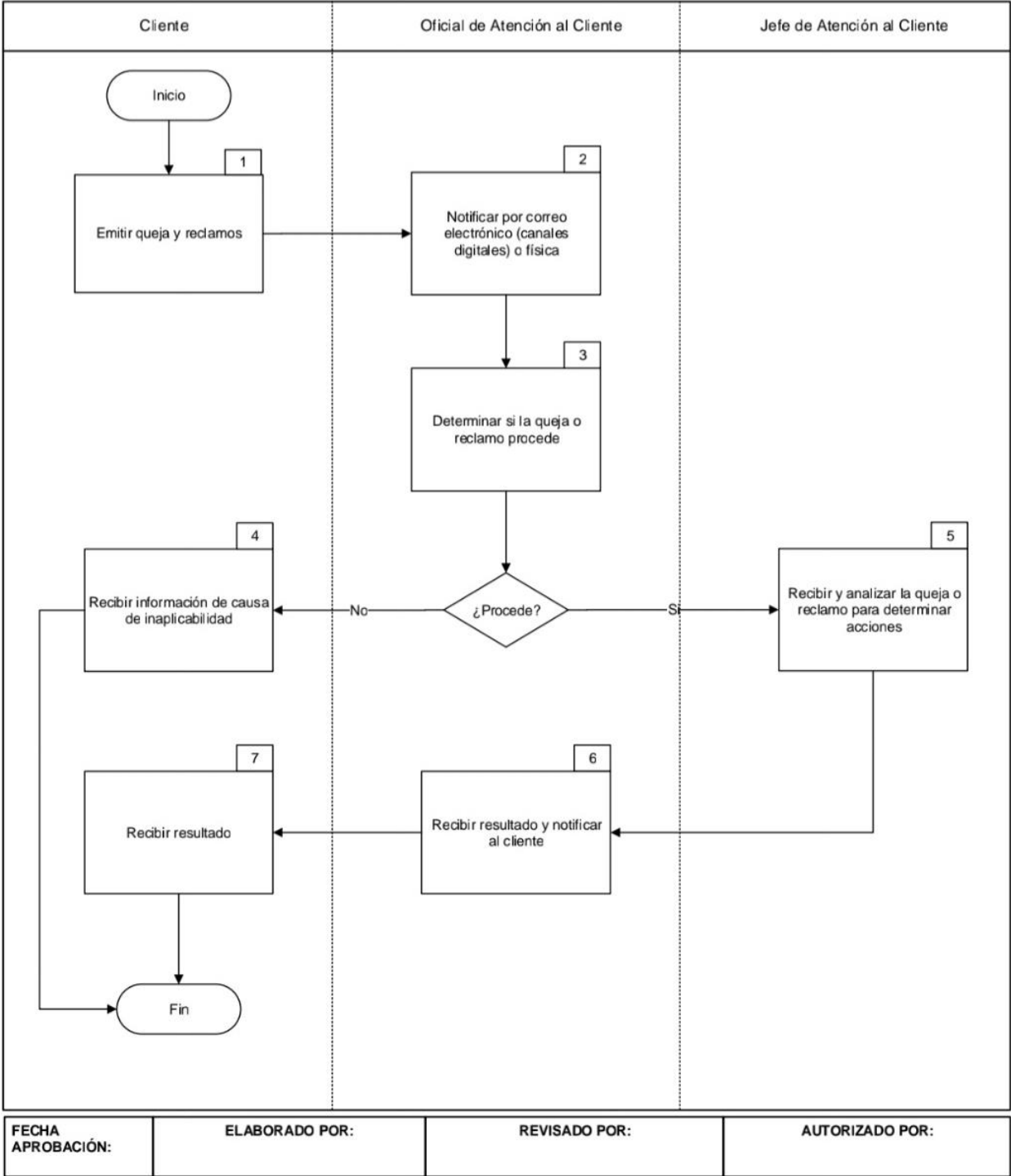


Figura 25. Diagrama de flujo de quejas y reclamos

- Propuesta de proceso de quejas y reclamos con escalamiento

Tabla 26. Proceso de quejas y reclamos con escalamiento

Página 00 de 4	PROCESO DE QUEJAS Y RECLAMOS CON ESCALAMIENTO	
PO-00-04		
Revisión: 0	Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras Proceso: Quejas y reclamos con escalamiento Dueño del proceso: Oficial de atención al cliente	

Objetivo: Establecer un procedimiento que sirva de guía a los oficiales de atención al cliente durante el proceso de atención de quejas y reclamos con escalamiento.

Alcance: Aplica para todas las solicitudes que presentan los Oficiales de atención al cliente a las personas interesadas en los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.

Tabla 27. Descripción del proceso de quejas y reclamos con escalamiento

Pasos	Responsable	Observaciones
1. Emitir queja y reclamos	Cliente	Se emite una queja u reclamo cuando considera que los beneficios ofrecidos para el producto o servicio contratado no se están cumpliendo o que los mismos deban ser mejorados por la empresa.
2. Notificar por correo electrónico (canales digitales) o física	Oficial de Atención al cliente	Abrir buzón de quejas y reclamos, o registro de quejas y reclamos mediante el portal. Registro de queja y reclamos.

Pasos	Responsable	Observaciones
3.Determinar si la queja o reclamo procede	Oficial de Atención al cliente	Analizar la queja o reclamo y determinar si procede para la resolución interna, esto de acuerdo con las políticas establecidas por la empresa o en caso de ser un producto o servicios con impacto financiero (Tigo Money) es enviado bajo criterios y condiciones establecidas por el ente regulador CNBS (Comisión nacional de bancos y seguros).
¿Procede?	Oficial de Atención al cliente	Si, Pasar al paso 5 No, Pasar al paso 4
4. Recibir información de causa de inaplicabilidad	Cliente	Recibe respuesta por correo electrónico sobre las causas por las que no procede su queja o reclamo.
5. Recibir y analizar la queja o reclamo para determinar acciones	Jefe de atención al cliente	Recibe las quejas o reclamos que son de su competencia y dependiendo de la naturaleza de estas determina las acciones a implementar según el área que atendió la queja o reclamo, y en caso de ser un producto con impacto financiero debe considerar las políticas establecidas por la empresa y por el ente regulador CNBS (comisión nacional de bancos y seguros).

Pasos	Responsable	Observaciones
6. Recibir resultado y notificar al cliente	Oficial de Atención al cliente	Recibe informe de resultados de la atención a la queja o reclamo, según el SLA (Tiempo de resolución de quejas y reclamos) establecido para el caso y se informa por correo electrónico al cliente.
7. Recibir resultado	Cliente	Recibe resultados por correo electrónico: la solución de su queja o reclamo, detallando las soluciones a implementarse.
¿Acepta resultado?	Cliente	Si, Pasar al paso 12 No, Pasar al paso 8
8. Rechazo de resultado	Cliente	El cliente rechaza la resolución recibida mediante correo electrónico de su queja o reclamo.
9. Escucha del cliente	Oficial de CE	Realiza la escucha de la grabación obtenida durante la atención brindada al cliente por el Oficial de atención al cliente.
10. Detección de anomalía	Oficial de CE	Escala al supervisor la anomalía encontrada en la atención brindada al cliente por el Oficial de atención al cliente.
11. Seguimiento de cierre de anomalía	Oficial de CE	Se brinda seguimiento de la anomalía escalada para el cierre de círculo según el SLA establecido (24 a 48 horas).

Pasos	Responsable	Observaciones
12. Cierre de queja o reclamo	Oficial de atención al cliente	El Oficial de atención al cliente ingresa la resolución de la queja o reclamo mediante el portal web.
Fin del proceso		

- Formatos Utilizados

Formato para quejas y reclamos CNBS (Anexo 4)

Tabla 28. Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
▪ Contrato de producto/servicio

Tabla 29. Registro de información

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ Quejas y reclamos	▪ 6 meses en adelante	▪ Oficial de atención al cliente	-

Tabla 30. Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0		

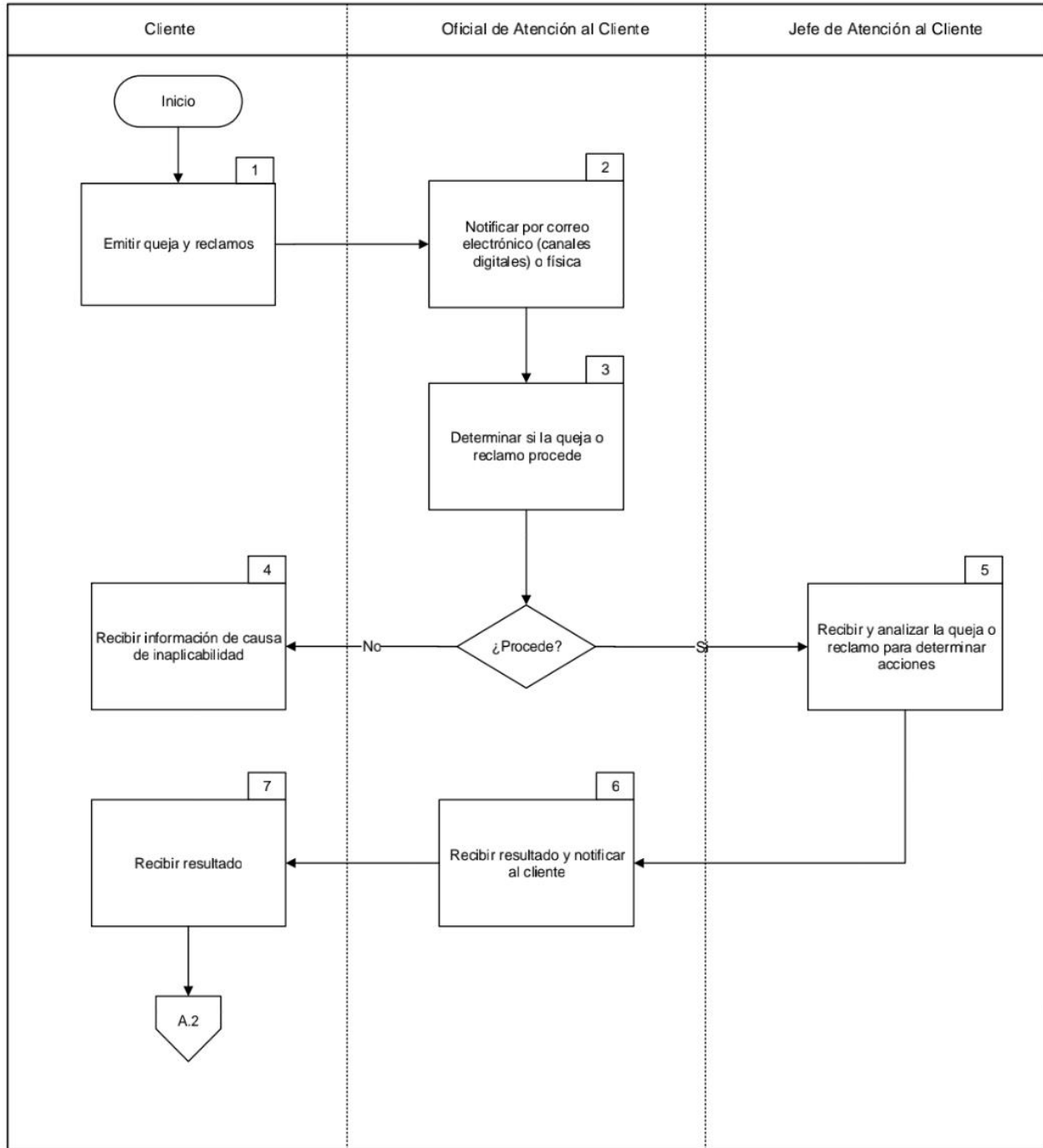
Tabla 31. Control de procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de seguimiento de quejas y reclamos con escalamiento enviadas por clientes
---	--

Tabla 32. Control de emisión

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
	Asesor temático	
Nombre	Nombre	Nombre
Nidia Valladares/Kellyn Aguilera	Nelson Durón	



FECHA APROBACIÓN:

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:



DIAGRAMA DE FLUJO

Macroproceso: Servicio al cliente Tigo Honduras

Proceso: Quejas y reclamos con escalamiento

Dueño de Proceso: Oficial de Atención al Cliente

Código: PO-00-04

Versión:01

Página: 1 de 2

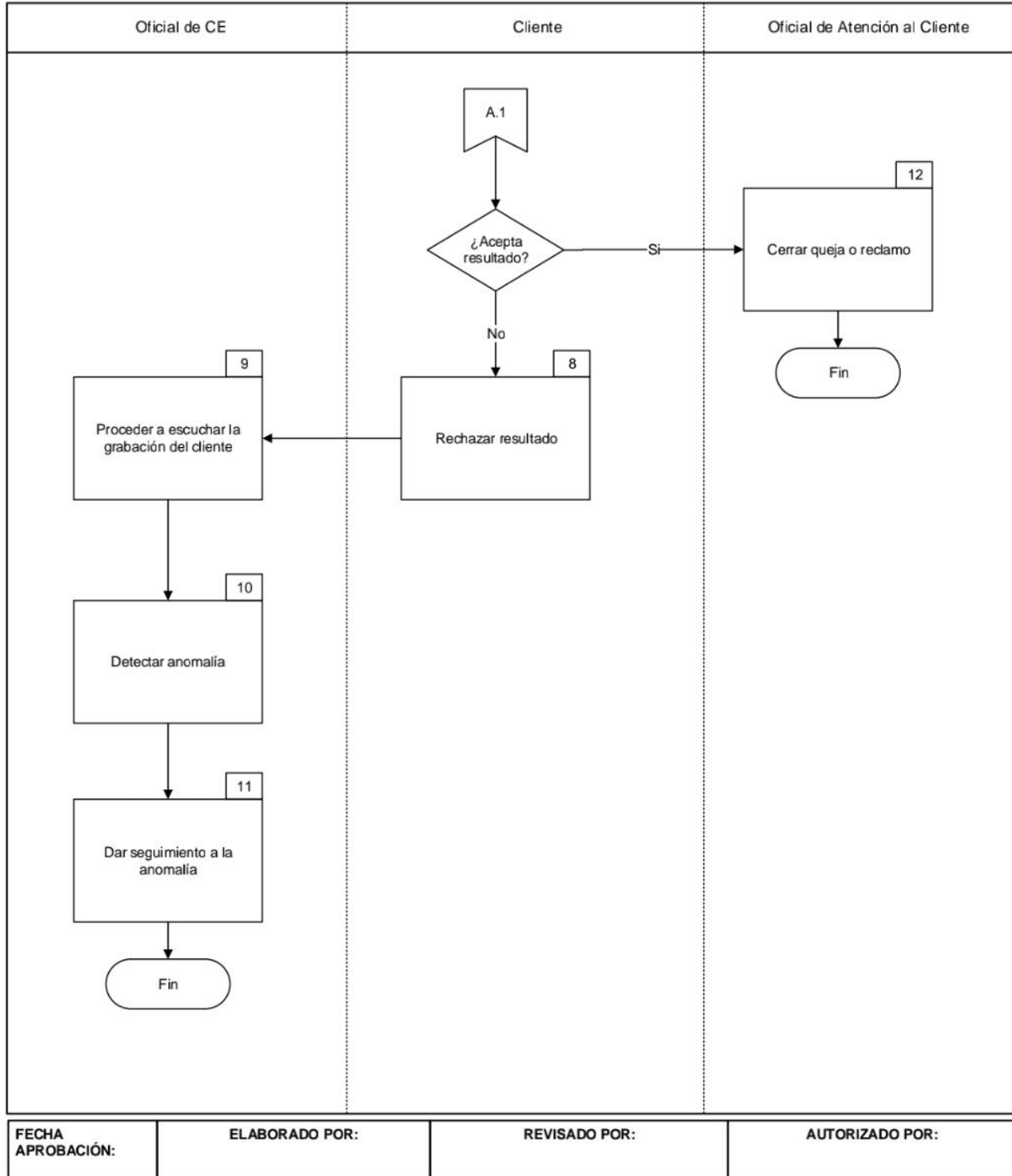


Figura 26. Diagrama de flujo de quejas y reclamos con escalamiento

6.4.2 Bajada de comunicación efectiva

- Propuesta presentada

Propuesta: Desarrollo e implementación de una bajada de comunicación efectiva

En Tigo Honduras el primer objetivo es que se realice la correcta bajada de información a las diferentes áreas de esta, que cumplen un papel importante en la gestión del servicio al cliente, es por eso por lo que el área comercial se encarga de garantizar la satisfacción del consumidor. Esto se logra mediante el análisis de hábitos y estudio de perfil de consumo y también, al prestar atención a sus necesidades, con el objetivo de ofrecer la mejor experiencia y superar sus expectativas.

Basados en lo anterior y en la concepción del problema que mencionamos en la presente investigación, identificamos que el área comercial es justamente la base para establecer una bajada de comunicación efectiva especialmente a los colaboradores que brindan atención al cliente, entorno a la escucha del cliente implementando acciones para conocer su punto de vista y feedback sobre los productos y servicios de atención al cliente. Que se obtienen a través de reviews, redes sociales o encuestas de satisfacción o insatisfacción del cliente, mismas que deben ser implementadas después de cada atención brindada por cada colaborador.

Paso a paso de la bajada de comunicación efectiva:

- a) El área comercial, deberá notificar a las diferentes áreas de la empresa mediante un comunicado interno por los diferentes canales de información (Correo institucional, Tigo Weekly, Comunicados COP) a los diferentes grupos de trabajo interno, los lanzamientos

de nuevos productos o servicios, o cualquier modificación que se realice de los ya existentes.

- b) Deberá generar reuniones de acercamiento para los colaboradores de servicio al cliente, así como generar la documentación pertinente que detalle el uso del producto o servicio, y como resolver preguntas frecuentes que puedan tener los clientes sobre los mismos.
- c) Asegurar con un miembro de cada área involucrada en el servicio de atención al cliente, la comprensión y uso correcto del manual proporcionado para el soporte de la atención al cliente por cada producto o servicio.
- d) Coordinar con el área de Training, las capacitaciones para los diferentes colaboradores de atención al cliente, que cubran las diferentes funcionalidades y les permita conocer toda la gama de productos y servicios de la empresa, cómo funcionan, cómo usar y cuáles productos o servicios o complementos adicionales pueden ofrecerle al cliente para mejorar la atención al mismo.
- e) Implementar la escucha activa del cliente, en base a sus necesidades y la atención recibida por parte de cada colaborador y medir el tiempo de resolución de incidentes.

Al aplicar la serie de pasos descritos anteriormente para una correcta bajada de información a los colaboradores de atención al cliente, se deberá lograr:

- Capacitar de forma oportuna ante cualquier necesidad que el cliente pueda llegar a presentar
- Generar un speech de atención al cliente, para los diferentes casos de uso que puedan surgir por cada producto o servicio de la empresa.

- Enseñar y fomentar técnicas que les permitirá a los colaboradores ser más hábiles al momento de resolver conflictos.
- Mejorar las competencias e incentivar hábitos de trabajo superiores, lo que se refleja en la calidad del servicio prestado.
- Brindar una atención al cliente rápida, eficaz y amable que servirá para que la marca se posicione en el mercado y para que los clientes sientan el valor que tienen dentro de la empresa.
- Hacer que la capacitación constante a los colaboradores de atención al cliente y que se transforme en una cultura dentro de tu empresa.

Con la bajada de comunicación efectiva la empresa suplirá la necesidad de seguir comunicando a sus clientes sus objetivos, sus noticias, sus productos, sus decisiones, sean positivas o negativas, por eso, es esencial gestionar la comunicación de manera que su mensaje se escuche y se entienda. Para ello, es necesario en primer lugar la creatividad. Siendo capaces de diferenciarse frente a los competidores, frente a otros mensajes que pugnan por captar la atención de los clientes por parte de la competencia. Creatividad en el contenido, pero también en la forma y en el uso de los soportes que brindan los colaboradores de atención al cliente haciendo uso de las nuevas tecnologías.

6.5 Medidas de control

Medidas de control para la propuesta de los cuatro procesos:

Mejora continua

- Periodicidad de evaluación de procesos

Se recomienda establecer una revisión anual de los diferentes procesos de la empresa, el departamento de mejora continua debe ser el responsable de realizar dicha actividad. La evaluación se desarrollará como a continuación se detalla:

✓ Planificar

- Crear un grupo de control de indicadores de servicio al cliente, el cual será responsable el departamento de mejora continua de dirigir dicho grupo.
- Identificar los procesos que presentan un funcionamiento deficiente
- Establecer procedimientos de medición: Por ejemplo, el desarrollo de reportes que permitan controlar el seguimiento y la solución de las quejas y reclamos presentadas, con el fin de establecer indicadores que permitan determinar el cumplimiento de la solución de estos.

✓ Hacer

Ejecutar el proceso: Desarrollar y ejecutar el proceso, en caso de que no sea eficiente comunicarlo al departamento de mejora continua y asimismo realizar la bajada de comunicación efectiva para lograr la eficiencia de este.

✓ Verificar

Seguimiento de la satisfacción he insatisfacción de los clientes: Análisis mediante el establecimiento de los diferentes indicadores, es decir se deben establecer un rango de quejas y reclamos atendidas mensualmente, estos diferentes problemas que se pueden presentar y

entorpecer el desarrollo de los procesos deben tener indicadores que permitan tener una base de medición con el fin de conocer si el proceso necesita alguna acción correctiva o preventiva.

✓ Actuar

Con los resultados de la satisfacción he insatisfacción de los clientes y ayuda de la baja de comunicación efectiva se puede establecer recomendaciones de mejora, y de igual forma realizar una nueva evaluación con las recomendaciones implementadas en los procesos, para conocer si el nivel de riesgo que presenta actualmente puede mejorar.

Identificación de oportunidades

Mediante la satisfacción he insatisfacción de los clientes, se identificará los efectos que pueden presentar las deficiencias que presenta un proceso, de igual forma identificar que lo causa, con el fin de dar solución a los mismos.

Tabla 33. Procesos y período de medición

Nombre del proceso	Periodo de medición	Oportunidad de mejora	Acción recomendada
Proceso de solicitud de información sobre productos y servicios de forma presencial.	Anual	Falta de capacitación de clientes.	Acción correctiva
Proceso de solicitud de información sobre productos y servicios por medio de canales digitales.	Anual	Fallas en el sistema de envío de solicitudes.	Acción correctiva
Proceso de quejas y reclamos.	Anual	La quejas y reclamos no se consideran para la mejora de procesos.	Acción correctiva

Nombre del proceso	Periodo de medición	Oportunidad de mejora	Acción recomendada
Proceso de quejas y reclamos con escalamiento.	Anual	La quejas y reclamos con escalamiento no se consideran para la mejora de procesos.	Acción correctiva

Medidas de control para la propuesta de la bajada de comunicación efectiva:

Se presenta las siguientes medidas de control para una bajada de comunicación efectiva:

- Realizar reuniones de seguimiento de forma mensual, para presentar la mejora en los indicadores de medición como ser, tiempos de respuesta, cierre de incidencias, satisfacción del cliente, capacidad de atención brindada por el colaborador, punto de dolor o insatisfacción del cliente.
- Capacitación constante a los colaboradores de atención al cliente y que se transforme en una cultura dentro de tu empresa.

Medidas de control para medir el clima laboral de la empresa:

El clima laboral es un factor determinante para el bienestar de los colaboradores de Tigo Honduras y tiene una influencia considerable en el éxito de la empresa. Por lo tanto, conocer el ambiente en el que trabajan los colaboradores mediante encuesta de clima laboral es esencial.

Ver Anexo No. 06

6.6 Cronograma de implementación y presupuesto

Tabla 34. Cronograma de implementación

Meses		Octubre				Noviembre				Diciembre			
No.	Actividad/Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Exponer plan de mejora a los colaboradores de la empresa.	■	■										
2	Revisar y aprobar el plan de mejora.			■									
3	Implementar el plan de mejora en la empresa.				■								
4	Capacitación sobre atención de calidad de parte de expertos en el tema hacia los colaboradores.					■							
5	Capacitar a los colaboradores sobre los nuevos procesos de atención al cliente propuestos.						■	■					
6	Capacitar a colaboradores sobre proceso de quejas y reclamos.								■				
7	Capacitar a colaboradores sobre proceso de quejas y									■			

Meses		Octubre				Noviembre				Diciembre			
No.	Actividad/Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	reclamos con escalamiento.												
8	Capacitar a colaboradores sobre proceso de solicitud de información sobre productos y servicios de forma presencial.												
9	Capacitar a colaboradores sobre proceso de solicitud de información sobre productos y servicios por medio de canales digitales.												
10	Evaluar los resultados de los procesos propuestos utilizando indicadores.												

Fuente: elaboración propia

Análisis de la recuperación de la inversión o justificación donde se indiquen los beneficios que traerá la inversión.

Presupuesto de las propuestas:

Tabla 35. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Total
1	Capacitación brindada por un experto sobre la importancia de los procesos en una empresa.	L. 10,000.00
2	Capacitación brindada por un experto sobre la importancia de la atención y servicio al cliente.	L. 15,000.00
3	Materiales para capacitación.	L. 10,000.00
4	Gastos administrativos de programación.	L. 5,000.00
Total		L. 40,000.00

6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Tabla 36. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de la investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías de sustento	Variables	Población	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
Plan de acción para mejorar la gestión operativa y la satisfacción al cliente de Tigo Honduras, periodo 2022.	Analizar los factores operativos que inciden en la calidad, satisfacción del servicio y atención que recibe el cliente de Tigo Honduras.	1.Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de Tigo Honduras, en relación con la calidad en general del servicio recibido, en el periodo 2022.	Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente.	Factores Operativos.	Para la investigación se tomó a consideración (183) colaboradores de Tigo Honduras Tegucigalpa.	Encuesta conformada por 14 preguntas.	Elaboración de propuestas de procesos enfocados a la gestión de atención al cliente.	Plan de mejora operacional y de comunicación de los procesos de servicio al cliente de Tigo Honduras.	Fortalecer la gestión operativa mediante un plan de acción, generando procesos operativos definidos, para la implementación de controles de calidad y así satisfacer el
		2.Establecer procedimientos de atención y aplicar en cada cliente calidad					Con la implementación del plan de acción, la empresa podrá		

		total para obtener altos índices de productividad.					identificar todas las oportunidades de mejora relacionadas con la gestión eficaz del servicio y atención al cliente.		servicio y atención que recibe el cliente de Tigo Honduras.
		3.Determinar el estado actual de las solicitudes de los clientes y los procesos relacionados con el servicio y la satisfacción al cliente.	Teoría de la gestión por procesos.	Satisfacción del cliente.		Entrevista a tres gerentes de departamentos relacionados al servicio al cliente.	Con la implementación de una bajada de comunicación efectiva, la empresa podrá ser más eficiente en cada una de sus operaciones relacionadas con el servicio y		
		4.Desarrollar un plan de acción para							

		mejorar la productividad y eficiencia de los procesos operativos, el servicio y la satisfacción al cliente.					la satisfacción al cliente.		
--	--	---	--	--	--	--	-----------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Aitana. (2021). *Estado actual del Servicio de Atención al Cliente en el mundo*. Obtenido de El Blog de Aitana.
- ✓ Bergholz, S. P. (01 de Mayo de 2011). *Definición de gestión por procesos*. Obtenido de Definición de gestión por procesos: <https://www.medwave.cl/2001-2011/5032.html>
- ✓ Camison, C. (mayo de 2021). *GESTION DE LA CALIDAD*.
- ✓ Cejas, C. (27 de Noviembre de 2012). *Marco teórico de gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/marco-teorico-gestion-por-procesos/#:~:text=CAP%C3%8DTULO%20I%3A%20Marco%20Te%C3%B3rico%20Referencial,conceptos%20que%20fundamentan%20la%20investigaci%C3%B3n>.
- ✓ Donna. (2006).
- ✓ Eclass. (09 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://blog.eclass.com/gestion-de-calidad-y-satisfaccion-al-cliente>
- ✓ Excelencia, E. E. (09 de MAYO de 2021). *ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/12/los-7-principios-de-la-gestion-de-la-calidad/>
- ✓ FAEDIS. (2020). *LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_iii/unidad_1/DM.pdf
- ✓ FritzGerald, K. D. (2008). *The Critical Incident Technique: A Useful Tool*.

- ✓ Gaceta, L. (27 de Diciembre de 2021). *Diario Oficial de la República de Honduras* .
Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Acuerdo-084-2021.pdf>
- ✓ Gil, H. V. (2021). *Herramientas de gestión operativa para el aseguramiento de la*. Lima Perú.
- ✓ Gutierrez. (2010). *Calidad Total y Productividad*.
- ✓ Hn, L. P. (28 de Septiembre de 2021). 25 años de Tigo Honduras. *Tigo celebra 25 años conectando a Honduras*, pág. 1.
- ✓ Humano, C. (9 de Mayo de 2017). *Capital Humano*. Obtenido de Capital Humano: <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/09/metodo-de-incidentes-criticos/>
- ✓ Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. (1998). *LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*. Sevilla, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- ✓ Kotler, P. (Mayo de 2021). *Los 80 Conceptos Escenciales de Marketing*. Obtenido de <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2011/05/3-los-80-conceptos-esenciales-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- ✓ Lovelock, C. (2021). *MARKETING DE SERVICIOS*.
- ✓ Madrid, m. d. (8 de abril de 2021). *la gestion por procesos*. Obtenido de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- ✓ Maldonado, J. Á. (2011). En J. Á. Maldonado. B-EUMED.
- ✓ Maldonado, J. Á. (2011). Condiciones de un proceso. En J. Á. Maldonado, *Gestión de Procesos* (pág. 4). B-EUMED.

- ✓ Maldonado, J. Á. (2011). *Gestión de procesos*. B-EUMED.
- ✓ Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20-21.
- ✓ Martínez, J. C. (2016). En J. C. Martínez. México: Pearson.
- ✓ Martínez, J. C. (2016). En J. C. Martínez. México: Pearson.
- ✓ Naya, R. (Mayo de 2018). *La revolución del Cliente*. Obtenido de https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2018/02/Ipad_Boletin_UNO_numero_30_OK.pdf
- ✓ Org, I. (2005). *Plataforma de navegación en línea OBP*. Obtenido de ISO 9000:2005(es) Sistemas de gestión de la calidad: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- ✓ Portal, I. R. (Mayo de 2021). *Situación actual de la experiencia del cliente*. Obtenido de Experiencia del Cliente: <http://blog.upsocl.com/situacion-experiencia-del-cliente/>
- ✓ Ramirez, F. J. (Mayo de 2021). *Información y Atención al Cliente*. Obtenido de Comercio y Marketing: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- ✓ Ramos, F. R. (2016). La Dirección de Operaciones de Servicios (DOS). *Industrial Data*, 90.
- ✓ Regino Zavarce, A. F. (2012). *MODELO DE GESTIÓN OPERATIVA PARA LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS*. Venezuela.: Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.
- ✓ Reichheld. (2006).
- ✓ Rivas. (2017).
- ✓ Rivera, J. C. (2016). *Administración de Procesos*. México: Pearson.

- ✓ Sonora, I. T. (2021). Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- ✓ Sonora, I. T. (09 de Mayo de 2021). *El Buzón de Pacioli*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- ✓ Telecomunicaciones, E. S. (2018). *Comision para la defensa y promocion de la competencia*. Tegucigalpa, Honduras.
- ✓ Thomburne, D. B. (2017). *NIVEL DE SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE Y SU*. Lima, Perú.
- ✓ TIGO, H. (2022). *TIGO*. Obtenido de <https://www.tigo.com.hn/conocenos/quien-es-tigo>
- ✓ Torchinskiy, R. (23 de Octubre de 2020). *Prestashop* . Obtenido de <https://www.prestashop.com/es/blog/perfil-360-de-clientes>
- ✓ Vakulenko, Y., Hellström, D., Shams, P., & Hjort, K. (Mayo de 2019). *Researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/333629877_Online_retail_experience_and_customer_satisfaction_the_mediating_role_of_last_mile_delivery
- ✓ Velasco, J. A. (2004). *Gestión por Procesos*. Obtenido de *Cómo utilizar ISO 9001:2000 Para Mejorar la Gestión de la Organización*: <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>

ANEXOS

Anexo 1- Encuesta

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO HONDURAS, PERIODO 2022.

Está recibiendo esta encuesta como parte del proyecto de mejora de la gestión operativa y la satisfacción al cliente de Tigo Honduras. Su propósito es revelar la información más actualizada sobre oportunidades de mejora de la gestión operativa de procesos y la satisfacción al cliente. La encuesta consta de cinco secciones. Agradecemos que brinde sus respuestas con la mayor transparencia y honestidad a las diversas preguntas de la encuesta.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas que deberá responder. Por favor marque con una (X) su respuesta o indique la información requerida.

Sección 1:

Información general

En esta sección hace referencia a la información relevante del cliente de Tigo HN

Nivel académico

Primaria	
Secundaria Completa	
Técnico Universitario	
Universidad Completa	
Universidad Incompleta	
Maestría	
Doctorado	

Antigüedad en la empresa

De 1 a 3 Años	
De 3 a 5 años	
De 5 a 10 años	
Más de 10 años	

Departamento

Customer Experience	
B2B	
B2C	
RRHH	
Finanzas	
Control Interno	
Marketing	
Comercial	

Nivel jerárquico

Director	
Gerente	
Jefe	
Coordinador	
Analista	
Oficial	

Sección 2:

Definición y documentación del proceso

En esta sección hace referencia a como se definen y documentan los procesos de servicio al cliente de Tigo HN

1. ¿Considera que Tigo HN cuenta con un proceso de servicio al cliente?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2. ¿Considera que Tigo HN cuenta con una política de servicio al cliente?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. ¿Cree que las políticas y procedimientos actuales de atención al cliente y satisfacción en Tigo HN cumplen con las expectativas de los clientes?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. Respecto a la documentación de los procesos, seleccione la opción que crea correcta

Están documentados y ejecutados	
No existen procesos documentados	
Se trabaja con base a la experiencia del colaborador más antiguo	
Se trabaja mediante reuniones diarias en donde hacen la bajada de comunicación	

5. ¿Conoce sobre la existencia de un departamento que controle el diseño y definición de metodologías de procesos?

Si conozco la existencia	
No conozco la existencia	
Está en proceso de creación	
Está en proceso de aprobación	
No está contemplada la creación dentro de la organización	

Sección 3:

Ejecución Operativa

En esta sección hace referencia al cuidado y la forma como el personal administrativo y de servicio se ocupa de las necesidades de los clientes de Tigo HN.

6. ¿Cree que los procesos actuales de gestión de clientes están diseñados para brindar un servicio al cliente de alta calidad?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7. ¿Evalué el nivel de importancia de cada uno de los siguientes factores en la atención al cliente de Tigo HN, asignando una calificación del 1 al 5, siendo 1 el aspecto más importante y 5 el menos importante?

Soporte disponible en tiempo real

Muy importante Menos importante

Servicio Rápido

Muy importante 1 2 3 4 5 Menos importante

Experiencia personalizada

Muy importante 1 2 3 4 5 Menos importante

Comunicación continua con el cliente

Muy importante 1 2 3 4 5 Menos importante

8. ¿El tiempo actual requerido para responder las consultas de los clientes de forma presencial o por llamada y enviarlas por canales digitales?

9. ¿Tiempo que considera ideal para atender solicitudes de clientes de forma presencial o por llamada y enviarlas por canales digitales?

De 0 a 5 minutos	
De 10 a 15 minutos	
De 15 a 20 minutos	
Más de 20 minutos	

Sección 4:

Satisfacción del cliente interno

En esta sección hace referencia a la satisfacción percibida por los clientes internos de Tigo HN

10. ¿Califique la capacitación brindada por Tigo HN para dar servicio al cliente sobre los diferentes productos y servicios que ofrece?

Deficiente	
Bueno	
Regular	
Muy Bueno	
Excelente	

Sección 5:

Indicadores de Desempeño

En esta sección se hace referencia a las mediciones del desempeño del proceso de atención al cliente en Tigo HN

11. ¿Se han establecido indicadores necesarios para medir como se subordinan los objetivos de la operación?

Cuenta con todos los indicadores necesarios	
Se han implementado algunos indicadores	
Se deben revisar y modificar los indicadores	
Poca existencia de indicadores	
No cuenta con indicadores	

12. ¿Cuáles son los criterios y mecanismos utilizados para identificar y priorizar la mejora de procesos?

Los niveles de insatisfacción obtenidos en clientes	
El grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos/ operativos anuales	
Aumento de quejas	
Deserción del cliente	

13. ¿Se utilizan los resultados en el proceso de revisión y mejora de los procesos?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

14. Al planificar y gestionar cambios o mejoras en el proceso, ¿Con que frecuencia han considerado y satisfecho las necesidades de educación y capacitación necesarias para el personal de atención?

Muy frecuentemente	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	
Raramente	
Nunca	

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA Y LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE TIGO HONDURAS, PERIODO 2022.

Agradecemos que proporcione sus respuestas con la máxima transparencia y honestidad a las diversas preguntas del cuestionario; Todo ello permitirá un acercamiento a la problemática estudiada.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas que deberá responder.

Información General

Nivel académico

Primaria	
Secundaria Completa	
Técnico Universitario	
Universidad Completa	
Universidad Incompleta	
Maestría	
Doctorado	

Antigüedad en la empresa

Menos de 1 año	
De 1 años a 2 años	
De 2 años a 5 años	
De 5 años a 10 años	
10 años o más	

Departamento

Customer Experience	
Control Interno	
Comercial	

Nivel jerárquico

Gerente	
Subgerente	
Jefe de Área	

1. ¿Se utiliza alguna herramienta para medir y evaluar la satisfacción de los clientes? ¿Cuáles?
2. ¿Cuál es la queja más común que se recibe con mayor frecuencia por parte de los clientes?
3. ¿Con qué frecuencia recibe quejas de clientes a través de canales digitales, que las mismas no han sido atendidas por la empresa?
4. ¿Cuenta actualmente con indicadores para medir y evaluar el grado de satisfacción de los clientes?
5. ¿Qué propone para mejorar la atención de clientes a través de canales digitales?
6. ¿Existen procesos definidos para conocer y atender las quejas de los clientes? ¿Cuáles?
7. ¿Cuáles son las alertas que le permiten visualizar la necesidad de implementar o mejorar los procesos que están orientados a atender las quejas de los clientes?
8. ¿Con qué frecuencia se analiza la mejora de los procesos orientados a la atención y satisfacción de los clientes?
9. ¿Considera necesaria la revisión para mejora de los procesos que están orientados para la atención al cliente?
10. ¿Considera que los procesos diseñados y dirigidos al cliente (atención/servicio) responden a las necesidades para atenderles satisfactoriamente?
11. ¿Qué tipo de recomendaciones ha recibido de los clientes, orientadas a la satisfacción de las necesidades expuestas?
12. ¿Dónde considera que están mayormente los problemas de la empresa, en relación con el servicio al cliente?

Anexo 3- Instrumento de levantamiento de procesos

Tabla 37. Nombre del proceso

Página 1 de 50	NOMBRE DEL PROCESO	
PO-00-00		
	Macroproceso:	
	Proceso:	
Revisión: 0	Dueño del proceso:	

Objetivo: (Objetivo del proceso)
Alcance: (Alcance del proceso)

Fuente: Frank y Lillian Gilbreth

Tabla 38. Descripción del proceso

Pasos	Responsable	Observaciones
Inicio		
Detalle de paso de proceso	Responsable de desarrollar paso	Descripción del paso del proceso
Fin del proceso		

Fuente: Frank y Lillian Gilbreth

Tabla 39. Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos requerido para desarrollar proceso

Fuente: Frank y Lillian Gilbreth

Tabla 40. Registro de información

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro

■	■	■	-
---	---	---	---

Fuente: Frank y Lillian Gilbreth

Tabla 41. Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
0		

Fuente: Frank y Lillian Gilbreth

Tabla 42. Control de procedimiento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
1.	■

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Nombre	Nombre	Nombre

Fuente: Frank y Lillian Gilbreth

Anexo 4- Plan de capacitación anual para colaboradores

Tabla 43. Plan de capacitación

Tema	Expositor	institución que la impartirá	Fecha	Hora	Costo	Plataforma
Continuidad de los Negocios Herramientas Citrix	Carlos Mendonca	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	8-ene-23	03:00 p.m.	L. 1,000.00	Presencial
Gestión del Riesgo Reputacional	Rene Pinto Carrafa	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	20-ene-23	10:00 a 11:30 a.m.	L. 1,000.00	Teams

Tema	Expositor	institución que la impartirá	Fecha	Hora	Costo	Plataforma
atención al cliente con inteligencia emocional	Kostka Reyes	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	18-feb-23	8:30 a.m. a 12:00 m	L. 1,000.00	Teams
La magia de servir con propósito	Gabriel Vallejo	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	25-feb-23	4:00 p.m. a 05:00 p.m.	L. 1,000.00	Teams
Elaboración de Presentaciones Efectivas	Oscar Amaya	CCIT Cámara de Comercio e	18 y 19 marzo 2023	8:00 a.m. a 12:00 m	L. 1,000.00	Presencial

Tema	Expositor	institución que la impartirá	Fecha	Hora	Costo	Plataforma
		Industria de Tegucigalpa				
Indicadores de Desempeño KPI	Carmen Fonseca	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	23 y 24 abril 2023	8:00 a.m. a 12:00 m	L. 1,000.00	Zoom
Control y Manejo del Estrés	Cristiana Bertrand	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	06 y 07 mayo 2023	1:00 a 5:00 p.m.	L. 1,000.00	Zoom

Tema	Expositor	institución que la impartirá	Fecha	Hora	Costo	Plataforma
Cómo hacer Equipos más Resilientes	Cecilia Kirby	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	14-jun-23	8:00 a.m. a 12:00 m	L. 1,000.00	Zoom
El arte de hablar en público	Patricia Simón	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	05 y 06 Julio 2023	1:00 a 5:00 p.m.	L. 1,000.00	Presencial
Eficiencia de Controles	Ernesto Bazán	BANCA Foro	17-ago-23	6:30 a.m. a 07:30 a.m.	L. 2,000.00	Zoom

Tema	Expositor	institución que la impartirá	Fecha	Hora	Costo	Plataforma
Webinar Cuidémonos Juntos	Emma Patricia Fonseca	BANCA Foro	17-sep-23	2:00 a 3:00 p.m.	L. 2,000.00	Teams
Capacitación (Alcanca la Cima)	Karla Wheelock	BANCA Foro	25-oct-23	4:00 a 5:00 p.m.	L. 2,000.00	Presencial
Capacitación sobre atención de calidad	Rodrigo Ávila	CCIT Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	19-nov-23	1:00 a 5:00 p.m.	L. 1,000.00	Zoom
Capacitación sobre la importancia	Sofía Pereira	CCIT Cámara de Comercio e	5-dic-23	4:00 p.m. a 05:00 p.m.	L. 1,000.00	Zoom

Tema	Expositor	institución que la impartirá	Fecha	Hora	Costo	Plataforma
de las quejas y reclamos		Industria de Tegucigalpa				
Directrices y principios generales para iniciar, implementar, mantener y mejorar la gestión de la seguridad de la información”	Juan Carlos Reyes	BANCA Foro	15-dic-23	6:30 a.m. a 07:30 a.m.	L. 2,000.00	Presencial

Anexo 5- Formato de quejas y reclamos (CNBS)



HOJA DE RECLAMACIÓN

<p>PERSONAS NATURALES:</p> <p>Nombre y Apellidos: _____ No. Identidad/Pasaporte: _____ Dirección: _____ Municipio: _____ Departamento: _____ Teléfono: _____ Correo electrónico: _____</p> <p>En caso de representación: Nombre y apellidos del Representante Legal: _____ No. de Identidad/Pasaporte: _____</p>	<p>PERSONAS JURÍDICAS</p> <p>Razón Social: _____ RTN: _____ Domicilio Legal: _____ Municipio: _____ Departamento: _____ Teléfono: _____ Correo electrónico: _____</p> <p>Nombre y apellidos del Representante Legal: _____ No. de Identidad/Pasaporte: _____</p>
<p>INSTITUCIÓN FINANCIERA A LA QUE SE REFIERE EL RECLAMO: Banco Comercial () Aseguradora () Sociedad Financiera () Otros () Indique _____ Nombre: _____ Área de Servicio _____ Dirección: _____ Municipio _____ Departamento _____</p> <p>FECHA QUE INTERPUSO FORMALMENTE RECLAMO EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA: _____</p> <p>RECLAMACIÓN ANTE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA: Describa los hechos y motivos de la reclamación: _____ _____</p> <p>PETICIÓN QUE REALIZA ANTE LA CNBS: Describa la petición que realiza a la DPUF en relación a los hechos anteriormente descritos: _____ _____</p> <p>En caso que dicha reclamación se esté ventilando de manera paralela en otra instancia administrativa, judicial o arbitral, sería de enorme provecho para la investigación que usted solicita, que la CNBS conozca de tal acción. En caso de ser afirmativo, por favor indicar la instancia y la fecha que la interpuso _____.</p> <p>Acepto expresamente la inclusión de los datos proporcionados en este formulario, así como los derivados de la propia tramitación de mi expediente, en el fichero automatizado de datos de carácter personal. La inclusión de mis datos en dicho fichero tendrá como única finalidad tramitar mi reclamación ante la CNBS y la generación de datos estadísticos, en todo momento podré ejercitar mi derecho de acceso, rectificación o cancelación de datos y oposición, siempre que resultase pertinente, así como el de revocación del consentimiento para la cesión de mis datos o para cualquiera de los usos antes señalados.</p> <p>En _____ a _____ de _____ de 20__</p> <p style="text-align: right;">Firma del reclamante: _____</p>	

Anexo 6- Formato de Encuesta de Clima Laboral

¿Qué tan satisfecho estás de tu rol en esta compañía

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

¿Cómo te sientes trabajando con nosotros?



Queremos conocer tu opinión sobre los siguientes tópicos relacionados a la empresa.

	Horrible	Puede mejorar	Neutral	Bueno	¡Excelente!
Instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

? BUZÓN DE SUGERENCIAS:

¿Tienes alguna sugerencia para que mejoremos?
