



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE**

Edgar Estuardo Ramírez Gatica

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, julio de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

EDGAR ESTUARDO RAMÍREZ GATICA

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|-------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos |
| VOCAL I | Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno |
| VOCAL II | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| VOCAL III | Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa |
| VOCAL IV | Br. Walter Rafael Véliz Muñoz |
| VOCAL V | Br. Sergio Alejandro Donis Soto |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos |
| EXAMINADORA | Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña |
| EXAMINADORA | Inga. Sigrid Alitza Calderón de León |
| EXAMINADOR | Ing. César Ernesto Urquizú Rodas |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 21 de mayo de 2012.



Edgar Estuardo Ramírez Gatica



FACULTAD DE INGENIERIA

UNIDAD DE EPS

Guatemala, 28 de mayo de 2013.
REF.EPS.DOC.609.05.13.

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

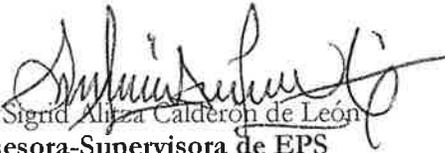
Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Edgar Estuardo Ramírez Gática**, Carné No. **200010408** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE"**.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Sigrid Aliza Calderón de León
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra



FACULTAD DE INGENIERIA

UNIDAD DE EPS

Guatemala, 28 de mayo de 2013.
REF.EPS.D.399.05.13

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

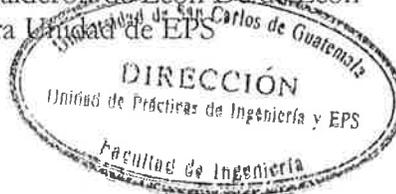
Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **“ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE”** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Edgar Estuardo Ramírez Gática** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Sigríd Alitza Calderón de León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo como Asesora-Supervisora de EPS y Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
“Id y Enseñad a Todos”


Inga. Sigríd Alitza Calderón de León De León
Directora Unidad de EPS

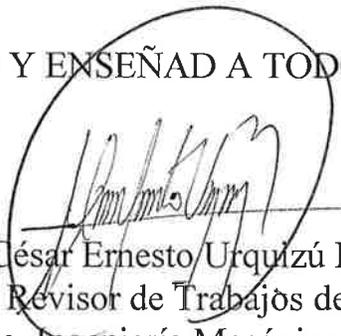


SACdLDdL/ra



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Estuardo Ramírez Gatica**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquízú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2013.

/mgp



REF.DIR.EMI.200.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Estuardo Ramírez Gatica**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2013.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE**, presentado por el estudiante universitario: **Edgar Estuardo Ramírez Gatica**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano



Guatemala, julio de 2013

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

| | |
|------------------|--|
| Mi mamá | Por darme el regalo de la vida. |
| Mi esposa | Por su apoyo incondicional. |
| Mi hijo | Por la motivación para lograr mis metas. |
| Mi tío | Por la herramienta de mi subsistencia. |

AGRADECIMIENTOS A:

Dios

Por su apoyo incondicional.

Carlos Orozco

Por la oportunidad de terminar mi carrera.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | V |
| LISTA DE SÍMBOLOS | IX |
| GLOSARIO | XI |
| RESUMEN | XIII |
| OBJETIVOS | XV |
| INTRODUCCIÓN | XVII |
| | |
| 1. GENERALIDADES DE PRENSA LIBRE | 1 |
| 1.1. Misión | 1 |
| 1.2. Visión | 1 |
| 1.3. Ubicación | 1 |
| 1.4. Servicios | 2 |
| 1.5. Áreas | 2 |
| 1.6. Historia | 2 |
| 1.7. Logros | 3 |
| 1.8. Productos | 4 |
| 1.9. Cómo se hace Prensa Libre | 5 |
| 1.10. Organigrama | 10 |
| | |
| 2. ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE | 13 |
| 2.1. Diagnóstico de la situación actual | 13 |
| 2.1.1. Observación de campo | 13 |
| 2.1.2. Definición del problema | 21 |
| 2.1.3. Pareto del servicio al cliente | 26 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 2.2. | Análisis de actividades | 28 |
| 2.2.1. | Entrevistas estructuradas | 29 |
| 2.2.2.1. | Resultados de las entrevistas | 35 |
| 2.2.2. | Medición de tiempos..... | 61 |
| 2.2.3. | Medición de llamadas | 70 |
| 2.2.3.1. | Tiempos de espera | 71 |
| 2.2.3.2. | Tasa de abandono | 73 |
| 2.3. | Estándar en el servicio al cliente | 73 |
| 2.3.1. | Estándares propuestos..... | 74 |
| 2.3.2. | Descripción del procedimiento para pautar..... | 85 |
| 2.3.3. | Descripción del Área de Servicio al Cliente | 95 |
| 2.3.4. | Perfil del puesto asesor de servicio | 96 |
| 2.3.5. | El <i>speech</i> o <i>script</i> de atención al cliente | 97 |
| 2.4. | Manual de Puesto de Trabajo | 101 |
| 2.4.1. | Instructivo para colocar un anuncio clasificado | 104 |
| 2.4.2. | Instructivo para colocar un anuncio desplegado ... | 105 |
| 2.4.3. | Instructivo para colocar un anuncio no clasificado | 107 |
| 2.4.4. | Instructivo para colocar un anuncio tipo esquila .. | 108 |
| 3. | PLAN DE AHORRO ENERGÉTICO | 111 |
| 3.1 | Diagnóstico de la situación actual | 111 |
| 3.1.1. | Observación de campo..... | 113 |
| 3.1.2. | Medición de tiempos..... | 113 |
| 3.2. | Análisis de actividades actuales..... | 116 |
| 3.2.1. | Actividades que requieren energía eléctrica | 116 |
| 3.2.2. | Actividades que no requieren energía eléctrica | 117 |
| 3.3. | Propuesta de mejora | 118 |
| 3.3.1. | Plan de ahorro de energía | 119 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4. | CAPACITACIÓN | 123 |
| 4.1. | Diagnóstico de la necesidad de capacitación | 123 |
| 4.2. | Planificación de la capacitación | 132 |
| 4.3. | Programación de la capacitación | 133 |
| 4.4. | Evaluación de la capacitación..... | 134 |
| | CONCLUSIONES | 139 |
| | RECOMENDACIONES | 141 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 143 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Ubicación Prensa Libre | 1 |
| 2. | Productos Prensa Libre..... | 4 |
| 3. | Cómo se hace Prensa Libre..... | 7 |
| 4. | Organigrama de Prensa Libre | 11 |
| 5. | Ishikawa del servicio al cliente | 22 |
| 6. | Gráfica pareto de los incidentes | 27 |
| 7. | Entrevista No. 1 | 30 |
| 8. | Entrevista No. 2 | 31 |
| 9. | Entrevista No. 3 | 32 |
| 10. | Entrevista No. 4 | 34 |
| 11. | ¿Qué dice como bienvenida?..... | 35 |
| 12. | ¿Qué dice como despedida? | 36 |
| 13. | ¿Qué frases usa como diálogo?..... | 37 |
| 14. | ¿Qué anuncio se vende más?..... | 38 |
| 15. | ¿Qué clasificado se vende más? | 39 |
| 16. | Cantidad máxima de reposiciones | 41 |
| 17. | Promedio de reposiciones por mes | 42 |
| 18. | Causas de las reposiciones | 43 |
| 19. | ¿Qué características deben cambiar para menos reposiciones? | 44 |
| 20. | Tiempo promedio para un clasificado..... | 45 |
| 21. | Motivos que alargan el proceso..... | 46 |
| 22. | Características del sistema que alargan el proceso | 47 |
| 23. | Preguntas frecuentes al colocar un clasificado..... | 48 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 24. | Tiempo promedio para colocar un desplegado | 49 |
| 25. | Tiempo promedio para un anuncio no clasificado | 50 |
| 26. | Tiempo promedio para una esquila | 50 |
| 27. | ¿Te gusta tu empleo?..... | 51 |
| 28. | ¿Por qué te gusta tu empleo?..... | 51 |
| 29. | ¿Qué te gusta más de tu empleo?..... | 52 |
| 30. | ¿Qué odias de tu empleo?..... | 53 |
| 31. | ¿Qué cambiarías de tu empleo?..... | 54 |
| 32. | ¿Qué te gusta de los clientes? | 55 |
| 33. | ¿Qué te molesta de los clientes?..... | 56 |
| 34. | ¿Cómo deberían ser los clientes? | 56 |
| 35. | ¿Qué es el servicio al cliente? | 57 |
| 36. | ¿Qué te gusta de las ventas? | 58 |
| 37. | ¿Qué no te gusta de las ventas? | 59 |
| 38. | ¿Qué esperas de ti? | 60 |
| 39. | Nivel de servicio | 75 |
| 40. | Costo por cliente..... | 76 |
| 41. | Satisfacción del cliente | 77 |
| 42. | Tiempo promedio de atención | 78 |
| 43. | Monitor de llamadas | 79 |
| 44. | Llamadas activas y en espera | 80 |
| 45. | Desempeño del asesor | 81 |
| 46. | Estado del área | 82 |
| 47. | Resolución de requerimientos | 83 |
| 48. | Adherencia | 84 |
| 49. | Flujograma: colocar un anuncio en <i>telemarketing</i> | 87 |
| 50. | Flujograma: colocar un anuncio venta mostrador | 92 |
| 51. | Ishikawa diagnóstico plan energético | 112 |
| 52. | Encuesta sobre tedio, grupo uno | 125 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 53. | Encuesta sobre tedio, grupo dos..... | 126 |
| 54. | Encuesta sobre tedio, grupo tres..... | 127 |
| 55. | Encuesta sobre tedio, grupo cuatro..... | 128 |
| 56. | Encuesta sobre tedio, grupo cinco | 129 |
| 57. | Encuesta sobre tedio, grupo seis | 130 |
| 58. | ¿Qué piensas del tedio? | 135 |
| 59. | ¿Cuál es el mejor remedio contra el tedio? | 136 |
| 60. | ¿El cliente debe oír la sonrisa al teléfono? | 136 |
| 61. | ¿Debo ser positivo en el trabajo? | 137 |

TABLAS

| | | |
|-------|---|-----|
| I. | Observación de campo | 14 |
| II. | Incidentes en el servicio al cliente | 26 |
| III. | Anuncio clasificado (en minutos)..... | 64 |
| IV. | Anuncios desplegados (en minutos)..... | 66 |
| V. | Anuncio no clasificado o interiores (en minutos) | 67 |
| VI. | Esquelas (en minutos)..... | 68 |
| VII. | Llamadas por hora | 70 |
| VIII. | Clientes diarios por área | 71 |
| IX. | Total clientes por área..... | 72 |
| X. | Estándares propuestos | 74 |
| XI. | Procedimiento para pautar en <i>telemarketing</i> | 85 |
| XII. | Procedimiento para pautar en venta mostrador..... | 90 |
| XIII. | Descripción Áreas de Servicio al Cliente | 95 |
| XIV. | Perfil del asesor de servicio al cliente..... | 96 |
| XV. | Manual del puesto asesor de servicio | 101 |
| XVI. | Plan de ahorro de energía..... | 120 |
| XVII. | Encuesta sobre tedio y tensión | 124 |

XVIII. Capacitación en el mes de agosto 133
XIX. Capacitación en el mes de septiembre 133

LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado |
|----------------|---|
| Kw | Kilowatts |
| Min | Minutos |
| L | Número de clientes |
| Pw | Probabilidad de encontrar el sistema ocupado |
| Po | Probabilidad de encontrar el sistema desocupado |
| Wq | Tiempo promedio de espera |
| W | Tiempo promedio servicio. Watts |

GLOSARIO

| | |
|-----------------------|--|
| Diadema | Aparto que conectado al teléfono funciona como auricular, utilizando en servicio al cliente. Permite contestar el teléfono sin levantar el auricular. |
| Dummy | Es un borrador de cómo quedara la pagina de un período impresa, se hace para verificar detalles de las páginas del periódico antes de imprimir. |
| Hora de cierre | Hora en el cual se deja de recibir anuncios para otro día. |
| Julio | En inglés y también en español: <i>joule</i> . Es la unidad derivada del Sistema Internacional utilizada para medir energía, trabajo y calor. Su símbolo es J. |
| Kilovatio | 1,000 vatios. |
| Pauta | Anuncios publicitarios en un medio escrito, hablo o televisado. En caso de Prensa Libre, la pauta se puede es escrita y electrónica, ya que aparece impresa en el matutino y en www.clasifiadospl.com . |
| Reposición | Cuando un anuncio sale de forma incorrecta, el cliente tiene derecho a que se publique el anuncio nuevamente, ya corregido. |

| | |
|------------------|---|
| Sección Z | Es la sección de páginas amarillas de Prensa Libre. |
| SPC | Sistema de Control y Planificación usado por Prensa Libre para administrar la venta de pauta. |
| Tiro | Es la impresión que se hace por grupo en la planta de producción. Cada grupo está compuesto por una cantidad particular de páginas. En el primer tiro se imprimen las primeras 15 páginas de la prensa, luego, las páginas amarillas componen el 2do grupo y las páginas restantes forman el 3er grupo. |
| Vatio | En inglés y también en español Watt (W) es el equivalente a 1 julio por segundo (1 j/s), unidad de medida del consumo de electricidad. |

RESUMEN

El servicio al cliente, tanto en *telemarketing* como en venta mostrador cambia de asesor en asesor, provocando diferencias en el mismo. Estas diferencias van desde el saludo, pasando por la conversación durante el proceso de colocar un anuncio, hasta la despedida.

Cada asesor tiene su propia manera de atender la cartera de clientes que le compete y que en cierta forma le ha valido la fidelidad de la misma. Pareciera esto último muy conveniente, pero qué pasa con los clientes nuevos, qué pasa con los clientes de la misma cartera que se ven en la necesidad de ser atendidos por alguien más cuando su asesor de confianza está de vacaciones o bien, son clientes que simplemente no hacen amistad con el asesor.

La personalidad y el cansancio del asesor, dejan su huella en el servicio al cliente. Por lo anterior, nace la necesidad de tener un servicio al cliente común e igual sin importar el asesor.

El instructivo para el asesor de servicio al cliente, viene a ser un aliciente de gran valía, ya que muchos asesores nuevos, se ven expuestos a un aprendizaje tosco con los demás asesores. Proceso de aprendizaje que nunca es completo, especialmente en los modos y maneras de tratar a un cliente.

La empresa, desea proyectar una imagen, pero no siempre lo logra debido a que cada asesor, fue aprendiendo de otros asesores lo que debe hacer durante el proceso de colocar un anuncio sin tener una guía clara y precisa de que se debe hacer y cómo se debe hacer.

OBJETIVOS

General

Estandarizar el servicio al cliente y elaborar manuales de puesto de trabajo para Prensa Libre

Específicos

1. Diseñar los estándares básicos para el área de servicio al cliente como indicadores de calidad en el servicio prestado.
2. Crear el manual de puesto de trabajo para la plaza servicio al cliente a fin de facilitar la alineación del área con los objetivos de calidad de la empresa.
3. Elaborar un instructivo para colocar anuncios clasificados y no clasificados.
4. Elaborar un instructivo para colocar anuncios desplegados y esquelas.
5. Diseñar una mejora en el uso de la energía eléctrica a través de las luminarias, focos y computadoras.
6. Instruir al personal de servicio al cliente sobre ideas prácticas al momento de atender a un cliente.

INTRODUCCIÓN

Regularmente cuando una persona empieza a laborar en un puesto de trabajo, sea porque nunca ha trabajado realizando las tareas que requiere el nuevo puesto de trabajo, o bien, porque se ha cambiado el lugar de trabajo (entiéndase cambio de empresa), se enfrenta al inconveniente aprender aquello que debe hacer en ese puesto de trabajo.

Este cambio de puesto de trabajo implica, entonces, tomarse el tiempo de aprender las nuevas actividades o bien, aprender cómo se hacen en esa nueva empresa lo que ya se sabe hacer.

Entonces, la estandarización de los puestos de trabajo, así como de la calidad del servicio prestado y una adecuada inducción, son temas que saltan a la vista de cualquier coordinación, supervisión o jefatura y que deben ser tratados con sumo detalle para poder, no solo ofrecerle a los clientes internos (empleados) un lugar de trabajo que se adapta a sus expectativas, sino, un lugar y particularmente un puesto de trabajo desafiante, gratificante y motivacional, que le permita, al mismo tiempo, a la empresa sacar el máximo provecho de su recurso humano.

La estandarización de puestos de trabajo y su relación con los manuales de puestos de trabajo, es el tema que se abordó en este proyecto a fin de brindar una solución o vislumbrar parte de la solución a aquello que uno enfrenta al iniciar en un nuevo puesto de trabajo, como empleado. Y como empleador, a reducir, sino del todo, en parte sus costos, tiempos de respuesta, tiempos de inducción y ofrecer un puesto de trabajo agradable.

1. GENERALIDADES DE PRENSA LIBRE

1.1. Misión

Informar, orientar, educar y servir a los guatemaltecos como un periódico independiente, honrado y digno.

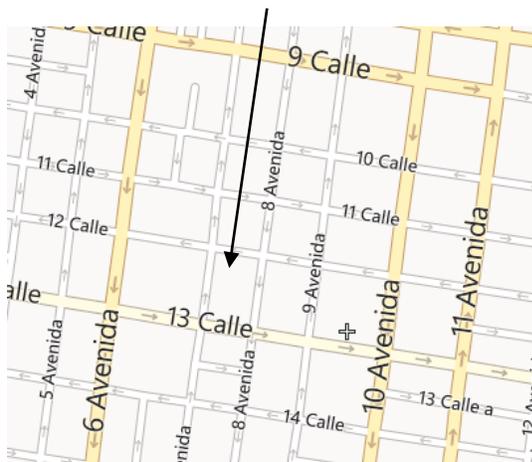
1.2. Visión

Ser la organización periodística líder de Centroamérica.

1.3. Ubicación

13 calle 9-31 zona 1, edificio Prensa Libre

Figura 1. Ubicación Prensa Libre



Fuente: <http://wikimapia.org/#lang=en&lat=14.635784&lon=-90.510907&z=16&m=bm>.

Consulta: enero 2013.

1.4. Servicios

Periódico matutino que publica noticias de interés nacional, además de pauta publicitaria, anuncios clasificados, anuncios no clasificados, esquelos y edictos. La pauta también puede aparecer en la página web oficial de prensa libre (www.prensalibre.com.gt).

1.5. Áreas

Ventas, publicidad, servicio al cliente (*telemarketing* y venta mostrador), contabilidad, finanzas, recursos humanos, informática, redacción, planta, despacho, pre prensa, desarrollo del lector, revistas y suplementos, auditoría interna, consejo administrativo y negocios electrónicos.

1.6. Historia

Prensa Libre fue fundada el 20 de agosto de 1951 por Pedro Julio García, Álvaro Contreras Vélez, Salvador Girón Collier, Mario Sandoval Figueroa e Isidoro Zarco Alfasa. Desde entonces se ha basado y consolidado como periódico y marca con una premisa sencilla pero ambiciosa: Trabajar por un "periodismo independiente, honrado y digno".

Esta premisa promulga una línea de periodismo para cualquier actividad de este tipo en Guatemala, y es un principio atemporal que guía los esfuerzos de la empresa desde su fundación.

El hábito de lectura por las ediciones vespertinas de los años 1950 y 1960, cambió al hábito de lectura matutina y el formato de página larga (estándar) evolucionó al formato compacto actual (tabloide). Cada nueva

fórmula para diarios universales o ligeros en las últimas décadas, ha incursionado en el mercado con ediciones matutinas y en formato tabloide.

La historia de Prensa Libre está estrechamente ligada a los sucesos y desarrollo de la historia contemporánea del país. Recientemente, Prensa Libre ha buscado a través de sus contenidos y su difusión nacional, colaborar con el desarrollo del país a través de proyectos educativos, espacios comunitarios y apoyo a actividades deportivas y culturales que extienden las oportunidades de desarrollo a todos los guatemaltecos.

1.7. Logros

Prensa Libre, en poco más de medio siglo, es el diario de referencia de Guatemala, con una edición matutina diaria de 130,000 ejemplares. La circulación y su efecto en lectoría en la totalidad de la población del país, es medido por los casi 600,00 lectores diarios.

En un día de alta demanda, en un mes de alta demanda de anunciantes, Prensa Libre puede publicar los mensajes de más de 1,000 anunciantes distintos. Ningún medio de comunicación tiene tantos anunciantes eventuales y recurrentes en Guatemala.

Así como la primera portada de Prensa Libre promulgaba: Por un periodismo independiente honrado y digno, tal como lo conserva hoy, también reportaba en su primer titular: alarmante consumo de drogas, de lo cual no puede escapar la Guatemala de hoy.

1.8. Productos

Revista D, Amiga, Mundo Motor, Don Balón, Aula 2.0, Chicos, *The New York Times* (Segmento para América Latina), Espacio Inmobiliario, Guía TV, Revista Mujer, Casa Propia, Vía Libre, *WeekEnd*, Formalibros, Sociedad, Viaje a Guatemala.com, www.prensalibre.com, www.clasificadospl.com.

Figura 2. Productos Prensa Libre



Fuente: <http://www.prensalibre.com/revistas.html>. Consulta: febrero 2013.

1.9. **Cómo se hace Prensa Libre**

Un periódico es un medio de comunicación social (igual que la televisión o la radio) que se publica periódicamente (de allí el nombre de periódico), usualmente se publica diariamente, aunque los hay semanales.

Para elaborar un periódico, primero se hace la redacción. La redacción es un procedimiento que se completa por los periodistas, que las personas encargadas de buscar y escribir las noticias. Ellos se reúnen cada mañana y se les asigna los lugares a donde deben ir, los periodistas trabajan a toda hora y no tienen días de descanso o feriados.

Los periódicos, no tienen periodistas en todo el mundo, pero contratan agencias internacionales, que les envían las noticias más relevantes de otros países y claro, con la globalización y las redes sociales, esta tarea, ahora es más fácil.

Luego de la redacción se continúa con la diagramación. En esta fase se decide que va en cada página, y para ello se elabora un *dummy* que es un borrado de cómo quedará cada página la momento de imprimirla. Luego se imprime una página de prueba para revisar los últimos detalles.

Para imprimir las páginas que tienen colores, se imprimen cuatro negativos de colores diferentes: celeste, rosado, amarillo y negro.

Una vez se ha terminado con la diagramación, se continúa con la impresión. En la impresión se utiliza una máquina llamada rotativa, que sirve para imprimir periódicos. Para imprimir cada página, el papel debe pasar por un cilindro con tinta celestre, otro con tinta rosada, otro con tinta amarilla y

finalmente por un cilindro con tinta negra. Un conjunto de paginas forma una sección. Las secciones se imprimen de atrás para delante de cómo uno las lee.

Casi siempre se imprimen tres secciones, la primera en imprimirse en la sección de páginas amarillas, donde están todos los clasificados y anuncios pequeños de los clientes, luego se imprime la sección departamental, que contiene las noticias relevantes de los departamentos de Guatemala y por último se imprime la primera plana.

Siempre se deja la primera plana de último para dar tiempo a las últimas noticias de interés nacional y a las noticias deportivas. Una vez impresas las tres secciones, se llega a la etapa de intercalado.

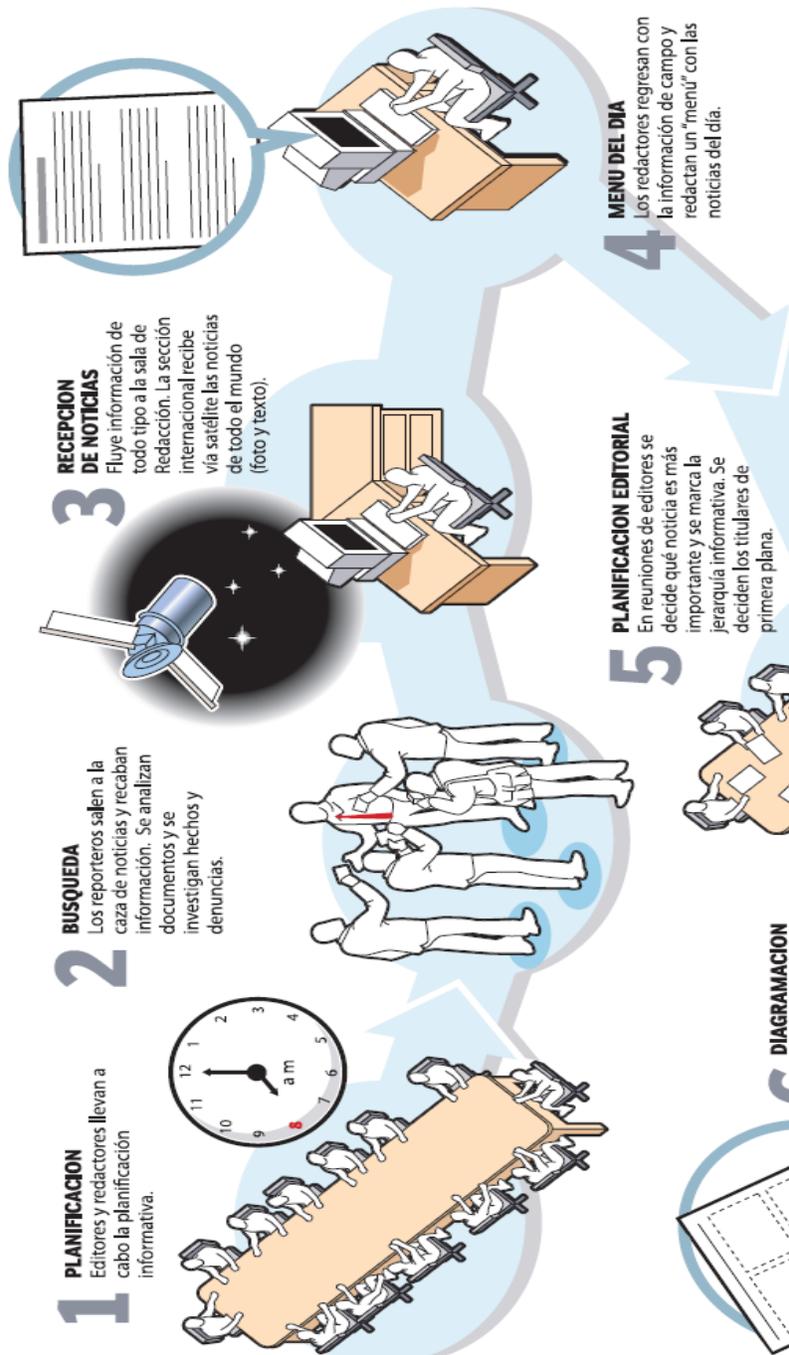
El intercalado consiste en insertar la sección de páginas amarillas dentro de la sección departamental y esta última, a su vez, dentro de la sección de primera plana, para dar lugar así, al periódico completo.

Una vez el periódico ha sido completado, se arman paquetes de 50 y 25 periódicos, de esta manera se entrega el periódico a los camiones repartidores que llevan el periódico a los puntos de distribución y venta.

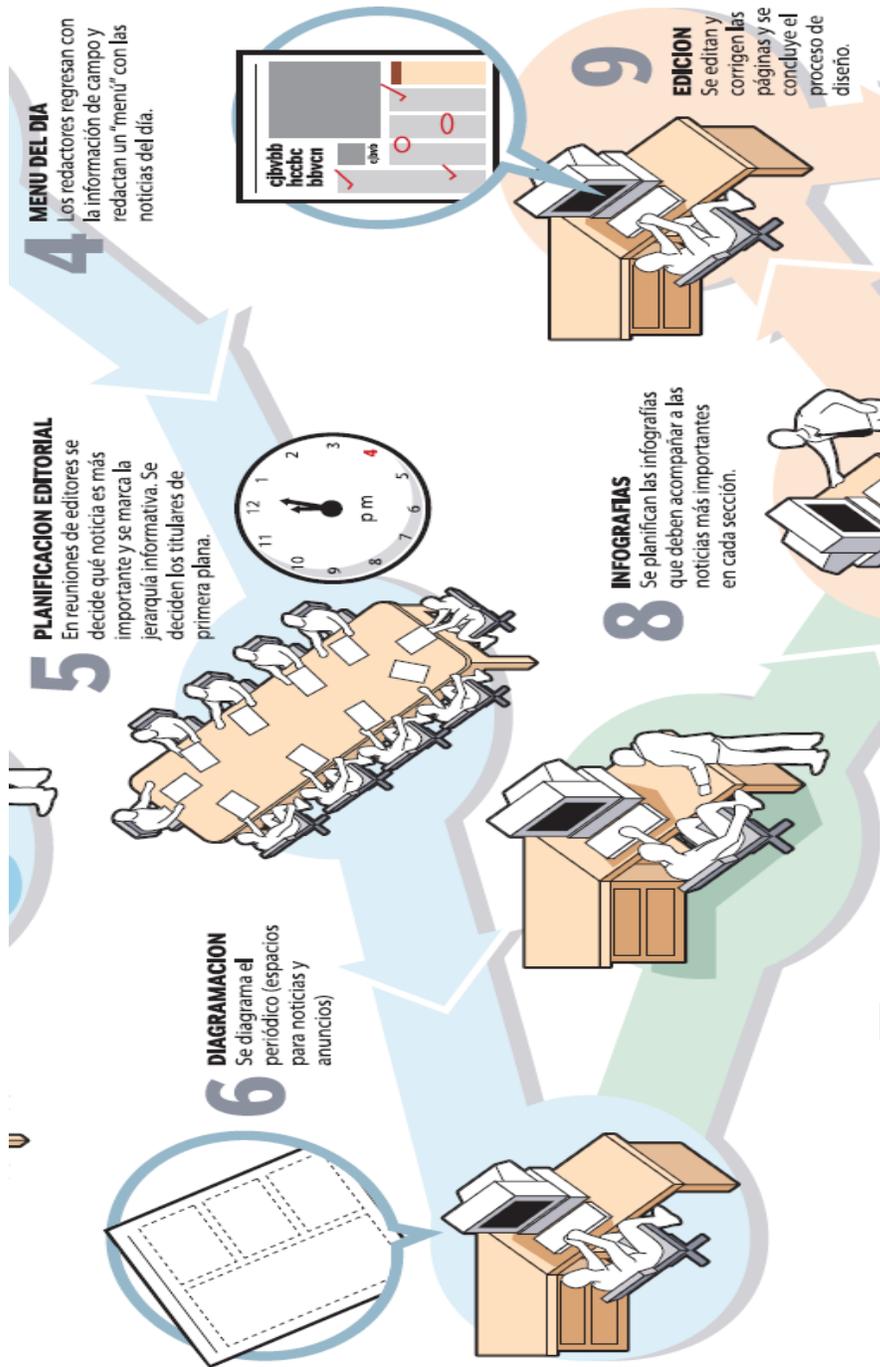
Nace cada día

Un periódico nace y muere a diario. Su función principal es llevar la mejor información a sus lectores, para garantizar la efectividad a los anunciantes.

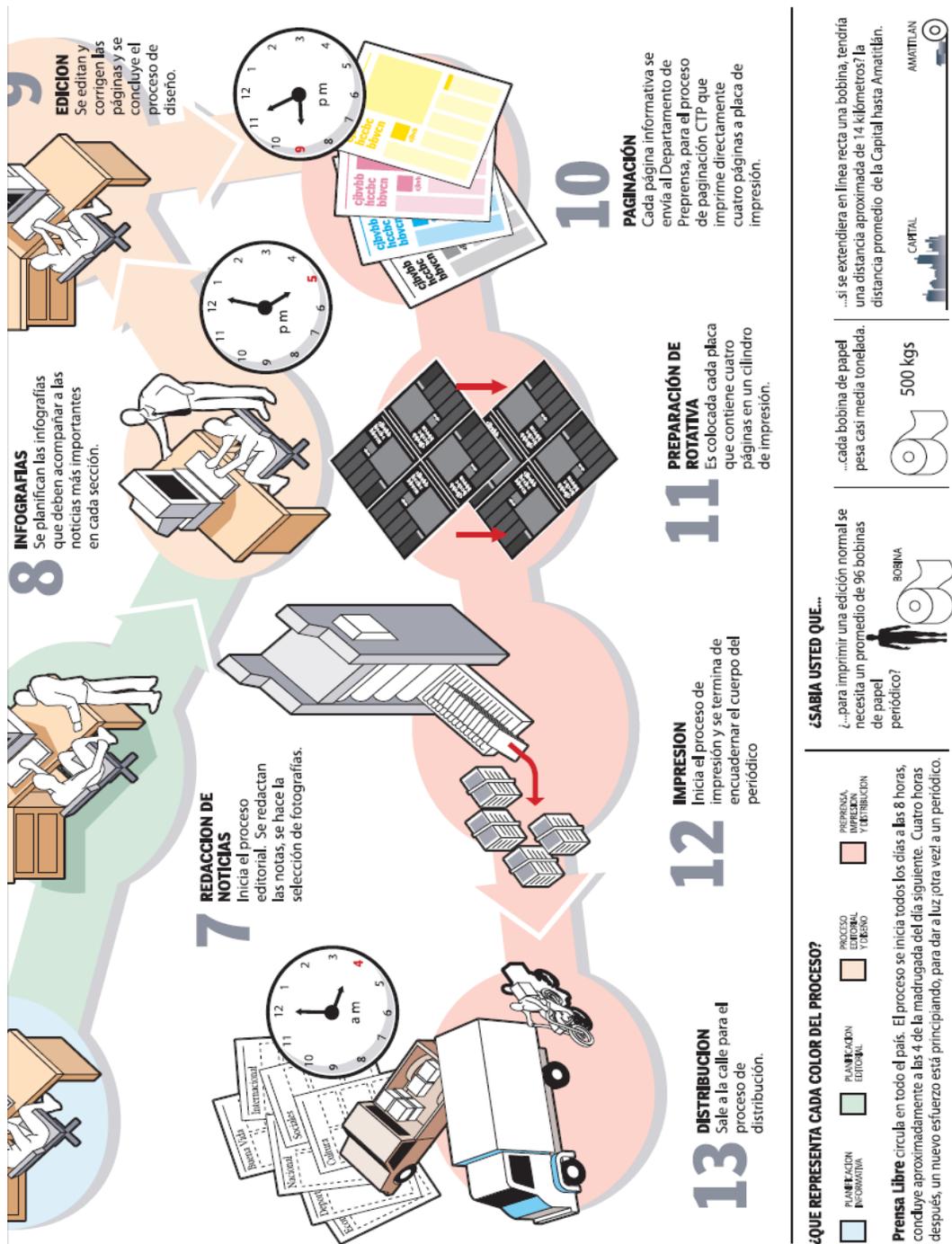
Figura 3. **Cómo se hace Prensa Libre**



Continuación de la figura 3.



Continuación de la figura 3.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Prensa Libre.

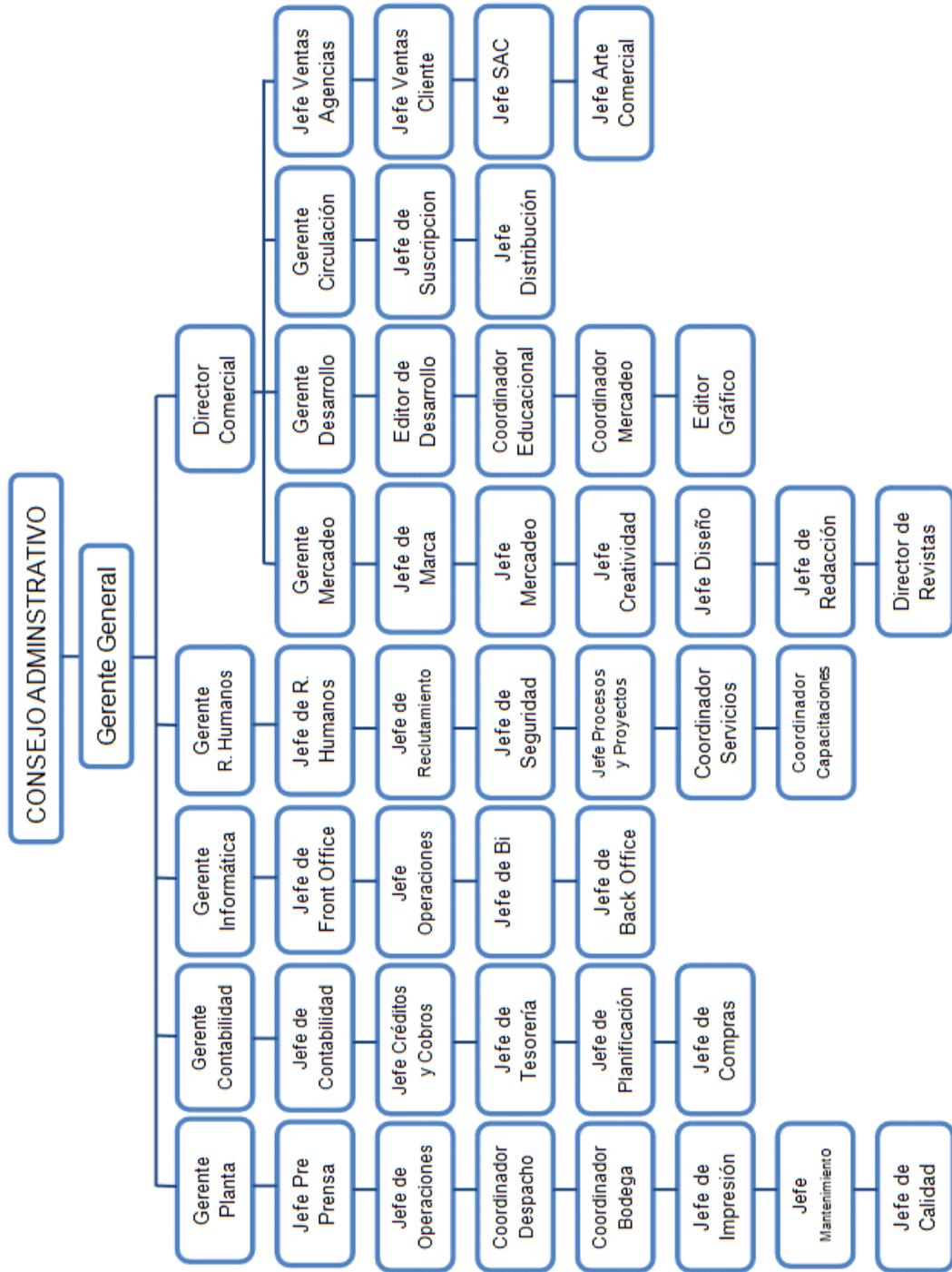
1.10. Organigrama

El organigrama es vertical y funcional (por funciones), tiene como características: una estructura simple, concentra el poder en los puestos superiores, autoridad única y absoluta del superior sobre sus delegados, decisiones centralizadas, comunicación en 2 vías: hacia el superior y hacia los subordinados, disminuyen los cargos al subir por la pirámide organizacional, (ver figura 4).

- Ventajas
 - Es sencillo y claro
 - No hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad
 - Se facilita la rapidez de acción
 - Se crea una firme disciplina, cada jefe adquiere toda la autoridad ya que para sus subordinados es el único que la posee.
 - Es útil en la pequeña empresa
 - La autoridad lineal recibe el asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo especialista.

- Desventajas
 - Se carece de especialización
 - No hay flexibilidad para futuras expansiones
 - Es muy difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
 - Se propicia la arbitrariedad de que el jefe observe toda la responsabilidad de la autoridad.
 - La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática
 - La comunicación, por obedecer a la escala jerárquica, se vuelve indirecta, lenta y está sujeta a intermediarios y distorsiones.

Figura 4. Organigrama de Prensa Libre



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Prensa Libre.

2. ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE Y MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PRENSA LIBRE

Se entiende como estandarización la redacción de normas que se establecen para garantizar el acoplamiento de elementos constituidos independientemente, así como garantizar el repuesto o plan de acción en caso de emergencia si es necesario, garantizar la calidad de los elementos fabricados o de los servicios, la seguridad de funcionamiento y trabajar con responsabilidad social.

2.1. Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico de la situación actual, se hace a través de técnicas no sistemáticas, usando como instrumentos principales las notas de campo, registros anecdóticos y semanarios.

2.1.1. Observación de campo

Las notas de campo recolectadas durante la observación, están en orden cronológico de cuando se tomaron y son las siguientes:

Tabla I. **Observación de campo**

- Los productos que principalmente se venden en *telemarketing* y venta mostrador son: Esquelas, Clasificados e Interiores;
- Los anuncios clasificados, son los que aparecen en la sección Z
- La sección Z está compuesta por la página amarilla que salen en el 2 tiro
- Tiros son las impresiones que se hacen por grupo en la planta de producción, hay 3 tiros; en el primer tiro, se imprimen las primeras 15 páginas de la prensa, en el 2do tiro, se imprime la sección Z, y en el 3er tiro, se imprime todo lo restante, se hace así para dar tiempo a los periodistas a recolectar información departamental y que terminen los partidos de futbol que se hacen de noche;

A grandes rasgos ¿cuál es el procedimiento para colocar un anuncio, cualquier anuncio?

- se toma el anuncio
- se lee el anuncio para que el cliente verifique lo que está mandando a anunciar
- mientras espera, al momento de facturar, se le ofrece alguna promoción (si hay)
- se confirma el pago

Después de las 17:00hrs, la venta de anuncios se reduce drásticamente, con excepción de los días miércoles y viernes, donde se toman anuncios para el día jueves y lunes;

Los sábados son días donde también se toman anuncios para el día lunes, por ello la venta no decae respecto del tiempo;

Continuación de la tabla I.

Semanario

En servicio al cliente se venden anuncios clasificados, esquelas e interiores; los anuncios clasificados son los que aparecen en la sección Z; Los días de mayor venta son los miércoles, viernes y sábados;

El procedimiento general para colocar un anuncio es: tomar el anuncio, leer el texto del anuncio para confirmar, ofrecer alguna promoción y confirmar el pago;

Hay asesores que trabajan tiempo completo y otros de medio tiempo, los asesores de medio tiempo solo vienen los miércoles, viernes y sábados; Los miércoles y viernes vienen todo el día, de esa forma acumulan las horas requeridas semanalmente;

Cada asesor da la bienvenida al cliente a discreción, no hay una establecida para todo; lo mismo acontece con la despedida;

Cada asesor tiene una hora distinta de para almorzar, a fin de garantizar que cada hora haya un mínimo de personal para atender a los clientes;

No hay estadísticas formales de cuales anuncios clasificados se venden más; Los asesores afirman que los clasificados que más se venden, según su experiencia, son: los clasificados de ventas de automóviles, alquileres y venta de inmuebles, animales y vehículos, en ese orden;

No hay un registro de la conversación de las llamadas para control de calidad; Si hay un registro del número de llamadas que recibe cada asesor, así como las llamadas que dejan de responder y el tiempo que tardan en responder; Dicha medición la hacen con el software que controla la planta telefónica (*ComposeServer*)

Cada asesor tiene derecho a 1 reposición por mes, si hay más de 1, el asesor ve afectadas sus comisiones; si tiene más de 3 reposiciones en el mes, no hay bono por productividad;

Continuación de la tabla I.

Registro Anecdótico:

30 Mar 2012 - ¿por qué algunas personas colocan en sus anuncios palabras con diagonales?

“Algunas palabras pueden ir juntas ya que representan un concepto, por ejemplo A/C de Aire Acondicionado, o F/E de full equipo o T/1234567 donde la T significa Teléfono”

“la utilidad de las diagonales se ve reflejada en el cobro, ya que al unir 2 palabras con la diagonal se cobra como 1 palabra, pues los clasificados se cobran por palabra”

¿Por qué no puedo colocar mi anuncio como lo pensé y siempre debe llevar cierto esquema?

“los esquemas o modelos se usan para que los anuncios aparezcan ordenados y sea fácil buscar algo, por ejemplo: siempre va ZONA.# cuando se trata de inmuebles, sea para alquiler o venta, otro ejemplo son las marcas de los vehículos”

Semanario

Cada asesor tiene derecho a 1 reposición por mes, si tiene más de 3, ve afectado su comisión al perder su bono por productividad;

Hay un registro del número de llamadas que recibe cada asesor, a fin de medir la tasa de abandono, que son las llamadas que ingresan y no son respondidas; A cada asesor le preocupa mucho el tiempo que tarda en responder una llamada, pues se pueden convertir en llamadas perdidas;

No hay estadísticas formales de los clasificados, pero según la experiencia de cada asesor, los clasificados que más se venden son: automóviles, alquileres y venta de inmuebles, animales y vehículos, en ese orden;

Todos los asesores tienen una meta diferente mensual en ventas, pero a todos les dan la misma bonificación por alcanzar la meta, esto, les está creando conformismo y mediocridad;

Continuación de la tabla I.

Registro Anecdótico:

4 Abr 2012 - ¿cuáles son las mayores causas de reposiciones en los anuncios? *“La mayoría de los clientes no pone atención a la hora de colocar un anuncio, algunas veces van conduciendo al tiempo que hablan por celular y dictan el anuncio”*

“siempre se confunden en el número de teléfono, el número de puertas, el número de habitaciones, el número de cilindros, tamaños, modelos, años, regularmente la confusión está en los números”;

Colocar un anuncio no parece ser tan complicado ¿por qué algunos anuncios toman mucho tiempo y otros se colocan más rápido? *“la causa de mayor retraso, sin mencionar el proceso en sí, que tiene algunas deficiencias o pasos innecesarios y horas pico, es el cobro con tarjeta de crédito por anuncio, pues algunos clientes colocan más de un anuncio y se debe cobrar cada anuncio por separado, no se puede hacer un solo cobro por todo”;*

Semanario

La mayor causa de reposición son las distracciones del mismo cliente al momento de confirmar datos, pues no pone atención en los números o cantidades que da, ya que va conduciendo al momento de hacer la llamada;

El cobro con tarjeta de crédito o debito debe hacerse por anuncio, no se puede hacer un único cobro por el total de anuncios colocados, esto, crea un fuerte retraso al momento de anunciarse; en resumen, se hace una factura por anuncio colocado aunque sean para el mismo cliente en el momento que los está colocando;

El sistema en sí, provoca retrasos, pues no hay un vínculo entre el software para colocar anuncios y el software para cobrar a tarjetas; Una vez se hace cobro, se debe regresar el software de pauta para colocar el número de autorización del cobro y al digitar se pierde tiempo;

Continuación de la tabla I.

Hay asesores nuevos que aprendieron de forma distinta a tomar anuncios; Los asesores con más tiempo de trabajo en la empresa, toman los anuncios de clientes conocidos y atienden a pocos clientes nuevos

Cuando un asesor de servicio al cliente es contratado, esta de 3 a 5 días en inducción, esa inducción consiste en trabajar en conjunto con un asesor experimentado, y tomar nota de aspectos importantes sobre el proceso de pautar, preguntar y resolver dudas sobre el proceso en cuestión y al final de la inducción, colocar anuncios asistido por el asesor experimentado;

Semanario

Cada vez que se hace un cobro a tarjeta de crédito o debido, se debe digitar manualmente el número o código de autorización de cobro, el sistema no está vinculado con el software para pautar;

Los clientes nuevos son atendidos por asesores nuevos y los clientes antiguos por asesores antiguos;

Los asesores nuevos, son puestos en inducción, no existe un manual de usuario que les ayude en sus tareas cotidianas;

El tedio, cansancio, enfermedad y/o aburrimiento provoca malestar en los asesores que a su vez, responde de mala manera a los clientes;

No se les permite –a los asesores– el ingreso de celulares pues los distraen, especialmente en las horas pico;

Algunos asesores responden de mala manera al cliente cuando están muy cansados, tensos, enfermos, o simplemente aburridos de sus tareas cotidianas;

Continuación de la tabla I.

Semanario

Cada vez que se hace un cobro a tarjeta de crédito o debido, se debe digitar manualmente el número o código de autorización de cobro, el sistema no está vinculado con el software para pautar;

Los clientes nuevos son atendidos por asesores nuevos y los clientes antiguos por asesores antiguos;

Los asesores nuevos, son puestos en inducción, no existe un manual de usuario que les ayude en sus tareas cotidianas;

El tedio, cansancio, enfermedad y/o aburrimiento provoca malestar en los asesores que a su vez, responde de mala manera a los clientes;

Diariamente un asesor, se encarga de hacer un álbum con los anuncios clasificados publicados de manera impresa ese mismo día, a fin de tener un seguimiento de lo que se vendió con antelación y verificar que haya salido impreso el anuncio vendido;

Los asesores nuevos, no utilizan las bienvenidas ni despedidas que acostumbran usar los asesores antiguos, regularmente inventan su propia forma de atender al cliente, dejando de lado la *"política"* -tacita- del departamento de servicio al cliente;

Se acostumbra enviar una guía o muestra impresa de la esquila que el asesor ha vendido al área de levantado de texto, este envío consiste en imprimir la esquila, y llevarla físicamente al departamento de levantado; El objetivo es asegurarse de tener la esquila impresa, tal como se le ofreció al cliente, ya que a los clientes, se les envía por correo una muestra de la esquila que recién compraron;

Continuación de la tabla I.

El proceso de colocar un anuncio, sea cual fuere, consta de pasos o acciones comunes, como: tomar los datos del cliente, cobrar en la tarjeta de crédito o debito, etc. A pesar de ello, algunos asesores, realizan los pasos, en distinto orden;

Los asesores no cuentan con ningún software en particular para diseñar anuncios, a pesar de ellos, algunos, tienen una colección propia de esquelas de muestra que usan para venderlas; Se supone que el área de servicio al cliente, no diseña anuncios, y esa es labor de otros departamentos;

Semanario

Los asesores nuevos, usan diferentes bienvenidas y despedidas con los clientes, incluso, el proceso de colocar un anuncio, es realizado, algunas veces, en diferente orden;

Diariamente se hace una especie de álbum con los anuncios vendidos impresos, para control de calidad;

Se lleva físicamente una guía impresa de la esquila al área levantado de texto para cerciorarse de que se imprima la esquila tal como se le ofreció al cliente;

Los asesores no son diseñadores de anuncios, sin embargo, se las ingenian para enviarle al cliente una muestra de la esquila que ha comprado;

Fuente: elaboración propia.

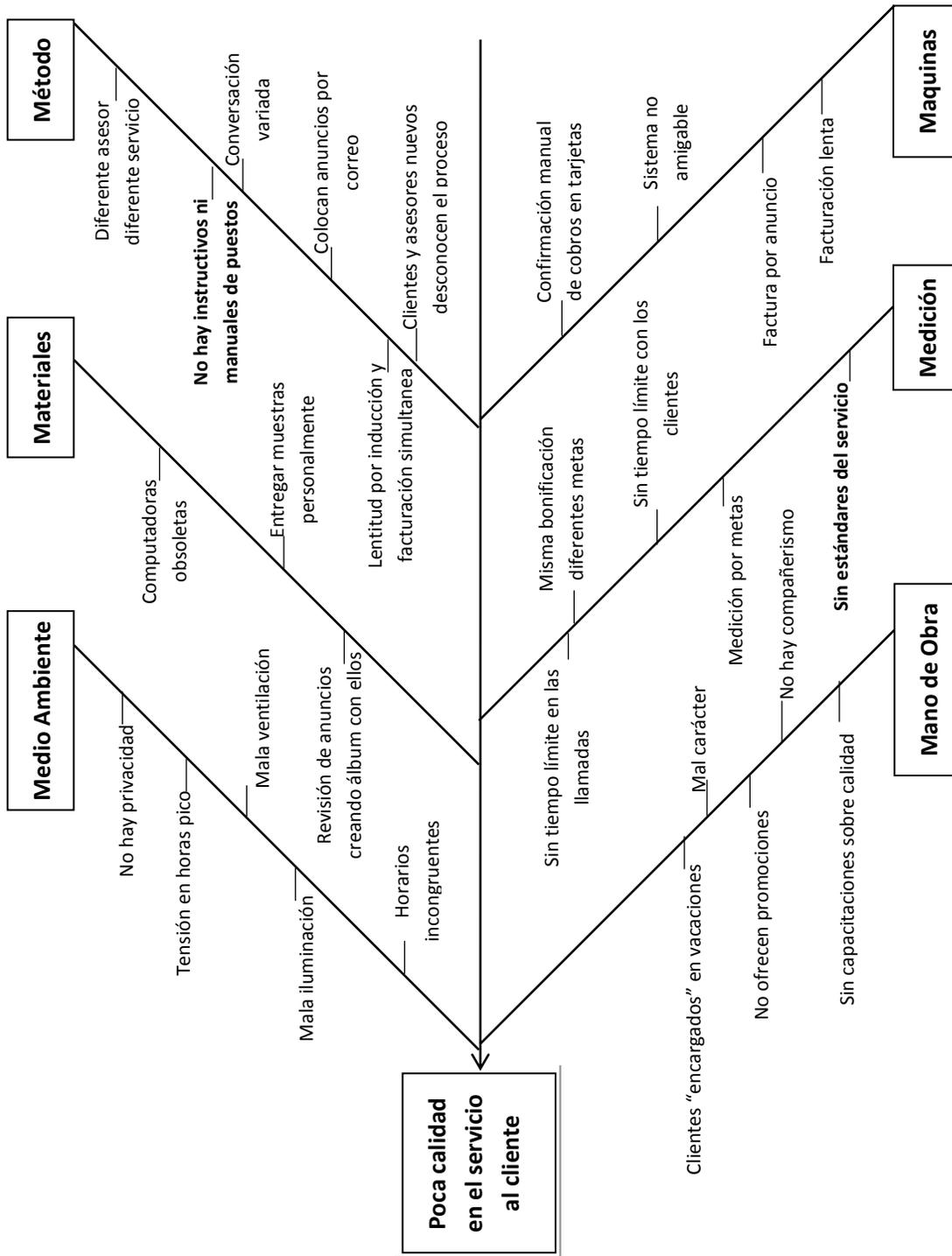
2.1.2. Definición del problema

A lo largo del tiempo en el cual se hizo observaciones, vemos cambios en el servicio al cliente. Estos cambios son propiciados por diferentes formas de atender al cliente. Diferencias que se observan en todos los asesores, unos por ser recién contratados, desconocen a profundidad el proceso para colocar un anuncio y por ello les toma más tiempo. Otros por ser asesores antiguos, toman atajos en el servicio, haciéndolo más sencillo, pero a la vez diferente de sus compañeros.

El tiempo en que un asesor tarda en atender a un cliente varia considerablemente de uno a otro. El software que se usa para colocar un anuncio, es poco amigable, ésta y muchas otras causas, dan como efecto primario la falta de calidad en el servicio al cliente provocando como problema central el estancamiento de las ventas.

Es sabido que los costos y gastos afectan directamente los dividendos de las empresas y un estancamiento en las ventas no puede sustentar los costos y gastos que cambiar respecto del tiempo, tarde o temprano la empresa se ve en una irremediable situación: cambios para mejorar.

Figura 5. Ishikawa del servicio al cliente



Fuente: elaboración propia.

- Maquinas

- La facturación es lenta debido a la lentitud del sistema en devolver el número de factura.
- Se hace una factura por cada anuncio. Si el cliente coloca 2 o más anuncios, el asesor debe hacer una factura por cada anuncio.
- Sistema no es amigable ni intuitivo, se debe recibir inducción previa a usar el sistema pues no es fácil encontrar las opciones a utilizar.
- El sistema para colocar un anuncio no está unido al sistema de cobro en tarjetas de crédito, por ello, el asesor debe ingresar manualmente la confirmación de cobro en la tarjeta de crédito.

- Medición

- No existe ningún estándar en el servicio al cliente que ayude a medir la calidad en el servicio.
- La medición de los asesores es por medio de metas, que son las mismas para todo el personal.
- Los asesores no tienen tiempo límite durante las llamadas
- Los asesores no tienen tiempo límite durante el servicio presencial con los clientes.
- Sin importar si un asesor alcanza el 100% o el 110% o el 120% de las metas reciben la misma bonificación.

- Mano de obra
 - No existe un programa de capacitaciones sobre calidad en el servicio.
 - No hay compañerismo entre los asesores
 - La mayoría de los asesores no ofrecen las promociones de temporada.
 - Algunos asesores tienen mal carácter y carecen de vocación en el servicio al cliente.
 - En periodos de vacaciones, la cartera de clientes de cada asesor, se deja encargada con otros asesores en lugar de distribuirse entre todos.

- Medio ambiente
 - En el lugar de trabajo de cada asesor, no existe el mínimo de privacidad.
 - Hay tensión en las horas pico, pues hay muchas llamadas y colas
 - Poca ventilación natural en el área de trabajo
 - Poca iluminación natural en el área de trabajo
 - Los horarios variados no favorecen al asesor ni a la empresa

- Materiales

- Las computadoras son obsoletas, algunas tienen más de 5 años de uso.
- Es necesario llevar las muestras de los anuncios personalmente al área de digitalización.
- Mensualmente se crea un álbum con algunos anuncios que se recortan de Prensa Libre para revisión de publicaciones facturadas

- Método

- El servicio es distinto si se recibe de un asesor recién contratado y de un asesor con experiencia.
- La conversación, regularmente, es variada y sobre temas fuera de contexto.
- No hay instructivos ni manuales de puestos de trabajo que ayuden a los asesores recién contratados a aprender sobre las tareas cotidianas.
- Algunos clientes, envían sus requerimientos de anuncios por correo electrónico a los asesores.
- Los asesores recién contratados desconocen el proceso tanto como los clientes nuevos.
- La inducción de los asesores nuevos, se realiza al mismo tiempo en el cual se atiende un cliente, generando lentitud en el servicio.

- Causas raíz
 - La falta de un instructivo o manual de puesto de trabajo hace que los asesores recién contratados aprendan como dar el servicio de otros asesores, quienes a su manera lo realizan, donde como resultado un servicio desigual.
 - No existen estándares para medir la calidad en el servicio al cliente

2.1.3. Pareto del servicio al cliente

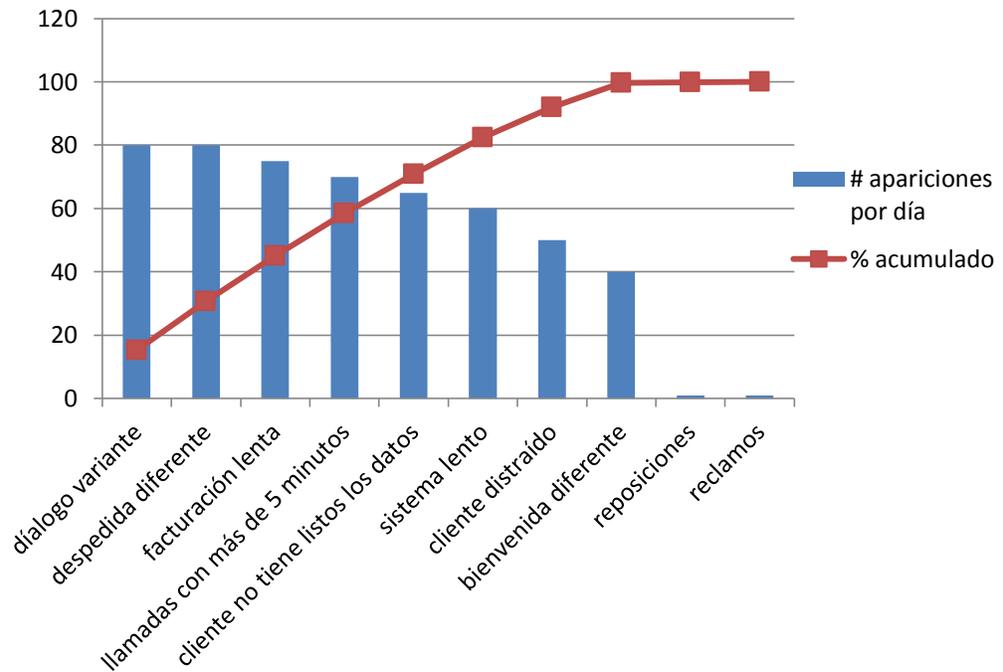
Interesante es el hecho de encontrar que el sistema lento tiene tanta influencia sobre la calidad del servicio al cliente en el área de *telemarketing* y venta mostrador.

Tabla II. Incidentes en el servicio al cliente

| Incidentes | # apariciones por día | % | % acumulado |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------|--------------|
| dialogo variante | 80 | 15.33 | 15.33 |
| despedida diferente | 80 | 15.33 | 30.65 |
| facturación lenta | 75 | 14.37 | 45.02 |
| llamadas con más de 5 minutos | 70 | 13.41 | 58.43 |
| cliente no tiene listos los datos | 65 | 12.45 | 70.88 |
| sistema lento | 60 | 11.49 | 82.38 |
| cliente distraído | 50 | 9.58 | 91.95 |
| bienvenida diferente | 40 | 7.66 | 99.62 |
| reposiciones | 1 | 0.19 | 99.81 |
| reclamos | 1 | 0.19 | 100.00 |
| | 522 | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Gráfica pareto de los incidentes



Fuente: elaboración propia.

Conclusión

Se observa que el 80% está sobre la causa sistema lento, interesante dato pues, el sistema lento hace que tanto las llamadas como las visitas que el cliente realiza a Prensa Libre se prolonguen aún si el asesor ofrece un servicio rápido al cliente.

2.2. Análisis de actividades

Siendo los procesos la radiografía de la empresa, es importante que estos sean eficaces, pues la empresa o departamento es tan eficaz como lo sean sus procesos. Para ello, se separan las partes del todo para conocer los elementos que lo conforman.

Se entiende como proceso los sucesos o actividades que van ocurriendo a medida que unas entradas se transforman en unas salidas con valor para un cliente.

Los procesos del área de servicio al cliente son: tomar los datos del anuncio (el texto o imagen), tomar la o las fechas de publicación, tomar los datos del cliente para facturar, facturar, enviar la factura por correo electrónico y/o imprimir y entregar la factura, colocar el anuncio.

Para hacer el análisis de esos procesos, se utilizan entrevistas estructuradas a fin de entender a profundidad todo lo que hace un asesor.

2.2.1. Entrevistas estructuradas

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales los que serán afectados por un proyecto o aplicación nueva.

Es un canal de comunicación entre el analista y la organización. Sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como un consejo por parte del usuario para toda idea o método nuevos.

Se realizaron cuatro entrevistas a los colaboradores del servicio al cliente, con el fin de investigar lo siguiente:

- Cuáles los pasos o procedimientos principales del proceso para colocar un anuncio, que es lo que ellos hacen a menudo y que es lo que más venden.
- Qué les molesta del proceso, qué les afecta, qué les es útil y qué cambiarían, cuál es la fuente de los errores en el proceso.
- Cuáles son los puntos clave al momento de colocar un anuncio sea cual fuere, qué es lo que crea tiempos muertos y tardanzas.
- Determinar que les gusta y que no les gusta del puesto de trabajo, qué esperan de la organización, que esperan de si mismos, como perciben su puesto de trabajo.

Figura 7. **Entrevista No. 1**

Entrevista No. 1

¿Regularmente qué dice como “Bienvenida” con un cliente? _____

¿Regularmente qué dice como “Despedida” con un cliente? _____

¿Regularmente qué frases usa como “Dialogo” con un cliente? _____

¿Qué tipo de anuncio se vende más? _____

¿Qué tipo de anuncio se vende menos? _____

¿Qué otros anuncios vende? _____

De los anuncios Clasificados ¿Cuáles se venden más? _____

De los anuncios Clasificados ¿Cuáles se venden menos? _____

¿Cuál es el proceso para colocar un Clasificado? _____

¿Cuál es el proceso para colocar un Desplegado? _____

¿Cuál es el proceso para colocar Interiores? _____

¿Cuál es el proceso para colocar una Esquela? _____

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Entrevista No. 2**

Entrevista No. 2

¿Cuál ha sido la cantidad máxima de reposiciones por mes que ha tenido? _____

¿Cuál ha sido la cantidad mínima de reposiciones por mes que ha tenido? _____

¿Cuál es su promedio de reposiciones por mes? _____

¿Cuál es la cantidad de reposiciones que le ocasionan una sanción? _____

¿Cuántas reposiciones puede hacer por mes sin adjudicarse una sanción? _____

¿Cuáles cree que son las causas más fuertes de las reposiciones? _____

¿Qué características del proceso o del sistema deben cambiar para disminuir las reposiciones por mes? _____

¿Qué tipo de anuncios genera más reclamos-reposiciones? _____

¿Cuáles errores-causas son las más comunes por los cuales hay reclamos-reposiciones? _____

¿Qué piensa en general de las Reposiciones? _____

¿Qué le motiva de las Reposiciones? _____

¿Qué le desmotiva de las Reposiciones? _____

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Entrevista No. 3**

Entrevista No. 3 Hoja 1

¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea un Clasificado? _____

Indique cuales son los motivos más comunes que alargan el proceso (Si/No):

| | |
|--|-------|
| Ciente Distráido | _____ |
| Ciente no sabe completamente sus datos | _____ |
| El Cliente conversa de otros temas | _____ |
| El Cliente alarga los saludos y despedidas | _____ |
| El Cliente no trae completos los datos | _____ |
| El Cliente desconoce el proceso | _____ |
| Es necesaria la confirmación del Cliente | _____ |
| Es necesaria la intervención de un intermediario | _____ |
| Otras, por favor, especifique | _____ |

¿Qué características del sistema alargan el proceso de colocar un Clasificado? _____

¿Cuáles son las preguntas más frecuentes al momento de colocar un Clasificado? _____

¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea un Desplegado? _____

Indique cuales son los motivos más comunes que alargan el proceso (Si/No):

| | |
|--|-------|
| Ciente Distráido | _____ |
| Ciente no sabe completamente sus datos | _____ |
| El Cliente conversa de otros temas | _____ |
| El Cliente alarga los saludos y despedidas | _____ |
| El Cliente no trae completos los datos | _____ |
| El Cliente desconoce el proceso | _____ |
| Es necesaria la confirmación del Cliente | _____ |
| Es necesaria la intervención de un intermediario | _____ |
| Otras, por favor, especifique | _____ |

¿Qué características del sistema alargan el proceso de colocar un Desplegado? _____

¿Cuáles son las preguntas más frecuentes al momento de colocar un Desplegado? _____

Continuación de la figura 9.

| Entrevista No. 3 Hoja 2 | |
|---|-------|
| ¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea un Anuncio Interior? _____ | |
| Indique cuales son los motivos más comunes que alargan el proceso (Si/No): | |
| Cliente Distráido | _____ |
| Cliente no sabe completamente sus datos | _____ |
| El Cliente conversa de otros temas | _____ |
| El Cliente alarga los saludos y despedidas | _____ |
| El Cliente no trae completos los datos | _____ |
| El Cliente desconoce el proceso | _____ |
| Es necesaria la confirmación del Cliente | _____ |
| Es necesaria la intervención de un intermediario | _____ |
| Otras, por favor, especifique _____ | |
| _____ | |
| ¿Qué características del sistema alargan el proceso de colocar un Anuncio Interior? _____ | |
| _____ | |
| _____ | |
| ¿Cuáles son las preguntas más frecuentes al momento de colocar un Desplegado? _____ | |
| _____ | |
| _____ | |
| ¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea una Esquela? _____ | |
| Indique cuales son los motivos más comunes que alargan el proceso (Si/No): | |
| Cliente Distráido | _____ |
| Cliente no sabe completamente sus datos | _____ |
| El Cliente conversa de otros temas | _____ |
| El Cliente alarga los saludos y despedidas | _____ |
| El Cliente no trae completos los datos | _____ |
| El Cliente desconoce el proceso | _____ |
| Es necesaria la confirmación del Cliente | _____ |
| Es necesaria la intervención de un intermediario | _____ |
| Otras, por favor, especifique _____ | |
| _____ | |
| ¿Qué características del sistema alargan el proceso de colocar un Esquela? _____ | |
| _____ | |
| _____ | |
| ¿Cuáles son las preguntas más frecuentes al momento de colocar un Desplegado? _____ | |
| _____ | |
| _____ | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Entrevista No. 4

Entrevista No. 4

¿Te gusta tu empleo? (S) ____ (N) ____

¿Por qué? explica por favor _____

¿Qué es lo que más te gusta de tu empleo? _____

¿Qué odias de tu empleo? _____

¿Qué cambiarías de tu empleo? _____

¿Qué te gusta de los clientes? _____

¿Qué te molesta de los clientes? _____

¿Cómo deberían ser los clientes, según tu criterio? _____

¿Para ti, que es servicio al cliente? _____

¿Qué te gusta de las ventas? _____

¿Qué no te gusta de las ventas? _____

¿Qué esperas de ti, dentro de 5 años? _____

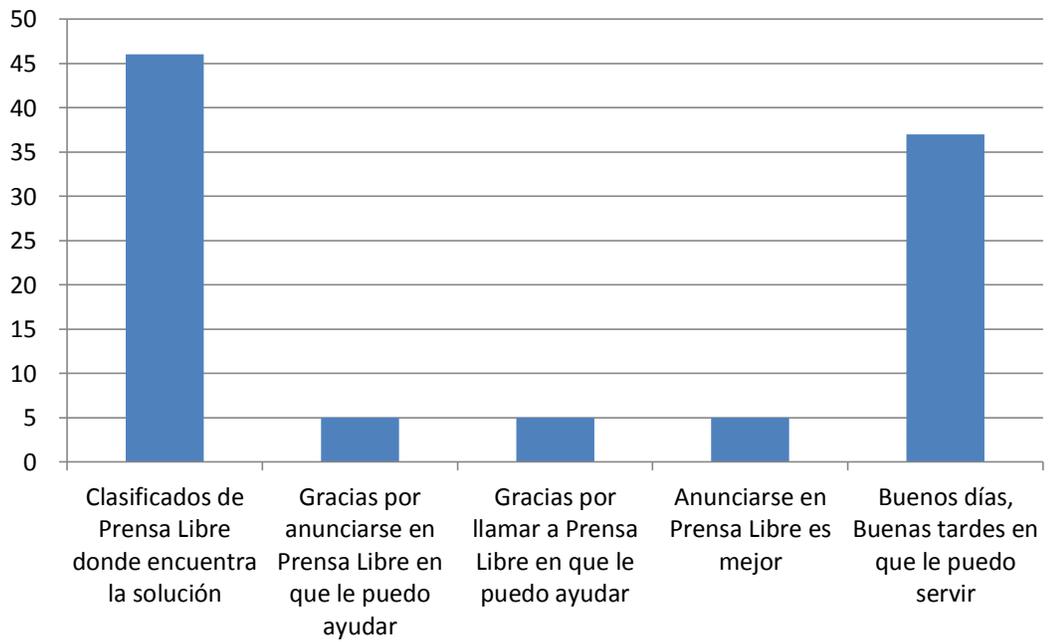
Fuente: elaboración propia.

2.2.2.1. Resultados de las entrevistas

Primera entrevista

Pregunta 1. ¿Regularmente qué dice como bienvenida con un cliente?

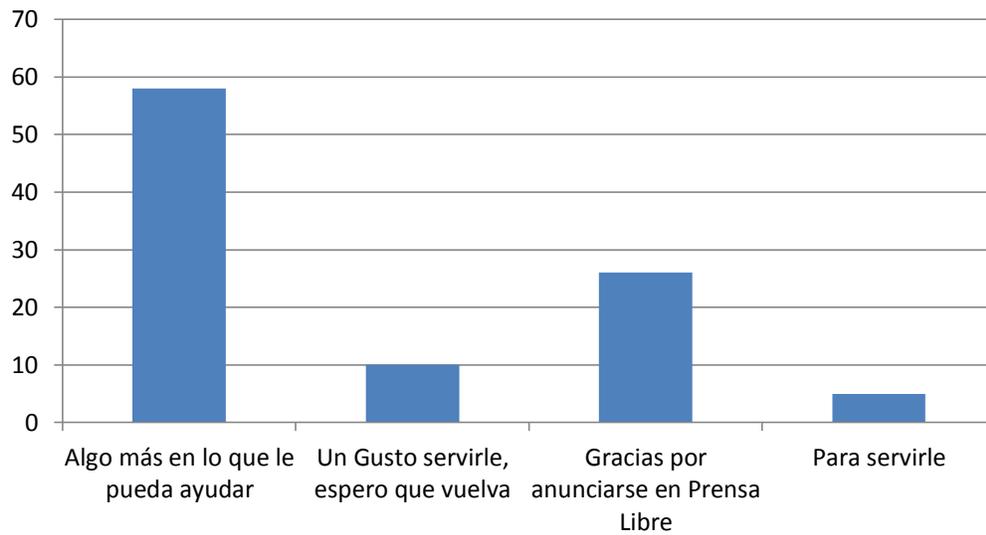
Figura 11. ¿Qué dice como bienvenida?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 2. ¿Regularmente qué dice como despedida con un cliente?

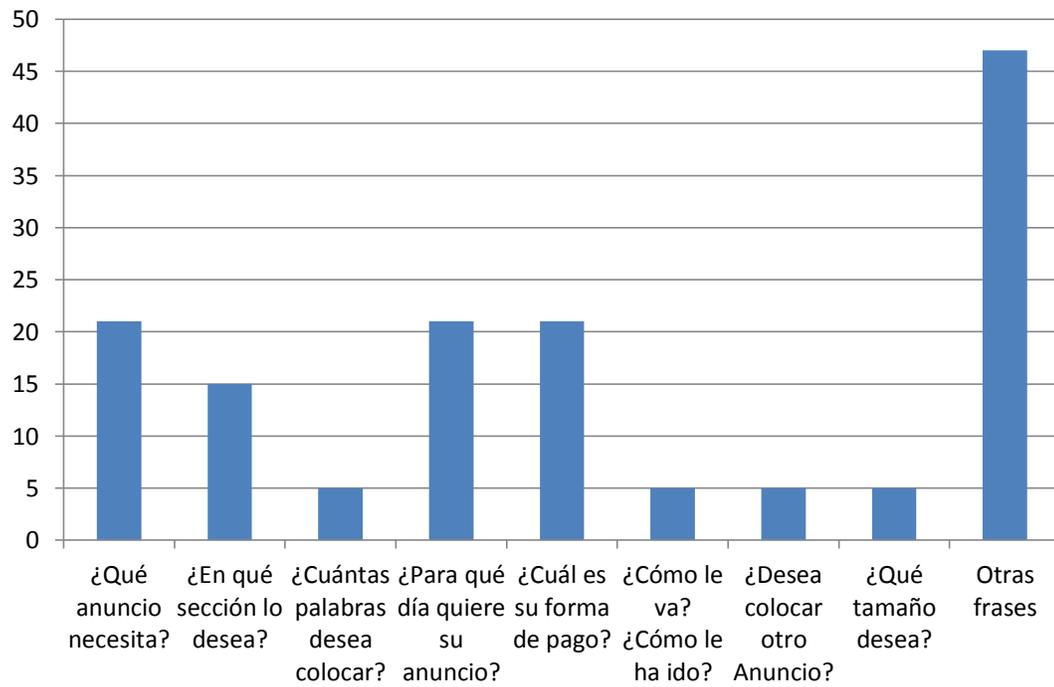
Figura 12. ¿Qué dice como despedida?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 3. ¿Regularmente qué frases usa como dialogo con un cliente?

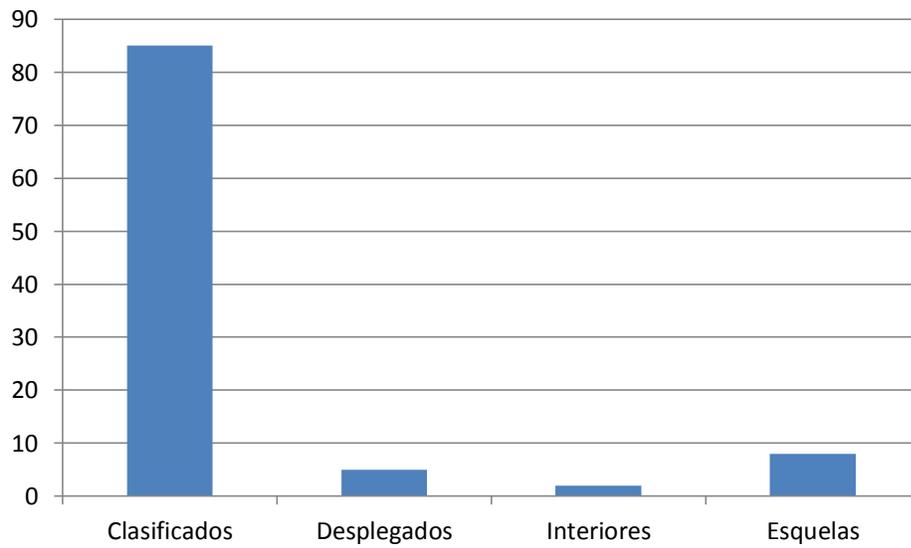
Figura 13. ¿Qué frases usa como diálogo?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 4. ¿Qué tipo de anuncio se vende más? ¿Cuál vende menos?

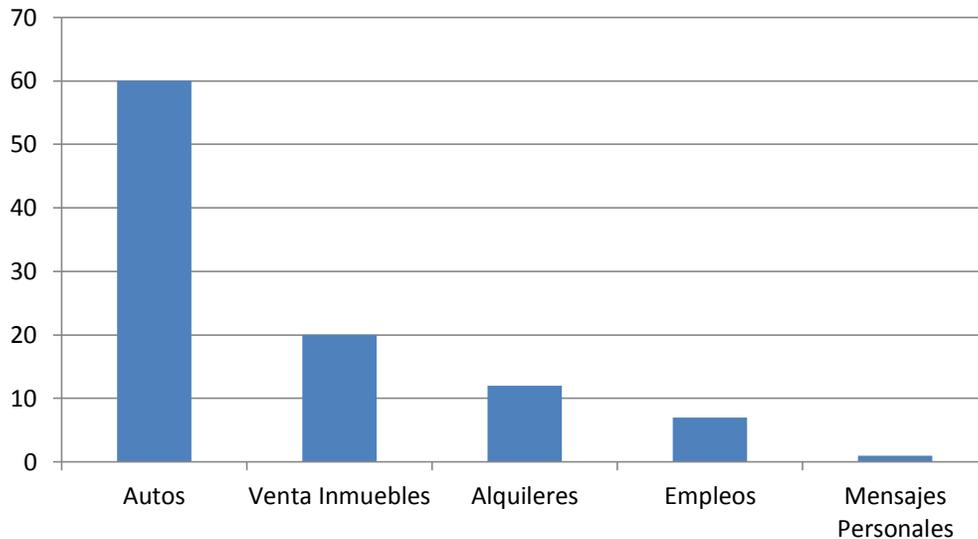
Figura 14. ¿Qué anuncio se vende más?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 5. De los anuncios clasificados ¿Cuál se vende más? ¿Cuál se vende menos?

Figura 15. ¿Qué clasificado se vende más?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 6. ¿Cuál es el proceso para colocar un clasificado?

- Bienvenida al cliente
- Tomar datos del cliente
- Tomar el texto del anuncio
- Establecer la fecha de publicación del anuncio
- Cobrar el anuncio
- Guardar el anuncio con código de anuncio clasificado

Pregunta 7. ¿Cuál es el proceso para colocar un desplegado?

- Bienvenida al cliente
- Tomar datos del cliente
- Tomar el texto del anuncio
- Establecer la fecha de publicación del anuncio
- Cobrar el anuncio
- Guardar el anuncio con código de anuncio desplegado

Pregunta 8. ¿Cuál es el proceso para colocar un anuncio interior?

- Bienvenida al cliente
- Tomar los datos del cliente
- Tomar el texto del anuncio
- Establecer la fecha de publicación del anuncio
- Cobrar el anuncio
- Guardar el anuncio con código de anuncio interior

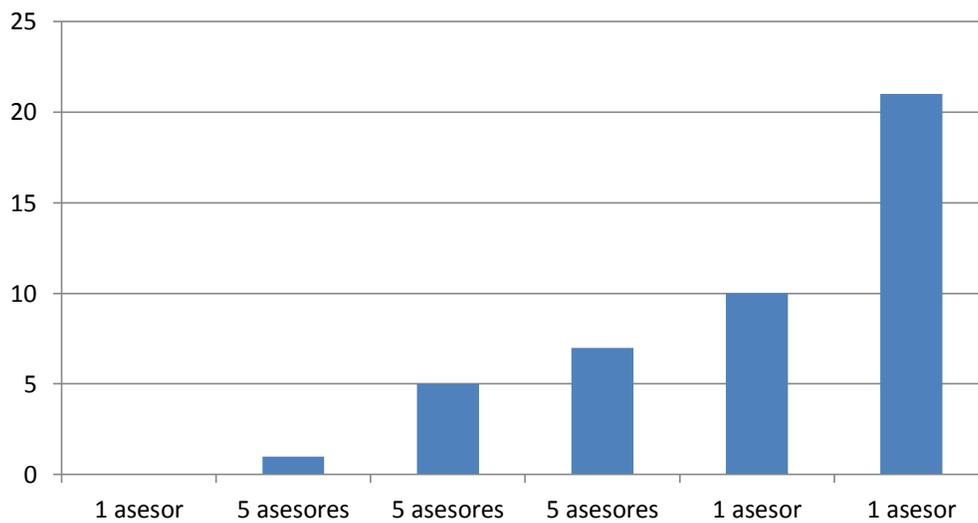
Pregunta 9. ¿Cuál es el proceso para colocar una esquila?

- Bienvenida al cliente
- Tomar los datos del cliente
- Tomar el texto del anuncio
- Establecer la fecha de publicación del anuncio
- Cobrar el anuncio
- Guardar el anuncio con código de esquila

Segunda entrevista

Pregunta 1. ¿Cuál ha sido la cantidad máxima de reposiciones por mes que ha tenido?

Figura 16. **Cantidad máxima de reposiciones**



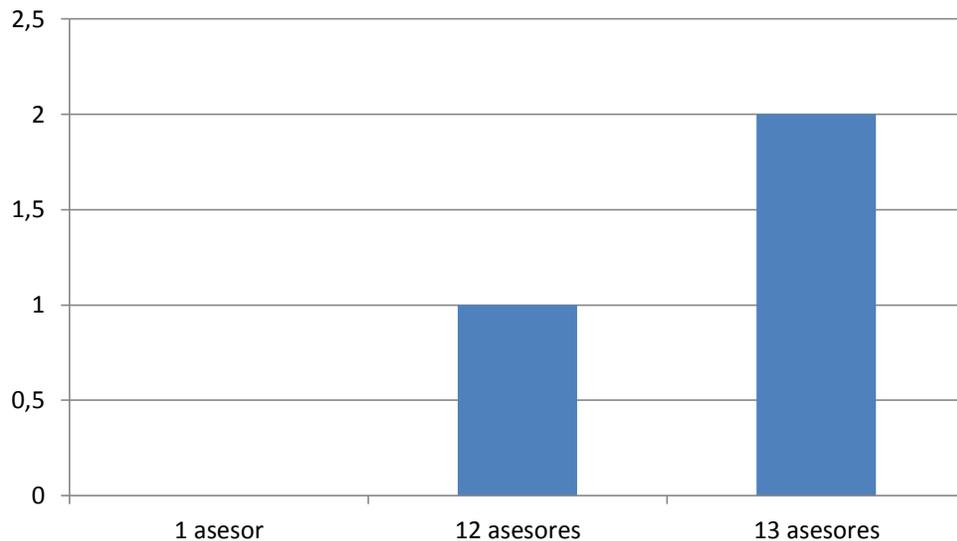
Fuente: elaboración propia.

Pregunta 2. ¿Cuál ha sido la cantidad mínima de reposiciones por mes que ha tenido?

0 Cero

Pregunta 3. ¿Cuál es su promedio de reposiciones por mes?

Figura 17. **Promedio de reposiciones por mes**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 4. ¿Cuál es la cantidad de reposiciones que le ocasionan una sanción?

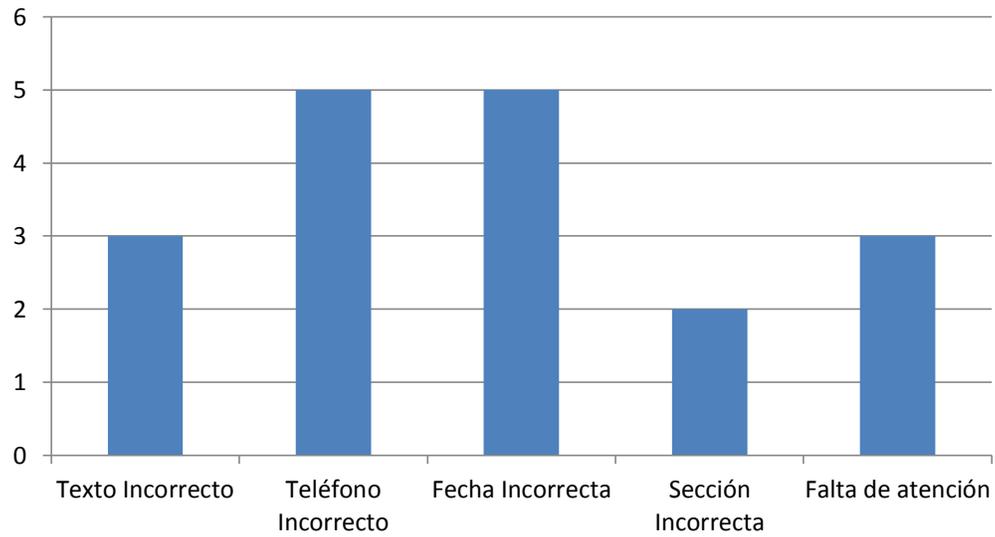
3 es la cantidad de reposiciones que ocasionan una sanción

Pregunta 5. ¿Cuántas reposiciones puede hacer por mes sin adjudicarse una sanción?

2 reposiciones por mes es lo permitido para cada asesor sin adjudicarse una sanción

Pregunta 6. ¿Cuáles cree que son las causas más fuertes de las reposiciones?

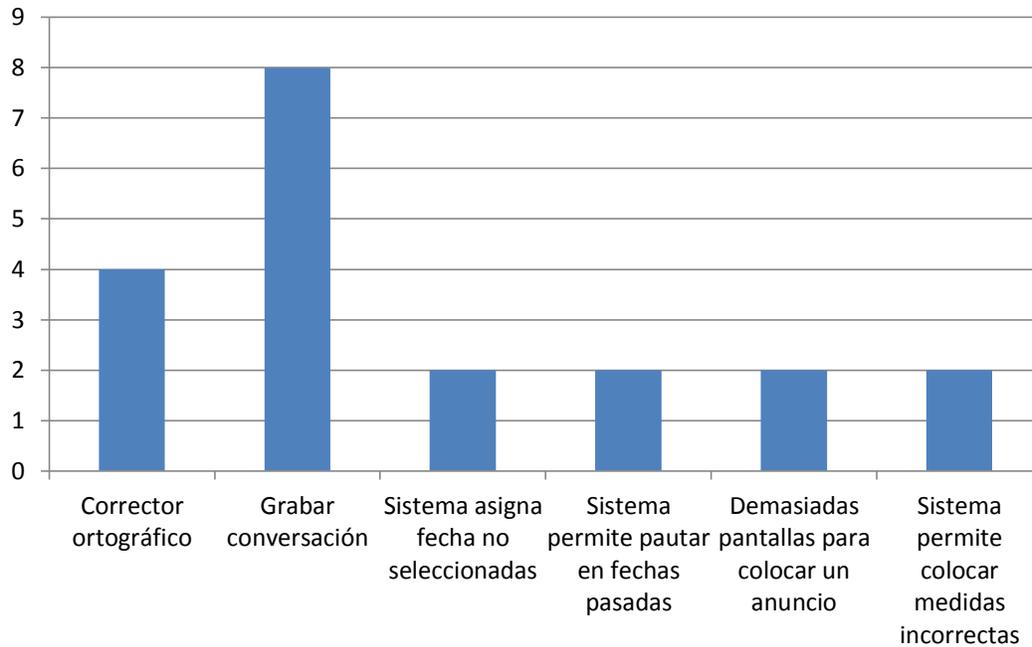
Figura 18. **Causas de las reposiciones**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 7. ¿Qué características del proceso o del sistema deben cambiar para disminuir las reposiciones por mes?

Figura 19. **¿Qué características deben cambiar para menos reposiciones?**



Fuente: elaboración propia.

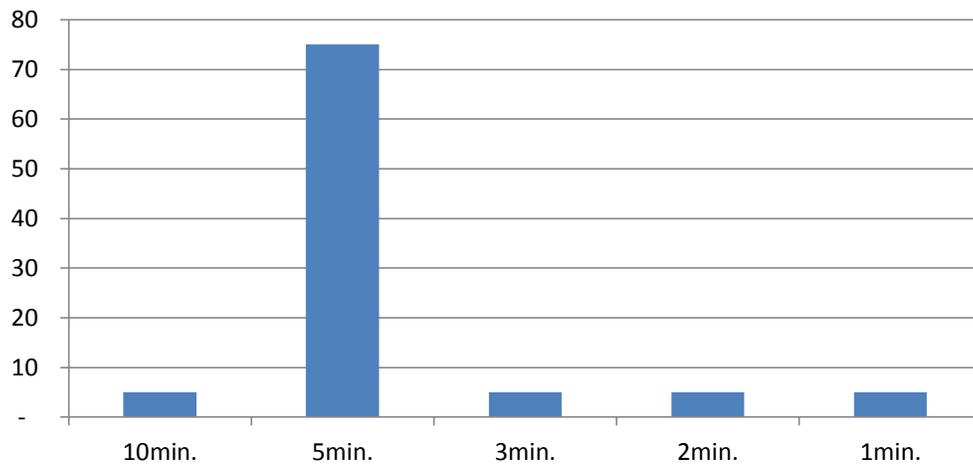
Pregunta 8. ¿Qué tipo de anuncios genera más reclamos-reposiciones?

Los anuncios clasificados

Tercera entrevista

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea un clasificado?

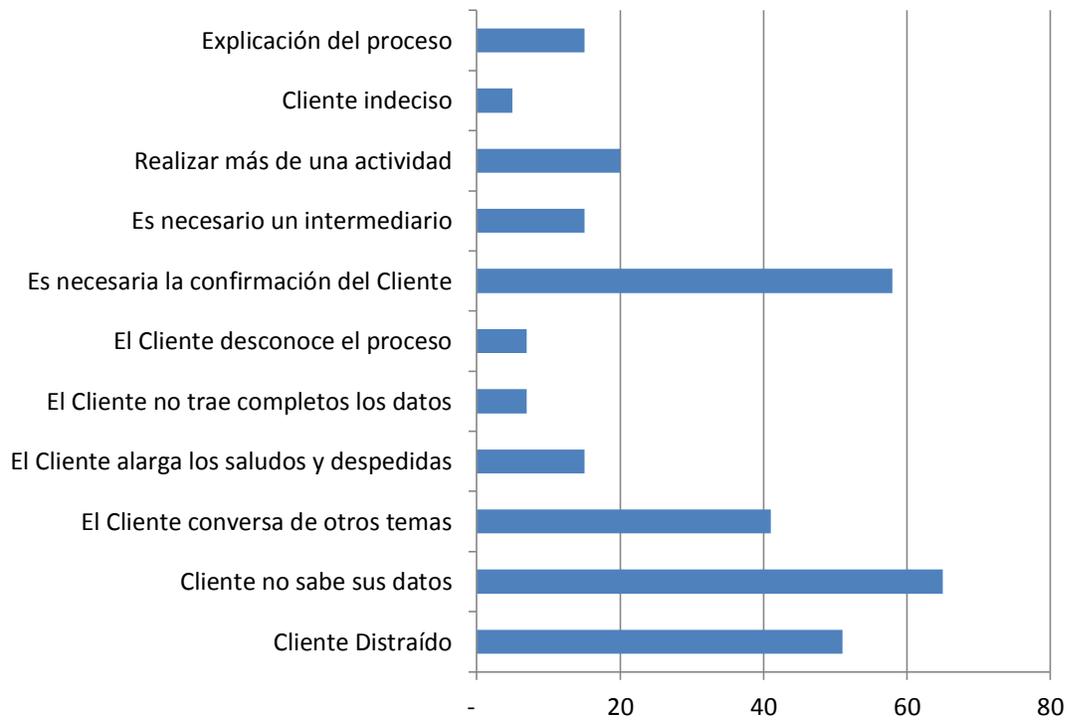
Figura 20. **Tiempo promedio para un clasificado**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 2. Indique cuales son los motivos más comunes que alargan el proceso (Si/No):

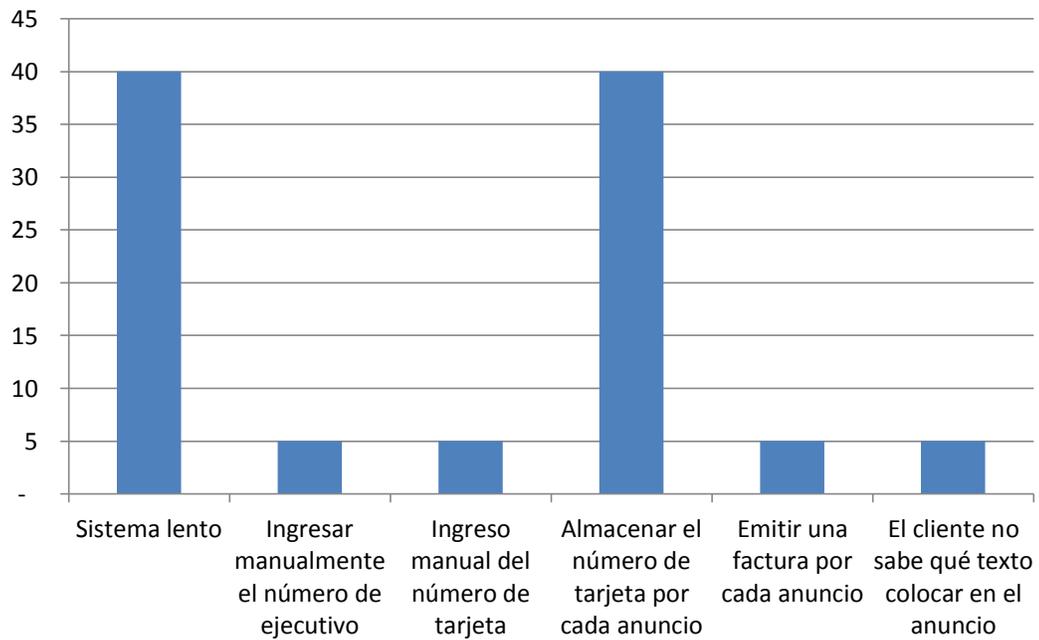
Figura 21. **Motivos que alargan el proceso**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 3. ¿Qué características del sistema alargan el proceso de colocar un clasificado?

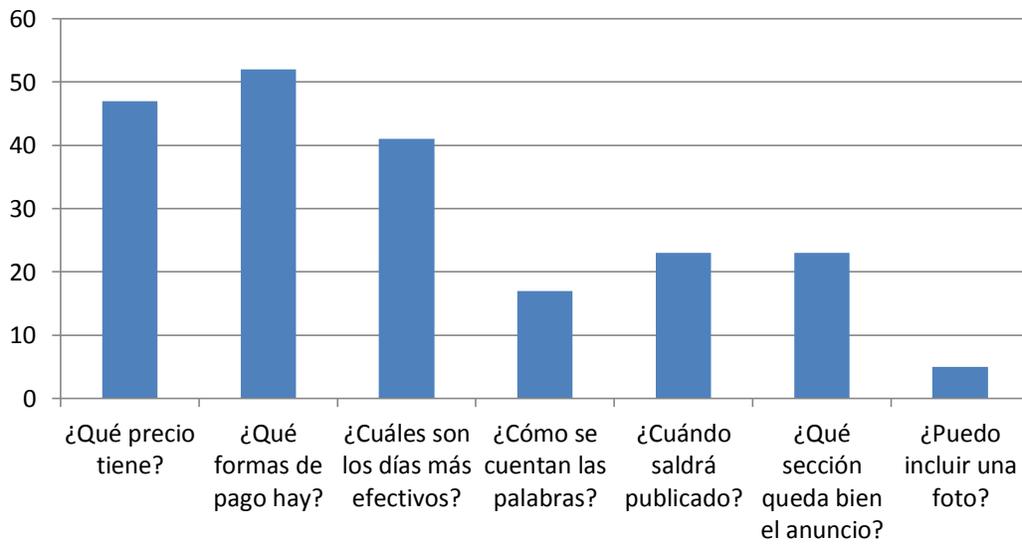
Figura 22. **Características del sistema que alargan el proceso**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las preguntas más frecuentes al momento de colocar un clasificado?

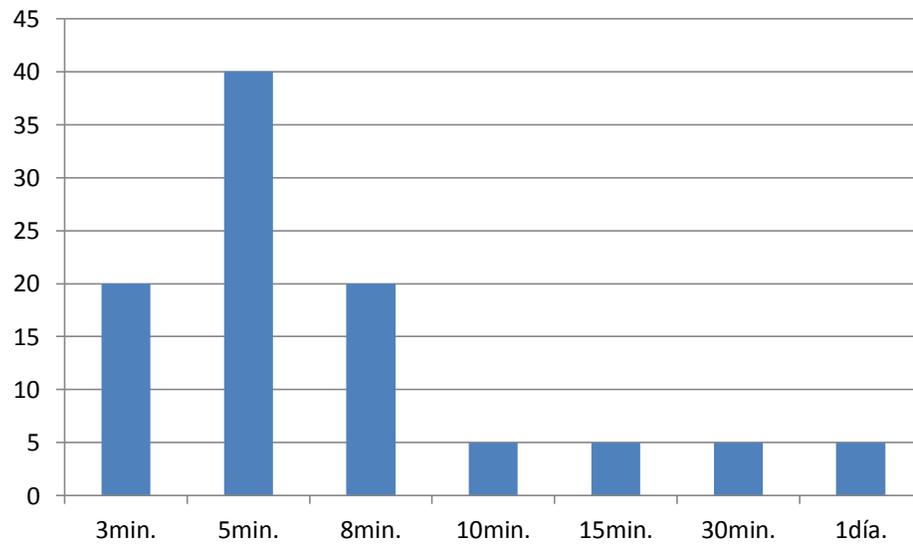
Figura 23. Preguntas frecuentes al colocar un clasificado



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea un desplegado?

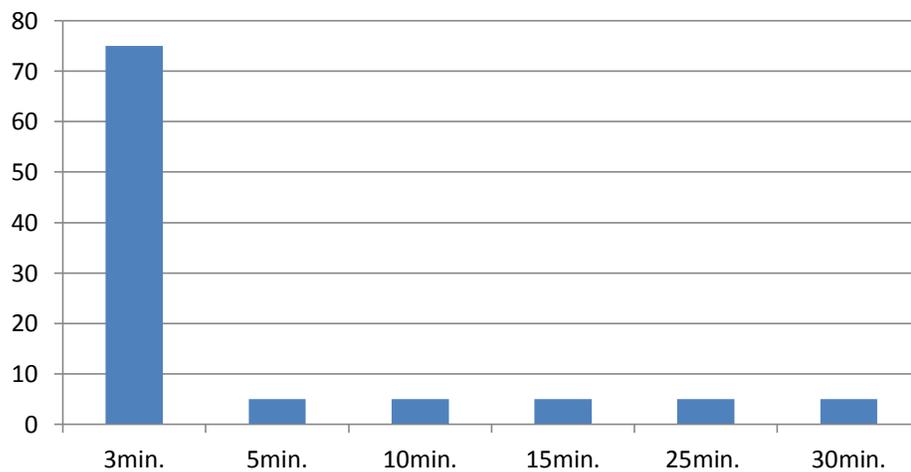
Figura 24. **Tiempo promedio para colocar un desplegado**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 6. ¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea un anuncio no clasificado?

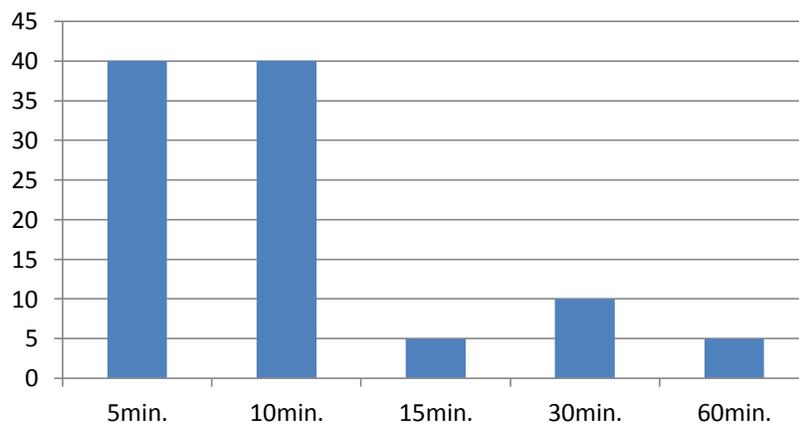
Figura 25. **Tiempo promedio para un anuncio no clasificado**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 7. ¿Cuánto tiempo en promedio utiliza para atender a un cliente que desea una esquila?

Figura 26. **Tiempo promedio para una esquila**

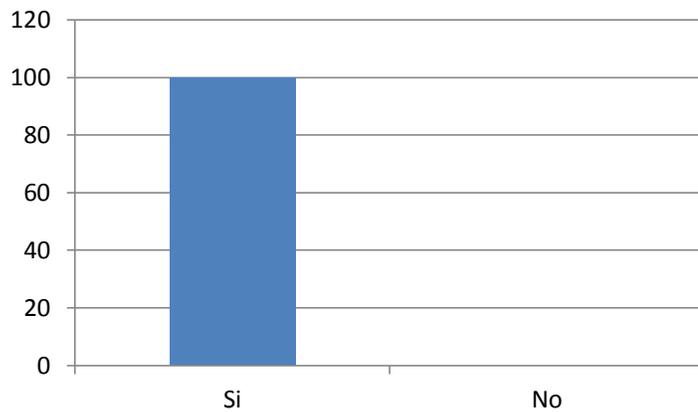


Fuente: elaboración propia.

Cuarta entrevista

Pregunta 1. ¿Te gusta tu empleo?

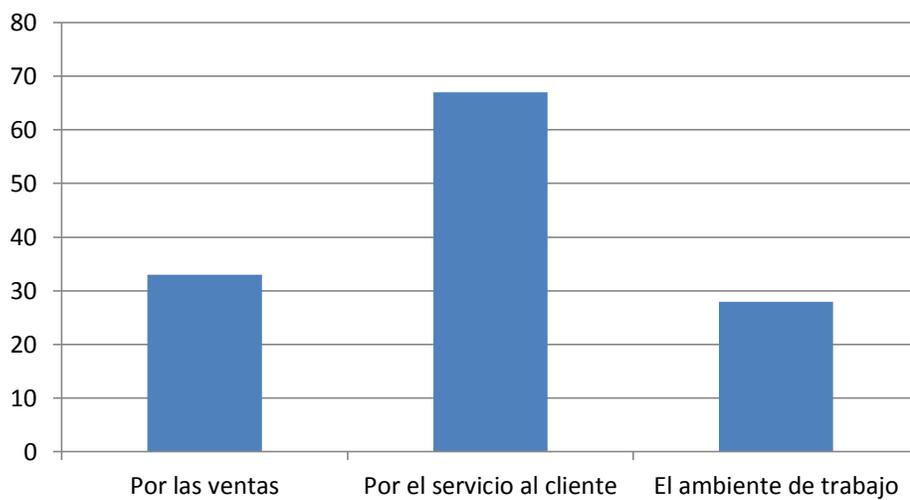
Figura 27. ¿Te gusta tu empleo?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 2. ¿Por qué? explica por favor

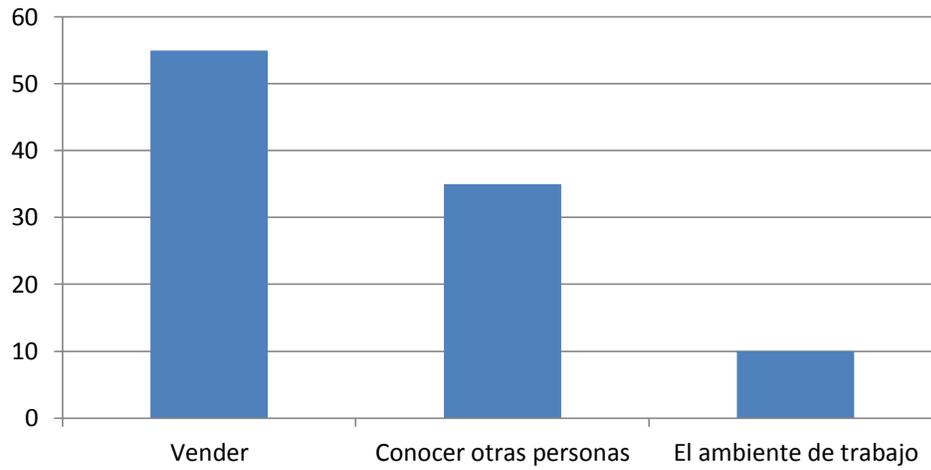
Figura 28. ¿Por qué te gusta tu empleo?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 3. ¿Qué es lo que más te gusta de tu empleo?

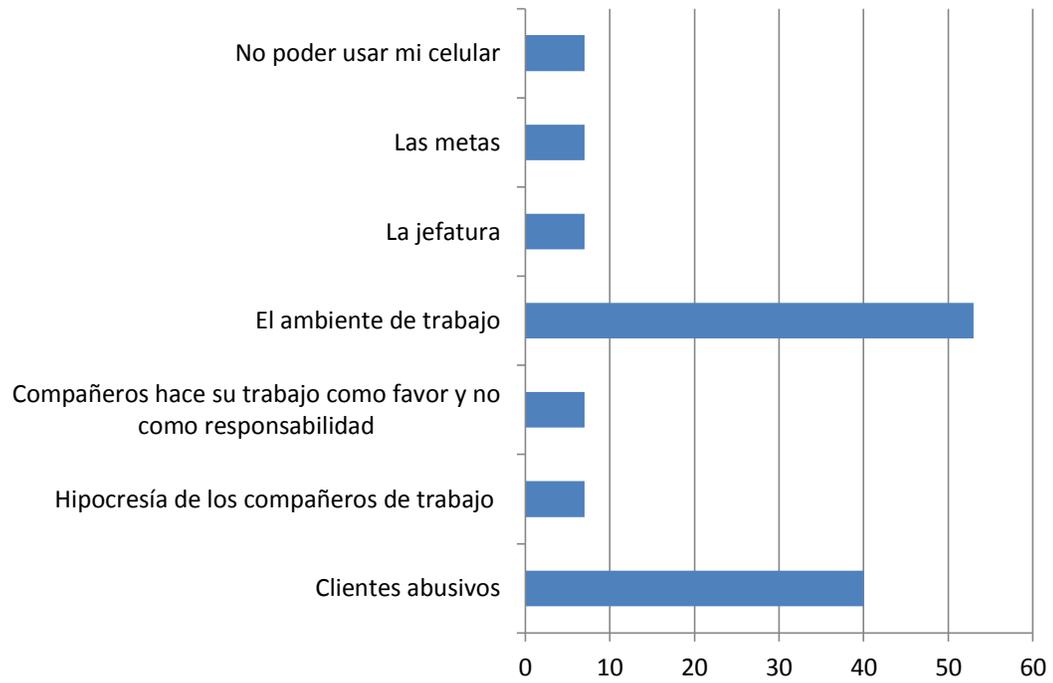
Figura 29. ¿Qué te gusta más de tu empleo?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 4. ¿Qué odias de tu empleo?

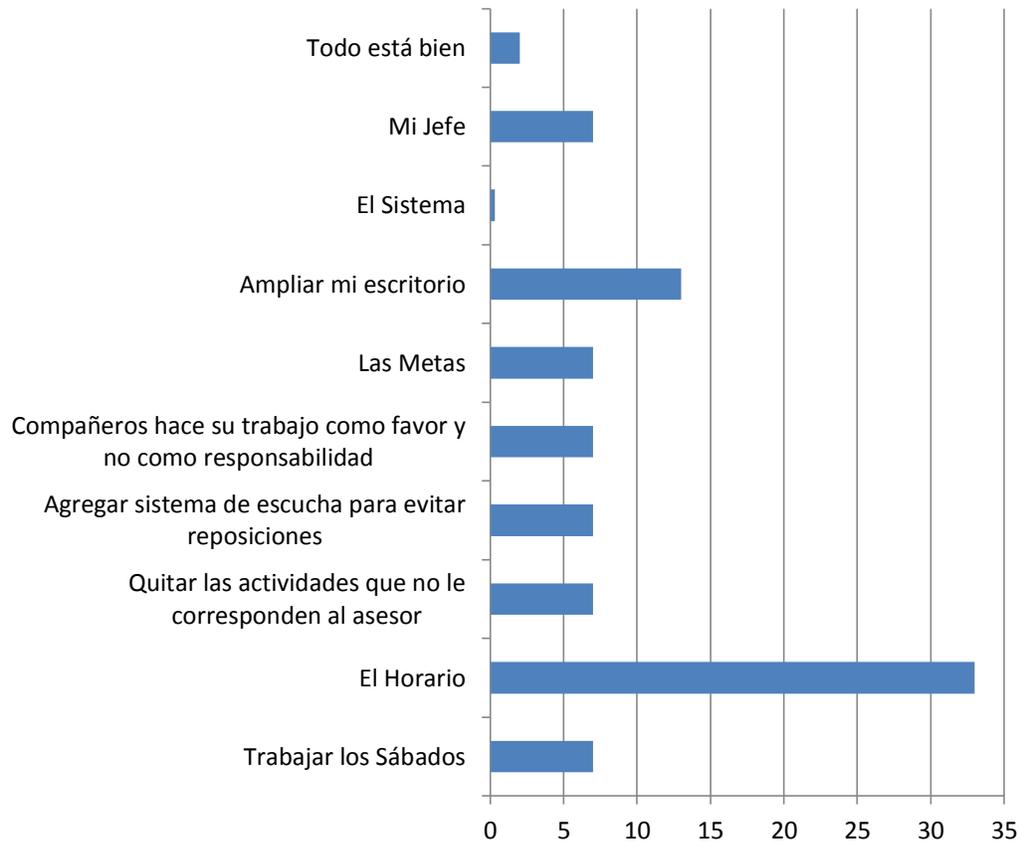
Figura 30. ¿Qué odias de tu empleo?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 5. ¿Qué cambiarías de tu empleo?

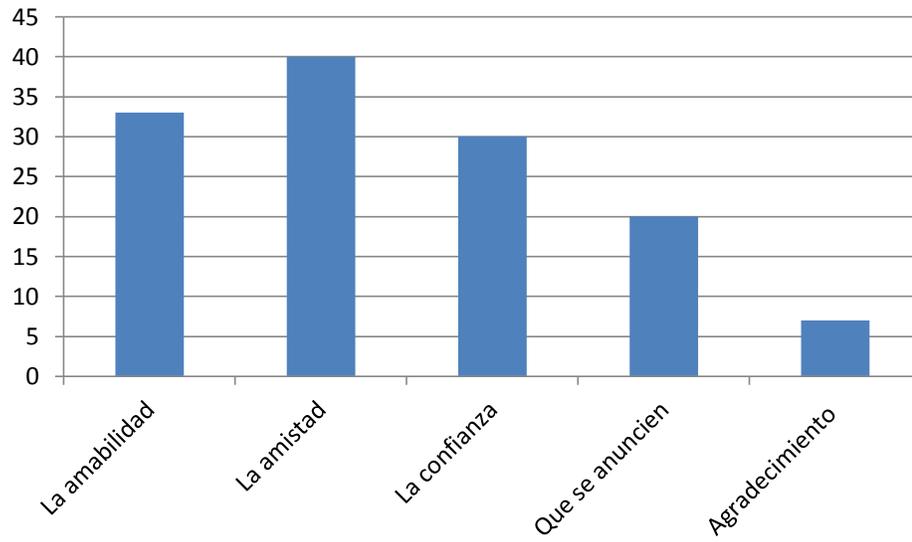
Figura 31. ¿Qué cambiarías de tu empleo?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 6. ¿Qué te gusta de los clientes?

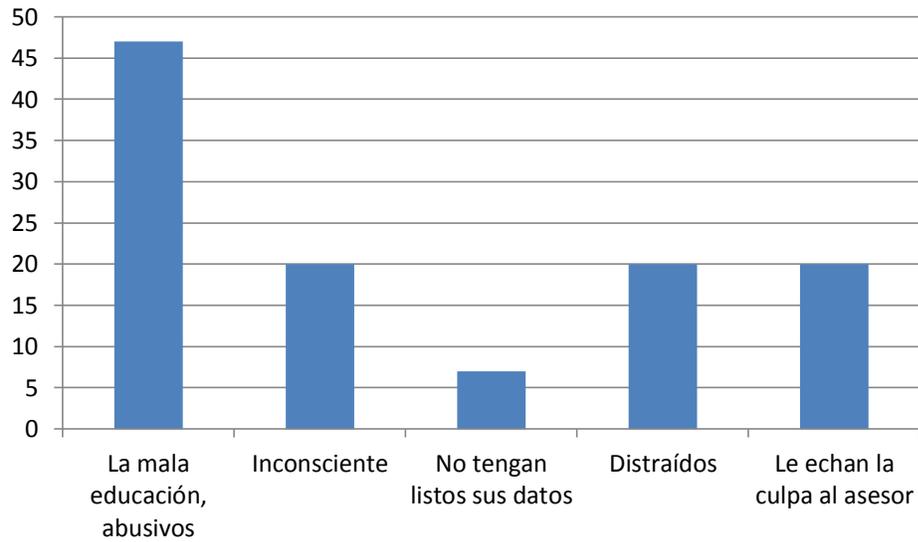
Figura 32. ¿Qué te gusta de los clientes?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 7. ¿Qué te molesta de los clientes?

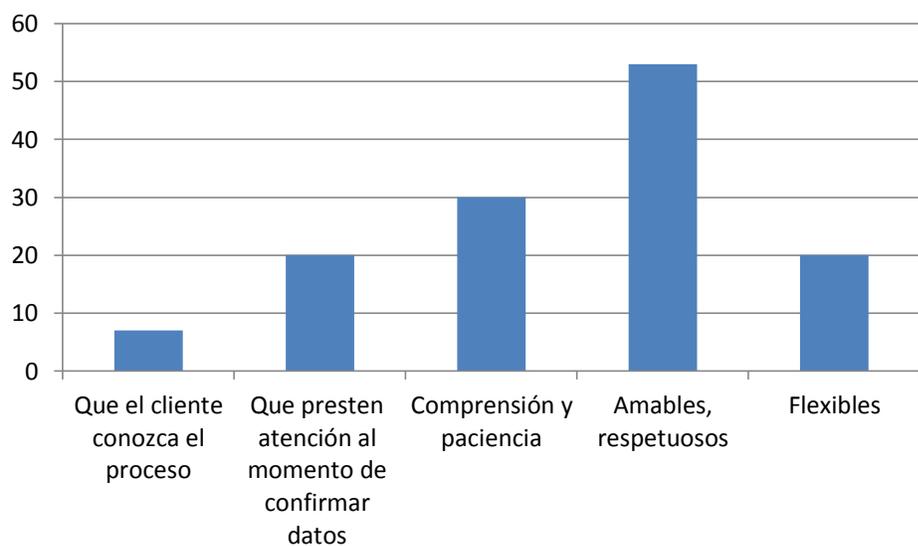
Figura 33. ¿Qué te molesta de los clientes?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 8. ¿Cómo deberían ser los clientes, según tu criterio?

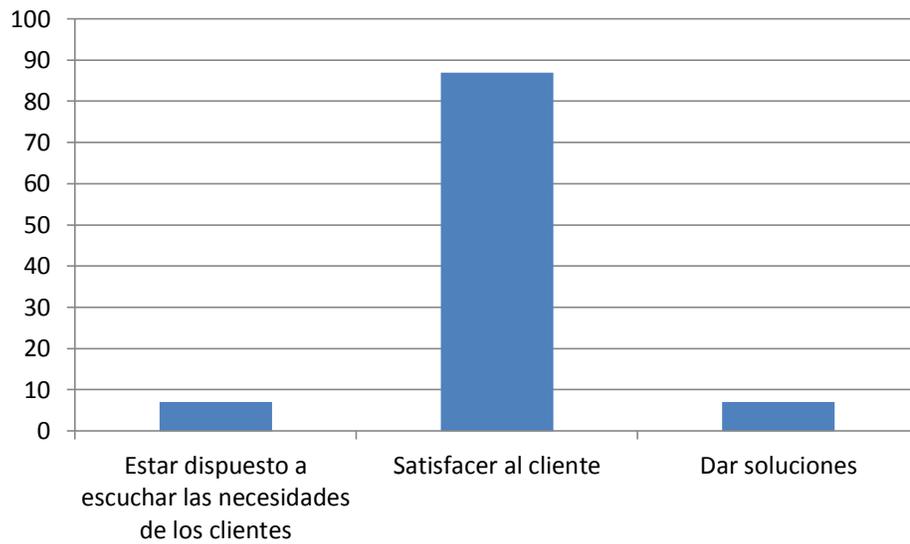
Figura 34. ¿Cómo deberían ser los clientes?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 9. ¿Para ti, que es servicio al cliente?

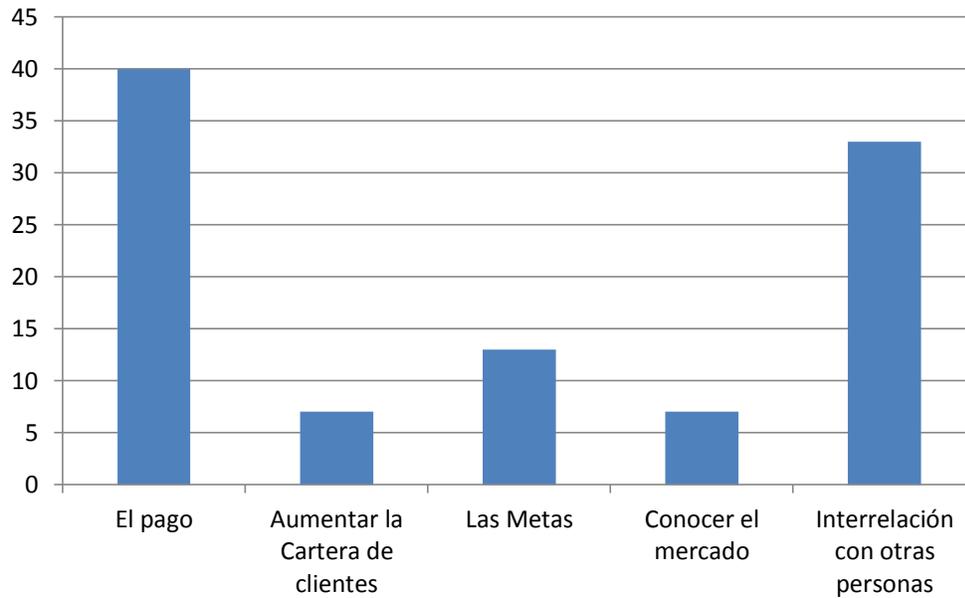
Figura 35. ¿Qué es el servicio al cliente?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 10. ¿Qué te gusta de las ventas?

Figura 36. ¿Qué te gusta de las ventas?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 11. ¿Qué no te gusta de las ventas?

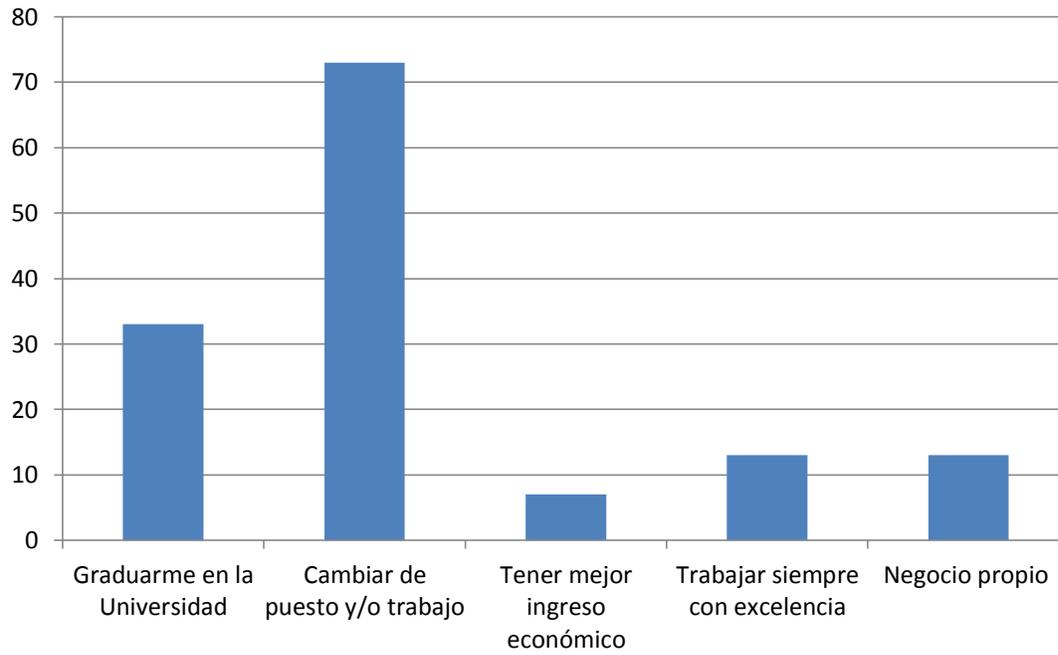
Figura 37. ¿Qué no te gusta de las ventas?



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 12. ¿Qué esperas de ti, dentro de 5 años?

Figura 38. ¿Qué esperas de ti?



Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Medición de tiempos

El estudio de tiempos es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, partiendo de un número de observaciones, el tiempo para llevar a cabo una tarea determinada con arreglo a una norma de rendimiento preestablecido. En este caso, el arreglo promedio, según las entrevistas anteriores para colocar un anuncio clasificado es 5 minutos y 10 para cualquier otro tipo de anuncio (no clasificado, desplegado y esquila).

Se trata de determinar varios tiempos. Tiempo medio en atender a un cliente telefónicamente, y tiempo en atender un cliente presencialmente (clasificado, desplegado, no clasificado y esquila).

Aunque el tiempo de una llamada o atender a un cliente presencialmente, depende directamente del tipo de anuncios que el cliente está colocando, se pretende medir cuanto tiempo el asesor de servicio al cliente tarda en atender a un cliente en general, a fin de establecer tiempos de espera y productividad.

Esta toma de tiempos se realizó con cronometro en mano, cronometrando de forma acumulativa a lo largo de todos los elementos, la muestra se tomó en venta mostrador y *telemarketing* con 25 personas como población.

- Consideraciones generales para cualquier tipo de anuncio

El tiempo que un asesor pasa en el trabajo es de 44 horas. Aproximadamente está en el servicio sanitario 14 minutos por día.

44 horas son = 2,640 minutos

14 minutos por 6 días = 84 minutos

2640 es el 100% por tanto 84 minutos es el 3%

$(84 \times 100) / 2640 = 3.1818181818181818\%$

Que representan las interrupciones

La fatiga afecta el trabajo del asesor, haciendo que este intente distraerse para sobre ponerse, regularmente por las tardes, durante las llamadas comenta con sus compañeros lo que considera gracioso del cliente, presiona el botón de silencio de su aparato telefónico y realiza ésta acción. Este momento de relación, suele suceder durante las tardes, y le toma al asesor alrededor de 15 segundos por cada vez que lo hace.

Sumando esos cortos momentos de distracción más el tiempo extra que el asesor tarda en ejecutar una acción, debido a la fatiga, en un día, el asesor pierde hasta 10 minutos.

44 horas son = 2640 minutos

10 minutos por 6 días = 60 minutos

2640 es el 100% por tanto 60 minutos es el 2%

$$(60 \times 100) / 2640 = 2.272727272727\%$$

Que representa el tiempo perdido por fatiga

Durante una llamada, si el asesor tiene confianza con el cliente, si ya lo conoce por ser un cliente frecuente, regularmente bromea con el cliente y viceversa o bien, platican de temas diversos ajenos al proceso de colocar un anuncio. La suma de estos tiempos, en un día, llega hasta 45 minutos.

44 horas son = 2640 minutos

45 minutos por 6 días = 270 minutos

2640 es el 100% por tanto 270 minutos es el 10%

$$(270 \times 100) / 2640 = 10.227272727272\%$$

Que representa el manejo de la situación en el teléfono

La calificación por llamada, es igual al 5%, es un valor que el departamento de servicio al cliente, asigna a sus asesores, a fin de suavizar los cálculos números que se realicen.

El 5% representa, todos aquellos tiempos que no se tomaron en cuenta por ser poco frecuentes, y la suma de los decimales que no se hayan tomado en cuenta en los valores de las interrupciones, fatiga y manejo de situación. Es un valor que el Departamento de Servicio al Cliente, tiene preestablecido para este tipo de cálculos.

- Resumen

Interrupciones = 3%

Fatiga general = 2%

Manejo de la situación (control de la llamada) = 10%

Tolerancia = 3+2+10 = 15%

Calificación por llamada = 5%

- Tiempo por anuncio clasificado y desplegado

Tabla III. **Anuncio clasificado (en minutos)**

| Tiempos en minutos para colocar un clasificado | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 2 | 10 |
| 7 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 5 | 4 |

Fuente: elaboración propia.

- Tiempo promedio

$$(5+3+5+5+1+5+5+5+2+10+7+5+5+6+4+5+6+7+5+4)/20 = 5 \text{ minutos}$$

- Moda

1 min – 1 vez

2 min – 1 vez

3 min – 1 vez

4 min – 2 veces

5 min – 10 veces

6 min – 2 veces

7 min – 2 veces

10 min – 1 vez

La moda es 5 minutos

- Tiempo normal

(Tiempo promedio x Calificación)

$$(5 \times 1.05) = 5.25 \text{ minutos o } 5 + (5 \times 0.05)$$

- Tiempo estándar

$$5.25 (1+0.15) = 6.4 \text{ minutos}$$

Tabla IV. **Anuncios desplegados (en minutos)**

| Tiempos en minutos para colocar un anuncio desplegado | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|---|----|---|----|
| 5 | 10 | 10 | 2 | 3 | 15 | 5 | 5 | 8 | 3 |
| 8 | 5 | 10 | 15 | 10 | 8 | 7 | 10 | 8 | 10 |

Fuente: elaboración propia.

- Tiempo promedio

$$(5+10+10+2+3+15+5+5+8+3+8+5+10+15+10+8+7+10+8+10)/20 = 7.85 =$$

8 minutos

- Moda

2 min – 1 vez

3 min – 2 veces

5 min – 4 veces

7 min – 1 vez

8 min – 4 veces

10 min – 6 veces

15 min – 2 veces

La moda es 10 minutos

- Tiempo normal

(Tiempo promedio x calificación)

$$(7.85 \times 1.05) = 8.2425 \text{ minutos o } 7.85 + (7.85 \times 0.05)$$

- Tiempo estándar

$$7.85 (1+0.15) = 9.0275 \text{ minutos}$$

- Tiempo por anuncio no clasificado y esquelas

Tabla V. **Anuncio no clasificado o interiores (en minutos)**

| Tiempos en minutos para colocar un anuncio no clasificado | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 15 | 25 | 20 | 20 | 15 | 3 | 30 | 15 | 20 | 5 |
| 10 | 10 | 5 | 15 | 10 | 15 | 20 | 18 | 20 | 15 |

Fuente: elaboración propia.

- Tiempo promedio

$$\frac{(15+25+20+20+15+3+30+15+20+5+10+10+5+15+10+15+20+18+20+15)}{20} = 15.3 \text{ minutos}$$

- Moda

3 min – 1 vez

5 min – 2 veces

10 min – 3 veces

15 min – 6 veces

20 min – 5 veces

25 min – 1 vez

30 min – 1 vez

La moda es 15 minutos

- Tiempo normal

(Tiempo promedio x calificación)

$$(15.3 \times 1.05) = 16.35 \text{ minutos o } 15.3 + (15.3 \times 0.05)$$

- Tiempo estándar

$$15.3 (1+0.15) = 17.595 \text{ min. Aprox } 17.6 \text{ min.}$$

Tabla VI. **Esquelas (en minutos)**

| Tiempos en minutos para colocar una esquila | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 30 | 15 | 5 | 10 | 7 | 8 | 30 | 5 | 2 | 10 |
| 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 25 | 20 | 15 | 10 | 30 |

Fuente: elaboración propia.

- Tiempo promedio

$$(30+15+5+10+7+8+30+5+2+10+10+15+20+25+30+25+20+15+10+30)/20$$

$$= 16.6 \text{ minutos}$$

- Moda

2 min – 1 vez

5 min – 2 veces

7 min – 1 vez

8 min – 1 vez

10 min – 4 veces

15 min – 3 veces

20 min – 2 veces

25 min – 2 veces

30 min – 4 veces

La moda es 10 y 30 minutos

- Tiempo normal

(Tiempo promedio x calificación)

$(16.6 \times 1.05) = 17.43$ minutos o $16.6 + (16.6 \times 0.05)$

- Tiempo estándar

$16.6 (1+0.15) = 19.09$ minutos

2.2.3. Medición de llamadas

A continuación se muestra el conteo de las llamadas por hora y por día del área *telemarketing*, a fin de determinar el porcentaje de servicio y las llamadas abandonadas.

Tabla VII. Llamadas por hora

| TELEMAKETING | LUNES | | | MARTES | | | MIÉRCOLES | | |
|----------------|-------------|-----------|---------------|-------------|-----------|---------------|-------------|------------|---------------|
| | CONT. | ABAND. | % SERV. | CONT. | ABAND. | % SERV. | CONT. | ABAND. | % SERV. |
| 08:00 a 09:00 | 116 | 6 | 95.08% | 142 | 1 | 99.30% | 259 | 10 | 96.28% |
| 09:00 a 10:00 | 152 | 10 | 93.83% | 207 | 6 | 97.18% | 489 | 17 | 96.64% |
| 10:00 a 11:00 | 169 | 3 | 98.26% | 242 | 1 | 99.59% | 611 | 2 | 99.67% |
| 11:00 a 12:00 | 234 | 5 | 97.91% | 268 | 2 | 99.26% | 799 | 27 | 96.73% |
| 12:00 a 13:00 | 246 | 9 | 96.47% | 289 | 5 | 98.30% | 894 | 37 | 96.03% |
| 13:00 a 14:00 | 207 | 2 | 99.04% | 228 | 5 | 97.85% | 709 | 12 | 98.34% |
| 14:00 a 15:00 | 132 | 0 | 100.00% | 204 | 11 | 94.88% | 307 | 6 | 98.08% |
| 15:00 a 16:00 | 113 | 1 | 99.12% | 175 | 3 | 98.31% | 249 | 9 | 96.51% |
| 16:00 a 17:00 | 108 | 2 | 98.18% | 165 | 8 | 95.38% | 153 | 3 | 98.08% |
| 17:00 a 18:00 | 82 | 1 | 98.80% | 162 | 6 | 96.43% | 81 | 2 | 97.59% |
| TOTALES | 1559 | 39 | 97.56% | 2082 | 48 | 97.75% | 4551 | 125 | 97.33% |

| TELEMAKETING | JUEVES | | | VIERNES | | |
|----------------|-------------|-----------|---------------|-------------|------------|---------------|
| | CONT. | ABAND. | % SERV. | CONT. | ABAND. | % SERV. |
| 08:00 a 09:00 | 110 | 2 | 98.21% | 199 | 15 | 92.99% |
| 09:00 a 10:00 | 173 | 1 | 99.43% | 288 | 3 | 98.97% |
| 10:00 a 11:00 | 191 | 2 | 98.96% | 299 | 5 | 98.36% |
| 11:00 a 12:00 | 245 | 2 | 99.19% | 265 | 0 | 100.00% |
| 12:00 a 13:00 | 198 | 2 | 99.00% | 235 | 3 | 98.74% |
| 13:00 a 14:00 | 181 | 3 | 98.37% | 235 | 6 | 97.51% |
| 14:00 a 15:00 | 138 | 4 | 97.18% | 282 | 4 | 98.60% |
| 15:00 a 16:00 | 122 | 1 | 99.19% | 254 | 3 | 98.83% |
| 16:00 a 17:00 | 127 | 4 | 96.95% | 158 | 9 | 94.61% |
| 17:00 a 18:00 | 136 | 2 | 98.55% | 2361 | 52 | 97.85% |
| TOTALES | 1621 | 23 | 98.60% | 4576 | 100 | 97.86% |

Fuente: Software Compose Server (Telemarketing)

2.2.3.1. Tiempos de espera

Es el tiempo que un cliente en venta mostrador, espera para ser atendido presencialmente. Se hizo un conteo de los clientes diarios que atiende el área como unidad durante el mes de julio.

Tabla VIII. Clientes diarios por área

| Fecha | Clientes | Área |
|--------------------------------|----------|-----------------|
| lunes, 02 de julio de 2012 | 25 | Venta mostrador |
| martes, 03 de julio de 2012 | 33 | Venta mostrador |
| miércoles, 04 de julio de 2012 | 94 | Venta mostrador |
| jueves, 05 de julio de 2012 | 27 | Venta mostrador |
| viernes, 06 de julio de 2012 | 44 | Venta mostrador |
| sábado, 07 de julio de 2012 | 82 | Venta mostrador |
| lunes, 09 de julio de 2012 | 28 | Venta mostrador |
| martes, 10 de julio de 2012 | 41 | Venta mostrador |
| miércoles, 11 de julio de 2012 | 108 | Venta mostrador |
| jueves, 12 de julio de 2012 | 28 | Venta mostrador |
| viernes, 13 de julio de 2012 | 46 | Venta mostrador |
| sábado, 14 de julio de 2012 | 75 | Venta mostrador |
| lunes, 16 de julio de 2012 | 32 | Venta mostrador |
| martes, 17 de julio de 2012 | 35 | Venta mostrador |
| miércoles, 18 de julio de 2012 | 92 | Venta mostrador |
| jueves, 19 de julio de 2012 | 30 | Venta mostrador |
| viernes, 20 de julio de 2012 | 46 | Venta mostrador |
| sábado, 21 de julio de 2012 | 67 | Venta mostrador |
| lunes, 23 de julio de 2012 | 38 | Venta mostrador |
| martes, 24 de julio de 2012 | 32 | Venta mostrador |
| miércoles, 25 de julio de 2012 | 81 | Venta mostrador |
| jueves, 26 de julio de 2012 | 19 | Venta mostrador |
| viernes, 27 de julio de 2012 | 38 | Venta mostrador |
| sábado, 28 de julio de 2012 | 78 | Venta mostrador |
| lunes, 30 de julio de 2012 | 38 | Venta mostrador |
| martes, 31 de julio de 2012 | 31 | Venta mostrador |

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Total clientes por área**

| Totales | |
|-------------|------------------------|
| Cientes | Área |
| 1288 | Venta mostrador |

Fuente: elaboración propia.

Promedio de clientes que llegan por hora $a = 5.45$ clientes

Promedio de clientes atendidos por hora $b = 6.93$ clientes

Modelo M/M/1

Probabilidad de encontrar el sistema ocupado $P_w = 5.45/6.93 = 0.79$

Probabilidad de encontrar el sistema desocupado $P_o = (1-r) = (1-0.79) = 0.21$

Número esperado de clientes en el sistema $L = P_w / (1-P_w) = P_w/P_o = (0.79)/(1-0.79) = 3.67$

Número de clientes que esperan ser atendidos $L_q = L - P_w = (3.67 - 0.79) = 2.88$

Tiempo promedio de servicio $W = L/a = 3.67/5.45 = 0.67$ horas = 40.2 minutos

Tiempo promedio de espera $W_q = L_q/a = 2.88/5.45 = 0.53$ horas. = 31.8 minutos

Aspectos a considerar

Personas con tarjeta de crédito / Débito + 30 segundos

Personas mayores de 50 años + 2 minutos

Por cada anuncio + 5 minutos

2.2.3.2. Tasa de abandono

La tasa de abandono promedio es de 2.82%, dato que se obtiene en relación directa a las llamadas contestadas y a las llamadas abandonadas o no contestadas (llamadas no atendidas).

2.3. Estándar en el servicio al cliente

Las Áreas de Servicio al Cliente están dentro los departamentos más sofisticados de las empresas. Ellos usan 2 formas de atender al cliente: un distribuidor automático de llamadas para transferir las llamadas de los clientes y atención presencial cuando el cliente llega a la empresa.

En cada Área de Servicio al Cliente generan reportes para administración que intentan medir los beneficios y la efectividad del área. El problema radica en que hay demasiados datos, muchos de ellos redundantes y aún peor, conflictivos, dando como resultados números inconsistentes de la misma medida, como el número de llamadas recibidas.

Los administradores necesitan información para administrar las operaciones de forma apropiada y efectiva. La administración del desempeño les asegura recibir la información correcta en el momento correcto, de manera que puedan identificar rápidamente, cuando y qué cambios son necesarios para mejorar la efectividad.

2.3.1. Estándares propuestos

Se entiende como estandarización el hecho de establecer especificaciones técnicas que definen y describen aspectos del proceso, así como normas para garantizar la calidad, funcionalidad, disponibilidad e incluso, responsabilidad.

Tabla X. Estándares propuestos

| Indicadores Clave de Desempeño –KPIs– | | | |
|--|---------------------------|--|-----------|
| KPIs | Audiencia | Métrica | Objetivo |
| Nivel de servicio SLA (service level agreement) | Asesor y Administrador | Clientes o llamadas contestadas en menos de 10 segundos | Maximizar |
| Costo por cliente | Asesor y Administrador | # de clientes o llamadas por mes / (costo de operación + salarios) | Minimizar |
| Satisfacción del cliente | Asesor y Administrador | ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio? | Maximizar |
| Tiempo promedio de atención AHT (Average Handle Time) | Asesor y Administrador | Tiempo promedio de llamada + tiempo de llamada después del servicio | Minimizar |
| Clientes/Llamadas abandonados | Asesor y Administrador | Llamadas abandonadas / Llamadas entrantes Clientes abandonados / Clientes entrantes | Minimizar |
| Clientes/Llamadas activas y en espera | Asesor y Administrador | Llamadas contestadas y llamadas en espera Clientes atendidos y Clientes en cola | Maximizar |
| Desempeño asesores | Asesor y Administrador | # asesores activos , # llamadas de más de 5 minutos # asesores activos, # clientes en atención de más de 5 minutos | Min Y Max |
| Status del area ASA (Average Seconds to Answer) | Asesor y Administrador | Total llamadas, promedio en seg. en responder Total clientes, promedio en seg en atender | Minimizar |
| Resolución de requerimiento | Asesor y Administrador | (# de llamadas contestadas por # total de anuncios) / # total de llamadas (# de clientes atendidos por # total de anuncios) / # total de clientes | Maximizar |
| Adherencia | Asesor y Administrador | (Tiempo en espera + tiempo disponible) / costo por hora | Maximizar |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de servicio (SLA - Service level agreement)

Es el más importante indicador de la habilidad de entregar alta calidad a los clientes. SLA es un estándar básico de servicio. El nivel de servicio tiene típicamente la meta 75/20, es decir, responder el 75% de las llamadas en menos de 20 segundos, pero se recomienda, para el tipo de servicio que se presta en Prensa Libre 10 segundos en lugar de 20 segundos.

Figura 39. **Nivel de servicio**

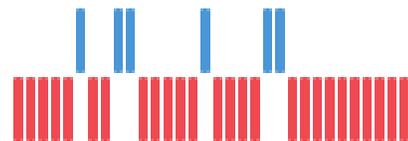
75/20 Service Level - Today

 **16 / 20**

Call Volume



Pass/Fail

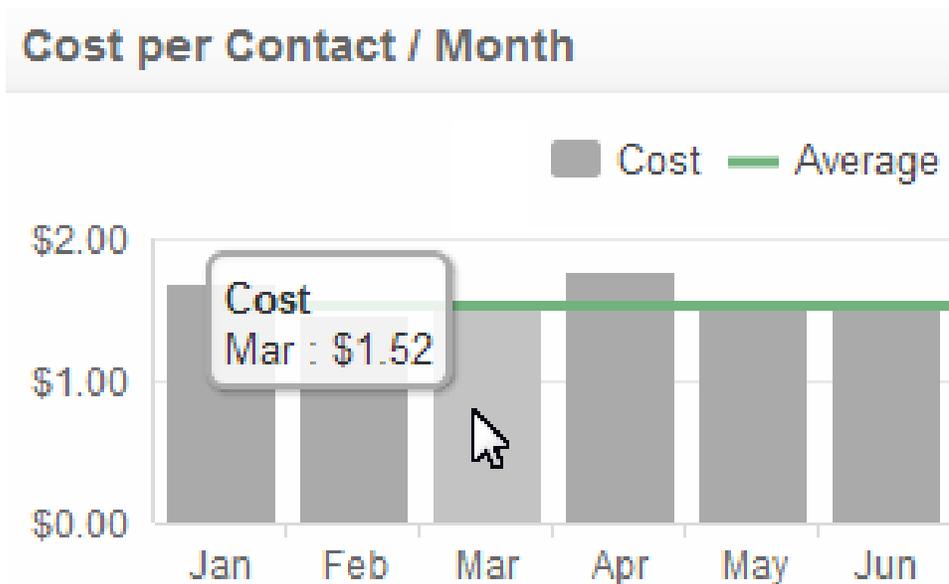


Fuente: elaboración propia.

- Costo por cliente

Este KPI mide cuanto le cuesta al Área de Servicio al Cliente los contactos que tiene con el cliente (por ejemplo las llamadas). Cada vez que el asesor de servicio contesta el teléfono, atiende a un cliente presencialmente, envía un correo relacionado al trabajo, le cuesta dinero a la empresa en salarios y en costos de operación. Como se puede suponer este KPI está altamente unido al tiempo en que un asesor está desocupado, atender rápidamente a los clientes, le ahorra dinero a la empresa.

Figura 40. Costo por cliente



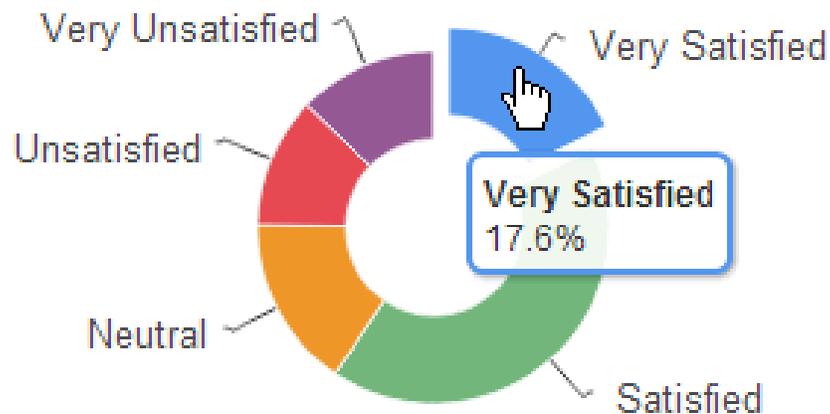
Fuente: elaboración propia.

- Satisfacción del cliente

Mide el desempeño del Área de Servicio Al Cliente de acuerdo a la satisfacción del cliente. La información típicamente es recolectada a través de encuestas de servicio después del contacto inicial. La encuesta puede ser de una sola pregunta como: ¿Qué tan satisfecho está con el servicio? Y las posibles respuestas serían: muy insatisfecho, insatisfecho, normal o neutral, satisfecho y muy satisfecho. Pero si quieres saber más sobre la calidad del servicio, puede hacer diferentes encuestas y por ende, diferentes preguntas. Es difícil subestimar la importancia de este KPI pues es el corazón de lo que se hace.

Figura 41. **Satisfacción del cliente**

Customer Satisfaction



Fuente: elaboración propia.

- Tiempo promedio de atención - AHT

Este KPI mide la cantidad de tiempo promedio que dura una llamada, incluyendo el tiempo de tareas administrativas como llamadas para consultar reportes o información adicional del cliente. Se puede medir individualmente al asesor o al grupo. AHT es un indicador de eficiencia y satisfacción, también es importante para revisar el costo por contacto realizado. El tiempo base es 1 minuto con 20 segundos, pero para el Área de Servicio al Cliente de Prensa Libre, se recomiendan 3 minutos.

Figura 42. **Tiempo promedio de atención**

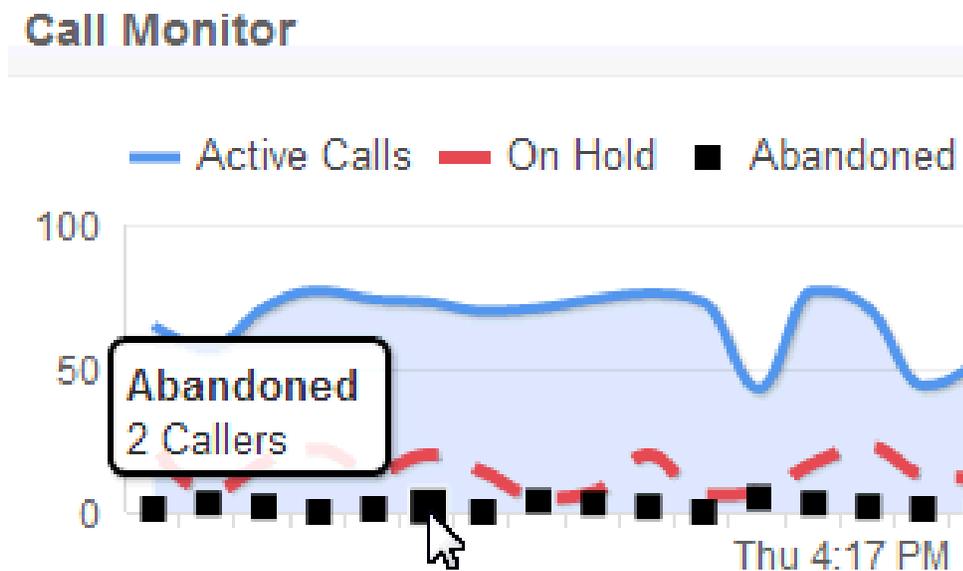


Fuente: elaboración propia.

- Clientes/Llamadas abandonados

Muestra el número de llamadas abandonadas antes de ser atendidas. Si el cliente es atendido presencialmente, representa el tiempo de espera en la cola. A nadie le gusta esperar y los clientes no tienen mucha paciencia. El objetivo es atender todas las llamadas antes de que sean lanzadas a la cola o bien, atender a todos los clientes que llegan antes de crear una cola de espera. Este KPI es enlazado con el volumen de llamadas y volumen de clientes entrantes por ello se usa para determinar cuántos asesores mínimo son necesarios para atender al mayor número de llamadas o atender al mayor número de clientes antes de ver una cola.

Figura 43. **Monitor de Llamadas**

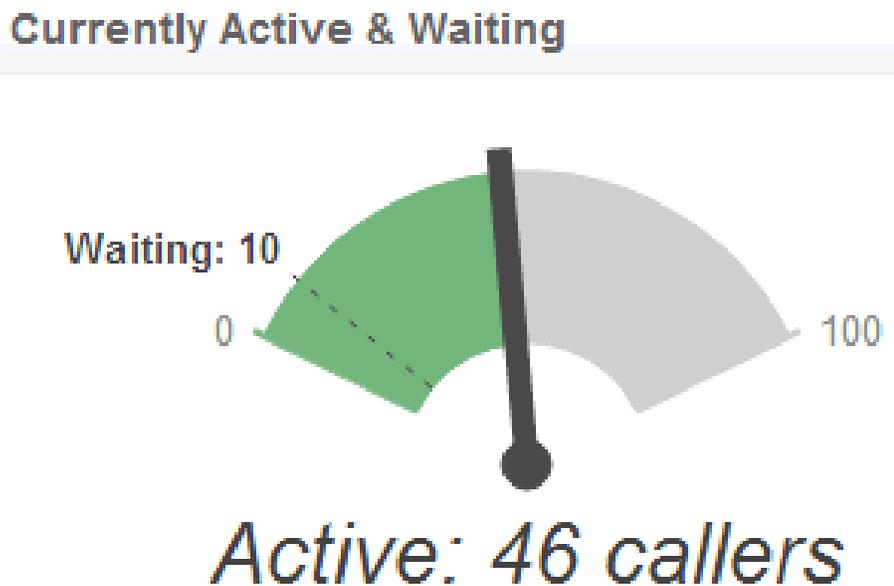


Fuente: elaboración propia.

- Clientes/Llamadas activas y en espera

Este KPI es similar al anterior, con diferencia en medir el volumen de llamadas en tiempo real. Se recomienda compartir este indicador para darles una visión de su desempeño. Se debe animar a los asesores a resolver las llamadas o a los clientes actuales a fin de atender a los clientes en cola o llamadas en cola pero sin sacrificar la calidad del servicio.

Figura 44. **Llamadas activas y en espera**

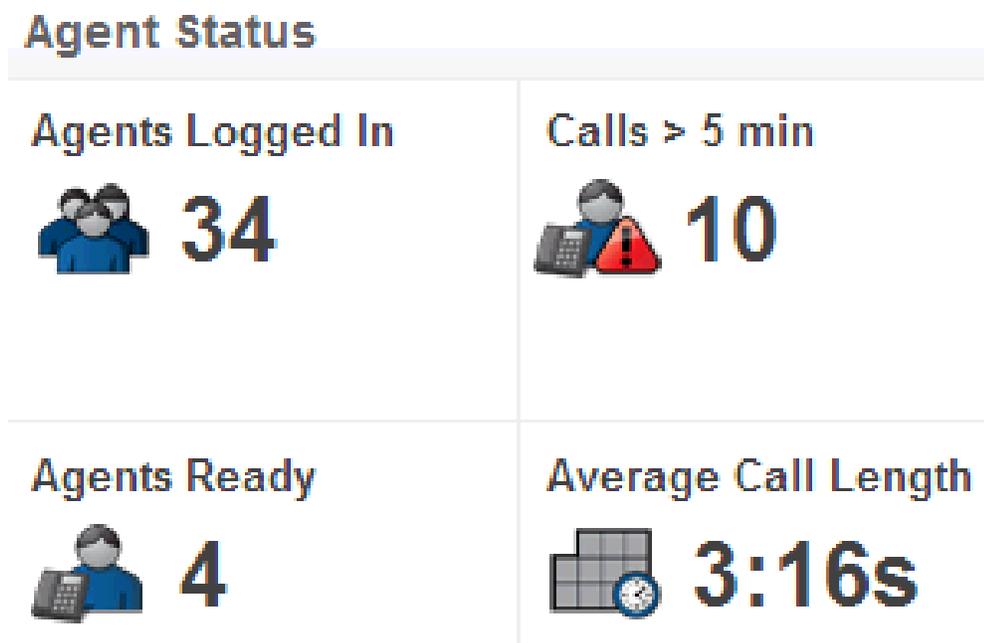


Fuente: elaboración propia.

- Desempeño asesores

Es una mezcla de indicadores de cómo los asesores están desempeñándose a través de varias categorías. Hay un número de mediciones que pueden ser relevantes para un administrador como: número de asesores activos, promedio de duración de llamada, llamadas con más de 3 o 5 minutos. Esta medición es más útil si está diseñada para largos períodos.

Figura 45. Desempeño del asesor



Fuente: elaboración propia.

- Estado del área - ASA

Así como el indicador anterior cubre mediciones a largo plazo, este lo hace en tiempo real o corto plazo. Incluye tiempo promedio en segundos en responder (ASA), número de llamadas por día, llamadas en espera, etc. Es importante compartirlo con todos los asesores para incentivar acciones positivas.

Figura 46. Estado del área



Fuente: elaboración propia.

- Resolución de requerimiento

Mide el resultado de cada llamada atendida por los asesores. El seguimiento de este indicador es importante para ganar una visión de la satisfacción de los clientes y la efectividad de los asesores. Este indicador es el santo grial del servicio al cliente, pues mide la cantidad de solicitudes del cliente resueltas a la primera vez.

Figura 47. Resolución de requerimientos

| Call Resolution | | |
|-----------------|---|-----|
| | Trend | MTD |
| First Call |  | 38% |
| 2 or more |  | 48% |
| Unresolved |  | 15% |

Fuente: elaboración propia.

- Adherencia

Ayuda a analizar cómo están trabajando los asesores respecto al cronograma u horario y permite determinar que tan eficientemente están administrando el tiempo. La adherencia al horario o cronograma es importante para determinar el costo de un centro o Área de Servicio. Una alta adherencia significa menos costos. Dentro del indicador deben ser considerados aquellos tiempos en los cuales el asesor hace reportes, no solo estrictamente tiempo durante una llamada.

Figura 48. **Adherencia**

| Schedule Adherence Today | | |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| Agent | Adherence | Calls Handled |
| Agent 1 | 86% | 21 |
| Agent 2 | 81% | 16 |
| Agent 3 | 89% | 17 |
| Agent 4 | 76% | 12 |

Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Descripción del procedimiento para pautar

El procedimiento para pautar es: colocar un anuncio. Hay 4 tipos de anuncios: clasificados, no clasificados, desplegados o interiores y esquelas.

Tabla XI. **Procedimiento para pautar en telemarketing**

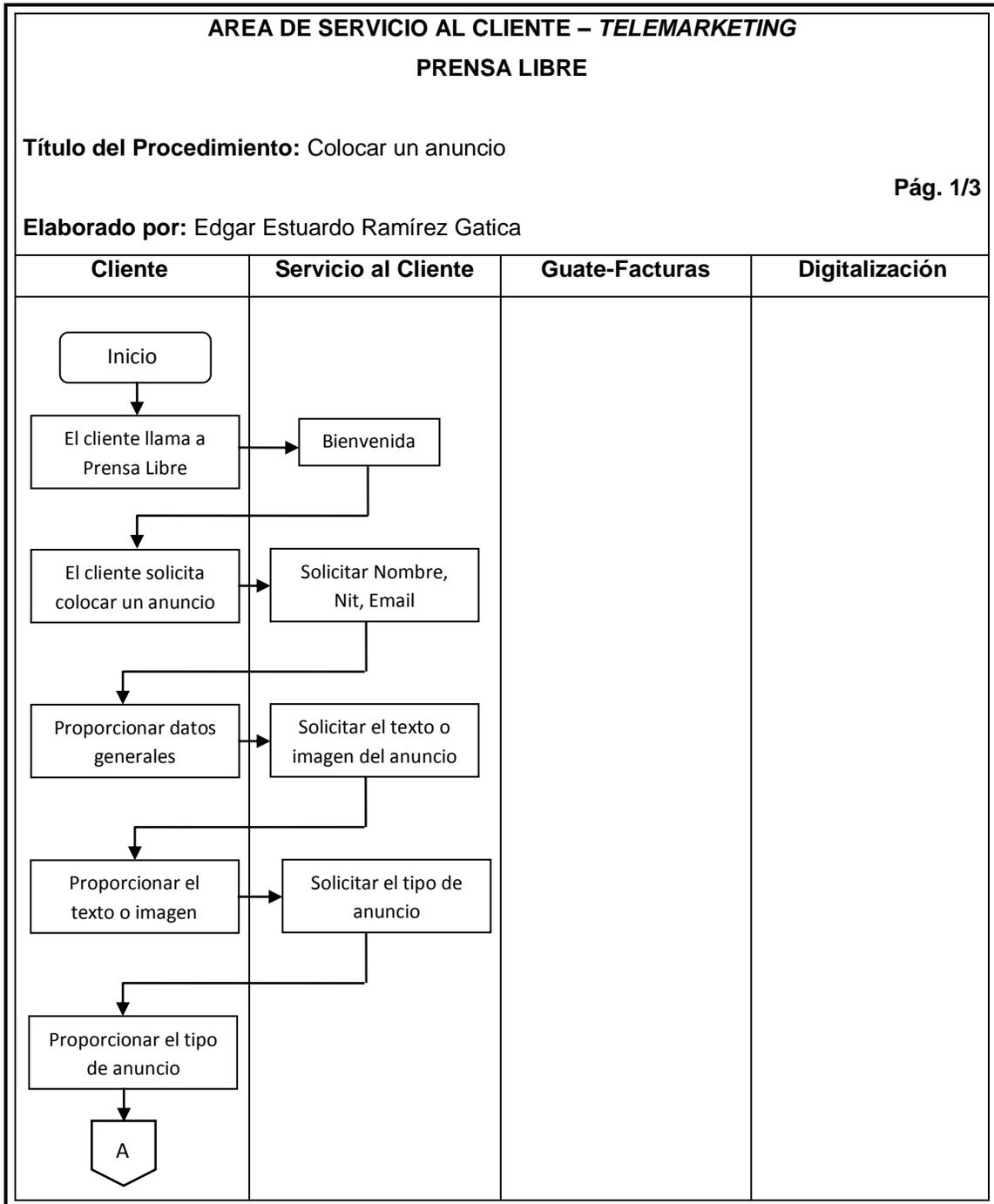
| ÁREA SERVICIO AL CILENTE – TELEMARKETING | | | |
|---|--------------------|--|---|
| PRENSA LIBRE | | | |
| Título del procedimiento: Colocar un anuncio | | | Hoja No. 1 de 2 |
| Inicia: Cliente | | Termina: Área de digitalización | |
| Entidad | Puesto | Paso No. | Actividad |
| Etapa I : Bienvenida | | | |
| Cliente | - | 1 | Llamar a Prensa Libre |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 2 | Dar la bienvenida |
| Cliente | - | 3 | Solicitar pautar |
| Etapa II : Pautar | | | |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 4 | Solicitar al cliente sus datos generales (Nombre, NIT, Email) |
| Cliente | - | 5 | Proporcionar sus datos generales |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 6 | Solicitar el texto o la imagen del anuncio |
| Cliente | - | 7 | Proporcionar el texto o imagen del anuncio |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 8 | Solicitar el tipo de anuncio |
| Cliente | - | 9 | Proporcionar el tipo de anuncio |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 10 | Solicitar la fecha del anuncio |
| Cliente | - | 11 | Proporcionar la fecha o fechas de publicación |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 12 | Solicitar el número de la tarjeta de crédito o debito |

Continuación de la tabla XI.

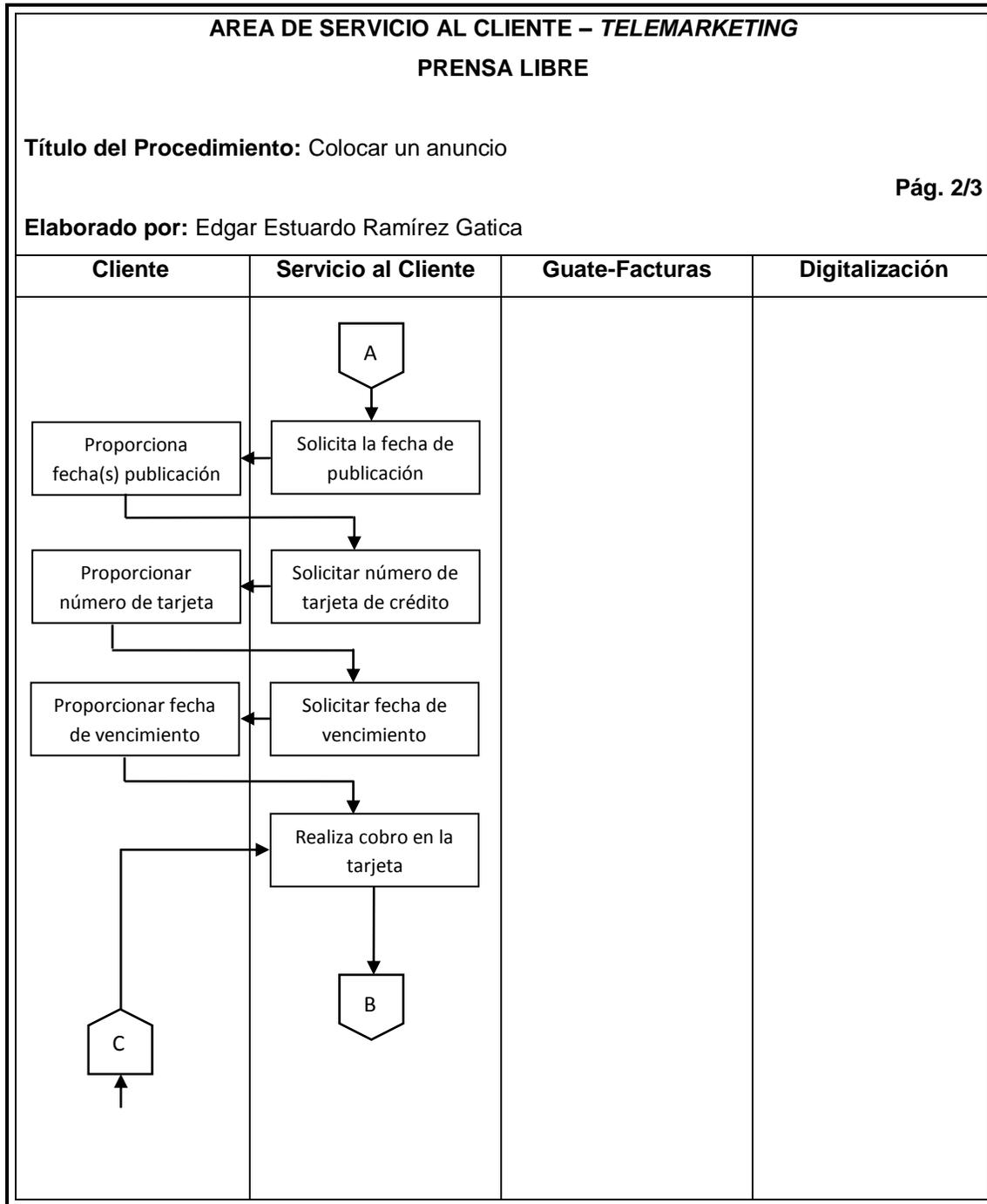
| ÁREA SERVICIO AL CILENTE – TELEMARKETING | | | |
|---|--------------------|-----------------|--|
| PRENSA LIBRE | | | |
| Título del procedimiento: Colocar un anuncio | | | Hoja No. 2 de 2 |
| Entidad | Puesto | Paso No. | Actividad |
| Cliente | - | 13 | Proporcionar el número de tarjeta |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 14 | Solicitar la fecha de vencimiento de la tarjeta |
| Cliente | - | 15 | Proporcionar la fecha de vencimiento |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 16 | Realizar el cobro de en la tarjeta |
| Guate-facturas | Software designado | 17 | Devolver el código de autorización o rechazo de la tarjeta |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 18 | Si la tarjeta fue aceptada y el cobro realizado se almacenar el anuncio en el software llamado pauta |
| Digitalización | Persona designada | 19 | Recibir el anuncio para su diagramación y publicación |
| Etapa III : Despedida | | | |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 20 | Despedir al cliente y preguntar si desea colocar otro anuncio |
| Cliente | - | 21 | Despedir al asesor o repetir todo el procedimiento para colocar otro anuncio |

Fuente: elaboración propia.

Figura 49. **Flujograma: colocar un anuncio en telemarketing**



Continuación de la figura 49.



Continuación de la figura 49.

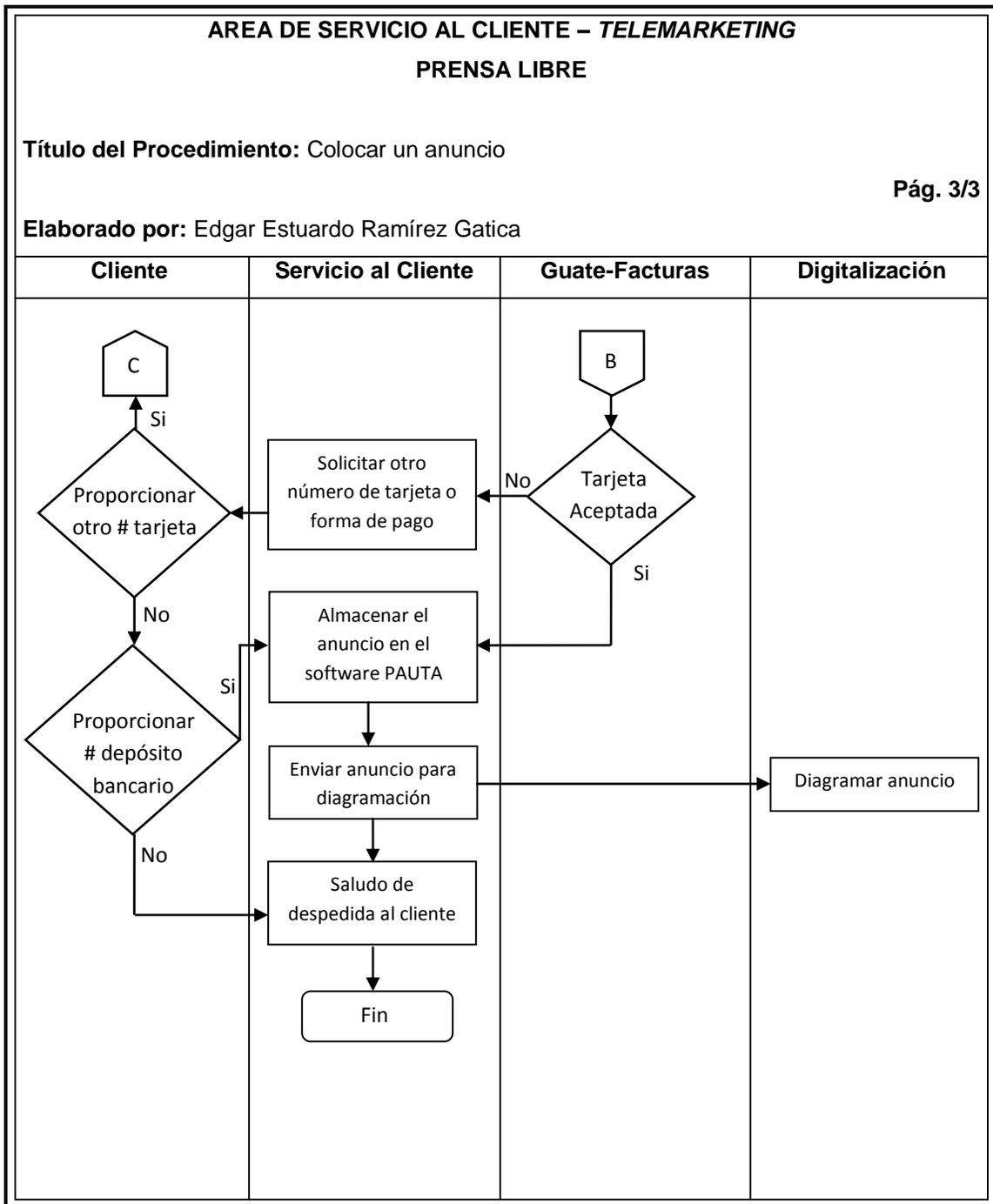


Tabla XII. **Procedimiento para pautar en venta mostrador**

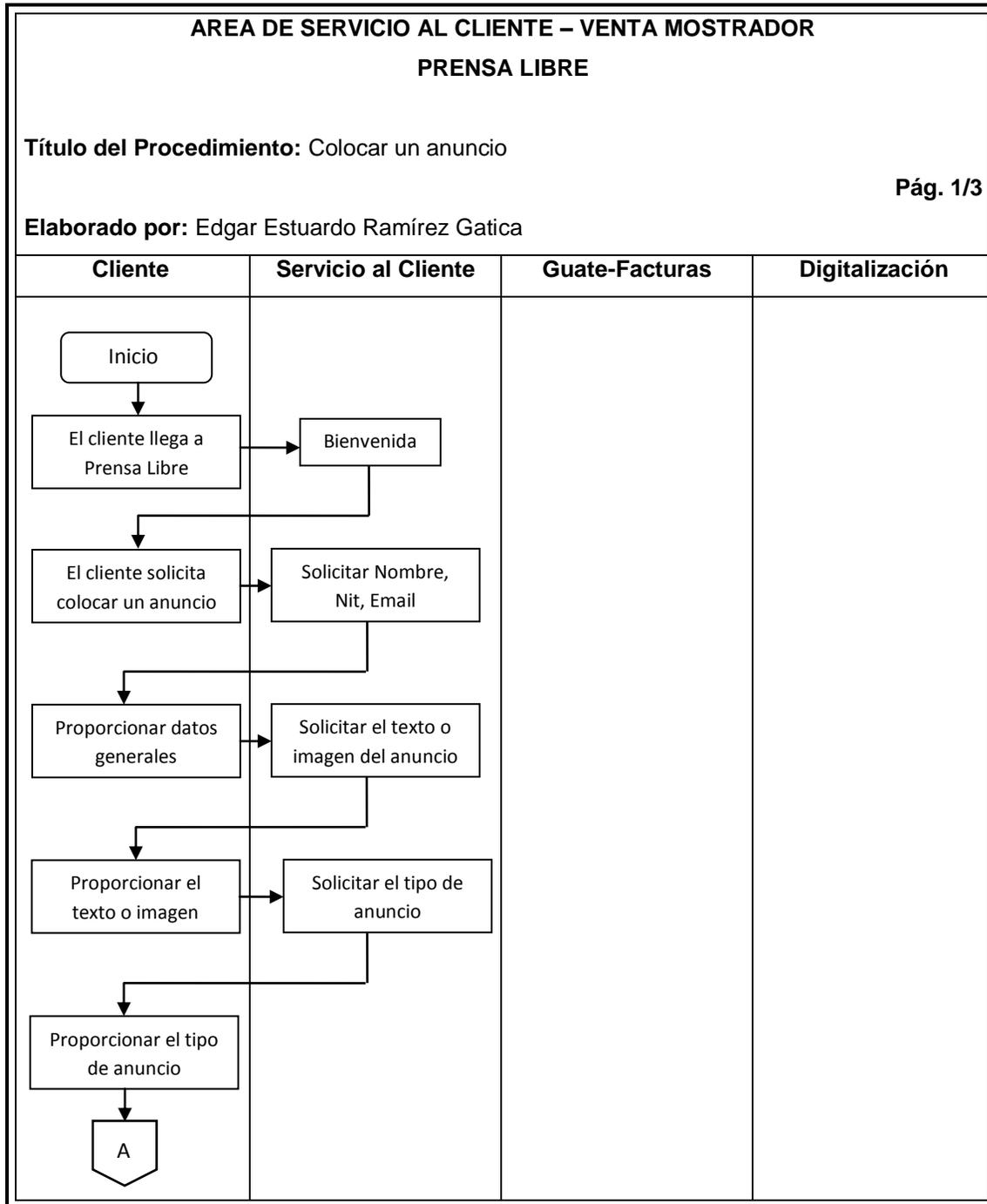
| ÁREA SERVICIO AL CILENTE – VENTA MOSTRADOR | | | |
|---|--------------------|--|---|
| PRENSA LIBRE | | | |
| Título del procedimiento: Colocar un anuncio | | | Hoja No. 1 de 2 |
| Inicia: Cliente | | Termina: Área de digitalización | |
| Entidad | Puesto | Paso No. | Actividad |
| Etapa I : Bienvenida | | | |
| Cliente | - | 1 | Llegar a Prensa Libre |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 2 | Dar la bienvenida |
| Cliente | - | 3 | Solicitar pautar |
| Etapa II : Pautar | | | |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 4 | Solicitar al cliente sus datos generales (Nombre, NIT, Email) |
| Cliente | - | 5 | Proporcionar sus datos generales |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 6 | Solicitar el texto o la imagen del anuncio |
| Cliente | - | 7 | Proporcionar el texto o imagen del anuncio |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 8 | Solicitar el tipo de anuncio |
| Cliente | - | 9 | Proporcionar el tipo de anuncio |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 10 | Solicitar la fecha del anuncio |
| Cliente | - | 11 | Proporcionar la fecha o fechas de publicación |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 12 | Solicitar el número de la tarjeta de crédito o debito o el efectivo |

Continuación de la tabla XIII.

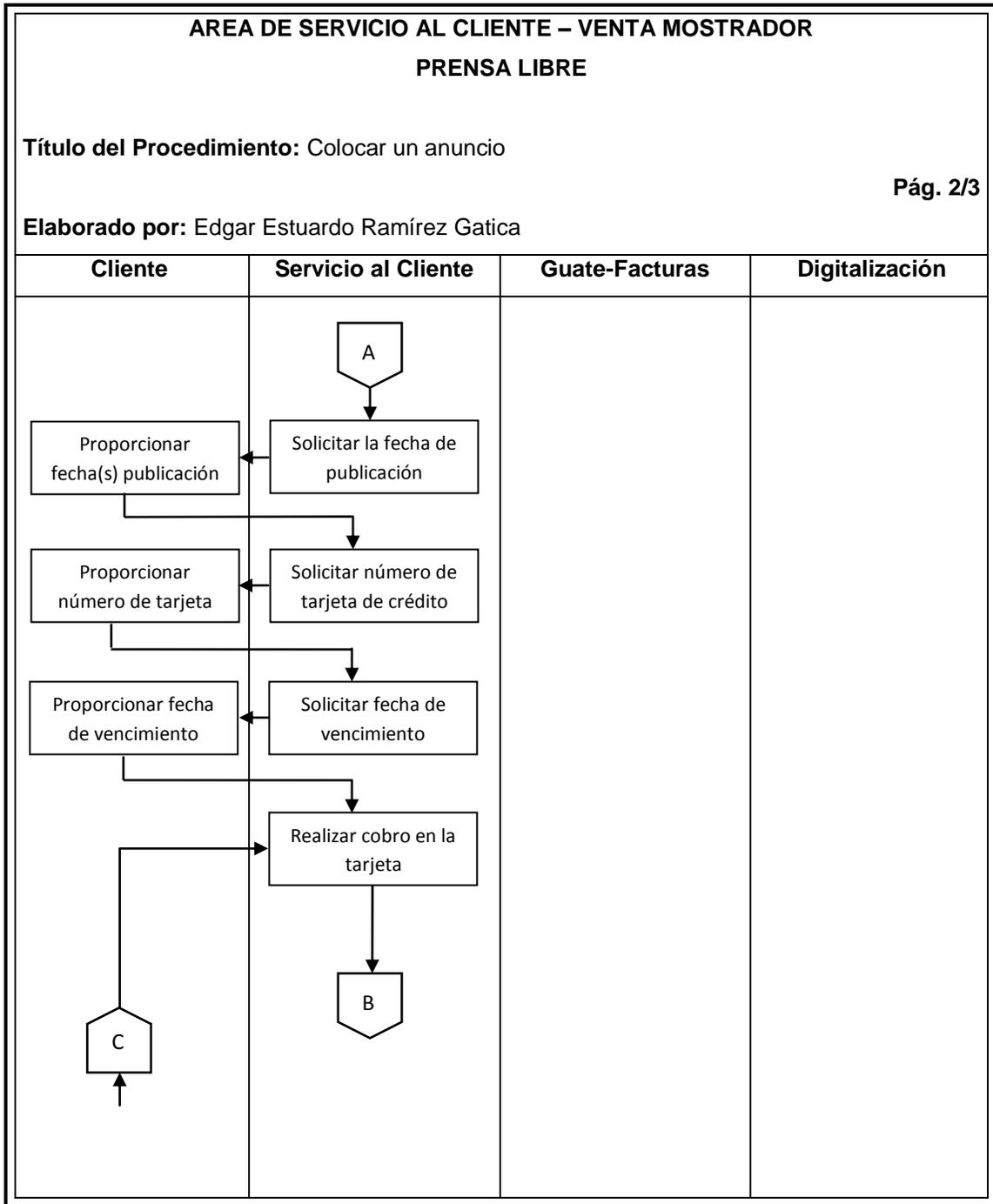
| ÁREA SERVICIO AL CILENTE – VENTA MOSTRADOR | | | |
|---|--------------------|-----------------|---|
| PRENSA LIBRE | | | |
| Título del procedimiento: Colocar un anuncio | | | Hoja No. 2 de 2 |
| Entidad | Puesto | Paso No. | Actividad |
| Cliente | - | 13 | Proporcionar el número de tarjeta o presenta el efectivo |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 14 | Solicitar la fecha de vencimiento de la tarjeta si es pago con tarjeta |
| Cliente | - | 15 | Proporcionar la fecha de vencimiento si es pago con tarjeta |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 16 | Realizar el cobro de en la tarjeta o en efectivo |
| Guate-facturas | Software designado | 17 | Devolver el código de autorización o rechazo de la tarjeta si es pago con tarjeta |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 18 | Si el cobro fue realizado almacenar el anuncio en el software llamado pauta |
| Digitalización | Persona designada | 19 | Recibir el anuncio para su diagramación y publicación |
| Etapas III : Despedida | | | |
| Servicio al Cliente | Asesor de Servicio | 20 | Despedir al cliente y preguntar si desea colocar otro anuncio |
| Cliente | - | 21 | Despedir al asesor o repetir todo el procedimiento para colocar otro anuncio |

Fuente: elaboración propia.

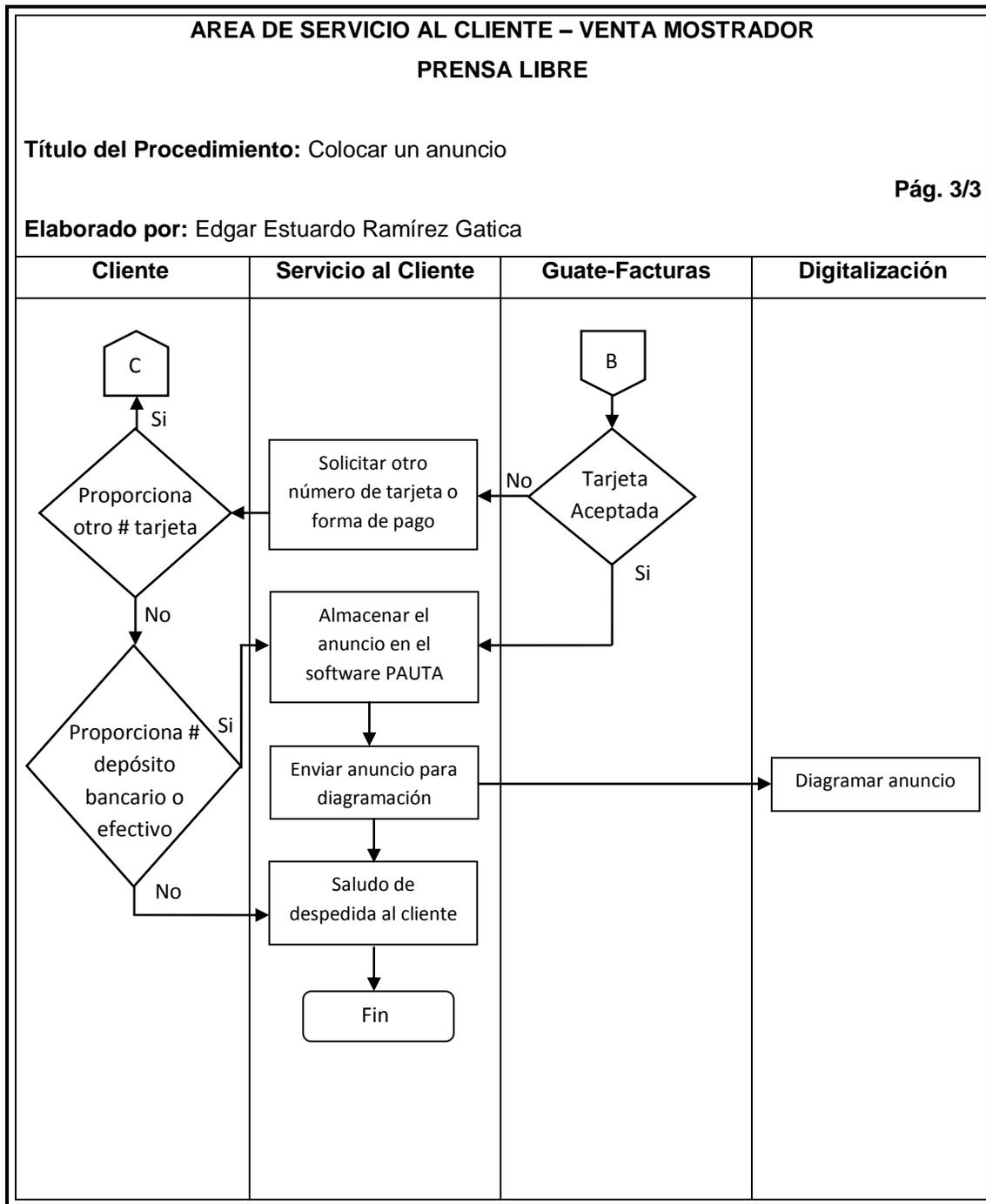
Figura 50. **Flujograma: colocar un anuncio venta mostrador**



Continuación de la figura 50.



Continuación de la figura 50.



Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Descripción del Área de Servicio al Cliente

Telemarketing y venta mostrador comparten características como las responsabilidades, en las actividades es donde hay variación por ellos se muestra una descripción general de ambas áreas.

Tabla XIII. Descripción Áreas de Servicio al Cliente

| TELEMARKETING Y VENTA MOSTRADOR |
|--|
| Nombre área: <i>Telemarketing</i> y Venta Mostrador Personal: Jefe de Servicio al cliente, Coordinador de <i>telemarketing</i> y Coordinador de venta mostrador |
| ACTIVIDADES Venta Mostrador <ul style="list-style-type: none">- Brindar servicio al cliente presencialmente- Vender anuncios clasificados- Vender anuncios clasificados especiales- Vender anuncios interiores- Vender anuncios desplegados- Vender esquelas- Vender artículos promocionales- Vender ejemplares de prensa libre de días pasados- Atención a agencias de publicidad Telemarketing <ul style="list-style-type: none">- Brindar servicio al cliente telefónicamente- Vender anuncios clasificados- Vender anuncios clasificados especiales- Vender anuncios interiores- Vender anuncios desplegados- Vender esquelas |
| RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none">- Impulsar la venta de anuncios a través de promociones cíclicas y por temporada- Mantener el suplemento "sección z" efectivo tanto para el anuncios como para el lector |

Fuente: elaboración propia

2.3.4. Perfil del puesto asesor de servicio

En la siguiente tabla se describen las características principales que debe poseer un colaborador de servicio al cliente.

Tabla XIV. Perfil del asesor de servicio al cliente

| ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE (SAC) TELEMARKETING Y VENTA MOSTRADOR |
|---|
| Nombre del Puesto: asesor de servicio al cliente |
| Puesto del Jefe Inmediato: Coordinador de servicio al cliente |
| Ubicación: recepción edificio Prensa Libre y área <i>telemarketing</i> |
| Jornada: diurna |
| Horario: 08:00-17:00 horas y 09:00-18:00 horas de L-V y Sábado de 08:00-12:00 horas. |
| Educación: deberá poseer alguno de los siguientes títulos a nivel diversificado <ul style="list-style-type: none">- Bachillerato en Ciencias y Letras- Perito Contador- Secretaria Oficinista o Bilingüe |
| Cursos, congresos o diplomas: Computación (Microsoft Office) y Cursos relacionados al puesto |
| Experiencia y Conocimientos: La experiencia no es indispensable, pero si tienen alguna, tendrán prioridad sobre los demás aspirantes |
| Idiomas que debe hablar: <ul style="list-style-type: none">- Español – 100% o lenguaje materno- Inglés – 25%- Lenguas Mayas – 0% no indispensable- Otros – 0% no indispensable |
| Habilidades <ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo- Comunicación- Excelente dicción- Orientado al servicio al cliente |

Continuación de la tabla XIV.

| Habilidades |
|--|
| - Ordenado |
| - Trabajo bajo presión |
| - Orientado al trabajo por objetivos o metas |
| - Creativo y proactivo |

Fuente: elaboración propia

2.3.5. El *speech* o *script* de atención al cliente

El momento preciso en el cual el cliente entra en contacto con un asesor de servicio al cliente, sea por vía telefónica o presencial, es el momento en el cual el cliente recibe la primera impresión y determina en sobremanera la conducta tanto del cliente como del asesor de servicio. Por ellos es indispensable que la conducta del asesor de servicio sea estandarizada es decir, que no haya diferencia entre un asesor y otro ni mucho menos que haya diferencia en el mismo asesor, si se le requiere a diferentes horas del día.

- Bienvenida, diálogo, despedida

Un cliente satisfecho no surge por casualidad, es el resultado de creer verdaderamente que los clientes contentos, constituyen el ingrediente crucial del éxito y que sus intereses deben anteponerse a todo lo demás. Importa que los clientes sepan que usted desea que se sientan completamente satisfechos y que usted no aceptara nada que no sea eso. Si no los atiende como es debido, buscaran sus requerimientos en los competidores, si no se está dispuesto a

mejorar en este terreno, de nada sirve buscar clientes nuevos día a día, seguramente, también se perderán.

La bienvenida, algo tan sencillo como un saludo, puede ser crucial. La propuesta de mejora es la siguiente: Bienvenido a Prensa Libre ¿cómo puedo ayudarle?, teniendo en mente los siguientes aspectos:

- Siempre estará de moda ¿puedo ayudarle? *Con una sonrisa*
- Pregunte al cliente lo que desea y luego, sírvaselo
- Responda al tercer timbrado (en el caso de *telemarketing*)
- El cliente debe oír su sonrisa la teléfono (en el caso de *telemarketing*)
- Haga lo que dijo que haría, cuando declaró que lo haría y como dijo que lo haría.
- Explique a sus clientes cuanto les aprecia y luego, demuéstrelo
- A los clientes les gusta sentirse importantes

El dialogo, durante el dialogo se debe averiguar que desea el cliente, con el mínimo de preguntas, así que debe poner mucha atención a lo que el cliente le indica desde el saludo o bienvenida.

La propuesta de mejora es la siguiente:

- Permítame el texto de su anuncio
- Le ofrezco la promoción... (promoción de temporada) si la hubiera
- Ese anuncio así como esta le cuesta Q. (el precio del anuncio) pero si me permite sugerirle que quede así (anuncio con el formato correcto para impresión) le cuesta Q. (el precio del anuncio más económico) se ahorra Q. (diferencia de los precios)
- Para que día(s) desea su anuncio

- Permítame sus datos para facturar (nombre, NIT, no. de tarjeta etc.)
- ¿Algo más en lo que pueda ayudarle?

Tenga en cuenta las siguientes frases para atender a un cliente, durante el diálogo:

- Nunca ofrezca lo que quizás no haga
- Nunca haga esperar más de 30 segundos a un cliente en el teléfono
- Las pequeñas cosas marcan una gran diferencia
- Nunca diga a un cliente ese no es asunto mío
- No discuta nunca con un cliente
- Diga siempre la verdad
- Las personas compran a las personas, no a las maquinas
- Su primera oportunidad puede ser la última
- Intime con sus clientes hasta llamarlos por su nombre de pila
- El cliente odia esperar
- No se imponga a sus clientes
- Diga muchas veces gracias
- Los clientes odian escuchar hasta el lunes
- El cliente, siempre tiene la razón
- Si comete un error, corríjalo inmediatamente
- El cliente siempre es sensible en la billetera

En la despedida, la propuesta de mejor es la siguiente: atendiendo la norma al cliente no le gusta esperar, debe ser una despedida corta, cordial y sencilla: Gracias por su visita, espero verle nuevamente. En el caso de *telemarketing* la despedida debería ser: Gracias por su llamada, espero

atenderle nuevamente. La despedida, es el toque final al excelente servicio al cliente que ha debido darse, y se deben considerar las siguientes frases:

- La primera oportunidad puede ser la última
- La clientela prefiere personas formales

- Consideraciones generales para la empresa en general
 - No tardar más de una hora en llamar a quien pregunto por usted
 - La clientela prefiere personas formales
 - La dirección y jefatura debe practicar lo que predica
 - Incentivar a los colaboradores por su esmerado servicio al cliente
 - Verificar de que todos los departamentos trabajan en conjunto para satisfacer a los clientes.
 - No perder el tiempo con asesores de mal carácter, contrate gente de buen talante.
 - Se debe asegurar de que su personal de limpieza se sienta tan importante como el gerente general.
 - Si hace este año, lo mismo que el anterior, probablemente está perdiendo terreno.
 - El servicio al cliente es tarea de todos
 - Si sus colaboradores (jefe y asesores, entre asesores) no se comunican eficazmente entre sí, tampoco lo harán con los clientes.

2.4. Manual de Puesto de Trabajo

La necesidad de adoptar un documento que defina y delimite las funciones de los puestos y para facilitar el alineamiento del personal a los objetivos de la empresa se crea el manual de puesto de trabajo para el puesto asesor de servicio al cliente.

Tabla XV. **Manual del puesto asesor de servicio**

| ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE | | | |
|--|------------------------------------|----------------|-----|
| DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO | | | |
| Denominación del Puesto | Asesor de Servicio Al Cliente | | |
| Centro de Destino | Telemarketing y Venta Mostrador | | |
| Unidad de Adscripción | Ventas | Equipo | N/A |
| Cuerpo | Asesores de Servicio | Tipo de Puesto | N/A |
| Puesto Superior Inmediato | Coordinador de Servicio al Cliente | | |
| MISION DEL PUESTO DE TRABAJO | | | |
| Asesorar al cliente al momento de colocar un anuncio, procurando la correcta prestación de los servicios bajo su cargo y competencia. Ejercer las funciones de dirección de la coordinación de servicio al cliente. | | | |
| ORGANIGRAMA | | | |
| <pre> graph TD GV[Gerente de ventas] --> AT[Administrador de Telemarketing] GV --> AV[Administrador de Venta Mostrador] AT --> CT[Coordinador de Telemarketing] AT --> ASC1[Asesor de Servicio Al Cliente] AV --> CV[Coordinador de Venta Mostrador] AV --> ASC2[Asesor de Servicio Al Cliente] </pre> | | | |

Continuación de la tabla XII.

| CONTRIBUCIONES O RESULTADOS ESPERADOS | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Que ejerza, bajo parámetros de eficiencia y eficacia, el mejor asesoramiento de los clientes - Se coloquen y publiquen los anuncios que le sean requeridos - Que realice y asegure el cumplimiento de las instrucciones que le sean giradas - La correcta gestión y organización de su puesto de trabajo | |
| FUNCIONES DEL PUESTO | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Asesorar clientes al momento de pautar anuncios clasificados - Asesorar clientes al momento de pautar anuncios no clasificados - Asesorar clientes al momento de pautar anuncios desplegados - Asesorar clientes al momento de pautar anuncios tipo esquelas - Asesorar clientes al momento de pautar anuncios clasificados especiales - Crear reportes de ventas diarios o cuando se lo solicite el jefe inmediato - Dar seguimiento a los anuncios pautados - Alcanzar las metas que le han sido asignadas | |
| PRINCIPALES RELACIONES CON OTROS PUESTOS | |
| Puesto | Objetivo |
| Coordinador de SAC | Relación jerárquica de carácter orgánico y funcional en la ejecución de instrucciones |
| Digitalizador | Relación de cooperación en la gestión de los anuncios a pautar |
| HERRAMIENTAS TECNICAS DEL PUESTO | |
| Herramientas informáticas | SPC – Sistema de Control y Planificación Paquete básico de ofimática (Excel, Word, Outlook, Internet) POS Virtual (para cobro en tarjeta de crédito o debito) |
| Útiles de oficina | Cuaderno con líneas, lapicer y lapiz |

Continuación de la tabla XII.

| REQUERIMIENTOS DEL PUESTO | |
|--|---|
| Formación académica | Graduado de alguno de los siguientes títulos: <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en Ciencias y Letras - Secretaria Oficinista o Bilingüe - Perito Contador |
| Conocimientos específicos | Microsoft Office |
| Idiomas | Español – 100% o como lenguaje materno |
| Destrezas y habilidades relevantes | Orientado al servicio al cliente Capacidad de planificación y coordinación Desarrollo de interrelaciones Orientación a resultados Liderazgo y toma de decisiones |
| Actitudes clave | Responsabilidad por la gestión Responsabilidad con el equipo Compromiso con la prestación de servicio eficiente y eficaz |
| Expectativa previa | Experiencia no requerida |
| OBSERVACIONES | |
| La provisión del puesto se realiza mediante libre designación, aplicándole los requisitos de acceso definidos a tal efecto | |

Fuente: elaboración propia.

2.4.1. Instructivo para colocar un anuncio clasificado

- Ingresar al SPC
- Ingresar al sistema PAUTA CONTADO
- Ingresar a la opción recepción para ingresar órdenes
- Ingresar los datos del cliente buscándolo por el NIT
- Si el cliente no existe, proceder a crear un registro en el sistema
 - Hacer clic en el botón crear nuevo cliente
 - Ingresar los datos generales del cliente
 - Ingresar el email pues allí se envía la factura electrónica
 - Guardar los datos del cliente con el botón ingresar anuncio
- Ya con los datos del cliente hacer clic en el botón ingresar anuncio
- En la pantalla de ingreso de anuncio ingresar: el código de ejecutivo, el texto del anuncio, las observaciones del anuncio, la medida del anuncio, en este caso la medida es P, la publicación 01, la clasificación especificada por el cliente (ejemplo: inmuebles), la subclasificación requerida por el cliente (ejemplo: venta), los recargos (título en negrita, título de otro color, etc.), la fecha en que se publicara el anuncio
 - Si el anuncio es para el día siguiente, se debe almacenar en el sistema antes de las 14:00 horas. Que corresponde a la hora de cierre.
- Ingresar la forma de pago
 - Depósito monetario
 - Ingresar el monto depositado, el número de la boleta, el banco en el cual se hizo el depósito
 - Tarjeta de crédito o débito
 - Ingresar: el emisor de la tarjeta (VISA o CREDOMATIC), la fecha de vencimiento de la tarjeta, el monto debitado, el número de autorización del cobro en la tarjeta

- Pago en efectivo
 - o Seleccionar la opción contado
 - o Ingresar el monto cobrado
- Pago con cheque
 - o Ingresar: el banco donde se depositará el cheque, la cuenta donde se depositará el cheque, el número del cheque, la fecha del cheque, el número de cuenta del cheque, el monto del cheque
- Cobro anticipado
 - o Ingresar la contraseña que el departamento de cobros le dio al cliente
- Guardar el anuncio haciendo clic en el botón guardar anuncio

2.4.2. Instructivo para colocar un anuncio desplegado

- Ingresar al SPC
- Ingresar al sistema PAUTA CONTADO
- Ingresar a la opción recepción para ingresar órdenes
- Ingresar los datos del cliente buscándolo por el NIT
- Si el cliente no existe, proceder a crear un registro en el sistema
 - Hacer clic en el botón crear nuevo cliente
 - Ingresar los datos generales del cliente
 - Ingresar el email pues allí se envía la factura electrónica
 - Guardar los datos del cliente con el botón ingresar anuncio
- Ya con los datos del cliente hacer clic en el botón ingresar anuncio
- En la pantalla de ingreso de anuncio, ingresar el código de ejecutivo
- Ingresar: el texto del anuncio, las observaciones del anuncio, la medida del anuncio, en este caso la medida es Z, la publicación 01, la clasificación especificada por el cliente (ejemplo: inmuebles), la subclasificación

requerida por el cliente (ejemplo: alquiler), los recargos (título en negrita, título de otro color, etc.), la fecha en que se publicara el anuncio

- Si el anuncio es para el día siguiente, se debe almacenar en el sistema antes de las 14:00 horas. Que corresponde a la hora de cierre.
 - Ingresar la forma de pago
- Depósito monetario
 - Ingresar: el monto depositado, el número de la boleta, el banco en el cual se hizo el depósito
- Ingresar la forma de pago
 - Tarjeta de crédito o débito
 - Ingresar: el emisor de la tarjeta (VISA o CREDOMATIC), la fecha de vencimiento de la tarjeta, el monto debitado, número de autorización del cobro en la tarjeta
 - Pago en efectivo
 - Seleccionar la opción contado
 - Ingresar el monto cobrado
 - Pago con cheque
 - Ingresar: el banco donde se depositará el cheque, la cuenta donde se depositará el cheque, el número del cheque, la fecha del cheque, el número de cuenta del cheque, el monto del cheque
 - Cobro anticipado
 - Ingresar la contraseña que el departamento de cobros le dio al cliente
- Guardar el anuncio haciendo clic en el botón guardar anuncio

2.4.3. Instructivo para colocar un anuncio no clasificado

- Ingresar al SPC
- Ingresar al sistema PAUTA CONTADO
- Ingresar a la opción recepción para ingresar órdenes
- Ingresar los datos del cliente buscándolo por el NIT
- Si el cliente no existe, proceder a crear un registro en el sistema
 - Hacemos clic en el botón crear nuevo cliente
 - Ingresamos los datos generales del cliente
 - Ingresar el email pues allí se envía la factura electrónica
 - Guardar los datos del cliente con el botón ingresar anuncio
- Ya con los datos del cliente hacer clic en el botón ingresar anuncio
- En la pantalla de ingreso de anuncio, ingresar el código de ejecutivo
- Ingresar: el texto del anuncio, las observaciones del anuncio, la medida del anuncio, en este caso la media es M, la publicación 01, la clasificación 01, la subclasificación 01, los recargos (título en negrita, título de otro color, etc.), la fecha en que se publicara el anuncio
 - Si el anuncio es para el día siguiente, se debe almacenar en el sistema antes de las 14:00 horas. Que corresponde a la hora de cierre.
- Ingresar la forma de pago
 - Depósito monetario
 - Ingresar: el monto depositado, el número de la boleta, el banco en el cual se hizo el depósito
 - Tarjeta de crédito o débito
 - Ingresar: el emisor de la tarjeta (VISA o CREDOMATIC), la fecha de vencimiento de la tarjeta, el monto debitado, número de autorización del cobro en la tarjeta
 - Pago en efectivo

- Seleccionar la opción contado
- Ingresar el monto cobrado
- Pago con cheque
 - Ingresar: el banco donde se depositará el cheque, la cuenta donde se depositará el cheque, el número del cheque, la fecha del cheque, el número de cuenta del cheque, el monto del cheque
- Cobro anticipado
 - Ingresar la contraseña que el departamento de cobros le dio al cliente
- Guardar el anuncio haciendo clic en el botón guardar anuncio

2.4.4. Instructivo para colocar un anuncio tipo esquila

- Ingresar al SPC
- Ingresar al sistema PAUTA CONTADO
- Ingresar a la opción recepción para ingresar órdenes
- Ingresar los datos del cliente buscándolo por el NIT
- Si el cliente no existe, proceder a crear un registro en el sistema
 - Hacer clic en el botón crear nuevo cliente
 - Ingresar los datos generales del cliente
 - Ingresar el email pues allí se envía la factura electrónica
 - Guardar los datos del cliente con el botón ingresar anuncio
- Ya con los datos del cliente hacer clic en el botón ingresar anuncio
- En la pantalla de ingreso de anuncio, ingresar el código de ejecutivo
- Ingresar: el texto del anuncio, las observaciones del anuncio, la medida del anuncio, en este caso la medida es Z, la publicación 95, la clasificación 01, la subclasificación 01, los recargos (título en negrita, título de otro color, etc.), la fecha en que se publicara el anuncio

- Si el anuncio es para el día siguiente, se debe ser almacenar en el sistema antes de las 18:00 horas. Que corresponde a la hora de cierre.
- Ingresar la forma de pago
 - Depósito monetario
 - Ingresar: el monto depositado, el número de la boleta, el banco en el cual se hizo el depósito
 - Tarjeta de crédito o débito
 - Ingresar: el emisor de la tarjeta (VISA o CREDOMATIC), la fecha de vencimiento de la tarjeta, el monto debitado, número de autorización del cobro en la tarjeta
 - Pago en efectivo
 - Seleccionar la opción contado
 - Ingresar el monto cobrado
 - Pago con cheque
 - Ingresar: el banco donde se depositará el cheque, la cuenta donde se depositará el cheque, el número del cheque, la fecha del cheque, el número de cuenta del cheque, el monto del cheque
 - Cobro anticipado
 - Ingresar la contraseña que el departamento de cobros le dio al cliente
- Guardar el anuncio haciendo clic en el botón guardar anuncio

3. PLAN DE AHORRO ENERGÉTICO

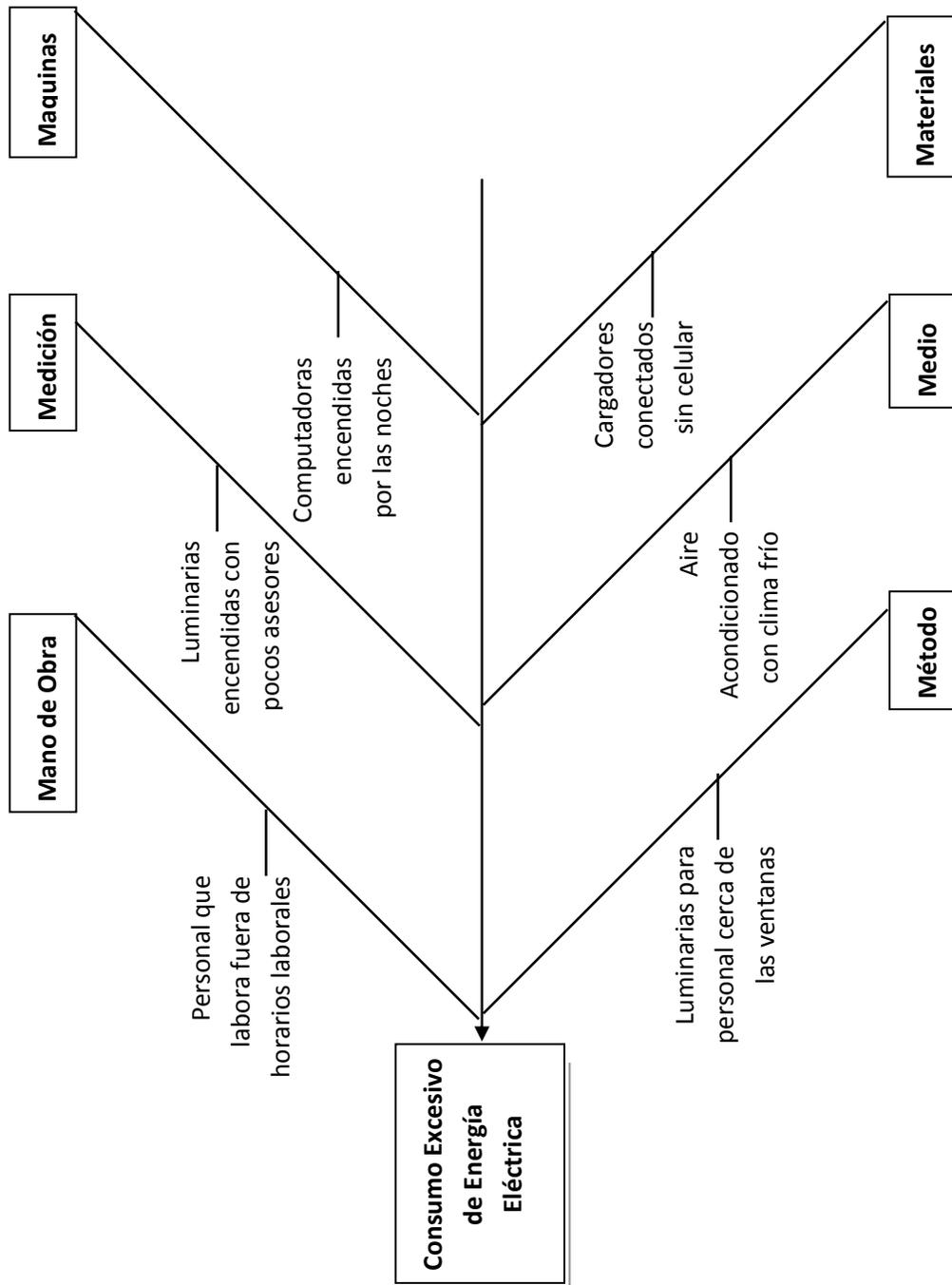
Ahorrar energía es el camino más eficaz para reducir las emisiones contaminantes de CO₂ (dióxido de carbono) a la atmósfera, y por tanto, ayudar a detener el calentamiento global del planeta y el cambio climático. Es también el camino más sencillo y rápido para lograrlo. Por cada kilovatio/hora de electricidad que se ahorra, se evita la emisión de aproximadamente un kilogramo de CO₂ en la central térmica donde se quema carbón o petróleo para producir esa electricidad, o en el caso de las hidroeléctricas, un litro de agua.

Además, ahorrar energía tiene otras ventajas adicionales para el medio ambiente, pues con ello se logra evitar, lluvias ácidas, mareas negras, contaminación del aire, residuos radiactivos, riesgo de accidentes nucleares, proliferación de armas atómicas, destrucción de bosques, devastación de parajes naturales, desertificación, etc.

3.1 Diagnóstico de la situación actual

Usando el diagrama causa y efecto se representa a continuación aquello principal y sobresaliente de la situación actual de las áreas en cuestión, haciendo notar lo relevante para así sugerir las mejoras más puntuales.

Figura 51. Ishikawa diagnóstico plan energético



Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Observación de campo

- *Telemarketing*
 - 8 juegos de lámparas (2 lámparas cada juego) = 16 lámparas
 - 15 computadoras
 - Aire acondicionado para el área de *telemarketing*
- Venta mostrador
 - 3 juegos de lámparas (2 lámparas cada juego) = 6 lámparas
 - 4 computadoras

3.1.2. Medición de tiempos

- *Telemarketing*

Tanto las lámparas como las computadores y el aire acondicionado están encendidas de 07:30 horas a 18:00 horas de lunes a viernes y de 07:30 horas a 13:00 horas los sábados, un total de 58 horas semanales.

$$16 \text{ lámparas de } 25 \text{ w/h} = 400 \text{ w/h}$$

$$400 \times 58 = 23,200 \text{ w} = 23.2 \text{ kw a la semana}$$

$$23.2 \times 4 = 93 \text{ kw en 1 mes}$$

15 computadoras de 400 w/h = 6,000 w/h

$6,000 \times 58 = 348,000 \text{ w} = 348 \text{ kw}$ a la semana

$348 \times 4 = 1,392 \text{ kw}$ en 1 mes

Aire acondicionado 1600 w/h x 58 = 92,800 w = 92.8 kw

$92.8 \text{ kw} \times 58 = 371.2 \text{ kw}$ a la semana

$371.2 \text{ kw} \times 4 = 1484.8 \text{ kw}$ en 1 mes

El consumo total es de $93+1392+371.2 = 1,856.2 \text{ kw}$ al mes

- Venta mostrador

Las lámparas pasan encendidas de 08:00 horas a 18:00 horas de lunes a viernes y de 08:00 horas a 13:00 horas los sábados. Haciendo un total de 55 horas a la semana.

1 computadora esta de 08:00 horas. A 18:00 horas de lunes a viernes y de 08:00 horas a 13:00 horas los sábados, las otras 3, están 08:00 horas a 13:00 horas (en promedio) de lunes a sábado. 55 horas a la semana para la computadora 1 y 30 horas a la semana para las otras 3. Sumando el consumo total seria: $55 + (30 \times 3) = 145$ a la semana.

El consumo es como sigue:

6 lámparas de 25 w/h = 150 w/h

$150 \text{ w} \times 55 = 8250 \text{ w/h} = 8.25 \text{ kw}$ a la semana

$8.25 \times 4 = 33 \text{ kw}$ en 1 mes

1 computadora de 400 w/h = 400 w/h

$400 \text{ w} \times 145 = 58,000 \text{ w/h} = 58 \text{ kw}$ a la semana

$58 \times 4 = 232 \text{ kw}$ en 1 mes

Aire acondicionado $1600 \text{ w/h} \times 58 = 92,800 \text{ w} = 92.8 \text{ kw}$

$92.8 \text{ kw} \times 58 = 371.2 \text{ kw}$ a la semana

$371.2 \text{ kw} \times 4 = 1484.8 \text{ kw}$ en 1 mes

El consumo total es de $33+232+371.2 = 636.2 \text{ kw}$ al mes

3.2. Análisis de actividades actuales

El uso inadecuado de luminarias en nuestras ciudades, el mal apantallamiento de la iluminación de exteriores como la mala direccionalidad del haz de luz, muchas veces dirigido hacia el cielo, junto con el aumento de gases y partículas en el aire, fenómeno más acentuado en nuestras ciudades.

El ser humano tampoco pasa desapercibido al exceso de luz artificial, se ha demostrado que aumentos de los niveles de luz artificial, aún en grado mínimo, producen alteraciones de los procesos fisiológicos (ritmos circadianos) del ser humano, así los ciclos sueño y vigilia, la temperatura corporal, el estado de alerta, como algunas funciones neuroendocrinas, secreción de cortisol y melatonina, pueden ser alteradas cambiando nuestro reloj endógeno.

El uso de luminarias y de computadoras, altamente necesario para el trabajo en oficinas, puede ser dañino para el ser humano si es inadecuado, por ello, a continuación se detallan los procesos que requieren energía eléctrica, y los cuales, no la requieren.

3.2.1. Actividades que requieren energía eléctrica

La mayoría de las actividades que se detallan a continuación necesitan del uso del computador, y por ende, el uso irrestricto de energía eléctrica.

También están las actividades que se efectúan en el POS (sistema de cobro en tarjeta de crédito/débito). Estas actividades se realizan en un aparato eléctrico que necesita energía eléctrica, así también se puede tomar en cuenta el uso del teléfono, iluminación, etc.

Las actividades son las siguientes:

- Tomar el anuncio
- Facturar
- Reportear diario de ventas
- Revisar: de correo electrónico, de autorización de cobro en tarjeta de crédito/débito, de depósitos monetarios, de existencia de clientes, de anuncios colocados en la web (www.clasificadospl.com).
- Colocar: imágenes para su correspondiente diagramación, guías de anuncios.
- Cobrar en la tarjeta de crédito/débito
- Atender al cliente usando el teléfono
- Llamar al cliente
- Realizar llamadas internas
- Iluminar el área de trabajo (luz artificial)
- Imprimir reportes varios
- Calefacción usando aire acondicionado

3.2.2. Actividades que no requieren energía eléctrica

Estas actividades se realizan sin usar energía eléctrica, o bien, usando muy poca

- Cobro en tarjeta de crédito/débito
- Iluminación del área de trabajo (luz natural)
- Revisión de anuncios impresos
- Entrega: presencial de reportes impresos, presencial de guías de anuncios

3.3. Propuesta de mejora

- Iluminar de arriba hacia abajo
 - Al momento de colocar focos o luminarias en los techos, la luz debe estar dirigida hacia abajo, de manera que se pueda aprovechar al máximo el espectro lumínico.
 - Si se colocan los focos o luminarias orientados hacia arriba, alrededor del foco o luminaria deben colocarse placas de color plateado de manera que intensifiquen la luz y esta pueda proyectarse ampliamente sobre la habitación.

- Apantallar el haz de luz
 - Apantallar el haz de luz, en este documento se refiere a colocar placas de color plateado o blanco para aumentar el haz de luz, logrando una mayor irradiación lumínica.

- Utilizar lámparas de bajo consumo. No lámparas de vapor de mercurio ó metales pesados, siempre utilizar las de vapor de sodio a baja presión, son las únicas con residuos inocuos.
 - Las lámparas de neón, las lámparas ahorradoras son las más recomendadas pues, tienen un consumo de entre 10 y 15 kw en comparación con las comunes de entre 75 y 100 kw representan ahorro significativo de hasta el 60%

- Utilizar dispositivos y medidas de ahorro
 - Los dispositivos de ahorro son: las lámparas de neón y los focos ahorradores.
 - Las medidas de ahorro son: a) apagar las computadoras al momento de terminar la jornada laboral b) apagar las computadoras cuando se

sale de vacaciones c) apagar el aire acondicionado si la habitación está vacía d) apagar el aire acondicionado si hay pocas personas en la habitación e) apagar el aire acondicionado si el clima esta frio e) desconectar los cargadores del celular si no están conectados a algún celular f) desconectar el cargador del celular si el celular ha completado su carga.

3.3.1. Plan de ahorro de energía

En la siguiente tabla se describen las actividades que deben realizar tanto *telemarketing* como en venta mostrador para reducir el consumo de energía y ayudar a mantener bajos los costos energéticos.

Tabla XVI. **Plan de ahorro de energía**

| Área | Responsable | Ahorro | Medidas de Ahorro | Objetivos |
|----------------------------|---|------------------------------------|--|--|
| Venta Mostrador | Coordinar de Venta Mostrador | 60% en consumo de energía | Apagar las luminarias que no son necesarias | Utilizar correctamente las luminarias |
| Venta Mostrador | Coordinar de Venta Mostrador | 10% en consumo de energía | Apagar las computadoras que no se están usando | Utilizar correctamente las computadoras |
| Telemarketing | Coordinador de <i>Telemarketing</i> | 60% en consumo de energía | Apagar las luminarias que no son necesarias | Utilizar correctamente las luminarias |
| Telemarketing | Coordinador de <i>Telemarketing</i> | 10% en consumo de energía | Apagar las computadoras que no se están usando | Utilizar correctamente las computadoras |

Fuente: elaboración propia.

- Computadoras

Apagar las computadoras de los asesores de servicio que no están usándose. Con esto se consigue un ahorro promedio de 10%. Colocar etiquetas sobre las computadoras que ayuden a recordar el hecho de apagar el computador cuando se va de vacaciones, que a su vez apaguen el monitor, cuando están en hora de almuerzo.

- Iluminación

Usar bombillas LED, en lugar de fluorescentes, con esto se consigue un ahorro promedio de 60% aproximadamente.

- *Telemarketing*

16 bombillas LED de 5 w/h = 80 w/h

$80 \times 58 = 4,640 \text{ w} = 4.64 \text{ kw}$ a la semana

$4.64 \times 4 = 18.56 \text{ kw}$ en 1 mes (antes 93 kw al mes)

- Venta mostrador

6 lámparas de 5 w/h = 30 w/h

$30 \text{ w} \times 55 = 1650 \text{ w/h} = 1.65 \text{ kw}$ a la semana

$1.65 \times 4 = 6.6 \text{ kw}$ en 1 mes (antes 33kw al mes)

- Aire acondicionado

Activar el aire acondicionado solo en los horarios de calor, o bien, colocar ventanas que permitan el ingreso de aire fresco y elevar la altura del techo.

La solución es costosa, ya que se debe remodelar el lugar donde actualmente se encuentra ubicado el personal de servicio al cliente, eso implica, además de los costos de remodelación, reubicar temporalmente al personal durante los trabajos necesarios para acomodar el lugar a fin de tener un área con ventilación adecuada.

Esta remodelación, a pesar de su costo, es altamente beneficiosa, no solo por brindar una ventilación adecuada que ayudará a reducir los costos por aire acondicionado, sino que mejorar considerablemente las condiciones de trabajo, reduciendo al mismo tiempo tensión o el *stress* que en su momento afecta al asesor de servicio al cliente, influenciado de manera directa en su rendimiento y desempeño, especialmente en labores repetitivas.

A largo plazo se puede ver una mejoría, en tanto se ve un mejor desempeño del colaborador y al momento de hacer el pago por consumo de energía eléctrica.

4. CAPACITACIÓN

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa.

4.1. Diagnóstico de la necesidad de capacitación

La necesidad de la capacitación surge de 2 aspectos que se observan en la mayoría de los asesores de servicio al cliente:

- Tedio y tensión
- Servicio desigual

Tanto el tedio como el servicio desigual, afectan directamente al cliente, repercutiendo instantáneamente y de manera formal en las ventas y por ende, en los ingresos que se perciben a partir de las ventas. El tedio surge de tareas repetitivas, desmotivación, clima de trabajo inadecuado, motivación e incentivación desmotivantes. No todo es culpa del lugar de trabajo, en ocasiones, simplemente no se nace para las ventas, se tiene mal carácter y no se es profesional al momento de hacer el trabajo.

El servicio desigual se puede ver en la manera en que un asesor de servicio al cliente atiende una llamada o atiende a un cliente en el mostrador, y luego, atiende a otro cliente, y lo hace de una forma totalmente distinta. Hay un

servicio diferente para aquel cliente conocido y recurrente, que puede ser muy bueno, o regular. Y otro servicio para clientes nuevos. El servicio deficiente, afecta las ventas, no solo a corto plazo sino a muy largo plazo.

Tabla XVII. **Encuesta sobre tedio y tensión**

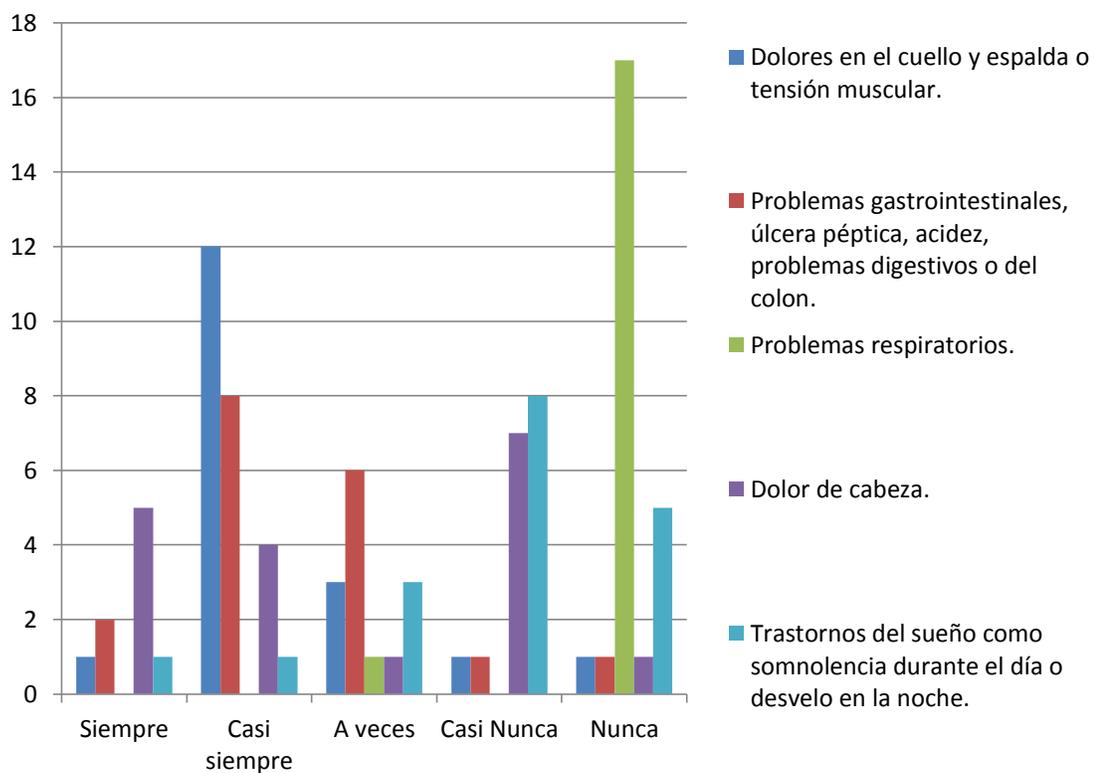
| Pregunta | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular. | | | | | |
| Problemas gastrointestinales, úlcera péptica, acidez, problemas digestivos o del colon. | | | | | |
| Problemas respiratorios. | | | | | |
| Dolor de cabeza. | | | | | |
| Trastornos del sueño como somnolencia durante el día o desvelo en la noche. | | | | | |
| Palpitaciones en el pecho o problemas cardíacos. | | | | | |
| Cambios fuertes del apetito. | | | | | |
| Problemas relacionados con la función de los órganos genitales (impotencia, frigidez). | | | | | |
| Dificultad en las relaciones familiares. | | | | | |
| Dificultad para permanecer quieto o dificultad para iniciar actividades. | | | | | |
| Dificultad en las relaciones con otras personas. | | | | | |
| Sensación de aislamiento y desinterés. | | | | | |
| Sentimiento de sobrecarga de trabajo. | | | | | |
| Dificultad para concentrarse, olvidos frecuentes. | | | | | |
| Aumento en el número de accidentes de trabajo. | | | | | |
| Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida. | | | | | |
| Cansancio, tedio o desgano. | | | | | |
| Disminución del rendimiento en el trabajo o poca creatividad. | | | | | |
| Deseo de no asistir al trabajo. | | | | | |
| Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace. | | | | | |
| Dificultad para tomar decisiones. | | | | | |
| Deseo de cambiar de empleo. | | | | | |
| Sentimiento de soledad y miedo. | | | | | |

Continuación de la tabla XVII.

| Pregunta | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |
|---|---------|--------------|---------|------------|-------|
| Sentimiento de soledad y miedo. | | | | | |
| Sentimiento de irritabilidad, actitudes y pensamientos negativos. | | | | | |
| Sentimiento de angustia, preocupación o tristeza. | | | | | |
| Consumo de drogas para aliviar la tensión o los nervios. | | | | | |
| Sentimientos de que "no vale nada", o "no sirve para nada". | | | | | |
| Consumo de bebidas alcohólicas o café o cigarrillo. | | | | | |
| Sentimiento de que está perdiendo la razón. | | | | | |
| Comportamientos rígidos, obstinación o terquedad. | | | | | |
| Sensación de no poder manejar los problemas de la vida. | | | | | |

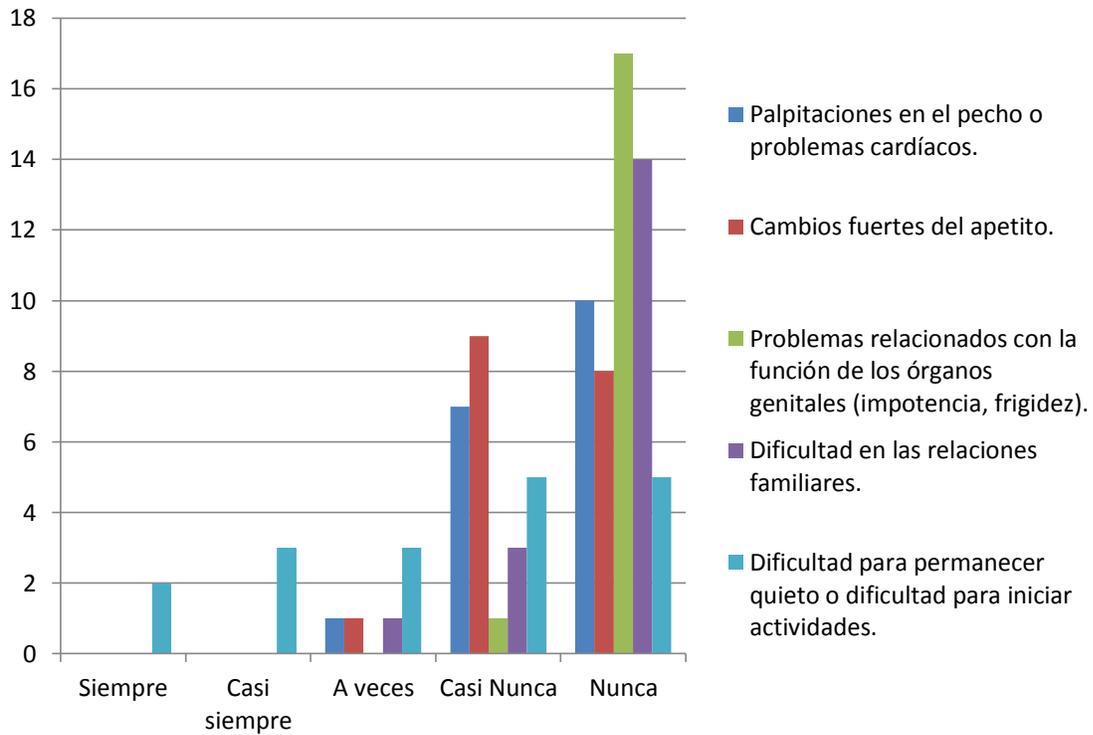
Fuente: elaboración propia.

Figura 52. Encuesta sobre tedio, grupo uno



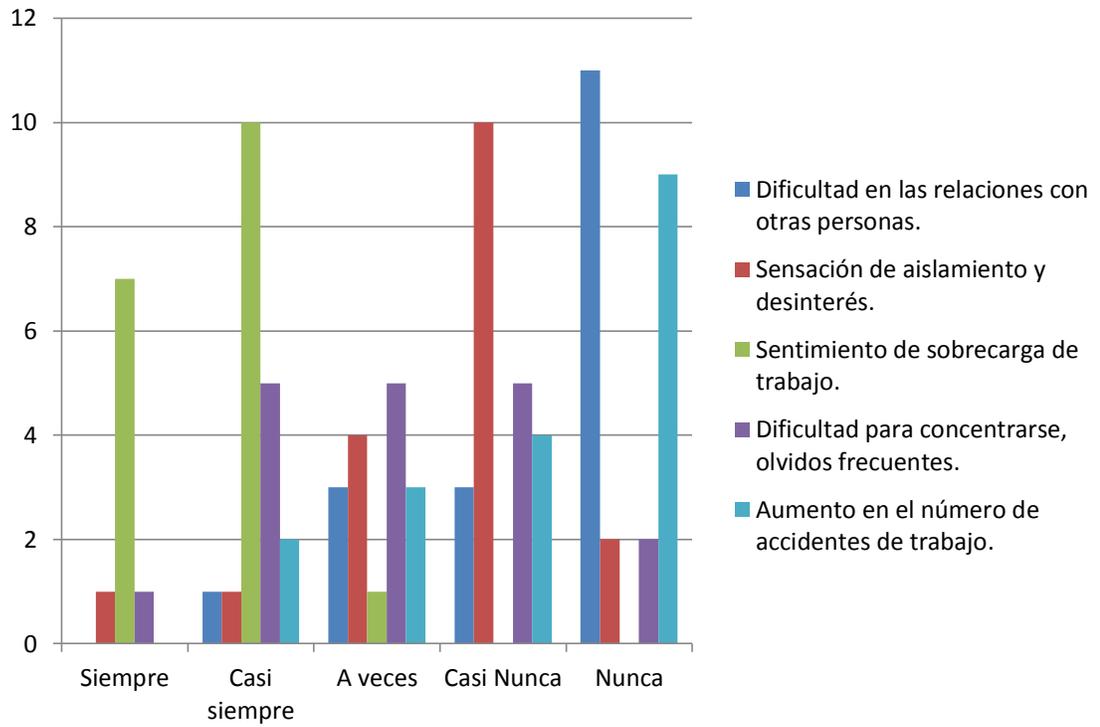
Fuente: elaboración propia.

Figura 53. Encuesta sobre tedio, grupo dos



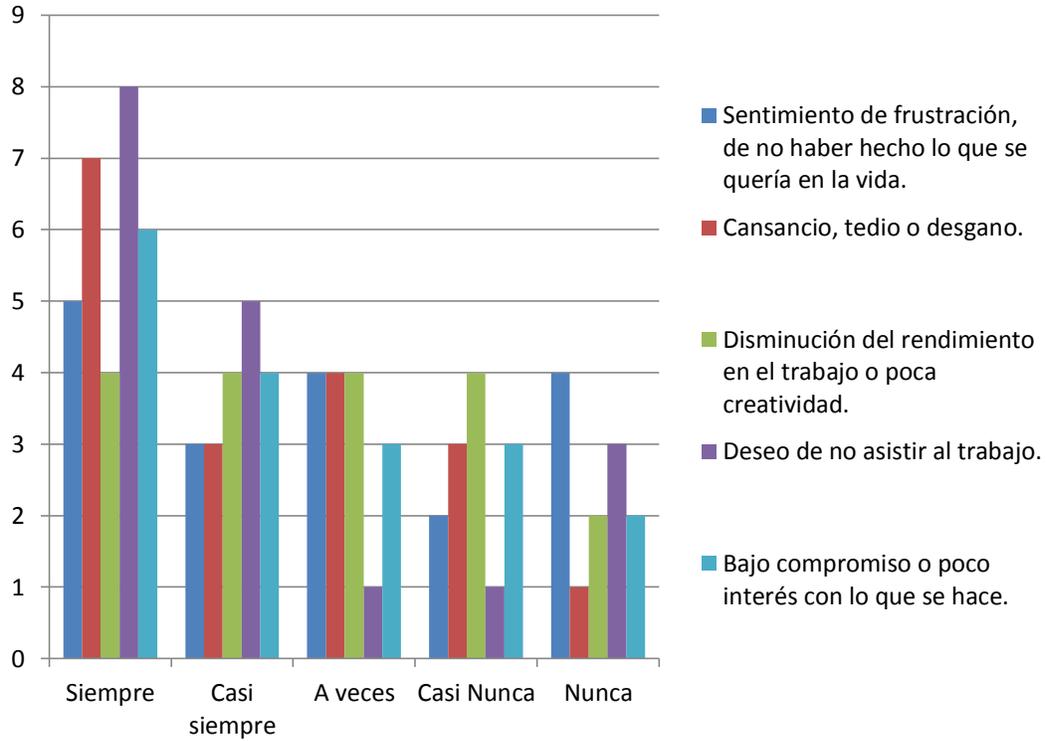
Fuente: elaboración propia.

Figura 54. Encuesta sobre tedio, grupo tres



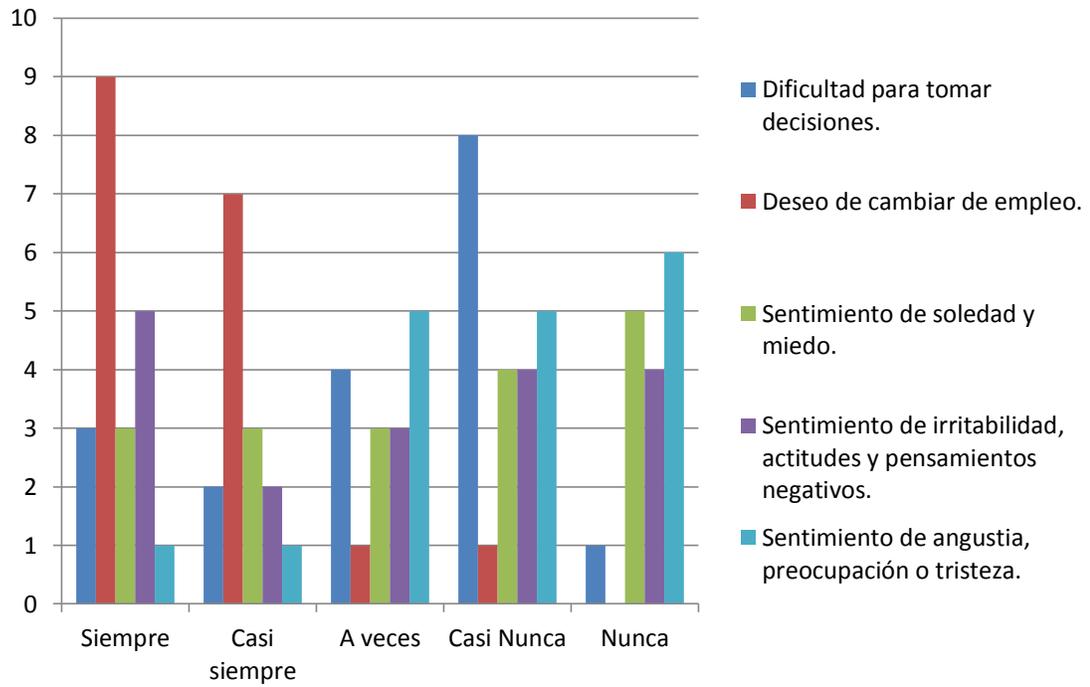
Fuente: elaboración propia.

Figura 55. Encuesta sobre tedio, grupo cuatro



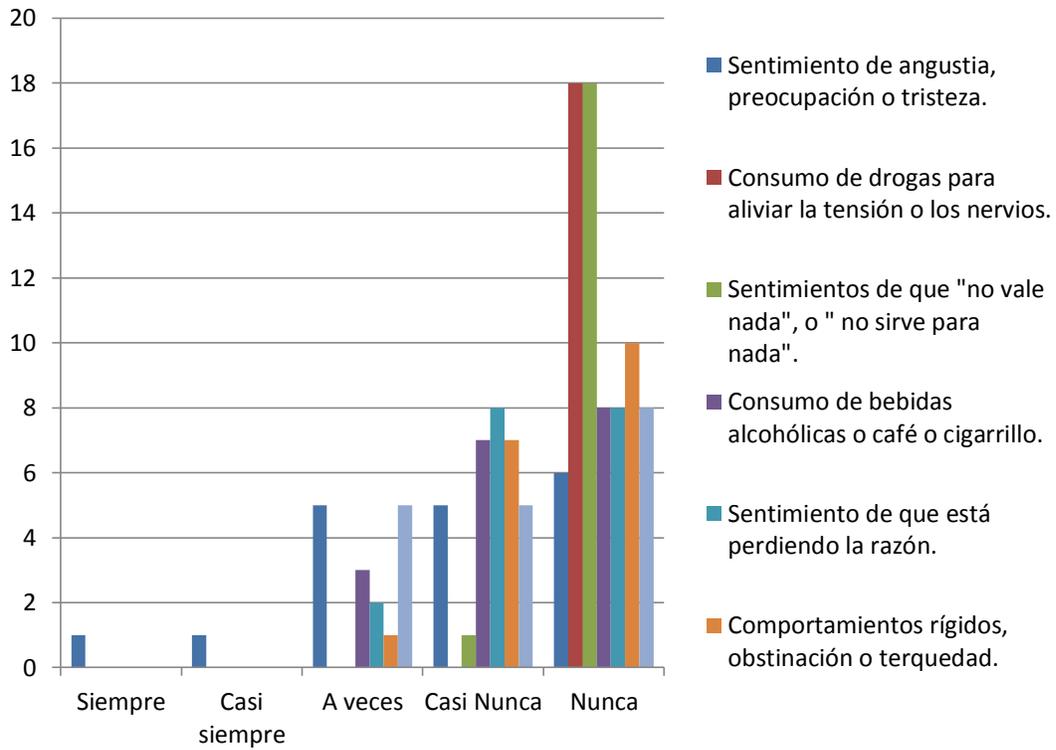
Fuente: elaboración propia.

Figura 56. Encuesta sobre tedio, grupo cinco



Fuente: elaboración propia.

Figura 57. Encuesta sobre tedio, grupo seis



Fuente: elaboración propia.

Interpretación

Síntomas de tedio y tensión en el trabajo se pueden observar dentro de los asesores de servicio al cliente, síntomas como:

- Dolores en el cuello y espalda o tensión muscular: 72 por ciento
- Problemas gastrointestinales, úlcera péptica, acidez, problemas digestivos o del colon: por ciento.
- Dolores de cabeza: 50 por ciento
- Sentimiento de sobrecarga de trabajo: 94 por ciento
- Sentimiento de frustración, de no haber hecho lo que se quería en la vida: 44 por ciento.
- Cansancio, tedio o desgano: 56 por ciento
- Deseo de no asistir al trabajo: 72 por ciento
- Bajo compromiso o poco interés con lo que se hace: 56 por ciento
- Deseo de cambiar de empleo: 89 por ciento

4.2. Planificación de la capacitación

Charlas sobre tedio y tensión en el trabajo a grupos de 3 o 4 personas.
Charlas sobre la importancia del estándar en el servicio al cliente a grupos de 3 o 4 personas.

En la charla sobre el tedio y tensión se tendrá el siguiente programa:

- Saludo
- Ejercicio para aliviar tensión muscular
- Anécdota sobre los 3 consejos (no tomar atajos en tu vida, no tomar decisiones en momentos de odio o dolor y no ser curioso en las cosas que representan el mal).
- Rutina de relajación (la sartén en el suelo)
- Despedida

En la charla sobre servicio desigual tendrá el siguiente programa:

- Saludo
- Ejercicio para aliviar tensión muscular
- Anécdota el cliente como dueño de la empresa
- Por qué el cliente debe oír la sonrisa al teléfono
- Despedida

4.3. Programación de la capacitación

A continuación se muestra el calendario de capacitaciones que se realizaron con los colaboradores de las 2 áreas en cuestión. Los horarios son matutinos, para no interferir con sus labores cotidianas.

Tabla XVIII. **Capacitación en el mes de agosto**

| AGOSTO | | | | | | | |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Horario | Domingo | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| 08:00 - 09:00 | 19 TMK y VM | 20 TMK y VM | 21 TMK y VM | 22 TMK y VM | 23 TMK y VM | 24 TMK y VM | 25 TMK y VM |
| 08:00 - 09:00 | 26 TMK y VM | 27 TMK y VM | 28 TMK y VM | 29 TMK y VM | 30 TMK y VM | 31 TMK y VM | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Capacitación en el mes de septiembre**

| SEPTIEMBRE | | | | | | | |
|---------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Horario | Domingo | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado |
| 08:00 - 09:00 | 2 TMK y VM | 3 TMK y VM | 4 TMK y VM | 5 TMK y VM | 6 TMK y VM | 7 TMK y VM | 8 TMK y VM |
| 08:00 - 09:00 | 9 TMK y VM | 10 TMK y VM | 11 TMK y VM | 12 TMK y VM | 13 TMK y VM | 14 TMK y VM | 15 |

Fuente: elaboración propia.

Del 20 de agosto 2012 al 14 de septiembre 2012, en horario de 08:00 horas a 09:00 horas, de lunes a viernes.

- *Telemarketing*
08:00 horas - 09:00 horas lunes a viernes 3 personas por día
- Venta mostrador
08:00 horas - 09:00 horas lunes a viernes 1 personas por día

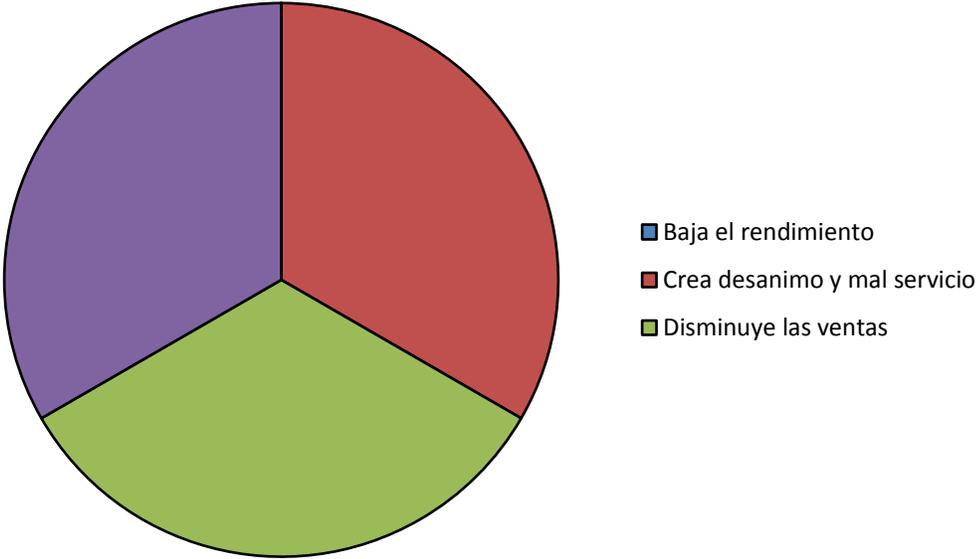
4.4. Evaluación de la capacitación

La evaluación es a través de la siguiente encuesta:

- ¿Qué piensas de tedio en el trabajo?
- ¿Cuál crees que es el mejor remedio contra el tedio?
- ¿Por qué el cliente debe oír tu sonrisa al teléfono?
- ¿Para crees que debes ser positivo en tu trabajo?

Figura 58. ¿Qué piensas del tedio?

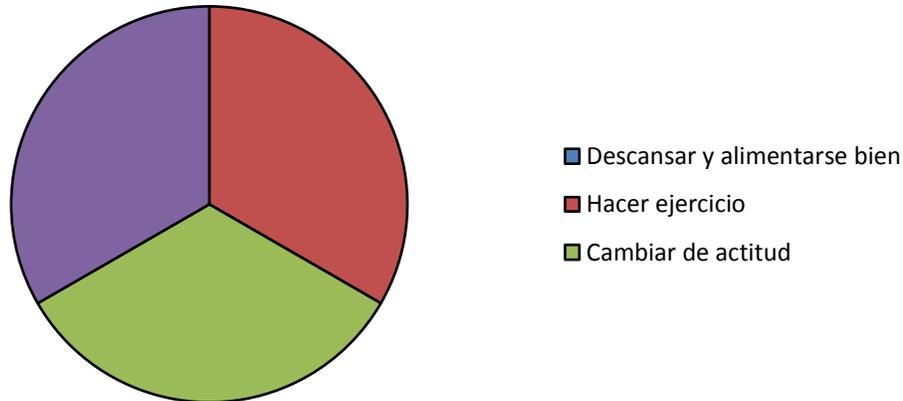
¿Qué piensas del tedio en el trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Figura 59. ¿Cuál es el mejor remedio contra el tedio?

¿Cuál crees que es el mejor remedio contra el tedio y tensión?



Fuente: elaboración propia.

Figura 60. ¿El cliente debe oír la sonrisa al teléfono?

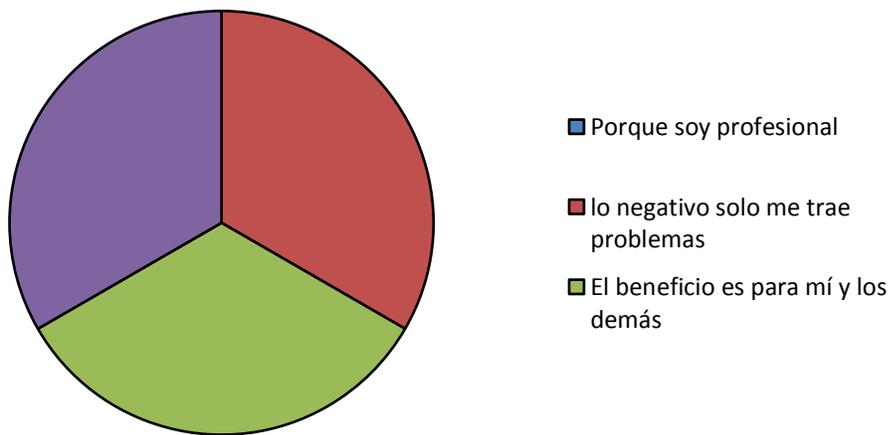
¿Por qué el cliente debe oír tu sonrisa al teléfono?



Fuente: elaboración propia.

Figura 61. ¿Debo ser positivo en el trabajo?

¿Por qué debo ser positivo en mi trabajo?



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. El estandarizar el servicio al cliente en *telemarketing* y venta mostrador es una clara muestra de lo beneficioso que resulta tener indicadores y controles de calidad que permitan realizar los cambios cuando son necesarios y donde sea necesario.
2. Además de fomentar la confianza que el cliente ya tiene en la empresa, le permite al cliente sentirse reconocido por la empresa y al mismo tiempo se le brinda la sensación de importancia que tanto se merece, en el momento de realizar su transacción.
3. No está demás mencionar que la transacción, sin importar si es rápida o lenta, se vuelve normal, es decir, de un tiempo promedio que le permite al cliente, saber justamente cuanto tiempo le toma pasar por la empresa, o hacer su transacción, evitando la incertidumbre de pasar más tiempo de lo esperando, esperando a veces, por ser atendido y luego, por procesar la solicitud requerida.
4. Los instructivos para los asesores de servicio al cliente de *telemarketing* y venta mostrador permiten a los asesores nuevos (de reciente contratación) recibir una inducción más integral y propicia para sus nuevos puestos de trabajo, evitando así, pasar horas junto a otros asesores mientras aprenden todos los pasos básicos y solventando, tanto dudas importantes como dudas que surgen por cuestiones idiomáticas.

5. El tiempo que un asesor pasa aprendiendo a hacer su trabajo, es tiempo que la empresa pierde en cuestión de ventas, pues el asesor recibe un salario sin producir cosa alguna, situación que se ve disminuida con los instructivos.

RECOMENDACIONES

1. Definitivamente la cultura del servicio es algo de lo que mucho se habla pero que muy pocas veces se pone en práctica, y no es que no exista interés por quienes saben que sólo a través de un buen servicio se conseguirá que el cliente no sólo vuelva a comprar un producto o hacer uso de un servicio, sino que atraerá a nuevos clientes que finalmente engrosarán la cadena de valor que hará posible la permanencia en el tiempo del negocio y la obtención de ganancias.
2. Pero algo tan simple como pensar en tratar bien al cliente, parece ser tan difícil que en lugar de contratar aliados se han ingresado a las filas de la empresa agentes dobles, quienes pretenden ahuyentar con su maltrato a quienes son la verdadera razón de ser de la empresa.
3. Empresas de televisión por suscripción que ante una queja señalan que no es su responsabilidad sino la de la contratista. Servicios de teléfono que tardan largos períodos de tiempo buscando una información básica. Restaurantes donde prácticamente hay que rezar para ser atendido la primera vez y suplicar para que sirvan la orden. Bancos que se jactan de estar interesados en satisfacer las expectativas de los clientes y que cuando se requiere de sus servicios hay que tener a la mano una radiografía del alma para que al menos escuchen la solicitud. Empresas de servicio técnico que ni reparan lo que está dañado y terminan por dañar lo poco que servía... y la lista continúa. Una lista donde es el cliente quien clama por ser bien atendido, en lugar de estar agradecidos de poseer clientes interesados en lo que ofrecen.

4. Sí, en el campo del servicio al cliente es el conejo quien corre detrás del cazador. ¿Cuándo se darán cuenta de que sin clientes no hay empresa? Y si no hay empresa no hay ni sueldos ni beneficios y bonos al final del año. Simplemente no hay nada.
5. Pero ¿Qué deben hacer las empresas? ¿Qué se debe hacer en el Área de Servicio al Cliente? Particularmente en esta empresa, se puede recomendar, modificar el sistema de compensaciones, ya que crea mediocridad, pues se obtiene el mismo beneficio por alcanzar diferentes metas.
6. Modificar el software de toma de anuncios, permitiéndole al asesor colocar un anuncio, sea cual sea, de la forma más sencilla posible. Eliminando todo aquello que retrasa el proceso, aquello que es repetitivo, como facturar por cada anuncio, ingresar datos del cliente por cada transacción.
7. Al momento de guardar los datos cliente, el número de NIT debe ser almacenado sin el guion a manera de tener siempre datos estandarizados del cliente, haciendo que su búsqueda sea más rápida.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alimentoswfc. *Ejemplo de manual de puestos de trabajo*. [en línea]. España. Octubre 2010. <[http:// alimentoswfc. blogspot. es/1288529940/](http://alimentoswfc.blogspot.es/1288529940/)>. [Consulta: mayo de 2013].
2. BAGGETT, Byrd. *El Libro de Oro del Vendedor*. España: Edaf, 1995. 191 p. ISBN 9788476409749.
3. BELLINI, Franco. *Investigación de Operaciones, Teoría de líneas de espera*. [en línea]. Caracas, Venezuela. Octubre 2004. <[http:// www. investigacion-operaciones. com / Teoria_colas_web. htm](http://www.investigacion-operaciones.com/Teoria_colas_web.htm)>. [Consulta: junio de 2012].
4. CALDERON, Neyra. *Servicio al cliente*. [en línea]. Lima, Perú. 2002. <<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>>. [Consulta: abril de 2013].
5. Centro Guatemalteco de Producción más Limpia. *Expertos en ser amigos del medio ambiente*. [en línea]. Guatemala. Octubre 2008. <[http://www.cgpl.org.gt/ El Centro Guatemalteco de Producción más Limpia -CGP+L_](http://www.cgpl.org.gt/El_Centro_Guatemalteco_de_Producción_más_Limpia_-CGP+L_)>. [Consulta: septiembre de 2012].
6. Centro Regional de Producción. *Gestión ambiental*. [en línea]. México. Enero 2010. <<http://www.produccionmaslimpia.org/>>. [Consulta: marzo de 2012].

7. cnpml-honduras. *Producción más limpia*. [en línea]. Honduras. Abril 2010. <<http://www.cnpml-honduras.org/main.htm>>. [Consulta: abril de 2012].
8. Consulting. *Estandarización de procesos*. [en línea]. Ecuador. 2010. <http://www.spconsulting.org/index.php?option=com_content&view=article&id=57:estandarizacion-de-procesos&catid=45:todos&Itemid=61>. [Consulta: julio de 2012].
9. Elgreentimes. *Ambiente, responsabilidad social y cultura*. [en línea]. Guatemala. Octubre 2008. <[http://elgreentimes.com/Ecología, Turismo, Cultura y Responsabilidad Social](http://elgreentimes.com/Ecología,Turismo,Cultura_y_Responsabilidad_Social)>. [Consulta: septiembre de 2012].
10. ESCUDERO, Damian. *Diagramas de flujo de procesos*. [en línea]. España. Agosto 2012. <<http://www.slideshare.net/daescudero/flujo-grama-de-procesos-def>>. [Consulta: mayo de 2013].
11. FRENCH, Vendell. *Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración*. 6a ed. México: McGraw-Hill, 2007. 400 p. ISBN 9789701062340.
12. GARCÍA, Alejandro. *¿Cómo hago para? ...calcular tiempos de espera*. [en línea]. USA. Enero 2011. <<http://segunale.blogspot.com/2011/01/calcular-tiempos-de-espera.html>>. [Consulta: junio de 2012].

13. Grupo Solutio. *La Importancia del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. [en línea]. México. Agosto 2010. <[http:// www.gruposolutio.com /solutio/ live/noticias /LAIMPORTANCIA DELANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.pdf](http://www.gruposolutio.com/solutio/live/noticias/LAIMPORTANCIA%20DELANALISIS%20Y%20DESCRIPCION%20DE%20PUESTOS%20DE%20TRABAJO.pdf)>. [Consulta: enero de 2013].
14. Klipfolio Dashboard. *KPI Examples. Call Center Metrics*. [en línea]. USA. 2005. <[http:// www.klipfolio.com/ resources /kpi-examples-top-call-center-metrics](http://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples-top-call-center-metrics)>. [Consulta: mayo de 2013].
15. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración una Perspectiva Global*. 9a ed. México: McGraw-Hill, 2012. 350 p. ISBN 9786071507594.
16. LOWENTHAL, Jeffrey. *Reingeniería de la organización*. México: Panorama, 1995. 191 p. ISBN 96838-05027.
17. Management. *Call Center KPI*. [en línea]. USA. 2005. <<http://management.about.com/od/metrics/a/Call-Center-Kpi.htm>>. [Consulta: abril de 2013].
18. NEWSTROM, John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 13a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 400 p. ISBN 9786071506139.
19. PELAEZ CACERES, Igor. *Estandarización de Procesos como Herramienta de Gestión en la Industria Avícola*. [en línea]. Perú. Febrero 2008. <[http:// www.engormix.com /MA-avicultura/industria-carnica/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t2830/p0.htm](http://www.engormix.com/MA-avicultura/industria-carnica/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t2830/p0.htm)>. [Consulta: junio de 2012].

20. proyectopv. *¿Cómo librarse del tedio?*. [en línea]. México. Diciembre 2000. <[http:// www.proyectopv.org /2-verdad/ comolibrpsic.htm](http://www.proyectopv.org/2-verdad/comolibrpsic.htm)>. [Consulta: junio de 2012].
21. SASSON RODES, René. *El puesto de trabajo*. [en línea]. Perú. 2005. <[http:// www.monografias.com /trabajos31/ puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml)>. [Consulta: febrero de 2013].
22. Soluciones y Tecnología. *La Estandarización de procesos, una nueva ventaja competitiva de las organizaciones*. [en línea]. España. Abril 2000. <[http://www.tecnologiahechapalabra.com /datos/ soluciones /mercado /articulo.asp?i=530](http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/soluciones/mercado/articulo.asp?i=530)>. [Consulta: febrero de 2013].
23. Universidad de Alicante. *La estandarización de la calidad en la producción: cuestión de supervivencia*. [en línea]. España. Abril 2000. <<http://blog.eltalldigital.com/2009/09/la-estandarizacion-de-la-calidad-en-la-produccion-cuestion-de-supervivencia/>>. [Consulta: febrero de 2013].
24. Vitonica. *La importancia de un puesto de trabajo adecuado para evitar problemas físicos*. [en línea]. México. Octubre 2008. <<http://www.vitonica.com/anatomia/la-importancia-de-un-puesto-de-trabajo-adecuado-para-evitar-problemas-fisicos>>. [Consulta: febrero de 2013].
25. Weblog Recursos Humanos. *La importancia de la descripción del puesto de trabajo*. [en línea]. México. Agosto 2010. <<http://www.cursosderrhh.es/la-importancia-de-la-descripcion-del-puesto-de-trabajo/>>. [Consulta: enero de 2013].

26. WERTHER, William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2000. 450 p. ISBN 9701028929.
27. Wikipedia. *Producción más limpia*. [en línea]. USA. Abril 2013. <http://es.wikipedia.org/wiki/Producci%C3%B3n_m%C3%A1s_limpia>. [Consulta: abril de 2013].
28. ZANDIN, Kjell. *Maynard, Manual del Ingeniero Industrial*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2008. 1300 p. ISBN 9789701047958.