

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL
CLIENTE (OAC) DE LA EMPRESA CANTV UBICADA EN LA
CIUDAD DE CUMANÁ ESTADO SUCRE

Autores

Br. Martínez V, Norka T

Br. Sevilla R, Rosa C

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de Licenciado en Administración

Cumaná, Noviembre de 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL
CLIENTE, DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE (OAC) DE LA
EMPRESA CANTV UBICADA EN LA CIUDAD DE CUMANÁ ESTADO SUCRE

Autores: Br. Martínez, Norka

Br. Sevilla, Rosa

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná
a los 14 días del mes de Noviembre de 2008

Jurado Asesor

Prof. Yenny J., Alzolar H

C.I.: 9.978.152

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
JUSTIFICACIÓN	9
MARCO METODOLÓGICO.....	11
CAPÍTULO 1	15
ASPECTOS BÁSICOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	15
1.1.- Definición de Cliente	15
1.2.- Servicios:	27
1.2.1.- Características de los servicios:	29
1.2.2.- Calidad de los servicios:	29
1.2.3.- Herramientas para mejorar el servicio:	34
1.3.- Atención al cliente:	35
1.4.- Servicio de atención al cliente:	38
1.4.1.- Características del servicio de atención al cliente:	39
1.4.2.- Importancia del servicio de atención al cliente:.....	40
1.4.3.- Principios básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:	40
1.5.- Triángulo de los servicios:	41
CAPÍTULO 2	43

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA CANTV	43
2.1.- Reseña histórica de Cantv	43
2.2.- Definición corporativa de la empresa	61
2.2.1.- Misión	61
2.2.2.- Visión.....	62
2.2.3.- Valores de la Organización.....	62
2.2.4.- Objetivos Principales de la Organización.....	64
2.2.5.- Objetivos Estratégicos de la Organización	65
2.2.6.- Servicios Ofrecidos por la Cantv	68
2.3.- Oficina de Atención al Cliente de Cantv Cumaná, estado Sucre.....	69
CAPÍTULO 3	77
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.1.- Factores influyentes en la calidad de atención al cliente:.....	78
3.2.- Niveles de satisfacción de los clientes que acuden a la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv	90
3.3.- Análisis situacional "matriz foda"	113
CAPÍTULO IV	116
PROPUESTAS ESTRATÉGICAS	116
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por mostrarme el camino a seguir en la consecución de esta meta y por siempre iluminar y guiar mi vida.

A la Virgen del Valle, por siempre escuchar mis ruegos y cubrirme con su manto.

A mis padres, por enseñarme que la humildad en las personas es la base para alcanzar el éxito, por su infinito amor y por estar siempre cuando los necesito.

A mi esposo, por su apoyo incondicional en todo lo que me propongo, por su amor y sobretodo por su paciencia.

A mis hermanos, Ángel, Arquímedes, Félix, Humberto. José Gregorio, Sonia, Ismenia, Katty y Mary. Por ser el apoyo más lindo que he tenido, que mi logro sea como un faro que ilumina el camino a seguir.

A mis sobrinos, porque son mis mayores ternuras, aunque a veces muy terribles.

Rosa

DEDICATORIA

A la Santísima Trinidad, por ser fuente de mi inspiración.

A mis padres, quienes me dieron la oportunidad de saborear este triunfo.

A mi hermano, que este logro le sirva de ejemplo a seguir.

A mi familia, que siempre me ha dado su apoyo.

A mis mascotas, Bobby, Akira y Morlan.

Norka

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen del Valle, porque siempre están conmigo cuidándome y protegiéndome, por la fortaleza que me han dado y me seguirán dando, por ser la estrella que me ilumina en los momentos más oscuros de mi vida.

A mis padres, porque con sus palabras de aliento y apoyo, siempre me han ofrecido su honestidad, nobleza y amor durante toda mi vida y mi carrera.

A mis hermanos, por caminar junto a mí con paciencia y amor durante la trayectoria de mi carrera, por ser mis compañeros de gran parte de mi vida, gracias por su apoyo y sacrificio.

A mi esposo, por ser mi confidente y el amigo que nunca tuve, por estar conmigo, apoyándome y brindándome todo su cariño y ayuda. A ti todo mi afecto y amor.

A mi amiga Norka, por ser una persona maravillosa y especial, por brindarme su cariño y amistad.

A mis padrinos Carmen y Omar, por haber creído y confiado en mí, y porque con sus palabras siempre me motivaron a seguir luchando.

A mi tutor Académico, Prof. Yenny Alzolar, por compartir sus conocimientos conmigo, por su ayuda, disposición y sobre todo su paciencia. Este logro se lo debo en gran parte al empeño y dedicación que tuvo conmigo. Gracias por haberme ayudado a lograr este triunfo tan importante en mi vida.

Al Supervisor de la Oficina de Atención al Cliente, José Gregorio H, por ofrecerme toda su paciencia, dedicación y la información necesaria para la culminación de este trabajo. Gracias por su colaboración en las visitas a su oficina.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, por ser mi casa de estudios, a mis profesores por abrirme sus puertas y proveerme de las herramientas esenciales para formarme como profesional.

A la profesora Cándida Cabello, por haberme dado consejos y brindado la mayor colaboración posible al logro de mis metas.

A todos mi mayor y significativo agradecimiento.

Rosa

AGRADECIMIENTO

A la Santísima Trinidad, por estar presente en mi vida y por sostenerme firmemente cuando las circunstancias se presentan poco favorables.

A mis padres, quienes incondicionalmente confían en mí y siempre me estimulan a encontrar nuevos horizontes.

A mi hermano, por estar a mi lado apoyándome y darme ánimos.

A mis abuelos, tíos y primos por estar siempre a mi lado.

A la Profesora Yenny Alzolar, quien se constituyó en un pilar fundamental de este trabajo. Sin su guía y orientaciones, esto no habría sido posible.

A mi compañera Rosa Sevilla, por haber aceptado acompañarme durante esta investigación.

A mis asesores, Mi papá Carlos Martínez, mis tíos Profesora Yajaira Velásquez, Profesor Asdrúbal Lara y Evelyn Parra.

A mis amigos y compañeros de trabajos: María Eugenia, Rubén Cova, Arturo Marín, Armando Montaña, Nayirde Bejarano, Evelyn Cabrera, Carlos Galicia, Luz Marina.

A la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (Cantv), por haberme brindado la oportunidad de realizar esta investigación.

A mis Profesores y compañeros de clases, por haber sido parte de este viaje inolvidable.

A mis amigos, quienes me proporcionaron momentos gratamente emotivos, imposibles de borrar.

A la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, sus aulas vivirán por siempre en mi memoria.

Norka

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
Figura n° 1. Triángulo de servicios	42
Figura n° 2.- Organigrama.....	74
Figura n° 3. Estructura de Gerencia de mercado masivo- región oriental.....	74
Figura n° 3. Estructura de Gerencia de mercado masivo- región oriental.....	75
Figura n° 4. Estructura organizativa de la oficina de atención al cliente de la empresa Cantv cumaná estado sucre	76
Cuadro n° 1. Definición conceptual de las variables.....	120
Cuadro N° 2. Definición de las dimensiones e indicadores	121

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL
CLIENTE, DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE (OAC) DE LA
EMPRESA CANTV UBICADA EN LA CIUDAD DE CUMANÁ ESTADO SUCRE

Autores: Br. Martínez V, Norka T
Br. Sevilla R, Rosa C

Asesor: Prof. Yenny Alzolar

Fecha: Noviembre de 2008

RESUMEN

La Oficina de Atención al Cliente de CANTV Cumaná, está presentando múltiples problemas para brindar sus servicios y se reciben muchas quejas y reclamos de los clientes/usuarios. De allí el interés de proponer estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente de esta Oficina. Para ello se efectuó una investigación descriptiva de campo, complementada con una exhaustiva revisión documental. Se aplicaron encuestas tanto al personal de la oficina como a los clientes/usuarios que acudieron a la misma para el momento de la investigación. Así se detectó que la organización a pesar de tener una larga trayectoria en el mercado de las telecomunicaciones y específicamente la OAC de Cumaná, no ofrecen una buena atención a los clientes/usuarios lo que ha generado un cliente insatisfecho. De allí que esta organización, la alta gerencia y sus empleados en general deban implementar las estrategias que se definen en esta propuesta a fin de mejorar la calidad de atención al cliente y garantizar su fidelidad a la empresa y a sus productos/ servicios.

Palabras claves: estrategias, servicios, atención al cliente, Cantv.

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes/usuarios. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes, tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos de una empresa deben de estar orientados hacia la satisfacción del cliente, porque él, es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

En la actualidad, las empresas muestran más interés a la administración de los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio de atención al cliente, sin importarle como la competencia está creciendo, incrementando sus carteras de clientes debido al buen servicio y atención que brindan a sus usuarios.

El servicio al cliente tiene hoy en día una importancia enorme, debido al aumento de la competencia entre las empresas ya que los clientes exigen cada vez mejor servicio, por tanto, el ofrecer un producto de calidad ya no es suficiente. Es importante mencionar, que la tecnología está prácticamente al alcance de todos los fabricantes y ésta puede ser fácilmente copiada o implementada en productos con similares prestaciones. Por tanto, lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio de atención al cliente es uno de los factores más definatorios a la hora de la decisión del usuario.

Por consiguiente una buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad de los mismos; por ello es necesario ofrecer mejores servicios y

mayor atención a sus clientes para satisfacer sus necesidades, ya que los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de la organización.

Según Harovitz (1997, Pág. 15) define el servicio al cliente como:

“El conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el usuario obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, y que éste satisfaga sus necesidades y/o expectativas”.

Hoy vivimos en un mundo globalizado donde la oferta de productos y servicios proviene de todas partes del mundo en cantidades tales que el cliente posee amplia disponibilidad de alternativas para la selección de su mejor proveedor.

En este contexto, la atención al cliente toma una relevancia vital, al punto de que pueda llegar a ser una de las pocas herramientas diferenciadoras entre productos y servicios de similares características.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual ya que los entornos comerciales actuales se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes (cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personalizada, personal bien informado, simpatía, etc.), lo cual es un factor determinante para lograr la fidelización de los mismos al oferente.

Una empresa que tiene presente la importancia del cliente y de la atención que se le debe brindar es la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (Cantv), que se desarrolla en los rubros: telefonía fija y móvil, internet, diseño web,

e-learning, almacenamiento de datos, servicio satelital, televigilancia y videoconferencia, entre otros; tanto para empresas como particulares.

Cantv fue fundada hace setenta y ocho años, y desde entonces comenzó a brindar sus servicios a toda Venezuela, y hoy es líder absoluto del mercado.

Esta organización después de tener tantos años de operación, es capaz de enfrentar situaciones nuevas con rapidez y éxito, con el fin de incrementar sus fortalezas que le permita afrontar el cambio del entorno que trae consigo la apertura del mercado de telecomunicaciones.

La empresa Cantv está presentando ciertos problemas en cuanto al servicio de atención al cliente y es por ello que mediante la realización de este trabajo se pretende aportar soluciones a través de la formulación de propuestas preventivas que minimicen los factores influyentes de la calidad del servicio de atención al cliente, Oficina de Atención al Cliente de Cumaná Estado Sucre y contribuir a mantener a la empresa en los niveles de competitividad en el mercado nacional e internacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los servicios se pueden definir como un conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se utilizan a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicios, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad individual o colectiva.

El servicio es una de las palancas competitivas en los negocios en la actualidad, prácticamente en todos los sectores de la economía se recomienda el servicio al cliente como un valor adicional, en caso de productos tangibles y por supuesto es la esencia en los casos de servicios puros. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio; por lo que el servicio de atención al cliente, es en esencia el deseo y la convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El sector de las telecomunicaciones en Venezuela ha venido desarrollándose vertiginosamente en las últimas décadas, impulsando a las empresas que se desenvuelven en dicho sector a considerar las estrategias de servicios que se han venido insertando en el mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La liberación del sector telecomunicaciones en nuestro país, ha permitido la introducción de empresas de telefonía como Movistar, Digitel, Infonet, Entel, Etheron, Intercable y Supercable, por lo que las empresas venezolanas, específicamente Cantv, que se desarrolla en los rubros de la telefonía e internet, se ha visto afectada positivamente a raíz de la privatización por la competencia entre empresas, redes y tecnologías; razón por la cual se ve en la necesidad de mejorar la calidad de los servicios para afrontar la entrada de nuevas empresas, ofertando un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la búsqueda

de acciones que permitan alcanzar el logro de los objetivos establecidos en la prestación del servicio; las cuales aunadas a la aplicación de herramientas y técnicas puedan ofrecer servicios de una manera eficaz y oportuna, y así mas que satisfacer, sobrepasar las expectativas de los clientes.

La empresa Cantv cuenta a nivel nacional con Oficinas de Atención al Cliente (OAC) las cuales manejan los reclamos de los clientes/usuarios. La Oficina de Atención al Cliente (OAC) actualmente está presentando una problemática referida a la calidad del servicio de atención al cliente, caracterizada por quejas y reclamos de sus clientes/usuarios por los tiempos tardíos de respuestas en atención a sus solicitudes en los servicios de instalación de telefonía fija, equipos de computación y servicios post-venta generando malestar y desagrado en los clientes y por consiguiente pérdida de ellos, debido a la baja calidad del servicio.

Esta situación de retardos ha ocasionado un incremento en cuanto al número de reclamos presentados ante la Oficina de Atención al Cliente (OAC), situación causada quizás por la indiferencia y la mala atención del usuario por parte del personal involucrado en contacto con el cliente, ya sea por desconocimiento o inexistencia de un proceso establecido para tal fin, o por la falta de capacitación y motivación del personal que interviene en el servicio prestado por esta unidad, generando esto como consecuencia malestar y desagrado en los clientes/usuarios del servicio, ya sea cara a cara, por contacto telefónico o correo electrónico.

Conseguir los mejores clientes es uno de los pasos importantes para hacer crecer la empresa. El camino para llegar a ese punto es contratar y conservar a los mejores empleados. Cuando un trabajador se siente satisfecho está en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad, brindar un mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, y por sobre todas las cosas, no se deja condicionar por la falta de

recursos y fallas tecnológicas u organizativas, por lo que mantendrán el negocio atractivo para los dueños, los inversionistas y los proveedores.

Es importante recalcar que el personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes, depende de las actitudes y conductas que se observen en la atención de sus demandas

Esta situación es la base del presente trabajo de investigación que pretende mediante el estudio del servicio de atención al cliente elaborar propuestas para su mejoramiento asegurando así la permanencia del cliente en la empresa. De allí que se busque conocer las estrategias que en materia de mejoramiento del servicio de atención al cliente está aplicando la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv ubicada en Cumaná, Estado Sucre, y a la vez poder dar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores que influyen en la calidad de atención al cliente de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumana. Estado Sucre?

¿Cuál ha sido el comportamiento de los índices de insatisfacción de los clientes que se acercan o hacen uso de los servicios de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumana. Estado Sucre?

¿Cuáles son las debilidades y las fortalezas de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumana. Estado Sucre?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa Cantv, en Cumaná Estado Sucre?

¿Cuáles son los factores que conforman el triángulo de servicios en la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa Cantv, en Cumaná, Estado Sucre?

OBJETIVOS

Objetivo General

Formular estrategia para lograr el mejoramiento del servicio de atención al cliente en la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumaná. Estado Sucre.

Objetivos Específicos

- Analizar los factores influyentes en la calidad de la atención al cliente de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumana. Estado Sucre, a fin de establecer acciones para su mejoramiento
- Analizar los índices de insatisfacción de los clientes que se acercan o hacen uso de los servicios de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumana. Estado Sucre.
- Diagnosticar las debilidades y las fortalezas de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, en Cumana. Estado Sucre.
- Diagnosticar las oportunidades y amenazas de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa Cantv, en Cumaná Estado Sucre.
- Definir los factores que conforman el triángulo de servicios en la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa Cantv, en Cumaná, Estado Sucre

JUSTIFICACIÓN

Es muy importante para cualquier empresa u organización se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto con los clientes. Asimismo es necesaria la elaboración de propuestas de capacitación y motivación que involucre a todo el personal. Debe haber una clara definición de tareas y de responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Se debe tener presente que la buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad de los propios.

Se ha considerado oportuno realizar una investigación para conocer los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad y el buen funcionamiento de la misma, en cuanto a: la educación de las personas en valores culturales, como la honestidad, puntualidad, espíritu de logro, entre otras. El ofrecer un buen servicio de calidad superaría las expectativas de los clientes, dándoles más atención y orientación se lograrían mejorar los servicios.

Mediante el servicio de atención al cliente se pretenden formular estrategias para el mejoramiento del servicio de Atención al Cliente (OAC) de la empresa Cantv Cumaná Estado Sucre, con el único objetivo de conocer la situación actual de los clientes acerca del servicio recibido en dicha oficina y que acuden día a día para exponer sus reclamos.

Por consiguiente, la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Un aporte esencial sería ofrecer una amplia gama de prestaciones de servicio, tanto a nivel general de oficina como a nivel de usuario, que facilite el manejo sencillo y eficiente de toda la información necesaria. En este sentido, podemos plantear la necesidad de realizar una evaluación para medir el alcance y el grado de efectividad del tema en estudio, con el objeto de establecer debilidades y fortalezas que permitan reestructurar, sustituir o mejorar el servicio al cliente.

Entre los beneficios podemos mencionar; primero para la empresa, porque le brinda servicios de Telecomunicaciones con tecnología flexible de calidad mundial capaces de ofrecer todos los servicios que puedan requerir los estratos de los clientes.

Para los clientes, porque les permite obtener información directa vía telefónica, ya sea de su estado, de la solicitud del servicio o cualquier observación que puedan tener sobre sus facturas telefónicas, la misma ha permitido la satisfacción de los clientes.

Es necesario ofrecer mejores servicios y mayor atención a sus clientes para satisfacer sus necesidades, ya que los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de la organización; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la capacitación y mantenimiento de su clientela.

MARCO METODOLÓGICO

1.- TIPO O DISEÑO DE ESTUDIO

En el desarrollo de este trabajo se adoptó la modalidad de una investigación documental y de campo, considerando los objetivos de la investigación.

Según el propósito, se consideró la investigación de tipo documental, ya que la información y los datos que se utilizaran en el mismo fueron previamente obtenidos y procesados por otros investigadores y los mismos han sido plasmados en otras publicaciones anteriormente presentadas.

Se manejó un diseño de campo, debido a que los datos requeridos para realizar el estudio fueron recolectados directamente en el área de estudio (Sabino, 2002). En el caso de la presente investigación, la información necesaria para efectuar el diagnóstico y elaborar la propuesta, fue recabada en la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de Cantv Cumaná, Estado Sucre y los clientes/usuarios del servicio.

2.- NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo investigativo tiene un nivel descriptivo, debido a que la principal preocupación de éste fue describir una cantidad de fenómenos y hechos, para hacer un análisis de la forma como se relacionan los mismos mediante los resultados que se obtengan durante el estudio en cuestión.

3.- FUENTES DE INFORMACIÓN

Los datos recolectados fueron de tipo primario y secundario, y se obtuvieron de las siguientes fuentes:

- PRIMARIAS

Personal y clientes de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la empresa CANTV, ubicada en Cumaná. Estado Sucre

- SECUNDARIAS

Libros relacionado y especializados en el tema

Publicaciones en Internet

Revistas económicas

Informes emitidos por la Gerencia de la Empresa (CANTV)

4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el proceso de recolección de datos se emplearon consultas bibliográficas, consulta de páginas en Internet, al mismo tiempo que se utilizaron las siguientes técnicas de recolección:

Observación Directa: consiste en captar mediante la vista y en forma sistemática, cualquier hecho o fenómeno que se produzca y tenga relación con los objetivos de la investigación. (Arias 2006, Pág 45). Por medio de esta técnica, se realizó el conocimiento visual por medio de visitas, observación y contacto directo con el lugar y el personal donde se desarrolla la investigación, es decir la OAC, con la finalidad de indagar sobre la situación actual y los factores influyentes en la misma. Como instrumento se utilizaron formatos de registros, lista cotejo, libreta de notas para apuntar información relevante, además de la cámara fotográfica.

Entrevistas no Estructuradas: Según (Arias, 2006, Pág 58). Es una técnica basada en el dialogo “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado Permitieron la interacción directa con las personas involucradas, a saber: empleados y usuarios, para indagar acerca de la manera como se desarrollan las actividades en la OAC. Los instrumentos empleados para plasmar el resultado fueron: libreta de notas y lápiz.

Entrevistas Estructuradas: es la que se realiza a partir de una guía prediseñada, que contiene preguntas formuladas por el entrevistador (Arias, 2006, Pág 60), la finalidad de diagnosticar la situación actual del servicio y al igual que a los clientes/usuarios para conocer el nivel de satisfacción del mismo. El instrumento de recolección fue el cuestionario.

5.- POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Hernández (1995, Pág. 210 define la población como:

"El conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo". Por consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio está conformado por los doce (12) empleados de la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv Cumaná, Estado Sucre.

Muestra:

Fisher y Navarro (1994, Pág. 39) definen muestra como:

"Una parte del universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos".

Para hacer el cálculo de la muestra se utilizó muestreo no probabilístico casual.

Esta muestra estuvo representada por quince (15) clientes de la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv Cumaná, Estado Sucre, que accedieron a la misma para el momento del estudio.

6.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Considerando que la información a recolectarse presentaba datos cualitativos y cuantitativos, éstos fueron analizados mediante cuadros, tablas y gráficos comparativos que los integren como un todo, para que de esta forma faciliten y garanticen una mejor comprensión de la información que será presentada.

Los resultados obtenidos, fueron analizados a través de la estadística descriptiva y técnicas cualitativas de análisis para llegar así al diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio.

Realizada la investigación el trabajo quedó estructurado en cuatro capítulos, a saber:

Capítulo 1.- Aspectos Básicos del Servicio de Atención al Cliente.

Capítulo 2.-Aspectos Generales de la Empresa Cantv.

Capítulo 3 Presentación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

Capítulo 4 Propuestas Estratégicas

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones arrojadas por el estudio.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS BÁSICOS DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La mejora continua de la atención al cliente es un medio para lograr la fidelización de los clientes a la empresa. Se trata en realidad de un imperativo ineludible para toda empresa, grande o pequeña, que pretenda seguir progresando y avanzando en los mercados altamente competitivos de hoy en día.

En toda organización, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente son algunas de las actitudes que hacen una buena atención al cliente.

Conseguir los mejores clientes es uno de los pasos importantes para hacer crecer una empresa. El camino para llegar a ese punto es contratar y conservar a los mejores empleados. Cuando un trabajador se siente satisfecho está en mejores condiciones de prestar un servicio de calidad, brinda un mejor trato y amabilidad, es más ágil y diligente, y por sobre todas las cosas, no se deja condicionar por la falta de recursos y fallas tecnológicas u organizativas, por lo que mantendrán el negocio atractivo para los dueños, los inversionistas y los proveedores.

De allí la importancia de entender y definir lo que es un cliente

1.1.- Definición de Cliente

Según el diccionario de la Real Academia Española, el término Cliente puede tener los siguientes significados:

“En la antigua Roma, un cliente era alguien (generalmente un liberto) que dependía de un benefactor, lo cual resultaba necesario para quien no podía en forma legal alcanzar la ciudadanía, un derecho reservado inicialmente a los Patricios”.

“En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona”.

“Cliente es un ordenador que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado Servidor, generalmente en forma remota”.

“En términos de procesos, existe y se definen también los clientes internos y los clientes externos a la organización, entendiéndose a los primeros como parte de la cadena de producción y/o provisión de un servicio, y a los segundos como los consumidores finales o intermedios”.

Desde otro punto de vista, una empresa define al cliente como:

Es la persona más importante de un negocio.

No depende de la empresa, la empresa depende de él.

Es el propósito de su trabajo, no una interrupción al mismo.

Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.

Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.

Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.

Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.

Es la fuente de vida de cualquier empresa.

Clasificación de Clientes

En primer lugar y sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por lo tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad, pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro, porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por lo tanto, se les puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Esta primera clasificación (que es básica pero fundamental) ayuda al mercadólogo a planificar e implementar actividades con las que la empresa u organización pretenderá lograr dos objetivos que son de vital importancia: 1) Retener a los clientes actuales y 2) Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales.

En este punto, cabe señalar que cada objetivo necesitará diferentes niveles de esfuerzo y distintas cantidades de recursos. Por tanto, y aunque parezca una clasificación demasiado obvia, se las puede considerar como decisiva para el éxito de una empresa u organización específicamente, cuando ésta se encuentra en mercados de alta competencia.

Veamos ahora, de manera específica la clasificación de clientes actuales y potenciales que refiere Phillip Kotler (1.999, Pág 163)

Clasificación de los Clientes Actuales

Cada uno de estos dos tipos de clientes (actuales y potenciales) se divide y ordenan de acuerdo a la siguiente clasificación (la cual permite una mayor personalización):

Clientes Actuales: Se dividen en cinco tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

1.1.- Según su Vigencia: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los Clientes Inactivos, son aquellos que realizaron su compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto y el servicio que recibieron, o que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, 2) Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

1.2.- Según su Frecuencia de Compra: Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra en:

1.2.1.- Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo, o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que la realizada por el grueso de los clientes. Este tipo de clientes, por lo general, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que les haga sentir “importantes” y “valiosos” para la empresa.

1.2.2.- Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto es aconsejable brindarles una atención esmerada, para incrementar su nivel de satisfacción y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

1.2.3.- Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el por qué de esa situación, es aconsejable que cuando un nuevo cliente realice una primera compra se le soliciten algunos datos que permitan contactarlo en el futuro; de esa manera, se podrá investigar, (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el por qué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esta situación.

1.3.- Según su Volumen de Compra: Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compras, se puede realizar la siguiente clasificación según el volumen de compras:

1.3.1.- Clientes con alto volumen de compras: Son aquellos (por lo general “unos cuantos clientes”) que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de los clientes, a tal punto que su participación en las ventas totales pueden alcanzar entre el 50 y 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el

producto y el servicio; por tanto es fundamental retenerlos, planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

1.3.2.- Clientes con promedio volumen de compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio, por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en clientes con alto volumen de compras, se debe de investigar su capacidad de compra y de pago.

1.3.3.- Clientes con bajo volumen de compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio; por lo general, este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

1.4.- Según su nivel de satisfacción: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

1.4.1.- Clientes complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler en su libro (Dirección de Mercadotecnia) “El estar complacido genera una afinidad emocional y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores”. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace, mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

1.4.2.- Clientes satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente de sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

1.4.3.- Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de cliente.

1.5.- Según su grado de influencia: Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece: Este tipo de clientes se dividen en:

1.5.1.- Clientes altamente influyentes: Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo: estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial. Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que puedan derivar como consecuencia de su

recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese “favor” se debe conseguir un alto nivel de satisfacción o complacencia en ellos, o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones del mismo, lo cual suelen ser muy costosos para la empresa.

1.5.2.- Clientes de Regular Influencia: Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo: médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas. Por lo general, lograr que estos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los clientes altamente influyentes. Por ello, basta por preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque no sean rentables, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

1.5.3.- Clientes de Influencia a Nivel Familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo: la ama de casa es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchados con atención. Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

Clasificación de los Clientes Potenciales

Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:

1.- Su posible frecuencia de compra: Este tipo de clientes se los identifica mediante una identificación de mercado que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello se los divide de manera similar en:

- Clientes potenciales de compra frecuente
- Clientes potenciales de compra habitual
- Clientes potenciales de compra ocasional

2.- Clientes potenciales según su posible volumen de compra: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercado que permite sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello; se les divide de manera similar en:

- Clientes potenciales de alto volumen de compras
- Clientes potenciales de promedio volumen de compras
- Clientes potenciales de bajo volumen de compras

3.- Clientes potenciales según su grado de influencia: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes influyentes en un futuro cercano. Por ello, se divide en forma similar en:

- Clientes potenciales altamente influyentes
- Clientes potenciales de influencia regular
- Clientes potenciales de influencia familiar.

Preguntas que debe hacerse toda empresa a la hora de atender a sus clientes

Toda empresa para el buen funcionamiento de sus actividades, debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?

Estos interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez.

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mí"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?

Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

Estas y otras muchas reflexiones son las que nos permiten conocer a nuestros clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad, crecer, etc.

Posibles causas por las cuales se pierden los clientes

Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿O no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

1. Sólo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
2. El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
3. Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

Lo seguro, es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa firma y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.

¿Por qué se pierden los clientes?

1% porque se mueren

3 % Porque se mudan a otra parte

5 % Porque se hacen amigos de otros

9 % Por los precios bajos de la competencia

14 % Por la mala calidad de los productos/servicios

68 % Por la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicio, vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en la deuda que tenemos con los bancos, los impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario: "el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente".

Para ilustrar más en detalle sobre este tema se muestra el cuadro siguiente, como resultado de una encuesta realizada en EEUU:

Principales causas de insatisfacción del Cliente

- **El servicio se brinda en una forma poco profesional.....19%**
- **"He sido tratado como un objeto, no como una persona....12%**
- **El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez.....9%**
- **El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultado...8%**
- **La situación empeoró después del servicio.....7%**
- **"He sido tratado con muy mala educación".....6%**
- **El servicio no se prestó en el plazo previsto.....4%**
- **El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio.....4%**
- **Otras causas menores.....31%**

Como se observa el 31 % de casos de mala atención se debe a pequeñas causas menores. Es decir que estas causas tienen un fuerte peso relativo que hacen bajar el nivel de calidad del servicio; aunque por otro lado se controlen las cinco causas habituales de problemas y que representan el 48 % del total.

Por lo tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Como se puede apreciar el problema central no está solamente en el cliente en sí, sino en otras situaciones que no le preocupan a diario a una empresa: “el fondo de la cuestión pasa siempre por la atención y satisfacción del cliente”

1.2.- Servicios:

Según Stanton Etzel y Walker (2004, Pág 333 y 334) , definen los servicios como:

“Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes la satisfacción de sus deseos o necesidades”.

Con esta propuesta cabe señalar, que según los mencionados autores esta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia.

Para Richard L. Sandhusen (2002, Pág 385), los servicios son:

“Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta y que son esencialmente intangibles y nos da como resultado la propiedad de algo”.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002, Pág 344), un servicio es:

“El resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente”.

Para Kotler, Bloom y Hayes (2004, Pág 9 y 10), definen a un servicio de la siguiente manera:

“Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada en un producto físico”.

Complementando esta definición, cabe señalar que según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero de un banco, el viaje en avión, ver una película, obtener el asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea de consultor de gestión; pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

En este punto y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteamos (a modo de resumen) la siguiente definición de servicios:

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho o un desempeño; ya que busca responder a las necesidades y deseos de un cliente. Estos no son posibles de poseerlos físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos a la renta o a la venta.

1.2.1.- Características de los servicios:

Según Albrecht (1988, Pág. 36) las clasifica de la siguiente manera:

Un servicio no se puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.

La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal

Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

1.2.2.- Calidad de los servicios:

Antes de mencionar la definición de calidad de los servicios, comenzaremos por definir lo que es calidad.

Según Imai (1998, Pág. 10) señala que la calidad se refiere a:

“No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los

procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios”.

Según Stoner (1996, Pág. 146) aporta que la calidad:

“En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos”.

Requisitos fundamentales que permitan el éxito del proceso de mejoramiento de la calidad:

Según Harrington (1998, Pág. 17) señala los requisitos de la siguiente manera:

- El cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

Dimensiones de la Calidad

Según Druker (1990, Pág. 41). Observó que:

"La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas".

La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

Fiabilidad: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de Respuesta: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo

accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

Empatía: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales, sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

- Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas.

Según Palafox (2004, Pág. 91), la calidad de los servicios consiste en:

“Satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por los cuales se han acercado a las instituciones y empresas. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables por falta en el servicio y sorprendiéndolos desfavorablemente cuando una situación imprevista exija la intervención de la empresa”.

Es un factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si ofrece buen servicio tendrá clientes satisfechos y a gusto de consumir el bien que vende. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener una empresa. Como factor importante una empresa siempre debe invertir todos los recursos necesarios (tiempo, dinero, estudio de mercado, etc.) para ofrecer un servicio de calidad.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan.

La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas que deben ser conscientes de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

1.2.3.- Herramientas para mejorar el servicio:

Kaizen

Wellington (1997, Pág. 14) redacta que el Kaizen se traduce como:

"Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades".

Imai (1998, Pág. 2) define el kaizen como:

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

Gemba

Imai (1998, Pág. 12-13) señala que es:

"Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda *información*, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el

fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

1.3.- Atención al cliente:

Según Imai (1999, Pág. 15), define la atención al cliente como:

“El proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno”.

A continuación se plantean 9 pasos que son importantes para obtener una buena atención al cliente. Cumpliendo a cabalidad se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

1. El cliente por encima de todo: Es la razón de ser de nuestro servicio.
2. No hay nada imposible cuando se quiere: A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.
3. Sólo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera: Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.
4. Para el cliente tú marcas la diferencia: Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente

regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

5. Fallar en un punto significa fallar en todo: Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
6. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos: Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
7. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente: Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, lo califican.
8. Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar: Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"
9. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

La atención al cliente es una herramienta estratégica de marketing, orientada a que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes posibles, lo cual se convierte en un sistema de mejora continua en la empresa orientada a mejorar la calidad del servicio.

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

1.4.- Servicio de atención al cliente:

El servicio de atención al cliente tiene hoy en día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas, ya que los clientes exigen cada vez mejor servicio. El ofrecer un servicio de calidad ya no es suficiente, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitivos.

Según la enciclopedia de Wikipedia define al servicio de atención al cliente como:

“El conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales”.

1.4.1.- Características del servicio de atención al cliente:

Según Desatnick (1990, Pág. 99) las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Por ello, el personal que está en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes, incluso en los casos más inverosímiles

1.4.2.- Importancia del servicio de atención al cliente:

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

Una de las mejores maneras de satisfacer al cliente es ofreciendo un alto nivel de servicio o atención al cliente. Hasta hace unos años, ofrecer servicio al cliente era algo adicional, un valor agregado, un extra que algunas empresas ofrecían para diferenciarse del resto. Pero actualmente, en esta guerra por mantener clientes, ofrecer un alto nivel de servicio se hizo imperativo. Hoy el cliente espera y hasta exige un alto nivel de atención. Para sobrevivir, entonces, es indispensable ofrecer un nivel excelente de servicio.

Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que una empresa realiza.

1.4.3.- Principios básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente:

Según Karl, A. (1997, Pág 30)

- **Accesibilidad:** Los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la empresa.
- **Capacidad de respuesta:** Dar un servicio eficiente sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.
- **Cortesía:** Durante la prestación de servicio el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.

- **Credibilidad:** El personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes.
- **Fiabilidad:** Capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- **Seguridad:** Brindar los conocimientos y la capacidad de los empleados para ofrecer confianza y confidencia.
- **Profesionalidad:** La prestación de servicios debe ser realizada por personal debidamente calificado.
- **Empatía:** Brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

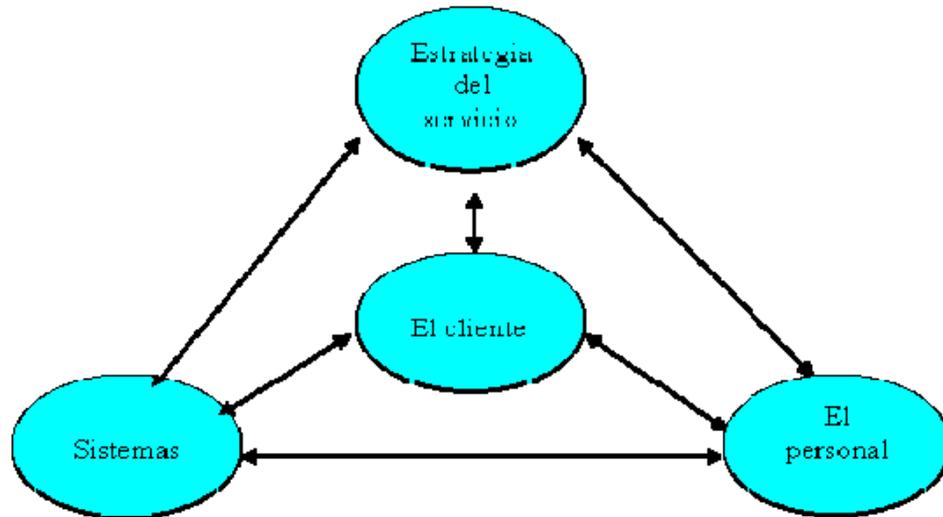
1.5.- Triángulo de los servicios:

El triángulo de los servicios tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Según Kart Albrecht (1.985, Pág 103)

“El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre si para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él”.

FIGURA N° 1. TRIÁNGULO DE SERVICIOS



Fuente: Kart Albrechet (1995; Pág 103)

Cliente: El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

Estrategia del servicio: Es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

Sistemas: Engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

Personas: Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA CANTV

2.1.- Reseña histórica de Cantv

La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, conocida como Cantv, fue fundada en 1930, y hoy en día es el proveedor líder de servicios de telefonía fija, móvil, Internet y servicios de información del país.

Cantv posee una estructura de propiedad mixta, en la que participan tanto pequeños ahorristas, como trabajadores y jubilados, capitales nacionales y extranjeros y bloques de inversión institucionales y estratégicos, como por ejemplo, el Estado venezolano y experimentadas empresas de la industria mundial de las telecomunicaciones.

La Corporación Cantv dispone de las tecnologías más avanzadas, lo cual, aunado al desarrollo de mejores prácticas gerenciales, ha permitido llevar adelante una importante transformación en cobertura y calidad de servicios.

Hoy, luego de 15 años de administración privada, Cantv asume una nueva etapa que representará importantes retos en sus 77 años de servicio a los venezolanos.

No es algo nuevo. A través de los siglos XX y XXI, Cantv ha pasado por diferentes facetas que comienzan en 1930 con una concesión otorgada al venezolano Félix A. Guerrero, pasando por ser empresa pública entre 1953 y 1991, para luego volver a manos privadas por un lapso de 15 años, entre 1992 y 2007, año en que pasa, de nuevo, al control del Estado venezolano.

1930 – 1952: El Inicio de la Era del Cobre:

En los últimos años del gobierno del General Juan Vicente Gómez, el entonces Ministro de Fomento, Gumersindo Torres, otorga una concesión para construir y explotar una red telefónica en el Distrito Federal y los llamados Estados de la Unión.

El beneficiario de esta concesión es el comerciante Félix A. Guerrero, quien luego de haber suscrito la concesión el 4 de abril de 1930, se asocia con el comerciante Manuel Pérez Abascal y el abogado Alfredo Damirón y constituyen la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv) con capital suscrito de Bs. 500.000, de los cuales Guerrero tenía 200 acciones y Damirón y Pérez Abascal 150 acciones cada uno.

Cantv fue inscrita formalmente en el Registro de Comercio el 20 de junio de 1930 y, diez días después, compra la Compañía de Teléfonos de Maracaibo. Ese mismo año, en octubre, adquiere la Venezuelan Telephone and Electrical Appliances Company Limited, empresa de origen inglés que proveía servicios de teléfonos desde Caracas hasta las poblaciones de Puerto Cabello, San Juan de Los Morros, Ocumare del Tuy y Macuto.

Ese año se inaugura la primera central Strowge, que utiliza el sistema "paso a paso", con lo cual se inicia la automatización del servicio telefónico y la multiplicación de centrales debido al incremento de suscriptores. En 1931, Cantv sigue creciendo aceleradamente y adquiere las instalaciones telefónicas que funcionaban en Ciudad Bolívar.

En septiembre de ese mismo año, el Ministerio de Fomento declara abierto el Servicio Radiotelefónico Internacional que operaba en ese mismo ministerio. La empresa alemana Telefunken era la responsable del funcionamiento de la estación

radio-eléctrica, con la cual se establece comunicación directa entre Maracay, ciudad de residencia del General Gómez, Miami, en Estados Unidos, y Europa.

En 1936, el general Eleazar López Contreras crea el Ministerio de Comunicaciones, que incluye, entre sus unidades, la Dirección de Telecomunicaciones, y se promulga la Ley de Telecomunicaciones que deroga la Ley de Teléfonos y Telégrafos Federales vigente desde 1918.

El 29 de julio de 1940 se promulga la nueva Ley de Telecomunicaciones que asigna al Estado la administración de estos servicios.

En 1946, con la llegada de la Junta de Gobierno que derroca al Presidente Isaías Medina Angarita, se produce un cambio en el criterio imperante hasta entonces en materia de servicios telefónicos, como el hecho de otorgar concesiones de dichos servicios para que fueran explotados por particulares. A partir de ese momento, el Estado comienza a contratar y administrar directamente redes de telecomunicaciones.

En 1947, a través de la Dirección de Telecomunicaciones, contrata con la empresa Ericsson la instalación de un sistema telefónico de 1.150 líneas automáticas y 420 manuales para las poblaciones del estado Táchira. Al asumir la explotación directa de los servicios de telefonía, el Estado comienza a desplazar a Cantv como principal prestatario privado de los servicios telefónicos en Venezuela.

Para 1950, existían en el país, 48.529 líneas de teléfonos. En 1951, Cantv desarrolla un plan de expansión y modernización de sus líneas que le permitirían, en un lapso de cinco años, corregir las deficiencias del servicio y ampliar su red, la cual resultaba insuficiente para el crecimiento y demanda del país. El plan tenía un costo de Bs. 59 millones.

Sin embargo, para desarrollar este plan se requería del aval de la Corporación Venezolana de Fomento por el orden de Bs. 31 millones y un préstamo de dinero en efectivo de Bs. 5 millones.

El Ejecutivo Nacional designó una comisión de alto nivel para analizar el referido proyecto. Dicha comisión concluye, en 1953, en rechazar las solicitudes de la empresa, y esta decisión abre paso a lo que sería una nueva etapa: La nacionalización de Cantv.

1.953 – 1.991: La primera Nacionalización

En 1953, la nación adquiere la totalidad de las acciones ordinarias de Cantv (20.000 en total) por Bs. 29.900.911. El objetivo era crear una nueva red telefónica independiente y solamente utilizar las partes aprovechables de la anterior empresa. En este proceso, la compañía *Telephone Properties LTD* mantuvo 4.895 acciones que fueron posteriormente adquiridas por el Estado en 1968.

De esta manera, el Estado venezolano inicia un proceso de adquisiciones de empresas telefónicas que culmina con la compra de la Compañía de Teléfonos de San Fernando de Apure en 1973.

El 26 de enero de 1955, ya bajo el control de la nación, se celebra una Asamblea Extraordinaria en donde se incrementa el capital social de la empresa a Bs. 29,5 millones, mediante la emisión de 29.550 acciones ordinarias; se aumenta el valor nominal de las acciones comunes; se reforman los Estatutos Sociales y se modifica el contrato de concesión suscrito con el Ejecutivo Nacional.

En este último punto, se revisa el Contrato de Concesión otorgado a Félix A. Guerrero, vigente hasta entonces por casi 25 años, a objeto de dotar a Cantv de las

atribuciones y facultades que requería para afrontar la modernización del servicio telefónico, la extensión de sus redes a localidades no servidas, la inversión de sus utilidades en el fomento y mejora del servicio en general y otras finalidades acordes con la envergadura de los planes que tenía en ejecución el Estado.

Después de 1958, con la caída del régimen del General Marcos Pérez Jiménez, la planificación se visualiza como el agente rector de desarrollo económico y se comienzan a elaborar los Planes Quinquenales de la nación, en los cuales las telecomunicaciones tienen una importancia capital.

El Estado comienza a visualizar la necesidad de crear una instancia de planificación, separada de Cantv, que, en principio, se denominó Comisión Nacional de Telecomunicaciones, y luego se convirtió en la Dirección de Telecomunicaciones del Ministerio de Comunicaciones.

En junio de 1962, el Ejecutivo Nacional le asigna a Cantv la operación, administración y desarrollo de los servicios de telefonía local, larga distancia, télex, radio, facsimil, teléfonos, transmisión de datos y otras facilidades para la transmisión de radiodifusión y televisión.

En 1962, el Gobierno Nacional solicita al Fondo Especial de las Naciones Unidas una ayuda para la creación del Centro de Estudios para Técnicos de Telecomunicaciones (CETT), aporte que se concreta en 1964 con la firma del Plan de Operaciones suscrito por el Ministerio de Comunicaciones, el Subsecretario General de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y representantes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Las actividades del CETT comenzaron con la formación de 400 técnicos preparados para mantener los equipos instalados. El Jefe de la misión del PNUD fue

Jan Deketh, uno de los asesores más interesados en el desarrollo del CETT, del cual fue profesor y cuyo nombre lleva uno de los edificios del centro educativo.

El 12 de junio de 1964, Cantv suscribe un contrato con la American Telephone and Telegraph, (AT&T) y la Transoceanic Communications Incorporated para la construcción de un cable submarino, con capacidad de 83 canales, que enlazaría a Venezuela con las Islas Vírgenes para establecer comunicaciones confiables y de calidad con Estados Unidos. Este cable submarino entró en servicio en agosto de 1966.

En ese período (Plan Quinquenal 1963-1967), se introduce el Discado Directo Nacional y la instalación de las primeras centrales télex

En 1965 Venezuela firma, como uno de los primeros países asociados, los acuerdos interinos del Consorcio Internacional de Comunicaciones Vía Satélite (Intelsat). El 29 de noviembre de 1970 se inaugura la Estación Rastreadora Camatagua I, con la cual Venezuela se interconecta con el mundo a través del satélite Intelsat IVA.

Más tarde, en enero de 1973, se crea la empresa Manufacturas Plásticas y Telefónicas MPT (Maplatex), con el propósito de producir 750 mil teléfonos anuales para la industria nacional. En 1974, Cantv adquiere 45% de las acciones de Maplatex. Posteriormente la empresa se separa del grupo.

En 1975 la tasa interanual de instalación de suscriptores telefónicos alcanza un nivel inusual: 17%, cifra que irá disminuyendo progresivamente en años posteriores.

En octubre de ese mismo año, se constituye la filial C.A. Venezolana de Guías (Caveguías). En esta empresa Cantv participa con 40% de las acciones para ese momento.

El 12 de octubre de 1977 se inaugura el Cable Columbus, con una longitud de 6.012 kilómetros, 503 repetidoras y 1.840 canales. Es propiedad de Venezuela en un 70% , mientras que el restante 30% es de España y enlaza a Venezuela con las Islas Canarias.

En 1979, Cantv arriba al primer millón de líneas fijas instaladas.

El Plan Quinquenal de Cantv 1979-1983 contempla la diversificación de los servicios: telefonía rural con acceso múltiple, construcción de redes de transmisión de datos, radio y TV; planes que no pudieron cumplirse porque comienzan a ocurrir desajustes en el panorama económico nacional y se restringe el apoyo financiero del Estado.

Mientras tanto, a nivel internacional, hay un desarrollo intensivo de innovación en microelectrónica e informática que invade el mercado mundial de suministros. Este hecho afecta la adquisición de insumos para Cantv, cuya red se va quedando obsoleta frente a estos cambios tecnológicos.

Es en 1988 cuando se concretan algunos de los planes previstos con anterioridad: telefonía rural en zonas fronterizas y agropecuarias y la red pública conmutada de transmisión de datos. Se instalan teléfonos monederos bidireccionales, de tarjeta magnética, teletasa y se adquieren 152.000 líneas digitales de contado y 848.000 en una negociación a tres años.

El programa de modernización previsto por Cantv ese año también contempla la fabricación nacional de un millón de aparatos telefónicos; 2 millones de kilómetros/par de planta externa; la construcción de 82 edificios y el desarrollo de 7 proyectos de transmisión digital a través de fibra óptica a fin de instalar 678.000 nuevos clientes en 1989 y elevar la densidad telefónica de 6 a 12 teléfonos por cada 100 habitantes

Estos proyectos no pueden concretarse por no haberse previsto la infraestructura necesaria. Sin embargo, se instalan 300.000 nuevas líneas.

En 1990 se vence el Contrato de Concesión que Cantv tiene con el Estado por 25 años. En esos tiempos, el Estado atraviesa por una comprometida situación financiera para afrontar los requerimientos de los servicios de telecomunicaciones.

De acuerdo con las proyecciones de aquella época, se requerían 300.000 nuevas líneas anuales durante 10 años para satisfacer la demanda en un 80%, lo cual significaba una inversión anual de mil millones de dólares hasta el año 2000.

El Estado prorroga por seis meses el contrato de concesión vencido mientras decide cuál será la fórmula para afrontar la situación. Se nombra una comisión integrada por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Fondo de Inversiones de Venezuela y la oficina de Coordinación de Planificación de la Presidencia de la República (Cordiplan) que se pronuncia a favor de la privatización de la empresa.

En tal sentido, se abre una licitación internacional para la venta de 40% de las acciones de Cantv, con lo cual se otorgaron derechos para instalar, desarrollar, mantener y comercializar el servicio de telecomunicaciones del país.

A las compañías interesadas se les exigieron ingresos superiores a los 5.000 millones de dólares y la instalación de más de 6 millones de líneas de acceso, digitalización de centrales, menos de un mes para instalar una línea telefónica y más de 65% de llamadas internacionales completadas

Para finales de 1991, Cantv tiene:

- 1.500.000 teléfonos instalados.
- Una demanda satisfecha de 47%
- Una densidad telefónica de 7,5 líneas por cada 100 habitantes.
- 80 líneas por cada trabajador.
- 32.000 teléfonos monederos.
- 12.000 télex abonados.
- Promedio de 101 horas de suscriptor fuera de servicio.
- 19% de llamadas internacionales efectivas.
- Un déficit de Bs. 4 millardos.

El 15 de diciembre de 1991, en acto público, se abren los sobres de las ofertas y resulta ganador el Consorcio VenWorld Telecom, C.A. al ofrecer US\$ 1.885 millones (US\$ 1.085 millones por encima del precio base) por 40% de las acciones de la empresa.

El Consorcio VenWorld estaba liderado por GTE Corporation, con 51% de las acciones, y lo integraban, además, Telefónica Internacional de España, la C.A. Electricidad de Caracas, cada uno con 16%, el Consorcio Inversionista Mercantil CIMA con 12% y AT&T Internacional con 5% del capital. Se iniciaba así una nueva etapa en la historia de Cantv.

1.991 – 2007: De Compañía de Teléfonos a Corporación de Telecomunicaciones

Desde diciembre de 1991 hasta 2007, la Corporación Cantv ha transitado por tres lustros de crecimiento, aprendizaje colectivo y desarrollo continuo que ha definido sus fortalezas actuales. Para comprender la transformación protagonizada por la empresa en este lapso, debemos subdividir este período en cuatro grandes etapas:

1.992 – 1-997: Expansión y Modernización de las Redes

Durante los primeros seis años como empresa privatizada, se emprende la expansión y modernización de las redes de voz y datos, fijas y móviles; gracias a la mayor inversión de capital que una empresa privada haya realizado en el país: más de 3.000 millones de dólares. Esta novedosa plataforma tecnológica, que cubre todo el territorio nacional, permite atender la creciente demanda de telecomunicaciones de los venezolanos, gracias a su actualización permanente, como ocurrió posteriormente con la red de Movilnet.

En efecto, se construyen 1.981 kilómetros del más importante proyecto de Cantv para este período: el sistema de fibra óptica interurbana, el cual permitiría la interconexión de las principales ciudades del país a la plataforma de telecomunicaciones más avanzada y confiable existente en Latinoamérica.

Se pone en servicio la primera fase de la red ATM/Frame Relay para la transmisión de datos y video a gran velocidad, y se inicia la conversión de la plataforma en red inteligente.

La digitalización de la red de acceso pasa de 20% a 62%, gracias a un ambicioso plan de digitalización y modernización de centrales en todo el territorio nacional. En paralelo, se lleva a cabo un agresivo plan de actualización y expansión de la planta de teléfonos públicos.

Este período se cierra con más de 70.000 aparatos instalados en toda la nación.

En el plano del tráfico desde y hacia Venezuela con el mundo, éste es el período de mayor impulso a través de la conexión a los distintos cables de fibra óptica submarinos y las adecuaciones tecnológicas a la estación terrena "Camatagua".

Asimismo, se avanzó en la instalación del cable costero de fibra óptica y entran en servicio los cables submarinos de fibra óptica Américas I, Columbus II y Panamericano, lo cual garantiza a Cantv la comunicación simultánea digital de voz, datos y video entre Venezuela y Norteamérica, el Caribe, Suramérica y Europa.

Uno de los planes especiales que marcó la cultura de Cantv, fue el desarrollo del Programa de Mejoramiento del Servicio, a través del Plan Caracas y del Plan Zulia-Falcón, por medio del cual se reconoció públicamente deficiencias en la solución de averías, instalación de líneas y atención en las Oficinas Comerciales, y se asumió el compromiso de superarlas. Esta iniciativa se concretó con éxito, mediante un seguimiento soportado por programas Cara a Cara entre la gerencia y el personal, que permitieron identificar conjuntamente las debilidades internas y diseñar y ejecutar los planes de acción correctivos.

Internamente se crea el Programa Premio a la Excelencia, para reconocer a los equipos e individuos con desempeño extraordinario, lo que impulsa un cambio cultural en la gestión del personal, dando comienzo a iniciativas que promueven la valoración de logros y el reconocimiento a la productividad.

Otro de los hitos de este período es la constitución de Movilnet el 19 de mayo de 1992, que en su primer año alcanzó 21.000 clientes, y pronto se convertiría en la primera operadora celular del país en digitalizar su red. Bajo la tecnología TDMA (Time Division Multiple Access) se impulsan productos y servicios que marcan un nuevo cambio en el mercado celular, como el servicio de identificación de llamadas.

En 1997, la operadora ya había alcanzado una cartera de 375.000 clientes.

En 1993 se produce el relanzamiento de Caveguías, mediante un cambio accionario que eleva el control de Cantv a 80%, con un socio estratégico (Grabados Nacionales del Grupo Capriles), que aportó 20% del capital accionario. Caveguías orienta sus servicios al cliente, moderniza su infraestructura, cambia su imagen y logo.

En noviembre de 1995 nace Cantv Servicios -posteriormente convertida en Cantv.net-, con el propósito de proveer a los clientes servicios de valor agregado. A la postre será la insignia de modernización de la Corporación al impulsar masivamente el servicio de Internet en Venezuela, liderazgo que sigue consolidando a través de los años.

En este período se fortalece la privatización, luego de que el 22 de noviembre de 1996 la República de Venezuela colocara en oferta pública 34,8% del capital accionario, con lo cual Cantv, como VNT, cotiza sus acciones en la Bolsa de Nueva York, y como TDV.D en la Bolsa de Valores de Caracas.

1.998 – 2.000: Transformación y Orientación Comercial

Esta etapa caracteriza la evolución de la empresa hacia el mercado ante la inminente apertura total del sector. Se concreta la transformación de la estructura

organizacional de Cantv y se crean las unidades de negocio con un nuevo enfoque estratégico: el cliente.

Durante esta etapa, Cantv consolida el proceso de transformación anunciado en 1997, a raíz de la formulación de un nuevo plan estratégico. Se inicia así una nueva ruta, luego de la etapa de evolución tecnológica, orientada hacia el cliente como razón de ser de la empresa, con lo cual la cultura corporativa da un giro donde el mercado pasa a dominar la dinámica de la gestión de la organización; aprendizaje que se venía gestando con el ímpetu competitivo que ya protagonizaba Movilnet, compañía que siempre estuvo en competencia.

Es así como en Cantv se crea la figura organizacional de las Unidades de Negocio: Grandes Clientes, Gobierno, Clientes Comerciales, Mercado Masivo, Telefonía Compartida e Interconexión. El objetivo de esta nueva estructura era diversificar y dividir las funciones específicas de atención, servicio y mercadeo de los productos de acuerdo con el tipo de cliente de la empresa.

Las Unidades de Apoyo, en conjunto con la Red, el Centro de Servicios Compartidos, Sistemas y las empresas asociadas, tienen como misión respaldar los procesos de las Unidades de Negocio.

Dentro del proceso de expansión comercial, se remozan las Oficinas de Atención al Cliente, las cuales se orientan, durante esta época, hacia la atención y venta, y dejan de lado sus funciones casi exclusivas de recaudación.

Paralelamente, se introducen novedosos puntos de contacto con el cliente, como los Centros de Comunicaciones y las Taquillas de Paso, que además de recaudar comienzan a ofrecer también productos y servicios de la empresa.

De igual manera, se produce la explosión del segmento prepago en el mercado celular venezolano, hecho que capitaliza Movilnet para incrementar su cartera de clientes, que pasa de 228.000 en 1998 a casi 1.500.000 para el año 2000.

En este período, se inicia también el avance de Internet a través de Cantv.net. De la mano de esta filial, nace el producto Acceso a Banda Ancha (ABA) -que años más tarde pasa al portafolio de Cantv-, el cual revoluciona el servicio de conexión a Internet en el mercado venezolano.

En 1997 nace el Fondo Social Cantv, con el propósito de colaborar con programas de reinserción de niños y jóvenes en el sistema educativo.

2001 – 2003: Integración en Competencia

Luego de la aprobación de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones y el comienzo de la apertura total del mercado de las telecomunicaciones, Cantv, como Corporación, evoluciona hacia la integración de las empresas del grupo.

Este proceso permite ofrecer, en un mercado totalmente en competencia, productos y servicios integrales, unificar los medios de prepago y fortalecer la cartera de clientes a través de una fuerza de ventas común. Internamente, luego de una fertilización cruzada entre los empleados de las distintas empresas del grupo, la integración ayuda a contar con la mejor gente en la posición adecuada.

A partir de 2001, Cantv presenta una identidad de marca corporativa uniforme, símbolo de la comunicación abierta a través de un amplio abanico de productos y servicios.

Una muestra emblemática de este proceso es la tarjeta de servicios prepagados "Ún1ca", verdadero pasaporte de comunicaciones. Este producto puede emplearse para acceder a servicios de telefonía fija y celular, Internet, telefonía pública y llamadas internacionales.

A nivel organizativo, se consolidan las Unidades de Apoyo para prestar servicios a toda la Corporación. Asimismo, las fuerzas de venta de las empresas que integran Cantv trabajan ahora en conjunto para satisfacer, de forma integral, las necesidades de los clientes: servicios de voz vía la red fija o celular, transmisión de datos, Internet, ventas para publicaciones y directorios. Se inició, durante esta fase, la integración de los canales de venta, para que, en cada punto de contacto con la Corporación, el cliente pudiera obtener productos y servicios corporativos.

También se inició un proceso de integración de las redes fijas y móviles, lo que ha permitido ofrecer, por ejemplo, servicios de telefonía fija inalámbrica.

2.004 – 2006: Crecimiento para abrir horizontes

Se fortalecen y actualizan los sistemas tecnológicos y se establecen procesos flexibles y productivos, basados en la calidad y la pasión por la ejecución. De esta forma, se abre un nuevo camino para convertir a Cantv en una Corporación sobresaliente.

En este sentido, la Corporación incrementa agresivamente su base de clientes, tanto en telefonía móvil como en telefonía fija inalámbrica; aprovechando la ampliación de la cobertura de la red CDMA 1X, al llegar a mercados no atendidos mientras continúa la expansión de la red fija.

Por medio de la instalación de puertos ABA en la mayoría de las centrales fijas y la capacidad de transmisión de datos a través de la nueva tecnología EvDO, Cantv y Movilnet consolidan un liderazgo absoluto en el mercado de banda ancha e Internet.

Las transacciones electrónicas se convierten en uno de los nuevos servicios provistos por la Corporación, tanto a través de las tarjetas de prepago Única como de Internet y la mensajería de texto móvil.

Adicionalmente, la provisión de contenidos y servicios de valor agregado abren una nueva frontera de negocios para la empresa, para lo cual se establecen alianzas estratégicas de gran alcance.

Se realiza una revisión profunda de los procesos internos y se modernizan los sistemas de soporte al negocio que facilitan el diseño y lanzamiento de productos; así como las ventas y la atención al cliente en cualquiera de los canales de las empresas del grupo.

La oferta de servicios para las mayorías toma un auge especial, mejorando la calidad de vida de la población de menores recursos.

Los servicios integrales de la Corporación se convierten en un elemento indispensable para el desarrollo y productividad de las pequeñas y medianas empresas.

En este período se inicia el Programa Super@ulas, con más de 90 unidades instaladas hasta la fecha, que permiten reducir la brecha digital en poblaciones remotas y ofrecer servicios de Internet a sus alumnos.

El personal profundiza sus conocimientos y profesionalismo a través de los planes individuales de desarrollo y se consolida una cultura de pasión por la

ejecución, con lo cual el talento juega un rol clave para que la empresa sobresalga al convertirse en una Corporación líder en el mercado.

Cantv de Hoy

La Cantv del siglo XXI es la insignia de las telecomunicaciones en Venezuela. Cantv es mucho más que equipos, redes y sistemas; es una Corporación que aglutina diferentes públicos de interés y que gravita en torno a una actividad en constante expansión y renovación tecnológica.

En la familia Cantv se incluyen clientes, empleados, aliados estratégicos, accionistas e inversionistas, el Estado venezolano y proveedores. Al 31 de diciembre de 2006, Cantv posee una cartera de clientes de 8 millones de suscriptores móviles, 3,4 millones de suscriptores de telefonía fija y 467.000 usuarios de acceso de banda ancha.

Como aliados estratégicos, cuenta con una red conformada por 809 Centros de Comunicaciones; mientras que Movilnet posee 614 Agentes Autorizados y 260 Agentes Premium distribuidos en todo el país.

Las acciones clase "C" y "D" están en poder de 43.500 inversionistas en Venezuela y en el mundo, incluyendo a buena parte de los trabajadores y jubilados de la Corporación.

Además, como Ciudadano Corporativo, Cantv participa en un amplio espectro de programas de alto impacto social y cuenta con el apoyo de 2.817 empresas proveedoras de servicios.

En total, la Corporación es una organización con 6.022 trabajadores de Cantv, 2.867 trabajadores de Movilnet, 225 trabajadores de Cantv.Net, 354 trabajadores de Caveguías y, a través de las empresas proveedoras, genera más de 400.000 empleos indirectos. Además, cuenta con 9.106 pensionados y jubilados.

Por otra parte, Cantv sirve a Venezuela con las tecnologías más avanzadas y dispone de una red de fibra óptica interurbana de 7.800 kilómetros de longitud a través de siete gigantescos anillos que proporcionan redundancia, garantizando, por tanto, confianza y seguridad en el servicio.

De igual manera, dispone de la mayor cobertura del servicio de transporte de datos y voz más usado mundialmente como es el Frame Relay, el cual permite un uso dinámico del ancho de banda, con velocidad de acceso escalable desde 64 hasta 2.048 kbps con alta disponibilidad.

Mediante redes de transmisión que emplean sistemas de radio de microondas terrestres, Cantv satisface las necesidades de comunicación en poblaciones en donde no existe posibilidad de prestar el servicio a través de la plataforma de cableado.

Cuenta con una amplia cobertura de puertos ADSL para poder brindar el servicio de acceso a Internet de banda ancha en todo el país, siguiendo un plan de instalación de 130.000 puertos anuales en la red de IP (Internet Protocol) que ofrezca en promedio más velocidad, hasta 3.448 kbps por cliente, como mínimo.

Desde el punto de vista de conexiones con el resto del mundo, Cantv forma parte del sistema internacional de cables submarinos que surca todo el planeta. De hecho, directa o indirectamente, las redes de Cantv están interconectadas a ocho cables submarinos desde sus puntos de amarre en Camurí Chico y Punto Fijo.

De esta forma, Cantv recibe, en forma transparente para sus clientes, llamadas o datos desde cualquier región del mundo.

En cuanto a redes móviles, la Corporación se ha posicionado como la operadora de telefonía móvil con la más amplia cobertura en el país, al contar con más de mil radio bases CDMA 1X a lo largo y ancho de la geografía nacional; lo que le proporciona a Movilnet presencia en lugares sin competencia, cubriendo a todas las poblaciones venezolanas con más de 3.000 habitantes.

Paralelamente, Movilnet viene desarrollando una red de banda ancha inalámbrica con tecnología EvDO en la Gran Caracas, doce estados del país y zonas de importancia turística como el Archipiélago de Los Roques.

Todas estas fortalezas tecnológicas y de mercado han sido respaldadas por un esfuerzo de inversión que supera los US\$ 6.700 millones en los últimos quince años.

Hoy, Cantv es la empresa preferida de los venezolanos porque a través de sus redes fijas, móviles y satelitales, ofrece a los venezolanos la posibilidad de estar comunicados, en cualquier momento y en cualquier lugar, con servicios de voz, datos y video de alta confiabilidad y velocidad de respuesta.

2.2.- Definición corporativa de la empresa

2.2.1.- Misión

“Mejorar la calidad de vida de la gente en Venezuela al proveer soluciones de comunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes”.

2.2.2.- Visión

“Ser el proveedor preferido de soluciones integrales de telecomunicación de Venezuela, y satisfacer plenamente las necesidades específicas de nuestros clientes, siempre bajo exigentes patrones de ética y rentabilidad”.

2.2.3.- Valores de la Organización

Compromiso con la organización

- Estamos comprometidos con nuestra visión de "ser el proveedor preferido de servicios integrales de telecomunicaciones de Venezuela, y satisfacer plenamente las necesidades específicas de nuestros clientes, siempre bajo exigentes patrones de ética y rentabilidad".
- Atendemos con rapidez y cordialidad los planteamientos de nuestros clientes, a los cuales les damos respuestas efectivas que los hagan sentirse plenamente satisfechos.
- Cumplimos con excelencia nuestra misión de "mejorar la calidad de vida de la gente en Venezuela al proveer soluciones de comunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes".
- Trabajamos coordinadamente y en equipo y establecemos alianzas entre todas las empresas y unidades de la Corporación, para ofrecer respuestas más eficientes al mercado y al cliente y garantizar el mayor rendimiento a nuestros accionistas.
- Estimulamos la participación, fomentamos un ambiente creativo y cordial y nos sentimos orgullosos de pertenecer a la mejor empresa de telecomunicaciones de Venezuela.
- Mantenemos una comunicación abierta con nuestros clientes, accionistas, proveedores, compañeros de trabajo, supervisores y supervisados.

Orientación al negocio, al servicio y al cliente

- Conocemos las características específicas de cada uno de nuestros clientes, entendemos sus necesidades y les buscamos las soluciones más efectivas, incluso con anticipación, porque ellos constituyen nuestra razón de ser.
- Entendemos nuestro negocio, estudiamos permanentemente el comportamiento del mercado, la competencia y el entorno, y evaluamos las tendencias mundiales de la industria de telecomunicaciones, por lo que tenemos una capacidad de adaptación tecnológica y organizacional que nos hace flexibles y eficientes.

Responsabilidad por resultados

- Tomamos decisiones a tiempo ante las distintas situaciones que se nos presentan, basadas en las mejores prácticas, en las normas y procedimientos, y en el análisis de sus consecuencias.
- Cumplimos los compromisos que asumimos con nuestros clientes internos y externos, y somos responsables por los resultados de nuestras decisiones y actuaciones.
- Ejecutamos las tareas que asumimos dentro de los plazos establecidos con los niveles de calidad acordados.
- Buscamos resultados que garanticen la rentabilidad de la inversión de nuestros accionistas, a cuya comunidad nos sentimos orgullosos de pertenecer.

Alto nivel de profesionalismo

- Somos excelentes profesionales y técnicos y hacemos nuestro trabajo con la mayor calidad, precisión y amor por el detalle.

- Actuamos con transparencia, honestidad, apego a las leyes y ética ante nuestros clientes y proveedores, compañeros de trabajo, supervisores y supervisados.
- Mejoramos continuamente nuestros procesos, nuestro desempeño y nuestros conocimientos, y participamos activamente en los planes de desarrollo y formación corporativos.

Responsabilidad social

- Somos una organización cuyos trabajadores -a través de los productos y servicios que ofrecemos- contribuimos significativamente a desarrollar el país y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes; y entendemos que nos desempeñamos en un entorno socio-económico del cual somos parte y con el cual interactuamos permanentemente.
- Ejercemos una responsabilidad social, no sólo cuando cumplimos con excelencia nuestra misión dentro de la organización, sino también cuando comprendemos la realidad de la comunidad y cuando voluntariamente participamos en iniciativas sociales y ciudadanas que impactan positivamente en ella.
- Promovemos, valoramos y reconocemos las conductas asociadas a nuestra vocación comunitaria como un elemento diferenciador de nuestra organización, pues es parte de nuestra razón de ser.

2.2.4.- Objetivos Principales de la Organización

Cantv, conjuntamente con sus empresas filiales Movilnet, Cantv.net y Caveguias, ofrece soluciones integrales de telecomunicaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes de servicios de telefonía fija, telefonía móvil, datos, acceso a Internet y servicios de directorios.

La intención estratégica de Cantv “Comunicaciones para todos, en cualquier momento, en cualquier lugar, representa los objetivos de la empresa de satisfacer las necesidades crecientes de sus clientes, sin limitaciones de tiempo o lugar, cualquiera sea su necesidad”. Para ello, la Gerencia de Cantv ha identificado cinco objetivos estratégicos, en el marco de una empresa socialmente responsable, a saber:

- Ser número uno en movilidad
- Crear valor sobre el liderazgo en banda ancha
- Capturar el mercado emergente de mayorías
- Estimular los negocios tradicionales
- Alcanzar excelencia en eficiencia operativa y satisfacción de los clientes.

Los tres primeros representan los objetivos de crecimiento en los mercados o segmentos identificados con mayor potencial y los dos últimos describen la manera de operar y realizar los negocios.

2.2.5.- Objetivos Estratégicos de la Organización

El 22 de mayo de 2007, luego de un proceso de compra de acciones, el Estado venezolano concretó la nacionalización de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, Cantv.

De esta manera, el gobierno revolucionario ratificó su compromiso con el logro de la Plena Soberanía y autodeterminación, al rescatar una de las empresas de mayor valor estratégico para el desarrollo del país y colocarla al servicio de todos los venezolanos y todas las venezolanas.

La Nueva Cantv declara como principio irrenunciable, que el acceso a las telecomunicaciones es un derecho humano fundamental. Por ese motivo llevará los servicios de telecomunicaciones a todos los rincones del territorio nacional.

La Nueva Cantv ofrecerá servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas, pondrá a disposición de los clientes de menores recursos una tarifa social a comienzos del año 2008 y reinvertirá el 60% de las ganancias de la empresa en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo venezolano. Como empresa del Estado, Cantv impulsará también la construcción de una nueva estructura social en Venezuela en la que prevalecen valores de igualdad, solidaridad, participación y corresponsabilidad.

La Nueva Cantv, alineada con la visión de país, se planteó los siguientes objetivos estratégicos:

Democratizar el servicio con justicia social: Ampliando la cobertura geográfica, incluyendo a todos los segmentos de la población, ofreciendo tarifas justas y solidarias para promover una competencia más equitativa, con atención particular para cada segmento de la población para facilitar la integración al uso de las telecomunicaciones.

Potenciar la participación y el Poder Popular: Las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio. En esta etapa, Cantv promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que potencia la labor de los Consejos Comunales.

Garantizar auto-sostenibilidad de la empresa: La nueva Cantv será eficiente en sus operaciones, de manera de generar los recursos requeridos para acometer

proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.

Convertirnos en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los Esquemas Asociativos Solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social.

Avanzar hacia la soberanía tecnológica: La Nueva Cantv apoyará la implantación del software libre cumpliendo con el decreto 3390 del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Además, impulsará la apropiación tecnológica por parte de los ciudadanos y ciudadanas, promoverá el desarrollo endógeno, respaldará la formación de talentos nacionales y promoverá la sustitución de importaciones.

Apalancar la transformación del Estado: Cantv jugará un papel protagónico en la transformación del Estado apalancando con el potencial que ofrecen las tecnologías para acercarse al ciudadano y servirlo de manera más eficiente, ágil y confiable; facilitando a su vez su participación en el diseño de las políticas públicas que guían la acción del Estado.

Apoyar la integración Nacional e Internacional: Cantv cobra una dimensión internacional, expandiendo las fronteras tecnológicas de la nación, bajo el lineamiento del acuerdo ALBA, el proyecto satelital VENESAT-1, que servirá para brindar apoyo a los programas sociales y del Estado y facilitar la transferencia tecnológica. Asimismo, se apoyará la seguridad y la defensa integral del Estado proveyendo una red de comunicaciones segura y de alcance nacional. La Nueva Cantv asume el reto de crear la concepción socialista del servicio de telecomunicaciones, abrir espacios reales para la participación de las comunidades,

colocar las innovaciones tecnológicas al servicio del pueblo, convertirse en un motor de integración para los pueblos de la región, contribuir a definir el perfil del Servidor Público Socialista y coadyuvar en el desarrollo del modelo de economía social sustentable y endógeno.

2.2.6.- Servicios Ofrecidos por la Cantv

La empresa Venezolana Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela C.A. (Cantv), se desarrolla en los rubros de la telefonía y acceso a internet. El paquete principal de servicios de Cantv presenta una línea telefónica que consiste en el servicio básico de comunicación (telefonía fija) ofrecido por la empresa a través del cual se tiene acceso a otros servicios, como son: Discado Directo Nacional (DDN), Discado Directo Internacional (DDI) y acceso local. También incluye las redes que conforman otro aspecto importante que es su calidad y los medios requeridos para prestar el servicio como son: Red TRONCAL Digital que transporta dedicado de voz y fax, datos y videos, Red ATM que permite alta velocidad y bajo retardo de transmisión, soporte eficiente para el tráfico de ráfaga y conectividad; Red Interurbana por fibra óptica SDH permite mayor ancho de banda ideal para aplicaciones de alta velocidad y larga distancia inmune al ruido electromagnético brindando mayor seguridad; conexiones cables submarinos que es la puerta de entrada y salida de las comunicaciones internacionales, permitiendo la transmisión de voz, datos y video.

El paquete de servicio secundario es considerado de gran importancia en la compañía, ya que conforman un complemento de apoyo y valor agregado del paquete principal, es por ello que Cantv ofrece una gama de servicios secundarios destinados a aquellos clientes que más de una línea telefónica, los requieren para satisfacer su demanda o necesidades, enlace digital privado Frame Relay, servicio satelital, servicio VPN, Video Conferencia, Movidata, Servicio de Gestión y Monitoreo de

Red Servicio de Centrales Automáticas (CPA), Servicios Televoto, 800 Avanzado, Número Universal, Cable Max, Equipos Terminales en las Instalaciones y Servicios Postventas entre otros; todo referido a la modernización de los Servicios mejorando la calidad de vida de los venezolanos, al proveer soluciones comunicacionales que excedan las expectativas de sus clientes. Para ello dispone gerencias instaladas en diferentes zonas del país.

2.3.- Oficina de Atención al Cliente de Cantv Cumaná, estado Sucre

La oficina de Cantv que se encuentra en Cumaná Estado Sucre proporciona el servicio de telefonía residencial, telefonía pública, larga distancia, entre otros; logrando así las expectativas de las personas que utilizan este servicio.

La Cantv posee en su estructura organizativa una unidad denominada Oficina de Atención al Cliente (OAC) para ofertar los servicios principales y secundarios.

La Cantv crea la Oficina de Atención al Cliente (OAC) con el propósito de agrandar la red de oficinas comerciales y expandir las formas de pago directo a través del sistema de banca comercial.

La Oficina de Atención al Cliente (OAC) es una oficina habilitada para que los clientes puedan hacer su pago por el o los servicios que la compañía presta, hacer reclamos, sugerencias, solicitudes de cualquiera de los servicios del portafolio de la compañía, desincorporaciones de los mismos y para atender cualquier inquietud que éstos pueden prestar en un momento determinado.

La Oficina de Atención al Cliente (OAC) tienen gran importancia ya que ha permitido que mucha gente hoy en día se pueda comunicar, a través de los diferentes servicios que ésta ofrece, ya sea por la instalación de línea alámbricas e inalámbricas

como lo es el Cantv listo y las ventas de tarjetas telefónicas. La misma ha permitido la satisfacción de los clientes por cuanto les da posibilidad a los usuarios de tener información directa, vía telefónica, ya sea de su estado de cuenta, la evolución de la solicitud de servicios o cualquier observación que puedan tener sobre su factura telefónica.

En cuanto a su ubicación geográfica esta oficina se encuentra ubicada en la calle Montes, en pleno centro de la ciudad diagonal al Liceo Antonio José de Sucre. Su conjunto está formado por dos edificios; en el primero se encuentra la Oficina de Atención al Cliente (OAC) y la gerencia de Distrito; en el segundo funcionan las divisiones de infraestructura y redes; conformadas por la sede de la corporación en la sucursal de Cumaná. La oficina de Cantv en la ciudad de Cumaná tiene una ubicación totalmente estratégica, ya que está ubicada en el centro, punto aproximadamente equidistante para todos los puntos del resto de la ciudad.

Pertenece a la estructura organizativa general que se denomina Región Oriente Norte, quien depende directamente de la Gerencia de Mercado Masivo, la cual a su vez está conformada por los Estados Nueva Esparta, Anzoátegui, y Sucre; esta oficina actualmente está integrada por un supervisor y once Resenc's.

La Oficina de Atención al Cliente, agencia Cumaná, Estado Sucre tiene como finalidad principal la venta de productos y la prestación de todos aquellos servicios que ofrece la corporación Cantv, entre los cuales se puede mencionar: líneas residenciales y no residenciales; internet, equipo de voz, video y datos, equipos inalámbricos, identificadores de llamadas, entre otros.

Como finalidades específicas que se cumplen en la Oficina de Atención al Cliente de Cantv Cumaná, Estado Sucre se pueden citar las siguientes:

- Las instalaciones de todos los equipos y productos que sean objeto de las ventas efectuadas
- La atención al cliente en cuanto al soporte técnico especializado
- Atender los procesos de recaudación y reclamos realizados por los suscriptores.

Como mencionamos anteriormente la Oficina de Atención al Cliente está conformada por un supervisor, un asistente administrativo y once (11) representantes de servicio al cliente (Resec), los cuales cumplen funciones muy específicas.

El supervisor es el encargado de:

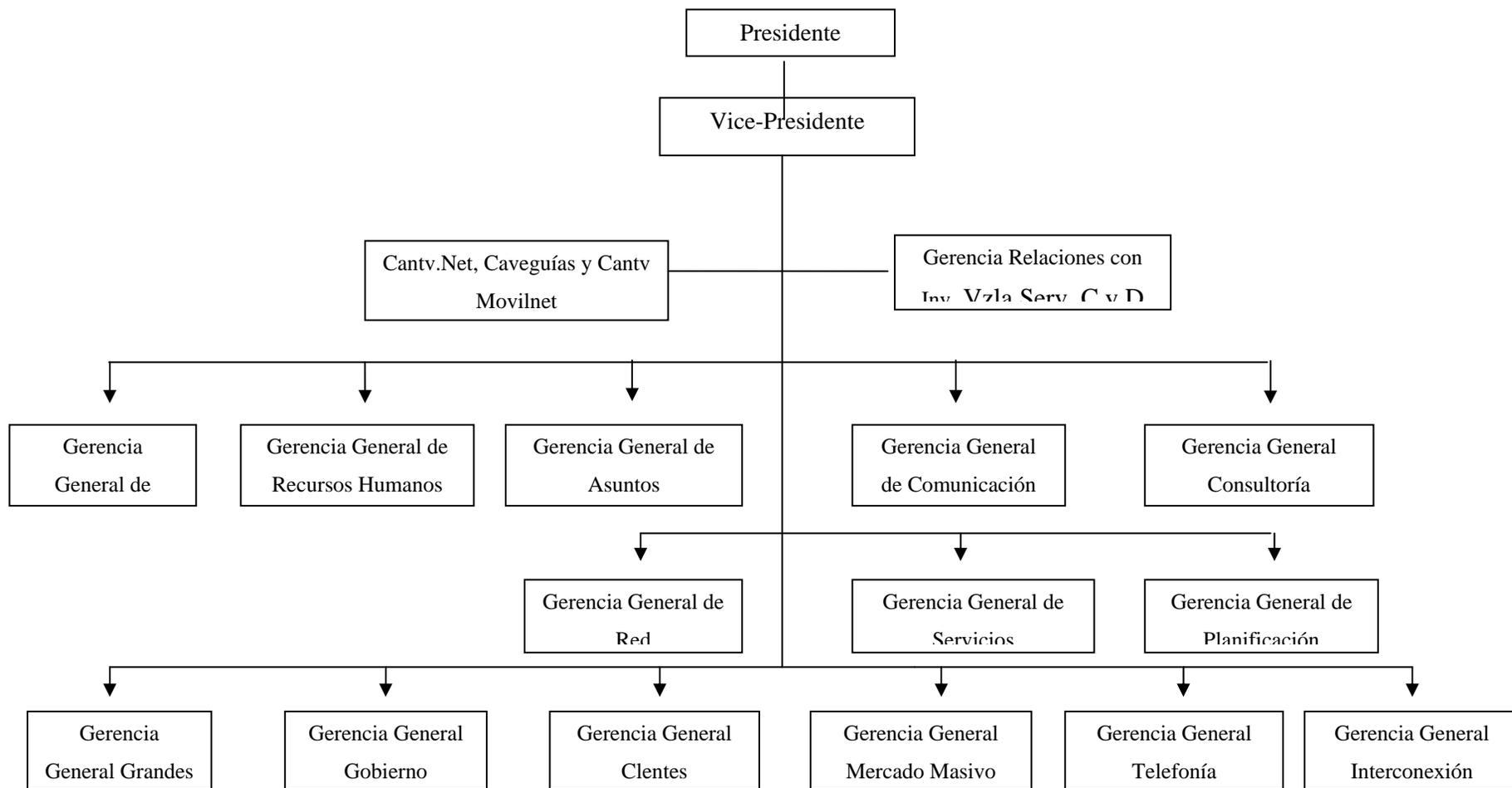
- Efectuar inspecciones periódicas de las cajas durante las operaciones diarias de los Resec, a objeto de cumplir con los límites establecidos para la preparación y conteo de los retiros parciales.
- Coordinar las estrategias necesarias para el cumplimiento de funciones específicas (jornadas de ventas)
- Velar porque los equipos e instrucciones suministradas para la detección de billetes presumiblemente falsos y conteo del efectivo, se encuentren en perfecto funcionamiento y orden.
- Orientar a los trabajadores sobre los diferentes procesos que deben ser efectuados y como deben ser realizados; así como proporcionar la información adecuada en el momento adecuado.
- Resguardar el efectivo recaudado, producto de los retiros parciales de caja en la parte inferior del cofre de seguridad, así como la apertura del mismo.
- Verificar que los sobres de cada jornada de trabajo sean separados y depositados debidamente en el avance correspondiente.

- Las funciones del Asistente Administrativo son:
- Concluir y enviar la información correspondiente a la recaudación diaria por concepto de la prestación de servicios de telecomunicaciones al departamento correspondiente.
- Registrar las ventas (números de orden) en el formato correspondiente al producto y servicio.
- Apoyar en el momento de elaboración de auditorías internas.
- Elaborar los documentos correspondientes a los convenios de pago, así como las letras de pago de los mismos.
- Archivar los soportes de venta en las carpetas correspondientes a la misma.
- Llevar a cabo el procedimiento de cierre de oficina, así como concluir el monto del efectivo y de los cheques recaudados durante la jornada diaria.
- Elaborar la planilla de depósito bancario y comprobantes de servicios. Este último reflejará constancia de que la empresa transportista de valores efectuó el retiro de la valija. En tal sentido al momento de retirar las valijas, deberá exigir al personal de la empresa transportista su firma legible y número de identificación.
- Los Representantes de Servicio de Atención al Cliente son los encargados de:
- Atender y cubrir las necesidades de telecomunicaciones, tanto a clientes residenciales como comerciales, en cuanto a productos y servicios que ofrece Cantv, como son solicitudes de servicios, reclamos de facturación y servicios, recepción de pagos y además suministrar información general.
- Coordinar de acuerdo a la necesidad del cliente, el tipo de operación que este vaya a realizar: solicitud de servicios, instalación de teléfonos al público (ITP), cambio de número (CAN), cambio de facturación (CAF), cambio de tarifa

(CAT), codificación gobierno (COG); efectuando la gestión de inmediato. Los Resec`s deben poseer los conocimientos de la estructura de tarifa para cada uno de los productos y servicios de la empresa.

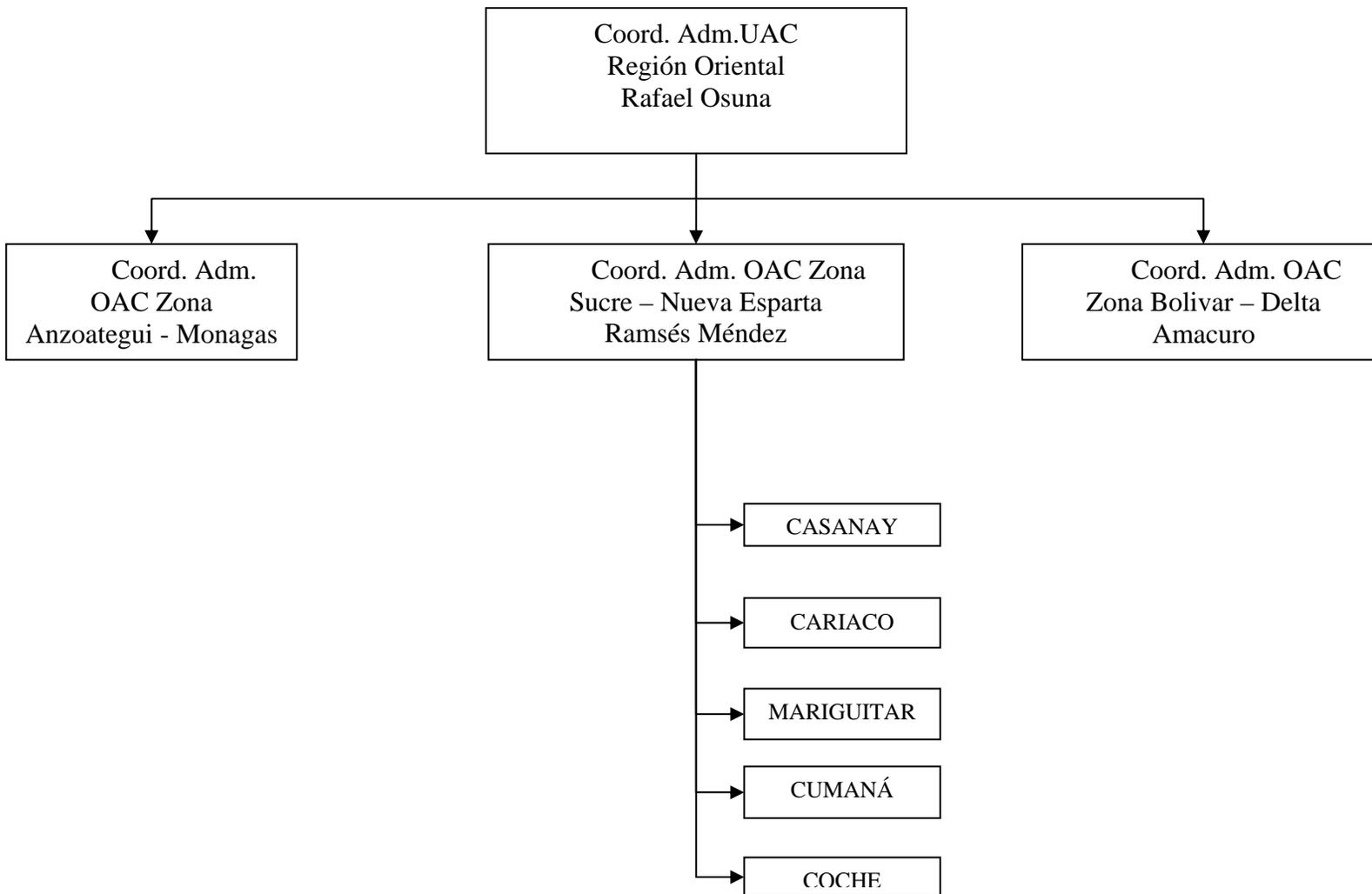
- Debe poseer la información necesaria para orientar y canalizar la gestión para las solicitudes de los clientes comerciales, telefonía compartida y gobierno.
- Otra de las actividades que realiza el Resec, es la gestión de ventas; se organizan jornadas de ventas, bien sea puesta a puerta o eventos programados en empresas o corporaciones.
- Participación activa en equipos de trabajo con las unidades de proyecto y anteproyecto (Redes), centros de servicios, relaciones con la comunidad; con la finalidad de realizar visitas puntuales para levantar la demanda en sitios donde existen las condiciones técnicas para la instalación de los servicios.
- Ofrecer los servicios para lograr metas de comercialización.
- Realizar el proceso administrativo y operativo para las solicitudes de líneas telefónicas.
- Efectuar ventas de equipos telefónicos.
- Solventar situaciones de reclamos por parte de los clientes.

FIGURA N° 2.- ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE TELÉFONOS DE VENEZUELA (CANTV).



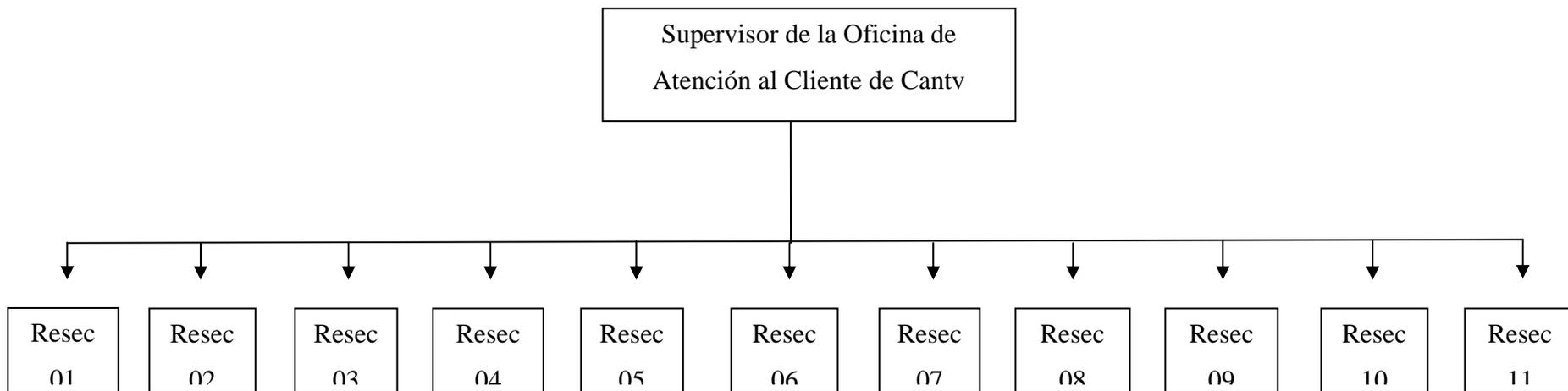
FUENTE: OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE, SUCURSAL CUMANÁ

FIGURA N° 3. ESTRUCTURA DE GERENCIA DE MERCADO MASIVO- REGION ORIENTAL



FUENTE: ESCRITORIO DIGITAL, CANTV

FIGURA N° 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CANTV CUMANÁ ESTADO SUCRE



FUENTE: OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE; CANTV SUCURSAL CUMANÁ

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA INVESTIGACIÓN

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes. El servicio al cliente es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal de lo que es la calidad de la empresa.

La empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no sólo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

Uno de los elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente son las encuestas, ya que este es fundamental porque en muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal, y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

En virtud de ello, se elaboraron encuestas y se aplicaron tanto al personal que labora en la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv Cumaná, Estado Sucre como a sus clientes/usuarios con el fin de evaluar ciertos aspectos que nos podrían mostrar las fallas que presenta dicha unidad.

Los resultados obtenidos fueron complementados con las observaciones realizadas y se detallan a continuación.

3.1.- Factores influyentes en la calidad de atención al cliente:

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. El departamento del personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación. Para ello es necesario saber cuáles son los factores que influyen en la calidad de atención al cliente. Dentro de ellos tenemos:

- La Capacitación: Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas, entre otros. A continuación se presentarán 3 técnicas que según Berry (1996, Pág 17) pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción del cliente:

Herramientas: Es necesario que los empleados de contacto con el cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los

pedidos que realizan los clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.

Las Técnicas: Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera efectiva a los clientes cuando interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

Experimentos o triunfos: En cuanto a los empleados es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, es decir, necesitan tener una idea de cómo pueden tratar a los clientes.

- Motivación: Es un factor fundamental en la atención al cliente, ya que si no se mantiene motivado a los trabajadores, éstos ejercerían sus labores con desgano lo que conllevaría a un bajo rendimiento. Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del cliente.
- Compromiso con la empresa: Es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados.
- Comunicación: Es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores. Es la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores (Posicionamiento). El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación de la forma que este le permitirá transmitir sus

ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de transmitir las.

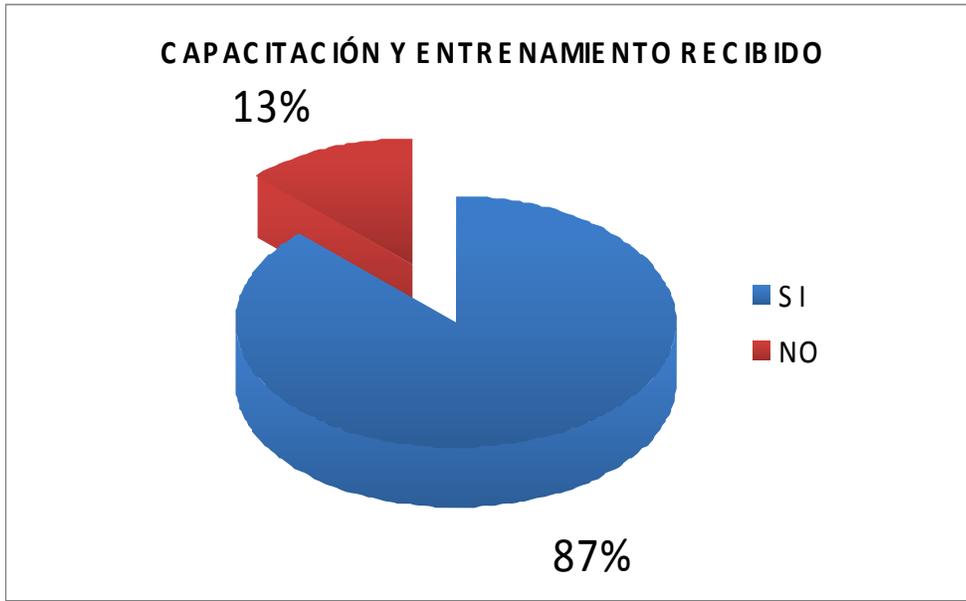
Cada uno de estos aspectos fue considerado para la elaboración del cuestionario aplicado a los empleados de la Oficina e Atención al Cliente de CANTV, estado Sucre.

Ítem N° 1: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?



El 100% de los encuestados respondieron que si existe comunicación efectiva en el aspecto laboral con su jefe inmediato; ya que la comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente para así lograr que la información fluya de manera precisa y las fallas puedan enmendarse con rapidez

Ítem N° 2: ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?



El 87% manifestó que han recibido adiestramiento y capacitación de parte de la Oficina de Atención al Cliente de Cantv Cumaná Estado Sucre, lo cual ha permitido conducir actitudes más positivas, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la organización, mientras que el 13% respondió que no han recibido entrenamiento.

Ítem N° 3: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos que ofrece la organización?



El 75% de los empleados encuestados expresó que se sienten motivados por el salario que perciben en su actividad laboral; mientras que el 25% de éstos se encuentran motivados por los cursos que la empresa realiza para un mejor desempeño de sus empleados. Podemos ver que el principal motivador es el aspecto económico.

Ítem N° 4: ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?



El 100% expresó que si existe manual del usuario y que éste le permite el buen manejo del sistema para efectuar las operaciones requeridas, para la captación de recursos y la prestación de servicio. Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimiento del mismo se les facilitarán las actividades a realizar, sobre todo la atención más efectiva del cliente.

Ítem N° 5: ¿Existe algún formato estándar dentro de la organización?



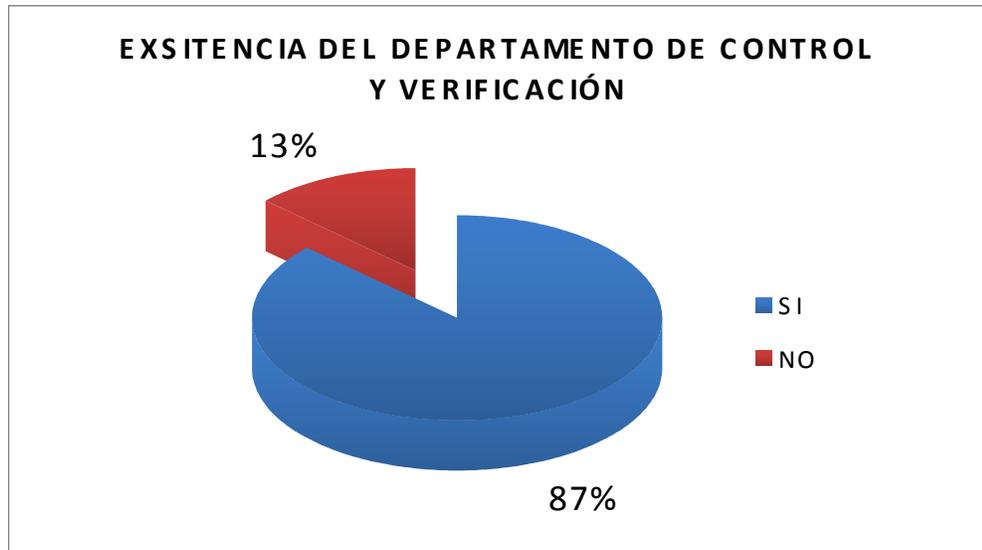
El 100% de los entrevistados manifestaron que si existen formatos estandarizados, donde cada área de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) Cantv Cumaná tiene su formato establecido, lo cual le permite el aseguramiento de la calidad y el desempeño laboral. Si el empleado tiene un buen manejo de estos formatos podrá brindar un mejor servicio de atención al cliente.

Ítem N° 6: ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?



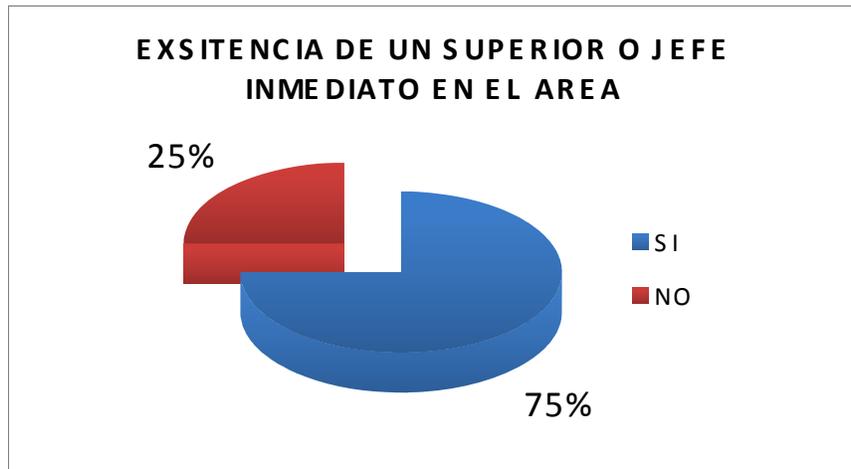
El 100% de la población expresó estar al tanto de los problemas existentes en su área, ya que el personal está capacitado para proponer soluciones a los problemas que se les presentan. El tener conocimiento sobre los problemas existentes permite ser proactivo y así adelantarse a las situaciones que el cliente puede exponer en sus reclamos sobre el servicio telefónico.

Ítem N° 7: ¿Cuenta la Oficina de Atención al Cliente con algún Departamento de Control y Verificación, tanto de los materiales como del proceso de atención al cliente?



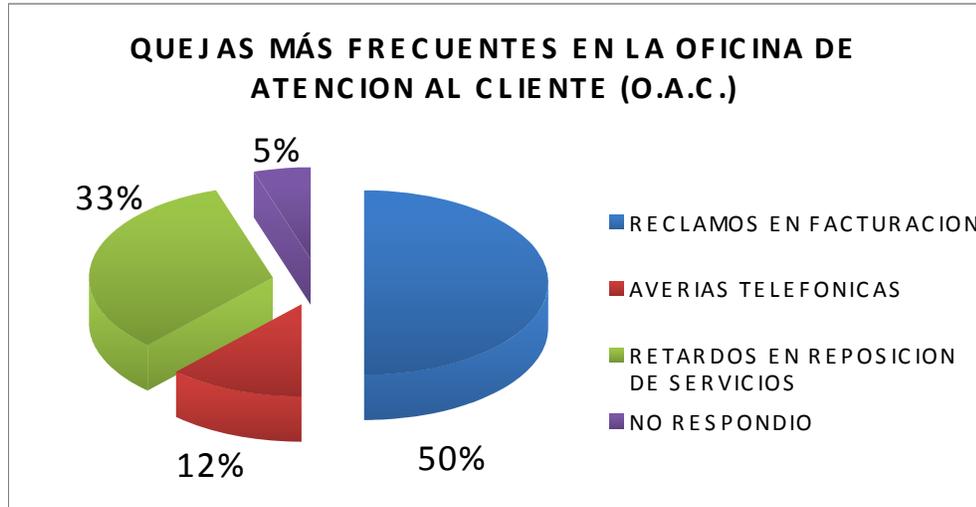
El 87% de la población opinó que la Oficina de Atención al Cliente cuenta con un Departamento de Control y Verificación para el control de sus labores y la satisfacción de las necesidades de los clientes, mientras que el 13% expresó no estar al tanto de saber. Este departamento debe vigilar el cumplimiento de las normas y políticas de la organización.

Ítem N° 8: ¿Posee un solo jefe inmediato y éste supervisa constantemente su trabajo?



La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que el empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes logrando con ello una comunicación efectiva. En este caso el 75% de los encuestados respondió que si poseen un jefe inmediato, ya que sus cargos están adjuntos a la Gerencia, por lo cual se hace posible una supervisión constante; mientras que un grupo minoritario de un 25% respondió que no, es decir, que poseen más de un jefe de quien recibe órdenes y dan explicaciones, además de no tener supervisión alguna. Esta última situación genera conflictos en el personal porque pueden darse órdenes contrapuestas.

Ítem N° 9: ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe el personal?



El 50% de las quejas más frecuentes en la Oficina de Atención al Cliente son los reclamos en facturación debido a los problemas en el recargo de las llamadas, en su mayoría inexistente o que no corresponde con el número del suscriptor; después le sigue un 33% los cuales pertenecen al retardos en reposición de servicios debido a la lentitud en procesar los reclamos por la suspensión del servicio; un 12% por averías telefónicas en gran parte ocasionadas por la misma empresa debido a la falta de un programa de mantenimiento periódico de los equipos y el 5% no dio respuesta específica, sino se limitó a decir que el servicio de telefonía es pésimo.

Análisis comparativos de los parámetros con la situación actual

Parámetros	Ideal	Real / Actual
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus supervisores debe ser permanente ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez	Todo el personal expresó que si mantiene comunicación con su jefe inmediato
Entrenamiento	Entrenamientos y capacitación para lograr que el servicio sea óptimo	No todo el personal recibe entrenamiento
Motivación	La organización debe implementar políticas de estímulo para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción	Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte de la organización
Manuales	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se les facilita las actividades a realizar	Todo el personal expresó que le es de utilidad el manual
Formatos estandarizados	Los formatos estandarizados facilitan las actividades a realizar	Los empleados manifestaron que la agencia cuenta con formatos estandarizados lo cual les permite un mejor desempeño laboral
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presentan	Todo el personal manifestó que están al tanto de los problemas en su área; sin embargo, no aplican ningún correctivo al respecto
Puntos de Control y verificación	La organización debe contar con algún departamento de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario	La mayoría del personal expresó que la organización cuenta con un departamento de control y verificación.
Supervisores	La cadena de mando es un factor de cuidado dentro de las organizaciones, por lo tanto, lo ideal es que un empleado tenga un solo jefe a quien darle explicaciones y recibir órdenes logrando con ello una comunicación efectiva	La mayoría de los empleados manifestaron que tienen un solo jefe de quien reciben indicaciones

Como se puede observar en la tabla del análisis comparativo de los parámetros de la situación actual, de manera positiva hay que señalar el entrenamiento del personal, la existencia de manuales que facilitan su trabajo y una comunicación efectiva dentro del entorno laboral que ayuda mucho a que los empleados se sienten muy bien en su trabajo para conocer los problemas existentes en su área. Sin embargo, no existe motivación por parte de los empleados lo que incide negativamente en su desempeño laboral y esto afecta la atención que se les brindan a los clientes.

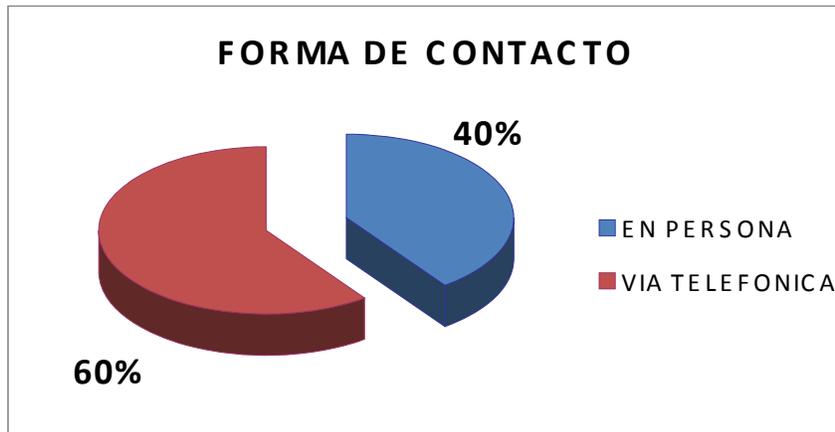
3.2.- Niveles de satisfacción de los clientes que acuden a la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv

Para poder evaluar los niveles de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que brinda la Oficina de Atención al Cliente, se les aplicó una encuesta a fin de conocer su opinión al respecto.

Es importante conocer la visión o perspectiva que los clientes/usuarios poseen sobre el desempeño y la atención que reciben de los empleados de la oficina de Atención al Cliente. De esta manera, se podrán aplicar correctivos en caso de ser necesarios.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación

Ítem N° 1: ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?



El 60% de los encuestados respondió que se comunicó con el servicio de atención al cliente de la Oficina de Atención al Cliente de Cantv Cumaná Estado Sucre por medio de telefonía fija, mientras que el 40% restante expresó que se dirigió directamente a la Oficina de Atención al Cliente. Esto quiere decir que los clientes prefieren comunicarse por teléfono ya que el tiempo que tienen que esperar para ser atendidos es muy corto en comparación cuando se dirigen a la Oficina de Atención al Cliente en donde toman mucho tiempo en atender a los clientes.

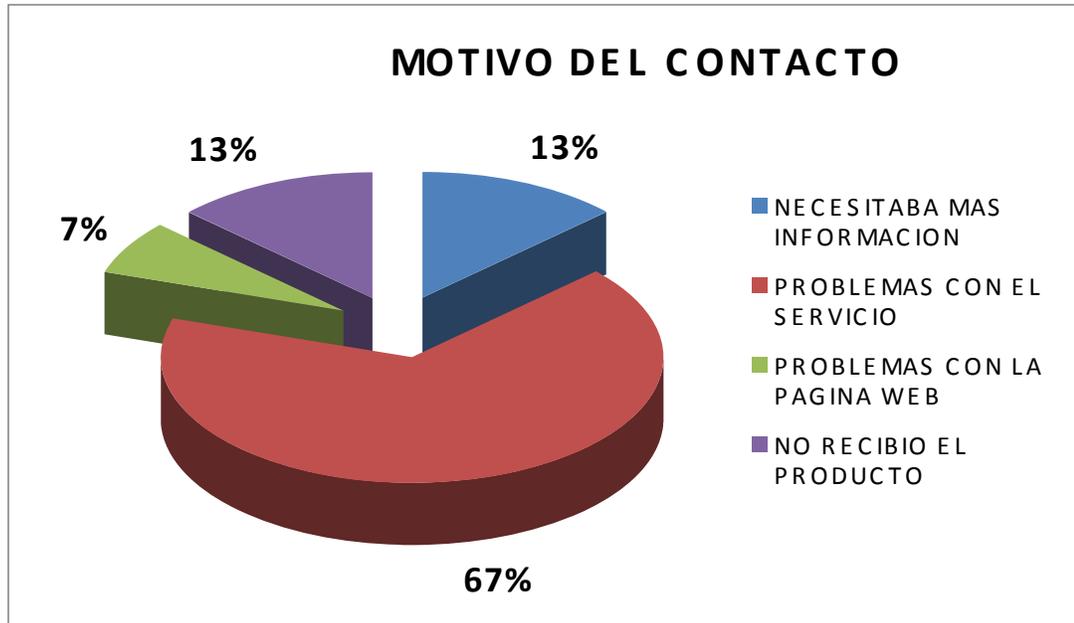
Ítem N° 2: Si fue por teléfono ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?



Un 27% expresó que tuvo que esperar entre 3 a 5 minutos para ser atendidos, el otro 27% no respondió debido a que no fueron atendidos con rapidez y esperaron mucho más tiempo, el 20% de los encuestados manifestó que esperó 10 minutos o más ya que no pudieron ser atendidos debido a la cantidad de llamadas que reciben los empleados para atender a los clientes, un 13% tuvo que esperar entre 5 y 10 minutos y el otro 13% esperó para ser atendidos 3 minutos.

Esto deja evidencia de que para los clientes es más efectivo exponer sus quejas por teléfono que dirigiéndose a la Oficina.

Ítem N° 3: ¿Por qué causa contactó usted con el servicio de atención al cliente?

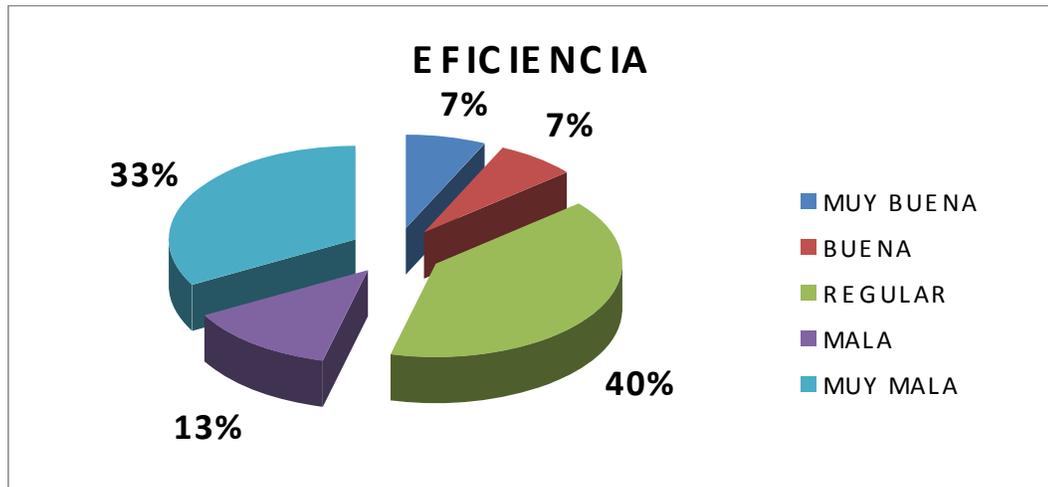


En este caso tenemos que un 67% de la población encuestada manifestó que se contactó con el servicio de atención al cliente por problemas con el servicio, el 13% expresó que necesitaba más información con el producto o servicio, el otro 13% porque no recibió el producto y el 7% restante por problemas con la página web

Esto evidencia una discrepancia entre los problemas que aquejan a los clientes y los reseñados por el personal.

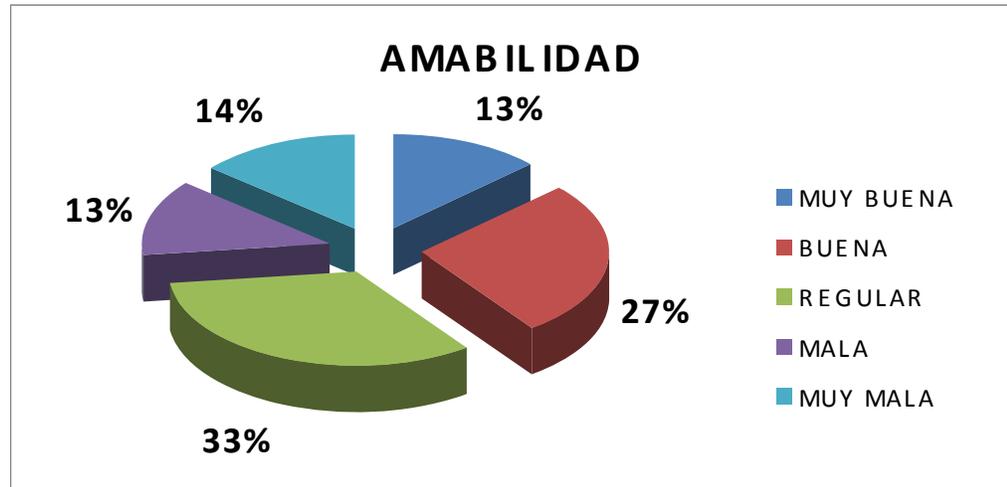
Ítem N° 4: Valore la actuación de las personas que brindan el servicio de atención al cliente en Cantv Cumaná, Estado Sucre

A:



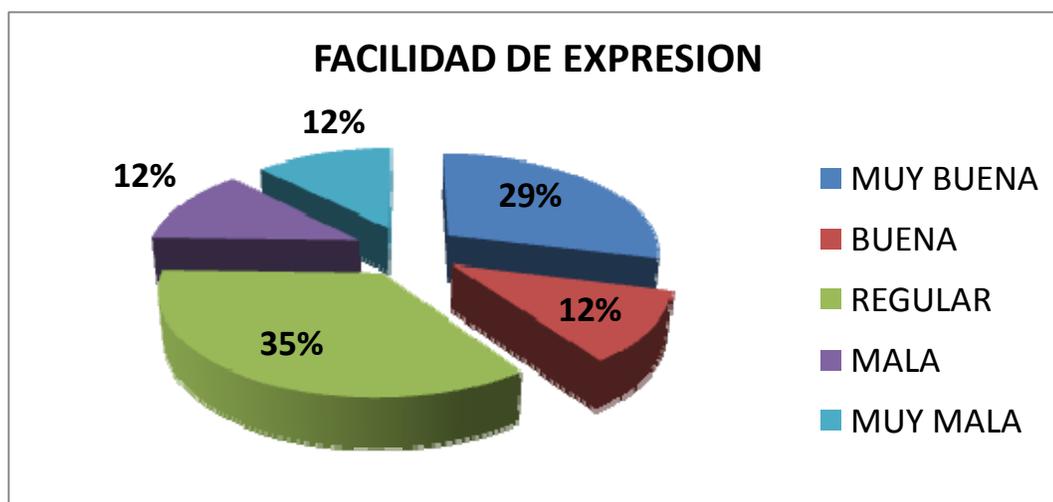
Podemos observar que en cuanto a la eficiencia de las personas que brindan el servicio de atención al cliente un 40% manifestó que es regular ya que los problemas no se resuelven en el tiempo propuesto, el 20% expresó que la eficiencia es muy mala debido a que no le prestaron la debida atención que el cliente se merece, el 13% opinó que es mala ya que el cliente no percibe que se le está brindando un buen servicio, al 7% de la población encuestada fue atendido debidamente, otro 7% fue atendido excelente y el 13% restante no respondió.

B:



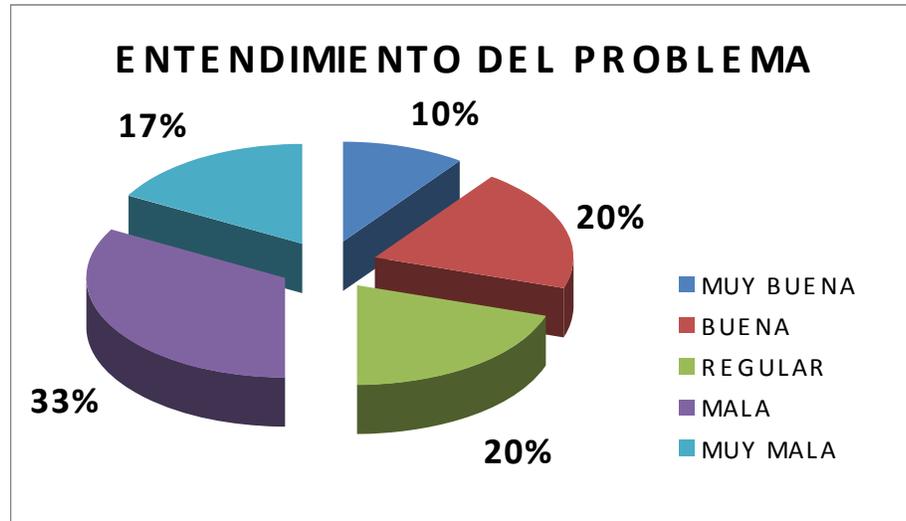
En cuanto a la amabilidad un 33% expresó que es regular debido a que la atención que le brindaron no fue la adecuada, mientras que un 27% opinó lo contrario manifestando que si fueron atendidos con amabilidad, un 13% no los atendieron como ellos esperaban y al otro 13% los atendieron muy bien y un 14% no respondió.

C:



Las personas que brindan el servicio de atención al cliente deben de expresarse con claridad pero en cuanto a su evaluación mediante a la encuesta realizada obtuvieron que un 40% de la población opinó que es regular, el 33% evaluaron de manera positiva a los empleados que laboran en esa oficina, mientras que un 14% opinó que no tienen facilidad para dar respuestas a las preguntas que realizan los clientes, un 13% declaró todo lo contrario manifestando que si atienden a sus problemas y les dan respuesta con facilidad.

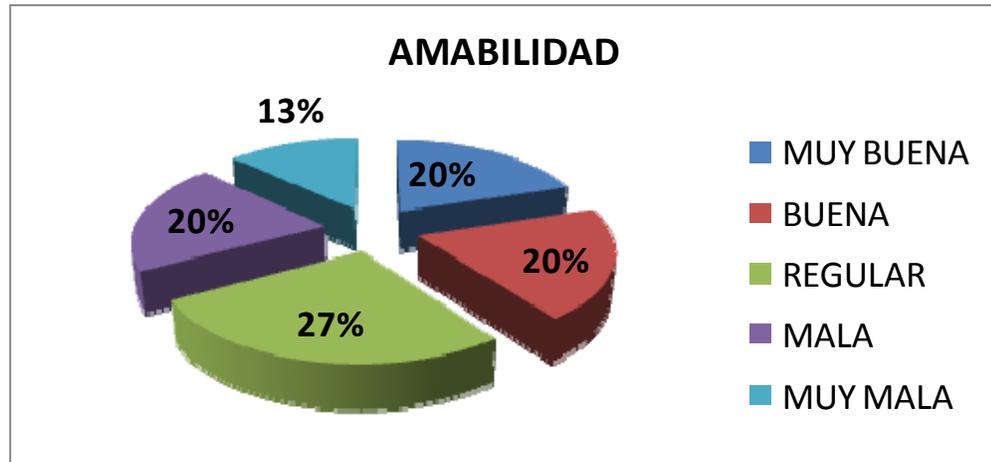
D:



En cuanto a si los empleados entienden los problemas que aquejan a sus clientes/usuarios un 33% respondió que no atendieron a sus solicitudes debido a que el personal no estaba en capacidad de resolver el problema planteado por el cliente, mientras que un 20% acotó que si entendieron su problema, otro 20% entendieron de manera muy regular a las problemas planteados, un 7% también manifestó que no hubo solución y el 7% restante si atendieron a sus quejas.

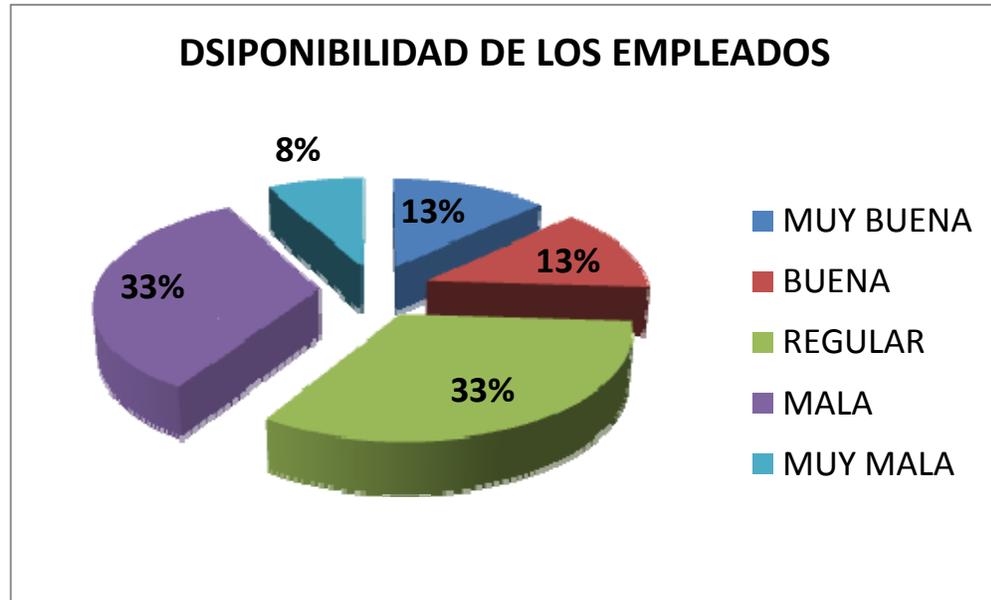
Ítem N° 5: Basándose en su experiencia con el servicio de atención al cliente de la empresa Cantv, por favor, evalúe la calidad del servicio

A:



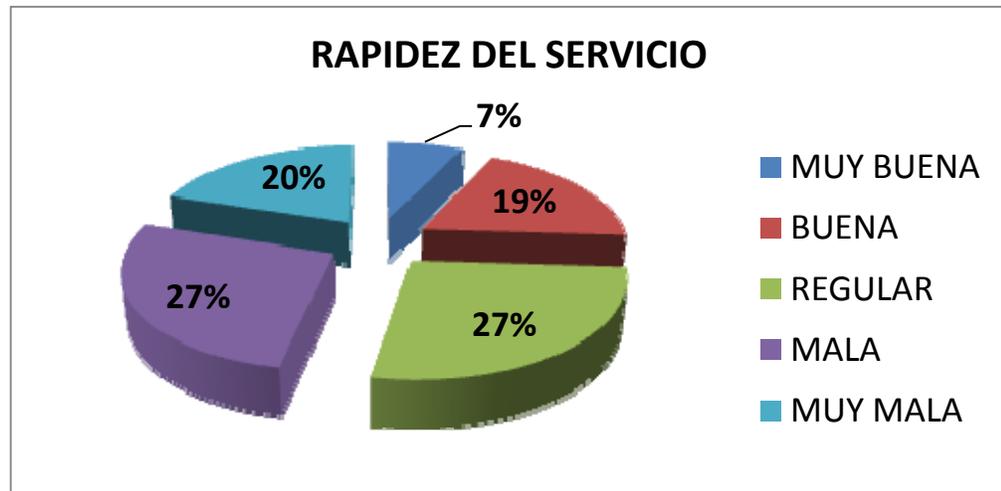
En este ítem el mayor porcentaje de la población encuestada calificó de regular el trato y disposición del personal de la Oficina de Atención al Cliente. Cabe destacar que para ser una empresa de servicio público, una de las más grandes de Latinoamérica, la evaluación en este punto es más que negativa, ya que sumado a este 27% está el 20% que indica un nivel de amabilidad malo y un 13% calificado de muy malo, da un 60% que se pudiera definir como descortés, falta de gentileza y cordialidad.

B:



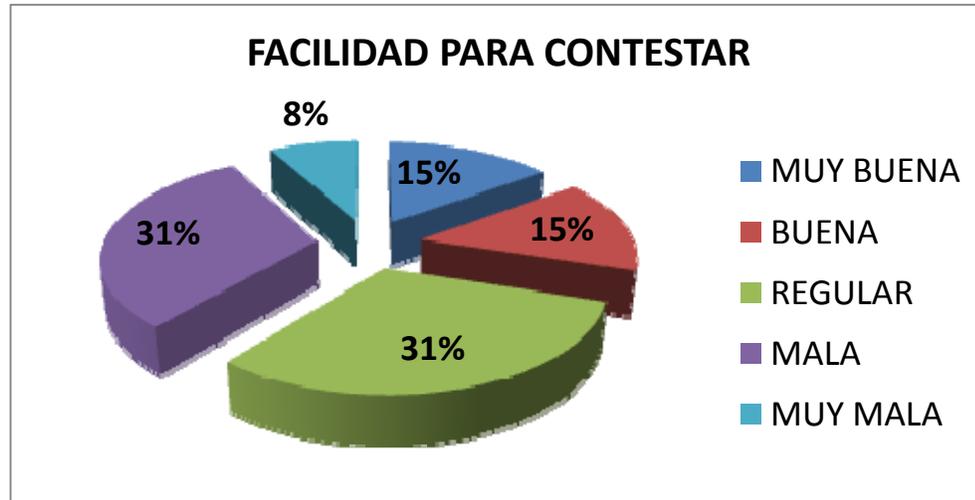
Este punto tiene relación con el ítem anterior, lo que se puede decir es que no se justifica que una empresa de este calibre tenga personal con mala disposición hacia quienes en líneas generales mantienen a la empresa.

C:



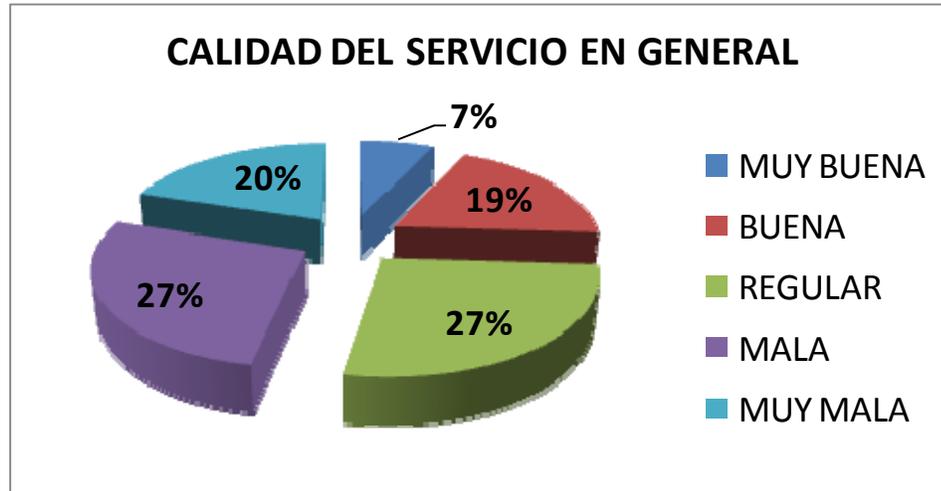
Como se puede observar en el grafico la rapidez en el servicio se encuentra con un 27% regular, un 27% mala y 20% muy mala; esto nos dice que a los clientes/usuarios que fueron encuestados manifestaron que la empresa a la hora de solucionar los problemas existente en el servicio no lo hacen de una manera eficiente ni en el tiempo en que ellos proponen mostrando así un descontento en los usuarios; dejando así con poco porcentaje a los que están de acuerdo que el servicio es eficaz y rápido ya que un 19% y 7% mostró estar de acuerdo con la rapidez del servicio.

D:



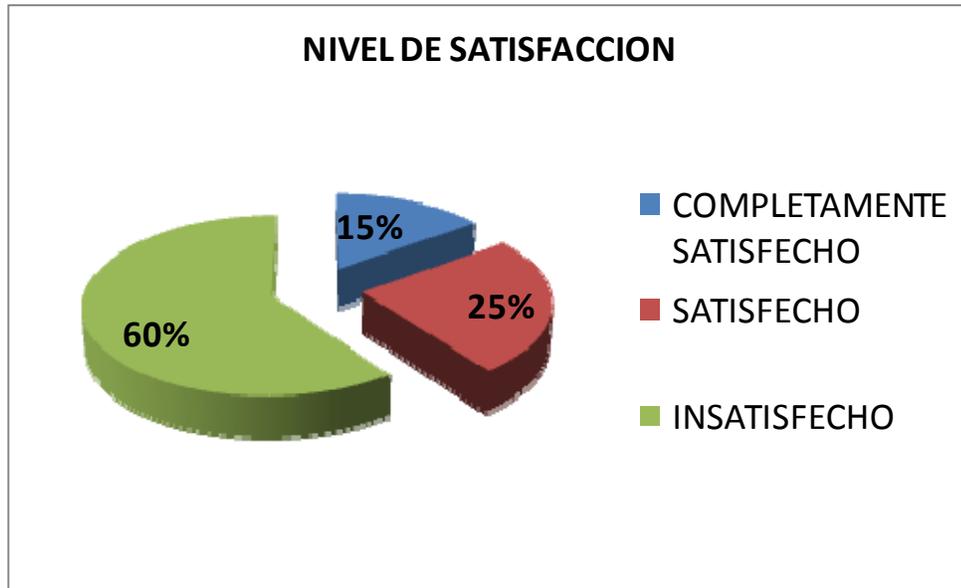
En este caso tenemos que con un 31% la facilidad que tienen los empleados que laboran en la oficina de atención al cliente para dar respuestas claras y precisas a los clientes/usuarios es muy regular, otro 31% declaró que es deficiente y un 8% muy malo, esto es un porcentaje significativo de personas que no están de acuerdo en la manera de cómo no les dan solución, ni les dan informaciones concretas de los problemas que plantean los clientes, son muy pocas las personas que se expresaron de forma positiva hacia esta pregunta.

E:



Aquí observamos que la calidad de los servicios en general de la empresa Cantv no es del todo buena para los clientes, ya que se puede notar que no están contentos con el servicio que está prestando la empresa debido a que un 27% expresó que la calidad es regular, otro 27% que la calidad es mala y un 20% muy mala, todo esto suma un 74% que es un porcentaje significativo de la población encuestada no están satisfechos con los servicios que presta dicha organización, dejando así a una minoría que es del 19% que opinaron que la calidad del servicio es buena y un 7% muy buena.

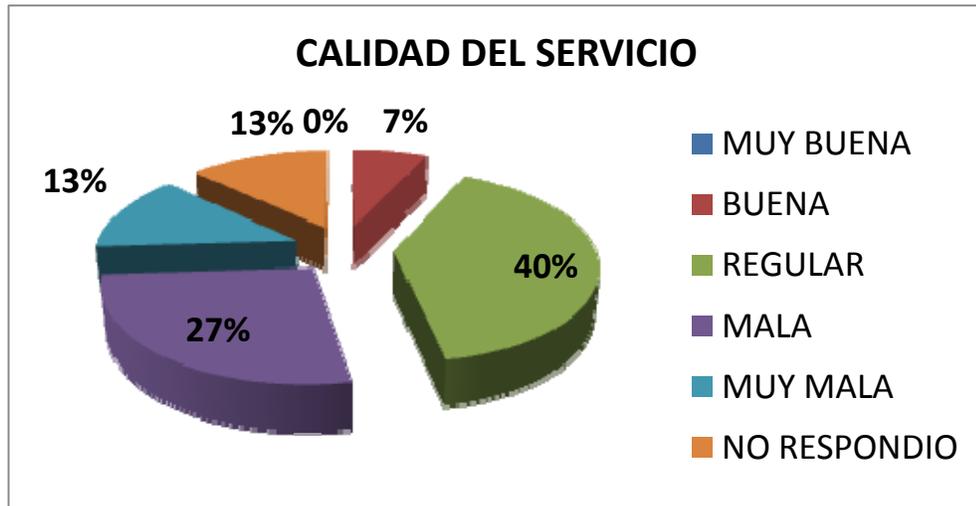
Ítem N° 6: Valore su satisfacción general con el servicio de atención al cliente de la empresa Cantv Cumaná, Estado Sucre



El 60% de la población se encuentra insatisfecho con el servicio de atención al cliente ya que los usuarios tienen muchas quejas debido al sistema de pago que es muy lento, otros no se sienten bien atendidos y no resuelven sus problemas a tiempo, un 27% si se siente satisfecho con el servicio, el 7% está completamente satisfecho y el 4% restante no respondió.

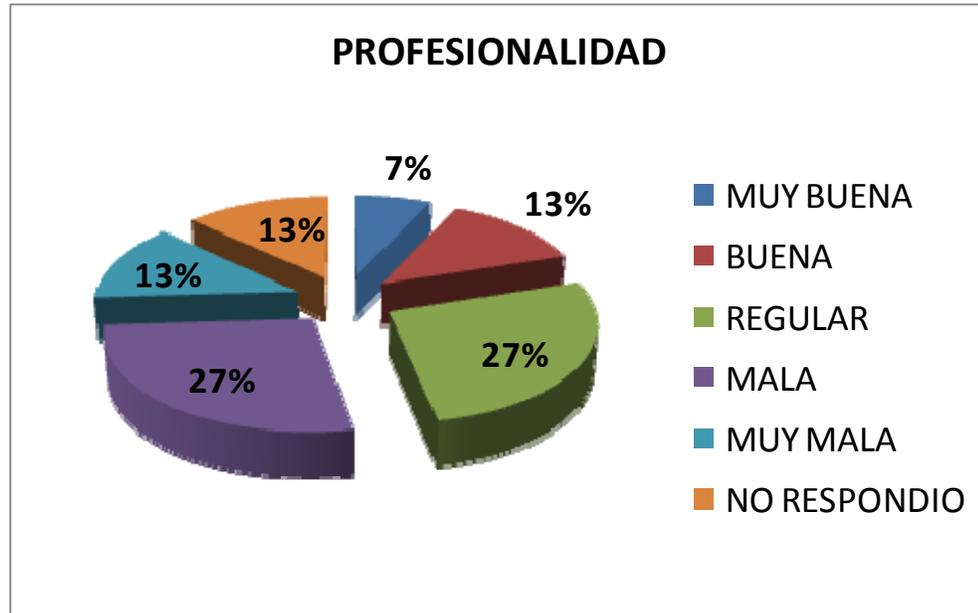
Ítem N° 7: Valore los atributos de la empresa Cantv Cumaná Estado Sucre

A:



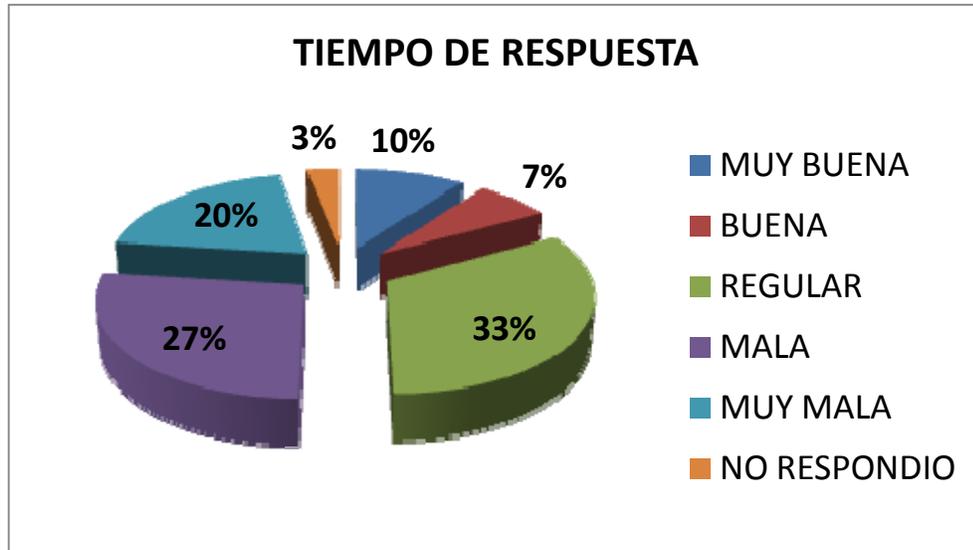
Podemos apreciar que la calidad del servicio que presta la empresa Cantv es muy regular ya que el 40% de sus clientes manifestó un descontento con el servicio y a esto se le suma un 27% de la población que manifestó que la calidad del servicio es deficiente otro 13% lo tenemos como muy deficiente, pocos son los clientes dentro de los cuales está un 7% que expresan que la calidad del servicio es buena.

B:



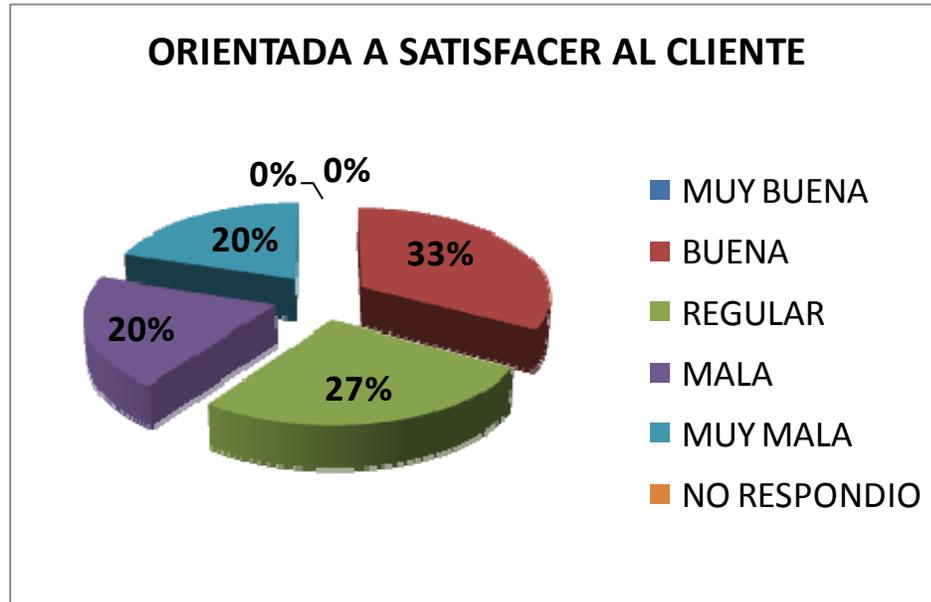
Aquí también se puede observar que existen fallas en cuanto a las funciones que ejercen los trabajadores de la empresa Cantv, ya que los clientes/usuarios encuestados evaluaron los atributos en cuanto a la profesionalidad y obtuvimos los siguientes resultados un 27% es regular, otro 27% es mala, un 13% muy mala; y un porcentaje minoritario que manifestó todo lo contrario en cuanto a la profesionalidad teniendo así 13% fue bueno y un 7% muy bueno.

C:



El tiempo de respuesta que se toma la empresa en solucionar los problemas y responder a las quejas de sus clientes no es del todo eficiente ya que el resultado que arrojó las encuestas no fueron del todo alentador para la organización; obteniendo como resultado lo siguiente: con un 33% de la población encuestada expresó tardan mucho en dar soluciones a los problemas que plantean los clientes/usuarios evaluándola de forma regular, con un 27% consideraron que son deficientes a la hora de brindar soluciones a los inconvenientes que se les presentan cuando brindan el servicio, un 20% manifestó que es muy deficiente; dejando así a 7% de los encuestados con una evaluación positiva uniéndose a este otro 10% que opinaron que el tiempo de respuesta es muy bueno.

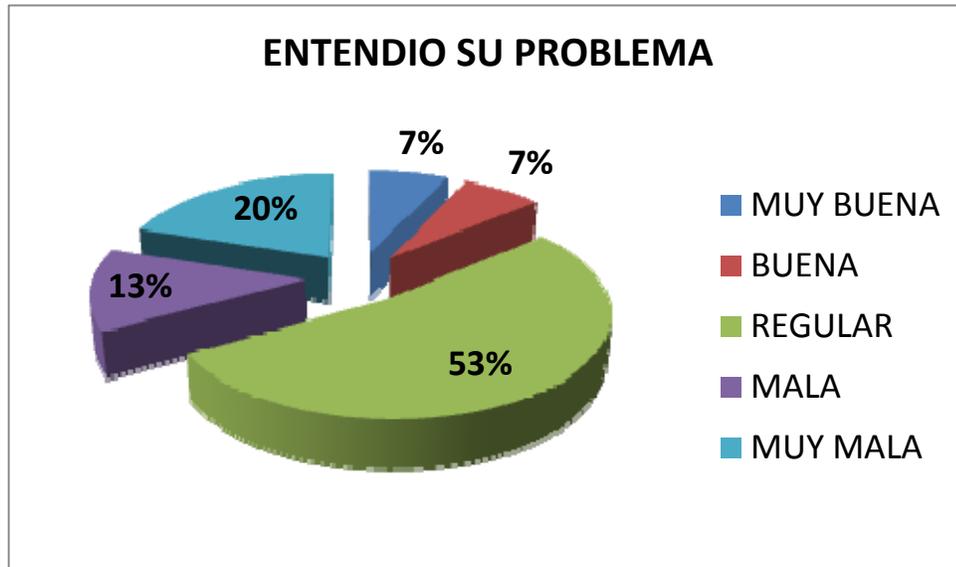
D:



En este ítem observamos un comportamiento diferente en cuanto al resto de las preguntas elaboradas, ya que como podemos observar un 33% fue evaluado como bueno y otro 20% como muy bueno, esto quiere decir que estos clientes están convencidos de que la empresa está orientada a satisfacer sus necesidades, pero por otro lado tenemos a algunos que no están de acuerdo ya que 20% expresó que dicha organización no está encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

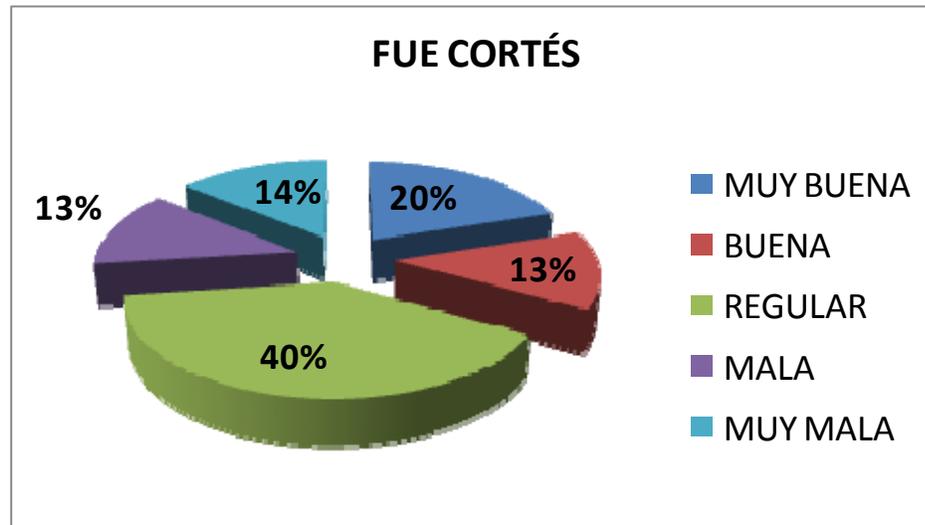
Ítem N° 8: Evalúe su nivel de satisfacción de la persona que le atendió de acuerdo con las siguientes afirmaciones

A:



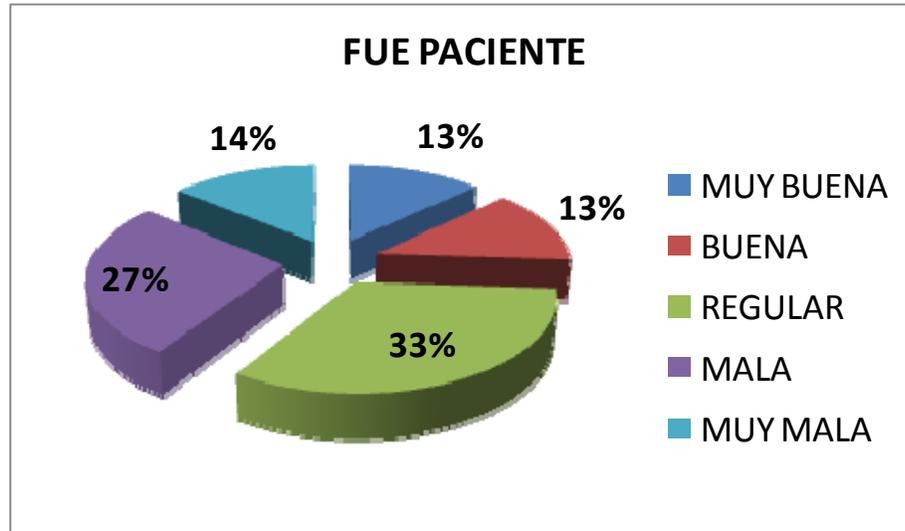
Se nota claramente que hay problemas de comunicación entre los clientes/usuarios y el personal que labora en la oficina de atención al cliente ya que un 53% de la población expresó que la persona que los atendió no supo dar una información concreta, un 13% no atendieron a sus solicitudes, otro 20% manifestaron que no atendieron a su caso por lo cual lo evaluaron como muy malo; y una minoría de un 7% que si supieron dar soluciones y otro 7% lo calificó de manera muy positiva ya que dieron solución a sus problemas.

B:



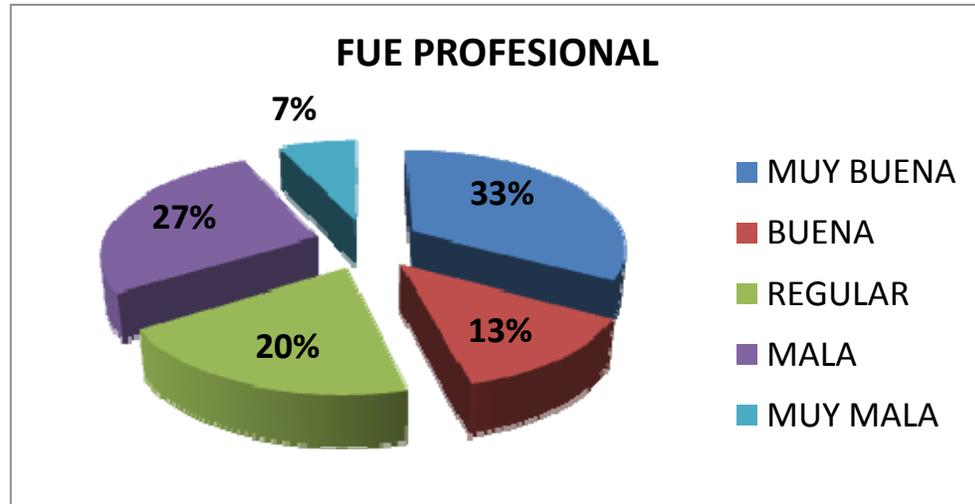
En este aspecto también podemos observar cierta deficiencia ya que el 40% manifestó que la cortesía por parte de los empleados que laboran en la oficina de atención al cliente es de manera regular, un 14% expresó que en cuanto a su amabilidad es muy mala, un 13% manifestó que hay una falta de cortesía hacia los clientes/usuarios; por otro lado están las personas que opinan diferente y de las cuales han sido tratadas con amabilidad y respeto para así tener un 20% que evaluó el aspecto del tacto como muy bueno y otro 13% como bueno.

C:



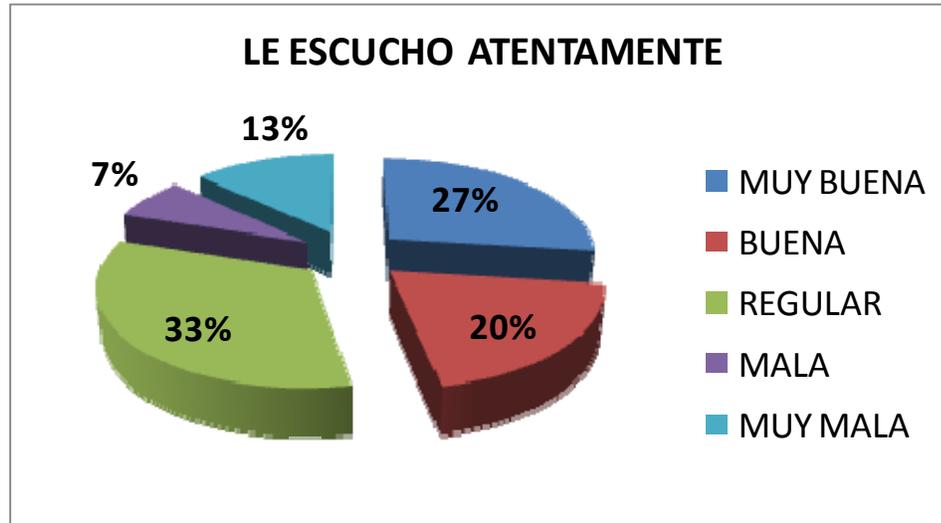
La paciencia es una virtud que pocas personas poseen y en este punto está de manera muy regular mostrando así un 33% de los encuestados manifestaron que los empleados de la oficina de atención al cliente no son muy tolerantes a la hora de tratar con los clientes/usuarios, luego se muestra un 27% evaluaron de forma deficiente la paciencia de las personas que trabajan en dicha oficina, luego está un 13% evaluado de una forma muy negativa; pero tenemos que un 13% dicen que son tolerantes y el otro 13% son muy pacientes a la hora de tratar con los clientes/usuarios de la organización.

D:



En la actividad que realiza cada empleado de la oficina de atención al cliente se evaluó su desempeño y los resultados no fueron del todo satisfactorios debido a que un 20% de los clientes evaluó de forma regular el desempeño que realiza cada trabajador que tiene trato con el público, otro 27% manifestó que son deficientes en cuanto a la atención que se les brinda a los clientes y un 7% expresó que son muy deficientes; por otro lado tenemos con un 33% de la población encuestada consideró que las actividades que realiza el personal en cuanto a la atención al público es muy eficiente, un 13% consideró que es buena la labor que realizan.

E:



Prestar atención a lo que el cliente tiene que decir o alguna inquietud que quiera aclarar es muy importante, pero en este caso no existe una buena retroalimentación entre el cliente y empleado que trabaja en la oficina de atención al público ya que la evaluación por parte del usuario fue regular con un 33% de la población que se encuestó y otro 13% que evaluó de manera deficiente junto con un 7% que fue muy deficiente, pero tenemos que un 27% evalúa de manera positiva ya que prestan debida atención a las inquietudes que ellos manifiestan y un 20% dicen que le prestan la debida atención que se merecen.

Algunos aspectos evaluados nos arrojaron respuestas muy negativas hacia la calidad del servicio, ya que como se puede observar existe una disyuntiva con respecto a las respuestas dadas por los empleados de la oficina de atención al cliente y las que manifestaron los clientes, con ello cabe acotar que los clientes no están satisfechos con el servicio.

Por consiguiente una buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad de los mismos por eso es necesario ofrecer mejores servicios y mayor atención a sus clientes para satisfacer sus necesidades, ya que los clientes es un elemento vital de una organización; sin embargo son pocas organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a la calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección, la vida de la empresa depende de ello.

3.3.- Análisis situacional "matriz foda"

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dentro de estas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

En nuestra visita a la empresa elaboramos un cuestionario e hicimos unas entrevistas los cuales nos permitieron observar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas a la cual está expuesta la organización; dentro de ellas se encuentran:

Fortalezas:

- Cuenta con suficiente espacio físico
- Poseen una amplia gama de servicios a los clientes/usuarios.
- Larga trayectoria en el Mercado Comercial
- Calidad en su administración.
- El personal que allí labora en general, se encuentra capacitado para cualquier función dentro de la empresa.

Debilidad:

- Poca organización para el manejo de la empresa y personal en general.
- No hay incentivos para los trabajadores.
- No tienen un buen servicio para clientes y público en general.
- En la actualidad está politizada, solo atiende a las exigencias del jefe de Estado
- No hay planes de expansión.
- No hay planes de mantenimiento de sus instalaciones y equipos.

Oportunidades:

- Publicidad consecutiva en radio y avisos (como vallas).
- Tiene diversidad de proveedores
- Reconocimiento en el mercado comercial.
- Poca competencia en el mercado.
- Monopolio del mercado en la región.

Amenazas:

- Variación de los precios por efecto de inflación.
- Debido a la desorganización que existe en ella, crea ante sus competidores y público en general una falsa imagen.
- Disminución de cartera del cliente.
- Apertura cercana de nuevos negocios, con mejores alternativas de atención.

CAPÍTULO IV

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida en que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima, como lo es la motivación, factor que se siempre se pone de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le coloque, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará en el trabajador ineficiencia al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne.

Ante una nueva etapa de desarrollo de la empresa como lo es Cantv de Cumaná, Estado Sucre, se ha visto la necesidad de mejorar la calidad de atención al cliente, buscar una interacción más cercana entre el personal administrativo y operativo de la misma, por lo que permite que se presente una propuesta de diversas estrategias que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

GENERAL

Proporcionar estrategias que promueva el desarrollo eficiente del servicio de atención al cliente de la empresa Cantv Cumaná, Estado Sucre.

ESPECÍFICOS

1. Establecer incentivos para mejorar la motivación de los empleados.
2. Reformar la estructura organizacional de la empresa.
3. Promover políticas de Recursos Humanos dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.

EXPOSICIÓN DE LOS MOTIVOS

Conocer la cultura de una organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la empresa, ya que ella es la potencia de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Partiendo de esto se han evidenciados comportamientos que reflejan falta de adaptación al medio laboral por parte del personal de la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv Cumaná, Estado Sucre, lo que claramente ha repercutido en el clima laboral de cada uno de sus empleados en donde la problemática de la indiferencia entre compañeros no se hace esperar.

El planteamiento realizado anteriormente permite identificar la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se intenta despertar la reflexión en la alta gerencia de la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal en la Oficina de Atención al Cliente de la Cantv Cumaná Estado Sucre. Retomando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo esta condicionado por la percepción que tenga estos de la misma, es relevante indicar que si estos no se

desarrollan armónicamente no se podrá lograr un equilibrio entre el grupo de trabajadores y lógicamente el clima organizacional de la empresa Cantv se desmejorara.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, permitirá a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la empresa. Es por eso que al colocar en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logra obtener un alto grado de satisfacción. Es preciso recordar que si hay reconocimiento laboral siempre se va a conseguir un verdadero desarrollo productivo.

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible.

Factibilidad Institucional: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa Cantv de Cumaná Estado Sucre para implementar la propuesta.

Factibilidad Económica: en donde la dotación de recursos financieros para poner en marcha la propuesta.

Factibilidad Técnica Operativa: se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuesta, logrado así un mejor nivel productivo y laboral.

Factibilidad social: esta corresponde con los beneficios aportados por la empresa y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general.

Sistemas de variables

Definición conceptual.

Para Serrano J (1990; Pág 35), definir conceptualmente un evento requiere especificar el significado de los términos, con base a la teoría o teorías que se manejen en la investigación. Por ello la variable del servicio de atención al cliente se define conceptualmente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.

En el cuadro N° 1 la definición conceptual de las variables identificadas para el presente estudio de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

Cuadro n° 1. Definición conceptual de las variables

Categoría	Dimensión	Definición Conceptual
Factores que conforman el triángulo de servicios	Estrategias de servicios	Es la visión filosófica que se utiliza para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio
	Sistemas	Mecanismos comunes que componen el todo y que la hacen flexible ante la dinámica del entorno, es decir dentro de ellos se encuentran (procedimientos, maquinarias, materiales, herramientas y tecnología)
	Personal	Es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización.
	Clientes	Es la razón de ser del servicio, ya que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante en el juego de los negocios porque el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes.

Definición operacional:

Para Kerlinger (1997; Pág 67), una definición operacional es asignar un significado a una característica, especificando las actividades u operaciones para medirla. Es por ello que en la presente investigación, el servicio de atención al cliente está referida a la satisfacción de los clientes/usuarios, a través de la ausencia de defectos internos en la oficina de atención al cliente (OAC) de la empresa Cantv Cumaná Estado Sucre; referidos a estrategias de servicios, sistemas, personal y los clientes.

En el cuadro N° 2 se presenta la definición de las dimensiones e indicadores a medir para realizar el diagnóstico de la situación actual.

Cuadro N° 2. Definición de las dimensiones e indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Estrategias de servicio	Rapidez	Mide el tiempo promedio para ejecutar una actividad dentro de los plazos aceptables para el cliente, es decir, la duración del proceso
	Accesibilidad	Mide el promedio de acciones indicativas para que el consumidor pueda utilizar el servicio en el momento que lo desee.
	Credibilidad	Mide el nivel de cumplimiento por parte de la empresa en los plazos de entrega, tratamiento de pedidos y reclamos, garantías, servicios post-ventas.
Sistemas	Procedimientos	Mide la existencia de documentación de manera escrita de los procedimientos a seguir para la ejecución de las entregas de pedidos, reclamos, garantías y servicios post-ventas.
	Tecnología	Mide la existencia de avances en el área de tecnología de sistemas para el control de los servicios prestados por la empresa, es decir; la disponibilidad de las herramientas
	Maquinarias, equipos y materiales	Mide el promedio de maquinarias y equipos existentes en la OAC para la prestación del servicio.
Personal	Competencia	Mide el promedio del nivel de formación y capacitación del personal existente en la OAC para prestar el servicio.
	Cortesía	Consiste en la evolución del desempeño del personal expresada a través de la educación, amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente.
Cliente	Nivel de satisfacción	Mide el porcentaje de quejas por retardo en los reclamos y entregas.

Diagnóstico de la situación actual: Se realizaron visitas a la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv Cumaná Estado Sucre en donde mediante la observación directa, entrevistas no estructuradas y cuestionarios logramos determinar que existen factores que influyen en la situación actual de la Oficina de Atención al Cliente la cual podemos dividir de la siguiente manera: Factor interno y factor externo

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA EMPRESA CANTV CUMANÁ ESTADO SUCRE

A continuación presentamos las estrategias fundamentales que ha a nuestra consideración son de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta.

1. Para La Institución:

- Aprovechar su larga trayectoria y reconocimiento para colocar en práctica los mejores incentivos en el logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa.
- Tomar en cuenta las ideas y opiniones que proponen los clientes de la empresa para mejorar la operatividad laboral.
- Mantener precios solidarios y reconocimientos a sus clientes tanto como aquellos personas de bajo recursos económicos.
- Aprovechar la calidad de los servicios que oferta para hacer promociones asequibles a cualquier comprador dando una buena referencia a sus portavoces.

2. Para El Personal:

- Reconocer la labor que debería emprender los de la empresa para así lograr la afectividad organizacional.
- Brindar a sus empleados y público en general un confortable Clima Organizacional.
- Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la empresa para así obtener un verdadero reconocimiento en mercado comercial.
- Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la empresa.
- Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el público un buen servicio.
- Contratar un experto que sepa emplear una buena planificación estratégica para el mejoramiento de su estructura y desarrollo organizativo.
- Prestarle la mayor atención a las faltas de inquietudes que manifiesta los empleados para así lograr las mejores soluciones a los problemas imprevistos que se presenten.
- Buscar que se les dicte talleres o charlas de desarrollo humano a los empleados y gerentes en general.

Un buen servicio es la clave para lograr compras repetitivas por parte de los clientes. Un servicio eficiente y cortés al cliente resulta decisivo para el éxito de una organización.

Cada persona tiene un papel que desempeñar en el aumento del nivel de satisfacción del cliente; dependientes, personal administrativo, supervisores y ejecutivos, todos deben estar al tanto de las necesidades de los clientes ya saber cómo satisfacerlas mejor. Hoy en día, el entorno de los negocios es altamente competitivo y cualquier compañía necesita establecer estrechas relaciones con sus clientes con el

propósito de conservar su fidelidad. Muchas son las personas que dan por sentado estas relaciones y desconocen los pasos específicos que pueden ayudar a asegurar la satisfacción del cliente.

Cuando nos **comunicamos** con alguien no solamente emitimos un mensaje, también **recibimos** una respuesta y nuevamente **comunicamos** ante esa respuesta. Todo ello se realiza con palabras, gestos, pensamientos y sentimientos.

Las comunicaciones comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa.

En términos generales podemos agrupar dos tipos de comunicación:

Comunicación verbal: Es la que expresamos mediante el uso de la voz:

Saludar al cliente con calidez. Esto hará que el cliente se sienta bienvenido.

Ser precisos. No se deben utilizar frases como "Haré lo que más pueda". El cliente no entiende que es "lo que más podemos".

No omitir ningún detalle. Cuando le diga a un cliente que el producto cuesta \$ 40,00; eso es lo que él espera que le cobren. Si existen cargos adicionales hay que decírselo por anticipado.

Pensar antes de hablar. Cuanto más sepamos acerca del cliente, mejor lo vamos a atender. Pensar en lo que se va a decir antes de comenzar a hablar nos dará la posibilidad de transmitir nuestro mensaje.

Comunicación no verbal: La comunicación es mucho más que las palabras que utilizamos; éstas, en realidad, constituyen un canal relativamente débil o menos impactante para dar y recibir mensajes.

Utilicemos la *sonrisa, postura, vestimenta, gestos*, que son ejemplos de la comunicación no verbal, para capitalizar la satisfacción del cliente.

El uso del teléfono

Una de las formas de tomar contacto con el cliente es mediante el uso del teléfono. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

- Saludar al interlocutor
- Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento
- Decir nuestro nombre (habla Fulano de Tal.....)
- Ofrezcamos ayuda (Por ejemplo: "¿en que le podemos ayudar?...")

Antes de tomar el auricular, debe haber una disposición entusiasta de la persona que atiende. Luego se debe escuchar cuidadosamente para descubrir que es lo que desea nuestro interlocutor:

- Hacer una pregunta o consulta.
- Expresar una objeción
- Hacer un planteo

Las objeciones expresan el desacuerdo del cliente que las utiliza para evitar o dilatar la compra. Las objeciones hay que responderlas "no ignorarlas", tratando de emplear argumentos que las neutralicen o minimicen.

La buena atención telefónica tiene una serie de requisitos que se deben cumplir para lograr ese objetivo.

- Comprender todas las funciones del teléfono.
- Contestar el teléfono tan pronto sea posible.
- Mantener el micrófono del receptor alineado frente a la boca y hablar con claridad.
- Evitar los ruidos innecesarios.
- Mientras se habla por teléfono, no beber, no comer, ni masticar goma de mascar.
- No hablar con terceros mientras se está atendiendo una llamada.
- Se debe pedir consentimiento para hacer esperar al cliente.
- No dejar al cliente esperando mucho tiempo en la línea. Se irrita y fastidia. Se predispone mal.

En muchas oportunidades debemos evaluar no solamente LO que decimos, sino COMO lo decimos.

- Hay que eliminar frases como: "Usted tendrá que...", o "No puedo ayudarlo, tendrá que hablar con la administración".
- Lo correcto es decir: "Puedo comunicarlo con el departamento de administración". "No hay que dar detalles innecesarios".
- El cliente no necesita saber que el dueño de la empresa tiene su mujer enferma o fue a buscar a su hijo al colegio.
- "Evitar la palabra debería"
- No hay que decirle al cliente que el encargado de ventas "debería llegar en una hora" si no estamos seguros.
- Lo correcto es tomar el nombre y teléfono del cliente y llamar cuando vuelve el encargado de ventas.
- "No mencionar otras quejas".

- No se puede excusar diciendo, "no puede ayudarlo, ahora está atendiendo otra queja...".

La habilidad de escuchar

Una de las partes esenciales de la comunicación es saber escuchar. Va más allá de lo que nosotros oímos con nuestros oídos. Significa escuchar con la mente.

Hay que escuchar los hechos y los sentimientos. Porque la gente se expresa con ambos elementos. Por ejemplo: "La video filmadora que compré se descompuso durante el viaje de vacaciones y perdí la oportunidad de grabar paisajes y situaciones que jamás voy a tener la posibilidad de repetir".

La respuesta tiene que contemplar hechos y sentimientos.

Es necesario involucrarse activamente en la conversación. Comprender lo que está diciendo el cliente, y con gestos y palabras transmitirle que comprende la situación y ofrecer las soluciones que están dentro del compromiso de venta.

Mientras se atiende al cliente, no hay que distraerse. Ni tampoco permitir que otros empleados, clientes o cosas que estén sucediendo dispersen nuestra atención. Eso muestra al cliente que "él" es importante y nos estamos ocupamos de su problema.

Hay que esperar que el cliente termine de hablar antes de formular la respuesta. Se debe evitar interrumpir y contestar apresuradamente. No hay que perder ni una palabra de lo que el cliente tiene para decirnos.

No se debe prejuizar. En general la apariencia o aspecto exterior de un cliente no debe ser la pauta para juzgar si puede o no comprar un producto o servicio; porque se corre el riesgo de perder una venta importante. "Las apariencias engañan".

La habilidad de preguntar

En todos los casos hay que escuchar lo que el cliente "dice" pero también lo que "no dice".

Muchas veces los clientes tienen dificultad para expresarse, nuestra responsabilidad es llegar al verdadero asunto. ¿De qué forma?, indagando. ¿Cómo?, formulando preguntas ABIERTAS o generales o CERRADAS específicas.

Las preguntas ABIERTAS sirven para:

- Establecer necesidades
- Definir problemas
- Comprender pedidos
- Obtener más información

Se utilizan preguntas CERRADAS para:

- Clarificar lo que se ha dicho
- Hacer que el cliente preste su conformidad
- Resumir una conversación o confirmar un pedido

El trato con el cliente

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes:

- Solicitarle su opinión.
- Hablar suavemente pero firme.
- Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
- Contar hasta diez o más.....

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son:

- Ver más allá del enojo
- No ponerse a la defensiva
- No involucrarse en las emociones
- No provocar situaciones más irritantes
- Calmar el enojo
- No hay que prometer lo que no se puede cumplir
- Analizar a fondo el problema
- Hay que ser solidario
- Negociar una solución

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico", lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente coqueteador: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

CONCLUSIONES

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento, que lleve a éstos a realizar gratuitamente de persona a persona

Según el análisis realizado y sobre la base de los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

El servicio de atención al cliente que brinda esta unidad tiene como factores influyentes positivos el entrenamiento que reciben los empleados, la buena comunicación y la existencia de manuales; y como aspectos negativos la poca motivación de los empleados.

El cliente/usuario de esta unidad se siente insatisfecho con el servicio que reciben de los empleados de la misma, tanto en el trato como en el servicio mismo. Es decir, se diagnosticó la necesidad de mejorar la atención al cliente de la Oficina de Atención al Cliente de la empresa Cantv Cumaná Estado Sucre, para con ello mejorar la productividad de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma.

La demora al realizar las transacciones es un factor determinante para los usuarios al momento de evaluar la institución, y en nuestro caso nos encontramos en que este aspecto perjudica la relación cliente-empresa, ya que estos manifiestan descontento general al respecto.

La empresa cuenta con diversas fortalezas y oportunidades que debe aprovechar al máximo para así evitar las amenazas del entorno y cubrir sus debilidades.

La Oficina de Atención al Cliente posee un triángulo de servicio definido por : estrategias, servicios y sistemas, que debe evaluarse detalladamente a fin de brindar un mejor servicio y procurar la satisfacción del cliente como eje central de este triángulo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se plantean las siguientes recomendaciones:

Implementar la propuesta sugerida a fin de lograr una mejora en el servicio de atención al cliente que brinda esta unidad. Y por ende:

Se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo. Se propone crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

En ocasiones se puede apreciar como el problema central no está solamente en la deuda que podríamos tener con los bancos, impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que nos preocupan a diario, el fondo de todo esto pasa por la atención y satisfacción del cliente. Ante esta realidad se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, que la información suministrada sea lo suficientemente fiable y explícita para que el cliente no solo tenga una idea del producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

De aquí que la empresa debe incluir métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. Para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, se deberán diseñar los métodos adecuados que posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello. Si tales métodos son desarrollados de manera inadecuada

representarán de manera impropia las opiniones de los clientes. Por otro lado una información precisa en relación a la calidad de los servicios y productos que brinde la empresa puede utilizarse para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Además debe diseñar sistemas de atención a los clientes, que le permitan atenderlos con rapidez y efectividad necesarias para satisfacer sus demandas de información, asistencia o cuando expresen sus comentarios y quejas.

Para mejorar la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral ya que esta se determina por la manera en que el personal desarrolla sus actividades en la organización; su deterioro no solamente lleva a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia al momento de realizar su trabajo y de atender al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). **El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.** Quinta Edición. Editorial Epistema, C.A. Caracas.
- Bavaresco, A. (2001). **Proceso Metodológico en la investigación. (Como hacer un diseño de investigación).** Cuarta Edición. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Chiavenato, I (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- Fisher, L y Navarro V. (1994). **Introducción a la Investigación de Mercado.** Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Galindo, M. (1991) **Fundamentos de Administración.** Editorial Trillas. México.
- Hernández, S. (1997). **Metodología de la Investigación.** Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- Harovitz, J. (1997). **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente.** Editorial. Mc Graw Hill. Madrid.
- Hurtado, J. (2001). **Metodología de la Investigación Holística.** Tercera Edición. Sypal. Caracas. Venezuela.
- Karl, A. (1998). **Gerencia del Servicio.** Legis Fondo Editorial. Caracas.

- Kerlinger, F. (1979). **Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento**. Nueva Editorial Interamericana. México.
- Magnuson, D. (1985). **Teoría de los Test**. Editorial Trillas. México.
- Palafox, G. (2004). **Calidad en los servicios**. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona.
- Prato, V. (1998). **Propuesta de Estrategias para Optimizar el Servicio Personalizado de Atención al Cliente en el Hotel Príncipe, C.A.** Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).
- Sabino, C. (1994). **Como hacer una Tesis**. Tercera Edición. Editorial Panapo. Caracas.
- Sabino, C. (2002). **El proceso de Investigación**. Cuarta Edición. Editorial Panapo. Venezuela.
- Serrano, J. (1990). **Pensamientos y Conceptos**. Editorial Trillas, México.
- Seville, A., Martínez, E. y Martínez, N. (2001). **ISO 9000 2000. Calidad en los servicios**. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Stoner, J. (1996). **Administración**. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Thorndike, R y Hagen, E. (1980). **Test y técnicas de medición en psicología y educación**. Editorial Trillas. México.

William B. Wither, Jr y Heith David. (2007). **Evaluación del Desempeño**. Editorial Mc Graw Hill. México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

Texto resumido de Administración y Recursos Humanos.

{Base de datos en línea}. Disponible: <http://www.southlink.com.ar> {consultado el 05 de mayo de 2007}

Servicio de Atención al Cliente. (2007). "Características de los servicios". {Base de datos en línea}.

Disponible: <http://www.monografias.com> {consultado el 05 de mayo de 2007}

<http://www.cantv.net>.

Hoja de Metadatos

Título	Estrategias para el mejoramiento de la Atención al Cliente, de la Oficina de Atención al Cliente (OAC) de la Empresa Cantv, ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Martínez V, Norka T	CVLAC	V-14.518.856
	e-mail	trini_velasquez@hotmail.com
	e-mail	
Sevilla R, Rosa C	CVLAC	V-12.272.046
	e-mail	rosaclavellina@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

- Estrategias - Servicios - Atención al Cliente - Cantv
--

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias administrativas	Administración
Mercadeo	Estrategias

Resumen (abstract):

La Oficina de Atención al Cliente de CANTV Cumaná, está presentando múltiples problemas para brindar sus servicios y se reciben muchas quejas y reclamos de los clientes/usuarios. De allí el interés de proponer estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente de esta Oficina. Para ello se efectuó una investigación descriptiva de campo, complementada con una exhaustiva revisión documental. Se aplicaron encuestas tanto al personal de la oficina como a los clientes/usuarios que acudieron a la misma para el momento de la investigación. Así se detectó que la organización a pesar de tener una larga trayectoria en el mercado de las telecomunicaciones y específicamente la OAC de Cumaná, no ofrecen una buena atención a los clientes/usuarios lo que ha generado un cliente insatisfecho. De allí que esta organización, la alta gerencia y sus empleados en general deban implementar las estrategias que se definen en esta propuesta a fin de mejorar la calidad de atención al cliente y garantizar su fidelidad a la empresa y a sus productos/ servicios.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Alzolar H., Yenny J.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-9978152
	e-mail	yalzolar@hotmail.com
	e-mail	yennyalzolar@cantv.net

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	11	14

Lenguaje: SPA

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-CEG-informe Cantv.doc	Documento Word
Metadatos.doc	Documento Word

Alcance:

Espacial: Empresa Cantv, Oficina de Atención al Cliente,
(Opcional)

Temporal: _____
(Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Derechos:

Nosotras, Norka Martínez y Rosa Sevilla, autoras de esta investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.

Asimismo, nos reservamos los derechos de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de Industria y Comercio.

Martínez V, Norka T
C.I.V.-14.518.856

AUTOR

Sevilla R, Rosa C
C.I.V.- 12.272.046

AUTOR

Prof. Alzolar Yenny
C.I.V.- 9.978.152

TUTOR

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO
ADMINISTRACIÓN**

