

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



TESIS:

**MODELO DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EMPRESAS DE
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE LA PAZ.**

POSTULANTE:

Jheovana Nina Marquez

TUTOR:

Lic. Juan Pérez Vargas

**La Paz – Bolivia
2010**

INDICE

	Pág.
1. JUSTIFICACIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. OBJETIVOS	3
3.1 Objetivo general	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. ALCANCES	4
4.1 Delimitación temporal	4
4.2 Delimitación geográfica	4
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	4
5.1 Tipo de estudio	4
5.2 Método	4
5.3 Universo de estudio	5
5.4 Muestra	5
5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	6
CAPÍTULO I	
LA AUDITORIA OPERATIVA	7
1.1 ASPECTOS GENERALES	7
1.2 LA AUDITORIA	7
1.2.1 Concepto de auditoria	7
1.2.2 Fines y objetivos de la auditoria	8
1.3 LA AUDITORIA OPERATIVA	9
1.3.1 Concepto	9
1.3.2 Fines y Objetivos de la auditoria operacional	11
1.3.3 Enfoque	13
1.3.3.1 Enfoque de organización	13
1.3.3.2 El Enfoque Funcional	13
1.4 ORIENTACION	13
1.5 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERATIVA	14

1.6	MEDICION Y GRADO DE DIFICULTAD	15
1.7	OPORTUNIDAD DE INFORMACION	17
1.8	REGLAS DE LA AUDITORIA OPERATIVA	18
1.9	EL AUDITOR OPERATIVO	19
1.10	PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS O RESULTADO DE LA AUDITORIA	21
1.11	NECESIDAD DE LA AUDITORIA OPERATIVA	22

CAPÍTULO II

LOS SERVICIOS 24

2.1.	DEFINICIÓN	24
2.2	CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS	25
2.3	CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	27
2.4.	AMBIENTE DINÁMICO DE LOS SERVICIOS	28
2.5	EL SISTEMA DE SERVUCCIÓN	29
2.5.1	Definición	29
2.5.2	Elementos del Sistema de Servucción	32
2.5.2.1	El Cliente	32
2.5.2.2	El Soporte Físico	33
2.5.2.3	El Personal de Contacto	34
2.5.2.4	El Sistema de Organización Interna	35

CAPÍTULO III

LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES 39

3.1	EL ROL ACTUAL DE LAS TELECOMUNICACIONES	39
3.2	LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE LA PAZ	40
3.2.1	Empresa de telecomunicaciones "ENTEL"	40
3.2.2	Empresa de telecomunicaciones "TIGO"	44
3.2.3	Empresa de telecomunicaciones "VIVA"	46

MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO IV	
CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	49
4.1. LA GESTION DE SERVICIOS EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES	49
4.1.1 Desempeño del personal que atiende al público en plataforma de atención al cliente	49
4.1.2 Calificación al servicio en general	50
4.1.3 Atención en las oficinas de la empresa	51
4.1.4 Solución del problema o requerimiento del cliente	52
4.1.5 Infraestructura o ambientes de atención al cliente de las Empresas	53
4.1.6 Situación de las filas en ventanillas de atención al público	54
4.2. LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES Y LOS PRINCIPALES FACTORES QUE REQUIEREN SER MEJORADOS	55
4.2.1 Calificación del servicio según la rapidez de atención en Ventanillas	55
4.2.2 Calificación del servicio según la atención en las oficinas de la empresa	56
4.2.3 Calificación del servicio según la infraestructura y/o ambientes de atención al cliente de la empresa	57
4.2.4 Desempeño del personal según la rapidez de atención al cliente en ventanillas	58
4.3 ENTREVISTA REALIZADA A LOS GERENTES DE OPERACIÓN DE GESTION COMERCIAL Y COORDINACION DE SERVICIOS EN LAS EMPRESAS ENTEL, TIGO, VIVA RESPECTIVAMENTE	59
4.3.1 Características de la gestión de servicios en las empresas	59
4.3.2 Dificultades que se presentan en el proceso de prestación del servicio	60
4.3.3 Razones por las que una gran parte de los usuarios de los servicios, no están satisfechos con los mismos	61

4.3.4	Sobre la necesidad de aplicar auditorías operativas para mejorar los servicios	61
4.3.5	Aspectos que se deben mejorar en la prestación de servicios	62
4.3.6	La gestión del servicio en cuanto a la atención al cliente	63
4.3.7	Criterio respecto a la gestión de calidad total en la empresa	65
4.4	ASPECTOS OBSERVADOS EN LA INVESTIGACION DE CAMPO	65
4.5	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	67

CAPITULO V PROPUESTA

	MODELO DE AUDITORIA OPERATIVA PARA LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE LA PAZ	69
5.1	INTRODUCCION	69
5.2	OBJETIVOS	70
	5.2.1 Objetivo general	70
	5.2.2 Objetivos específicos	70
5.3	EL PROCESO DE AUDITORIA OPERACIONAL	72
5.4	HERRAMIENTAS A EMPLEAR POR PARTE DEL AUDITOR	73
5.5	AUDITORIA DE LAS AREAS DE ATENCION AL CLIENTE	74
5.6	VENTAS DEL SERVICIO	76
5.7	PERSONAL	77
5.8	SOPORTE FISICO	79
5.9	ANALISIS DE PROCESOS	80

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	87
6.2	RECOMENDACIONES	88

BIBLIOGRAFÍA ANEXOS

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1	
Calificación del servicio según la rapidez de atención en ventanillas	55
Cuadro N° 2	
Calificación del servicio según la atención en las oficinas de la empresa	56
Cuadro N° 3	
Calificación del servicio según la infraestructura y/o ambientes de atención al cliente de la empresa	57
Cuadro N° 4	
Desempeño del personal según la rapidez de atención al cliente en ventanillas	58

INDICE DE ESQUEMAS

	Pág.
Esquema N° 1	
La servucción de la empresa de servicio	30
Esquema N° 2	
la servuccion de la empresa de servicio	36

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico N° 1 Desempeño del personal que atiende al publico en plataforma de atención al cliente	49
Grafico N° 2 Calificación al servicio en general	50
Grafico N° 3 Atención en las oficinas de las empresas	51
Grafico N° 4 Solución del problema o requerimiento del cliente	52
Grafico N° 5 Criterio respecto a la infraestructura o ambientes de atención al cliente de las empresas	53
Grafico N° 6 Situación de la filas en ventanillas de atención al publico	54

TÍTULO:

MODELO DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE LA PAZ.

1. JUSTIFICACIÓN

La auditoría operacional es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, con que son manejados los recursos; la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar sus objetivos.

Los informes emergentes de este tipo de auditoría son:

- a) Auditoría Operativa, relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.
- b) Evaluaciones del Sistema de Control Interno, cuyo propósito es evaluar el diseño y funcionamiento de los Sistemas establecidos.

Al respecto, las empresas bolivianas particularmente aquellas que están enmarcadas en la prestación de servicios a la ciudadanía, tienen la urgente necesidad de garantizar mayor calidad de sus servicios, dado que la competencia se hace cada vez más intensa y motiva a desarrollar estrategias, procesos y actividades cada vez más elaboradas y precisas para cumplir con este cometido.

Particularmente las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones, han ingresado a una era de alta competencia. Las empresas que actualmente compiten

en el mercado están siempre promocionando sus servicios con ideas cada vez más novedosas para ganar adeptos en el mercado.

Sin embargo, es evidente a través de indagaciones entre sus usuarios que la mayor parte de estos tiene reparos en relación a la calidad de los servicios que brinda, hasta ahora ninguna de las empresas se libra de alguna deficiencia que los propios consumidores detectan con frecuencia.

Tal situación motiva a desarrollar el presente estudio para conocer la importancia de mejorar los sistemas de control en los procesos que se llevan a cabo para obtener un servicio y ofertarlo al público. Para ello, se propone el desarrollo de una auditoria operacional por parte de la propia empresa para evaluar, rectificar y mejorar la calidad de los servicios que se brinda.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a un sondeo preliminar se ha podido establecer que el 64% de usuarios de los servicios de telecomunicaciones, tanto en telefonía fija como telefonía celular, no está conforme con los servicios que recibe por diversas razones, siendo las más relevantes en el caso de telefonía celular, la falta de nitidez en la comunicación, el constante congestionamiento del tráfico de llamadas, la demora en la solución de problemas en el caso de la telefonía fija y el corte frecuente del servicio sin justificación alguna.

Todas estas deficiencias que frecuentemente se van presentando en los servicios hacen pensar en la necesidad de mejorar los controles a nivel interno en las empresas que ofertan los mismos. Al respecto indagando en las empresas del rubro se ha podido conocer que en ninguna de ellas se ha implementado procesos de auditorias operacionales durante los últimos cinco años.

Por tanto, para efectos de la investigación se plantea el problema a través de la siguiente interrogante:

¿De qué manera la implementación de un proceso de auditoría operacional permitirá a las empresas de telecomunicaciones, mejorar la calidad de sus servicios?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Demostrar la necesidad de implementar procesos de auditoría operacional en empresas de telecomunicaciones para garantizar la calidad de los servicios.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características del proceso de elaboración y preparación de los servicios de telecomunicaciones en la ciudad de La Paz.
- Identificar las deficiencias de los servicios según el criterio de los usuarios.
- Establecer qué instancias y mecanismos de control no están garantizando la calidad de los servicios en las telecomunicaciones.
- Diseñar un modelo de auditoría operacional para mejorar el control de los procesos de prestación de servicios en empresas de telecomunicaciones.

4. ALCANCES

4.1 DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente proyecto será realizado en la gestión 2009, por tanto el estudio se caracteriza por ser de tipo transversal.

4.2 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

El proyecto tendrá como alcance la ciudad de La Paz, tomando en cuenta que se aplicará en empresas que tienen su centro de operación en esta ciudad.

5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio será de tipo descriptivo y propositivo. En primera instancia será descriptivo porque se hará un diagnóstico de la situación de las empresas de telecomunicaciones describiendo cada una de las variables y elementos que componen el problema planteado.

Posteriormente, se planteará un sistema de auditoría operacional, propuesta que será un modelo de aplicación para las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de La Paz.

5.2 MÉTODO

El método a emplearse en esta investigación, será el analítico inductivo, dado que se pretende diseñar un modelo de auditoría operacional para las empresas de telecomunicaciones, lo cual implica, realizar un estudio partiendo del análisis de situaciones particulares para luego analizar situaciones generales.

5.3 UNIVERSO DE ESTUDIO

Existirán dos tipos de universos de estudio. El primero estará compuesto por cuatro empresas de telecomunicaciones que tienen actividad en la ciudad de La Paz, estas serán: ENTEL Y TIGO Y NUEVATEL (VIVA).

El segundo universo estará compuesto por los clientes de estas empresas, quienes brindarán información en relación a la calidad del servicio de estas empresas, según su percepción y relacionamiento con las mismas.

5.4 MUESTRA

En relación a las empresas, se estima necesario hacer un estudio en por lo menos dos de las cuatro empresas mencionadas anteriormente. Para el efecto, con base al criterio de sujetos tipo se considera pertinente seleccionar a las tres empresas antes mencionadas, dado que éstas muestran características comunes a las empresas de todo el universo de estudio.

En cuanto a los usuarios de las empresas, dado que la población o universo relacionado con el ámbito de estudio está referido a toda la población de la ciudad de La Paz, y se constituye en una gran cantidad de sujetos, se ha decidido calcular una muestra probabilística. Teniendo en cuenta que el universo (N) es en número elevado se utilizó la fórmula de distribución normal estándar “z”, para poblaciones finitas o universos no conocidos. El detalle es el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

Z = Nivel de confianza

Z = 90% (valor en tablas es 1,645)

p = Probabilidad de éxito

p = 0.8

q = Probabilidad de fracaso

q = 0.2

e = Nivel de error

e = 5%

n = Tamaño de la muestra

n = ¿?

$$n = \frac{(1,645)^2 * 0,8 * 0,2}{(0,05)^2}$$

n = 173 usuarios de servicios de telecomunicaciones de la ciudad de La Paz entre 18 a 65 años de edad.

5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el presente proyecto se tomarán en cuenta las técnicas de: La entrevista estructurada, la encuesta, la observación y la investigación documental.

La entrevista será aplicada a personal jerárquico de las empresas seleccionadas para la muestra, mientras que la encuesta será aplicada a los usuarios o clientes de las empresas. Por otra parte, la observación, será una técnica que permitirá registrar los procesos normalmente realizados por las empresas para prestar sus servicios.

La investigación documental será empleada para recabar información bibliográfica y documental relacionada con el tema de investigación.

CAPÍTULO I

LA AUDITORIA OPERATIVA

1.1 ASPECTOS GENERALES

Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, etc. Nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades. En este contexto que el sistema de control asume un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas¹. La instrumentalización de los sistemas de control se da a través de las Auditorias que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc. como parte de la evaluación.

La articulación de los órganos de control, asesoría, apoyo de una organización social en conjunto. Posibilita el cumplimiento de los fines empresariales. Este planteamiento posee singular importancia cuando se aplican auditorias específicas debiendo ejercitar el control posterior al ámbito político, administrativo, operativo; para que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

1.2 LA AUDITORIA

1.2.1 Concepto de auditoría

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e

¹ ALASTRISTA G. Miguel Ángel. 2007. "Auditoria Operativa; Ética y Contabilidad". Edic. Cusco Perú.

independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

"... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos".²

1.2.2 Fines y objetivos de la auditoría

El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoria apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado.

Se puede escribir los siguientes³:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes
- Exámenes de aspectos fiscales y legales
- Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)

² ARENS Alvin A. 1995. Auditoria Un enfoque Integral. Editorial Océano. Madrid. Pág. 324.

³ ARENS Alvin A. op cit. Pág. 325.

- Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.
- Cumplimiento de planes y objetivos.
- Cumplimiento de procedimientos estandarizados.
- Identificar operaciones que se han convertido en limitaciones para el normal desarrollo de las actividades.

Los variados fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

1.3 LA AUDITORÍA OPERATIVA

1.3.1 Concepto

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo⁴. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Para entender el concepto de la Auditoria Operacional es importante mencionar una serie de aspectos que justifican su existencia y que permiten detectar el por qué de esta importante rama de la Auditoria. A continuación se ve algunos de estos aspectos⁵:

1. El desarrollo de los negocios que plantea nuevos problemas en procura de salvaguardar e incrementar los recursos económicos y humanos comprometidos en el objeto social del negocio.

⁴ ALASTRISTA G. Miguel Ángel. 2007. "Auditoria Operativa; Ética y Contabilidad". Edic. Cusco Perú. Pág. 16.

⁵ PUERRES, Iván. 2006. Auditoría Operacional. Universidad Javeriana. Cali, Colombia. Pág. 4.

2. Los adelantos técnicos y administrativos que permiten sustituir el manejo empírico de los negocios por nuevas y complejas técnicas de administración científica usando para ello medios técnicamente desarrollados.
3. La complejidad y especialización en los negocios que crea la necesidad de departamentalización para facilitar un control mas adecuado de sus diversas operaciones.
4. Las exigencias del consumidor que requieren de una mejor calidad de los productos elaborados.
5. La necesidad de incrementar la productividad y buscar mayor eficiencia con el objeto de hacer frente a la competencia.
6. La necesidad de implementar buenos controles que permitan el logro de mejores resultados.

Todos estos aspectos hacen que el trabajo de la Auditoria se vuelva cada vez más complejo exigiendo a la vez, a quien sea el encargado de velar por la buena gestión en la empresa, la búsqueda de nuevos métodos de evaluación con el propósito de hacer su trabajo más atrayente para el empresario.

La Auditoria Operacional surge pues como una necesidad del Auditor Interno al tratar de ponerse al servicio de la empresa, procurando evaluar si se tienen controles adecuados y si estos permiten ejecutar el trabajo eficientemente.

La administración de cualquier organización debe estar alerta ante las oportunidades que se le presenten. Caso contrario, no podrá hacer frente a la competencia con éxito y operara desventajosamente tendiendo en ocasiones a desaparecer, no por las perdidas que puedan hacerse notorias en algún período,

si no porque sus operaciones económicas no pueden ser rentables frente a otras oportunidades que brinda el mundo financiero. Debe preocuparse por ejemplo por analizar a fondo porque no se alcanzan los objetivos esperados, detectar las fallas para obtener ahorro de costos y buscar máxima productividad.

1.3.2 Fines y Objetivos de la auditoría operacional

La Auditoria Operativa Formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El Objetivo de la Auditoria Operativa permite identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas⁶.

La Auditoria Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la Auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros. La Auditoria Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

La Auditoria Operativa detecta las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.

⁶ Bueno Campos Eduardo. 2005. "Los Principios de la Auditoria Operativa". Revista Contaduría. Universidad de Antioquia. Colombia.

Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa. Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

La Auditoria Operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determine su eficiencia y efectividad⁷. Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas.

La Auditoria Operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y la eficacia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad. La importancia de la Auditoria Operativa deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades, se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos. La Auditoria Operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoria Operativa en más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta⁸.

⁷ Bueno Campos Eduardo. Ob. Cit.

⁸ Nudman-Puyol "Manual de Auditoria Operativa".

1.3.3 Enfoque

La auditoría operativa tiene características eminentemente positivas, dirigido a la obtención de mayores resultados de la Gestión Empresarial. Existen dos enfoques básicos de Auditoría Operativa:

1.3.3.1 Enfoque de Organización

La aplicación de este enfoque está basada en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma, considera su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

1.3.3.2 El Enfoque Funcional

Se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión; preferencia todas las funciones a través de las unidad implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general; Dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan. Las Auditorías Funcionales son con frecuencia muy difíciles por que realiza un experimento largo e indirecto en una empresa pudiendo frustrar tremendamente a quién trate de entender los muchos aspectos del flujo de trabajo.

1.4 ORIENTACIÓN

En la Auditoría Operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospectión al pasado cercano. Al realizar una

auditoria operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer como funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de Auditoria se hace necesaria, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de Auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

1.5 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERATIVA

No existe aun una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; al auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor⁹.

Básicamente se aplica cuatro características de la auditoria operativa:

⁹ VILLARROEL Gonzales y FRANZ Efraín. 2007. "Auditoria Operativa". Universidad Central. México.

1. Familiarización: Los auditores deben conocer cuales son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y como van a determinar los resultados.
2. Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.
3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen y examen.
4. Informar De Los Resultados A La Dirección: el Auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los Auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

1.6 MEDICIÓN Y GRADO DE DIFICULTAD

El examen y evaluación en una Auditoria Operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc. Si la Gerencia, como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios pre – determinados; el Auditor deberá inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si el puede aplicarlos en su labor; Sin embargo no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión¹⁰.

El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

En la Auditoria Operativa durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoria;: por ser cada examen un caso único; cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requiere del Auditor elevado criterio, capacidad y competencia; si el informe del Auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El Auditor Operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa. Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos,

¹⁰ NUDMAN-PUYOL. 2002. "Manual de Auditoria Operativa". México.

encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización. Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran encontrarse las diferentes áreas; siendo su interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir y felicitaciones por descubrir errores considerándose como dueño del negocio ¹¹.

1.7 OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN

La Auditoría Operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial¹². Los informes escritos sobre auditoria operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoria, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo.

Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad. Pudiendo o no presentar sus estados financieros.

Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoria operativa incluye la oportunidad de:

- Reducir los costos
- Incrementar los ingresos
- Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo.
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.

¹¹ VILLARROEL Gonzales y FRANZ Efraín. Op cit.

¹² NUDMAN-PUYOL. 2002. "Manual de Auditoria Operativa". México.

- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

1.8 REGLAS DE LA AUDITORIA OPERATIVA

La auditoría operativa se rige por las siguientes reglas¹³:

Primero: Los Auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un Gerente si dispusiera de tiempo.

Segundo: Los Auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo. La Auditoria Operativa es una forma a través de la cual los Auditores Internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

El auditor independiente es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público de la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y de los resultados financieros de operaciones por un período específico, siendo ellos lo principales interesados en conocer los objetivos logrados y metas alcanzadas.

Las revisiones de los auditores de operaciones tienen mucho interés para el auditor independiente, pues sabe que la mayoría de las cosas que ocurren dentro de una empresa tiene algún defecto sobre los libros de contabilidad y sobre los estados financieros. A través del trabajo del auditor de operaciones, el

¹³ VILLARROEL Gonzales y FRANZ Efraín. Op cit.

independiente puede asegurarse de la adecuación y efectividad de los aspectos de operaciones de los sistemas de control.

El interés de la colectividad por todo lo que significa, bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos exigirá con mayor fuerza en el futuro.

1.9 EL AUDITOR OPERATIVO

La auditoría operativa es efectuada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas según la situación a presentarse. La mayoría de estos miembros serán Auditores o Contadores Públicos Colegiados (CPC). La auditoría operativa puede ser realizada por personal de la empresa, o por personas ajenas, el trabajo en equipo está conformado por auditores, contadores públicos profesionales, profesional de entrenamiento práctico y formal de la profesión contable, sumándose a este equipo polivalente de auditoría personal, técnicos profesionales de otras disciplinas como son: ingenieros, economistas, matemáticos, abogados, especialistas en sistemas electrónicos, administradores de empresas, etc. Cada uno es responsable de colaborar en su área de pericia.

Los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como la haría un gerente sí dispusiera de tiempo, también debe suponer que ellos son dueños del negocio, que son dueños de los beneficios y antes de criticar un cambio o criticar una operación deben preguntarse que harían sí el negocio fuese realmente suyo. El auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general, a los directores operativos debe ofrecerles recomendaciones¹⁴.

Los auditores tienen la responsabilidad de observar las normas internacionales de auditoria, principios de contabilidad generalmente aceptados, etc. de sus

¹⁴ VILLARROEL G. Efraín F. "Auditoria Operativa".

revisiones y evaluaciones; todo concierne a la claridad, adecuación y ejecución del trabajo para elaboración del informe respectivo realizado.

La importancia de la independencia y objetividad de un auditor no pueden ser exageradas. El debe sentirse libre por poner de manifiesto cualquiera de las conclusiones que sean justificadas. Para que el auditor Operativo obtenga la máxima independencia de llevar a cabo sus revisiones deberá estar situado dentro de la organización de tal modo que pueda informar al nivel real más práctico de la empresa.

Su efectividad se verá disminuida en aquellas áreas de las cuales la responsabilidad operacional es de los funcionarios a cargo del auditor. Es importante que el auditor operativo proceda con cuidado desarrollando su programa lento y firmemente para así poder evitar serios obstáculos; el desarrollo debe ser gradual y construido sobre la experiencia adquirida. Para el personal operativo sin historial es difícil distinguir entre el trabajo del auditor interno de operaciones y el del auditor independiente, se aclara que ambos utilizan técnicas similares para aprobar, comprobar la fiabilidad de los registros y la adecuación de los controles protectores. El auditor es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público sobre la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y a los resultados financieros de operaciones de un período específico.

Los auditores internos de operaciones son responsables ante la dirección general de la adecuación y efectividad del sistema de control en toda la organización; se ocupan de los registros financieros y su trabajo está dirigido generalmente hacia la manera en la que estos sirven a la dirección para tener operaciones con beneficios.

1.10 PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS O RESULTADO DE LA AUDITORIA

En el resultado de la Auditoria Operativa se pretende determinar si el personal en la Empresa está realmente cumpliendo con éstas normas. El informe final explica las bases de la Auditoria, las normas que se cumplieron y las que no; cuando estas no se han cumplido el rendimiento se consideran deficiente y se requiere una acción correctiva.

Evaluated el rendimiento, el Auditor generalmente dirige hacia sí mismo la información cuantitativa que contiene para medir la Eficiencia, Eficacia y Economía con la que el trabajo se ha efectuado, se ocupa del rendimiento en áreas como personal, trabajo, productividad y calidad del trabajo y costo, considerando aspectos que le interesaron como¹⁵:

Personal: Los Auditores aplican medidas cuantitativas a muchos aspectos significativos de la fuerza del trabajo, incluye el número de empleados, relación del personal, total de horas trabajadas. Regulares y extraordinarias, ratios de horas normales, extraordinarias y empleados directos o indirectos.

Cargas de trabajo: El Auditor aplica medidas cuantitativas de rendimientos a asuntos como del volumen nuevo, volumen de trabajo completo, etc.

Calidad: El Auditor aplica medidas de calidad para determinar como se ha realizado el trabajo pudiendo ser el número de reclamaciones recibidas de clientes, el número de quejas del sindicato, el número de errores de facturación producido entre otros.

Producto Ideal: El Auditor aplica medidas cuantitativas para determinar la relación entre las unidades de trabajo, teniendo como información facturas de clientes,

¹⁵ Nudman-Puyol "Manual de Auditoria Operativa".

talones de nomina preparados por horas trabajadas, pedidos de compra emitidos por día de trabajo, etc.

Estructura del comité, composición y operación:

- Los Comités deberán establecerse para proporcionar una orientación en la dirección y políticas sobre controles de desastres y seguridad de la Empresa a Auditar.
- El Conjunto de Organizaciones colaboradoras que son responsables de las operaciones deben ser adecuadamente representadas en los comités.
- Las actividades del Comité deben realizarse con la filosofía de un negocio, incluyendo la planificación anticipada de las reuniones, la provisión para las agendas detalladas, el registro, la evaluación y solución de las partidas y la preparación y distribución de las actas.

1.11 NECESIDAD DE LA AUDITORIA OPERATIVA

La auditoria operativa es opcional, por ello es la necesidad de hacer una auditoria teniendo en cuenta los siguientes factores:

Por Competencia: para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito comercial debe hacerse una auditoria más específica para que pueda ubicar o detectar sus habilidades y amenazas y así estas poderlas superar mediante la información del auditor indicando recomendaciones y así hacer que esta empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

Por La Alta Dirección Empresarial: teniendo la alta dirección de la empresa la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es de asegura el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

Una auditoria Operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen.

En el caso de existir carencia de políticas o la no-comprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como la carencia de controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan lugar a la realización de una auditoria operativa donde el auditor podrá desarrollar los antecedentes del cliente, las cuales influyen por ejemplo: el historial de ganancias, el rendimiento de las inversiones, las principales clases de producto, los canales usuales de distribución, control de la producción y la política de inventario, así como la inspección de otros servicios o señales de otros problemas.

CAPÍTULO II

LOS SERVICIOS

2.1. DEFINICIÓN

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

Los proveedores de servicios componen el sector terciario de la industria.

El concepto de productos de servicios es esencialmente lo mismo. En ambos casos, el ejecutivo debe seleccionar sus mercados metas y elaborar un programa de mercadotecnia considerando el producto (o servicio), la estructura de precios, el sistema de distribución y el programa promocional. Pero las características básicas que diferencian los servicios y productos dan origen a un programa de mercadotecnia muy distinto en una organización de servicios. Las tácticas y estrategias empleadas en la comercialización de un producto ordinario son a veces inadecuadas para la comercialización de un servicio.¹⁶

¹⁶ Veáse, STANTON, William. "Fundamentos de mercadotecnia". Edit. McGraw-Hill. México. Pág. 546.

Por tanto, para entender tales diferencias básicas es importante en principio definir lo que es servicio.

Kotler, define los servicios a “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia, es intangible y no deriva en la posesión de nada. Su producción puede estar ligada a un producto material o no”.¹⁷

Según esta definición se puede identificar los servicios como actividades proporcionadas por una empresa a mercados, estos últimos se benefician de dichos bienes intangibles, no significando necesariamente la transferencia de elementos físicos. Así mismo se indica que la prestación de los mismos puede o no estar asociada a una estructura logística, maquinarias bienes inmuebles y otros.

2.2 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

En la gestión de servicios, inicialmente existía dificultad por parte de los investigadores en poder diferenciar los servicios de los bienes, llegando a la conclusión de que los servicios en realidad no eran diferentes de los bienes

Asimismo existía un debate sobre lo que constituía un servicio. Gran parte de la investigación inicial de los servicios trató de diferenciarlos de los bienes, enfocándolos en cuatro diferencias genéricas: *intangibilidad*, *heterogeneidad (variabilidad)*, *naturaleza perecedera de la producción y simultaneidad de la producción y el consumo*.¹⁸ Según Christopher H. Lovevelock, “Aún cuando estas características todavía se citan comúnmente, han sido criticadas por su exagerada

¹⁷ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary. “ Mercadotecnia”; Editorial Prentice Hal; Sexta edición, México, 1996; Pág. 764.

¹⁸ W.EARL SASSER, OLSEN Paul y WYCKOFF Daryl, “Management of Service Operations: Text, Cases and Readings” (Boston : Ally & Bacon, 1978).

generalización y hay un creciente reconocimiento de que no son universalmente aplicables a todos los servicios”.¹⁹

Por tanto, en el estudio de los servicios es necesario un análisis detallado de las características diferenciales de los servicios. Para Joseph Chias las características específicas de los servicios son tres:²⁰

- La Propiedad: Más que propiedad del producto los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio.

- El Contacto Directo: Entre el prestador y el usuario, existe un contacto directo, físico y personal, tan sólo limitado por la cesión que el ofertante hace de este contacto al canal de distribución, aunque las nuevas tecnologías pueden evitar el cara a cara.

- La Participación del cliente: En servicios, la producción y el consumo son inseparables, por lo que se considerará al cliente no sólo como consumidor, sino como elemento activo del proceso de producción y prestación de servicio.

El servicio es un producto *Intangible* ya que se tiene un producto inestocable, impatentable, irrepresentable visualmente en sentido inexplicable, es por esto que es importante representar al servicio con aspectos como la marca, identidad corporativa, el personal de contacto.

Otro aspecto importante a considerar es que si no hay usuarios no hay servicio, “la gestión de la producción tiene que ser variable en tiempo y espacio para que sea capaz de dar un nivel de respuesta lo más preciso posible”²¹. A las necesidades de los usuarios.

¹⁹ LOVELOCK H. Chistopher; “Mercadotecnia de Servicios”; Editorial, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; México, 1997; Pág. 16.

²⁰ CHIAS Joseph; “ El Mercado son Personas”; Editorial McGraw- Hill; España, 1992; Pág. 4

²¹ Ibídem; Pág. 5.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Según Eiglier y Langeard, se puede clasificar un servicio por medio de un esquema de cuatro direcciones, que dan como resultado la comprensión de la naturaleza del acto de servicio:²²

Esta clasificación se precisa en el cuadro No. 1

**CUADRO N°1
CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS**

Naturaleza del Servicio	Receptor Directo Del Servicio	
	PERSONAS	POSESIONES
Acciones tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuidado de la salud <input type="checkbox"/> Alojamiento <input type="checkbox"/> Gimnasios <input type="checkbox"/> Peluquerías <input type="checkbox"/> Restaurantes/ bares 	Servicios dirigidos a las posesiones físicas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Reparación <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Tintorería <input type="checkbox"/> Cuidado de césped <input type="checkbox"/> Guardería
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Educación <input type="checkbox"/> Conciertos <input type="checkbox"/> Religión <input type="checkbox"/> Museos/ cine <input type="checkbox"/> Psicoterapia 	Servicios dirigidos a posesiones intangibles: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Banca <input type="checkbox"/> Seguros <input type="checkbox"/> Contabilidad <input type="checkbox"/> Servicios legales <input type="checkbox"/> Investigación

Fuente: Elaboración Propia, agosto 2009.

²² EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric. "Servucción"; Editorial, McGraw -Hill; Madrid-España;1989; Pág.19.

2.4. AMBIENTE DINÁMICO DE LOS SERVICIOS

Los servicios en la actualidad están atravesando por un época de cambios drásticos. Hay muchos factores que sustentan la constante transformación de la administración de servicios que está teniendo lugar, no solo en economías altamente desarrolladas como las de Estados Unidos, Canadá, Japón y las naciones pertenecientes a la Unión Europea, sino también en las economías naciente en todo el mundo. De acuerdo a Lovelock entre estos factores los más relevantes son:²³

- Los patrones cambiantes de las regulaciones gubernamentales: En muchos países se siguen tomando medidas para reforzar las leyes de protección para el consumidor, para mejorar la seguridad y la protección pública y para preservar el ambiente.
- La privatización de las corporaciones públicas y las organizaciones no lucrativas. Que incrementó actualmente en países asiáticos y latinoamericanos, las agencias gubernamentales han obtenido grandes resultados subcontratando ciertos servicios con empresas privadas.
- Las innovaciones tecnológicas, en especial en la computación, los adelantos en las telecomunicaciones. En la actualidad las nuevas tecnologías están alterando de manera radical las formas en las cuales muchas organizaciones de servicios hacen sus negocios con sus clientes. Según Lovelock, “las compañías que operan servicios basados en la información, como empresas de servicios financieros, están viendo que la naturaleza y la esfera de acción de sus negocios se están transformando totalmente debido al advenimiento de sistemas de transferencia electrónica nacionales, incluso mundiales, incluyendo la World Wide Web.”²⁴

²³ LOVELOCK Christopher; Op. Cit. Pág. 5.

²⁴ Ibídem; Pág. 7

■ La globalización de los negocios de servicio. La internacionalización de servicios se está facilitando gracias a los convenios de libre comercio, entre los países sudamericanos incluidos en MERCOSUR y entre los 15 países miembros de la Unión Europea, esta estrategia puede reflejar un deseo de servir mejor a los clientes existentes, de penetrar en nuevos mercados, o de ambas cosas.

■ La expansión de los negocios de Arrendamiento. “Cada vez más, los clientes, tanto corporativos como individuales, descubren que pueden disfrutar la utilización de un producto físico sin ser realmente sus propietarios. El personal también se puede rentar en vez de tener empleados de tiempo completo”.²⁵

2.5 EL SISTEMA DE SERVUCIÓN

2.5.1 DEFINICIÓN

Servucción es una palabra nueva, un neologismo desarrollado por P. Eiglier y E. Langeard²⁶, que expresa el equivalente de la producción aplicada a los servicios.

SERVUCCION : SERVicios + prodUCCION
--

En la empresa de servicios Eiglier y Langeard definen que la servucción viene a ser "... la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa, necesaria para la realización del servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados".²⁷

²⁵ *Ibíd*em; Pág. 8

²⁶ EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric. *Op cit.* Pág. 21.

²⁷ EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric. *Op cit.* Pág. 23.

La servucción puede diseñarse a través de la estructuración de la capacidad que tiene la empresa para prestar el servicio. Antes del diseño se debe tomar en cuenta que:

- a) Cada uno de los servicios debe tener su propia servucción
- b) Cada público necesita un diseño de servucción especializado

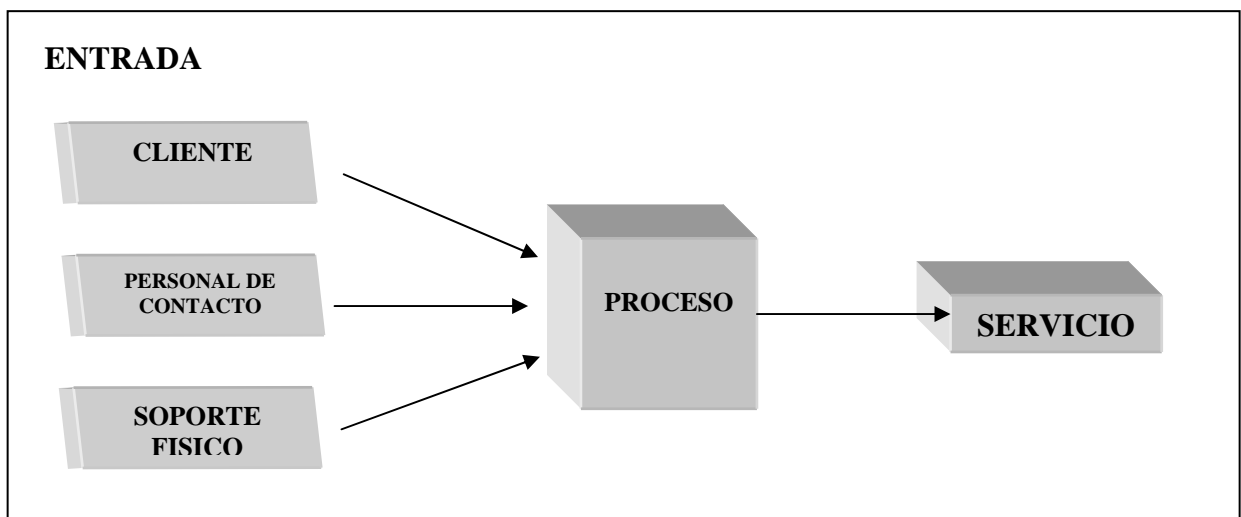
El diseño de la servucción es la estructuración de la capacidad de prestación de servicio al cliente, que posteriormente será llevada a la práctica mediante la prestación propiamente dicha.

Dos son las *premisas* para el diseño de Servucción:

- 1.- *Cada servicio elemental y, como consecuencia, cada uno de los servicios de la oferta empresarial debe tener su propia servucción.*
- 2.- *Cada público objetivo necesita un diseño de servucción especializado.*

A partir de las mismas, el esquema general para el diseño de la Servucción es:

ESQUEMA No 1 SISTEMA DE SERBUCCIÓN



FUENTE: Elaboración Propia en base a Eiglier y Langeard, pág 12

Por tanto, para analizar el concepto de servucción se utiliza la teoría de sistemas como instrumento.

Como se observa en el esquema, se considera la existencia de *tres inputs (entradas): soporte físico, personal en contacto y cliente; y un output (salida): el servicio*, así como las relaciones entre los mismos.

La lógica del diseño está basada en la respuesta a la pregunta: ¿Qué se necesita para producir un servicio?

- Mano de obra: personal en contacto.
- Elementos materiales: soporte físico (entorno, instrumentos, etc.)
- Un beneficiario: el cliente.
- Un sistema organizativo: que los interrelaciona.

Una vez determinada la oferta de servicios hay que abordar el *diseño de capacidad productiva*. Dos son los enfoques posibles:

El artesanal:

Basado en la improvisación y la imitación. Tiene una doble complejidad; la de la producción del servicio y la de percepción del mismo por el cliente.

El servuccionado:

Basado en la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos necesarios para la prestación de un servicio de características comerciales y calidad predeterminadas. Facilita la producción y prestación centrando la gestión no habitual en la excepción, que siempre es porcentualmente menor a la gestión normal.

Los autores Eiglier y Langeard hacen una analogía de un sistema de producción con un sistema de servucción. En ambos casos se necesitan máquinas, mano de

obra y materias primas. En un sistema de servucción la mano de obra es la mano de obra de servicio y las máquinas componen el elemento llamado soporte físico y en cierta manera la materia prima sería el cliente o beneficiarlo.

La diferencia más importante entre sistemas de producción y de servucción, es que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción: él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor. Naturalmente, este fenómeno es de una importancia crítica en materia de marketing, y muchas especificidades del marketing de los servicios están basadas en él.²⁸

2.5.2 Elementos del Sistema de Servucción:

Los elementos son a la vez las entradas o inputs del sistema de servucción, dichas entradas son el personal en contacto, el cliente y el soporte físico. Cada elemento tiene relaciones con los demás y deben ser gestionados por la empresa en forma independiente.²⁹

A continuación se describen cada uno de los elementos del sistema de Servucción expuestos por estos autores para una mejor comprensión del mismo.

2.5.2.1 El Cliente:

Como se mencionó anteriormente el cliente es consumidor y productor a la vez. Este elemento es primordial y absolutamente indispensable, tanto que sin él, el servicio no puede existir. A continuación se presentan algunas definiciones relacionadas:

- La noción de cliente no necesita explicación particular. Como se acaba de ver, es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Se trata

²⁸ Eiglier y Langeard, "Servucción - El Marketing de Servicios", pág. 12

²⁹ Idem, pág. 13

naturalmente de un elemento primordial, y se debe señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin éste el servicio no puede existir. Si una habitación de hotel no es ocupada durante una noche, si el tren o autobús se van con asientos disponibles, no hay servicio; simplemente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio.

- La autora Patricia Wellington dice que el cliente y sus necesidades deben ser el centro de atención de la empresa, todas las actividades deben dirigirse a su satisfacción y es obligación de todas las personas en la organización contribuir a este objetivo. No existen diferencias entre fabricar productos o servicios de calidad y satisfacer las necesidades del cliente.³⁰
- Según el autor Ruben Rico cuando se habla de satisfacción se hace referencia a la sensación que percibe el cliente cuando el servicio ha alcanzado o sobrepasado sus expectativas.³¹
- El viejo dicho de que el cliente siempre tiene la razón es tan válido actualmente como cuando se acuñó. Puesto que el cliente es el rey, a veces hay que emplear la educación y la diplomacia. La satisfacción del cliente consiste en cumplir o rebasar sus expectativas.

Calidad = Cliente satisfecho³²

2.5.2.2. El Soporte Físico

Según Eiglier y Langeard, el soporte físico se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán o bien el personal en contacto, o bien el cliente, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte

³⁰ Patricia Wellington, "Como brindar un servicio integral al cliente", Edi. Mc Graw Hill, Colombia, 1997 pág. 17

³¹ Rubén Rico, "Calidad Estratégica Total", Edi. Macchi, Buenos Aires 1993 pág. 9

³² Dale H. Besterfield, "Control de Calidad", Edi. Prentice Hall, México 1994, pág. 454

físico puede escindirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio.

Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestas a disposición del personal en contacto y/o del cliente. La utilización por cada uno de estos elementos permitirá que se lleve a cabo el servicio.

El entorno está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, de las instalaciones, del decorado y de la disposición en los que se efectúa la servucción.

Para el autor Josep Chias todos estos elementos aparte de cumplir con su papel funcional, tienen un aporte simbólico al servicio. Sirven para diferenciar el negocio de otros, se constituyen en una referencia para el cliente dependiendo del estilo, de la forma del edificio, etc. Los instrumentos de acuerdo al potencial de uso, la flexibilidad y la adecuación de los usuarios, pueden ser de uso limitado al personal en contacto, compartidos o sólo usados por el cliente.

Respecto a este último punto los equipos deben ser susceptibles de adaptarse a los niveles culturales y técnicos de los usuarios. Los equipos se convierten en un elemento central de la servucción cuando la tecnología tiene un gran impacto en los servicios que tienden a ser más intensivos en capital.³³

2.5.2.3. El Personal de Contacto

El Personal en Contacto es la persona(s) empleada(s) por la empresa de servicio, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente: personal de recepción en los hoteles, cajeros de banco, azafatas en los transportes, etc. En nuestro caso de estudio sería el personal que va a estar encargado de las

³³ Josep Chias, "El Mercado son Personas", Edi. Mc Graw Hill, México 1992, pág. 41

plataformas de atención al cliente. En algunas ocasiones el personal en contacto no existe, las servucciones son realizadas por el cliente únicamente. Por ejemplo el servicio de un cajero automático.

El Personal en Contacto juega un papel importante en la definición del output del sistema de servucción, es decir el servicio. Esto marca una diferencia con el sistema de producción, pues mientras en éste el personal del área operacional puede ser suplantado por una máquina, en el sistema de servucción es indispensable. De ahí la posibilidad de invertir la pirámide organizativa.

El personal en contacto se puede clasificar en operario y funcionario. En todos los casos el personal tiene los dos aspectos. Como operario, él hace que se produzca el servicio, lo que implica un conocimiento profundo del proceso. En el papel de funcionario, el personal se convierte en un investigador de mercado al detectar los puntos fuertes y los puntos débiles del servicio.³⁴

2.5.2.4. El Sistema de Organización Interna

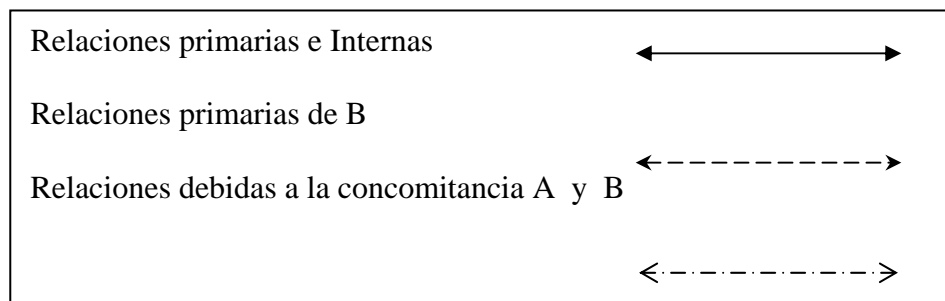
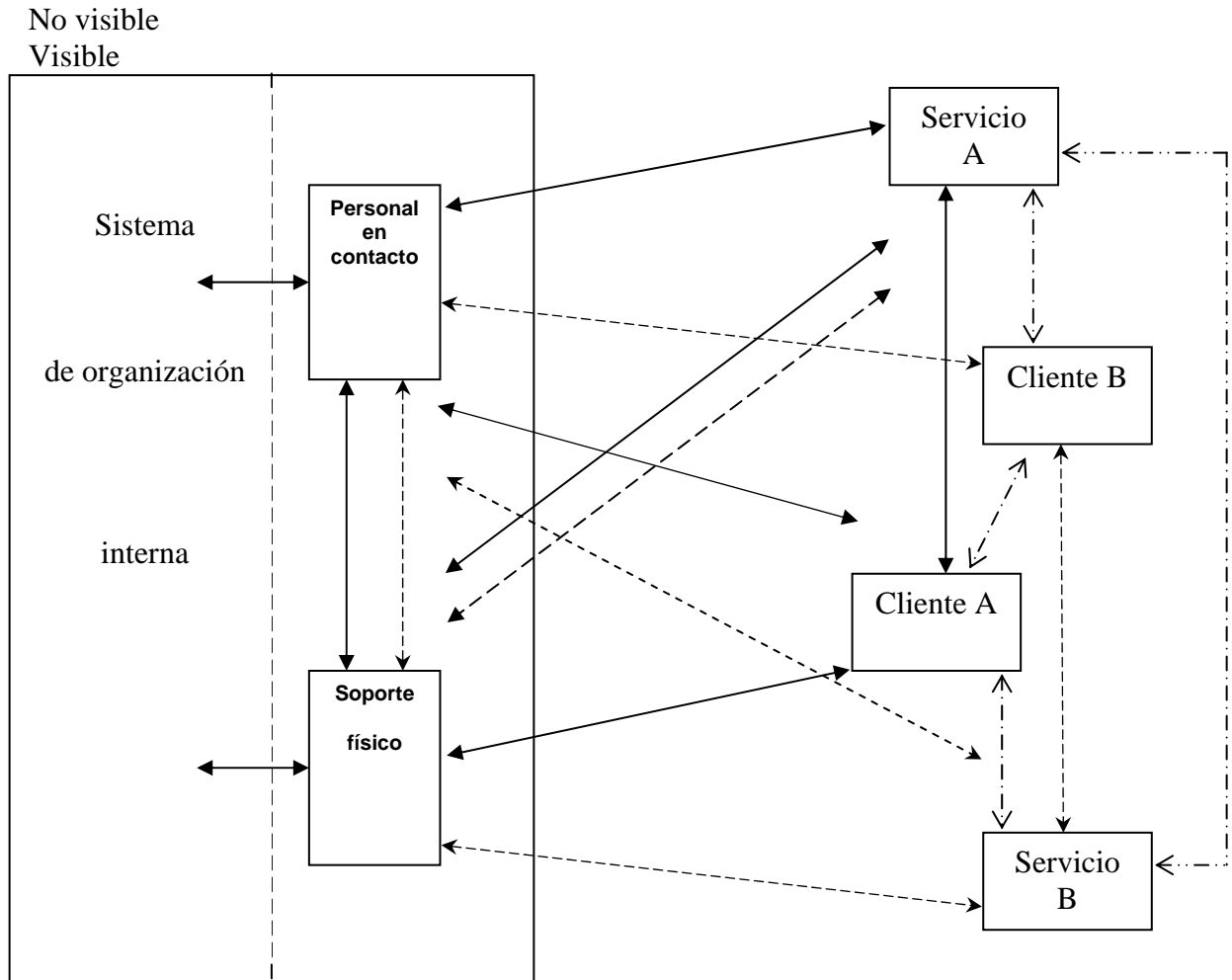
Es la parte invisible al cliente de la empresa que brinda servicio. Este sistema está constituido por las funciones clásicas de la empresa como ser marketing, finanzas, logística, personal y por algunas otras funciones como facturación, cobranzas, información, etc. Las cuales son necesarias para la realización del servicio.

En el esquema No. 1 se observa los elementos del sistema de servucción y las relaciones existentes entre los mismos, como se puede ver dentro de la empresa existe una parte visible y otra invisible para el cliente. La parte visible consta de los elementos Soporte Físico y Personal en Contacto, que son las partes que interactúan directamente con el cliente y la parte invisible es el elemento

³⁴ Idem, pág. 44

Organización Interna que aunque el cliente no la ve está apoyando las operaciones que realizan con el servicio mismo.

ESQUEMA No. 2 LA SERVUCION DE LA EMPRESA DE SERVICIO



FUENTE: Elaboración propia en base a Eiglier y Langeard, pág. 14

Como comentario al anterior esquema se debe mencionar que es raro que cuando se trata de servicios al gran público, éste sea ofrecido a un solo cliente, puesto que por lo general hay varios clientes al mismo tiempo en la oficina de un banco, varias personas en el hipermercado, en el hotel, en el avión o en nuestro caso en las plataformas de atención al cliente. Para simplificar las cosas, se considera únicamente dos clientes, A y B, que se encuentran a la vez en la empresa de servicio.

Está claro que B, que viene a conseguir un servicio, tendrá los mismos tipos de relaciones con el soporte físico y con el personal en contacto que A. Pero también se establecerán relaciones entre A y B porque están físicamente juntos en un mismo lugar. Estas relaciones pueden ser de cualquier tipo pero, algunas de ellas pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente, y la satisfacción que saca de éste.

Por ejemplo en nuestro caso, un cliente A se presenta con numerosos reclamos, mientras que el cliente B espera detrás, si A no es muy rápido con sus solicitudes o es poco hábil y por tanto tarda en sacar sus papeles, B esperará algún tiempo y, por tanto el nivel de satisfacción de B se verá afectado en parte por el comportamiento de A. Además si el cliente B se impacienta y se vuelve agresiva hacia A, este último podrá encontrarse a disgusto y el nivel de satisfacción de A es el que bajará por el hecho del comportamiento de B. Es por esto que debe señalarse a este propósito que es una cierta calidad en las relaciones entre clientes y en las relaciones clientes-personal en contacto y soporte físico lo que forma la base de lo que se llama el ambiente, elemento tan importante en los servicios.³⁵

Por tanto, es evidente que el comportamiento de un cliente al interior de las dependencias donde se prestan servicios de atención personalizada a los clientes, puede influir en la satisfacción de otro cliente, por lo cual, los procesos de

³⁵ Eiglier y Langeard, "Servucción, el marketing de los servicios", Edi. Mc Graw Hill España 1989, pág. 15

prestación de servicios deben tratar de contentar a todos los que requieren de los servicios personalizados con base a procesos ágiles, eficientes y eficaces.

Lo anterior significa que las empresas deben estar concientes de que la calidad de sus servicios no solo depende de la acción propia del proceso de servucción, sino también de la respuesta de cada uno de sus clientes y de la interacción de éstos entre sus similares, es decir, debe haber una permanente evaluación del comportamiento individual de los clientes para de ese modo rectificar algunos elementos del sistema de servucción y así procurar la calidad total de los servicios.

CAPÍTULO III

LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

3.1 EL ROL ACTUAL DE LAS TELECOMUNICACIONES

Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones, “las telecomunicaciones se constituyen en uno de los sectores más dinámicos de las economías. Si anteriormente eran apreciadas por su utilidad pública de dotar de infraestructura a la economía y al desarrollo social, de forma que el mayor empeño estaba enfocado a expandir el servicio corriente, la edificación de redes y el mejoramiento en el desempeño de las entidades operativas; actualmente el acceso a la información es reconocido como factor fundamental de producción”.³⁶

El avance acelerado en estos últimos años en innovación tecnológica, incremento intensivo de la información de la actividad económica, el desarrollo de programas, la microelectrónica, y la fibra óptica, han reducido substancialmente los costos de transmisión y procesamiento de información cambiando la estructura de costos de las telecomunicaciones y de muchas otras industrias y negocios. En este sentido, las telecomunicaciones son consideradas como inversiones estratégicas para mantener y desarrollar ventajas competitivas, tanto a nivel nacional, regional, como de empresas.³⁷

De acuerdo a Kuhlman y Alonso, “las actuales ventajas competitivas de la industria y el comercio están no solo influenciadas por la facilidad de disponer de las telecomunicaciones, sino también de elegir redes alternativas y controlar la reconfiguración y el manejo de redes en línea cuando hay cambios con la incorporación de objetivos. En consecuencia los países que carecen de acceso al moderno sistema de telecomunicaciones no pueden efectivamente participar en la economía global”.³⁸

³⁶ Véase <http://www.itu.int/newsroom/wtd/2004/index-es.html>

³⁷ Véase <http://www.itu.int/newsroom/wtd/2004/index-es.html>

³⁸ KUHLMAN Federico y ALONSO C. Antonio. Información y telecomunicaciones. Edit. Fondo de Cultura Económica. México. 1997. Pág. 34.

Este es el antecedente fundamental que ha llevado a que los países industrializados y cada vez más países en desarrollo ingresen a la modernización del sector. Esta transición por regla general se da en un marco más amplio de liberalización y privatizaciones que trae aparejado cambios institucionales y de normatividad económica y legal que deben ser afrontados con claridad y decisión. En consecuencia las reformas del sector precisan de instituciones capaces de formular e implementar políticas y regular efectivamente.³⁹

3.2 LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE LA PAZ

Como se ha establecido inicialmente las tres empresas a las cuales se ha aplicado el presente estudio son: ENTEL, TIGO (TELECEL) Y VIVA (NUEVATEL). A continuación se describen los antecedentes de cada una de ellas.

3.2.1 Empresa de telecomunicaciones “ENTEL”

ENTEL fue fundada el 22 de diciembre de 1965 como Sociedad Anónima Mixta con representación oficial del Estado boliviano, con la finalidad de “desarrollar las telecomunicaciones en todas sus modalidades y formas en el territorio nacional”. En 1966 se convirtió en empresa pública descentralizada, bajo la tutela del Ministerio de Transportes, Comunicaciones y Aeronáutica Civil.

Mantuvo ese estatus jurídico hasta junio de 1995, cuando el “proceso de capitalización de las empresas públicas” emprendido por el gobierno de entonces la transformó en una sociedad anónima mixta, a los fines de incorporar capitales privados a su paquete accionario.

El 27 de noviembre de 1995, se concedió a ETI - STET International (Telecom Italia) el 50% de las acciones de ENTEL y la gestión de la empresa.

³⁹ KUHLMAN Federico y ALONSO C. Antonio. Op cit. Pág. 35.

Adicionalmente, la Ley de Telecomunicaciones (Ley N° 1632 del 5 de Julio de 1995) acordó a ENTEL un monopolio durante seis años sobre los servicios de telefonía de larga distancia nacional e internacional. Telecom Italia, por su lado, se comprometía a un plan de inversión por un total de 610 millones de dólares, y a cumplir con las metas de expansión y calidad definidas por la ley y por el contrato de concesión.

En 2005, al ser electo Presidente de la República, Evo Morales Ayma anuncia, conforme al mandato otorgado en referendun por el pueblo boliviano, que recuperará los recursos naturales y nacionalizará las industrias estratégicas del país.

A diez años de la capitalización y cinco de la liberalización de las telecomunicaciones en Bolivia, ENTEL ocupa una posición de liderazgo frente a sus competidores, pero los servicios de telecomunicaciones en Bolivia aún son deficientes: con menos de 650.000 líneas telefónicas y apenas 20.000 puntos de acceso internet con banda ancha para 10 millones de habitantes, con enormes carencias de cobertura en áreas sub-urbana y rural, el índice de acceso a las telecomunicaciones de Bolivia aún está entre los más bajos de Latinoamérica⁴⁰.

El 1ro. de mayo de 2008, ENTEL se nacionaliza por Decreto Supremo N° 29544. El Estado Boliviano es ahora el titular del 97% de las acciones de la empresa; se garantiza la estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras de ENTEL, así como los contratos suscritos con clientes y proveedores.

En este nuevo marco, la inversión del Estado y la rentabilidad de la empresa permitirán asegurar un acceso equitativo a las telecomunicaciones - derecho humano fundamental - y el despliegue de nuevos servicios, vectores de desarrollo económico y de soberanía nacional.

⁴⁰ Fuentes: CIA World Factbook y Unión Internacional de Telecomunicaciones

Misión

- Consolidar el liderazgo de ENTEL S.A. como una empresa eficiente, transparente y rentable que asegure la prestación de servicios de telecomunicaciones integrados de alta calidad, con tecnología de vanguardia, haciendo énfasis en la expansión de su cobertura en áreas periurbanas.

Visión

- Ser la empresa estratégica con presencia nacional e internacional que socialice el acceso y uso de las telecomunicaciones, como instrumento que posibilite la utilización irrestricta de la información, para lograr soberanía, conocimiento, desarrollo y bienestar del pueblo boliviano.

Valores

En lo Social	En lo Empresarial	En la Gestión Interna
<ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidad.▪ Equidad en el acceso.▪ Desarrollo comunitario.▪ Integración.▪ Sensibilidad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Enfoque al cliente.▪ Eficiencia.▪ Transparencia.▪ Honestidad.▪ Innovación.▪ Calidad.▪ Pro-actividad.	<ul style="list-style-type: none">▪ Espíritu de equipo.▪ Excelencia profesional.▪ Respeto.▪ Interrelación.▪ Cooperación.Excelencia.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Los principios fundamentales formulados por la empresa ENTEL, son los siguientes:

Igualdad

- Todas las personas pueden acceder a cualesquiera de nuestros servicios, cuando éstos están disponibles, con igualdad de derechos y sin discriminación alguna.

Imparcialidad

- Nuestra actividad se sustenta en los criterios de objetividad y justicia, en el pleno respeto de las disposiciones que regulan nuestra actividad específica como operador en el mercado boliviano y nuestras relaciones con el cliente.

Continuidad

- Nuestros servicios serán ofrecidos siempre con continuidad, regularidad y sin interrupciones, salvo en aquellos casos en que sean necesarias tareas ordinarias de mantenimiento y, excepcionalmente, cuando se deba superar problemas fortuitos de gestión de red.

Participación

- Valorar y tomar en consideración, con el mayor interés y agradecimiento, cualquier sugerencia o propuesta de nuestros clientes en relación a nuestros servicios.

Eficiencia

- Empezar, de manera permanente, todas las acciones necesarias para garantizar a nuestros clientes eficiencia, bajo el compromiso de prestarles un servicio de calidad y con el respaldo de la mejor tecnología.

3.2.2 EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “TIGO”

Antecedentes

Tigo es la marca de Millicom International Cellular S.A. (MIC) que opera en el rubro de telefonía celular y banda ancha en sus operaciones de Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Sudamérica y África. Tigo se ha convertido -en corto tiempo- en sinónimo de éxito y en la punta de lanza de un exitoso modelo de negocios.⁴¹

Tigo es además una marca joven, cálida, dinámica y alegre que recoge atributos tales como accesibilidad, ubicuidad y vivacidad. En suma, es una denominación comercial que para los usuarios se traduce en mayor acceso a comunicación móvil gracias a precios bajos, amplia cobertura y calidad de comunicación.⁴²

Tigo integra la RSE dentro de su misión empresarial utilizando las tecnologías de información para integrar la sociedad y abrir un vínculo directo entre Tigo la sociedad, autoridades, gobierno y su entorno en general.

Visión

- "Gente disfrutando del acceso a su mundo." Crear, "Un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y están disponibles para todos y en todos lados".

Misión

- Proveer servicios a personas que quieren estar en contacto con sus comunidades, mantener responsabilidad-social-corporativa informados y

⁴¹ www.tigo.com.bo

⁴² www.tigo.com.bo

entretenidos, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar su calidad de vida. Además ofrecer servicios económicamente convenientes, con una amplia cobertura, fáciles de usar y disponibles en todos lados, enfocándose constantemente en satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes.

Valores

Integridad – nosotros:	Respeto – nosotros:	Pasión – nosotros:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuar con transparencia, honestidad y lealtad. ▪ Seguir las reglas. ▪ Ser responsables de nuestras acciones. ▪ Estar comprometidos con la Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorar las contribuciones de los demás. ▪ Tratar a todos con dignidad. ▪ No discriminar. ▪ Escuchar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser positivos. ▪ Estar comprometidos con la ejecución y los resultados. ▪ Ser innovadores y creativos. ▪ Ser entusiastas. ▪ Ser valientes.

www.tigo.com.bo

Principios fundamentales de TIGO

Los principios fundamentales de la empresa TIGO – TELECEL, son los siguientes:⁴³

El desempeño es una cuestión de integridad, respeto y pasión... El foco en nuestros tres valores es esencial para alcanzar un éxito duradero.

Considerar a la empresa como nuestra.

Regla de Oro Nro. 1 de Tigo: “EL CLIENTE ES EL REY”

En Tigo, vivir nuestros valores corporativos, guiados por “Las reglas de Oro” y por el Código de Conducta de la Compañía. Así, la Regla de Oro Nro. 1 es “El Cliente es el Rey”y eso queda demostrado en que todos nuestros esfuerzos están

⁴³ www.tigo.com.bo

enfocados a complacer a nuestros clientes, ofreciéndoles productos, servicios y atención de excelencia.

Tigo en el mundo.

Tigo cuenta con 16 operaciones en diferentes países de Asia Sur-Occidental, Asia del Sur, América Central, Sudamérica y África. Las operaciones de Tigo conectan aproximadamente a 13 millones de personas alrededor del mundo.

África	Asia	Latinoamérica
Chad	Cambodia	Bolivia
Congo	Laos	Colombia
Ghana	Sri Lanka	El Salvador
Mauritius		Guatemala
Senegal		Honduras
Sierra Leona		Paraguay
Tanzania		

www.tigo.com.bo

3.2.3 EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “VIVA

HISTORIA

Con el propósito de promover el desarrollo de las telecomunicaciones en Bolivia, **VIVA** inició operaciones a fines de 1999, trayendo por primera vez al país la tecnología GSM, destinada a entregarle a los bolivianos la posibilidad de comunicarse, como nunca antes, con la plataforma tecnológica más avanzada y poderosa del mundo. Toda una revolución en el mercado que definió nuestra cultura corporativa: eficiente, transparente y comprometida con nuestros clientes.⁴⁴

Desde entonces, **VIVA** se ha convertido en la empresa de mayor y más rápido

⁴⁴ www.nuevatel.com

desarrollo del sector, consolidando la red de telefonía móvil (GSM) más importante del país, con más de **1 millón abonados** activos; y la red de telefonía pública más amplia y de mayor impacto social de Bolivia. Nuestros 45 mil **Puntos VIVA** (puntos de telefonía pública) no sólo llegan donde nadie puede hacerlo, en el área rural y urbana de todo el territorio nacional, sino que incentivan la generación de más de 60 mil empleos directos y una cantidad similar de indirectos. **VIVA** también compete en el mercado de larga distancia con su código 14.⁴⁵

VIVA es una empresa que cree en Bolivia por lo que la totalidad de sus empleados son bolivianos, ha reducido sistemáticamente sus tarifas incrementando la calidad del servicio y, desde sus inicios hasta ahora ha realizado periódicamente grandes inversiones en el país.

Estas acciones y sus resultados nos ubican, sin lugar a dudas como el segundo operador de telecomunicaciones más importante del país y nos comprometen a seguir trabajando incansablemente hacia nuestra próxima meta: SER LOS PRIMEROS, democratizando el acceso a las telecomunicaciones, porque se sabe que la comunicación es un importante factor de desarrollo para los bolivianos y estamos dispuestos a seguir trabajando por Bolivia.

VISIÓN

- Las empresas de multiservicios inalámbricos, son el futuro de las telecomunicaciones. **VIVA** será el líder en los servicios inalámbricos que ofrezca.

MISIÓN

- Exceder las expectativas del cliente a través de un servicio extraordinario, logrando su lealtad y preferencia. Esto permitirá acrecentar el retorno sobre

⁴⁵ www.nuevatel.com

la inversión de nuestros accionistas. Mediante un equipo humano motivado, sobresaliente y creativo que cree en la excelencia, el cambio y la competencia saludable como una forma de vida.

VALORES

Ética

Honestidad

Respeto incondicional

Integridad

Responsabilidad

Iniciativa

Perseverancia

Orientación al servicio

Trabajo en equipo

Calidad y Excelencia

Eficiencia y Eficacia

VIVA es una empresa transparente.⁴⁶

- En **VIVA** somos honestos, no engañamos al cliente, no se miente.
- En **VIVA** somos directos, no le damos vueltas al cliente.
- En **VIVA** somos claros, no se dejamos dudas en el cliente.
- En **VIVA** somos abiertos, no ocultamos nada.

La transparencia hace que nuestros clientes confíen en nosotros y ésta invaluable confianza es la ventaja que nos diferencia de los competidores.

⁴⁶ www.nuevatel.com

MARCO PRÁCTICO

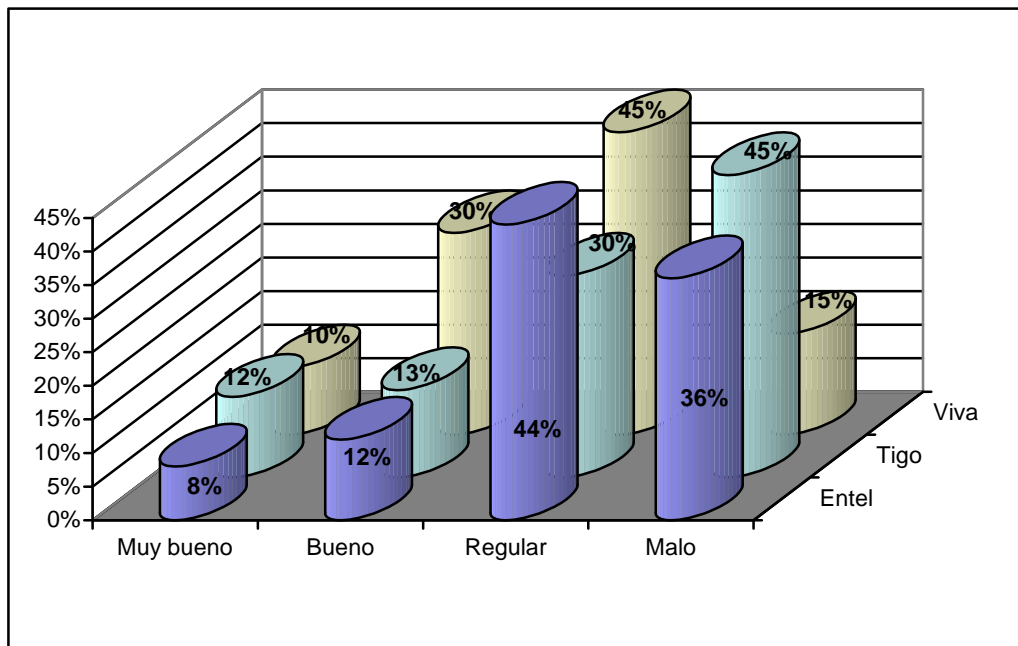
CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

4.1. La gestión de servicios en las empresas de telecomunicaciones

4.1.1. Desempeño del personal que atiende al público en plataforma de atención al cliente

Gráfico N° 1
Desempeño del personal que atiende al público en plataforma de atención al cliente



Elaboración: Propia

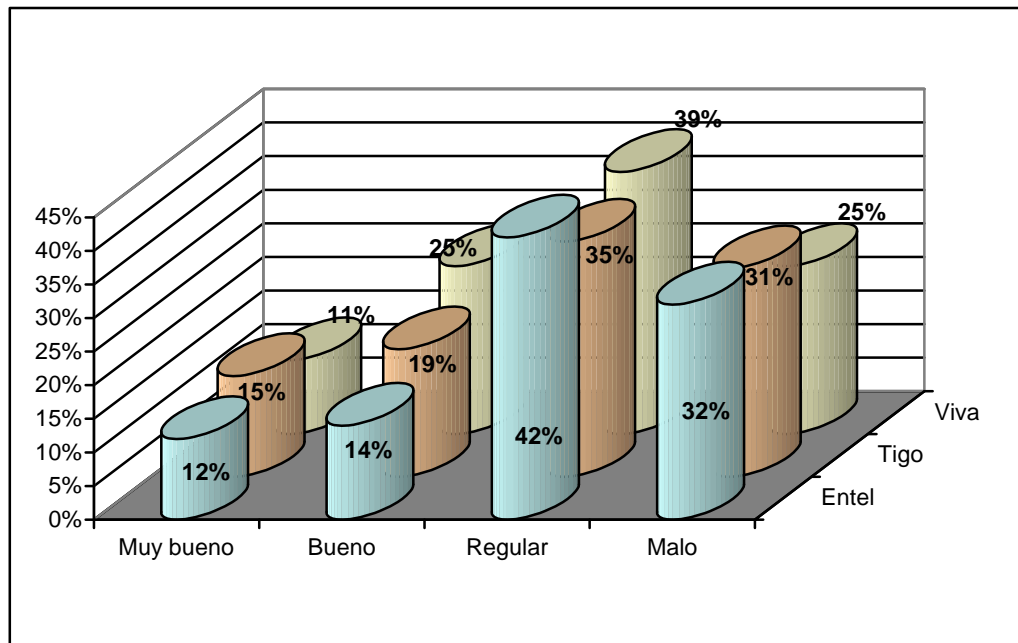
Como primer aspecto a resaltar en la prestación de servicios de las empresas de telecomunicaciones, se tiene el criterio de los clientes encuestados respecto al desempeño del personal que atiende al público en plataforma de atención al

cliente. Los resultados del gráfico N° 1 muestran que los criterios de los clientes de las empresas tienen una tendencia a calificar el servicio en plataforma como regular o malo, siendo lo más destacado el hecho de la que empresa Viva, tiene un 30% de su clientela que afirma que la atención en ventanilla es buena.

De lo anterior, se debe destacar el hecho de que las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de La Paz, si bien enfrentan una fuerte competencia y asumen cada una estrategias de marketing que atraen a los clientes, dando una amplia cobertura en los servicios que brindan, se percibe que los mismos no son de plena satisfacción en el público usuario de los mismos a nivel de atención en plataforma de atención al cliente, situación que lleva a pensar que su uso es más por una necesidad de la población que por un convencimiento de la buena calidad de estos servicios.

4.1.2. Calificación al servicio en general

Gráfico N° 2
Calificación al servicio en general



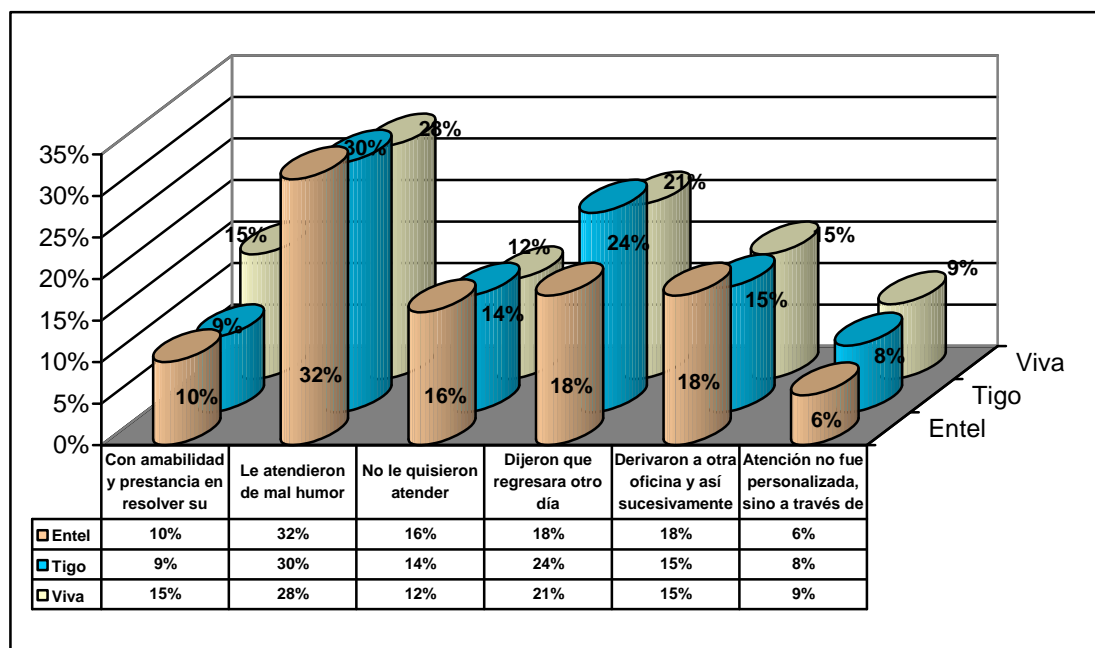
Elaboración: Propia

El gráfico N° 2 permite conocer el criterio de los clientes encuestados en cuanto al servicio en general de las empresas de servicio. El criterio más destacado en todas las empresas califica al servicio como regular; mientras que en segunda instancia se destaca la tendencia a calificar al servicio como malo; siendo la mejor calificación el 25% que señala que el servicio de la empresa Viva es bueno.

Si se consideran las proporciones más elevadas, es posible manifestar que el servicio de telecomunicaciones puede ser calificado de regular a malo; mostrándose una tendencia casi similar en las tres empresas estudiadas.

4.1.3. Atención en las oficinas de la empresa

Gráfico N° 3
Atención en las oficinas de las empresas



Elaboración: Propia

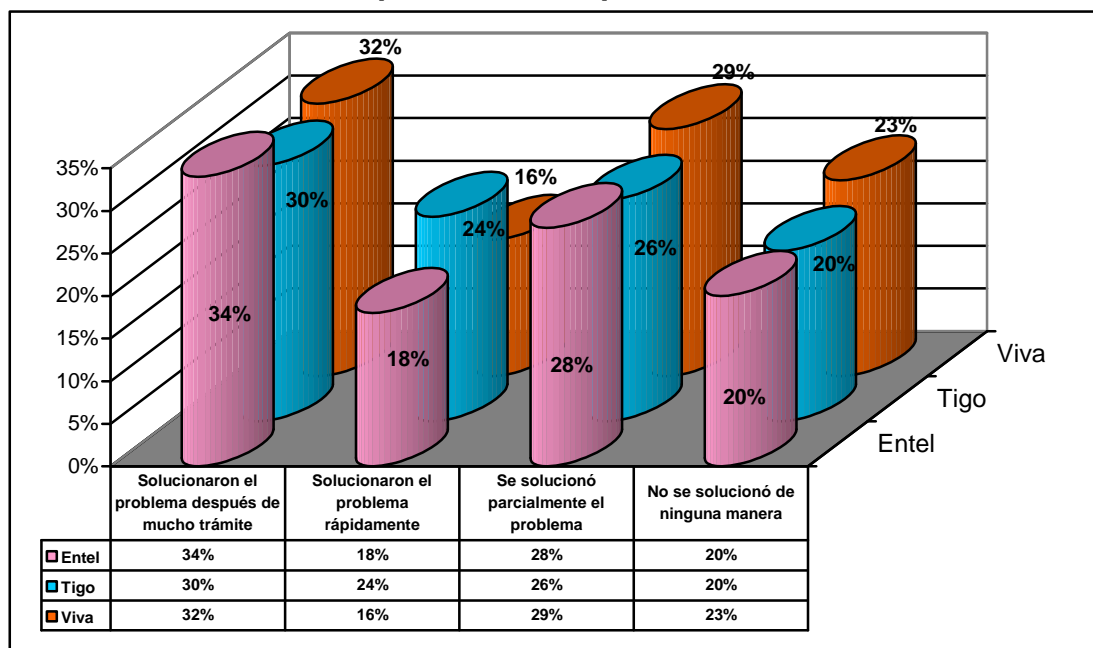
Mediante el gráfico N° 3 es posible conocer el criterio de las personas encuestadas sobre la atención en las oficinas de la empresa, es decir, en niveles administrativos. Se observa coincidentemente que en las tres empresas otra vez las tendencias son similares, dado que las mayores proporciones de respuesta se

dan en el hecho de que el personal que trabaja en estas empresas en niveles administrativos atiende de mal humor a los clientes, mientras que en segunda instancia se observa que es reiterativo el hecho de que se hace regresar varias veces a los clientes o usuarios para resolver un problema.

Por los resultados encontrados es posible afirmar la existencia de deficiencias en las áreas comerciales y de servicios de las empresas de telecomunicaciones, especialmente en lo que se refiere al trato al público dado que existen quejas respecto al trato y la excesiva demora en la solución de conflictos entre los clientes y las empresas.

4.1.4. Solución del problema o requerimiento del cliente

Gráfico N° 4
Solución del problema o requerimiento del cliente



Elaboración: Propia

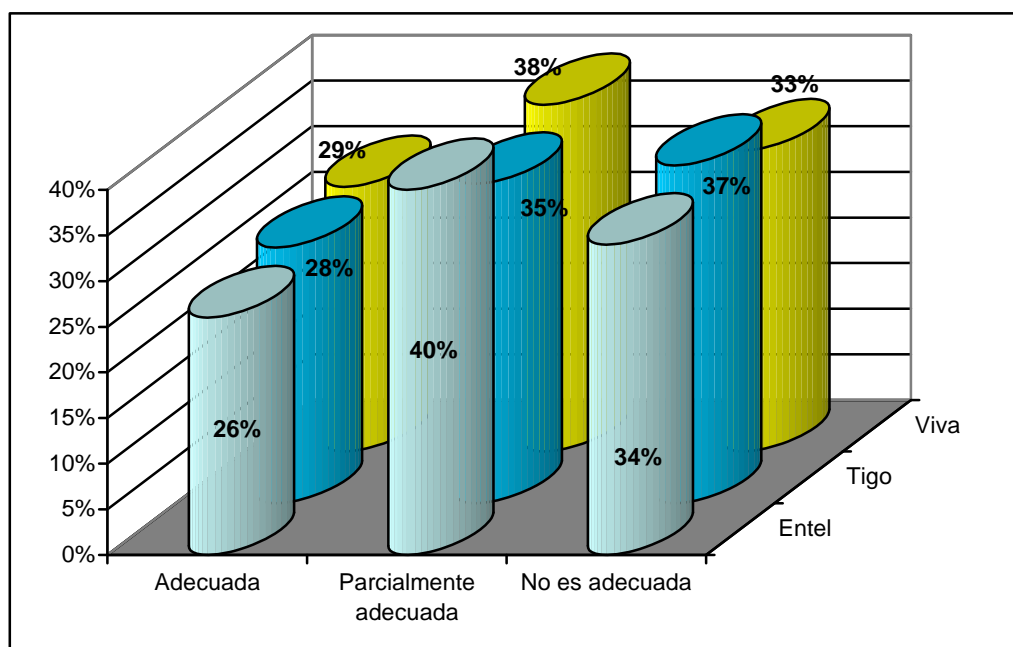
En el gráfico N° 4 se presentan los resultados de la encuesta sobre el criterio de los clientes en cuanto a la solución oportuna del problema o requerimiento que tuvieron. En los tres casos que se presenta, se observa que las proporciones

mayores de clientes coinciden en responder que para solucionar algún problema se requiere de mucho trámite y tiempo, mientras que en segunda instancia se expresa que los problemas se solucionan de manera parcial, seguido por el criterio de que los problemas por los que se acude a las empresas casi nunca se solucionan.

Las implicaciones de estos resultados hacen notar la necesidad de mejorar el servicio de telecomunicaciones en general, en cuanto a la atención al cliente se refiere. Por otro lado, se destaca como dato que es necesario hacer más eficiente la rapidez con la que se atienden tanto los problemas como requerimientos de los clientes de las empresas.

4.1.5. Infraestructura o ambientes de atención al cliente de las empresas

Gráfico N° 5
Criterio respecto a la infraestructura o ambientes de atención al cliente de las empresas

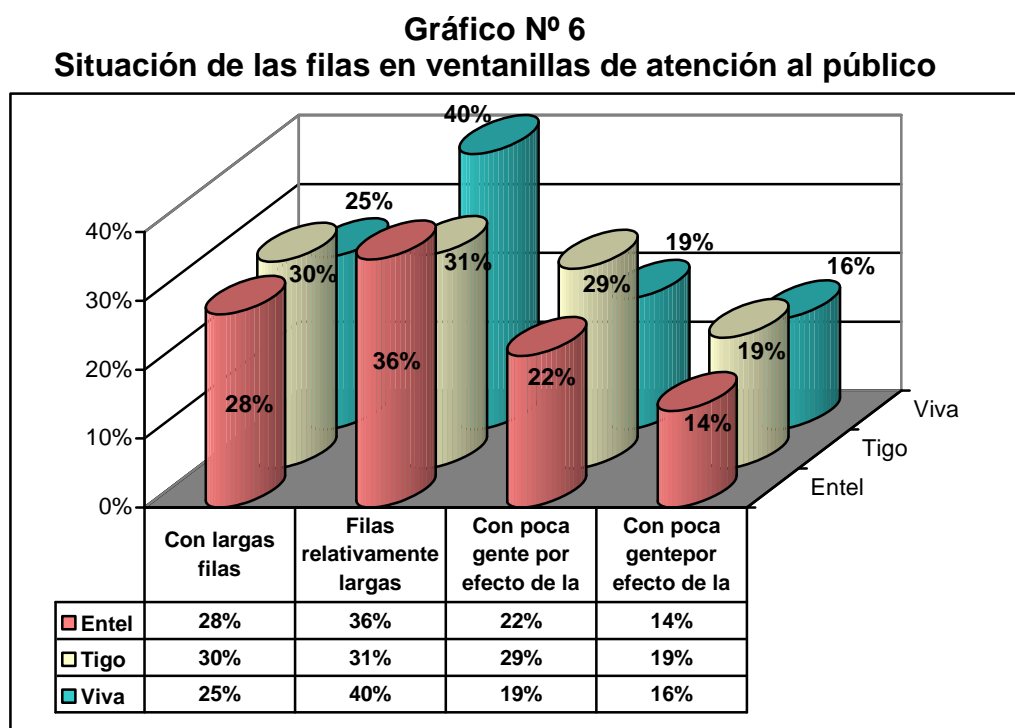


Elaboración: Propia

Mediante el gráfico N° 5 es posible conocer el criterio de los clientes respecto a la infraestructura o ambientes de atención al cliente de las empresas de servicio; en ese sentido se tiene que la mayor parte de los clientes en las tres empresas considera que la infraestructura es parcialmente adecuada; mientras que en segundo lugar están aquellos que opinan que las infraestructuras no son adecuadas y requieren mejorarse para prestar un buen servicio.

Finalmente, el resto de los clientes expresa que las instalaciones de las empresas son adecuadas para prestar un buen servicio, lo que implica que sumando este criterio con aquellos que opinan que las instalaciones son parcialmente adecuadas, se establece que en este caso de la infraestructura, las opiniones en general son más favorables que en relación a la atención al cliente por parte del personal de la empresa.

4.1.6. Situación de las filas en ventanillas de atención al público



Elaboración: Propia

El gráfico N° 6 permite conocer el criterio de los clientes de las empresas de servicios, respecto a cómo encuentran las filas de espera en ventanillas de atención al público cada vez que requieren del servicio. Para la mayor parte de los clientes de las empresas, las filas generalmente son largas, lo que implica mucho tiempo de espera por recibir un servicio.

Los resultados hallados permiten corroborar la necesidad de mejorar la situación actual en la gestión de servicios y atención al cliente por parte de las empresas sujetos de investigación, mejorando el servicio en ventanillas de atención al cliente a través del incremento de la eficiencia y eficacia del servicio, pero también mejorando el servicio desde el punto de vista técnico y administrativo.

4.2. Los servicios de telecomunicaciones y los principales factores que requieren ser mejorados

4.2.1. Calificación del servicio según la rapidez de atención en ventanillas

En el cuadro N° 1 se presentan los resultados del cruce de dos variables: calificación del servicio y la rapidez de atención en ventanillas.

Cuadro N°1
Calificación del servicio según la rapidez de atención en ventanillas

	<i>Muy Bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	Total	Porcentaje
Con largas filas	0	2	12	14	28	28%
<i>Con filas relativamente largas</i>	2	6	18	10	36	36%
<i>Con poca gente por efecto de la rápida y buena atención</i>	4	4	8	6	22	22%
<i>Con poca gente por efecto de la no afluencia de público</i>	2	0	6	6	14	14%
Total	8	12	44	36	100	
Porcentaje	8%	12%	44%	36%		100%

Elaboración: Propia

Al relacionar las variables mencionadas es posible identificar uno de los factores que determina una calificación de los clientes de regular a malo. Los datos muestran que las filas largas y relativamente largas pueden generar una mala

imagen para la empresa; es decir, medidas tendientes a mejorar el servicio de telecomunicaciones que requiere consolidar un sistema que permita dinamizar la atención y reducir el tamaño de las colas.

4.2.2. Calificación del servicio según la atención en las oficinas de la empresa

El cuadro N° 2 permite conocer la relación que existe entre la calificación del servicio y la atención en las oficinas de la empresa.

Cuadro N°2
Calificación del servicio según la atención en las oficinas de las empresas

	<i>Muy Bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	Total	Porcentaje
<i>Le atendieron con amabilidad y prestancia en resolver su problema</i>	6	4	0	0	10	10%
<i>Le atendieron de mal humor</i>	0	0	20	12	32	32%
<i>No le quisieron atender</i>	0	0	8	8	16	16%
<i>Le dijeron que regresara otro día</i>	0	2	10	6	18	18%
<i>Le derivaron a otra oficina y así sucesivamente</i>	0	2	6	10	18	18%
<i>La atención no fue personalizada, sino a través de notas</i>	2	4	0	0	6	6%
Total	8	12	44	36	100	
Porcentaje	8%	12%	44%	36%		100%

Elaboración: Propia

Los datos encontrados permiten establecer que las personas que consideran que el servicio es regular tiene en cuenta como factor causante la atención de mal humor por parte del personal; asimismo, se considera que un aviso de volver otro día genera una opinión como la indicada. Por otro lado, las personas que entienden que el servicio es malo tienen la percepción de que atienden de mal humor y porque le derivaron a otra oficina sucesivamente. De esa manera, es posible indicar que dichos elementos deben ser mejorados en la programación de un sistema tendiente a mejorar el departamento de servicio de las empresas de telecomunicaciones.

4.2.3. Calificación del servicio según la infraestructura y/o ambientes de atención al cliente de la empresa

A continuación se procede a evaluar la relación entre la calificación del servicio y las características de los ambientes de atención al cliente en la empresa.

Cuadro N° 3
Calificación del servicio según la infraestructura y/o ambientes de atención al cliente de la empresa

	<i>Muy Bueno</i>	<i>Bueno</i>	<i>Regular</i>	<i>Malo</i>	Total	Porcentaje
<i>Adecuada</i>	8	10	8	0	26	26%
<i>Parcialmente adecuada</i>	0	2	20	18	40	40%
<i>No es adecuada</i>	0	0	16	18	34	34%
Total	8	12	44	36	100	
Porcentaje	8%	12%	44%	36%		100%

Elaboración: Propia

El cuadro N° 3 permite identificar que las personas que consideran un servicio regular por parte de empresas de servicio, también encuentran que la infraestructura de dicha empresa es parcialmente adecuada. Por otro lado, los clientes que opinan que el servicio es malo reparan en que la infraestructura de la firma es parcialmente adecuada así como no adecuada. Tan solo cuatro personas que formaron parte de la encuesta discurren en que el mobiliario es adecuado para la atención a los clientes.

Los resultados encontrados sugieren mejorar la infraestructura para la atención al cliente; toda vez que permitirá generar una imagen positiva hacia los clientes actuales y potenciales. De esa manera es posible señalar que la mejora del mobiliario permitirá mejorar la gestión comercial de las empresas de servicio.

4.2.4. Desempeño del personal según la rapidez de atención al cliente en ventanillas

Mediante el cuadro N° 4 es posible establecer la relación entre el criterio de las personas encuestadas respecto a la atención del personal con la rapidez de atención al cliente en ventanillas.

Cuadro N° 4
Desempeño del personal según la rapidez de atención al cliente en ventanillas

	<i>Con largas filas</i>	<i>Con filas relativamente largas</i>	<i>Con poca gente por efecto de la rápida y buena atención</i>	<i>Con poca gente por efecto de la no afluencia de público</i>	Total	Porcentaje
Trabajan eficientemente	0	0	4	2	6	6%
<i>Se esfuerzan pero no siempre son eficientes</i>	2	6	4	6	18	18%
<i>No se esfuerzan en atender bien al público</i>	14	16	10	4	44	44%
<i>No cuentan con instrumentos y equipos necesarios para cumplir eficientemente su labor</i>	12	14	4	2	32	32%
Total	28	36	22	14	100	
Porcentaje	28%	36%	22%	14%		100%

Elaboración: Propia

Los resultados del cruce de variables indican que las personas que consideran un desempeño eficiente del personal observa un servicio con poca gente por efecto de la rápida y buena atención; por otro lado, las personas que indicaron que el personal se esfuerza pero no siempre es eficiente toma en cuenta filas relativamente largas, así como poca gente por efecto de la no afluencia de público. Como tercera consideración se tiene la cliente que resalta un personal de poco esfuerzo por atender bien al público y encuentra como causa filas relativamente largas en; finalmente la última ponencia tiene en cuenta que el personal no cuenta con instrumentos y equipos necesarios para cumplir eficientemente su labor, lo que determina filas largas y una deficiente atención al público en las empresas de servicio.

4.3 Entrevista realizada a los Gerentes de Operación, de Gestión Comercial y Coordinación de servicios en las empresa ENTEL, Tigo y Viva respectivamente

4.3.1 Características de la gestión de servicios en las empresas

La información obtenida a través de la entrevista permite concluir que en la empresa Entel, se cuenta con una importante infraestructura de servicio al cliente. Así por ejemplo, el entrevistado señala que la empresa cuenta con dependencias para la atención al cliente en sus oficinas centrales y regionales de la ciudad de La Paz y la ciudad de El Alto respectivamente. Pero además la empresa cuenta con empresas subcontratadas principalmente en el área de técnica, empresas encargadas de realizar conexiones a domicilio, mantenimiento y otros servicios técnicos.

Por su parte, en la empresa Tigo, se señala que los servicios que brinda la empresa están basados en una filosofía de calidad total y de servicio al cliente. Se considera importante que los servicios que se brindan tienen que ser integrales a partir de las tecnologías que se emplean actualmente para la comunicación, y el desarrollo de nuevos servicios orientados a satisfacer nuevas necesidades.

Asimismo, en la empresa Viva, se expresa que los servicios que se brindan son de diversa índole, pero básicamente de telefonía celular GSM, que por efecto de la intensa competencia, el servicio principal se complementa con servicios adicionales que tienen la intención de mejorar la calidad de servicio, generar una diferenciación estratégica en relación a las demás empresas, por lo cual, se otorga mucho énfasis en que el usuario esté siempre satisfecho por el servicio que recibe.

4.3.2 Dificultades que se presentan en el proceso de prestación del servicio

En la empresa ENTEL, se considera que las dificultades surgen por las distintas características de las personas, es decir, de los clientes. Pues, por más que se tenga todo planificado, todo predefinido para prestar un eficiente servicio, muchas veces los clientes, asumen posiciones intransigentes, a los cuales obviamente se debe atender con mucha prestancia, pero indudablemente surgen conflictos, que a veces hacen variar todo lo planificado.

Algunas veces se debe reconocer el descontrol de algún personal, que por alguna razón no puede asumir los reclamos de los clientes con toda voluntad, esto siempre ocurre porque todos son humanos, y algunas veces se cometen errores, aunque ello se da con poca frecuencia.

En la empresa Tigo, se considera que las dificultades que se presentan son comunes para todas las empresas, y estas están referidas a las dificultades del mercado, el reducido tamaño de éste, los costos que implica el producir los servicios y las cuestiones legales o normativas. También se menciona el hecho de la dificultad para establecer nuevas estaciones radio bases para mejorar la calidad de la señal entre otros aspectos.

En la empresa viva, se considera que sus mayores dificultades son aquellas propias de toda empresa en relación a su mercado, las mismas que se van sorteando con base a estrategias imaginativas, creativas, donde se otorgue mayor valor a los servicios que se prestan en relación a la competencia. En este proceso de prestación del servicio se considera que a nivel interno en cuanto al funcionamiento de la empresa es una permanente preocupación la capacitación al personal, puesto que del recurso humano con el que se cuenta depende la calidad del servicio, afirma el entrevistado.

4.3.3 Razones por las que una gran parte de los usuarios de los servicios, no están satisfechos con los mismos

De acuerdo a lo que expresa el entrevistado en la empresa Entel, el solo hecho de ser líderes en el sector de las telecomunicaciones es un factor que permite establecer la calidad de los servicios que se brindan, sin embargo, afirma el entrevistado que, no se puede contentar a todo el mundo, siempre hay personas que por diversos factores no están satisfechos con el servicio, pero que siempre se trabaja con el propósito de satisfacer a la mayor cantidad posible de usuarios.

En la empresa Tigo (Telecel), se señala que la empresa está en pleno crecimiento y que ello implica que al lanzar nuevos servicios o mejorar los ya existentes siempre habrán personas que no se sientan satisfechas, lo que se pretende es reducir al mínimo este segmento insatisfecho de la población. También, señala el entrevistado que la empresa.

Por su parte, en la empresa Viva, se coincide con el criterio de que los procesos de prestación del servicio están configurados para tener una calidad total, sin embargo, el hecho de que las personas sean diferentes, piensen o tengan gustos diferentes, hace que sus evaluaciones sobre la calidad de los servicios sea más subjetiva que objetiva señala. Lo que se quiere es que todos los servicios de la empresa se acerquen lo más posible a una calidad total y satisfagan plenamente al 100% de sus clientes, afirma el entrevistado.

4.3.4 Sobre la necesidad de aplicar auditorías operativas para mejorar los servicios

En la empresa ENTEL se señala que se hacen permanentes evaluaciones de la calidad de los servicios, con el objetivo de mejorar los mismos y satisfacer las expectativas de sus clientes. Sin embargo, expresa el entrevistado, estas evaluaciones no han sido planificadas precisamente como procesos de auditoría

operativa. Por tanto, el representante de esta empresa, señala que el aplicar un proceso de auditoría operativa es una decisión de los máximos ejecutivos, quienes deben definir estas políticas, dado que el mismo es altamente complejo e implica costos adicionales a la empresa.

En la empresa Tigo, el entrevistado considera que una auditoría operativa debe aplicarse cuando se han detectado fallas en algunos procesos, pero no se sabe dónde se han iniciado estas fallas, por lo cual, se hace una auditoría para identificar los puntos o elementos que están distorsionando el proceso evaluado. Asimismo, complementa el entrevistado, que en el caso de la empresa Tigo, hay una unidad de control técnico y fiscalización que se encarga de realizar permanentes monitoreos a los procesos técnicos, operativos y administrativos relacionados con los servicios de la empresa y que estas acciones podrían ser consideradas como parte de un proceso de auditoría operativa.

En cuanto a la empresa Viva, en ésta se hace referencia de que hasta el momento no hubo la necesidad de aplicar una auditoría operativa, dado que el proceso de prestación de servicios en todas las áreas involucradas está respaldado por la participación de personal altamente calificado, que basa su accionar en parámetros y en manuales técnicos y operativos, lo cuales deben ser cumplidos a cabalidad y que en todo caso, lo que se hace es evaluar el desempeño del personal con relación a tales parámetros de calidad.

4.3.5 Aspectos que se deben mejorar en la prestación de servicios

Siempre hay algo que mejorar, en las empresas de servicio de telecomunicaciones, en el caso de ENTEL, por sus características organizativas, tiene políticas claras y definidas en cuanto al control de calidad. Existe un proceso permanente de evaluación de los servicios que se brindan, de los factores que permiten la insatisfacción de los clientes, para realizar una permanente mejora.

Sin embargo, dada la competencia que se registra en el mercado local, aunque hasta la fecha no ha incidido en gran manera en el mercado de la empresa, se deben hacer permanentes mejoras, tanto a nivel técnico como del servicio en sí, es decir, de todo aquello relacionado con la gestión del servicio, de la atención directa al cliente, de los servicios de información y claro está de los servicios de telecomunicaciones.

Para la empresa Tigo, es importante que la empresa, mejore en todos sus aspectos desde la cuestión de la infraestructura, los elementos técnicos necesarios para prestar el servicio, los recursos humanos, la gerencia, los propietarios, bueno todo lo que concierne a la organización, deben estar empapados de lo que se busca es la excelencia en la calidad del servicio, todo debería estar enfocado a que el cliente se sienta satisfecho por acudir a nuestra empresa.

En cuanto a la empresa Viva, se señala que debe mejorarse la coordinación entre los diferentes niveles de la empresa, entre todas las administraciones regionales y unidades técnicas operativas, coordinación en cuanto a la aplicación de planes, metas o políticas de calidad diseñadas por la parte ejecutiva de la empresa, por el nivel gerencial con los niveles operativos, o los ejecutivos de mandos intermedios.

Esta necesidad de coordinación surge por la gran tamaño de la empresa, pues, para comunicar alguna situación se deben pasar varios niveles. Esto dificulta principalmente la coordinación rápida de lo que se quiere aplicar en el corto plazo.

4.3.6 La gestión del servicio en cuanto a la atención al cliente

La empresa Entel a dispuesto varias instancias para facilitar la gestión de los servicios en cuanto a la atención personal al cliente, en primera instancia se tiene a la atención directa al cliente en las oficinas de atención al consumidor, donde se informa al cliente, respecto a diversos temas, desde la provisión de servicios

telefónicos, tarifas y tipos de servicios, pasando por los reclamos por facturación, información respecto a algún trámite específico y la coordinación con otras dependencias principalmente técnicas para que el cliente pueda solucionar sus demandas o reclamos.

Además se cuenta con el servicio de información a través de la línea gratuita, (800) a través de la cual, cualquier persona puede obtener la información que desee. También recurrentemente se publican anuncios publicitarios respecto a los servicios, ventajas, tarifas y otros de interés público.

Del mismo modo en la empresa Tigo, se afirma que la gestión de servicios de atención cliente, sigue la línea de calidad total que busca la empresa, dado que de manera permanente, se atiende al público en plataforma de atención cliente en todas las ciudades donde se cuenta con oficinas. También se observa la importancia por prestar un servicio de calidad en el hecho de que se hacen mejoras permanentes en las dependencias físicas de atención al cliente, ya que recientemente, se hicieron mejoras en las instalaciones de la ciudad de Santa Cruz, y actualmente se está mejorando la infraestructura de las dependencias de la ciudad de La Paz, señala el entrevistado.

Una de las áreas que cuenta con mayor cantidad de personal, según el entrevistado es el de atención al cliente, ya que cuando las personas acuden a las instalaciones el personal está presto a atenderlo, se le pregunta solo al ingreso que es lo que necesita o en qué se le puede ayudar, señala.

En la empresa Viva, también se considera que la prestación de servicios de atención al cliente, es una de las prioridades, dado que se cuenta con servicios no solo personales, sino también virtuales, el cliente puede acudir desde cualquier medio para ser atendido de manera personal y lograr solucionar sus problemas y necesidades, expresa el entrevistado.

4.3.7 Criterio respecto a la gestión de calidad total en la empresa

Según explica el entrevistado, el concepto de calidad total, es ampliamente manejado en la empresa ENTEL, como se ha indicado, siempre han existido políticas y metas de calidad, en todos los ámbitos de las actividades de la empresa. Ya sea a nivel técnico, a nivel administrativo o a nivel de servicios al cliente. Inclusive se tiene publicado manuales de control de calidad, donde definen las metas de calidad en base a parámetros establecidos internacionalmente. Por eso no se puede decir que esta empresas de servicios, no ha priorizado la importancia del cliente para brindar sus servicios, todo lo contrario, las cosas se hacen sobre la base de lo que el cliente demanda.

Por su parte, en la empresa Tigo, se afirma que la gestión de calidad es parte de los valores y las políticas de la empresa. Es importante, comprender que si un servicio de telecomunicaciones no se brinda con la calidad requerida, cualquier empresa está destinada al fracaso, señala el entrevistado. Existen normas nacionales de calidad que se deben cumplir necesariamente y que si no se cumplen pues el mismo Estado, puede sancionar de manera drástica a la empresa.

De acuerdo al representante de la empresa Viva, la gestión de calidad es un factor fundamental para el crecimiento de la empresa, dado que en la actualidad, ésta es una de las empresas que más crecimiento ha tenido en los últimos años, todo porque se le ha dado la importancia necesaria a la gestión de calidad del servicio.

4.4 Aspectos observados en la investigación de campo

A continuación se describen los datos registrados en el proceso de evaluación de los servicios de las empresas y que tienen relación con las deficiencias identificadas por los usuarios de las mismas.

Observación de la situación de los servicios en las empresas de telecomunicaciones

Item	ENTEL	TIGO	VIVA
<ul style="list-style-type: none"> Área de atención al cliente 	<p>Se observó largas filas en algunas ventanillas de atención al cliente, principalmente, en cuanto al servicio de telefonía pública para larga distancia.</p>	<p>En cuanto a la forma de atención al público, el personal en general se muestra amable, existiendo algunas excepciones que dan lugar a conflictos con los clientes.</p>	<p>En algunas ventanillas donde se tiene mucha afluencia de público (clientes), solo atiende una persona.</p>
	<p>Se pudo comprobar que cuando una persona se acerca a algún empleado en ventanilla para recabar información, en primera instancia el empleado responde con normalidad, pero si el cliente no le entiende o no le escuchó muy bien y vuelve a preguntar, el empleado responde algo molesto.</p>	<p>La empresa cuenta con una cantidad considerable de empleados en el área de atención al cliente, lo que facilita el servicio en este nivel.</p>	<p>No se ha observado, la provisión de trípticos o folletos informativos respecto a cuestiones comerciales, es decir, a qué servicios se puede acoger el cliente, sea éste vigente o potencial. Dónde puede recurrir para solucionar sus problemas o quien específicamente le puede ayudar. Tampoco existen paneles de información variada</p>
<ul style="list-style-type: none"> Quejas que tienen los clientes 	<p>Se observó que las quejas de los clientes, tenían que ver con la tardanza en la entrega de contratos, puestos éstos demoran según afirmaron hasta seis meses en ser firmados por el gerente respectivo.</p>	<p>Se pudo percibir mucho descontento en algunos clientes respecto a los cortes o congestionamientos sufridos en sus servicios telefónicos, aduciendo que éstos fueron hechos muy frecuentes, sin recibir ninguna explicación por estos hechos.</p>	<p>Los clientes en general se quejan por algunas demoras cuando recurren a los centros de atención al cliente.</p>

4.5 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- Identificar las deficiencias de los servicios según el criterio de los usuarios.

De acuerdo al criterio de los propios clientes de las empresas de telecomunicaciones, las principales deficiencias en la prestación de servicios de las mismas están en la atención al cliente, es decir, en instancias en las que las empresas implementan una plataforma de atención al cliente, para brindar una atención personalizada al público.

Existe un elevado porcentaje de clientes insatisfechos en todas las empresas, lo que implica afirmar que la calidad de los servicios de telecomunicaciones no satisfacen a todos los usuarios.

No se ha detectado mecanismos de evaluación de la calidad de los servicios que recojan el criterio de los propios clientes en ninguna de las empresas de telecomunicaciones, es decir, no se hacen sondeos entre los clientes para saber la calidad de los servicios.

- Establecer qué instancias y mecanismos de control no están garantizando la calidad de los servicios en las telecomunicaciones.

Se ha observado que en las empresas de telecomunicaciones no se han implementando procesos de auditoría operacional para evaluar la calidad de los servicios que se brindan en estas empresas. Particularmente en el nivel de atención al cliente, los procesos de control no se han implementado a excepción de supervisores de áreas que tienen un fin de control del desempeño del personal más que de verificar la calidad del servicio.

No se tiene elaborado en ninguna de las empresas procesos de control de ejecución del servicio. El proceso de servucción está supeditado a al

funcionamiento de la gestión comercial de las empresas, es decir, se observa un enfoque dirigido a incrementar las ventas y no así un enfoque dirigido a mejorar la calidad de los servicios.

Pese al conocimiento del grado de insatisfacción que tiene un gran porcentaje de clientes en todas las empresas, no se implementan procesos de auditoría operacional para identificar los puntos críticos que favorecen o desfavorecen la calidad de los servicios de telecomunicaciones en general y particularmente en los servicios de atención al cliente.

En ninguna de las empresas se ha realizado un proceso de verificación desde el punto de vista sistémico de la interrelación existente entre los elementos del proceso de servucción, es decir, soporte físico de la empresa, el personal en contacto y el cliente, para precisar la calidad de servicio y los factores que deben ser mejorados.

- Diseñar un modelo de auditoría operacional para mejorar el control de los procesos de prestación de servicios en empresas de telecomunicaciones.

Al haber identificado que las empresas de telecomunicaciones que tienen actividad en la ciudad de La Paz, no realizan procesos de auditoría operacional en el ámbito de sus servicios de atención al cliente, se demuestra la necesidad de implementar este proceso de control en las empresas para mejorar los servicios que actualmente se brindan.

Por tanto, el objetivo general del presente proyecto queda demostrado, teniendo en cuenta que se ha evidenciado *la necesidad de implementar procesos de auditoría operacional en empresas de telecomunicaciones para garantizar la calidad de los servicios.*

CAPÍTULO V

PROPUESTA

MODELO DE AUDITORÍA OPERATIVA PARA LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE LA PAZ

5.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de La Paz, están cada vez otorgando mayor cobertura con los servicios que brindan, tanto a nivel de telefonía fija como de telefonía celular, lo que sin duda es beneficioso para los usuarios en general, sin embargo, al margen de estar creciendo en sus niveles de ventas, no se observa que este proceso vaya en correlación con el mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan.

Tal situación ha sido constatada en la presente investigación, donde también se ha verificado que los clientes de todas las empresas estudiadas en una gran proporción no están satisfechos por los servicios que reciben. En tal sentido, es necesario que las empresas de manera periódica implementen procesos de auditoría operacional para que de ese modo se identifiquen con claridad factores que pudieran estar limitando la calidad de los servicios en general, pero particularmente de los servicios de atención al cliente, es decir, de aquellas instancias en las que el personal de la empresa se encuentra en contacto con el cliente.

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 Objetivo general

El modelo de auditoría operacional en el presente proyecto tiene el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de telecomunicaciones en niveles de atención al cliente.

5.2.2 Objetivos específicos

Los pasos a seguir en la implementación de un modelo de auditoría operacional se constituyen en los objetivos específicos del presente proyecto.

1. Familiarizarse con la empresa con el objeto de apreciar en forma general sus problemas.

El auditor que vaya a encargarse de realizar la auditoría operacional en cuanto a los servicios de las empresas de telecomunicaciones, deberá en primera instancia enterarse de todos los pormenores relacionados con el proceso de prestación de servicios (servucción) y las actividades administrativas involucradas.

2. Recurrir a conocimientos generales sobre el tema con el propósito de asociar éstos con los problemas de la empresa. Recurrir a la experiencia profesional.

Es importante que el auditor esté muy bien informado respecto a las características de los servicios de telecomunicaciones desde el punto de vista de la atención al cliente, pero también debe informarse sobre las cuestiones técnicas para de ese modo, hacer evaluaciones más precisas y pertinentes para resolver los problemas actuales.

3. Formular los problemas específicamente de carácter operativo y analizar el efecto que éstos tienen en los resultados del ejercicio.

En esta etapa, el auditor debe identificar de manera preliminar el o los problemas que afectan la prestación de servicios y que determinan un elevado nivel de insatisfacción en los clientes de las empresas.

4. Formular hipótesis que permitan detectar las formas más adecuadas de adelantar las investigaciones que sean necesarias.

Es necesario que el auditor proceda a realizar la auditoría operacional en base a una hipótesis de trabajo, la misma que le permitirá tener un norte u objetivo a alcanzar. Para ello, debe inferir las implicaciones de las hipótesis formuladas, esto es analizar las causas y consecuencias que originan los problemas o los efectos en las operaciones que actualmente se están dando.

5. Observación de los procesos operativos y recoger información sobre ellos

La identificación precisa de estos problemas debe hacerse con base a la información que presente la empresa, así como con la información que recabe el mismo auditor a través de instrumentos, como la encuesta, la entrevista y la observación directa.

6. Conclusiones que permitan la confirmación, de negación o reformulación de la hipótesis

Una vez recabada la información de la empresa, es necesario que el auditor sistematice toda la información en base a categorías seleccionadas y ordenadas para verificar la hipótesis sobre la cual, ha basado su análisis.

9. Descripción de los hallazgos y comunicación a los afectados

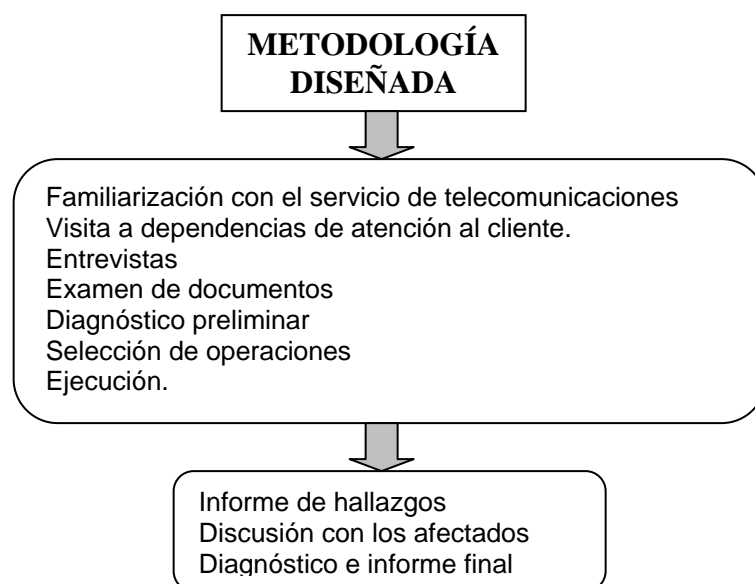
El auditor operativo de las empresas de telecomunicaciones debe hacer un informe previo de los hallazgos más relevantes del proceso de auditoría y comunicar a quienes están involucrados en las deficiencias detectadas.

10. Diagnóstico y recomendaciones

Una vez que el auditor haya evaluado toda la información, éste debe emitir su informe final donde plasme todos los resultados del diagnóstico y emita sus recomendaciones en relación a los puntos críticos evaluados en el proceso de prestación de servicios de telecomunicaciones por parte de las empresas en la ciudad de La Paz.

5.3 EL PROCESO DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Los pasos para efectuar el trabajo de autoditoría operacional en las empresas de telecomunicaciones en la ciudad de La Paz, se resumen en el siguiente esquema:



5.4 HERRAMIENTAS A EMPLEAR POR PARTE DEL AUDITOR

El auditor operacional en el proceso de realización de la auditoría empleará las siguientes herramientas, las mismas que se clasificarán en personales y formales:

1. Personales:

a. Actitud mental para analizar las diferentes situaciones. El auditor operacional cuando se predisponga a indagar los diferentes procesos que se realizan en las empresas de telecomunicaciones, deberá estar predispuesto en muchos casos a recibir negativas por parte del personal involucrado en los procesos evaluados, o generar anticuerpos entre los que posiblemente se vean afectados.

b. Independencia de criterio. En ningún caso el auditor operacional deberá ser influenciado por algún personero de la empresa para sesgar su criterio respecto al funcionamiento o proceso involucrado en la prestación del servicio.

2. Formales:

- a. Examen del control interno.
- b. Información de los estados financieros:
 - Razones financieras.
 - Análisis de variaciones.
 - Determinación de tendencia.
 - Punto de equilibrio.

Al ejecutar el trabajo importa tener presente:

1. Tiempo a dedicar personalmente al trabajo.

2. Encaminar esfuerzos hacia el logro de mayor eficiencia en operaciones.
 - Simplificación de métodos.
 - Disminución de costos.
 - Mejoras en el rendimiento, etc.
3. Realizar el trabajo con el máximo de objetividad posible.
4. Ponderar en forma apropiada los conceptos de corto y largo plazo.
5. Introducir nuevas técnicas y formas de operación (lo que no se ha hecho y debe hacerse).
6. Implantación de recomendaciones de su informe queda fuera del alcance de la Auditoria Operacional.

5.5 AUDITORIA DE LAS AREAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

En la empresa de telecomunicaciones, la función producción del servicio (servucción) es la más importante. De allí que su auditoría implicará un análisis de la planeación de esa producción del servicio, el control de sus costos, control de calidad, el proceso de prestación del servicio, y por su puesto, las instancias de atención al cliente.

1. OBJETIVO:

Examinar todas las actividades del proceso de producción del servicio para detectar los puntos débiles en él y sugerir métodos de cambio para mejorarlas, logrando una mayor eficiencia y mejorar en la calidad del servicio.

2. POLITICAS:

El auditor deberá:

- ✓ Verificar la claridad y adecuación de las políticas de producción del servicio de operaciones de producción y la eficiencia del personal que ejecuta este proceso.
- ✓ Examinar la calidad y costo de los servicios, al igual que los factores limitantes de la calidad de los servicios, tanto en cuanto a soporte físico como del personal que trabaja en la prestación de los servicios.

3. PROGRAMA:

- ✓ Familiarización con las operaciones de producción del servicio de la Empresa de telecomunicaciones y con otras del ramo por medio de recolección externa e interna de datos relacionados y visitando dependencias de atención al cliente para obtener información directa de los procesos de servicios en ellas.
- ✓ Estudiar los cuestionarios de Control Interno para establecer los controles existentes y los que hagan falta.
- ✓ Obtener información sobre ciertos puntos que presenten interés para el auditor. La forma de obtener esta información adicional es: cuestionarios; entrevistas, diagramas. etc. En esta parte es conveniente entrevistarse con el personal relacionado para obtener una información mas objetiva.
- ✓ Hacer una evaluación de todo lo obtenido para emitir un juicio crítico que determine situaciones que puedan mejorarse y hacer recomendaciones.
- ✓ Discutir las recomendaciones con los afectados, con el propósito de canalizar el conocimiento que ellos tengan en beneficio del trabajo por desarrollar.

- ✓ Otros según la experiencia del auditor.

5.6 VENTAS DEL SERVICIO:

Partiendo de hecho de que toda empresa debe generar ingresos que aseguren su existencia en el mercado. Se debe examinar la función ventas del servicio como parte del proceso de atención al cliente, teniendo en cuenta tres (3) aspectos: Objetivo. Políticas y Programa.

1. OBJETIVO:

Con la visión de que esta operación constituye el elemento que eleva los ingresos y hace frente a los gastos y costos operacionales, el auditor deberá examinar el conjunto de actividades y aspectos administrativos que están contenidos en esta operación, para elevar la eficiencia dando recomendaciones adecuadas a las circunstancias.

2. POLITICAS:

El auditor deberá tener en cuenta los factores que inciden directamente en el conjunto de actividades de esta operación. Ellos son: Actitud del personal de ventas, soporte físico (ambientes y equipamiento) para la operación de ventas y, servicios complementarios que se ofrecen al cliente. Asimismo, el auditor debe analizar:

- a) Si las políticas sobre ventas son claras y los objetivos alcanzables.
- b) Evaluar los planes trazados para alcanzar esos objetivos.
- c) Analizar los estándares de ejecución.

3. PROGRAMA:

- ✓ Obtener información sobre las políticas de ventas de la empresa.
- ✓ Análisis de la información existente en relación a los servicios complementarios que se ofertan con el servicio principal que es el de las telecomunicaciones.
- ✓ Revisar los expedientes de auditoría anteriores e informes que permitan concretar algunos aspectos del problema.
- ✓ Elaboración y ejecución de entrevistas para verificar el cumplimiento eficiente de las políticas de la empresa. Esta información debe obtenerse directamente del personal relacionado, visitando las instalaciones del Departamento y de paso conociendo el nivel de preparación que el personal posee.
- ✓ Análisis detallado de los productos bandera de la organización, determinando distintos aspectos, pero en particular, el volumen de devoluciones y pedidos no surtidos, revisión de los canales de distribución en comparación con el volumen de ventas de cada uno.
- ✓ Elaboración de un informe donde se han jerarquizado los hallazgos de acuerdo a la cuantificación del efecto de los problemas detectados, y de un método de comprobación continua de la información obtenida.

5.7 PERSONAL

El personal de cualquier organización es el recurso más importante de los recursos existentes en ella. De allí que la auditoría de esta función abarque aspectos tan importantes como aquellos relacionados con vinculación y desarrollo

de personal, la estructura orgánica, la coordinación de la producción de los servicios con otros de la empresa, la descripción de puestos, etc.

1. OBJETIVO:

Realizar un estudio y evaluación de las políticas y procedimientos relacionados con la administración y control del personal en el área de prestación de servicios y atención al cliente.

2. POLITICAS:

El auditor deberá detectar e informar las verdaderas relaciones entre los distintos factores humanos al igual que las personas que desarrollen por sus capacidades para así sugerir promociones u obtener una imagen cada vez más clara del funcionamiento de la organización en el área de atención al cliente.

3. PROGRAMA:

- ✓ Analizar si son adecuadas las políticas y procedimientos para asignar el personal más capacitado en el área de atención al cliente.
- ✓ Evaluación de la estructura de la organización que permita identificar si se aplican adecuadamente los principios de autoridad, reconociendo derechos y obligaciones que tienen, tanto el trabajador como la empresa.
- ✓ Efectuar el análisis del Manual de funciones y confrontarlo con las actividades que desempeña el trabajador en el área de atención al cliente.
- ✓ También se debe evaluar los diferentes factores imputables que determinan el costo del personal; el método usado en el cálculo del valor de los

recursos humanos de la empresa; los procedimientos usados para la acumulación tanto del costo como del valor de esos recursos.

- ✓ Analizar los diferentes medios de control que aplique la empresa en términos de horas de trabajo, retardos, fechas de vacaciones, pagas por anticipos a cesantías, salarios, horas extras, reconocimiento de méritos, programas recreativos y educativos, etc.

5.8 SOPORTE FÍSICO

Dado que el soporte físico es uno de los factores fundamentales en la prestación del servicio y la calidad del mismo, el auditor debe hacer un análisis del soporte físico de la prestación del servicio en el área de atención al cliente.

1. OBJETIVO:

Realizar un estudio y evaluación de las instalaciones de la empresa en el área de atención al cliente en función a las características de los servicios ofertados, las políticas de la empresa, el personal encargado de prestar los servicios y el flujo de clientes que acuden a las dependencias.

2. POLITICAS:

El auditor debe emitir un informe en relación a las instalaciones físicas de la empresa en el área, si se adecuan para satisfacer las necesidades de atención al público en función a la afluencia del mismo, sus requerimientos y demandas, así como el de emitir un criterio respecto a las condiciones laborales del personal de atención al cliente.

3. PROGRAMA:

- ✓ Analizar si son adecuadas las instalaciones de la empresa para prestar los servicios de atención al cliente.
- ✓ Efectuar un análisis de la cantidad de personas que hacen fila en las dependencias de la empresa para ser atendidos.
- ✓ Evaluar la proporción de personas que esperan y logran ser atendidos en la plataforma de atención al cliente, y cuantificar la cantidad de personas que abandonan la fila por el largo tiempo de espera.
- ✓ Analizar el equipamiento dotado al personal de atención al cliente, para determinar si éste es el adecuado para prestar un servicio de calidad de acuerdo a las políticas de la empresa.
- ✓ Efectuar un análisis de los horarios de atención al cliente, para verificar si estos se adecuan a los momentos en que los clientes acuden con mayor frecuencia.

5.9 ANÁLISIS DE PROCESOS

El auditor operacional, debe fundamentalmente evaluar cómo se están realizando los procesos y operaciones propias de la prestación de servicios en el área de atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones.

Esta etapa se fundamenta en cinco cuestionamientos, los cuales deben ser analizados conjuntamente, no pueden analizarse por separado, pues aunque cada uno de ellos pareciera tener objetivos diferentes, la relación y dependencia que tienen entre sí es muy estrecha y su concepción en forma global ayuda a lograr resultados impresionantes, ya que el proceso puede llegar a tener muchas más

probabilidades de ser rediseñado si se analiza desde los cinco puntos de vista, lo cual lógicamente aumenta las opciones de cambio y eliminación de actividades innecesarias, logrando con ello reducir el tiempo de respuesta y la consecución de los objetivos en forma más efectiva.

La numeración de primero a quinto, no describe mayor o menor importancia para cada uno de ellas, solamente se utiliza para efectos metodológicos que faciliten su comprensión e interpretación, pero la secuencia de los cuestionamientos debe ser flexible y adecuarse al criterio del ente evaluador o de las características particulares del proceso y sus actividades componentes.

Es probable que el proceso evaluado pueda ser rediseñado con solo contestar un de cuestionamiento, pero es recomendable que aunque sea así, no se descarten los demás, puesto que cabe la posibilidad de que las actividades evaluadas puedan ser rediseñadas con el apoyo de las demás, con lo cual se logrará realizar un rediseño mucho más drástico y exitoso.

PRIMERA EVALUACIÓN:

Los cuestionamientos claves son:

- Qué se hace para prestar el servicio de atención al cliente?
- Por qué se hace dicho proceso, cuál es la necesidad y relación con los otros procesos?
- Para que se hace, cuál es el fin?

Su objetivo es evaluar la necesidad o utilidad del proceso, qué ocurriría si se dejara de realizar alguna de las actividades que lo integran, pero sobre todo, cuál es la relación de este proceso con las políticas de atención al cliente que tiene la empresa. Si realmente dicho proceso se encuentra enmarcado dentro lo planificado.

Las alternativas de respuesta solamente pueden ser dos:

- a) Concluir en que el proceso no es necesario y que el eliminarlo por completo no ocasionaría ningún problema o desajuste dentro de la empresa.
- b) Concluir en que el proceso es necesario y que el eliminarlo por completo si ocasionaría problemas o desajustes dentro de la empresa.

Si la conclusión es la descrita en el inciso A, definitivamente es un proceso que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarlo.

Si la conclusión es la descrita en el inciso B, los mismos cuestionamientos deben enfocarse hacia cada una de las actividades que integran el proceso.

En este caso para cada una de las actividades, nuevamente vuelven a existir los mismos cuestionamientos y las mismas dos alternativas de respuesta.

c) Concluir en que la actividad no es necesaria y que el eliminarla por completo no ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.

d) Concluir en que la actividad es necesaria y que el eliminarla por completo si ocasionaría problemas o desajustes dentro del proceso.

Si la conclusión es la descrita en el inciso C, definitivamente es una actividad que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarla.

Si la conclusión es la descrita en el inciso D, los cuestionamientos deben enfocarse hacia la forma en la que se realiza la actividad, a través de una segunda evaluación.

SEGUNDA EVALUACIÓN:

El cuestionamiento clave es:

- Cómo se hace el proceso?

Su objetivo es determinar si la forma en la que se realiza la actividad es la más adecuada o la misma puede realizarse de alguna otra forma que pudiese ser más efectiva y que ayude a facilitar al proceso en general.

Es importante que esta evaluación sea apoyada por una tercera, la cual ayudará a facilitar el diagnóstico de cada una de las actividades objeto de análisis.

TERCERA EVALUACIÓN:

El cuestionamiento clave es:

- Cuándo se hace?

Su objetivo es establecer si realizar la actividad en ese momento es imprescindible para no entorpecer la secuencia del proceso, o si la misma puede realizarse en otro momento o incluso fusionarse con otra actividad, lo cual ayudaría a que el proceso en general pudiese reducirse en tiempo de respuesta y con ello obtener los mismos resultados pero en forma más eficiente.

Existen muchas actividades que aparentemente son parte del proceso, pero que pueden realizarse antes o después de aquellas actividades que han sido identificadas como estrictamente necesarias.

Este cuestionamiento ayudará a establecer si el momento en el que se realiza la

actividad es el más oportuno y si su ausencia temporal ocasiona interrupción al proceso en general.

Obviamente después de realizar las primeras dos evaluaciones se puede llegar a la conclusión de que la actividad es necesaria, pero aún así puede darse el caso de que el realizarla en otro momento no interrumpa la secuencia del proceso, sino por el contrario agilice el tiempo de respuesta para el logro de los objetivos.

Al realizar estos cuestionamientos surge otro enfoque de evaluación complementario para el diagnóstico del proceso, el cual se fundamenta en el lugar en donde se ejecuta cada actividad.

CUARTA EVALUACION:

El cuestionamiento clave es:

- En donde se hace?

El enfoque es de tipo estructural y su objetivo es determinar si el departamento o área en donde se realiza es el más adecuado o puede cambiarse hacia otra área dentro de la estructura que permita facilitar su realización y obtener mejores resultados.

Es común que dentro de las empresas muchos de los departamentos ó áreas de que la integran realizan actividades que se alejan totalmente de la misión para la que fueron creadas, logrando con ello tener duplicidad de funciones.

Esta evaluación debe ser analizada con mayor objetividad porque probablemente el redistribuir la actividad hacia otros departamentos pueda tener como consecuencia que en lugar de facilitar el proceso el mismo pueda complicarse aún más.

Bajo los principales lineamientos de la auditoría operacional, la estructura de la organización debe adecuarse a las características de los procesos y no a la inversa, sin embargo, no se puede descartar que en algunas ocasiones la especialización y misión de cada una de sus áreas componentes ayuden a eficientizar las actividades del proceso.

Este cuestionamiento está ampliamente ligado al cuestionamiento anterior, ya que si después del análisis del momento en el que debe realizarse la actividad se concluye en que no afecta la secuencia del proceso, probablemente la misma pueda realizarse en otro lugar logrando con ello crear procesos más puros y menos complejos para sus ejecutantes y para los clientes.

El complemento a este cuestionamiento está basado en el factor humano, el cual es objeto de la última evaluación dentro del diagnóstico del proceso.

QUINTA EVALUACION:

El cuestionamiento clave es:

- Quién lo hace?

Su objetivo es analizar las características del recurso humano, las facultades que tiene para desarrollar las actividades que integran el proceso y determinar si es el indicado para realizarlas.

El diagnóstico de este cuestionamiento gira al rededor de la evaluación anterior, pues definitivamente la estructura de la empresa fundamenta las aptitudes y características del personal que integra a cada una de sus áreas y/o departamentos integrantes.

En algunas ocasiones las actividades son realizadas por personal no calificado y

las mismas necesitan ser realizadas por personal con algunas características, aptitudes y algún tipo de especialización que se adecue a ellas para lograr ser más efectivos.

En otros casos las actividades son realizadas por personal sobre calificado, lo cual se convierte en desperdicio de recurso humano y a la vez descontento por parte del mismo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Es evidente que los servicios de telecomunicaciones en la actualidad son ampliamente requeridos, el universo de demandantes de estos servicios está en permanente crecimiento, lo cual, determina que las empresas dedicadas a prestar estos servicios tienen prácticamente un mercado asegurado, lo que en determinado momento puede generar un descuido en las empresas por mejorar la calidad de sus servicios por la alta demanda existente.

Tal situación, de alguna manera se ha evidenciado con la presente investigación donde un gran porcentaje de actuales clientes de las empresas sujetas de estudio no están satisfechas con el servicio recibido, particularmente cuando acuden a las dependencias u oficinas de las empresa a requerir algún servicio adicional o solucionar un problema con el servicio que reciben al momento.

La atención al cliente es uno de las instancias más propensas a generar conflictos con el cliente, por lo cual el sistema de servucción aparentemente contiene ciertos elementos que no le están permitiendo alcanzar resultados óptimos en cuanto a la calidad de los servicios.

Las empresas consideran por su parte, que todo el proceso de producción del servicio (servucción), tiene la suficiente capacidad para generar resultados favorables en cuanto a la calidad del servicio, lo que no se evidencia en el ámbito de los clientes, es decir, de su nivel de satisfacción por el servicio que reciben.

Por tanto, se evidencia que en algunos procesos del sistema de servucción pueden haber elementos que están perjudicando que la calidad de los servicios sea óptima, lo que motiva a plantear la necesidad de aplicar un proceso de

auditoría operacional a las empresas de telecomunicaciones, principalmente en áreas de prestación de servicios.

6.2 RECOMENDACIONES

Es importante tomar en cuenta que para la aplicación de un proceso de auditoría operativa, todo el recurso humano que presta servicios en las empresas deben estar concientes de la necesidad de brindar información verídica y actualizada inherente a las tareas que realizan.

Para ello es necesario que previo a la aplicación de una auditoría operativa, se informe y se haga partícipe al personal del proceso que se quiere implementar.

Por otro lado, los clientes también deben estar informados de que las empresas aplican procesos de auditoría operativa de los servicios que reciben para de ese modo generar mayor confianza entre ellos, sabiendo que las empresas se preocupan por mejorar sus servicios.

Asimismo, se considera necesario recomendar que se deben crear normas estatales orientadas a generar procesos de auditoría operacional de manera periódica, para que esta acción no sea solo una decisión opcional de las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones, sino más bien una norma obligada, estableciéndose que periódicamente se aplique y se informe de manera pública sobre estos procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALASTRISTA G. Miguel Ángel. "Auditoria Operativa; Ética y Contabilidad". Edic. Cusco Perú. 2007.
2. BUENO C. Eduardo. "Los Principios de la Auditoria Operativa". Revista Contaduría. Universidad de Antioquia. Colombia. 2005.
3. CHIAS Josep. "El Mercado son Personas". Edi. Mc Graw Hill. México. 1992.
4. CIA World Factbook y Unión Internacional de Telecomunicaciones.
5. DALE H. Besterfield. "Control de Calidad". Edi. Prentice Hall. México. 1994.
6. EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric. "Servucción – El Marketing de Servicios". Editorial, McGraw -Hill; Madrid-España. 1989.
7. KOTLER Philip, AMSTRONG Gary. "Mercadotecnia"; Editorial Prentice Hal; Sexta edición, México, 1996.
8. KUHLMAN Federico y ALONSO C. Antonio. "Información y telecomunicaciones". Edit. Fondo de Cultura Económica. México. 1997.
9. LOVELOCK H. Chistopher; "Mercadotecnia de Servicios"; Editorial, Pretince Hall. Hispanoamericana S.A. México. 1997.
10. NUDMAN Puyol "Manual de Auditoria Operativa".
11. PIERRE Eiglier y LANGEARD Eric. Editorial, McGraw-Hill. 1989.
12. RICO Rubén. "Calidad Estratégica Total". Edi. Macchi. Buenos Aires. 1993.
13. STANTON, William. "Fundamentos de mercadotecnia". Edit. McGraw-Hill. México.
14. TAYLOR y GLEZEN. "Auditoría, Conceptos y Procedimientos". Ediciones Orientación. México. 1988.

15. VILLARROEL G. Efraín Franz. "Auditoria Operativa". Universidad Central. 2007.
16. W. EARL SASSER, OLSEN Paul y WYCKOFF Daryl, "Management of Service Operations: Text, Cases and Readings". Boston: Ally & Bacon, 1978.
17. WELLINGTON Patricia. "Como brindar un servicio integral al cliente". Edi. Mc Graw Hill, Colombia, 1997.

Páginas web:

- ◆ <http://www.itu.int/newsroom/wtd/2004/index-es.html>
- ◆ <http://www.itu.int/newsroom/wtd/2004/index-es.html>

TABULACIÓN

DIRIGIDO A CLIENTES DE LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

1. Según su opinión cómo califica al desempeño del personal que atiende al público en plataforma de atención al cliente en la empresa que recibe servicios de telecomunicaciones?

	Entel		Tigo		Viva	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	14	8%	21	12%	17	10%
Bueno	21	12%	22	13%	52	30%
Regular	76	44%	52	30%	78	45%
Malo	62	36%	78	45%	26	15%
TOTAL	173	100%	173	100%	173	100%

2. ¿Cuál es la calificación que le puede dar al servicio que le brinda la empresa?

	Entel		Tigo		Viva	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	21	12%	26	15%	19	11%
Bueno	24	14%	33	19%	43	25%
Regular	73	42%	61	35%	67	39%
Malo	55	32%	54	31%	43	25%
Total	173	100%	173	100%	173	100%

3. ¿Cómo fue atendido la última vez que acudió a la empresa por algún servicio o reclamo?

	Entel		Tigo		Viva	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Con amabilidad y prestancia en resolver su problema	17	10%	16	9%	26	15%
Le atendieron de mal humor	55	32%	52	30%	48	28%
No le quisieron atender	28	16%	24	14%	21	12%
Dijeron que regresara otro día	31	18%	42	24%	36	21%
Derivaron a otra oficina y así sucesivamente	31	18%	26	15%	26	15%
Atención no fue personalizada, sino a través de notas	10	6%	14	8%	16	9%
Total	173	100%	173	100%	173	100%

4. ¿Dieron solución a su requerimiento cuando acudió a la empresa?

	Entel		Tigo		Viva	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Solucionaron el problema después de mucho trámite	59	34%	52	30%	55	32%
Solucionaron el problema rápidamente	31	18%	42	24%	28	16%
Se solucionó parcialmente el problema	48	28%	45	26%	50	29%
No se solucionó de ninguna manera	35	20%	35	20%	40	23%
Total	173	100%	173	100%	173	100%

5. ¿Cuál es su opinión en relación a la infraestructura y ambientes que tiene la empresa para la atención al cliente?

	Entel		Tigo		Viva	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	45	26%	48	28%	50	29%
Parcialmente adecuada	69	40%	61	35%	66	38%
No es adecuada	59	34%	64	37%	57	33%
Total	173	100%	173	100%	173	100%

6. ¿Cómo observa generalmente las filas en ventanillas de atención al cliente?

	Entel		Tigo		Viva	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Con largas filas	48	28%	52	30%	43	25%
Filas relativamente largas	62	36%	54	31%	69	40%
Con poca gente por efecto de la rápida atención	38	22%	50	29%	33	19%
Con poca gente por efecto de la no influencia de público	24	14%	33	19%	28	16%
Total	173	100%	189	109%	173	100%

MODELO DE AUDITORÍA OPERATIVA PARA LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE LA PAZ

Las empresas de telecomunicaciones de la ciudad de La Paz, están cada vez otorgando mayor cobertura con los servicios que brindan, tanto a nivel de telefonía fija como de telefonía celular, lo que sin duda es beneficioso para los usuarios en general, sin embargo, al margen de estar creciendo en sus niveles de ventas, no se observa que este proceso vaya en correlación con el mejoramiento de la calidad de los servicios que brindan.

Tal situación ha sido constatada en la presente investigación, donde también se ha verificado que los clientes de todas las empresas estudiadas en una gran proporción no están satisfechos por los servicios que reciben. En tal sentido, es necesario que las empresas de manera periódica implementen procesos de auditoría operacional para que de ese modo se identifiquen con claridad factores que pudieran estar limitando la calidad de los servicios en general, pero particularmente de los servicios de atención al cliente, es decir, de aquellas instancias en las que el personal de la empresa se encuentra en contacto con el cliente.

Es evidente que los servicios de telecomunicaciones en la actualidad son ampliamente requeridos, el universo de demandantes de estos servicios está en permanente crecimiento, lo cual, determina que las empresas dedicadas a prestar estos servicios tienen prácticamente un mercado asegurado, lo que en determinado momento puede generar un descuido en las empresas por mejorar la calidad de sus servicios por la alta demanda existente.

Tal situación, de alguna manera se ha evidenciado con la presente investigación donde un gran porcentaje de actuales clientes de las empresas sujetas de estudio no están satisfechas con el servicio recibido, particularmente cuando acuden a las dependencias u oficinas de las empresa a requerir algún servicio adicional o solucionar un problema con el servicio que reciben al momento.

