

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO EN EL AREA DE
ATENCION AL CLIENTE MEDIANTE UN PLAN DE CAPACITACION EN
LA EMPRESA LUZ DEL SUR SAA – SAN JUAN DE MIRAFLORES
2021.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PRESENTADO POR EL BACHILLER
ROMERO HUAMAN, LIZBETH ANGELA**

**ASESOR
TIPISMANA NEYRA, MARCO ANTONIO**

**Villa El Salvador
2021**

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por darme fuerzas en cada momento difícil y guiarme por el buen camino, también va dedicado a mi familia Romero Huaman que son mi motivo para seguir creciendo personalmente y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la familia que me brindo.

A la universidad por esos 5 años de enseñanza y por la apertura del V programa de titulación por la modalidad de trabajo de suficiencia profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional, por la confianza y el amor que siempre me han brindado.

A mis hermanos que siempre están conmigo, en los buenos y malos momentos.

A mi asesor Marco Antonio Tipismana Neyra por el apoyo, la guía y consejos para el desarrollo del presente trabajo.

A la empresa Luz del Sur S.A.A. por darme la oportunidad de formar parte de su equipo, por las enseñanzas y por su apoyo en brindarme lo necesario para desarrollar el trabajo de suficiencia profesional.

A mis amigas, Gina Frisancho y Mayra Condori por esos más de 8 años de amistad incondicional.

ÍNDICE

LISTADO DE FIGURAS	VI
LISTADO DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Contexto	2
1.2. Delimitación	5
1.2.1. Temporal	5
1.2.2. Espacial.....	5
1.3. Objetivos del informe de suficiencia	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivo Especifico	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes:	6
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	6
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	7
2.2. Bases teóricas	9
2.2.1. Capacitación.....	9
2.2.2. Factores que influyen en la capacitación	10
2.2.3. Tipos de capacitación	11
2.2.4. Proceso de la capacitación	11
2.2.5. Técnicas de capacitación	13
2.2.6. Servicio al Cliente	14
2.2.7. Importancia del servicio al cliente	15
2.2.8. Teoría SERVQUAL.....	16
2.2.8.1. Elementos tangibles.....	17
2.2.8.2. Fiabilidad.....	17
2.2.8.3. Capacidad de respuesta	18
2.2.8.4. Seguridad.....	18
2.2.8.5. Empatía.....	18
2.3. Bases conceptuales	19
2.3.1. Capacitación.....	19

2.3.2.	Programa de capacitación	19
2.3.3.	Servicio al cliente.....	19
2.3.4.	Modelos SERVQUAL.....	19
2.3.5.	Brechas	19
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL		20
3.1.	Contexto laboral.....	20
3.1.1.	Misión.....	20
3.1.2.	Visión.....	20
3.1.3.	Valores	20
3.1.4.	Organigrama.....	21
3.1.5.	Zonas de concesión.....	21
3.1.6.	Descripción del problema	22
3.2.	Metodología	23
3.2.1.	Diseño de investigación.....	23
3.2.2.	Población y muestra de estudio.....	23
3.2.3.	Técnica para la recolección de datos.....	23
3.2.4.	Resultados del modelo SERVQUAL	26
3.2.4.1.	Análisis de las expectativas del cliente.....	26
3.2.4.2.	Análisis de las percepciones de los clientes.....	31
3.2.4.3.	Análisis comparativo	37
3.2.4.4.	Análisis de las brechas existentes para los clientes	44
3.2.4.5.	Análisis de las brechas existentes para los colaboradores:.....	47
3.2.4.6.	Análisis de la necesidad de capacitación	49
3.3.	Modelo de solución propuesto	50
3.4.	Resultados.....	56
CONCLUSIONES		57
RECOMENDACIONES.....		58
BIBLIOGRAFÍA.....		59
ANEXOS.....		61

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de capacitación	12
Figura 2. Ciclo de la capacitación.....	13
Figura 3. Las 10 dimensiones iniciales del modelo SERVQUAL	17
Figura 4. Calidad Total en la gestión de servicio.	25
Figura 5. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de los elementos tangibles.	26
Figura 6. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de la fiabilidad.....	27
Figura 7. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de la capacidad de respuesta.	28
Figura 8. Gráfico representativo de los resultados de las expectativas de la seguridad.	29
Figura 9. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de la empatía.....	30
Figura 10. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de los elementos tangibles.	31
Figura 11. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la fiabilidad.....	32
Figura 12. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la capacidad de respuesta.	34
Figura 13. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la seguridad.	35
Figura 14. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la empatía.....	36
Figura 15. Grafico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de los elementos tangibles.	37
Figura 16. Grafico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la fiabilidad.....	39
Figura 17. Gráfico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la capacidad de respuesta.	40
Figura 18. Gráfico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la seguridad.	41

Figura 19. Grafico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la empatía.	43
Figura 20. Resumen gráfico de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL a los clientes por dimensión.	45
Figura 21. Resumen gráfico de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL a los colaboradores por dimensión.	48

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Producción de energía eléctrica por región 2021 vs 2020 (GWh).....	3
Tabla 2. Calidad Total en la gestión de servicio.	18
Tabla 3. Distritos de concesión de la empresa Luz del Sur SAA	21
Tabla 4. Resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL por dimensión.	44
Tabla 5. Resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL por dimensión aplicada a los colaboradores.	47
Tabla 6. Cuadro comparativo de brechas detectadas mediante colaborador y cliente.	49
Tabla 7. Programa de capacitación LUZ DEL SUR SAA- SAN JUAN.	52
Tabla 8. Cronograma del plan de capacitación LUZ DEL SUR SAA- SAN JUAN.	53
Tabla 9. Presupuesto estimado para el plan de capacitación LUZ DEL SUR SAA- SAN JUAN.	54
Tabla 10. Cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción del programa.	55

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional ha demostrado las necesidades o brechas existente en la empresa Luz del Sur SAA en la sucursal de San Juan de Miraflores los cuales traen como consecuencia un mal servicio en atención al cliente y registro de muchos reclamos.

Por ello esta investigación propone la mejora del servicio en el área de atención al cliente mediante un plan de capacitación en la empresa Luz del Sur SAA- San Juan de Miraflores 2021

Debido a la naturaleza cuantitativa del trabajo de investigación, el diseño a emplearse es transversal, no experimental donde se toma como población a los clientes de la sucursal de San Juan de Miraflores de la empresa Luz del Sur y como muestra solo a 135 clientes teniendo en cuenta la hora con más afluencia. Los datos se obtuvieron mediante la aplicación del modelo SERVQUAL a través de un cuestionario de 22 preguntas para las percepciones y expectativas.

Se encontró que existían muchas brechas debido que la empresa no llega a cumplir con las expectativas de los clientes y en algunos casos hasta genera insatisfacción. Teniendo en cuenta las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL solo los elementos tangibles obtuvieron resultados promedio de 5, las demás dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad obtuvieron un promedio de 4 en las declaraciones es decir los clientes no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con el servicio de atención al cliente.

En base a los resultados se diseña un plan de capacitación teniendo en cuenta las dimensiones con bajo promedio el cual permitirá reducir o eliminar esas brechas existentes y en consecuencia reducir el número de reclamos de los clientes. El beneficio que se obtiene por un plan de capacitación es mayor al costo de pueda generarse porque permitirá aumentar los conocimientos, habilidades, actitudes entre otras herramientas que permita mejorar el desempeño de los colaboradores.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación que lleva como título “Propuesta de mejora del servicio en el área de atención al cliente mediante un plan de capacitación en la empresa Luz del Sur SAA- San Juan de Miraflores 2021” abarca la problemática que existe actualmente en la empresa sobre las necesidades de capacitación debido que los clientes no perciben un buen servicio de atención al cliente.

El logro de los objetivos de una empresa se obtiene mediante un buen desempeño de los colaboradores y este último se mejora mediante un plan de capacitación que este dirigido al área que requiera.

Las causas de que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio de atención al cliente son debido a una baja calidad de servicio.

El no implementar un plan de capacitación dentro de una empresa conlleva a colaboradores incapaces de poder solucionar o sobre llevar alguna situación que se le presente generando incomodidad e insatisfacción en los clientes.

La investigación se realizó para poder conocer cuáles son las necesidades o brechas existentes en la empresa Luz del Sur SAA en la sucursal de San Juan de Miraflores 2021 y que medidas correctivas se debe realizar.

En el primer capítulo sobre los aspectos generales, se desarrolla el contexto, delimitación temporal y espacial, objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo sobre el marco teórico, se desarrolla los antecedentes internacionales, antecedentes nacionales, bases teóricas y conceptuales.

El tercer capítulo sobre el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional, está compuesto por el contexto laboral, la metodología, modelo de solución propuesta, resultados y finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

El cliente es el principal foco de atención de una empresa porque ellos deciden de que empresa adquirir algún producto o servicio, son aquellos de los cuales se busca cumplir sus expectativas para que formen parte de una cartera de clientes de una empresa. La calidad de servicio al cliente determina la permanencia o fidelidad de un cliente hacia una empresa, cuando hablamos de un buen servicio al cliente nos referimos a la atención que se brinda a un consumidor, la confianza, la empatía, el respeto, el cumplimiento de expectativas tanto del producto como del servicio. Por ello si no se brinda un buen servicio al cliente este busca otras alternativas para adquirir el servicio o producto que desee en consecuencia no habría ingresos para la empresa es por ello la importancia de la calidad de servicio al cliente.

Actualmente la sociedad tiene un alto consumo de una de las fuentes de energía secundaria el cual es la electricidad, este se encuentra presente en nuestra vida diaria porque con ella funciona los diversos electrodomésticos, equipos, programas, sistemas con los cuales trabajamos a diario. Según el informe de los principales indicadores del sector eléctrico de agosto 2021 del Ministerio de Energía y minas, la producción total de energía eléctrica a nivel nacional aumento en un 6.5% a comparación del mes de agosto 2020.

Región	Agosto		Δ	Enero - Agosto		Δ
	2020	2021		2020	2021	
AMAZONAS	3	4	29%	24,8	30,8	24%
ANCASH	105	102	-3%	1 550	1 591	3%
APURIMAC	3	4	29%	34	33	-3%
AREQUIPA	92	102	11,9%	864	820	-5%
AYACUCHO	1,1	0,7	-40%	7,6	6,7	-12%
CAJAMARCA	44	75	69%	795	965	21%
CALLAO	348	362	4%	1 475	1 903	29%
CUSCO	137	141	3%	1 297	1 427	10,0%
HUANCAVELICA	773	768	-1%	7 074	7 074	0%
HUANUCO	61	63	4%	1 710	1 692	-1%
ICA	166	126	-24%	1 063	1 106	4%
JUNIN	161	175	9%	2 038	2 126	4%
LA LIBERTAD	66	105	61%	513	477	-7%
LAMBAYEQUE	4,8	5,2	8%	39	42	6%
LIMA	2 216	2 407	9%	12 254	15 311	25%
LORETO	34	33	-4%	364	266	-27%
MADRE DE DIOS	0,1	0,2	76%	5	1	-72%
MOQUEGUA	58	68	18%	422	467	11%
PASCO	56	44	-21%	660	612	-7%
PIURA	132	140	6%	853	987	16%
PUNO	75	56	-25%	748	747	0%
SAN MARTÍN	2	4	117%	32	33	1%
TACNA	13	13	1%	104	104	0%
TUMBES	1,1	1,1	0%	9	9	0%
UCAVALI	2	48	3006%	28	149	425%
Total Nacional	4 554	4 851	6,8%	33 963	37 977	11,8%

Tabla 1. Producción de energía eléctrica por región 2021 vs 2020 (GWh)

Fuente. Ministerio de Energía y Minas

En el Perú existen aproximado 21 empresas distribuidoras de energía eléctrica entre privadas y públicas una de ellas es la empresa privada Luz del Sur SAA con 27 años en el mercado con ventas superiores a 2.166 millones anuales la cual abastece a más de 940 mil clientes y atiende a 30 distritos de la zona este, centro, y sur de Lima Metropolitana. Cuenta con 11 sucursales y una de ellas es la sucursal ubicada en Jr. Maximiliano Carranza N°510-512 en el distrito de San Juan de Miraflores la cual será objeto de estudio, es una de las que tiene más capacidad para servicio en el área de atención al cliente donde se atiende solicitudes de nuevas conexiones, tramites documentarios, reclamos, entre otros.

Al ser un servicio indispensable se requiere de una entidad que regule dicho servicio es ahí donde interviene OSINERMINING y la Dirección General

de Electricidad mediante la Ley de Concesiones Eléctricas y la Norma de Calidad de Servicio. Ellos regulan, supervisan y verifican que las empresas eléctricas y de hidrocarburos brinden un servicio permanente, seguro y de calidad.

La sucursal de San Juan de la empresa Luz del Sur SAA recibe a diario clientes con consultas, quejas o reclamos los cuales el cliente espera una respuesta o solución mediante los colaboradores, pero existe mucha inconformidad por parte del cliente con respecto al servicio que se brinda debido que hay demora en la atención, la falta de conocimiento, empatía, seguridad, sensibilidad, fiabilidad para poder dar solución sobre alguna consulta, queja o reclamo, es decir algunas fases del proceso de atención son lentas y en muchos casos no brindan una solución al cliente generando una mal servicio. Como consecuencia de la inconformidad de los clientes con el servicio que se brinda muchos presentan reclamos formales en el libro de reclamaciones los cuales generan un egreso para la empresa cuando deberían solucionarse en la sucursal y así brindar un buen servicio al cliente. La falta de conocimiento, empatía, seguridad, sensibilidad, fiabilidad entre otros puntos generan que los colaboradores no puedan tener un buen desempeño generando un mal servicio al cliente y además de un mal clima laboral. En la empresa cuentan solo con una persona encargada de libro de reclamaciones a la cual se le deriva los casos complicados pero la cantidad de reclamos y quejas que se presentan en la sucursal no es suficiente para solo 1 persona, pero el detalle es que las soluciones se deben dar en las ventanillas y no esperar a ser derivados con la encargada es por ello la importancia de la capacitación a los colaboradores para que puedan solucionar los casos en el primer contacto que tiene el cliente.

Por ello que se plantea una propuesta de mejora del servicio al cliente mediante un plan de capacitación en la empresa Luz del Sur SAA-San Juan de Miraflores 2021.

1.2. Delimitación

1.2.1. Temporal

El presente trabajo de suficiencia profesional se ha desarrollado entre agosto a diciembre del presente año 2021 en el cual se identificó la situación actual de la calidad del servicio al cliente y la capacitación de los colaboradores de la sucursal de San Juan de la empresa Luz del Sur S.A.A.

1.2.2. Espacial

El presente trabajo de suficiencia profesional es realizado en la empresa Luz del Sur S.A.A en el área de servicio de atención al cliente en la sucursal ubicada en Jr. Maximiliano Carranza N°510-512 en el distrito de San Juan de Miraflores 2021.

1.3. Objetivos del informe de suficiencia

1.3.1. Objetivo General

Proponer la mejora del servicio en el área de atención al cliente mediante un plan de capacitación en la empresa Luz del Sur SAA- San Juan de Miraflores 2021.

1.3.2. Objetivo Especifico

Describir la percepción de los clientes sobre la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y los elementos tangibles en la prestación de servicios de los colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Luz del Sur SAA.

Proponer un plan de capacitación para lograr la mejora de los servicios en la prestación de servicios de los colaboradores del área de atención al cliente de la empresa Luz del Sur SAA.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

Guzmán Hernández, Alejandra Nayeli (2018) en su tesis “Propuesta de programa de capacitación en ventas y servicio al cliente como un elemento detonador del éxito del restaurante “El Pescador”, Villahermosa, Tabasco, México” para obtener el grado de licenciado en administración de empresas. Universidad de Sotavento. El objetivo del autor es elaborar un programa de capacitación en ventas y servicio al cliente como un elemento detonador del éxito del restaurante “El Pescador”. En esta investigación el autor trabajo con un instrumento de investigación como el cuestionario y la observación, la encuesta se realizó a 21 clientes que son los que asistieron en el día y también al dueño. Se obtuvo como resultado que más de 50% de encuestados son amistades del dueño y eso influyó que respondan teniendo en cuenta el lazo de amistad. El dueño tiene experiencia en la gastronomía, pero no requiere aumentar ingresos debido que aún no tiene competencia por la zona, además mediante la observación se detectó que los colaboradores no ponían mucha atención en las necesidades de los clientes y no tenían buena presentación. El autor concluyo que el éxito del restaurante depende de que sus vendedores estén capacitados para poder atender a los clientes de la manera adecuada y que los clientes estén satisfechos.

Martínez Cisneros, Juan José (2019) en su tesis “Propuesta de mejora de procesos para el servicio post-venta Volkswagen, CEPESA S.A.” para obtener el grado de Ingeniería Comercial. Pontifica Universidad Católica de Ecuador. El autor tuvo como objetivo proponer mejoras a cada uno de los procesos que se lleva a cabo, para el servicio post-venta. Como metodología uso la encuesta la cual fue realizada a 3 colaboradores que representan el 100% de la empresa en el taller. Como resultado se obtuvo que los trabajadores no tienen suficiente espacio para desarrollar de forma correcta su trabajo, además no disponen de todas las herramientas necesarias y su uniforme no es el adecuado, entre otras cosas lo que genera demora en el servicio, en uno de los proceso propuso la implementación de la metodología

de las 5 S, también propuso mejoras mediante flujogramas en cada procesos, para ello se requiere capacitar a los colaboradores con las nuevas propuestas y de esta forma mejorar el servicio al cliente. La investigación concluyo que la atención brindada por cada uno del personal de servicio post – venta se debe enfocar al cliente para fidelizarlo con la marca. De esta forma disminuirán las quejas, mejorando el ambiente de trabajo y el desempeño de los colaboradores.

Acosta Paz, Mauricio (2018) en su tesis “Determinar la percepción del servicio de atención al cliente de una farmacia hospitalaria en la zona oriente” para obtener el grado de maestro en administración de empresas. Universidad Autónoma de México. El autor tuvo como objetivo general evaluar y determinar el nivel de percepción de los pacientes o clientes por la calidad del servicio de atención de la farmacia. Es un estudio descriptivo, transversal y cuasi experimental. Se emplea como instrumento el cuestionario mediante el modelo SERVQUAL en el cual se tomó como muestra a 100 personas que fueron el total de visita durante 2 semana. Se obtuvo como resultado que la dimensión mejor percibida es la seguridad y la peor es la empatía. Se concluyó que se debe emplear un plan de capacitación donde se trabajen los puntos débiles de la empresa como la empatía.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Quintana Ruidías, Héctor Daniel (2019) en su tesis “La gestión de calidad en la capacitación y su incidencia en la atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro restaurante de Piura Cercado” para optar el grado académico de maestro de Administración. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Tiene como objetivo determinar que la gestión de calidad en la Capacitación tiene incidencia en la atención al cliente de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Servicios Rubro de Restaurantes de Piura Cercado 2019. El diseño de investigación utilizada fue no experimental de corte transversal en el cual se realizó el método del cuestionario a 39 micro y pequeñas empresas. Se obtuvo como resultado que sus propietarios sólo el 7,7% tienen estudios superiores, es decir el grado académico de los dueños de los restaurantes presentan un

déficit de conocimientos en administración de la calidad, capacitación, procesos y entre otros temas relacionados que ayudarían al crecimiento de la empresa. El 50 % expresa que, si tiene el conocimiento de la gestión de calidad, pero por charlas informativas de la municipalidad es decir el conocimiento es superficial, no hay interés de parte del empresario en capacitar a su personal debido que indican que es gasto para la empresa. Se concluyó que la atención al cliente que se brinda es regular no quedando el cliente satisfecho y en consecuencia si existe relación entre la gestión de calidad en la capacitación y la atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro restaurantes de Piura Cercado.

Garfias Vivanco, Meg Yósselin (2017) en su tesis “Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente de la empresa electro sur este S.A.A. de la provincia de Andahuaylas, región Apurímac” para optar el grado de licenciado en Administración de empresas. Universidad Nacional José María Arguedas. Tiene como objetivo determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la empresa Electro Sur Este S.A.A. de la provincia de Andahuaylas, región Apurímac. El diseño de investigación utilizada fue no experimental, transversal correlacional, se obtuvo como muestra a 360 clientes, la técnica de investigación fue la encuesta. Se obtuvo resultado que solo el 24.4% de clientes indica que la calidad de servicio es buena, 54.4% indica servicio regular y el 21.39% indica mal calidad del servicio. Es consecuencia el servicio en la empresa se encuentra por debajo de las expectativas del cliente debido que los colaboradores al no estar capacitados, no respetar la garantía, el incumplimiento de lo ofrecido dentro de plazo trae como resultado un mal servicio al cliente en la empresa Electro Sur Este S.A.A. Se concluyó que existe relación positiva entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Electro Sur Este S.A.A. de la provincia de Andahuaylas, región Apurímac.

Barrera Romero, Christian George; Prieto Flores, Gustavo Abimael (2017) en su tesis “Capacitación de los trabajadores y su influencia en su desempeño laboral en el banco de crédito del Perú-BCP, Huacho” para optar el grado de Licenciados en Administración de empresas. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Los autores tienen como objetivo determinar de qué manera la capacitación de los trabajadores influye en su

desempeño laboral en el área de operaciones en el Banco de Crédito del Perú – BCP, Huacho. En esta investigación los autores trabajaron con el tipo de diseño no experimental, transversal, descriptiva, correlacional causal explicativa. La muestra es de 22 trabajadores, los cuales es el total que trabajan en ventanilla, se utilizó como instrumento el cuestionario. Se obtuvieron como resultado que el 90.9% de los colaboradores no están satisfechos con los programas de capacitación por parte de la empresa y que más del 50% no pone en práctica lo aprendido, ello no permite mejorar el desempeño trayendo como consecuencia un mal servicio al cliente con respecto a consultas, reclamos o asesorías que soliciten los clientes.

Se concluye que la reacción a la capacitación influye significativamente en su desempeño laboral en el área de operaciones en el Banco de Crédito del Perú – BCP, Huacho.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Capacitación

Según Adolfo Silíceo “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (2006, pág. 25).

En tal sentido algunas empresas buscan mejorar el desempeño de sus colaboradores para ello desarrollan programas de capacitación, estos programas se realizan cuando se detectan necesidades que tenga la empresa, al desarrollarse un programa de capacitación adecuado buscando eliminar los puntos débiles se mejora el desempeño de los colaboradores.

Según Idalberto Chiavenato “La capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual” (2009, pág. 371).

Por lo tanto, la capacitación es considerada como una herramienta que permite mejorar el desempeño de los colaboradores y en consecuencia

alcanzar los objetivos de una empresa por ello es importante que se considere la capacitación no como un gasto sino como una inversión.

Según Wayne Mondy, la capacitación es el conjunto de “actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (2010, pág. 198).

En tal sentido se debe evaluar constantemente las necesidades de una empresa para poder brindar al personal las herramientas que le permitan sobrellevar algún tipo de situación.

Según Gary Dessler y Ricardo Varela “La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores.” (Dessler, 2011)

Es decir que mediante la capacitación los trabajadores adquirirán, conocimientos, habilidades, valores, entre otros puntos necesarios para desarrollar de forma eficiente las funciones de su puesto.

Teniendo en cuenta las definiciones de los autores, se entiende a la capacitación como una herramienta necesaria para obtener resultados positivos en cuanto a metas y objetivos de una empresa. Actualmente los clientes ya no solo buscan un producto que cumpla sus expectativas, sino que también buscan un buen servicio al cliente ya sea antes de la compra, durante la compra o después de la compra (servicio post-venta), es por ello la importancia del desarrollo de un programa de capacitación donde se detecte y analice las necesidades de la empresa y posterior plantear alternativas de solución para eliminar las debilidades y generar fortalezas.

2.2.2. Factores que influyen en la capacitación

Como se sabe dentro de una empresa existe muchos factores que influyen en la capacitación, Wayne Mondoy (2010, pág. 199) nos menciona los siguientes:

- a. Apoyo de la alta administración: Es importante que los ejecutivos formen parte de la capacitación y que brinden los recursos necesarios porque sin ello no se podría desarrollar un programa de capacitación.

- b. Avances tecnológicos: Este es un factor con mayor influencia debido que la tecnología ha ido desarrollándose cada año. Todas las empresas usan distintos tipos de tecnología en el trabajo y por ello es importante actualizar el conocimiento de los colaboradores.
- c. Complejidad del mundo: Actualmente ya no se compite contra una empresa pues ahora existen distintas amenazas que tendrá que confrontar y también oportunidades.
- d. Estilos de aprendizaje: Menciona 2 tipos de aprendizaje. El aprendizaje pasivo que es el conocido por muchos y el aprendizaje activo que es donde las personas aprenden mejor haciendo las cosas y pueden observar los resultados para ver si entendieron o no.
- e. Otras funciones de recursos humanos: Es importante que durante el proceso de reclutamiento y selección se acepte al personal idóneo de no ser así se requerirá un amplio programa de capacitación es decir mayor inversión por ello es importante la participación del área de recursos humanos.

2.2.3. Tipos de capacitación

Para Idalberto Chiavenato (2009, pág. 382) existe 2 tipos de capacitación:

- a. Capacitación en el puesto: Son las actividades que se realizan desde dentro de la empresa. El objetivo es que el personal adquiera habilidades, actitudes y conocimientos con respecto al puesto para que pueda mejorar su rendimiento.
- b. Las técnicas de clase: Utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos. Estas desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas. Se les expone o actúan casos donde ellos tienen que buscar una solución

2.2.4. Proceso de la capacitación

Idalberto Chiavenato (2009, pág. 376) menciona 4 procesos de la capacitación los cuales se detalla.

- a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación: La primera etapa consiste en detectar la carencia o necesidad de capacitación estos son consecuencia de la falta de preparación profesional o falta de

experiencias de las personas. Se debe tener en cuenta que la capacitación debe ser continuo hasta con aquellos que siempre tienen un buen desempeño pues se debe exigir siempre alcanzar un nivel de desempeño mayor cada día.

- b. Diseño del programa de capacitación: En este segundo proceso se plantea formas y/o alternativas para eliminar las debilidades o necesidades que se haya detectado. Se debe plantear quienes participaran, tanto los que requieren la capacitación y quienes llevaran a cabo el programa, además de los recursos que se requieran, el lugar donde se desarrolle etc.
- c. Ejecución del programa de capacitación: En este tercer proceso se lleva a cabo lo planeado en el programa se emplean distintas tipos de técnicas para poder desarrollar habilidades, actitudes, conocimiento que permitan el mejor desempeño de cada colaborador.
- d. Evaluación del programa de capacitación: En esta última etapa consiste en evaluar si el programa alcanzo los objetivos que se plantearon para desarrollar el programa de capacitación. Idalberto Chiavenato (2009, pág. 388) menciona 5 medidas para evaluar la capacitación: el costo, la calidad, el servicio, la rapidez y el resultado.

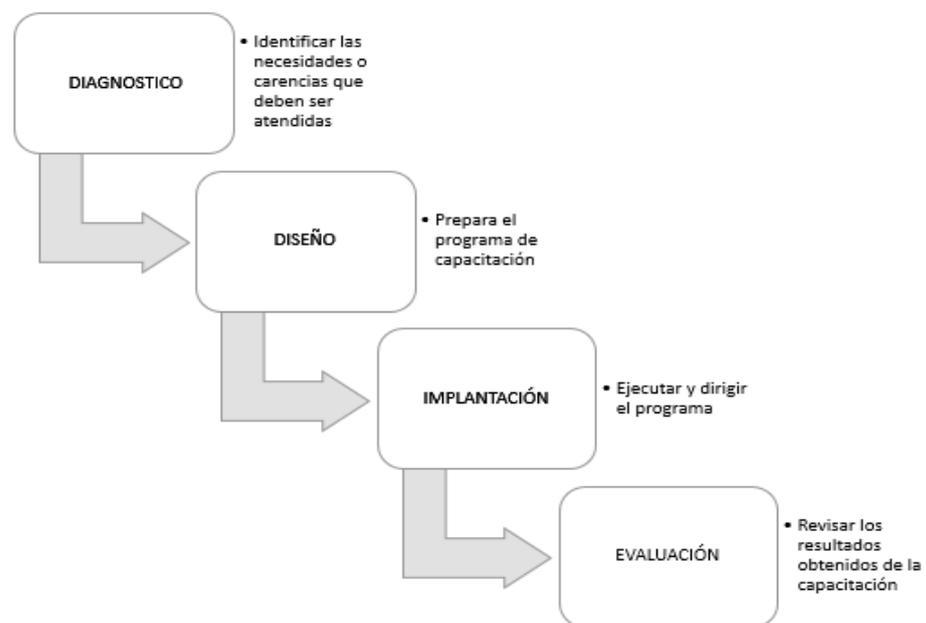


Figura 1. Proceso de capacitación

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. 2009. Pág. 376

Con el avance de la tecnología y constantes cambios en el entorno empresarial se debe considerar a la capacitación como algo continuo debido que no solo es desarrollar un programa y transmitir información, sino que al tener como objetivo mejorar el desempeño de los colaboradores se debe tener actualizados a cada miembro de la empresa, por ello Idalberto Chiavenato (Idalberto Chiavenato, 2009) menciona 4 ciclos de la capacitación o puntos que se buscan desarrollar en la capacitación.

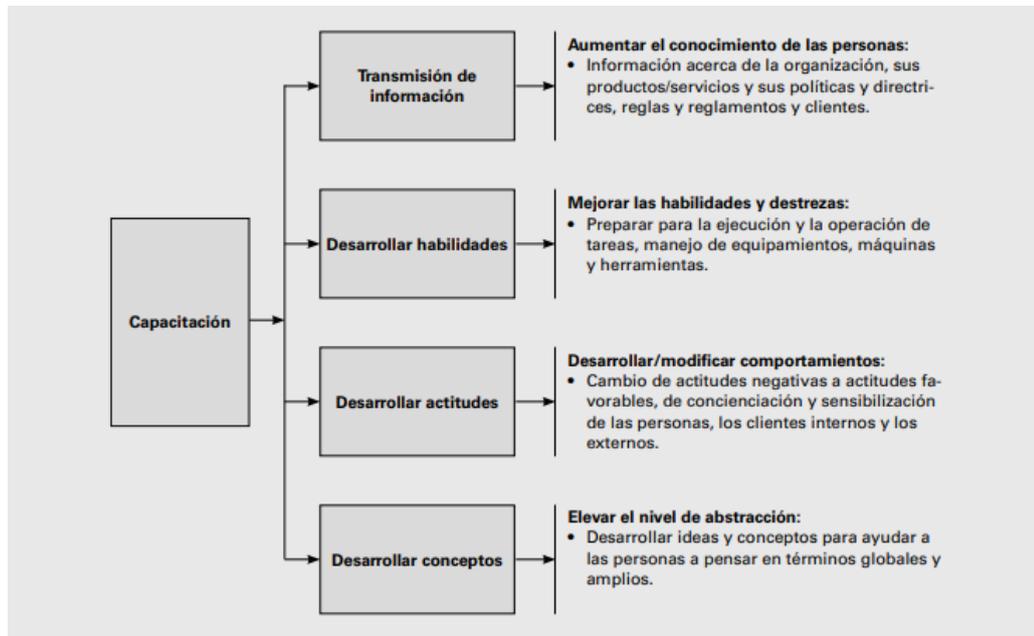


Figura 2. Ciclo de la capacitación

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. 2009. Pag.376

2.2.5. Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, Idalberto Chiavenato (2009, pág. 383) menciona las siguientes:

- Lecturas:** Esta técnica consiste en que el instructor lee una información, pero no participan los demás solo escuchan. La desventaja es que el participante tiene poca posibilidad de esclarecer alguna duda.
- Instrucción programada:** No requiere la intervención de un instructor y los participantes brindan una respuesta según lo que han comprendido de la información. La desventaja es que los participantes no se les brinda las respuestas posteriores para ver su error.

- c. Capacitación en la clase: Es una técnica que se realiza fuera del lugar de trabajo y es desarrollado por un instructor.
- d. Capacitación por computadora (Computer based training, CBT): Se emplea la tecnología de la información permitiendo el entrenamiento justo a tiempo y la retroalimentación además permite eliminar el traslado de los participantes al lugar de enseñanza.
- e. E-learning: Es el uso de la tecnología del internet el cual permite la creación de un sistema formativo similar a un campus. También conocida como capacitación en línea. Es una técnica de bajo costo, se ajusta a las necesidades del aprendizaje, constantemente se actualiza, se tiene acceso en cualquier lugar u hora. Es un motivador de aprendizaje organizacional.

2.2.6. Servicio al Cliente

Según Renata Paz Couso (2005, pág. 1) “El servicio al cliente está constituido por todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes”. Entre esas actividades menciona los siguientes:

- a. Las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entregue al cliente en tiempo, unidad y presentaciones adecuadas.
- b. Las relaciones interpersonales establecidos entre la empresa y el cliente.
- c. Los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento post-venta.
- d. El servicio de atención, información y reclamaciones de clientes.
- e. La recepción de pedidos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado el servicio al cliente está presente antes, durante y después de la compra de algún producto y/o servicio por ello la importancia de que el servicio al cliente sea adecuado para el éxito de una empresa.

“El servicio al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (La Calidad en el Servicio al Cliente, 2008, pág. 3)

Se entiende que cuando se habla de servicio al cliente no es solo atender bien también es entender la necesidad del cliente que es lo que requiere, en que se le puede ayudar, buscar soluciones en caso presente reclamos, pero siempre con respeto, amabilidad, empatía y escucha activa.

Según María Lira, el servicio al cliente “Es la sensación buena o mala que tiene un receptor cuando está con el prestador del servicio. Por lo tanto, el servicio al cliente se le considera al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo (2009, pág. 11).

Según lo mencionado el nivel de servicio al cliente es definido por el mismo cliente, si se tiene una respuesta positiva el cliente recomendará los servicios y/o productos de la empresa, pero si por el contrario el servicio al cliente es malo y no solucionan sus quejas o reclamos el cliente descartará el uso de servicio o en otros casos presentará un reclamo formal lo cual conlleva a gastos para la empresa.

2.2.7. Importancia del servicio al cliente

Con el paso del tiempo el servicio al cliente sea vuelto un elemento promocional para la realización de las ventas debido que al ofrecer un buen servicio se estaría generando un valor agregado. Como bien sabemos la mercadotecnia ayuda a mantener una relación con los clientes, busca entender a los consumidores, crear productos o servicios que necesiten, es por ello que el servicio al cliente se ha vuelto una herramienta de la mercadotecnia el cual ayuda a fidelizar al cliente.

Se debe tener en cuenta el grado de importancia de un buen servicio al cliente, muchas empresas cometen el error de solo cumplir con atender y no analizan la necesidad de un cliente al momento de solicitar un servicio o no le dan alternativas de solución, eso es a consecuencia de la falta de capacitación hacia sus colaboradores. Muchos de ellos solo cumplen con sus funciones y están limitados de recursos. Si no se brinda los conocimientos, las habilidades, las actitudes y recursos necesarios para el servicio al cliente lamentablemente se generan brechas en los procesos

generando un mal servicio e incluso al registro de un reclamo formal y eso conlleva a gastos a la empresa los cuales la mayoría son innecesarios porque se pueden solucionar.

2.2.8. Teoría SERVQUAL

Conocido como modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, es un instrumento que permite medir la calidad de servicio mediante las expectativas y percepciones que tienen los clientes de una empresa.

Este modelo permite obtener la información directa de los clientes, pues se emplea un cuestionario de 22 declaraciones tanto para las expectativas (lo que espera el cliente) y 22 declaraciones para la percepción (lo que percibe el cliente), las declaraciones se califican mediante la escala de Likert que va desde 1 hasta el 7, dando como resultado después de su aplicación la existencia o no existencia de brechas en la empresa.

Este modelo permite detectar las necesidades existentes en una organización y mediante este se puede plantear estrategias que permitan eliminar esas brechas y en consecuencia alcanzar los objetivos.

Para poder hallar la puntuación SERVQUAL o hallar las brechas existentes se calcula mediante la diferencia de la puntuación obtenida en las percepciones y la puntuación de las expectativas, mediante esta diferencia se evalúa que tanto la empresa llega a cumplir las expectativas y en caso el resultado fuese negativo permite identificar las necesidades y posterior poder reducir o eliminar esas necesidades que no permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

Inicialmente el modelo estaba compuesto por 10 dimensiones como los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario, las cuales fueron considerados para evaluar las brechas existentes en la empresa.

Las dimensiones de SERVQUAL

Los diez criterios iniciales en la evaluación de la calidad del servicio	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Elementos tangibles					
Fiabilidad					
Capacidad de respuesta					
Profesionalidad					
Cortesía					
Credibilidad					
Seguridad					
Accesibilidad					
Comunicación					
Comprensión del usuario					

Figura 3. Las 10 dimensiones iniciales del modelo SERVQUAL

Fuente. Calidad total en la gestión de servicios. VALARIE A. ZEITHAML A. PARASURAMAN Y LEONARD L. BERRY. Pág. 29

Mediante estudios posteriores detectaron que algunas de las dimensiones estaban relacionadas con otros por ello se redujo a 5 dimensiones (A.Zeithaml y otros, 1993):

2.2.8.1. Elementos tangibles

Esta dimensión permite analizar las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Está compuesta por las declaraciones 1 hasta la 4 de la percepción y las expectativas.

2.2.8.2. Fiabilidad

Permite analizar si se está brindado el servicio prometido. Está compuesta por las declaraciones 5 hasta la 9 de la percepción y las expectativas.

2.2.8.3. Capacidad de respuesta

Permite analizar si se está brindando un servicio rápido y ayudar a los clientes. Está compuesta por las declaraciones 10 hasta la 13 de la percepción y las expectativas.

2.2.8.4. Seguridad

Permite analizar si los colaboradores cuenta con la habilidad para generar credibilidad, demostrar conocimiento. Está compuesta por las declaraciones 14 hasta la 17 de la percepción y las expectativas.

2.2.8.5. Empatía

Permite analizar si los colaboradores escuchan y lo entiende al cliente para poder brindar lo que requiera el cliente. Interés por ayudar. Está compuesta por las declaraciones 18 hasta la 22 de la percepción y las expectativas.

ELEMENTOS TANGIBLES	1. La empresa debe tener equipos de apariencia moderna
	2. Las instalaciones físicas de la empresa deben ser visualmente atractivas
	3. Los empleados de la empresa deben tener apariencia pulcra
	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos
FIABILIDAD	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace
	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en
	7. La empresa debe realizar bien el servicio la primera vez
	8. La empresa debe concluir el servicio en el tiempo prometido
	9. La empresa debe insistir en mantener registros exentos de errores
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. En la empresa, los empleados deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio
	11. En la empresa, los empleados deben ofrecer un servicio rápido a sus clientes
	12. En la empresa los empleados siempre deben estar dispuestos a ayudar a los clientes
	13. En la empresa, los empleados nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los empleados de la empresa debe transmitir confianza a sus clientes
	15. Los clientes de la empresa deben sentirse seguros en sus transacciones con la organización
	16. En la empresa, los empleados deben ser siempre amables con los clientes
	17. En la empresa, los empleados deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
EMPATIA	18. La empresa debe dar a sus clientes una atención individualizada
	19. La empresa debe tener horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes
	20. La empresa debe tener empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
	21. La empresa debe preocuparse por los mejores intereses de sus clientes
	22. Los empleados deben comprender las necesidades específicas de sus clientes

Tabla 2. Calidad Total en la gestión de servicio.

Fuente. VALARIE A. ZEITHAML, PARASURAMAN Y BERRY. Pág. 211 y 214. Elaboración propia

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Capacitación

Es una herramienta indispensable para mejorar el desempeño de los colaboradores de una empresa. Permite conocer más a la empresa además de obtener mayor conocimiento, desarrollar habilidades, actitudes entre otros. La capacitación es una forma de tener actualizados y preparados a los miembros de una empresa.

2.3.2. Programa de capacitación

Es un conjunto de procesos los cuales son evaluados y se plantean objetivos que permitan eliminar las debilidades de una empresa.

2.3.3. Servicio al cliente

Es el conjunto de acciones que involucran al cliente y a la empresa. Es el resultado que se obtiene de una capacitación y de los recursos que disponga la empresa para poder desarrollar un servicio al cliente, en caso no exista una capacitación entonces el resultado será negativo.

2.3.4. Modelos SERVQUAL

Es un instrumento desarrollado para evaluar la percepción que tiene el cliente sobre el servicio brindado y sobre cuáles son sus expectativas del servicio. Se evalúa bajo 5 dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía) las cuales permite ver los puntos débiles o fuertes de una empresa.

2.3.5. Brechas

Es el espacio o diferencia que existe entre el estado actual o situación actual de una empresa con lo que se desea estar. Es decir, es la griega que existe en una empresa y que le impide lograr sus objetivos.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1. Contexto laboral

Luz del Sur SAA es una empresa privada de distribución eléctrica con 27 años en el mercado el cual atiende a más de 1 millón de personas de la zona sur-este de Lima. Cuenta con 11 sucursales donde brindan el servicio, una de ellas es la sucursal ubicada en Jr. Maximiliano Carranza N°510-512 en el distrito de San Juan de Miraflores. El trabajo de suficiencia profesional se realizará en dicha sucursal en el área de servicio de atención al cliente en el año 2021.

3.1.1. Misión

Somos una empresa de energía sólida y rentable, con acertadas inversiones y una prudente administración de costos y riesgo, que mejora la calidad de vida de nuestros clientes y que aumenta el valor para los accionistas.

Contamos con principios éticos y de responsabilidad social, fomentamos el desarrollo y el bienestar de nuestros empleados con el compromiso continuo de mantener la seguridad en nuestras operaciones y el respeto al medio ambiente.

3.1.2. Visión

Ser la empresa de energía más eficaz e innovadora, con los más altos estándares de seguridad de Latinoamérica.

3.1.3. Valores

Ética: Hacer lo correcto.

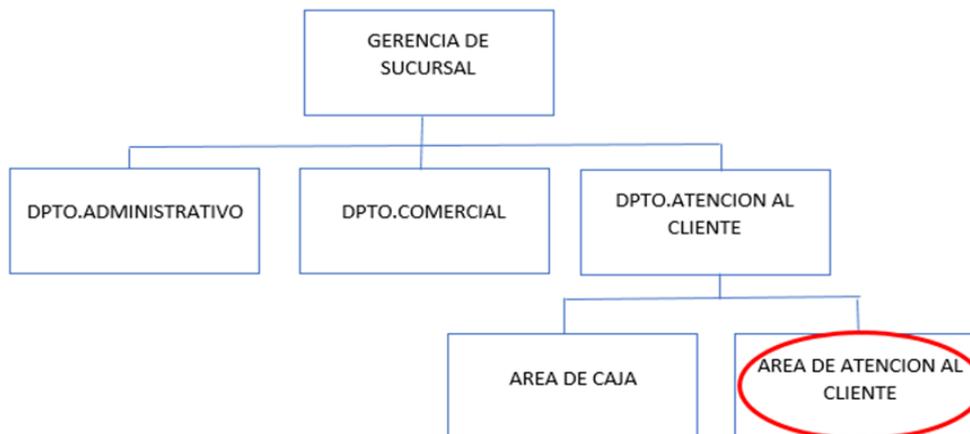
Respeto: Valora a las personas.

Excelente desempeño: Brindar resultados sobresalientes.

Visión del futuro: Define el futuro.

Líder responsable: Crea relaciones positivas.

3.1.4. Organigrama



3.1.5. Zonas de concesión

Lima	Huachupampa	Cañete
Lima Cercado (*)	Antioquia	Asia
Ate - Vitarte	Callahuanca	Calango
Barranco	Carampoma	Cerro Azul
Chaclacayo	Chicla	Coaylo
Cieneguilla	Huachupampa	Chilca
Chorrillos	Huanza	Imperial
El Agustino (*)	Laraos	Lunahuaná
Jesús María (*)	Matucana	Mala
La Molina	Ricardo Palma	Nuevo Imperial
La Victoria (*)	San Antonio de Chaclla	Pacarán
Lince	San Bartolomé	San Antonio
Lurigancho - Chosica	San Juan de Iris	San Luis de Cañete
Lurín	San Mateo	San Vicente de Cañete
Miraflores	San Mateo de Otao	Santa Cruz de Flores
Pachacamac	San Pedro de Casta	Quilmaná
Pucusana	Santa Cruz de Cocachacra	Zúñiga
Punta Negra	Santa Eulalia	
Punta Hermosa	Santiago de Tuna	
San Bartolo	Santo Domingo de los Olleros	
San Borja	Surco	
San Isidro (*)		
San Juan de Miraflores		
San Luis		
Santa Anita		
Santa María del Mar		
Santiago de Surco		
Surquillo		
Villa El Salvador		
Villa María del Triunfo		

Tabla 3. Distritos de concesión de la empresa Luz del Sur SAA

3.1.6. Descripción del problema

Como se mencionó en el capítulo II de trabajo de suficiencia profesional, una de las fuentes de energía secundaria más consumida por el ser humano es la electricidad.

Desde el inicio de la pandemia el consumo de energía eléctrica en los hogares ha aumentado debido que las clases empezaron a ser virtuales y el trabajo remoto empezó a tener mayor presencia, en consecuencia, por falta de información de los clientes las consultas, quejas y reclamos aumentaron para la empresa Luz del Sur SAA.

Antes de la pandemia solo se atendía en 3 ventanillas, en promedio al día cada ventanilla atendía 50 clientes. Desde que se apertura el servicio de atención al cliente presencial y por la gran cantidad de clientes, se habilitó adicional 6 ventanillas, es decir en total 9 ventanillas para el servicio de atención al cliente, actualmente cada ventanilla en promedio atiende 45 personas al día. Dicha información es basada en información brindada por los colaboradores.

La preocupación de la empresa es que en la sucursal de San Juan de Miraflores el número de registros en el libro de reclamaciones aumenta, pero el detalle es que son por casos que se pudieron haber solucionado en ventanilla. La empresa no cuenta con un plan de capacitación lo que ocasiona que no se genere un buen servicio al cliente brindándole soluciones a sus quejas, reclamos y/o consultas.

Es por ello que el objetivo principal del presente trabajo de investigación de suficiencia profesional es una propuesta de mejora del servicio en el área de atención al cliente mediante un plan de capacitación en la empresa Luz del Sur SAA- San Juan de Miraflores 2021.

3.2. Metodología

3.2.1. Diseño de investigación

Transversal, porque se desarrollará en un periodo determinado de agosto a diciembre 2021.

No experimental, porque no se manipula ninguna variable solo se observan en su ambiente natural.

3.2.2. Población y muestra de estudio

En la presente investigación la población es todos los clientes que visitan la sucursal de San Juan de Miraflores de la empresa Luz del Sur SAA en el servicio de atención al cliente, como se indicó en la parte descripción del problema del presente capítulo, actualmente están habilitados 9 ventanillas en promedio cada uno atiende 45 clientes al día dando como resultado que al día se atiende en promedio 405 clientes en la sucursal de San Juan de Miraflores.

Teniendo en cuenta que la hora más concurrida de clientes es en la mañana de 8 am a 11 am se considera como muestra la tercera parte del total de visitas en el día, es decir la muestra para el presente trabajo de suficiencia profesional será de 135 clientes.

3.2.3. Técnica para la recolección de datos

Uno de los modelos aplicados en la investigación de calidad de servicio es el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry, el cual permite comparar las expectativas y las percepciones que tiene el cliente sobre un servicio mediante 5 dimensiones (fiabilidad, elementos tangibles, seguridad, empatía y calidad de respuesta). El modelo SERVQUAL se aplica mediante un cuestionario de 22 preguntas.

4. En una empresa de _____ excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7
7. Las empresas de _____ excelentes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. Las empresas de _____ excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. Las empresas de _____ excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. En una empresa de _____ excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. En una empresa de _____ excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. En una empresa de _____ excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. En una empresa de _____ excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ excelentes transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

15. Los clientes de las empresas de _____ excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En una empresa de _____ excelente, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. En una empresa de _____ excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de _____ excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de _____ excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Una empresa de _____ excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Figura 4. Calidad Total en la gestión de servicio.

Fuente. VALARIE A. ZEITHAML, PARASURAMAN Y BERRY. Pág. 211 al 214.

3.2.4. Resultados del modelo SERVQUAL

Basándonos en el diseño de la encuesta del modelo SERVQUAL aplicado a las 135 personas, se obtuvieron los siguientes resultados:

3.2.4.1. Análisis de las expectativas del cliente

a. Elementos tangibles

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- EXPECTATIVAS	PROMEDIO
PET1	1. La empresa debe tener equipos de apariencia moderna.	6.19
PET2	2. Las instalaciones físicas de la empresa deben ser visualmente atractivas.	5.88
PET3	3. Los empleados de la empresa deben tener apariencia pulcra.	6.18
PET4	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio(folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos.	6.39
PROMEDIO DE DIMENSION		6.16

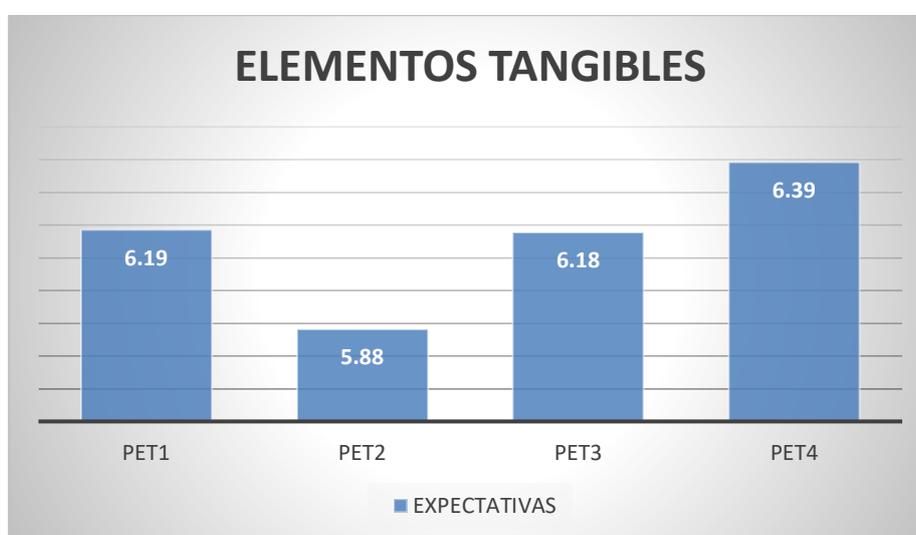


Figura 5. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de los elementos tangibles.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la primera dimensión de los elementos tangibles se evalúa 4 preguntas de las cuales se obtuvo como resultado que los clientes tienen una alta expectativa con respecto a la pregunta número 4 (PET4) el cual indica que los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos para poder estar informados. Por otro lado, la pregunta número 2 (PET2) obtuvo un promedio menor a comparación de las demás preguntas, dando a entender que la mayoría de clientes no tienen muchas

expectativas o no consideran tan importante que las instalaciones físicas de la empresa deban ser visualmente atractivas.

b. Fiabilidad

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- EXPECTATIVAS	PROMEDIO
PF5	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	5.70
PF6	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en solucionarlo.	6.61
PF7	7. La empresa debe realizar bien el servicio la primera vez.	6.38
PF8	8. La empresa debe concluir el servicio en el tiempo prometido.	6.30
PF9	9. La empresa debe insistir en mantener registros exentos de errores.	6.22
PROMEDIO DE DIMENSION		6.24



Figura 6. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de la fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la segunda dimensión de la fiabilidad se considera 5 preguntas. Se obtuvo como resultado que los clientes tienen altas expectativas sobre la pregunta 6 (PF6) pues consideran muy importante que, si un cliente tiene algún problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en dar una solución inmediata. Las demás preguntas tuvieron un promedio mayor a 6 es decir que los clientes también los considera importantes. El que tuvo menor puntaje a comparación de los demás, fue la pregunta 5 (PF5) pues consideran que el

cumplimiento de algo prometido por la empresa en un cierto tiempo dependerá de las circunstancias que se presenten, circunstancia que posiblemente no puedan ser controlados por la empresa.

c. Capacidad de respuesta

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- EXPECTATIVAS	PROMEDIO
PCR10	10. En la empresa, los empleados deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	6.40
PCR11	11. En la empresa, los empleados deben ofrecer un servicio rápido a sus clientes	6.27
PCR12	12. En la empresa los empleados siempre deben estar dispuestos ayudar a los clientes	6.31
PCR13	13. En la empresa, los empleados nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	6.05
PROMEDIO DE DIMENSION		6.26



Figura 7. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de la capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la tercera dimensión que es la capacidad de respuesta se considera 4 declaraciones según el modelo SERVQUAL. Para los clientes dentro de esta dimensión tienen una alta expectativa sobre la pregunta 10 (PCR10) el cual indica que los empleados deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio, si bien es cierto que el caso de entrega de obra puede haber dificultades para culminar en el tiempo indicado, los clientes consideran que

es importante que las empresas les mantenga informado sobre alguna ampliación para la entrega de un servicios o en caso si fuese para corte de servicio la empresa debe informar con anticipación a sus clientes. Por otro lado, la pregunta 13 obtuvo menor promedio a comparación de las demás pues consideran que no necesariamente los empleados nunca deban estar demasiado ocupados para responder a las preguntas sino por el contrario que se les dé prioridad a los clientes.

d. Seguridad

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- EXPECTATIVAS	PROMEDIO
PS14	14. El comportamiento de los empleados de la empresa debe transmitir confianza a sus clientes.	6.47
PS15	15. Los clientes de la empresa deben sentirse seguros en sus transacciones con la organización.	6.48
PS16	16. En la empresa, los empleados deben ser siempre amables con los clientes.	6.47
PS17	17. En la empresa, los empleados deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes..	6.46
PROMEDIO DE DIMENSION		6.47



Figura 8. Gráfico representativo de los resultados de las expectativas de la seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la cuarta dimensión que es la seguridad en el cual se evalúa mediante 4 declaraciones, como se puede observar en el gráfico, los clientes tienen altas expectativas en las 4 declaraciones. Es decir, esperan que el comportamiento

de los empleados de la empresa transmita una alta confianza para que puedan analizar los problemas o inquietudes que tengan, que se sientan muy seguros en sus transacciones con la empresa para poder reducir las colas en la sucursal de san juan debido que es la que tiene habilitado para pago presencial, que los empleados sean muy amables para poder generar un ambiente grato y poder expresar sus incomodidades, reclamos o quejas y que tengan los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes y les puedan brindar una solución inmediata.

f. Empatía

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- EXPECTATIVAS	PROMEDIO
PE18	18. La empresa deben dar a sus clientes una atención individualizada.	6.2
PE19	19. La empresa debe tener horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes.	6.1
PE20	20. La empresa debe tener empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	6.0
PE21	21. La empresa debe preocuparse por los mejores intereses de sus clientes.	6.4
PE22	22. Los empleados deben comprender las necesidades específicas de sus clientes.	6.4
PROMEDIO DE DIMENSION		6.22

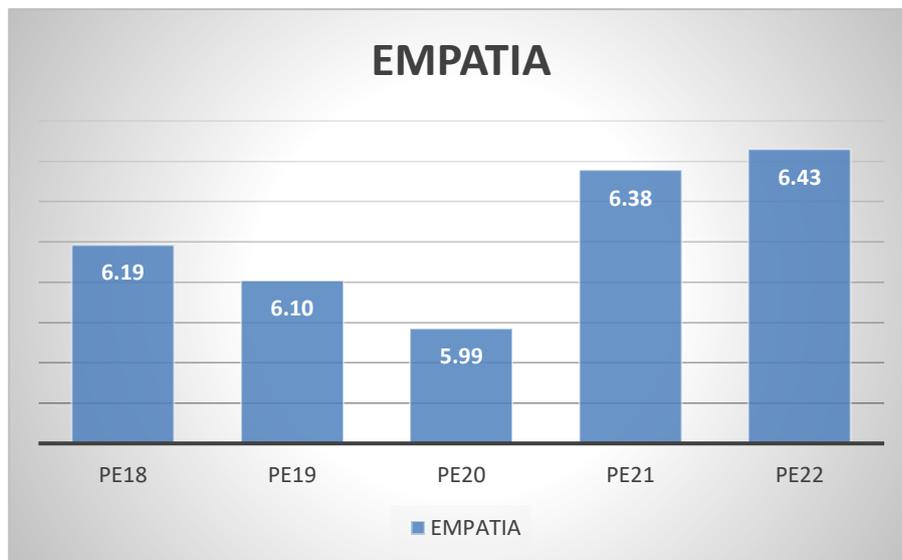


Figura 9. Grafico representativo de los resultados de las expectativas de la empatía.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la quinta dimensión que es la empatía se evalúa mediante 5 declaraciones, se observa que los clientes tienen una alta expectativa sobre la declaración 22 (PE22) es decir esperan que los empleados comprendan las necesidades específicas de los clientes para que puedan ayudarles a solucionar algún problema o aclarar alguna duda que tengan. En comparación con las demás declaraciones la que obtuvo menor promedio es la declaración 20 (PE20) el cual los clientes consideran que la empresa debe tener empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes, pero dependiendo del tipo de cliente que se presente en el momento como los clientes preferenciales.

3.2.4.2. Análisis de las percepciones de los clientes

a. Elementos tangibles

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- PERCEPCION	PROMEDIO
PET1	1. La empresa tiene equipos de apariencia moderna.	5.54
PET2	2. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.	5.37
PET3	3. Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra	5.18
PET4	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, informes, etc.) son visualmente atractivos	4.06
PROMEDIO DE DIMENSION		5.04

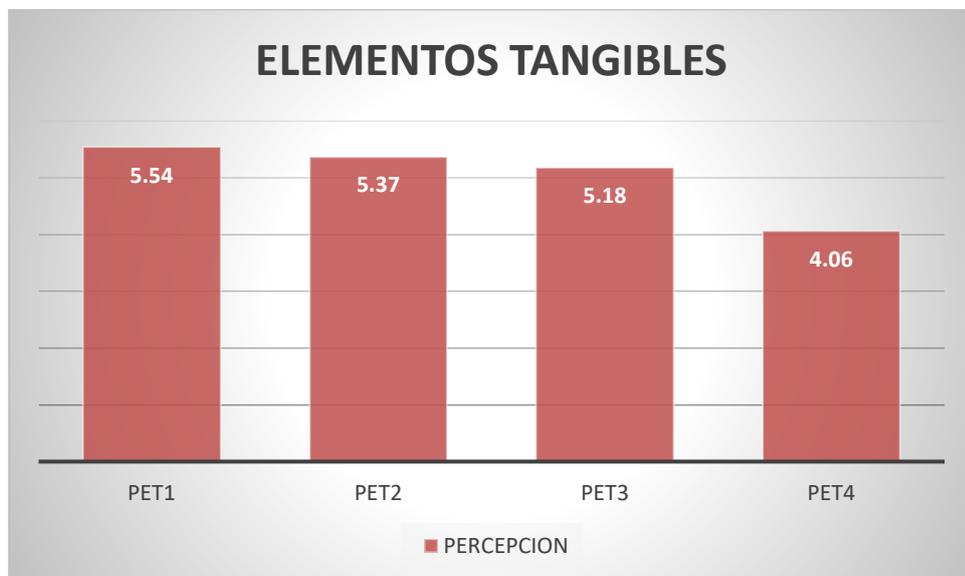


Figura 10. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de los elementos tangibles.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados se observa que la declaración 3 tuvo un promedio de 5.18 dando a entender que los clientes consideran que los empleados tienen una apariencia pulcra. La declaración 4 obtuvo un promedio de 4.06 r dando a entender que los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo con que los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, informes, etc.) sean visualmente atractivos. La declaración 1 y 2 obtuvo un promedio de 5.54 y 5.37 respectivamente es decir la mayoría de los clientes consideran que la empresa tiene equipos de apariencia moderna y que las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.

b. Fiabilidad

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- PERCEPCION	PROMEDIO
PF5	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace	3.54
PF6	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo	3.56
PF7	7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez	4.53
PF8	8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido	4.16
PF9	9. La empresa insiste en mantener registros exentos de errores	4.44
PROMEDIO DE DIMENSION		3.95

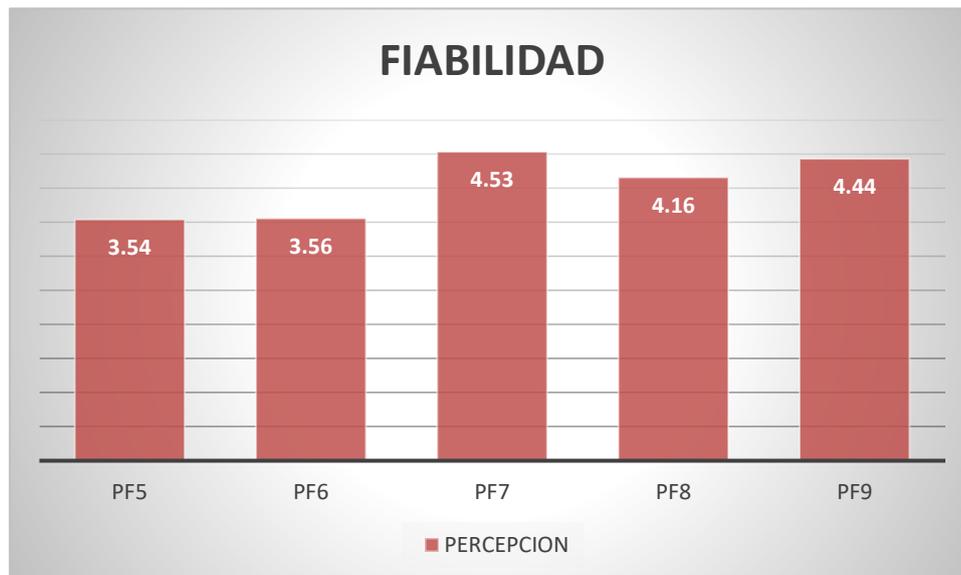


Figura 11. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados se observa que en la dimensión de la fiabilidad las 5 declaraciones han tenido un promedio menor al 5. La declaración número 7 fue la única que obtuvo un promedio cercano a 5, dando a entender que los clientes están de acuerdo que la empresa realiza bien el servicio la primera vez, pero en referencia a posteriores servicios no están de acuerdo por ello no supera el 5 promedio. En la declaración 8 y 9 se observa que los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo que la empresa concluya el servicio en el tiempo establecido ni que insista en mantener registros libres de errores. En las declaraciones 5 y 6 las cuales se obtuvo un promedio menor a comparación de los demás, los clientes manifiestan que la empresa por lo general cuando promete hacer algo en cierto tiempo no lo cumple y que cuando tienen problemas la empresa no muestra un sincero interés en solucionarlo por el contrario se cierran con que no hay errores.

c. Capacidad de respuesta

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- PERCEPCION	PROMEDIO
PCR10	10. En la empresa, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	4.24
PCR11	11. En la empresa, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes	4.16
PCR12	12. En la empresa los empleados siempre están dispuestos ayudar a los clientes	4.19
PCR13	13. En la empresa, los empleados nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	4.31
PROMEDIO DE DIMENSION		4.23

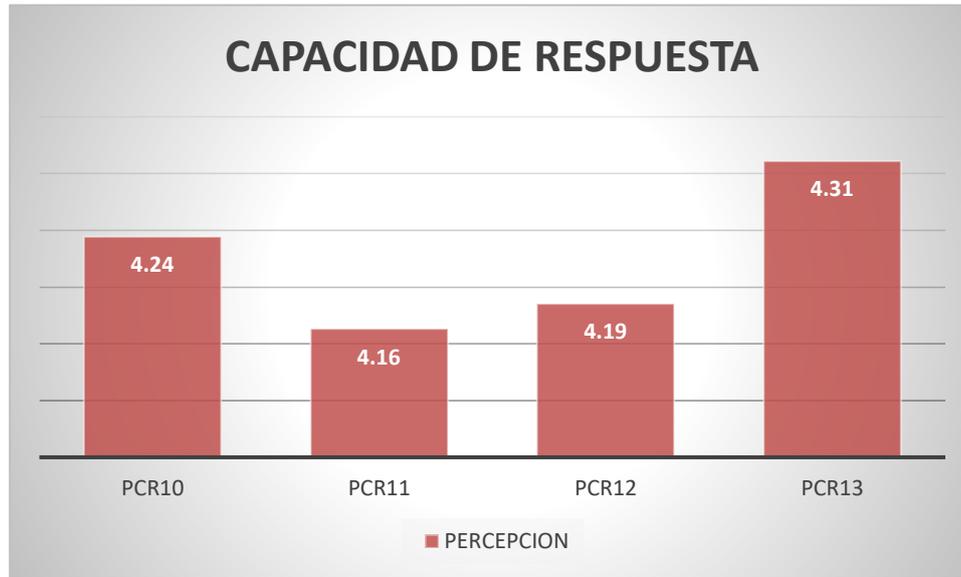


Figura 12. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la dimensión de la capacidad de respuesta se observa que las 4 declaraciones obtuvieron un promedio en el que los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo es decir no han obtenido un servicio el cual satisfaga su necesidad. En la declaración 10 indican que los trabajadores no comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio o si en caso surgiese algún inconveniente informan tarde. En la declaración 11 manifiesta que el servicio que brindan no es rápido generando aglomeración de personas en las afueras de la sucursal. En la declaración 12 con un promedio de 4.19, los trabajadores no siempre están dispuestos ayudar a los clientes y en la declaración 13 que indica que los empleados nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes manifiestan que se debe dar prioridad a los clientes.

d. Seguridad

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL- PERCEPCION	PROMEDIO
PS14	14. El comportamiento de los empleados de la empresa transmiten confianza a sus clientes	4.54
PS15	15. Los clientes de la empresa se sienten seguros en sus transacciones con la organización	4.50
PS16	16. En la empresa, los empleados son siempre amables con los clientes	3.90
PS17	17. En la empresa, los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	4.06
PROMEDIO DE DIMENSION		4.25

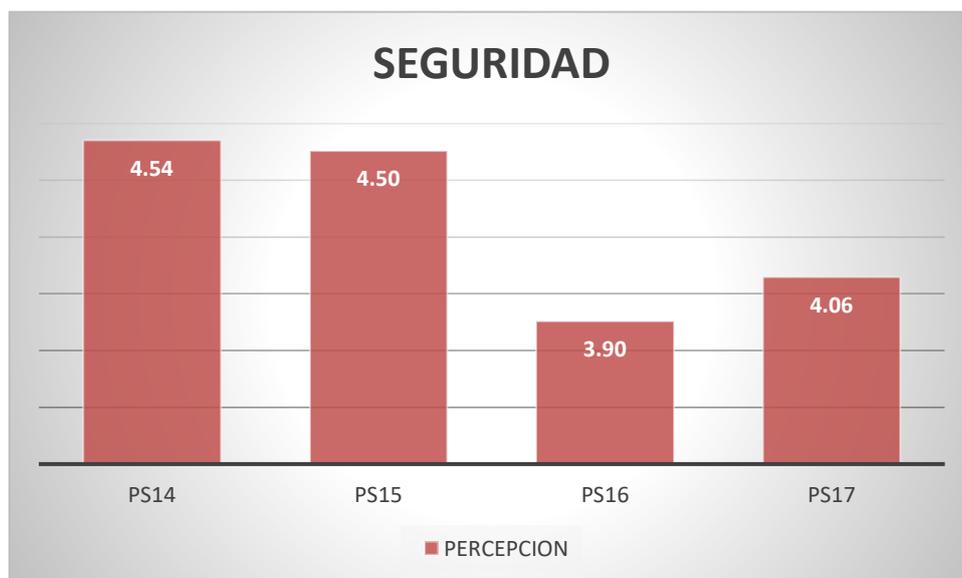


Figura 13. Grafico representativo de los resultados de las percepciones de la seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos se observa que las declaraciones 14 y 15 han tenido un promedio de 4.54 y 4.50 respectivamente. En la declaración 14 sobre el comportamiento de los empleados debe transmitir confianza a sus clientes, manifiestan que no se llega a tener una confianza porque los empleados en ocasiones dudan de alguna información. En la declaración 15 manifiestan que en ocasiones tienen inconvenientes dado que no tienen mucho conocimiento sobre el uso adecuado del aplicativo para pago. Con respecto a la declaración 16 y 17 el cual los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo es

decir la empresa no genero satisfacción en la necesidad del cliente debido que los empleados no son amables al momento de brindar el servicio y que los empleados no tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes por ello entran en desconfianza.

e. Empatía

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL-PERCEPCION	PROMEDIO
PE18	18. La empresa da a sus clientes una atención individualizada	4.8
PE19	19. La empresa tiene horarios de trabajos convenientes para todo sus clientes	4.7
PE20	20. La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	4.7
PE21	21. La empresa se preocupa por los mejores interés de sus clientes	3.8
PE22	22. Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus clientes	4.0
PROMEDIO DE DIMENSION		4.46

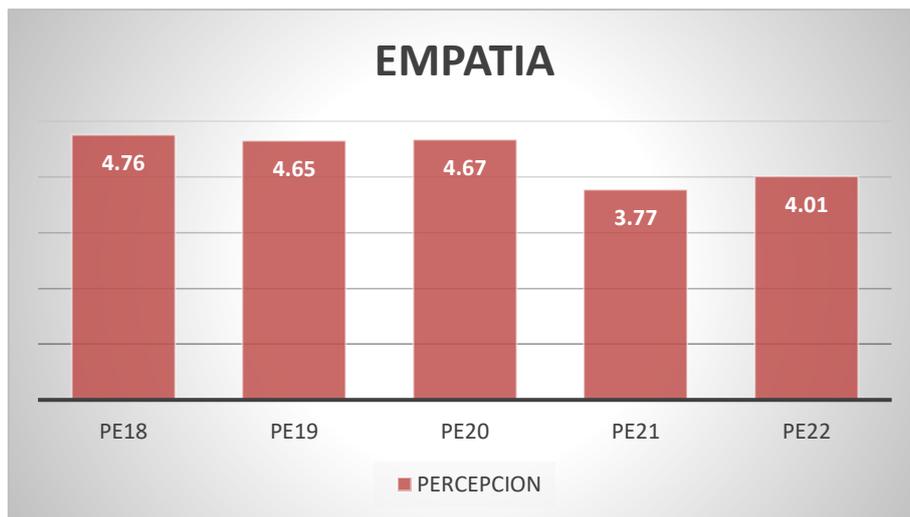


Figura 14. Gráfico representativo de los resultados de las percepciones de la empatía.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según los resultados obtenidos se observa que las declaraciones 18, 19 y 20 tienen un promedio aproximado a 5 es decir los clientes la mayoría no percibe que la empresa da a sus clientes una atención individualizada dado que no llegan a entender su necesidad, tienen horarios de trabajos

convenientes para los clientes pero hay algunos que se les complica los horarios y no saben manejar bien la página web y no ofrecen por completo una atención personalizada tienen en cuenta que disponen de atención por llamadas pero no llegan a satisfacer por completo al cliente por el tiempo de espera en las llamadas. Con respecto a las declaraciones 21 y 22 donde los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo debido que la empresa no se preocupa tanto por los intereses ni comprenden las necesidades específicas de sus clientes

3.2.4.3. Análisis comparativo

a. Elementos tangibles

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	PROMEDIO EXPECTATIVA	PROMEDIO PERCEPCION
PET1	1. La empresa debe tener equipos de apariencia moderna	6.19	5.54
PET2	2. Las instalaciones físicas de la empresa deben ser visualmente atractivas	5.88	5.37
PET3	3. Los empleados de la empresa deben tener apariencia pulcra	6.18	5.18
PET4	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio(folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos	6.39	4.06
PROMEDIO DE DIMENSION		6.16	5.04



Figura 15. Gráfico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de los elementos tangibles.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con respecto a las declaraciones de la dimensión de los elementos tangible, comparando las expectativas y percepciones de los clientes se obtuvieron como resultado en las declaraciones 1, 2 y 3 (PET1, PET2 y PET3) un promedio de 5 sobre las percepciones del cliente siendo resultados cercanos a las expectativas, se podría indicar que en estas declaraciones la empresa llega a cumplir las expectativas del cliente, pero la declaración 4 (PET4) se obtuvo promedio de 4 en la percepción es decir que no cumplieron las expectativas de los clientes pues no están de acuerdo ni en desacuerdo que los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, informes, etc.) sean visualmente atractivos pues por lo general no ubican folletos en las ventanillas de atención, en estas declaraciones al obtener un promedio bajo se considera como puntos que la empresa deben mejorar.

b. Fiabilidad

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	PROMEDIO EXPECTATIVA	PROMEDIO PERCEPCION
PF5	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace	5.70	3.54
PF6	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en solucionarlo	6.61	3.56
PF7	7. La empresa debe realizar bien el servicio la primera vez	6.38	4.53
PF8	8. La empresa debe concluir el servicio en el tiempo prometido	6.30	4.16
PF9	9. La empresa debe insistir en mantener registros exentos de errores	6.22	4.44
PROMEDIO DE DIMENSION		6.24	3.95

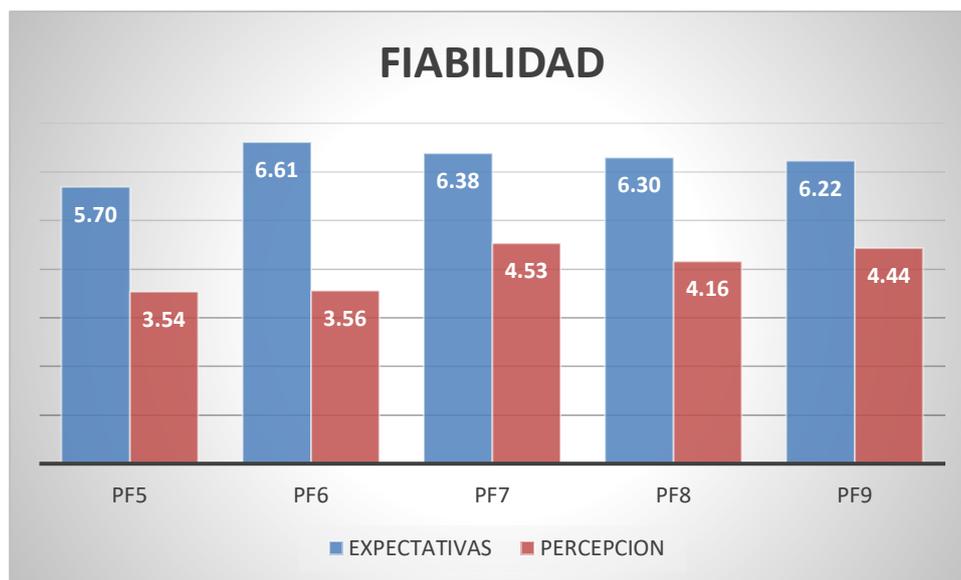


Figura 16. Grafico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la dimensión de la fiabilidad se observa que ninguna de las declaraciones llegó a cumplir las expectativas de los clientes. La declaración número 7 (PF7) fue la única que obtuvo un promedio cercano a 5, dando a entender que los clientes están de acuerdo que la empresa realiza bien el servicio la primera vez, pero en los posteriores servicios no están de acuerdo dado que demoran. En las demás declaraciones los clientes no están en acuerdo ni desacuerdo que la empresa concluya el servicio en el tiempo establecido, ni que insista en mantener registros libres de errores, los clientes manifiestan que la empresa por lo general cuando promete hacer algo en cierto tiempo no lo cumple y que cuando tienen problemas la empresa no muestra un sincero interés en solucionarlo, por el contrario. En esta dimensión se observan que las 5 declaraciones presentan brechas que se deben mejorar.

c. Capacidad de respuesta

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	PROMEDIO EXPECTATIVA	PROMEDIO PERCEPCION
PCR10	10. En la empresa, los empleados deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	6.40	4.24
PCR11	11. En la empresa, los empleados deben ofrecer un servicio rápido a sus clientes	6.27	4.16
PCR12	12. En la empresa los empleados siempre deben estar dispuestos ayudar a los clientes	6.31	4.19
PCR13	13. En la empresa, los empleados nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	6.05	4.31
PROMEDIO DE DIMENSION		6.26	4.23

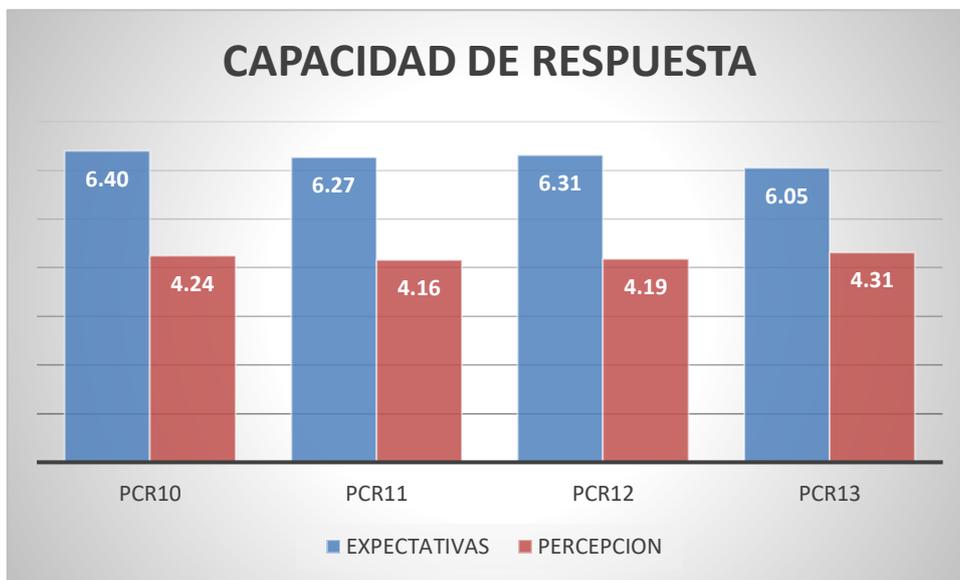


Figura 17. Gráfico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la dimensión de la capacidad de respuesta se observa que las percepciones de los clientes están por debajo de las expectativas. Los clientes no están en acuerdo ni en desacuerdo con respecto a las declaraciones sobre que los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio, ofrecen un servicio rápido, estar dispuestos ayudar a los clientes y nunca están

demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes pues consideran que en ningún momento percibieron ese tipo de atención.

d. Seguridad

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	PROMEDIO EXPECTATIVA	PROMEDIO PERCEPCION
PS14	14. El comportamiento de los empleados de la empresa debe transmitir confianza a sus clientes	6.47	4.54
PS15	15. Los clientes de la empresa deben sentirse seguros en sus transacciones con la organización	6.48	4.50
PS16	16. En la empresa, los empleados deben ser siempre amables con los clientes	6.47	3.90
PS17	17. En la empresa, los empleados deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	6.46	4.06
PROMEDIO DE DIMENSION		6.47	4.25

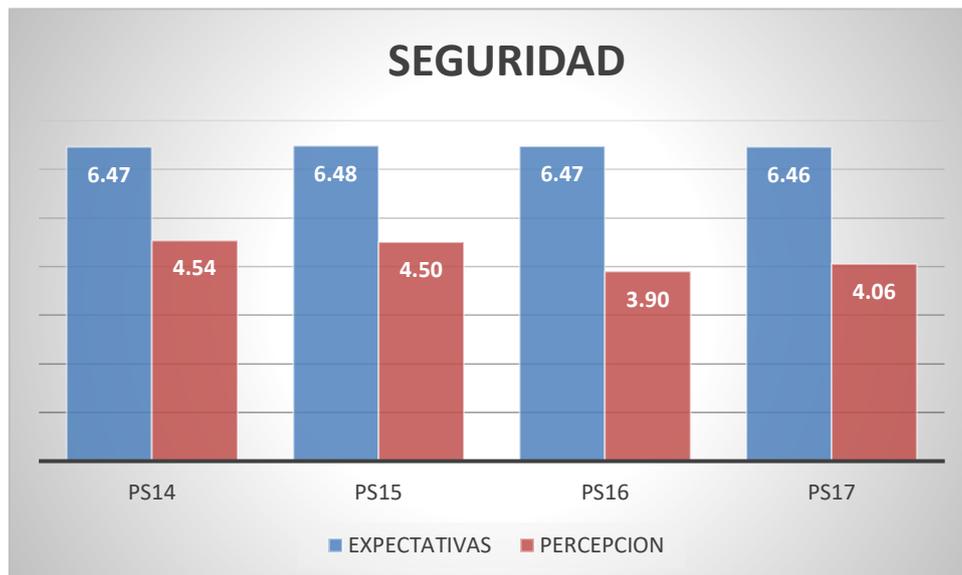


Figura 18. Gráfico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la dimensión de seguridad también se observa que la percepción de los clientes en las declaraciones ninguna llega a ser igual o superar las expectativas. Con respecto a la declaración 16 y 17 (PS16 y PS17) el cual se obtuvo un promedio de 4 los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo es decir la empresa no genero satisfacción en la necesidad del cliente debido que los empleados no son amables al momento de brindar el servicio y que los empleados no tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes por ello entran en desconfianza. En las declaraciones 14 y 15 (PS14 y PS15) se llega superior el 4 de promedio, pero igual siguen siendo una puntuación bajo las cuales deben mejorar al igual que las demás declaraciones.

f. Empatía

CODIGO	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	PROMEDIO EXPECTATIVA	PROMEDIO PERCEPCION
PE18	18. La empresa deben dar a sus clientes una atención individualizada	6.2	4.8
PE19	19. La empresa debe tener horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes	6.1	4.7
PE20	20. La empresa debe tener empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	6.0	4.7
PE21	21. La empresa debe preocuparse por los mejores intereses de sus clientes	6.4	3.8
PE22	22. Los empleados deben comprender las necesidades específicas de sus clientes	6.4	4.0
PROMEDIO DE DIMENSION		6.22	4.46

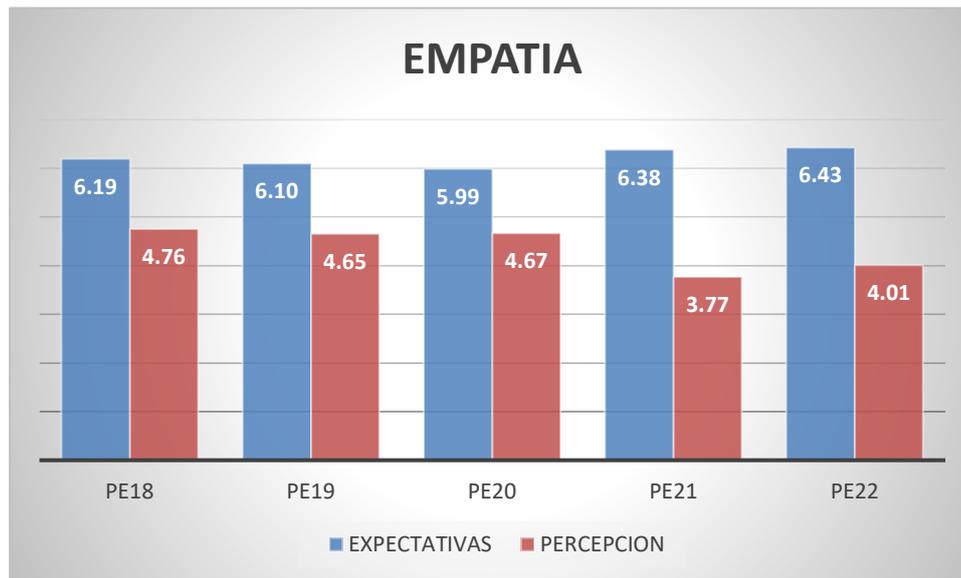


Figura 19. Grafico comparativo de los resultados sobre las expectativas y percepción de la empatía.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En la dimensión de la empatía con respecto a la percepción se obtuvieron promedios menores a las expectativas siendo las declaraciones 21 y 22 (PE21 y PE22) con más baja puntuación, los clientes indican que tienen una satisfacción del servicio dado que en ventanilla cuando van por una consulta, queja o reclamo o aclarar alguna duda no son entendidos dado que mayormente no les brindan una solución o no comprenden su necesidad. En las declaraciones 18, 19 y 20 (PE18, PE19 y PE20) se obtuvieron un promedio mayor a 4 pero siguen siendo resultados no deseados para una empr

3.2.4.4. Análisis de las brechas existentes para los clientes

DIMENSIONES	CODIGOS	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	EXPECTATIVAS	PROMEDIO	PERCEPCION	PROMEDIO	BRECHA	PROMEDIO DE BRECHA
ELEMENTOS TANGIBLES	PET1	1. La empresa debe tener equipos de apariencia moderna	6.19	6.16	5.54	5.04	0.64	1.12
	PET2	2. Las instalaciones físicas de la empresa deben ser visualmente atractivas	5.88		5.37		0.51	
	PET3	3. Los empleados de la empresa deben tener apariencia pulcra	6.18		5.18		1.00	
	PET4	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio(folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos	6.39		4.06		2.33	
FIABILIDAD	PF5	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace	5.70	6.24	3.54	3.95	2.16	2.19
	PF6	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interes en solucionarlo	6.61		3.56		3.05	
	PF7	7. La empresa debe realizar bien el servicio la primera vez	6.38		4.53		1.84	
	PF8	8. La empresa debe concluir el servicio en el tiempo prometido	6.30		4.16		2.13	
	PF9	9. La empresa debe insistir en mantener registros exentos de errores	6.22		4.44		1.79	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	PCR10	10. En la empresa, los empleados deben comunicar a los clientes cuando concluire la realizacion del servicio	6.40	6.26	4.24	4.23	2.16	2.03
	PCR11	11. En la empresa, los empleados deben ofrecer un servicio rapido a sus clientes	6.27		4.16		2.10	
	PCR12	12. En la empresa los empleados siempre deben estar dispuestos ayudar a los clientes	6.31		4.19		2.13	
	PCR13	13. En la empresa, los empleados nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	6.05		4.31		1.74	
SEGURIDAD	PS14	14. El comportamiento de los empleados de la empresa debe transmitir confianza a sus clientes	6.47	6.47	4.54	4.25	1.93	2.22
	PS15	15. Los clientes de la empresa deben sentirse seguros en sus transacciones con la organización	6.48		4.50		1.98	
	PS16	16. En la empresa, los empleados deben ser siempre amables con los clientes	6.47		3.90		2.57	
	PS17	17. En la empresa, los empleados deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	6.46		4.06		2.40	
EMPATIA	PE18	18. La empresa deben dar a sus clientes una atencion individualizada	6.19	6.22	4.76	4.46	1.44	1.85
	PE19	19. La empresa debe tener horarios de trabajos convenientes para todo sus clientes	6.10		4.65		1.45	
	PE20	20. La empresa debe tener empleados que ofrecen una atencion personalizada a sus clientes.	5.99		4.67		1.32	
	PE21	21. La empresa debe preocuparse por los mejores interes de sus clientes	6.38		3.77		2.61	
	PE22	22. Los empleados deben comprender la necesidades especificas de sus clientes	6.43		4.01		2.42	

Tabla 4. Resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL por dimensión.

Fuente: Elaboración propia.

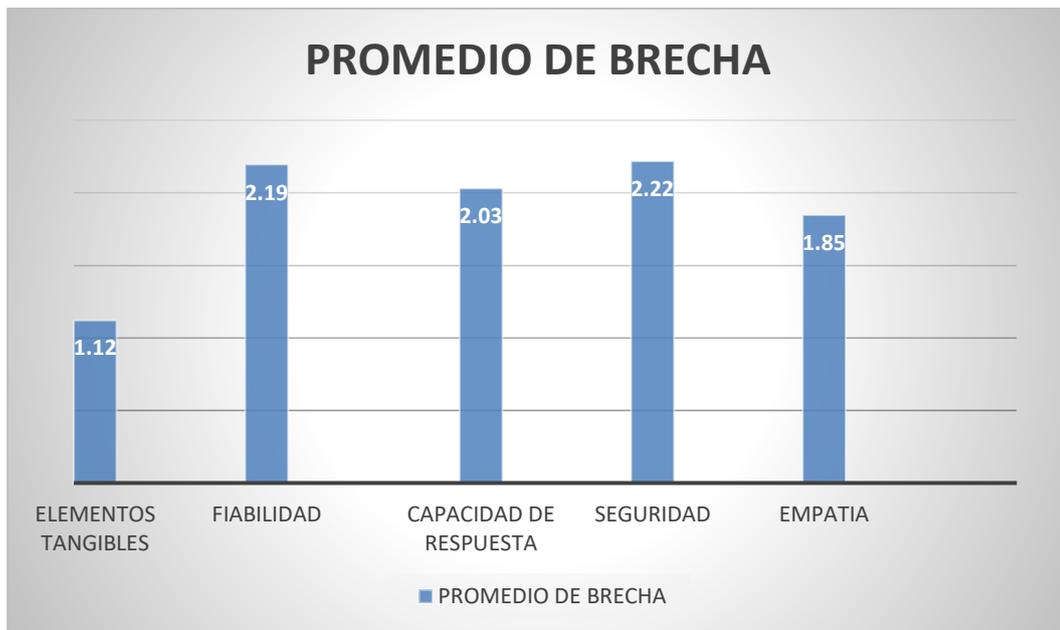


Figura 20. Resumen gráfico de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL a los clientes por dimensión.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según los resultados obtenidos la única dimensión que tuvo una brecha baja fue la de los elementos tangibles con una brecha de 1.12, es decir en esa dimensión las expectativas de los clientes eran de 6.16 y el nivel de percepción fue de 5.04, cerca de las expectativas. Por el contrario, las demás dimensiones tienen una brecha de promedio 2.

En la dimensión de la fiabilidad se obtuvo un promedio de brecha de 2.19. Se tenía una expectativa de 6.24 pero los clientes llegaron a tener una percepción de 3.95 es decir no se llega a satisfacer al cliente debido que no están de acuerdo ni desacuerdo con las declaraciones.

En la dimensión de la capacidad de respuesta se obtuvo un promedio de 2.03. Se tenía una expectativa de 6.26 pero los clientes percibieron un servicio de atención de 4.23 es decir tampoco se llega a satisfacer al cliente.

En la dimensión de la seguridad se obtuvo un promedio de 2.22. Se tenía una expectativa promedio de 6.47 pero la percepción promedio de los clientes fue de 4.25 y tampoco se llega a satisfacer las necesidades de los clientes.

En la dimensión de la empatía se obtuvo un promedio de 1.85. Se tenía una expectativa promedio de 6.22 pero la percepción de los clientes fue un promedio de 4.46 es decir los clientes no están de acuerdo ni en desacuerdo con las declaraciones correspondientes a la última dimensión.

La evaluación fue en escala de Likert del 1 al 7 donde el 4 es la puntuación intermedia donde el cliente no está de acuerdo ni en desacuerdo por ello las 4 dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad presenta brechas que deben reducir o eliminarse.

3.2.4.5. Análisis de las brechas existentes para los colaboradores:

DIMENSIONES	DECLARACIONES DEL MODELO SERVQUAL	EXPECTATIVAS	PROMEDIO	PERCEPCION	PROMEDIO	BRECHA	PROMEDIO DE BRECHA
ELEMENTOS TANGIBLES	1. Los equipos del servicio del área de atención al cliente deben tener apariencia de ser modernos	6.00	6.42	5.67	5.33	0.33	1.08
	2. Las instalaciones físicas del servicio del área de atención al cliente deben ser visualmente	6.44		5.67		0.78	
	3. Los empleados del servicio del área de atención al cliente de la empresa deben tener una	6.78		6.33		0.44	
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio del área de atención al cliente (folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos	6.44		3.67		2.78	
FIABILIDAD	5. Cuando el servicio del área de atención al cliente promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe	6.22	6.29	4.00	4.24	2.22	2.04
	6. Cuando usted tiene un problema en el servicio del área de atención al cliente, debe mostrar un sincero interés en solucionarlo	6.11		5.33		0.78	
	7. En el servicio del área de atención al cliente deben realizar bien el servicio la primera vez	6.44		4.44		2.00	
	8. En el servicio del área de atención al cliente debe concluir el servicio en el tiempo prometido	6.33		3.56		2.78	
	9. En el servicio del área de atención al cliente, debe insistir en mantener registros exentos de errores	6.33		3.89		2.44	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben comunicar a los clientes cuando concluya la realización del servicio	6.44	6.36	4.56	4.44	1.89	1.92
	11. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente debe ofrecer un servicio rápido a	6.56		3.22		3.33	
	12. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben siempre estar dispuestos a ayudar a los clientes	6.78		5.44		1.33	
	13. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.	5.67		4.56		1.11	
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los colaboradores del servicio del área de atención al cliente debe transmitir confianza a sus clientes	6.44	6.53	3.89	4.44	2.56	2.08
	15. Los clientes deben sentirse seguros en sus transacciones con el servicio del área de atención al	6.44		5.33		1.11	
	16. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben siempre ser amables con los	6.44		5.22		1.22	
	17. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	6.78		3.33		3.44	
EMPATIA	18. El servicio del área de atención al cliente debe dar a sus clientes una atención individualizada	5.44	5.89	4.33	4.40	1.11	1.49
	19. El servicio del área de atención al cliente debe tener horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes	5.44		4.44		1.00	
	20. El servicio del área de atención al cliente debe tener empleados que ofrezcan una atención personalizada a sus clientes.	5.44		4.44		1.00	
	21. El servicio del área de atención al cliente debe preocuparse por los mejores intereses de sus	6.44		4.44		2.00	
	22. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben comprender las necesidades específicas de sus clientes	6.67		4.33		2.33	

Tabla 5. Resumen de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL por dimensión aplicada a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

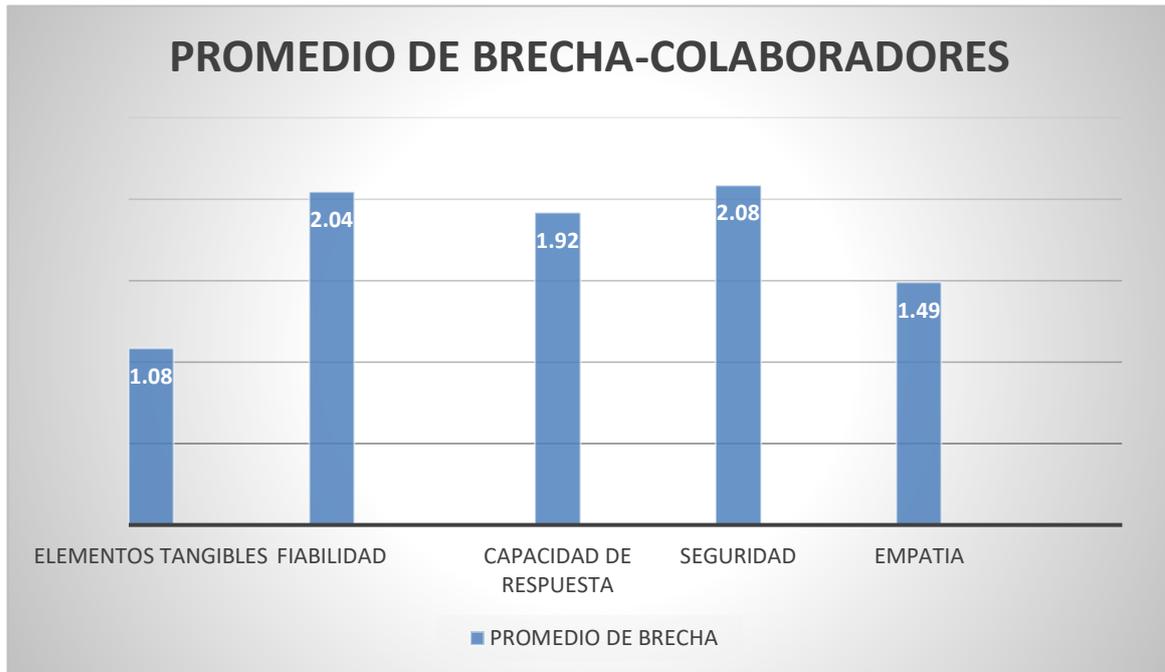


Figura 21. Resumen gráfico de los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL a los colaboradores por dimensión.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Según los resultados obtenidos la única dimensión que tuvo una brecha baja fue la de los elementos tangibles con una brecha de 1.08, es decir en esa dimensión los colaboradores tenían una expectativa promedio de 6.42 pero el nivel de percepción fue de 5.33 promedio, cerca de las expectativas. En esta dimensión se observa que los colaboradores concuerda con los clientes debido que la empresa no brinda a los colaboradores los elementos materiales necesarios como folletos, informes, entre otros que requiera el cliente

En la dimensión de la fiabilidad se obtuvo un promedio de brecha de 2.04. Se tenía una expectativa de 6.29 pero los colaboradores llegaron a tener una percepción de 4.24 pues indican que para que el servicio del área de atención al cliente cumpla con lo prometido en cierto tiempo o para que se cumpla bien el servicio la primera vez no depende directamente de ellos sino de las otras áreas, también comentan que tienen interés en ayudar a los clientes para solucionar sus problemas pero que no disponen de las herramientas (conocimientos) suficientes para poder ayudarles en distintos casos a los clientes.

En la dimensión de la capacidad de respuesta se obtuvo un promedio de brecha de 1.92. Se tenía una expectativa de 6.36 pero los colaboradores percibieron un promedio de 4.44. Los colaboradores indican que la disponibilidad de ayuda y servicio rápido es influenciada por los conocimientos y experiencia que tenga en colaboradores y al no con ello se generan las brechas en esta dimensión.

En la dimensión de la seguridad se obtuvo un promedio brecha de 2.08. Se tenía una expectativa promedio de 6.53 pero la percepción promedio de los colaboradores fue de 4.44. Indican que no se llega a transmitir confianza por la inseguridad que se tiene en la información a brindar debido que dudan de algunas informaciones pues no reciben un reforzamiento de información adicional esa duda les genera demora en la atención, al no tener los conocimientos suficientes y por más que quieran ayudar al cliente no se logra brindar una solución generando disconformidad en el cliente.

En la dimensión de la empatía se obtuvo un promedio de 1.49. Se tenía una expectativa promedio de 5.89 pero la percepción de los colaboradores fue un promedio de 4.40 es decir los colaboradores no están de acuerdo ni en desacuerdo en las declaraciones de esta dimensión pues si bien es cierto entiende las necesidades, pero la falta de conocimiento de cómo solucionar muchos casos hacen que los clientes sientan que no se preocupen por los intereses de los clientes.

3.2.4.6. Análisis de la necesidad de capacitación

DIMENSIONES	PROMEDIO DE BRECHA COLABORADOR	PROMEDIO DE BRECHA SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE
ELEMENTOS TANGIBLES	1.08	1.12
FIABILIDAD	2.04	2.19
CAPACIDAD DE RESPUESTA	1.92	2.03
SEGURIDAD	2.08	2.22
EMPATIA	1.49	1.85

Tabla 6. Cuadro comparativo de brechas detectadas mediante colaborador y cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante los resultados obtenidos de la aplicación del modelo SERVQUAL tanto a los clientes como a los colaboradores de la empresa, como se observa en cuadro los promedios obtenidos son similares en cada dimensión para los clientes y colaboradores es decir concuerdan que hay varias declaraciones de las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía que presentan mayor brecha y se requieren eliminar. Según los análisis a los colaboradores el mayor problema que tienen es falta de conocimiento de cómo resolver algunos casos o tienen dudas de algunas informaciones lo cual esa inseguridad se transmite hacia al cliente generando un mal servicio en el área de atención al cliente. La falta de capacitación se ve reflejada en los resultados de la encuesta a clientes y colaboradores.

3.3. Modelo de solución propuesto

Basándonos en las bases teóricas indicada en el capítulo II del presente trabajo de suficiencia profesional, se tomó en cuenta el proceso de capacitación según Idalberto Chiavenato.

Como primer paso se identificaron las necesidades que presenta actualmente la sucursal de San Juan de Miraflores de la empresa Luz del Sur, estas necesidades se detectaron mediante el modelo SERVQUAL y posterior se analizaron los resultados.

Se procede a detallar las dimensiones del modelo SERVQUAL que presentaron mayor brecha en la diferencia de las expectativas y percepción del cliente los cuales permitirán el diseño del programa de capacitación.

- a. Elementos tangibles: En esta dimensión solo se detectó que la declaración numero 4 presento un promedio bajo el cual hace referencia que los elementos materiales relacionados con el servicio (folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos, la brecha existente se puede eliminar brindando a los empleados la cantidad adecuada de folletos, informes para que se pueda tener en ventanilla.
- b. Fiabilidad: En esta dimensión se obtuvo como resultado que las 5 declaraciones tuvieron un promedio bajo generando brechas, por ello en el programa de capacitación se considerará las 5 declaraciones.

- c. Capacidad de respuesta: Al igual que la fiabilidad, en esta dimensión se observa que las 4 declaraciones tuvieron un bajo promedio generando brechas y en consecuencia las 4 declaraciones se consideran en el programa de capacitación.
- d. Seguridad: En esta cuarta dimensión las 4 declaraciones cada uno presento un promedio de 4 generando brechas altas por ellos se consideran en el programa de capacitación.
- e. Empatía: En esta dimensión las 5 declaraciones presentan un promedio de 4 por ello también se consideran en el programa de capacitación.

PLAN DE CAPACITACION LUZ DEL SUR SAA- SUCURSAL SAN JUAN DE MIRAFLORES								
MODULOS	OBJETIVO DEL MODULO	PERSONAL OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	LUGAR	CAPACITADOR(A)	FECHA DE REALIZACION	RECURSOS
FIABILIDAD	Brindar el servicio en forma correcta desde el primer momento.	Área de atención al cliente	Transmisión de información	Exposición sobre la importancia.	Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente	8 de Enero Primer grupo de 3:00 pm a 4:00 pm, segundo grupo de 4:00 pm a 5pm	Se empleará lo que se dispone en sucursal
			Solución de problemas	Dramatización de casos.	Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente		Se empleará lo que se dispone en sucursal
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Mejorar la disposición de los colaboradores para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido	Área de atención al cliente	Comunicación efectiva	Dinámica de grupo.	Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente	15 de Enero Primer grupo de 3:00 pm a 4:00 pm, segundo grupo de 4:00 pm a 5pm	Se empleará lo que se dispone en sucursal
			Atención rápida		Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente		Se empleará lo que se dispone en sucursal
			Disposición de ayuda hacia los clientes	Realización de escenas y dinámica de grupo.	Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente	22 de Enero Primer grupo de 3:00 pm a 4:00 pm, segundo grupo de 4:00 pm a 5pm	Se empleará lo que se dispone en sucursal
SEGURIDAD	Proporcionar los conocimientos necesarios y mejorar el tipo de atención por parte de los colaboradores y sus habilidades para inspirar	Área de atención al cliente	Confianza y seguridad	Dramatización de casos y dinámicas de grupo.	Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente	29 de Enero Primer grupo de 3:00 pm a 4:00 pm, segundo grupo de 4:00 pm a 5pm	Se empleará lo que se dispone en sucursal
			Conocimientos y habilidades para un buen servicio		Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente		Se empleará lo que se dispone en sucursal
EMPATIA	Brindar una atención individualizada hacia los clientes.	Área de atención al cliente	Intereses de los clientes	Dramatización de casos y diálogo en grupo.	Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente	5 de Febrero Primer grupo de 3:00 pm a 4:00 pm, segundo grupo de 4:00 pm a 5pm	Se empleará lo que se dispone en sucursal
			Necesidades de los clientes		Sala de reuniones de la sucursal de San Juan	Encargada del área de atención al cliente		Se empleará lo que se dispone en sucursal

Tabla 7. Programa de capacitación LUZ DEL SUR SAA- SAN JUAN.

Fuente: Elaboración propia.

Observaciones sobre el programa de capacitación:

- Los recursos a emplearse en el programa de capacitación son materiales que se disponen en oficina por ello el costo es mínimo.
- Con respecto a las fechas de realización de los temas del programa de capacitación se consideró los miércoles de cada semana en la tarde debido que en ese horario de 3:00 pm a 5:00 pm y día la afluencia de clientes reduce en la sucursal.
- Se considera a la encargada de atención al cliente como el coach por el tiempo de experiencia.
- Se plantea realizar la capacitación en 2 grupos, el primer grupo de 3:00 a 4:00 pm y el segundo grupo de 4:00 pm a 5:00 pm con el fin de no realizar la capacitación fuera del horario laboral de los colaboradores y no detener el servicio de atención en la sucursal.

Siguiendo el proceso de capacitación según Idalberto Chiavenato el siguiente paso sería implantar el programa y la evaluación, pero el presente trabajo de suficiencia profesional es solo una propuesta por ello culminaría en el diseño.

MODULOS	TEMA	ENERO				FEBRERO
		1° SEMANA	2° SEMANA	3° SEMANA	4° SEMANA	1° SEMANA
FIABILIDAD	Transmision de informacion					
	Solución de problemas					
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Comunicación efectiva					
	Atención rápida					
	Disposición de ayuda hacia los clientes					
SEGURIDAD	Confianza y seguridad					
	Conocimientos y habilidades para un buen servicio					
EMPATIA	Intereses de los clientes					
	Necesidades de los clientes					

Tabla 8. Cronograma del plan de capacitación LUZ DEL SUR SAA- SAN JUAN.

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCION	PRECIO	CANTIDAD	INVERSION
IMPRESIONES	S/3.00	10	S/30.00
ALIMENTACION	S/5.00	10	S/50.00
LAPICEROS	S/1.00	10	S/10.00
CERTIFICADOS	S/80.00	10	S/800.00
		TOTAL	S/890.00

Tabla 9. Presupuesto estimado para el plan de capacitación LUZ DEL SUR SAA- SAN JUAN.

Fuente: Elaboración propia.

Como se comentó en el capítulo I, Luz del Sur es una empresa que cuenta con 11 sucursales que permiten el servicio de atención al cliente, cada sucursal esta manejada por la sede central la cual se encarga de la aprobación de distintos proyectos de cada sucursal. En este caso el objetivo principal del presenta trabajo es proponer la mejora del servicio de atención al cliente mediante un plan de capacitación para ello se evalúa la viabilidad del plan de capacitación y ello se realiza mediante el indicador de beneficio entre costo. Teniendo en cuenta que el ingreso anual de la empresa es de aproximado de S/2,166 millones anuales y que el costo del programa de capacitación por aproximado 2 meses es de S/890.00 al dividir las cantidades se obtiene un promedio de 2.43 es decir mayor a 1 unidad por tanto el plan de capacitación es viable. Al ser una propuesta viable se considera en el presupuesto anual el cual es aprobado por el directorio.

Para asegurar el éxito del programa de capacitación se propone implementar la evaluación de los 4 niveles del modelo de Kirkpatrick. Este autor nos indica que es importante poner énfasis y dedicar tiempo a la planificación e implementación de la acción formativa (Kirkpatrick, 1994), los cuatro niveles que menciona son los siguientes:

- a. **Reacción:** Como indica el nombre del primer indicador nos permite medir la reacción de los participantes ante la acción formativa es decir mide el grado de satisfacción del colaborador sobre el plan de capacitación, nos permite obtener información sobre el contenido, el instructor, los materiales, el ambiente, etc. Para ello se propone la aplicación de una encuesta al finalizar el cual será aplicado a los participantes.

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿Las explicaciones del capacitar fueron claras?	
¿Le ayudaron las actividades empleadas a poder resolver situaciones que se le haya presentado?	
¿Ha sido adecuado la metodología aplicada?	
¿Las clases han sido motivadoras?	
¿El capacitador ha tenido dominio de los contenidos?	
El nivel de comprensión del curso, ¿Cómo ha sido?	
¿El material fue útil para la capacitación?	
¿Las herramientas tecnológicas fueron adecuada para el plan de capacitación?	
¿Le parece adecuado el horario del programa?	
¿Le parece adecuado el lugar de realización del programa?	

Tabla 10. Cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción del programa.

Fuente: Elaboración propia.

- b. Aprendizaje: Permite medir el grado en el que el conocimiento incrementa. Esto se realiza mediante test, evaluaciones y observaciones. En este nivel se propone realizar evaluación realizando preguntas sobre lo que se enseñó en cada tema ya sea teórico o práctico, en el caso práctico poner preguntas con situaciones que se haya vivido y que medida tomaría el colaborador o que acciones tendría teniendo en cuenta lo aprendido. La evaluación dependerá de lo que se desarrolle dentro de cada tema que en este caso se propuso 9 temas a desarrollar.
- c. Conducta: Mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el plan de capacitación es decir si hubo variación en su conducta esto se realiza mediante observaciones y entrevistas, permite averiguar si las brechas se han reducido. Estos cambios deberían verse aproximado en 1 o 2 meses después del plan de capacitación y se evaluara con nueva encuesta sobre el servicio de atención al cliente.
- d. Resultado: Este indicador se verá reflejado en la reducción de registros de reclamos, mejor desempeño, mejor clima laboral en si en el principal objetivo que es reducir el registro de reclamos en la empresa y de esta forma reducir el gasto en procedimientos legales.

3.4. Resultados

Definitivamente el beneficio de un programa de capacitación es superior al costo que pueda resultar al realizarlo. Cuando un miembro de la empresa cuenta con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios puede desenvolverse sin problemas en su área, pues aprovechará al máximo todas las herramientas que disponga teniendo como consecuencia un buen desempeño.

En el programa de capacitación que se propone la inversión es mínima S/890.00 dado que los materiales son materiales simples no costosos, además se dispone de proyector en oficina, el lugar de reunión en la misma sucursal y el capacitador que sería la encargada del área e inclusive se propone un horario de poca afluencia de clientes para no perjudicar a la atención.

Como se mencionó en el presente capítulo en la parte del contexto laboral, el principal problema que presenta la empresa Luz del Sur SAA en la sucursal de San Juan es el aumento de reclamos por ello mediante el análisis de los resultados del modelo SERVQUAL, se identificaron muchas brechas y mediante el programa de capacitación propuesta se espera la reducción de esas brechas generando una satisfacción deseada al cliente y en consecuencia reduciendo el número de reclamos.

CONCLUSIONES

1. La propuesta de un plan de capacitación permitirá mejorar el servicio en el área de atención al cliente en la empresa Luz del Sur SAA-San Juan de Miraflores 2021 debido que aumentaría los conocimientos, las habilidades, actitudes entre otras herramientas o brechas existentes que requiera el colaborador para desempeñarse bien en su área.
2. En la primera dimensión de los elementos tangibles solo la cuarta declaración obtuvo en la percepción del cliente un promedio bajo con respecto a la expectativa que es referente a los elementos materiales informativos. Con respecto a la dimensión, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía obtuvieron más del 50% de sus declaraciones promedios bajos en la percepción, es decir más del 50% de los clientes indican que la empresa no se acerca a las expectativas del servicio que ellos esperan en consecuencia presentan su reclamo formal dado que no tienen alguna solución cuando se acercan a la sucursal. La solución ante tantas brechas se realizaría mediante un plan de capacitación.
3. El plan de capacitación propuesto permitirá mediante estrategias fortalecer o mejorar las habilidades, actitudes entre otras herramientas que permitan cumplir con los objetivos de la empresa. El emplear dinámicos de grupos, charlas, dramatización de escenas cotidianas permitirá a los colaboradores estar preparados para cualquier tipo de atención.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario tener en cuenta que, si una empresa busca alcanzar objetivos, este se alcanza mediante el desempeño de sus colaboradores por ello es importante tener actualizado y preparados a cada miembro de la empresa y se requiere implementar un plan de capacitación.
2. Es importante realizar cada cierto tiempo evaluación de la calidad del servicio del área de atención al cliente una vez implementado el plan de capacitación con el fin de eliminar las brechas presentes y no tener solo una dimensión como el de los elementos tangibles con resultado positivo,
3. Adecuar el plan de capacitación tanto a las necesidades de los clientes como a la necesidad de sus trabajadores, crear estrategias que sean factibles para cada uno y de esta forma cada trabajar sentirse motivado y en consecuencia tener un buen desempeño y de esta forma alcanzar los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- A.Zeithaml, V., A.Parasuraman, & L. Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestion de servicios*. Ediciones Diaz de santos.
- Acosta Paz, M. (2018). *Determinar la percepcion del servicio de atencion al cliente de una farmacia hospitalaria en la zona oriente*. Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Barrera Romero, C. G., & Prieto Flores, G. A. (2017). *Capacitación de los trabajadores y su influencia en su desempeño laboral en el banco de crédito del Perú – bcp, huacho (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion)*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/143>
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
- Garfias Vivanco, M. Y. (2017). *Calidad del Servicio y su Relación con la Satisfacción del Cliente de la Empresa Electro Sur Este S.A.A de la Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac(Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Jose Maria Arguedas)*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/301>
- Guzmán Hernández, A. N. (2018). *Propuesta de programa de capacitación en ventas y servicio al cliente como un elemento detonador del éxito del restaurante El Pescador, Villahermosa, Tabasco, México (Tesis de pregrado, Universidad de Sotavento AC)*. Repositorio institucional. Obtenido de https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000781171
- Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera edición*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluación de las acciones formativas. Los cuatro niveles*. España: Ediciones Gestion 2000.
- La Calidad en el Servicio al Cliente*. (2008). España: Publicaciones Vertice S.L.

- Maria Carmen Lira Mejia. (2009). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes. Primera edición.* Mexico.
- Martínez Cisneros, J. J. (2019). *Propuesta de mejora de procesos para el servicio post-venta Volkswagen, CEPESA S.A. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).* Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17277>
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de recursos humanos. Decimo primera edición.* Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
- Quintana Ruidías, H. D. (2019). *La gestión de calidad en la capacitación y su incidencia en la atención al cliente de las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro restaurante de Piura Cercado(Tesis de maestría, Universidad Católica los Angeles Chimbote).* Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/16572>
- Renata Paz Couso. (2005). *Servicio al cliente. La comunicacion y la calidad del servicio en la atencion al cliente.* España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal.* Mexico: Limusa S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta SERVQUAL para el análisis de la percepción de los clientes.

DIMENSIONES	PREGUNTAS-PERCEPCION	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	1. La empresa tiene equipos de apariencia moderna							
	2. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas							
	3. Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra							
	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio(folleto, informes, etc.) son visualmente atractivos							
FIABILIDAD	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace							
	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo							
	7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez							
	8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido							
	9. La empresa insiste en mantener registros exentos de errores							
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. En la empresa, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio							
	11. En la empresa, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes							
	12. En la empresa los empleados siempre están dispuestos ayudar a los clientes							
	13. En la empresa, los empleados nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los empleados de la empresa transmiten confianza a sus clientes							
	15. Los clientes de la empresa se sienten seguros en sus transacciones con la organización							
	16. En la empresa, los empleados son siempre amables con los clientes							
	17. En la empresa, los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							
EMPATIA	18. La empresa da a sus clientes una atención individualizada							
	19. La empresa tiene horarios de trabajos convenientes para todo sus clientes							
	20. La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
	21. La empresa se preocupa por los mejores interés de sus clientes							
	22. Los empleados comprenden las necesidades específicas de sus clientes							

Anexo 2. Modelo de encuesta SERVQUAL para el análisis de las expectativas de los clientes

DIMENSIONES	PREGUNTAS-EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	1. La empresa debe tener equipos de apariencia moderna							
	2. Las instalaciones físicas de la empresa deben ser visualmente atractivas							
	3. Los empleados de la empresa deben tener apariencia pulcra							
	4. En la empresa los elementos materiales relacionados con el servicio(folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos							
FIABILIDAD	5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, debe hacerlo							
	6. Cuando un cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en solucionarlo							
	7. La empresa debe realizar bien el servicio la primera vez							
	8. La empresa debe concluir el servicio en el tiempo prometido							
	9. La empresa debe insistir en mantener registros exentos de errores							
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. En la empresa, los empleados deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio							
	11. En la empresa, los empleados deben ofrecer un servicio rápido a sus clientes							
	12. En la empresa los empleados siempre deben estar dispuestos ayudar a los clientes							
	13. En la empresa, los empleados nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los empleados de la empresa debe transmitir confianza a sus clientes							
	15. Los clientes de la empresa deben sentirse seguros en sus transacciones con la organización							
	16. En la empresa, los empleados deben ser siempre amables con los clientes							
	17. En la empresa, los empleados deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							
EMPATIA	18. La empresa deben dar a sus clientes una atención individualizada							
	19. La empresa debe tener horarios de trabajos convenientes para todo sus clientes							
	20. La empresa debe tener empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
	21. La empresa debe preocuparse por los mejores interés de sus clientes							
	22. Los empleados deben comprender la necesidades específicas de sus clientes							

Anexo 3. Modelo de encuesta SERVQUAL para el análisis de las expectativas de los colaboradores.

DIMENSIONES	PREGUNTAS-EXPECTATIVA	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	1. Los equipos del servicio del área de atención al cliente deben tener apariencia de ser modernos							
	2. Las instalaciones físicas del servicio del área de atención al cliente deben ser visualmente atractivas							
	3. Los empleados del servicio del área de atención al cliente de la empresa deben tener una apariencia pulcra							
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio del área de atención al cliente (folleto, informes, etc.) deben ser visualmente atractivos							
FIABILIDAD	5. Cuando el servicio del área de atención al cliente promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe realizar							
	6. Cuando usted tiene un problema en el servicio del área de atención al cliente, debe mostrar un sincero interés en solucionarlo							
	7. En el servicio del área de atención al cliente deben realizar bien el servicio la primera vez							
	8. En el servicio del área de atención al cliente debe concluir el servicio en el tiempo prometido							
	9. En el servicio del área de atención al cliente, debe insistir en mantener registros exentos de errores							
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben comunicar a los clientes cuando concluirá la realización del servicio							
	11. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente debe ofrecer un servicio rápido a sus clientes							
	12. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben siempre están dispuestos ayudar a los clientes							
	13. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente nunca deben estar demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los colaboradores del servicio del área de atención al cliente debe transmitir confianza a sus clientes							
	15. Los clientes deben sentirse seguro en sus transacciones con el servicio del área de atención al cliente							
	16. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben siempre ser amables con los clientes							
	17. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben tener los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.							
	18. El servicio del área de atención al cliente debe dar a sus clientes una atención individualizada							

EMPATIA	19. El servicio del área de atención al cliente debe tener horarios de trabajos convenientes para todo sus clientes							
	20. El servicio del área de atención al cliente debe tener empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
	21. El servicio del área de atención al cliente debe preocuparse por los mejores interés de sus clientes							
	22. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente deben comprender las necesidades específicas de sus clientes							

Anexo 4. Modelo de encuesta SERVQUAL para el análisis de las percepciones de los colaboradores.

DIMENSIONES	PREGUNTAS-PERCEPCION	1	2	3	4	5	6	7
ELEMENTOS TANGIBLES	1. Los equipos del servicio del área de atención al cliente tienen apariencia de ser modernos							
	2. Las instalaciones físicas del servicio del área de atención al cliente son visualmente atractivas							
	3. Los empleados del servicio del área de atención al cliente de la empresa tienen apariencia pulcra							
	4. Los elementos materiales relacionados con el servicio del área de atención al cliente (folleto, informes, etc.) son visualmente atractivos							
FIABILIDAD	5. Cuando el servicio del área de atención al cliente promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace							
	6. Cuando un cliente tiene un problema en el servicio del área de atención al cliente, muestra un sincero interés en solucionarlo							
	7. En el servicio del área de atención al cliente realiza bien el servicio la primera vez							
	8. En el servicio del área de atención al cliente concluye el servicio en el tiempo prometido							
	9. En el servicio del área de atención al cliente, insisten en mantener registros exentos de errores							
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio							
	11. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente ofrecen un servicio rápido a sus clientes							
	12. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente siempre están dispuestos ayudar a los clientes							
	13. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente nunca están demasiados ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							
	14. El comportamiento de los colaboradores del servicio del área de atención al cliente transmite confianza a sus clientes							

SEGURIDAD	15. El cliente se siente seguro en sus transacciones con el servicio del área de atención al cliente								
	16. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente son siempre amables con los clientes								
	17. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.								
EMPATIA	18. El servicio del área de atención al cliente da a sus clientes una atención individualizada								
	19. El servicio del área de atención al cliente tiene horarios de trabajos convenientes para todos sus clientes								
	20. El servicio del área de atención al cliente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.								
	21. El servicio del área de atención al cliente se preocupa por los mejores intereses de sus clientes								
	22. Los colaboradores del servicio del área de atención al cliente comprenden las necesidades específicas de sus clientes								