



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Estrategias para mejorar la gestión administrativa de los
departamentos de Operaciones y Servicio al Cliente de la compañía
Linkotel S.A.”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera en
Administración de Empresas énfasis en Negocios Internacionales.

Autor: Andrea Soledad Peña Velasco

Tutor: Mgs. Elba Calderón Farfán

Guayaquil – Ecuador

2017

Resumen

En esta investigación se analizó los procesos que se llevan a cabo en la planificación de las instalaciones del servicio de telefonía fija ofrecido por Linkotel S.A. en la ciudad de Guayaquil, enfocado principalmente en la gestión administrativa de los departamentos de operaciones y servicio al cliente, el cual al momento presenta dificultades en sus procesos en la instalación de los servicios de telefonía fija, por lo cual se presentan propuestas encaminadas a la implementación de un plan de mejoras en sus procesos de planificación que permita que los servicios prestados por la compañía sean instalados en un tiempo reducido a lo determinado por la entidad regulatoria Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. Con la propuesta se pretende mejorar el tiempo que toma implementar el servicio de telefonía fija en los domicilios de los abonados para establecer el plazo real que se debe ofertar al cliente y de esta manera evitar reclamos y enfrentar la demanda comercial que hoy en día se ha vuelto más exigente.

Palabras claves: procesos, planificación, gestión administrativa, operaciones, servicio al cliente.

Abstract

This research analyzed the processes that are carried out in the planning of fixed telephony service facilities offered by Linkotel S.A. in the city of Guayaquil, focused mainly on the administrative management of the operations and customer service departments, which at the moment presents difficulties in its processes in the installation of fixed telephony services, for which proposals are presented aimed at the implementation of a plan of improvements in its planning processes that allow the services provided by the company to be installed in a short time to the determined by the regulatory entity Agency of Regulation and Control of the Telecommunications. The proposal aims to improve the time it takes to implement the fixed telephone service in the homes of subscribers to establish the actual term to be offered to the customer and thus avoid claims and face the commercial demand that today has been become more demanding.

Keywords: processes, planning, administrative management, operations, customer service.

Contenido

Introducción	2
I. Marco Teórico.....	4
1.1. Antecedentes de la Gestión administrativa.	4
1.2. Procesos	8
1.3 Estrategias de la Administración.....	9
1.4. Administración de operaciones	10
1.5 Servicio al Cliente.....	11
II. Metodología	14
2.1 Tipo de estudio realizado	14
2.2. Período y lugar donde se desarrolla la investigación	15
2.3 Universo y muestra escogida	17
2.4 Diagramación de procesos	18
.....	18
2.5 Diagrama Ishikawa: Causa-efecto	20
2.6 Métodos, técnicas e instrumentos empleados	22
2.7 Cuadro comparativo de las instalaciones del servicio de telefonía fija en los años 2016-2017..	23
2.8 Preguntas de la entrevista aplicada	23
III. Propuestas de mejora	29
IV. Indicadores de gestión para las propuestas de mejora	30
Conclusiones	33
Bibliografía	34

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - Características de los productos y servicios	10
Ilustración 2 – Relación del Marketing y del Servicio al Cliente	13
Ilustración 3 - Líneas instaladas 2016 – 2017.....	23

Introducción

La gestión administrativa es una ciencia que se caracteriza por el estudio de las organizaciones que ofrecen un bien o servicio, su principal objetivo es permitir la creación de herramientas técnicas importantes para el correcto uso y optimización de los recursos operativos de la empresa. Desde esta misma perspectiva y según lo expresado por Anzola (2012) “La Gestión Administrativa se encamina como una herramienta básica para el pequeño empresario, permitiéndole conocer el ambiente de la empresa y las funciones básicas de planeación, organización, dirección y control, orientados a comprender principalmente la aplicación de práctica de estas herramientas”.

La empresa objeto de investigación presenta problemas en la coordinación de los tiempos de instalación del servicio telefónico que ofrece, lo que ha conllevado a la elaboración de propuestas que permitan obtener resultados a corto plazo mejorando los tiempos de cumplimiento del servicio, incrementando la productividad y dirija la compañía a la competitividad.

Linkotel S.A. se constituyó como la primera empresa privada en prestar servicios de telefonía fija en la provincia del Guayas y en la ciudad de Manta el 30 de diciembre del 2002. Hoy por hoy forma parte del Grupo Empresarial Telconet bajo nombre comercial Netvoice, lo que le ha permitido tener una imagen mucho más renovada en el mercado de las telecomunicaciones.

En sus inicios la empresa se dedicó a la prestación de su servicio únicamente en las urbanizaciones que se encontraban apartadas de la ciudad donde en aquel tiempo no existían los medios de comunicación que existen ahora; para los residentes que compraban casas en estos lugares era muy difícil estar en constante comunicación con sus familiares que vivían en zonas mucho más céntricas, solo existían algunos celulares y no todas las personas tenían acceso a ellos, de esta manera surgió la necesidad de formar una nueva compañía privada que preste servicios de telecomunicaciones.

Ante una creciente cantidad de clientes y una exigente demanda en los últimos tres meses, su capacidad de respuesta se ha visto afectada debido a descoordinaciones en procesos internos de la empresa, lo que ha ocasionado retrasos en la entrega del servicio que en muchas ocasiones ha llegado al punto de perder potenciales clientes que debido a los tiempos elevados de instalación han optado por desistir del servicio, accediendo a los de la competencia quienes le ofrecen instalar el servicios en un tiempo de espera reducido, además que estos mismos retrasos generan una dudosa reputación de la empresa.

El análisis de la problemática se enfoca en Linkotel S.A., una empresa de telefonía fija ubicada en la ciudad de Guayaquil y la investigación se realizará en el período de junio a agosto del año 2017. La importancia de realizar este estudio radica en que se mejore la logística interna y se reduzca los tiempos de instalación autorizados por la entidad regulatoria Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL en su Resolución-13-06-ARCOTEL-2016 de su marco regulatorio.

Según la resolución antes mencionada la empresa Linkotel tiene establecido un tiempo máximo de instalación de servicios de 7 días una vez que el cliente lo haya solicitado, sin embargo por la demanda creciente que se ha generado en los últimos tres meses existe una serie de incumplimientos que causan que las instalaciones del servicio se queden encoladas dentro de los procesos que debe cumplir la compañía, estos conflictos no solo generan malestar en los abonados sino que también podría causar una sanción a la compañía por parte de la ARCOTEL.

Arthur, Thompson, A.J., Strickland III (2006) “Manifiestan que la estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización”. Por consiguiente, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Una vez analizado qué es y para qué sirve una estrategia se plantea la pregunta ¿A través de qué estrategias se optimizarán los tiempos de instalación del servicio brindado por la compañía Linkotel S.A.?

El resultado que se espera obtener es identificar las falencias que se está presentando en el mapa procesal de la empresa, responsable de ocasionar inconvenientes que repercuten en los procesos internos de la misma. Por esta razón se propone diseñar estrategias administrativas que optimicen los procesos internos del departamento de Operaciones y para ello será necesario fundamentar las bases teóricas con relación a la gestión administrativa del departamento de Operaciones, diagnosticar la situación actual de los servicios técnicos que presta la empresa determinando su cumplimiento y las necesidades actuales y finalmente proponer estrategias que permitan el cumplimiento de la instalación de los servicios en el tiempo estipulado.

I. Marco Teórico

La administración es una ciencia que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones que ofrezcan un bien o servicio, se caracteriza porque permite la creación de herramientas y técnicas importantes para el correcto uso y optimización de los recursos operativos de la empresa, así como también crea información relevante para realizar cualquier cambio pertinente que facilite el desarrollo sustentable de la empresa.

Por este motivo el presente apartado abordará los fundamentos teóricos que respaldan los conceptos y sus beneficios.

1.1. Antecedentes de la Gestión administrativa.

Stoner James, Freeman R. Edward, Gilber Daniel Jr. (1996) opinan que las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. En la historia de la humanidad existieron pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo, los ejércitos griegos y romanos, La Iglesia Católica Romana, La Compañía de los Indios Orientales, La Compañía de la Bahía de Hudson. Asimismo, las personas también han escrito de cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como la administración fuera de uso común.

Robbins & Coulter (2005, pág. 26) indican que los emprendimientos encabezados y organizados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace milenios, algunos ejemplos como prueba de ello es la construcción de las pirámides de Egipto, La Gran Muralla China, y la ciudad de Venecia en Italia, los tres fueron emprendimientos de gran envergadura en las que participaron miles de personas y ya en esa época existía alguien quien se encargaba de planear las labores, organizar a las personas y los materiales, instruir y dirigir a los albañiles y ver que todo se hiciera según lo planeado.

Sergio Hernández y Rodríguez (2006) ostenta que la administración existe desde que el hombre conformó las primeras sociedades; desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea dificultosa o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para alcanzar lo que deseaban, y en la medida en que su labor era más ardua, requirieron una mejor organización; por esta razón surgieron los líderes que dirigían operaciones como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, dentro de los grupos más evolucionados.

Por lo tanto, las herramientas administrativas se pueden considerar como un desarrollo humano al dominarlas y difundirlas en una comunidad para mejorar su calidad de vida y su producción. La humanidad ha llegado a aprender de manera empírica como debe organizarse para poder producir lo que necesita, este tipo de educación experimental ha sido transmitida de una generación a otra en condiciones específicas para cada cultura que con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones han desarrollado estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual donde se efectúan las funciones que deben ser implementadas.

Gestión administrativa.

Stoner James, Freeman R. Edward, Gilber Daniel Jr. (1996) enfocan a la gestión administrativa como la manera de darle forma de modo consciente y constante a las organizaciones, donde el principal responsable de servir para que los miembros de la

organización establezcan y alcancen una serie de metas y objetivos es el gerente. En este proceso los gerentes influyen en la actitud que adoptan los empleados antes su trabajo.

Pérez Fernandez (2004) dice que tradicionalmente se asociaba la gestión con dirección o mando, sin embargo, la comprensión del ciclo de la gestión nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación. Ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la dirección.

Robbins Stephen, Coulter Mary (2005, pág. 7) explica que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. La administración requiere la culminación eficaz y eficiente de las actividades laborales de la organización o por lo menos a eso deben aspirar los gerentes.

Rubio (2008, pág. 12) revela que la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Anzóla (2012) muestra que la gestión administrativa se encamina como una herramienta básica para el pequeño empresario, permitiéndole conocer el ambiente de la empresa y las funciones básicas de planeación, organización, dirección y control, orientados a comprender principalmente la aplicación de prácticas de esta herramienta. El autor se fundamenta en proyectos que se desarrollen en hacer más eficiente a los pequeños empresarios en un mejor manejo de sus empresas.

De las definiciones revisadas cronológicamente se destaca la importancia de cada una de ellas, es evidente para que una empresa cumpla con sus objetivos debe ser dirigida por una persona que actúe como guía o jefe de grupo orientando al recurso humano a cumplir con sus objetivos, sin embargo, actualmente los cambios tecnológicos que se han dado en la gestión la han formado como el conjunto de tareas que se deben cumplir para conseguir sus propósitos.

Una vez revisado este primer apartado de la gestión administrativa es importante abordar los antecedentes históricos del tema.

Función de la Gestión Administrativa.

“En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol propuso que todos los gerentes desempeñen cinco funciones, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 9)

Los gerentes que desempeñan la función de planificación fijan las metas, establecen las estrategias y trazan planes especiales para coordinar las actividades.

Se llama organización cuando los gerentes organizan, determinan que tarea hay que hacer, como hay que hacerlo y quien lo va a hacer, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

La función de la dirección está relacionada con las metas que debe alcanzar la organización y es responsabilidad de los gerentes quienes dirigen cuando motivar a sus subordinados y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación para resolver los conflictos y se ocupan del comportamiento de los empleados.

Posteriormente para evaluar que las cosas van como se estaba previsto se aplica la función de control, para vigilar, comparar y corregir las actividades realizadas.

Schermerhorn (2005, pág. 12) coincide con Robbins y Clouter, él también afirma que es responsabilidad de todos los administradores la aplicación de las cuatro funciones de la administración dentro de la organización. Los alto directivos pueden dedicar más tiempo a las funciones de planificación y organización, mientras que los supervisores de primer nivel pueden ocupar más tiempo en el control y el tiempo dedicado a la dirección debe ser consistente en todos los niveles administrativos.

1.2. Procesos

Universidad de Jaén (1998) definen al proceso como un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus acciones para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Miguel Mallar (2010), expone que un proceso es la vinculación de actividades de trabajo conexas que cumplen un objetivo completo que se caracterizan por requerir productos o servicios obtenidos de otros proveedores, sus actividades implican agregar valor para obtener resultados específicos. Las actividades del proceso deben realizarse en las diferentes áreas de la administración, deberán agregar valor proporcionando un servicio a su cliente ya sea interno o externo basados en la mejora de la organización.

Gestión por procesos.

José Antonio Pérez (2004). En su libro Gestión de Procesos manifiesta que los términos Gestión y Procesos son dos palabras que por separado han existido desde antigüedad, y al juntarlas ocurre que se pudiera no disponer de sistemáticas para medir o evaluar el funcionamiento de los procesos, no solo el producto del proceso que en algunos casos sería un área tradicional de medición.

Miguel Ángel Mallar (2010) Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Explica que el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

El tipo de organización enfocada en los procesos contiene la forma de organización tradicional, pero se le agrega el concepto de valor agregado para un cliente con la finalidad de generar satisfacción. De esta manera se crea la reingeniería de procesos que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

1.3 Estrategias de la Administración

Stoner James, Freeman R. Edward, Gilber Daniel Jr. (1996) indican que la planificación estratégica es el proceso de establecer metas generales y elegir los medios para alcanzarlas. Es necesario que los gerentes cuenten con un plan estratégico para organizar su personal y sus recursos debidamente, de no existir un plan los gerentes no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, no tendrán muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni saber cuándo y dónde se desvían de camino.

Arthur A. Thompson (2006) define que la estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía.

Por lo tanto, en el campo de la administración una estrategia integra las principales metas y políticas de una organización y constituye la secuencia organizada de las acciones a realizarse. Una estrategia debidamente implementada ayuda a que exista un orden de acción con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, con el fin de lograr una mejora viable, anticipar posibles cambios del entorno, y hacer frente a las acciones imprevistas de la competencia.

1.4. Administración de operaciones

Stoner James, Freeman R. Edward, Gilber Daniel Jr. (1996) se enfocan en que toda organización es un sistema, es decir una serie de subsistemas destinados e interactuantes, que realizan las funciones destinadas a alcanzar una meta en común, a su vez estos subsistemas pueden considerar sistemas independientes. El proceso de transformación de insumos a productos varía de una organización a otra, la transformación material de materia prima en bienes terminados se presenta primordialmente en las organizaciones productivas, aunque en las organizaciones de servicios también se transforman materiales en bienes terminados intangibles.

DOCUMENTO 21-1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		
	PRODUCTOS	SERVICIOS
Productos	Tangibles	Intangibles
Consumo de productos	Con el tiempo, se puede almacenar	Inmediato; no se puede almacenar
Naturaleza del trabajo	Intensiva del productor	Mano de obra intensiva
Contacto con los clientes	Mínimo, indirecto	Directo
Participación de los clientes	Poca o ninguna	Esencial

Ilustración 1 - Características de los productos y servicios

Fuente: Stoner, Freeman, & Gilber, (1996)

Elaborado por: Autor

Render y Heizer, Jay Barry (2009) precisan que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones. En las empresas de manufactura, las actividades de producción que crean bienes usualmente son bastante evidentes.

El departamento de operaciones es suele ser el responsable de la transformación real de los insumos de productos y servicios terminados, es el encargado de crear y distribuir el producto o servicio deseado. Esta área es importante no solo para el buen funcionamiento de una compañía, sino para su éxito en el mercado. Quienes conformen esta área deben maximizar todos los recursos disponibles y lograr una comunicación constante y directa con todas las otras funciones de la organización, para alcanzar las expectativas de la empresa como un todo.

1.5 Servicio al Cliente

John Tschohl (1994) expone que algunos directivos perciben el Servicio al Cliente como un “bono”, o un “extra”, que las empresas añaden como una muestra de su generosidad.

La carta empresarial Quality Assurance Report afirma que solo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, el 100 por cien de las veces, a esas expectativas, con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, mientras (al mismo tiempo) genera beneficios, es cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela. (Tschohl, 1994)

Servicio, es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones publicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de la empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán el nivel de calidad real o percibida en los productos comprados por los clientes.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

El objetivo global de la calidad del servicio es:

Dar mantenimiento a los clientes

Retener a los clientes

Desarrollo de nuevos clientes

Expresada en términos de actitudes, servicio es:

Preocupación y consideración por los demás.

- Cortesía.

- Integridad.
- Fiabilidad
- Disposición de ayudar
- Eficiencia
- Disponibilidad
- Amistad
- Conocimientos
- Profesionalidad

Christophher, Martin; Payne, Adrian; Ballatyne, David (1994) Marketing Relacional, Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing explican que existe una relación entre el marketing, la calidad y el servicio al cliente. El Marketing se preocupa por las relaciones de intercambio que se producen entre la organización y sus clientes, y la calidad y el servicio a la clientela son los eslabones claves en estas relaciones.

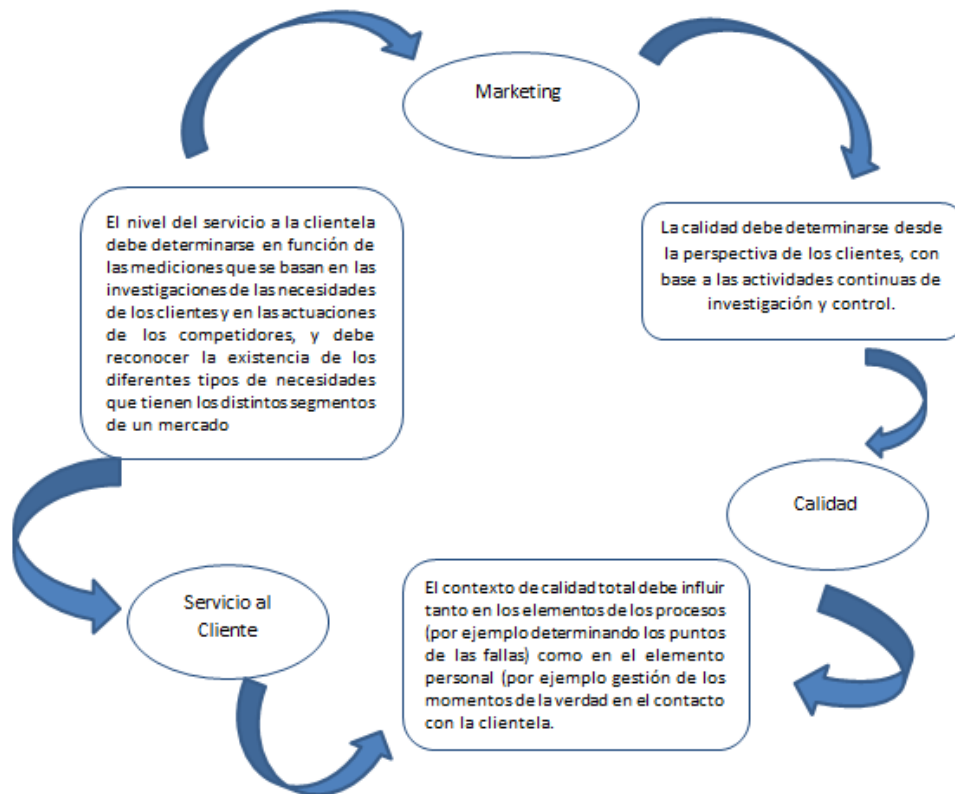


Ilustración 2 – Relación del Marketing y del Servicio al Cliente

Fuente: Christophher, Payne y Ballatyne (1994)

Elaborado por: Autor

La ilustración 1 muestra la relación que debe existir entre el marketing, la calidad y el servicio al cliente, que deben ser explotadas eficazmente para lograr la total satisfacción de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo. El desafío que se presenta a toda organización es el de alinear muy estrechamente estas tres áreas cruciales.

Actualmente los consumidores son más exigentes, ya no solo buscan calidad y buen precio sino también un buen servicio al cliente que les genere satisfacción y les motive a regresar y que hasta incluso cree una recomendación, además que hace que una empresa se mantenga competitiva dentro del mercado.

El papel del servicio a la clientela:

Muchas empresas tienen suficientes puntos de vista sobre el servicio a la clientela. La Londe y Zinszer encontraron que existe una amplia variedad de enfoques para definir el servicio a la clientela, estos incluyen:

Todas las actividades requeridas para aceptar, procesar, entregar, e incrementar los pedidos de los clientes y corregir los errores que puedan cometerse.

La entrega, a tiempo y fiable de los productos a los clientes, de acuerdo con sus expectativas.

Un conjunto de actividades en que se combinan todas las áreas de una empresa con el fin de entregar y facturar los productos de la organización de tal forma que se perciba como satisfactoria por los clientes y que permita alcanzar los objetivos de la empresa.

Todo el proceso de recepción de los pedidos, comunicaciones con los clientes, embarques, fletes, facturación, control y reparación de los productos.

El cumplimiento de los servicios de entrega también es conocido como la confiabilidad porque es el resultado de la percepción de los clientes. Cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo y le evita a la empresa recibir quejas y esperas.

Una empresa incumplida perjudica el tiempo de los clientes, ocasionando molestias que pueden conducirlo a comprar con la competencia. Pero el daño no es sólo para los clientes externos, también hay daños al interior de la empresa, por la pérdida de potenciales clientes.

II. Metodología

2.1 Tipo de estudio realizado

El enfoque a utilizar en la presente investigación es cualitativo, ya que como muestran Hernández, Fernández y Baptista (2014) este enfoque “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el

proceso de interpretación que puedan desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” y esto es lo que se pretende realizar.

El alcance es de carácter Exploratorio-Descriptivo, ya que según las definiciones de estos mismos autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), es exploratorio porque se investiga un caso no estudiado y se corrobora que en la empresa de telefonía fija objeto de estudio no existen indicios de haber realizado anteriormente un análisis como el propuesto en el presente documento, y es descriptivo porque se representan los hechos como se van observando, lo cual se logrará analizando cada uno de los procesos administrativos involucrados.

2.2. Período y lugar donde se desarrolla la investigación

La investigación se enfocará en el análisis de la gestión administrativa actual de los departamentos de Operaciones y sus distintas áreas

Linkotel S.A. inició sus actividades en el año 2002 en la provincia del Guayas y fue la primera empresa de telefonía fija en el Ecuador alcanzando un posicionamiento en el mercado bastante amplio en aquella época sobre todo en las urbanizaciones que recién empezaban a nacer. Sin embargo, con el pasar de los años y debido al ingreso y crecimiento también de la competencia Linkotel perdió competitividad en el mercado.

Actualmente Linkotel es parte del Grupo empresarial Telconet y su infraestructura está soportada por la fibra óptica de esta nueva empresa lo que en los últimos meses le ha permitido aumentar su cartera de clientes considerablemente. Debido a que la compañía Linkotel ha sido originalmente pequeña, el aumento de los clientes en los últimos cinco meses ha creado un conflicto de gestión en los departamentos de Operaciones y Servicio al Cliente, donde el principal problema repercute en que no se está cumpliendo con los tiempos de instalación establecidos por la entidad reguladora Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones ARCOTEL.

Visión

Ser la mejor empresa de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional con cobertura internacional utilizando tecnología de punta que satisfaga las necesidades del mercado.

Misión

Generar servicios de telefonía que cumplan con recomendaciones de organismos nacionales e internacionales con excelencia de servicio al cliente para satisfacer necesidades del mercado con eficiencia y responsabilidad.

Productos:

Telefonía Residencial

El producto Netvoice residencial esta creado para dar exclusivamente servicios de Telefonía Fija. Este producto tiene la innovación de tener varios dispositivos telefónicos registrados al mismo número dentro del mismo plan contratado sin costo adicional.

Este producto está dirigido para casas y residencias que cuenten con el servicio y/o acceso a la red de internet de Telconet, Net Life y empresas asociadas al Grupo Telconet.

Telefonía Fija Pymes

El producto Netvoice pymes esta creado para dar exclusivamente servicios de Telefonía Fija, así como el servicio residencial también cuenta con la innovación de varios dispositivos telefónicos registrados al mismo número dentro del mismo plan contratado sin costo adicional. A este producto por su naturaleza puede ser potencializado con promociones como llamadas gratuitas ON NET y se le puede eliminar el costo por tarifa básica.

Este producto está dirigido a tiendas de abastos, ferreterías, restaurantes, servicios de comida rápida, locales comerciales en centros comerciales, etc.

Telefonía Fija Empresas

El producto NetVoice Comercial esta creado para dar exclusivamente servicios de Telefonía Fija. Este producto tiene la innovación de tener varios dispositivos telefónicos registrados al mismo número dentro del mismo plan contratado sin costo adicional.

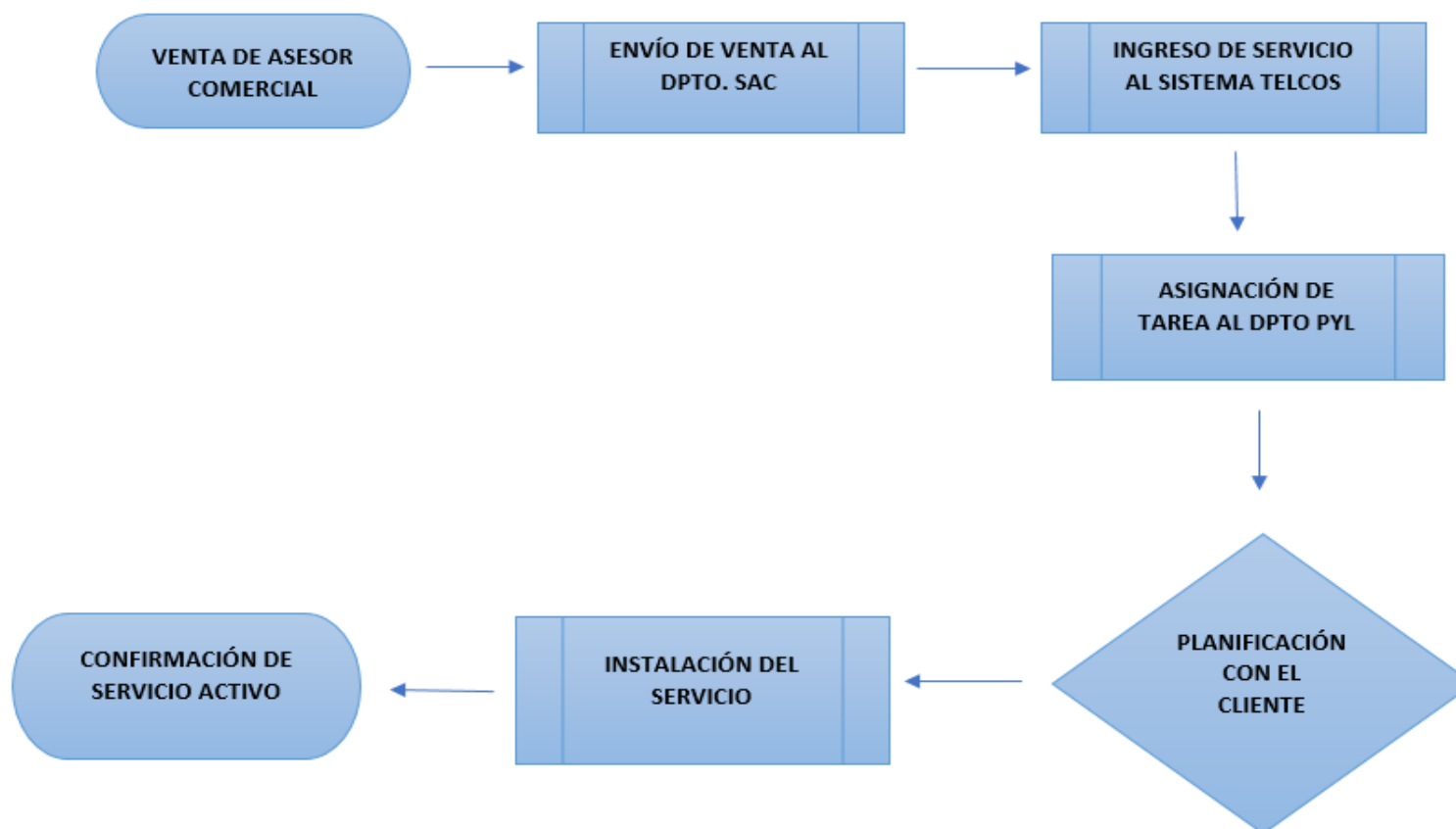
Empresas y negocios que cuenten con el servicio y/o acceso a la red de internet de Telconet, Net Life y empresas asociadas al Grupo Telconet.

Por este motivo se presente analizar los tiempos de instalación del servicio telefónico desde mayo a agosto del año 2017 y motivo por el cual estos retrasos se han producido.

2.3 Universo y muestra escogida

El departamento técnico de la compañía es amplio cuenta con varias áreas donde cada una tiene un proceso que realizar para las instalaciones a tiempo del servicio, por este motivo se ha tomado como muestra al jefe de cada área encargada. Estas áreas involucran a la jefa del área de planificación encargada de la programación y coordinación de las instalaciones, el jefe de operaciones urbanas quien asigna a los técnicos para cumplir con el trabajo y la persona responsable de Linkotel, quien provee la información para la configuración del servicio a los técnicos cuando se encuentran en sitio. Considerando que se cuenta con un pequeño universo, se tomará como muestra al total de colaboradores de estas áreas.

2.4 Diagramación de procesos

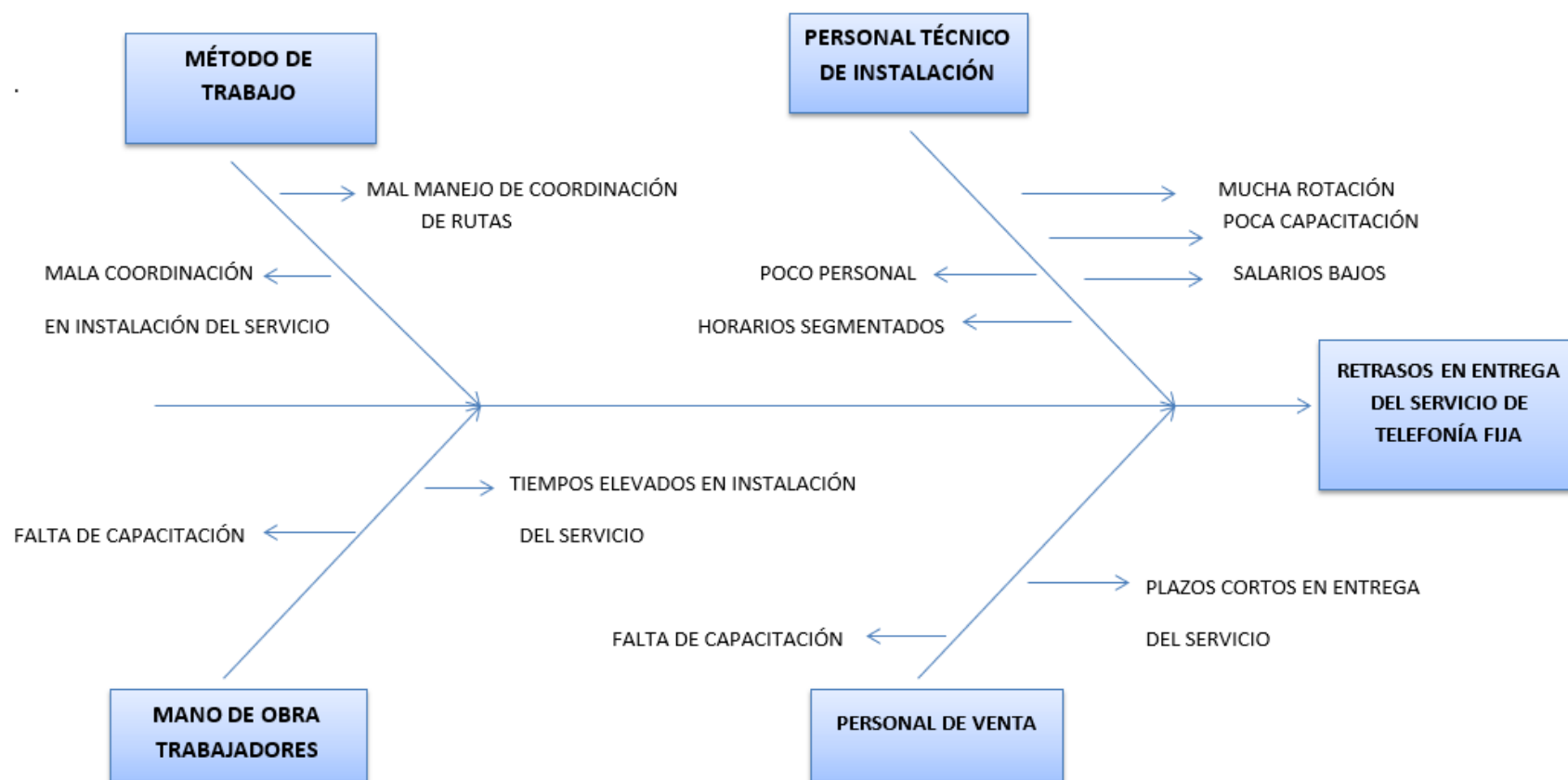


La diagramación de procesos anteriormente revisada incluye la lista de actividades o tareas que deben cumplirse para la instalación de un nuevo servicio, este proceso es gestionado en siete pasos donde intervienen varios departamentos.

- 1.- Venta del servicio a abonados con servicio Netlife o Telconet.
- 2.- Envío de requerimiento del nuevo servicio al departamento de servicio al cliente de Linkotel.
- 3.- Ingreso del nuevo servicio al sistema Telcos por parte del recurso humano de Linkotel.
- 4.- Internamente el sistema Telcos asigna una tarea nueva al departamento de planificación y logística, quienes visualizarán el requerimiento del nuevo servicio.
- 5.- Recibido el requerimiento, personal del departamento de planificación y logística se pone en contacto con el cliente para coordinar día y hora en que se instalará el servicio.
- 6.- Una vez coordinada la visita con el cliente, se envía al técnico a instalar el servicio de telefonía fija en el punto, el cual consiste en configurar la línea telefónica en los puertos de voz que tiene el modem de internet, que debe encontrarse previamente activo.
- 7.- Posteriormente a que los puertos de voz se configuran, se confirma el servicio activo a través de llamadas entrantes y salientes con el cliente.

2.5 Diagrama Ishikawa: Causa-efecto

En el siguiente diagrama causa-efecto se identificarán las principales causas de la problemática.



Para obtener una visión más estructurada de la problemática de la presente investigación, se utilizará el método del diagrama de Ishikawa (causa-efecto) que permitirá identificar cuáles son los motivos de los retrasos en la entrega de los servicios que ofrece Linkotel S.A. y de qué modo se puede promover la mejora de estos procesos.

En el estudio de este caso se denomina como efecto principal el retraso en la entrega de los servicios de telefonía fija prestados por la operadora Linkotel S.A., que se origina según lo estudiado por las siguientes causas:

Personal de Venta:

Se ha determinado que es necesario ofrecer al personal de venta capacitaciones continuas para que tengan información de primera mano y ofrezcan al cliente el tiempo real de instalación del servicio. Este punto es importante ya que muchas veces el vendedor por cerrar una venta ofrece al potencial cliente el menor tiempo de instalación lo que genera reclamos y quejas al departamento de servicio al cliente.

Personal Técnico

Existe una gran rotación de personal técnico de campo, que según las entrevistas realizadas se producen porque el personal no se encuentra conforme con los horarios segmentados que tienen diariamente y tampoco están satisfechos con los salarios. Esta alta rotación de personal técnico conlleva a que haya poco personal disponible para atender el servicio de telefonía y a su vez los técnicos no reciban la capacitación adecuada para salir a trabajar en campo.

Método de trabajo:

Se considera que es necesario que el departamento técnico de planificación y logística mejore la coordinación de las rutas, planificando las instalaciones en varias partes de la ciudad empezando por los clientes que llevan más tiempo esperando por el servicio y de esta manera poder cubrir varias zonas de la ciudad.

Mano de obra:

Para este efecto presentado, es necesario que se capacite correctamente al personal técnico antes de salir a trabajar campo, ya que muchas veces el técnico que acude a los

domicilios no tiene el conocimiento adecuado y una instalación que por lo general no debe tardar más de 20 minutos muchas veces se existe a un tiempo hasta de 3 horas, que en otras ocasiones ha llegado al punto de que el servicio no quede activo y sea necesario programar otra visita al mismo cliente.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos empleados

El método empleado en esta investigación se fundamenta principalmente en el método empírico, mediante la observación directa en la compañía a través de los colaboradores.

Fue empleado también entre los colaboradores el método cualitativo mediante una entrevista al Jefe de Planificación, al Jefe de Operaciones Urbanas y al responsable del área técnica de Linkotel, quienes son los responsables de activar los servicios.

Asimismo, se recurrió al método analítico en esta investigación ya que se analizaron los procesos y funciones de cada área.

Método Empírico

Mediante la observación directa se puede recolectar la información de los procesos de planificación de la compañía Linkotel S.A. y lo demás procesos relacionados con el área de operaciones.

Método Analítico

En este método se tomará en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores del área de planificación técnica.

Entrevista

Este método se usa para recopilar información directa del entrevistado que ayudará a investigar y desarrollar la hipótesis y buscar soluciones a los problemas que presenta esta investigación. La técnica de la investigación es la entrevista no estructurada ya que es más flexible y abierta. Su contenido, orden y profundidad dependen únicamente del entrevistador.

2.7 Cuadro comparativo de las instalaciones del servicio de telefonía fija en los años 2016-2017

INSTALACIONES		
MES	2016	2017
ENERO	3	24
FEBRERO	1	39
MARZO	1	37
ABRIL	4	20
MAYO	5	72
JUNIO	0	158
JULIO	12	261
AGOSTO	276	390
SEPTIEMBRE	52	-
OCTUBRE	28	-
NOVIEMBRE	32	-
DICIEMBRE	33	-

Ilustración 3 - Líneas instaladas 2016 – 2017

Fuente: Linkotel S.A.

Elaborado por: Autor

Como podemos observar la ilustración 3 refleja un incremento del 64% de instalaciones del servicio en los últimos tres meses, sin embargo, el número de técnicos asignados para cubrir la necesidad de cumplir con el servicio de instalación de telefonía fija a tiempo continúa siendo el mismo número que se manejaba en meses anteriores, dos o máximo 3 técnicos por día. Estos técnicos asignados están distribuidos por el área de planificación técnica en la misma zona dependiendo el día trabajo, esto conlleva a que se presenten situaciones de trabajos atrasados que recaen en demandas o reclamos de parte de los clientes por servicios no satisfechos, que en su medida son atendidos, pero ya con la incomodidad de que es en un plazo máximo a la fecha ofrecida por el vendedor.

Es por ello por lo que el presente trabajo de investigación incurre en la necesidad urgente de buscar soluciones para la insatisfacción de parte de los abonados.

2.8 Preguntas de la entrevista aplicada

Las entrevistas aplicadas a colaboradores de la compañía responsable de la instalación del servicio de telefonía fija encerraron las siguientes preguntas:

Entrevista 1 - Jefe de Planificación y Logística

1.- ¿Cuántas personas laboran actualmente en el departamento de planificación técnica?

Actualmente solo tenemos tres personas asignadas para cubrir esta área, ellos son quienes coordinan y programan las instalaciones con los clientes.

2.- ¿Cuántos técnicos tienen asignados para la instalación del servicio de telefonía fija?

Los técnicos nos los asignan dependiendo de la disponibilidad que tenga el departamento de Operaciones Urbanas, por lo general se trabaja con 2 o 3 técnicos asignados.

3.- ¿Con qué frecuencia receptan solicitudes de un nuevo servicio?

Diariamente recibimos un promedio de 25 a 30 solicitudes por día.

4.- ¿Poseen algún marco-proceso definido para la coordinación de las solicitudes?

No, la telefonía fija es un producto nuevo que hace poco se implementó. Sin embargo, se está tratando de elaborar un proceso de instalación del servicio con base a las situaciones que se presentan diariamente para que posteriormente se realice con normalidad como con los otros servicios que ofrece Telconet.

5.- ¿Cómo distribuyen a los técnicos asignados para que cumplan sus funciones diarias?

Se coordina una zona por día para poder cubrirla en su totalidad, en este caso cuando contamos con 2 o 3 técnicos asignados todos cubren una misma ruta por día.

6.- ¿Cuáles son los principales aspectos que se debe considerar para que el técnico realice una instalación y este proceso cuanto tiempo emplea?

Para poder coordinarla debemos al menos saber que el servicio de internet es factible en el sitio, para que la instalación del servicio de telefonía no tarde más de media hora que es lo que tiene estipulado y esto no afecte a las demás visitas coordinadas.

7.- ¿Con que frecuencia la compañía capacita a los colaboradores técnicos encargados de la instalación del servicio?

Las capacitaciones para la configuración del servicio en el equipo ONT de Netlife son regulares, cabe recalcar que un técnico no puede salir a campo sino tiene al menos un mes de capacitación.

8.- ¿El departamento de planificación técnica se relaciona con otro dentro de la organización?

Sí, planificación trabaja en conjunto con el departamento de Operaciones Urbanas, son ellos quienes nos indican cuantos técnicos nos van a asignar por día y de ellos depende nuestra capacidad diaria.

9.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted se debe mejorar para que los procesos de instalación del servicio sean más eficaces y eficientes?

Considero que debido al volumen de clientes que estamos trabajando deberían asignar más personal al área de la telefonía, asimismo capacitar de manera correcta a los técnicos para que den respuestas inmediatas en el momento de la instalación del servicio.

10.- ¿Cuántos servicios de telefonía quedan activos por día?

Entre 18 a 23 depende de la complejidad y el tiempo que el técnico se tome en el sitio.

11.- ¿Cómo garantiza usted que el servicio prestado sea instalado en un período no mayor a 7 días?

Agendándolos por zona diariamente, esto también dependerá de cómo se van receptando las solicitudes, cabe recalcar que para planificación los 7 días de plazo cuenta a partir de que la tarea se nos es asignada.

Entrevista 2 – Jefe de Operaciones Urbanas

1.- ¿Cuántos técnicos tienen asignados para la instalación del servicio de telefonía fija?

Diariamente se asigna entre dos o tres técnicos para la instalación del servicio de telefonía, todo depende de la disponibilidad que se tenga por día. El área de operaciones

urbanas también es responsable de las reparaciones e instalaciones del servicio de internet que presta la compañía.

2.- ¿Con qué frecuencia receptan solicitudes de un nuevo servicio?

Por lo que nos comunica el departamento de Planificación aproximadamente unas 30 ordenes diarias.

3.- ¿Poseen algún marco-proceso definido para la coordinación de las solicitudes?

No, pero por lo general se capacita a los técnicos semanalmente para que sepan cómo realizar sus trabajos, al principio nos tomaba un poco más de tiempo realizar una instalación, sin embargo, por la constancia y el tiempo en que se llevan realizando estos trabajos los tiempos de instalación en sitio se han reducido.

4.- ¿Cómo distribuyen a los técnicos asignados para que cumplan sus funciones diarias?

Se coordina una zona por día para poder cubrir el sector en su totalidad.

5.- ¿Cuáles son los principales aspectos que se debe considerar para que el técnico realice una instalación y este proceso cuanto tiempo emplea?

Para que el técnico pueda instalar el servicio al menos debemos asegurarnos que el servicio de internet del abonado es factible, en el caso de que haya disponibilidad de instalar los dos servicios en una sola visita se aprovecha el tiempo.

6.- ¿Con que frecuencia la compañía capacita a los colaboradores técnicos encargados de la instalación del servicio?

Las capacitaciones a los técnicos de campo son semanales, para la configuración del, cabe recalcar que un técnico no puede salir a campo sino tiene al menos un mes de capacitación.

7.- ¿Su departamento de operaciones urbanas se relaciona con otro dentro de la organización?

Sí, con el departamento de planificación, son ellos quienes nos indican cuantos servicios deben instalar y en qué periodo.

8.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted se debe mejorar para que los procesos de instalación del servicio sean más eficaces y eficientes?

Debe existir una permanencia entre los técnicos que laboran con nosotros, actualmente se está generando una alta rotación de personal, esto ocasiona que constantemente se esté capacitando a personal nuevo y retrasa los procesos que ya se tienen definidos.

9.- ¿Cuántos servicios de telefonía quedan activos por día?

Un aproximado de 18 a 23 servicios activos depende de la complejidad y el tiempo que el técnico se tome en el sitio.

10.- ¿Cómo garantiza usted que el servicio prestado sea instalado en un período no mayor a 7 días?

Esto depende de la coordinación que realice el departamento de planificación, nosotros como operaciones urbanas trataremos de acoplarnos a los requerimientos solicitados.

Entrevista 3 - responsable del área técnica Linkotel

1.- ¿Cuántas personas laboran actualmente en el departamento del área técnica de Linkotel S.A.?

Laboramos tres personas las cuales dependiendo la disponibilidad y trabajo que tengamos nos distribuimos dependiendo de las necesidades de los técnicos encargados de las instalaciones.

2.- ¿Con cuántos técnicos de campo trabajan diariamente?

Por lo general recibimos requerimientos de datos técnicos de 2 o 3 personas por día.

3.- ¿Con qué frecuencia receptan solicitudes de un nuevo servicio

Diariamente nos solicitan un promedio de hasta 30 datos técnicos de líneas, cabe recalcar que no siempre todos los 30 solicitados quedan activos.

4.- ¿Poseen algún marco-proceso definido para la coordinación de las solicitudes?

Internamente nosotros no, sin embargo, si llevamos un registro de las solicitudes que nos hacen por día, para que no quede ninguna línea por fuera.

5.- ¿Cómo distribuyen a los técnicos asignados para que cumplan sus funciones diarias?

Depende la disponibilidad de cada uno, aquí los tres estamos capacitados para los requerimientos que el técnico de campo necesite.

6.- ¿Cuáles son los principales aspectos que se debe considerar para que el técnico realice una instalación y este proceso cuanto tiempo emplea?

A pesar de que nosotros hemos dado las capacitaciones a todo el personal de campo, muchas veces nos hemos dado cuenta de que no todos ponen atención es por ellos que cuando se los envía a trabajar a campo se tardan mucho tiempo de lo que toma una instalación, Por lo tanto, creemos que se deben tomar medidas para que todos los técnicos tomen la atención debida.

7.- ¿Con que frecuencia los técnicos de Linkotel capacitan a los colaboradores técnicos encargados de la instalación del servicio?

Capacitaciones para la instalación en equipos Grandstream nosotros lo hacemos cada tres meses, depende de cómo lo vaya solicitando el departamento de Operaciones Urbanas. Son muy pocas las instalaciones de más de dos líneas que se tienen.

8.- ¿El departamento técnico de Linkotel se relaciona con otro dentro de la organización?

Sí, se trabaja directamente con los técnicos de campo de operaciones urbanas.

9.- ¿Cuáles son los aspectos que considera usted se debe mejorar para que los procesos de instalación del servicio sean más eficaces y eficientes?

Debido al volumen de clientes que estamos manejando actualmente deberían asignar más personal técnico al área de la telefonía, asimismo capacitar de manera correcta a los técnicos para que den respuestas inmediatas en el momento de la instalación del servicio.

10.- ¿Cuántos servicios de telefonía quedan activos por día?

Entre 18 a 23 depende de la complejidad y el tiempo que el técnico se tome en el sitio.

III. Propuestas de mejora

Como lo hemos fundamentado sobre bases teóricas, las mejoras de los procesos implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados que permiten perseguir un objetivo previamente identificado, es por ellos que para optimizar los tiempos de espera por parte del cliente se presentan las siguientes propuestas para cada área responsable:

Departamento técnico de planificación y logística

Como responsables de la coordinación de instalación con clientes, deben mejorar la distribución de las rutas de los técnicos asignados, cubriendo distintas zonas de la ciudad y los requerimientos más urgentes para tener un mayor alcance de instalación.

Determinar el tiempo exacto de la implementación del servicio en los puntos de ejecución, para poder ofrecerle al potencial cliente una fecha de instalación de servicio real que no repercuta en quejas o reclamos de parte de los abonados.

Departamento de Operaciones Urbanas

Mejorar la programación de los turnos de los técnicos de campo, que les permitan sentirse más comprometidos y satisfechos con su trabajo, con esta propuesta se pretende reducir la alta rotación de técnicos que actualmente se tiene y que esto no repercuta en el servicio al cliente que se ofrece.

Departamento de Ventas

Ofrecer capacitación constante a los vendedores del servicio de telefonía fija, que le permita estar al día de los cambios o promociones que disponga la telefonía, además que se ofrezca al cliente información real de los tiempos de instalación del servicio.

Departamento de Servicio al Cliente

Realizar un informe sobre los reclamos de los clientes para que pase a la gerencia de la compañía y se puedan tomar medidas para mejorar el servicio al cliente.

Departamento Técnico Linkotel

Tener técnicos de backup correctamente capacitados para prestar el servicio a los requerimientos más urgentes que se presenten.

IV. Indicadores de gestión para las propuestas de mejora

$$\text{Porcentaje de cumplimiento de instalaciones} = \frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Total de ordenes recibidas}}$$

MES	FÓRMULA	VALOR
Junio	158/483	33%
Julio	261/472	55%
Agosto	390/600	65%

$$\text{Total de ordenes realizadas por técnico} = \frac{\text{Números de instalaciones realizadas}}{\text{Números de técnicos}}$$

MES	FÓRMULA	VALOR
Junio	158/3	53
Julio	261/3	87
Agosto	390/3	130

Tomando como ejemplo el mes de junio, se comprueba que solo se pudo atender el 33% del total de las órdenes recibidas, es necesario aumentar el número de clientes atendidos para mejorar la productividad del departamento de Planificación y Logística. Por ello, las rutas diarias se deben mejorar para aumentar la cantidad de instalaciones y alcanzar un resultado óptimo.

Con respecto al número de instalaciones por técnico realizadas se puede observar que mientras más aumenta el número de órdenes de trabajo la carga laboral para cada técnico va en aumento sin llegar a cubrir el 100% de las ordenes de instalación.

$$\text{Rotación de empleados} = \frac{\text{Números de empleados retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

MES	FÓRMULA	VALOR
Junio	2/12	16%
Julio	1/12	8%
Agosto	1/12	8%

Por mes existe una rotación de personal de operaciones urbanas en el mes de junio del 16% del promedio de trabajadores totales, lo que puede representar para la compañía una inestabilidad ya que sobrepasa los valores óptimos del porcentaje requerido, sin embargo, podemos observar que en los siguientes meses la rotación ha disminuido, pero aun así no se alcanza el porcentaje recomendado que es del 3%. Por esta razón es necesario mejorar los turnos de los técnicos de campo para disminuir este porcentaje.

$$\text{Ventas de líneas por trabajador} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

MES	FÓRMULA	VALOR
Junio	483/30	16
Julio	472/30	15
Agosto	600/30	20

La fuerza de ventas de una empresa es parte fundamental para su crecimiento por eso la importancia de tener personal capacitado, preparado para tratar con el cliente con información actualizada. Las ventas que tiene en promedio cada trabajador se pueden

mejorar mediante capacitaciones con la finalidad de que ofrezcan los beneficios de los servicios ofrecidos y sus promociones.

Conclusiones

- Se realizó un análisis de las bases teóricas con respecto a la planeación estratégica que deben aplicarse en los departamentos de operaciones y servicio al cliente, para de esta manera definir estrategias que cubran las necesidades que se requirieron, analizando que son uno de los procesos más importantes sobre todo en el tipo de servicio que presta la compañía Linkotel S.A.
- La empresa Linkotel S.A. hoy por hoy presenta problemas de servicio al cliente que se deben a los atrasos en la entrega de los servicios de telefonía fija. Estos atrasos a su vez se han producido por el incremento de la demanda del servicio, por este motivo se presentan continuos reclamos y quejas de los clientes por cuanto el departamento técnico no se abastece para cubrir toda la demanda de solicitudes.
- Por este motivo, se proponen estrategias relacionadas con el incremento de técnicos que se encuentren capacitados continuamente, mejorar las coordinaciones de las rutas para poder abarcar más zonas de la ciudad de Guayaquil, capacitar continuamente a los vendedores para que proporcionen tiempos de instalación real esperando que exista un mejor manejo en la satisfacción de los clientes.

Bibliografía

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (13 de 06 de 2016). Resolucion-13-06-ARCOTEL-2016. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Anzola, S. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Arthur A. Thompson, J. A. (2006). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Arthur, T., & A.J., S. I. (2006). *Administración Estratégica. Textos y Casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Christophher, M., Payne, A., & Ballatyne, D. (1994). *Marketing Relacional, Integrado la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz Dos Santos S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. 6. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta tipo social en traductologia. Caracteristicas Metodologicas. Alicante, España.
- Mallar, M. A. (06 de 2010). *Scielo*. Recuperado el 02 de 09 de 2017, de Scielo: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082010000100004&script=sci_arttext&tlng=pt
- Pérez Fernandez, J. A. (2004). *Gestión de procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Render y Heizer, J. B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: PEARSON EDUCACION.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
- Rodriguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Rubio, P. (2008). Pedro Rubio Jiménez. En P. Rubio, *Introducción a la Gestión Empresarial* (pág. 12).
- Schermerhorn, J. (2005). *Administración*. Mexico: Limusa S.A. DE C.V. Grupo Noriega Editores.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilber, D. (1996). *Administración, 6a Ed*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tschohl, J. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el Servicio al Cliente*. Madrid: Díaz de Santos.
- Universidad de Jaén. (1998). *Procesos*. Barcelona.