

INTRODUCCIÓN

Dentro de la industria energética, el gas natural compite con varios combustibles alternativos, razón por la que la empresa necesita ocuparse en cultivar y mantener la calidad de servicio, como uno de sus grandes atributos diferenciadores. Considerando la disminución en la percepción de la calidad de servicio por parte de sus clientes, es imprescindible analizar las posibles causas que están afectando a este importante indicador.

Resulta vital para una empresa cuidar de sus clientes actuales y conservarlos estratégicamente como uno de los activos más importantes del negocio, por lo cual, mantenerse alerta y reaccionar a tiempo ante las señales que ellos están dando, ayudará a detectar las causas que dañan la percepción positiva y valoración del servicio.

El objetivo final de esta tesis, es determinar las causas directas e indirectas que afectan la calidad de servicio percibida por los clientes de GasValpo S.A., logrando a partir de éstas, proponer oportunidades de mejoras. Para llevar a cabo este diagnóstico, se accederá al personal de contacto directo con los clientes y plataforma de servicio utilizado por esta empresa, facilitando la posibilidad de realizar una efectiva evaluación del escenario actual. Respecto de la metodología a emplear, se trabajará con el tipo analítica descriptiva, donde se reunirán las características y descripciones del proceso completo, además de aplicar distintos métodos de investigación, como son las encuestas, observación, entrevistas a

expertos, revisión documental y análisis de estudios realizados previamente por la empresa.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1. El servicio al cliente, su origen y evolución

1.1 Origen

Proveniente de término latino *servitium*, la palabra **servicio** define la **acción y consecuencia de servir** para estar a disposición de otro en beneficio de lo que éste necesita y ordena.

El hombre ha buscado desde tiempos memorables satisfacer sus necesidades mediante el beneficio obtenido a través de la producción. No obstante, con el transcurso de los años y debido a las grandes distancias para desplazarse en búsqueda de la fuente de origen, generó la aparición de centros de abastecimientos, como por ejemplo los mercados, gracias a la gran variedad de productos disponibles en ellos. Tiempo más tarde y a pesar de las mejoras aplicadas a los productos y su alta competitividad, la calidad ya no era suficiente, razón por la cual surge un nuevo enfoque en la venta, denominado servicio al cliente.

1.2 Definición

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus

clientes externos”¹. A partir de esta definición, el servicio de atención al cliente es esencial y parte del desarrollo de una empresa.

Figura Nro. 1: La Evolución del Servicio



Fuente: CRM (2001)

1.3 Principales Características del servicio

Entre variadas características del servicio, existen 4 que son diferenciales y que son:

➤ La Intangibilidad

Al menos parcialmente no pueden ser tocados, por lo que son esencialmente intangibles. Esto supone que los clientes no pueden probar o experimentar previamente un servicio. Esta característica de intangibilidad aumenta la percepción de riesgo por parte de los clientes.

¹ Serna Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia 2006

➤ **La Inseparabilidad**

Los bienes se producen, venden y consumen, mientras que los servicios se venden, producen y utilizan de forma simultánea. Esto implica una gran importancia desde el punto de vista de su íntima relación, dado que las etapas de producción, venta y consumo de un producto están directamente ligadas a la interacción que se produce con el cliente mientras éste hace uso del mismo.

➤ **La Heterogeneidad**

Los servicios son dinámicos y varían de acuerdo a cada cliente y situación, por lo que el “mismo” servicio no se presta siempre de la misma forma o modo, característica que constituye una gran fortaleza para la empresa que sepa utilizarla, puesto que le dará la posibilidad de aplicar las variaciones que sean necesarias para brindar el servicio que el cliente necesite en forma y tiempo.

➤ **La Perecibilidad**

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar, es por este motivo que brindar un servicio a tiempo y oportuno, toma real importancia para la empresa.

En el pasado, el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era principalmente la satisfacción de las necesidades y el cumplimiento de sus expectativas, a través de la amabilidad y la buena atención. No obstante lo anterior, los tiempos han cambiado y en la actualidad, el nuevo concepto de servicio es más bien una **estrategia empresarial** orientada hacia la anticipación

de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, con el fin de alcanzar la lealtad y su permanencia en el tiempo. Esta nueva visión se impone por sobre las anteriores, dado que el cliente de hoy valora nuevos elementos del servicio, como lo son el tiempo, la oportunidad de las soluciones y su individualización.

2. El Servicio al Cliente: Un proceso central²

Dentro de la cadena de valor de una empresa, sus procesos internos forman parte del conjunto de coordinaciones entre las distintas funciones que desarrollan cada una de sus áreas. Esta serie de conexiones está íntimamente relacionada tanto con el proceso que origina un servicio, como la creación de un producto.

Los procesos centrales de una empresa corresponden a una cadena de actividades destinadas a entregar valor a partir de las relaciones tanto con los clientes internos como externos, siendo parte de los siguientes procesos:

1. **La relación con los clientes**, destinadas a facilitar las funciones de comunicación, ventas y marketing de la empresa.
2. **Desarrollo de nuevos productos y servicios**, de acuerdo con las especificaciones recogidas desde los propios clientes.
3. **El surtido de pedidos**, que incluye las actividades necesarias para la producción del producto o servicio a entregar al cliente.

² Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj, Administración de operaciones, México 2008

4. **Relación con los proveedores**, aprovechando la ventaja de cultivar esta relación, con el fin de negociar precios competitivos, la entrega oportuna del producto o servicio y compartir experiencias que incrementen el valor percibido por los clientes.

Indistinta la naturaleza del producto o servicio que ponga la empresa a disposición de sus clientes, estos procesos forman parte de la cadena de valor que refuerza la relación y el vínculo entre los distintos procesos internos y externos, siendo la necesidad del cliente, el gran punto de partida.

En la actualidad, las empresas de servicios predominan en el sector empresarial, representando más del 80%³ de los empleos versus las empresas de producción (a nivel país), diferenciándose principalmente en el grado de contacto con el cliente y en donde este último influye directamente en la cadena de valor de la empresa.

M. Porter⁴ define al sector empresarial como un teatro donde existen distintos actores que conforman un grupo de fuerzas competitivas. Dentro de este grupo se encuentran **los clientes**, como también, la competencia, los proveedores, los sustitutos y los potenciales ingresantes.

³ SII, Estadísticas de empresas por rubro económico, año tributario 2015

⁴ Bilancio, Guillermo, Marketing el valor de provocar, Buenos Aires, 2001

Con el fin de acentuar la importancia que representan **“Los Clientes”** dentro de cualquier empresa y organización, en este diagnóstico y evaluación, se considerará sólo esta fuerza competitiva, analizando la situación actual del servicio al cliente de GasValpo S.A., para luego introducirnos en el sector industrial al cual pertenece y realizar una relación con los aspectos claves a considerar para mantener y cultivar la relación a largo plazo con sus clientes.

Figura Nro. 2: Cinco Fuerzas Competitivas de M. Porter



Fuente: M. Porter (1980)

2.1. Los Clientes

Después de la venta, comienza la oportunidad para la empresa de tener un cliente, lo cual exige la búsqueda para lograr entablar una relación a largo plazo y sólida.

El concepto de **“cliente”** implica bastante más que un simple comprador y/o usuario, sino más bien, es un socio y en este aspecto, la empresa debe enfocarse

a:

- **Mejorar el “valor”** respecto de los competidores, mediante el aumento del beneficio que entrega un producto o servicio en cuanto a su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.
- **Agregar valor** para generar una solución completa y efectiva.
- **Expandir el valor** para ser parte de una experiencia de compra y/o uso.

Respetando los puntos anteriores, la empresa logrará transformar al cliente en otro vendedor de su producto y/o servicio.

2.2. La revolución del cliente

A diferencia de otras épocas, el cliente de hoy elige con costo de información cero, puesto que cuenta con todos los medios a su alcance para entender la oferta de un producto o servicio, convirtiéndose en un elector calificado y determinante en la vida o la muerte de cualquier producto y servicio. Es por esta razón, que el rol competitivo que deben adoptar las empresas adquiere tanta importancia como la relación con el cliente.

El cliente de hoy sabe que no es un número, ni tampoco parte de la base de datos de la empresa, por lo cual, su grado de fidelidad dependerá de los beneficios que ésta ponga a su disposición y de la calidad del servicio percibido, estando dispuesto, incluso, a pagar un poco más.

2.3. Las expectativas

Superar las expectativas del cliente es clave para que la diferenciación de la empresa se transforme en familiaridad, confianza y estima. Fidelizar implica

conservar al cliente para posteriormente expandir, en el entendido que se pretende que los clientes compren y/o utilicen más de lo mismo, sientan la confianza de probar otros productos y/o servicios de la empresa y acerquen a potenciales clientes.

Lo anterior implica comprender que la fidelización a través del cumplimiento de las expectativas debe considerar:

- **Recompensa:** Para potenciar el nivel de satisfacción a nivel racional (promociones, descuentos, etc.)
- **Personalizar:** Establecer relaciones duraderas a través de la individualización del cliente. Hay que personalizar para alcanzar la confianza y nivel de familiaridad.
- **Compromiso:** Acompañar al cliente, “jugársela por él” a través del establecimiento de criterios que permitan, cuando corresponda, hacer excepciones a la regla y distinciones frente al cliente que lo amerite.

La experiencia de compra y utilización del servicio aumenta la confianza del cliente y su motivación por continuar fiel a la empresa o marca, motivo por el cual, el rol del personal de línea de servicio al cliente es fundamental para alcanzar “con y a través de ellos”, la calidad de servicio que la empresa desea brindar mediante una atención eficiente y ágil.

2.4. El Servicio al cliente en la empresa

Bajo esta consigna, toda la organización deberá girar en torno a una visión orientada al cliente, sus requerimientos y sus necesidades. Para esto es esencial que la alta dirección defina y establezca un enfoque estratégico que permita lograr que todos sus colaboradores pongan interés en sus clientes, permitiéndoles que se “hagan las promesas” pero que se “aseguren de cumplirlas”.

Aunque lo anterior parezca sencillo, en la práctica la alta dirección deberá encargarse de:

- Que todos sus colaboradores, independiente del área en la cual desarrollen sus funciones y niveles de responsabilidad, comprendan y experimenten el negocio y las distintas actividades, como **“un todo”** orientado a cumplir con la promesa de calidad de servicio hacia los clientes.
- Que todos los colaboradores estén motivados, entrenados y preparados para orientar sus esfuerzos hacia el servicio al cliente, desarrollando las actitudes necesarias para ello. En este punto, la empresa debe realizar esfuerzos dirigidos y alineados hacia la valoración de los recursos humanos como parte fundamental de su estrategia competitiva, a través de tres líneas de acción:

1. **Las actitudes del personal**, para lograr un cambio cultural orientado al cliente y que involucre tanto al personal de contacto, el personal de apoyo, mandos medios y nivel gerencial.

2. **Poner en práctica y evaluar las comunicaciones bidireccionales**, para que éstas permitan llevar la estrategia orientada al cliente al nivel de los colaboradores, con el fin de interiorizarlos de este nuevo enfoque y en lo posible, permitir que ellos participen en el proceso de identificar las necesidades de los clientes, aportando con su experiencia como personal de contacto directo.
3. **Cada área de la empresa tiene su identidad propia**, pero la clave estará en que los colaboradores que la integran comprendan que forman parte de la cadena de valor de la empresa, en donde la punta de lanza es y será siempre, el servicio al cliente.

2.5. El servicio personalizado al cliente como un atributo diferencial

Para personalizar el servicio al cliente en la empresa, se deben considerar previamente:

1. La realización de un diagnóstico inicial del clima organizacional con el fin de lograr identificar las distintas percepciones y visiones de los colaboradores.
2. La revisión de la Misión de la empresa y su impacto en los objetivos de cada área. En este punto, servirá como base el cuadro de mando integral existente (CMI).
3. Revisar el grado de interacción entre un área y otra, con el fin de detectar aquellos procesos susceptibles de mejoras y que afectan la fluidez de sus procesos.

4. Conocer las necesidades actuales de los clientes y expectativas de los potenciales clientes, con el fin de dirigir los esfuerzos correctos.
5. Diseñar un proceso que permita la alineación entre las necesidades de los clientes y el grado en que aporta cada área para satisfacer esa necesidad.
6. Entrenar, capacitar y evaluar permanentemente al personal de contacto con el cliente. En esta etapa y previa a la evaluación, la empresa deberá revisar la definición de los roles de las personas que atienden a sus clientes, tomando como base:
 - **Sus habilidades sociales**, reflejadas en una atención amable, resolutiva y persuasiva, a pesar del estado emocional del colaborador.
 - **Uso y manejo de los tiempos de atención**, enfocado a eliminar la incertidumbre provocada en el cliente cuando se está a la espera de una respuesta.
 - **Escuchar activo**, mediante la atención concentrada al cliente y mediante la formulación de preguntas contextualizadas. Este punto es evaluable tanto para los colaboradores que atienden en forma presencial como telefónica.
7. Formular indicadores que permitan medir los puntos anteriores, como por ejemplo:
 - Evaluación telefónica realizada al personal del Call Center.
 - Encuestas de medición del servicio al cliente en general.
 - Cantidad de reclamos.
 - Tiempo promedio de duración de la llamada telefónica.

- Tiempo promedio de resolución de solicitudes y reclamos.
 - Cumplimiento del protocolo de atención (script)
8. Disposición de los recursos necesarios para el soporte de la plataforma de atención.

La aplicación de estos pasos, permitirá contar con un equipo de trabajo orientado al cliente, motivados para aportar con su experiencia y afianzar la calidad de servicio de manera tal que el cliente perciba la cohesión entre todas las áreas de la empresa, fortaleciendo de esta forma el vínculo, la confianza y credibilidad para la concepción de relaciones duraderas, con atributos diferenciadores.

2.6. La diferenciación

Dentro de las estrategias competitivas definidas por M. Porter, la diferenciación constituye una estrategia ineludible para desarrollar la competitividad. Indistinto el producto o servicio, la necesidad de diferenciarse constituye un desafío atractivo para las empresas que enfocan sus esfuerzos en atraer clientes que buscan atributos diferentes a los ofrecidos por la competencia.

En el caso de GasValpo S.A., y considerando la existencia de competidores directos y las distintas alternativas de energías disponibles en el mercado actual, la diferenciación a través de la calidad del servicio constituye una potente herramienta para mantener a los actuales clientes y atraer a los potenciales.

CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2. La Industria del Gas Natural en Chile

2.1. Origen del Gas Natural

El gas natural es de origen fósil y se encuentra normalmente en el subsuelo continental o marino. Se formó hace millones de años cuando una serie de organismos descompuestos como animales y plantas, quedaron sepultados en la profundidad de lagos y océanos. Mientras se acumulaba lodo, arena y sedimento, se fueron creando capas de roca a gran profundidad. La presión generada por el peso sobre estas capas más el calor de la tierra, fueron transformando lentamente el material orgánico en petróleo crudo y en gas natural.

El gas natural se acumula en bolsas entre la porosidad de las rocas subterráneas, no obstante, en ocasiones, queda atrapado debajo de la tierra por rocas sólidas que evitan que el gas fluya, formándose lo que se conoce como un yacimiento.

La composición del gas natural incluye diversos hidrocarburos gaseosos, como son:

Tabla Nro. 1

Hidrocarburo	Composición Química	Rango (en %)
Metano	CH ₄	91-95
Etano	C ₂ H ₆	2-6
Dióxido de Carbono	CO ₂	0-2
Propano	C ₃ H ₈	0-2
Nitrógeno	N	0-1

2.2. Su llegada a Chile

El gas natural llega a Chile a contar del año 1997 desde Argentina, momento en el cual la historia de nuestro país en materia energética sufrió un gran cambio.

En Santiago y a través de Metrogas, muchos sectores invadidos por los balones de gas licuado, se vieron reemplazados por un suministro continuo de gas natural, que además de ser un recurso limpio, representa muchas ventajas, como son:

- Menor impacto ambiental debido a que su contenido de azufre es nulo, su combustión presenta las más bajas emisiones de material particulado y no da lugar a residuos como cenizas y escorias.
- Disminución en los costos de operación puesto que es una fuente de energía más eficiente y económica que los otros combustibles tales como el carbón y derivados del petróleo.
- Disponibilidad instantánea, pues no requiere ser transportado en camiones, almacenado en estanques, calentado, bombeado o pulverizado como otros combustibles.
- Entrega la comodidad de no preocuparnos de que una empresa recambie interminablemente los balones.
- Genera espacios libres disponibles considerando que no necesita almacenaje como el gas licuado (bombona, estanques, cilindros, etc.).
- Con el Gas Natural el cliente paga 100% lo consumido, no así con el gas licuado por la pérdida de remanente en el cilindro al momento del recambio.

2.3. Aplicaciones y uso del Gas Natural

Tabla Nro. 2: Principales usos del gas natural por sector productivo.

SECTOR	COMBUSTIBLE QUE PUEDE SUSTITUIR	APLICACIÓN/PROCESO
Industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Carbón • Fuel Oil • Gas Licuado • Kerosene • Leña 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Fundición de metales ☐ Hornos de Fusión ☐ Secado ☐ Industria del cemento ☐ Industria de alimentos ☐ Generación de vapor ☐ Tratamientos térmicos ☐ Temple y recocido de metales ☐ Cogeneración ☐ Cámaras de combustión ☐ Producción Petroquímicos ☐ Sistema de Calefacción
Generación Eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Carbón • Fuel Oil 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Centrales térmicas ☐ Cogeneración eléctrica
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Carbón • Gas ciudad • Gas licuado 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Aire acondicionado ☐ Cocción/preparación alimentos ☐ Agua caliente ☐ Calefacción central
Residencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gas Ciudad • Gas licuado • Kerosene • Leña 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Cocina ☐ Calefacción ☐ Agua Caliente ☐ Aire Acondicionado
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Gasolina • Petróleo Diesel 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Taxis ☐ Buses

2.4. GasValpo en la Industria del Gas Natural

GasValpo es la empresa de distribución de gas por redes más antigua de nuestro país. Nació en el año 1853 en la ciudad de Valparaíso con el objetivo inicial de suministrar gas de carbón coke que permitió operar el alumbrado público para luego entrar en los hogares proporcionando gas para el agua caliente, cocina y calefacción a través del gas de cañería, conocido también como el gas de ciudad por medio del ex gasómetro de Valparaíso.

Figura Nro. 3: GasValpo S.A. año 1990



En el año 1997, GasValpo al igual que Metrogas en Santiago, decide participar del proyecto del Gas Natural en la V Región. Con 40.000 clientes de gas de ciudad, GasValpo apuesta por el gas natural e inicia el proceso de conversión de cada uno de sus clientes, con la ambiciosa misión de captar a aquellos consumidores que utilizaban el gas licuado. En esos años, una de las grandes ventajas competitivas

del gas natural era su bajo costo en comparación con el gas licuado (un 35% más económico).

En el año 2004 y con cerca de 80.000 clientes, GasValpo se vio afectado al igual que las otras empresas distribuidoras de gas natural en Chile, por el fuerte aumento del consumo interno de Argentina, principal proveedor, quien suspendió indefinidamente la entrega de nuevos permisos de exportación y estableció programas de corte en la producción y transporte del combustible destinado a nuestro país.

A pesar de lo anterior, en el año 2008 GasValpo compra a Energas, convirtiéndose en la segunda mayor empresa distribuidora de gas natural en Chile,

Figura Nro. 4: Zonas de distribución



contando en la actualidad con 96.000 clientes (Residenciales, Comerciales e Industriales). GasValpo es una empresa privada de propiedad de un Consorcio de fondos de pensiones de origen australiano.

Figura Nro. 5: Visión, Misión y Valores de GasValpo

GASVALPO S.A.

Visión

Ser la mejor empresa proveedora de energía en Chile.


Misión

- Proveer energía limpia con los más altos estándares de calidad y seguridad, que mejore la calidad de vida de las personas sin afectar el medio ambiente.
- Ser fuente de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.
- Promover la innovación para entregar permanentemente un servicio de excelencia.
- Fomentar las relaciones de largo plazo con nuestros clientes, contratistas y proveedores.
- Lograr la rentabilidad exigida por nuestros accionistas siendo fieles a los valores y principios éticos de nuestra empresa.
- Desarrollar nuestras actividades preocupándonos de la comunidad y el entorno en el cual desarrollamos nuestros negocios.

Valores

Los valores que guían el trabajo de las personas que forman parte de GasValpo S.A. son:

- Compromiso
- Confianza
- Eficiencia
- Innovación
- Integridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

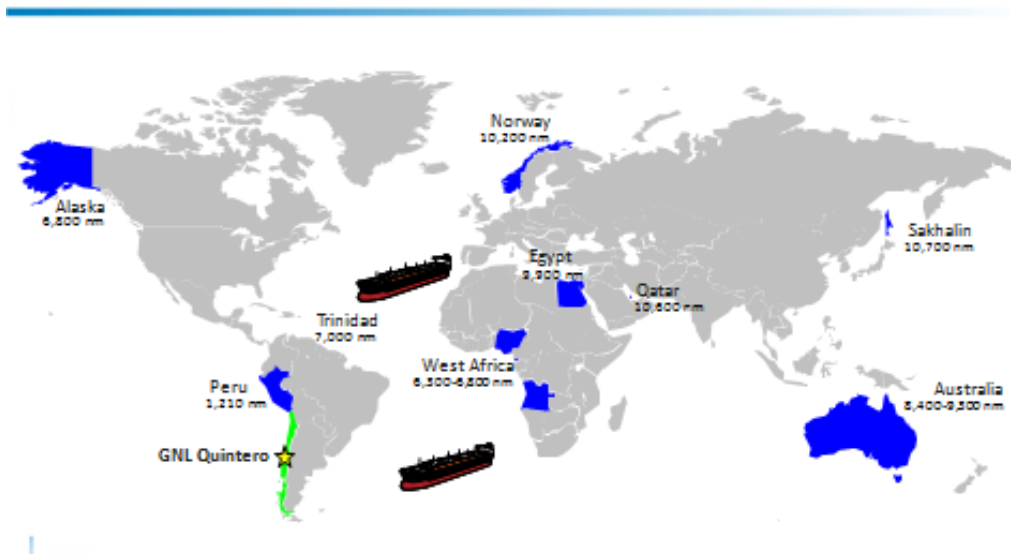
 **GasValpo**[®]
es vivir mejor

2.5. GasValpo y su actual escenario *(Figura Nro. 6)*



Debido a los recortes de suministro y directa dependencia de Argentina, ENAP en el año 2010 se encargó de liderar un proyecto de planta regasificadora de gas natural licuado. Con esto nace el terminal de recepción, almacenamiento y regasificación de Gas Natural Licuado (GNL) que opera en la bahía de Quintero, V Región, y abastece de gas natural en forma permanente y segura a la zona central de Chile.

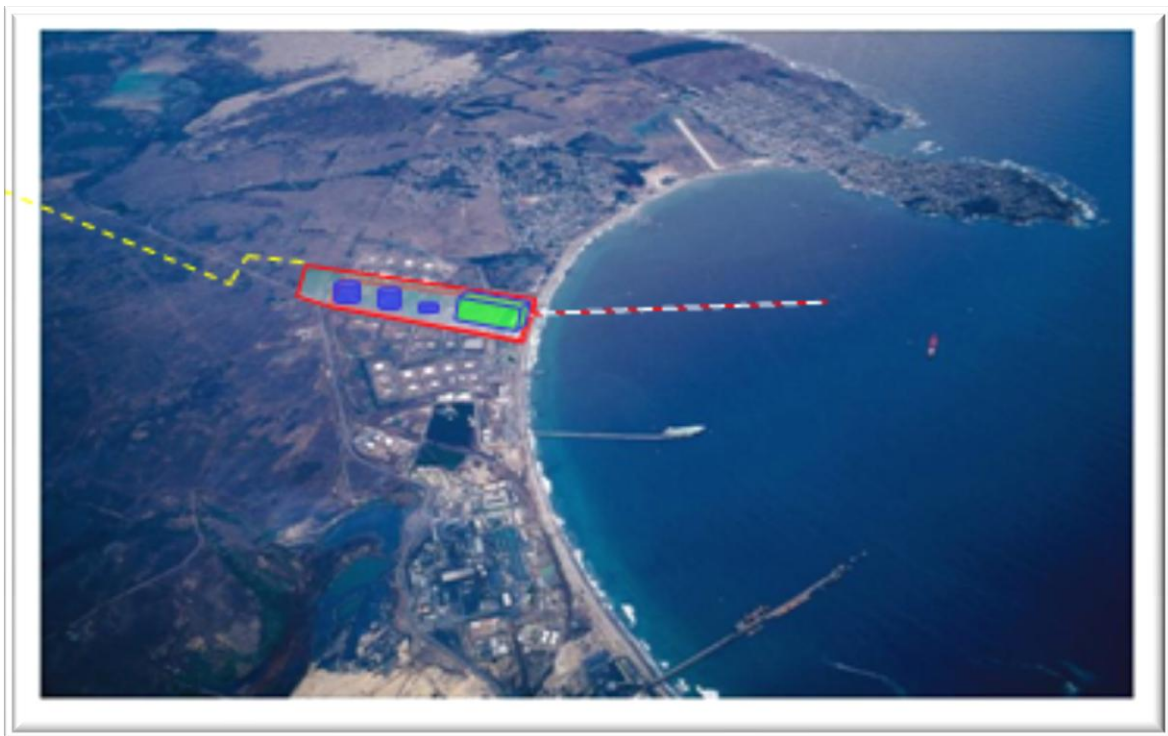
Figura Nro. 7: Fuentes de GNL



2.5.1. Independencia Energética

Con la puesta en marcha del Terminal de Gas Natural Licuado (GNL) en Quintero, se entrega al país una señal clara de que Chile será en adelante independiente respecto a la alimentación energética, considerando el proyecto GNL como un “proyecto país”, dado que contamos con gas natural proveniente de cualquier parte del mundo, lo que nos asegura una condición mucho más favorable respecto de la anterior dependencia de Argentina.

Figura Nro. 8: Bahía de Quintero



Bajo este escenario GasValpo puede garantizar la continuidad de suministro a sus clientes, especialmente a las industrias, afectadas años anteriores con los recortes de gas natural.

2.5.2. Baja sostenida del precio del Gas Licuado Petróleo (GLP)

La caída sostenida del precio del petróleo en el mundo, asociada al desfase pronunciado entre la oferta y la demanda, ha contribuido directamente a la baja del precio del GLP, competencia directa del Gas Natural, teniendo que incrementar los esfuerzos por mantener al cliente y evitar su fuga.

2.5.3. Impacto final en el cliente

Para el cliente Residencial y Comercial de GasValpo, la independencia energética de la empresa no representa un valor agregado al servicio, considerando este atributo prácticamente invisible debido a que nunca se vieron afectados con los recortes de gas producto de la dependencia de Argentina. Es por esta razón, que la baja sostenida del gas licuado ha venido generando presiones por parte de los clientes, producto de la pérdida de competitividad del Gas Natural.

Aunque la empresa ha perdido algunos clientes producto de lo anterior, esta fuga se considera natural, en respuesta al escenario de la baja de precios del GLP. No obstante, las últimas mediciones de la calidad del servicio percibido por parte de sus clientes, registran una leve tendencia a la baja, siendo necesario evaluar y determinar las causas probables.

2.6. Estudio “Calidad de Servicio”

En esta evaluación y análisis de la situación actual del “Servicio al Cliente” y la “Calidad de Servicio” de esta empresa, **el objetivo principal** es determinar las causas directas e indirectas que afectan a los indicadores antes mencionados,

para lo cual, en esta investigación se accederá a las siguientes **fuentes de datos** disponibles en la Empresa:

- Estudios de Medición de Satisfacción
- Protocolo de Atención al cliente y Procedimientos
- Plataforma CRM (Customer Relationship Management)
- Personal de contacto
- Soportes físicos disponibles

2.6.1. Estudios de medición de Satisfacción.

Dentro del cuadro de mando integral (CMI) GasValpo controla y mide uno de los objetivos permanentes de la empresa y que corresponde a sus **clientes**. En este aspecto, la empresa mantiene en constante control los siguientes objetivos relacionados con el **servicio** entregado:

- Ofrecer un servicio de distribución y comercialización de excelencia.
- Reducir tiempo de respuesta de reclamos y solicitudes.
- Mantener el nivel de precisión en la facturación.
- Agregar valor al servicio.
- Asegurar suministro continuo a clientes residenciales y comerciales.

Para medir si el servicio entregado por la empresa es percibido como de excelencia por sus clientes, GasValpo realiza estudios de “Medición de Satisfacción” cada 2 años, seleccionando históricamente a la empresa “*Partners&Friends*” para la realización de este estudio, dentro del cual se han definido como base los siguientes **objetivos generales**:

- ▶ Determinar la **imagen** que evidencia GasValpo en clientes y no clientes, en comparación a otras Empresas de Servicios, evaluando el producto, el servicio y la marca.
- ▶ Determinar el nivel de **satisfacción** que tienen los clientes de GasValpo en general y por área de servicio (Sucursal, Call Center, y otros).
- ▶ Evaluar la **evolución** de la imagen y satisfacción de los clientes GasValpo según los resultados obtenidos en el Estudio realizado en el 2012 y 2014.

Por otra parte, dentro de los **objetivos específicos**, la empresa busca conocer la:

- ▶ Percepción del **producto** (calidades intrínsecas)
 - Percepción de relación precio/calidad
 - Beneficios/Debilidades
 - Percepción de precio/conveniencia versus Gas Licuado
 - Contingencia internacional
 - Valoración como producto “Ecológico”
- ▶ Percepción del **servicio**
 - Grado de confianza
 - Enfoque a necesidades reales del mercado
 - Comparación con la competencia e industria
 - Aspectos claves a mejorar por área evaluada
 - Valoración servicio
 - Satisfacción – aspectos a mejorar – nuevas expectativas
 - Actitud hacia un posible aumento de tarifa.

► Imagen de **marca**

- Identificación con la marca
- Grado de fidelidad/deseabilidad
- Aporte y percepción frente a la Comunidad
- Agrado/desagrado de las acciones de comunicación

La **metodología** utilizada para estos estudios, son principalmente cuantitativas basadas en entrevistas presenciales y telefónicas.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos, enfocándonos sólo en aquellos que son materia de análisis en este documento.

Por otra parte, se realiza un análisis de cada uno de los resultados de este estudio, el cual será considerado como **base para la propuesta de mejoras** que se formularán más adelante.

Análisis de los resultados

Tabla 3.

Imagen del Gas Natural



Del 1 al 7, donde 1 es nada importante y 7 muy importante, ¿Cuán importante son para usted las siguientes situaciones...?

	2012	2014	2016
El gas natural permite ahorro de espacio	6.4	6.4	6.4
El gas natural es ecológico, no contamina el medio ambiente	6.5	6.3	6.5
Gas natural es de suministro continuo, no se corta	6.3	6.3	↑ 6.6
El Gas natural es liviano, frente a fuga se dispersa	6.2	6.1	↑ 6.5
El gas natural es limpio, no ensucia los artefactos	6.2	6.1	↑ 6.5
El gas natural es más barato que el gas licuado	6.1	5.9	6.8
Bases	475	470	470



Promedios 1-7
Clientes y no clientes GasValpo/ Residencial y comercial

● Es interesante observar el nivel de valoración que año a año le otorgan los clientes y potenciales clientes, al atributo de continuidad del suministro de Gas Natural.

● Por otra parte, preocupa el aumento del puntaje obtenido este año (2016), respecto de la valoración del concepto “barato” del Gas Natural, en relación al gas licuado, considerando que en la actualidad, la diferencia de precio ya no existe debido a la baja registrada en el precio del petróleo, principal componente del glp.

Tabla 4.

Incentivos para una mejor imagen



¿En qué cree que podría mejorar GasValpo para evaluarlo con un 7?

Sólo quienes evalúan con nota 5 o menos

	2012	2014	2016
Que fuera más económico	20%	20%	48%
Mejorar atención / rápida respuesta a clientes	16%	13%	24%
Más seguridad en instalaciones	---	11%	---
Hacer mantenencias a clientes	6%	9%	---
Más publicidad	---	7%	---
Más información de la empresa	9%	5%	2%
Mayor potencia / Que caliente más	13%	10%	18%
Dar más descuentos al cliente	10%	---	2%

Base 2012 evalúo con 5 o menos: 175

Base 2014 evalúa con 5 o menos: 116

Base 2016 evalúa con 5 o menos: 214



Respuestas Múltiples (abierta)

Clientes y no clientes GasValpo/ Residencial y comercial



En este resultado se reafirma que el cliente y potencial cliente ha percibido con el transcurso de los años, que la brecha de precios entre el Gas Natural y el gas licuado es prácticamente nula.

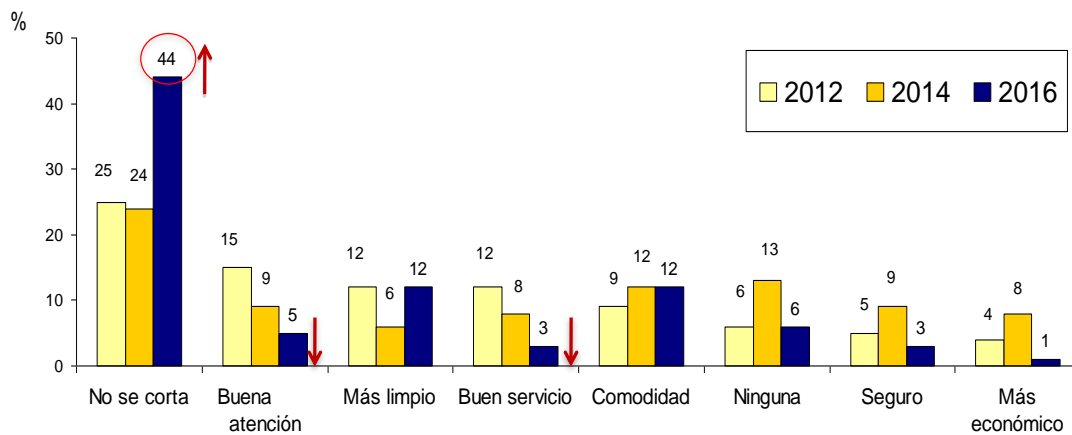
Por otra parte, a diferencia de los estudios anteriores, el atributo de la atención al cliente obtiene un aumento en la necesidad de mejora en la atención y nivel de respuesta.

Ahora, el indicador de la potencia del Gas Natural también registra un aumento debido a las campañas agresivas de la competencia, respecto del poder calorífico de este suministro.

Fortalezas GasValpo



Dada su experiencia, ¿Qué **fortalezas** identifica en los servicios que le entrega GasValpo?




Base 2012 clientes: 325
 Base 2014 clientes: 320
 Base 2016 clientes: 320



Respuestas múltiple (abierta)
 Clientes GasValpo/ Residencial y comercial
 (estudio imagen)

Aumenta considerablemente el factor de “continuidad del servicio”, gracias a

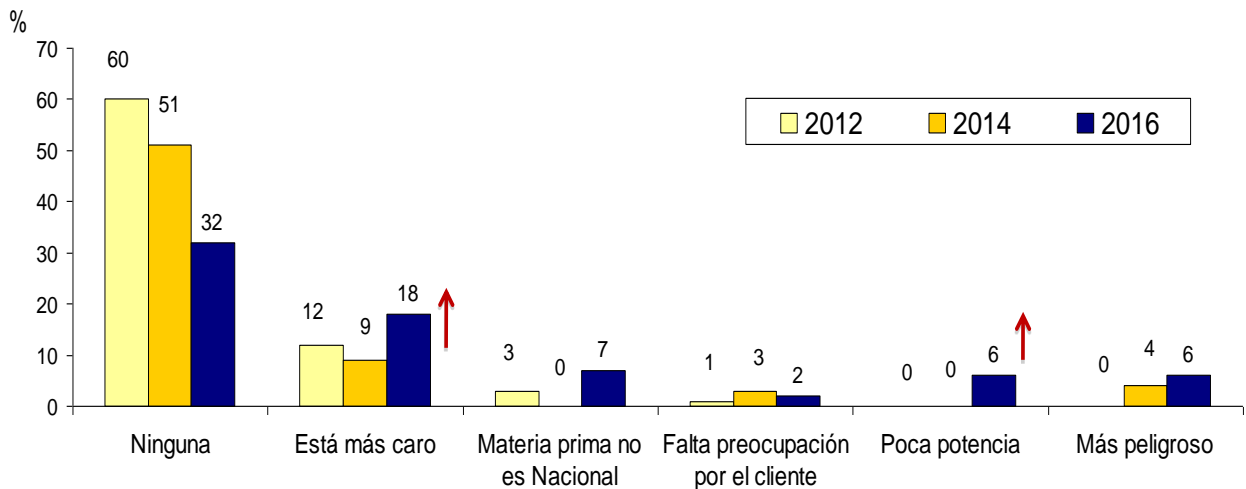
la no dependencia del suministro Argentino producto de la instalación de la planta de GNL (Gas Natural Licuado) en Quintero.

 No se percibe mayor variación en los otros indicadores.

Debilidades GasValpo




Y, ¿Qué **debilidades** identifica en los servicios que le entrega GasValpo?



Base 2012 clientes: 325
 Base 2014 clientes: 320
 Base 2016 clientes: 320



Respuestas múltiple (abierta)
 Clientes GasValpo/ Residencial y comercial
 (estudio imagen)

 Vuelve a sobresalir el precio del Gas Natural respecto del glp, al ser catalogado como más caro.

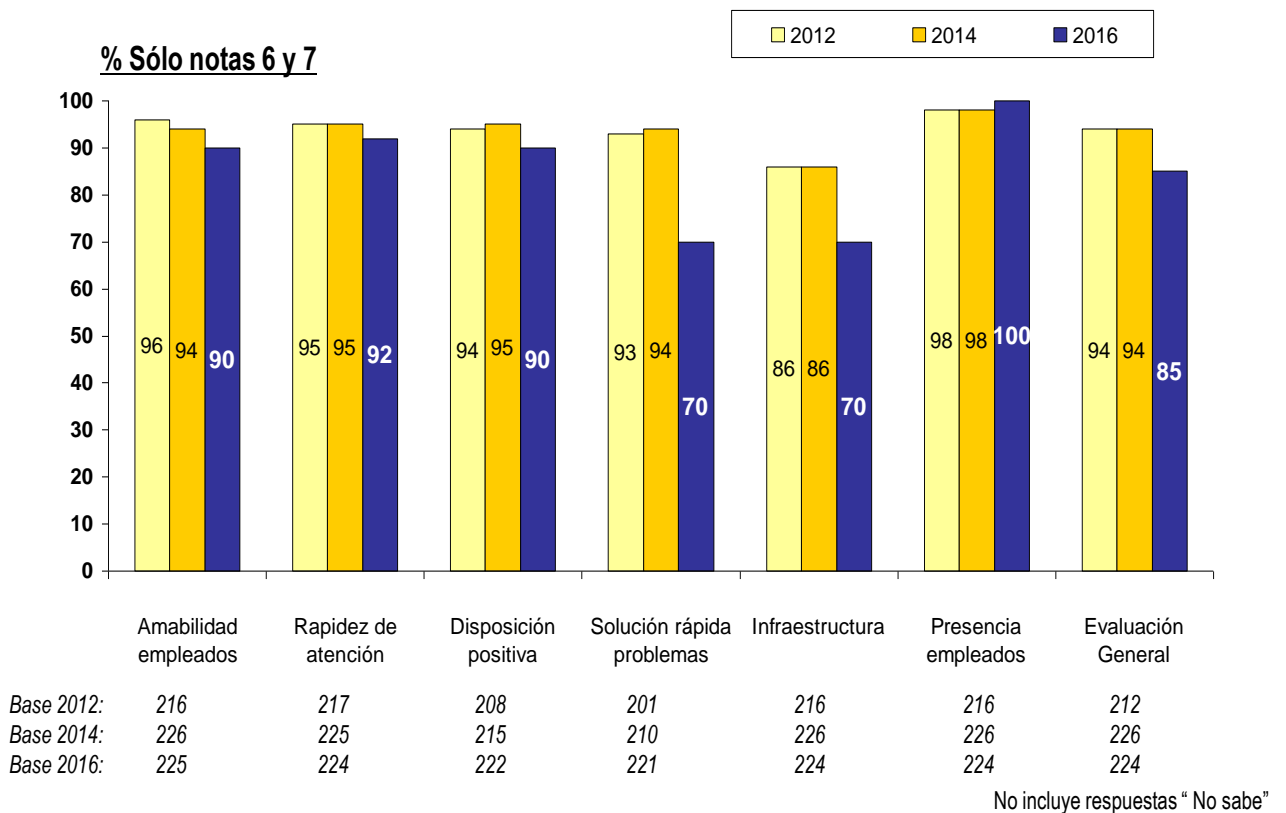


También aumenta el indicador de “poca potencia” destacado por la competencia y que tiene relación con el poder calorífico del Gas Natural.

Satisfacción Sucursales (Residenciales y Comerciales)



Nivel de satisfacción respecto a la atención al cliente en las sucursales: Le voy a pedir que evalúe los siguientes atributos poniendo nota de 1 a 7, donde 1 significa “totalmente insatisfecho” y 7 “totalmente satisfecho”.

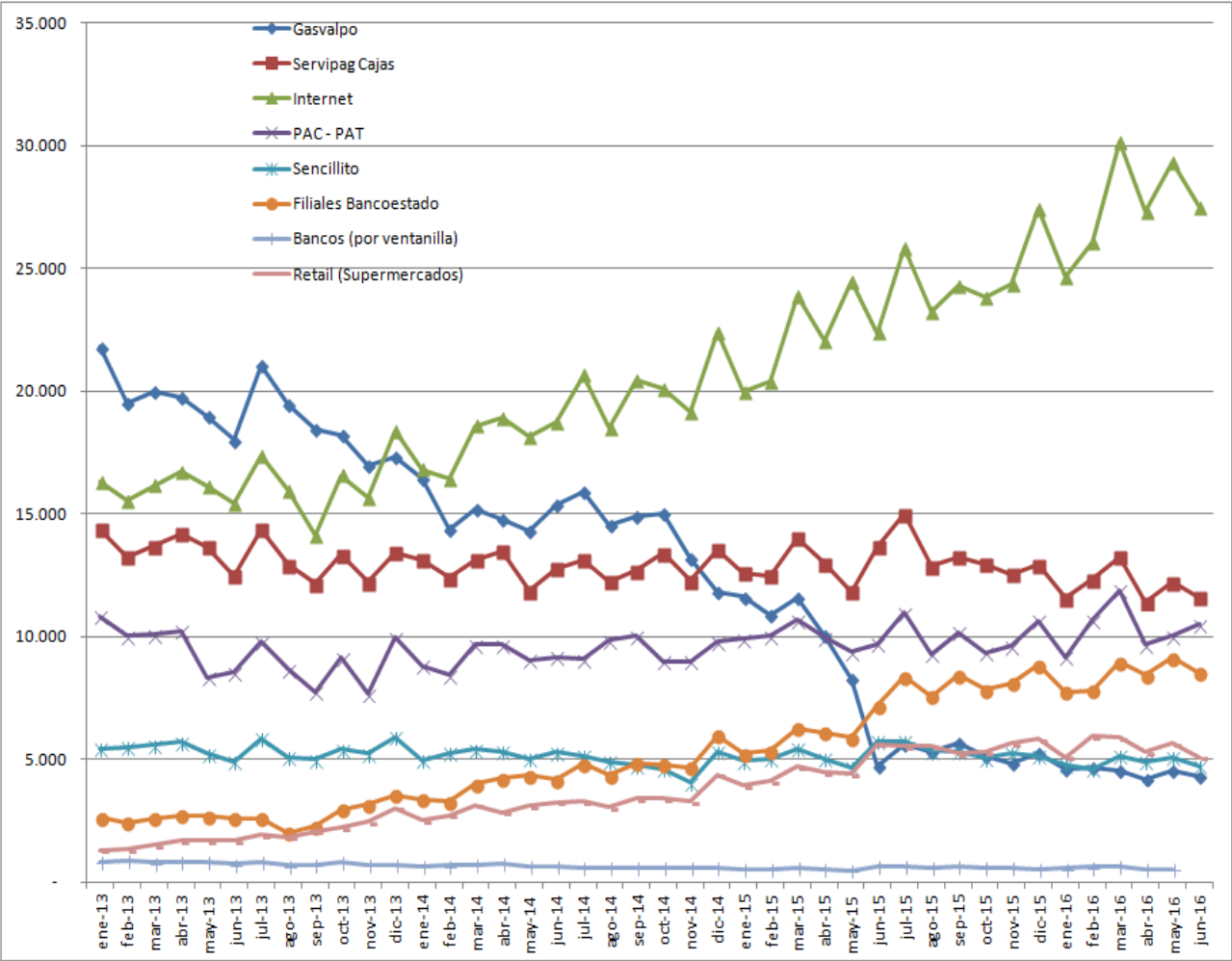


En este año (2016) caen fuertemente los indicadores relacionados con el nivel de servicio percibido por los clientes en las oficinas comerciales. Dentro de este aspecto, la “solución rápida a problemas” como la “infraestructura” de la empresa, caen considerablemente debido al cierre de 5 oficinas comerciales (Llay Llay, La Calera, Quilpué, Casablanca y Valparaíso), producto de la disminución de

la cantidad de pagos recibidos en dichas sucursales y al aumento en la preferencia de los pagos vía internet, tal como se aprecia en esta estadística obtenida por el área de Finanzas de GasValpo:

Gráfica Recaudación / Finanzas GasValpo

Figura Nro. 9: Caída recepción pagos en Oficinas Comerciales



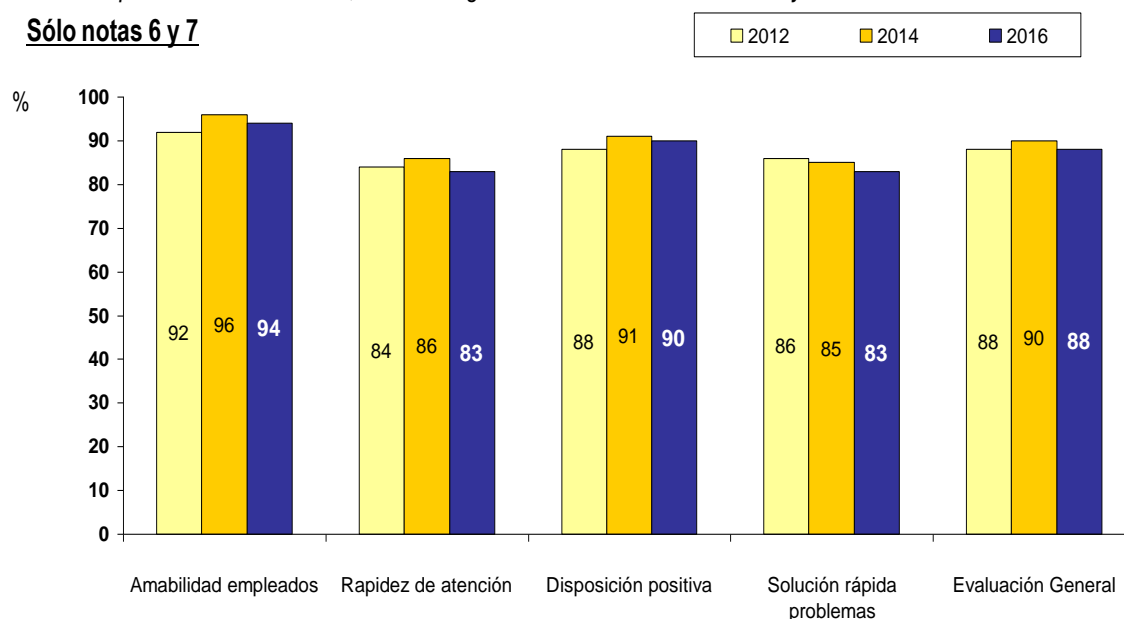
Debido a lo anterior, en la actualidad GasValpo cuenta sólo con una oficina comercial ubicada en Viña del Mar.

Satisfacción Call Center (Residenciales y Comerciales)



Nivel de satisfacción respecto a la atención al cliente en call center: Le voy a pedir que evalúe los siguientes atributos poniendo nota de 1 a 7, donde 1 significa “totalmente insatisfecho” y 7 “totalmente satisfecho”.

Sólo notas 6 y 7



Base 2012:	93	92	93	92	93
Base 2014:	112	109	109	108	109
Base 2016:	115	115	115	115	114

No incluye respuestas “No sabe”



Disminución en la percepción de la “rapidez de la atención” y la “solución rápida de problemas”.



En el punto anterior, hay que tener en cuenta que debido al cierre de varias sucursales, la cantidad de llamados recibidos en el Call Center aumentó significativamente, perjudicando los indicadores destacados, tal como se aprecia en esta tabla:

Tabla 5.

LLAMADAS ENTRANTES		
Mes / Año	Entrantes	Promedio diario
mar-15	5.646	269
abr-15	5.232	249
may-15	5.746	274
jun-15	7.772	370
jul-15	7.932	378
ago-15	6.823	325
sep-15	6.979	332
oct-15	6.160	293
nov-15	6.401	305
TOTAL	58.691	

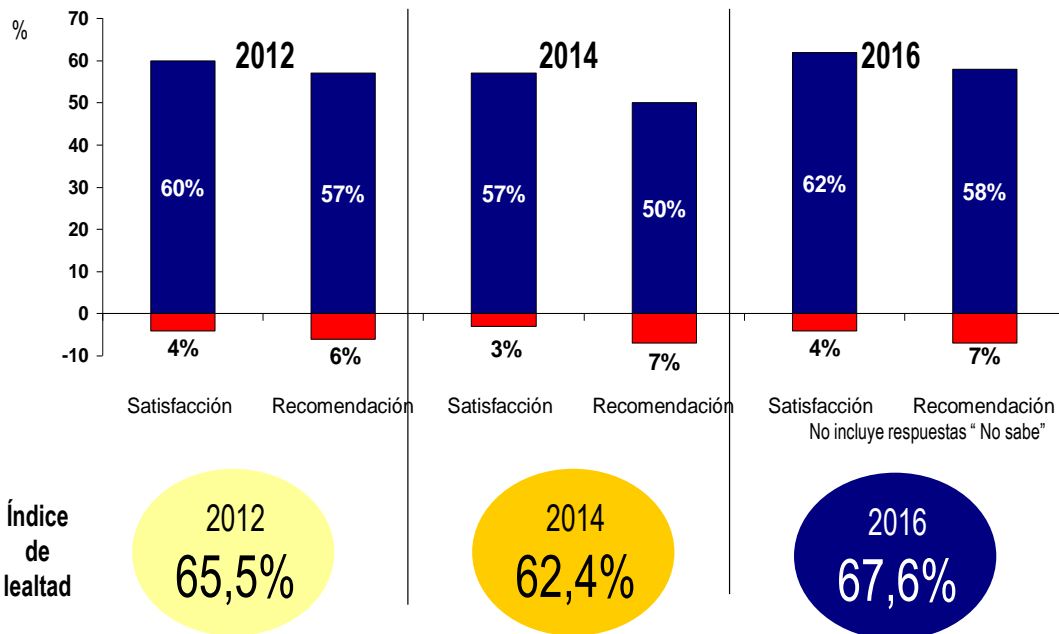
Cierre Oficinas Comerciales
Repercusión aumento llamadas


Índice de Lealtad a GasValpo (Residenciales y Comerciales)




Para obtener el índice de lealtad de los clientes, se tomaron en consideración:

- ▶ Satisfacción con servicio que proporciona GasValpo
- ▶ Recomendación de GasValpo



 A pesar que a nivel general los indicadores de “Calidad de Servicio y Atención cliente” decaen en esta encuesta, resulta alentador saber que el **índice de lealtad** del cliente de GasValpo aún se mantiene y aumenta respecto de las mediciones de años anteriores.

 Lo anterior propone a la empresa una gran oportunidad para recuperar los puntos perdidos a través de una estrategia de mejora.

2.6.2. Protocolo de Atención Al Cliente y Procedimientos relacionados.

En revisión documental, se detecta:

- La empresa cuenta con un protocolo de atención cliente denominado “Script de atención”, el cual se utiliza sólo para la atención de los clientes en forma telefónica, no así presencial.
- Existe un “Manual de presentación personal”, en el cual se estandarizan aspectos tales como el maquillaje, el peinado, el uso de accesorios y joyería por parte del personal de contacto con el cliente.
- Existe el procedimiento PCM-018 denominado “Tratamiento de Reclamos”
- Existe el procedimiento PCM-001 denominado “Retención de Clientes”
- Existe un protocolo de telemarketing para la medición de la satisfacción de cada uno de los servicios que utiliza el cliente, tales como: Servicio Técnico, Conversiones Residenciales y atención de Emergencias por parte del área de operaciones de la empresa.

- Existe el procedimiento PCM-023 denominado “Contingencia y Puesta en Marcha Call Center” para enfrentar situaciones que pudieran afectar la continuidad de la comunicación telefónica.
- Existe el procedimiento PCM-012 denominado “Atención cliente ofuscado”, el cual sólo es aplicable para la atención presencial.

2.6.3. Plataforma CRM (Customer Relationship Management).

En la revisión de los sistemas de la empresa, GasValpo cuenta con:

- Una plataforma para la atención de clientes llamada **MAC** (Módulo Atención Clientes), el cual permite acceder en forma directa y centralizada al módulo de:
 - Historial de requerimientos del cliente.
 - Comportamiento de pagos.
 - Lectura del medidor y proceso de facturación.
- Una plataforma telefónica de soluciones “**Belltech**” de diseño “**Avaya**”, que permite la recepción de llamados y distribución inteligente de la carga entrante de flujo de llamados hacia las distintas Ejecutivas de atención telefónica que estén disponibles. Esta aplicación conversa con el IVR que clasifica los tipos de llamadas existentes, denominados skillset, que en el caso de GasValpo son 4 tipos (Emergencias “opción 1”, Facturación “Opción 2”, Ventas “Opción 3” y Existencia de redes “Interferencias” “Opción 4”).
- Un programa de grabación de llamados denominado **NICE**, de solución y soporte “Belltech” que permite guardar el audio del 100% de las llamadas

entrantes y salientes de la plataforma, como también, permite a la Supervisora del Call Center monitorear la llamada en línea, mientras el cliente está siendo atendido por la ejecutiva respectiva.

2.6.4. Personal de contacto.

- En entrevista con el personal de contacto, tanto Ejecutivas telefónicas como de atención presencial, se detecta que el 99% del personal es propio y de planta, lo cual contribuye al compromiso y pertenencia de las ejecutivas. No obstante, el nivel y manejo de situaciones complejas está centralizado mayoritariamente a través del Call Center, provocando que el nivel de preparación y experiencia sea superior al de las Ejecutivas de atención presencial.
- El personal de contacto con el cliente es sometido a pruebas mensuales de conocimiento y exposición de casos, con el fin de medir el grado de conocimiento y estandarización de respuestas frente a distintas situaciones.
- El personal de contacto participa de gimnasia de pausas que ofrece la empresa para descontracturar la espalda alta y baja producto de la postura y tensiones de la atención propiamente tal.

2.6.5. Soportes físicos disponibles

- La empresa cuenta en la actualidad con una Oficina de Atención cliente ubicada en Viña del Mar, en donde se reciben pagos y distintos requerimientos. Es importante destacar que en el mes de Mayo del 2015, y debido a la disminución de las recaudaciones provenientes de las otras

sucursales, la empresa procedió al cierre de 5 de las 6 oficinas que tenía a disposición de los clientes, provocando con ello, un incremento en la entrada de llamadas hacia el Call Center de la empresa.

- Como la mayoría de las empresas de servicios, GasValpo posee convenios con las distintas instancias y alternativas de pago existentes, tales como; sencillito, servipag, caja vecina, supermercados, portales web, etc. No obstante, el cliente que tenga una boleta con saldo anterior, sólo puede pagarlo directamente en la oficina comercial de la empresa.
- La empresa cuenta con una página web que permite al cliente:
 - Realizar solicitudes, consultas y reclamos.
 - Pagar su cuenta directamente a través de web pay.
 - Administrar sus cuentas y tener acceso a historial y gráficos de consumos y pagos.
- Servicio técnico con cargo a través de la cuenta de gas y pagadero en 3 cuotas sin interés.
- Venta de artefactos a Gas Natural.

2.6.6. Conclusiones y Diagnóstico

Como resultado de la revisión de las fuentes de datos disponibles en la empresa, se detectan las siguientes debilidades:

- **Estudios de Medición de Satisfacción**
 - a) Si bien GasValpo realiza con una periodicidad definida sus estudios para la medición de la satisfacción del Servicio al Cliente, se detecta que estas

mediciones han sido encomendadas únicamente a la empresa “Partners&Friends”, durante los últimos 5 años, situación que podría generar cierto sesgo asociado al conocimiento ya adquirido por parte de esta empresa, respecto de los objetivos medidos.

- b) Durante el desarrollo de entrevistas con el personal de contacto, se detecta que los resultados de los estudios que realiza la empresa son informados directamente a la Gerencia del área y no a los niveles de supervisión directa del personal de contacto, provocando diferencias y en algunos casos, omisión de aspectos relevantes para la obtención de mejoras.
- c) Otro punto observado por el personal de contacto, es que durante el desarrollo de este estudio, es fácil identificar cuándo están siendo evaluados por la empresa a cargo, dado que repiten un mismo patrón al momento de realizar la llamada telefónica y/o acercarse al punto de contacto en la oficina comercial, situación que podría incidir en la disposición a la atención y resultados posteriores.

➤ **Protocolo de Atención al cliente y Procedimientos**

Al analizar estas fuentes de datos, nos encontramos con que la empresa cuenta con los protocolos de atención y distintos procedimientos asociados al servicio al cliente, no obstante:

- a) Existe un “Script de Atención”, en el cual se enumera una “secuencia guiada” para la atención que se debe entregar al cliente en forma telefónica, no así para la atención que recibe el cliente en forma presencial, generando diferencias en la atención percibida por parte del cliente.

- b) Respecto del procedimiento PCM-018 denominado “Tratamiento de Reclamos”, se detecta que su contenido no está alineado con lo establecido en el Reglamento de Red de Gas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (Oficio SEC).
- c) En el procedimiento PCM-001 denominado “Retención de Clientes”, se establecen acciones reactivas tendientes a evitar la pérdida de un cliente sólo cuando éste amenaza con su desconexión.

➤ **Plataforma CRM (Customer Relationship Management)**

Dentro de la empresa esta plataforma es el software instalado en cada PC con el propósito de administrar la información de los clientes, así como también mantener un historial de sus consultas, solicitudes y/o reclamos. En este caso:

- a) Este software no está sincronizado ni es parte del software que se encarga de distribuir las llamadas entrantes presentadas a la línea de servicio al cliente, provocando un retardo entre la digitalización del requerimiento al sistema por parte de la ejecutiva, versus la entrada de una nueva llamada telefónica sin haber terminado de digitar la anterior.
- b) Al no estar sincronizado, complica la gestión del supervisor (a) para validar que el 100% de las llamadas recibidas por la ejecutiva sean ingresadas al sistema.
- c) Para la obtención de reportes y/o informes, se hace ineficiente el trabajo con la información obtenida, considerando que el sistema permite la redacción de textos libres que dificultan el filtro.

- d) La plataforma telefónica actual está configurada para una capacidad de 40 ejecutivas telefónicas, siendo que el call center de GasValpo está compuesto por 5.
- e) Debido a la sobredimensión del sistema, resulta poco eficiente las labores de supervisión dado que el sistema ofrece campos, tiempos y estructuras que no están siendo utilizadas.
- f) Se detecta que el sistema utilizado para las “grabaciones” y “escuchas” de las llamadas entrantes y salientes, presenta problemas cuando se trata de llamadas que exceden los 10 minutos, impidiendo la búsqueda de esta llamada por número entrante y retrasando el tiempo para su escucha.

➤ **Personal de contacto**

La primera línea de contacto. El pilar del Servicio al Cliente.

- a) Se accede a las evaluaciones realizadas al personal de contacto, detectando que las preguntas persiguen medir el grado de conocimiento en temas normativos relacionados con el producto, más que conocer la forma de aplicar dicha norma ante la pregunta frecuente de un cliente.
- b) Ejecutivas con sobrecarga de llamadas producto del rebalse originado por el cierre de las oficinas comerciales en Mayo del 2015, provocando un incremento de un 26% en las llamadas entrantes.
- c) Falta de capacitación técnica por parte del personal de contacto para responder eficientemente requerimientos relacionados con el equipo de medición (medidor) y regulador.

➤ **Soportes físicos disponibles**

- a) Posterior al cierre de las otras oficinas comerciales, GasValpo cuenta sólo con una oficina para la atención de los clientes y que está ubicada en Viña del Mar. Al igual que Call Center, la oficina comercial también experimentó un aumento en la atención de clientes provenientes principalmente de las zonas interiores de Quilpué y Villa Alemana, y al no existir números para la atención de los clientes, se han generado desórdenes al no respetar el turno correspondiente.
- b) A pesar de existir distintos medios de pagos, el cliente que registra un saldo anterior en su boleta está obligado a dirigirse a la oficina comercial para efectuar el pago, dado que los otros medios disponibles no aceptan pagos parciales, provocando la molestia e incomodidad del cliente.
- c) El diseño de la página web no es muy amigable para el cliente, teniendo que recurrir a la línea 600 para solicitar asistencia y guía para la búsqueda de la información requerida.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORAS

En toda empresa existen distintos factores que influyen en el desarrollo del negocio y que alteran de alguna forma, los objetivos trazados por ésta.

En este caso, se procedió a revisar una de las áreas más críticas dentro de una empresa de servicios, como lo es el “**Servicio al Cliente**”, logrando identificar en este diagnóstico, las principales causas que han afectado la “**Calidad del servicio percibida por los clientes**”.

SITUACIÓN ACTUAL

Los resultados de los estudios de “Medición de Satisfacción” encomendados por la empresa, muestran una disminución en factores considerados claves en la percepción de “calidad de servicio” por parte del cliente.

Si bien es cierto el índice de lealtad de los clientes de GasValpo se ha mantenido constante y en alza en el tiempo, no es posible desconocer que la pérdida de competitividad del producto asociada a una excesiva oferta y disminución en el valor del petróleo, ha llevado a una baja a niveles históricos de los precios del gas licuado, competencia directa del Gas Natural de GasValpo.

PROBLEMÁTICA

“Disminución de la calidad de servicio percibida por los clientes”

- **Dimensión**
 - Amabilidad del personal de contacto
 - Rapidez de atención
 - Disposición positiva
 - Solución rápida a problemas
 - Infraestructura

PROPUESTAS DE MEJORAS

Respecto del Protocolo de Atención al cliente y Procedimientos, se recomienda:

- Adaptar el contenido del “Script de atención” utilizado actualmente por el Call Center, con el propósito de estandarizar también la atención presencial que recibe el cliente a través la oficina comercial existente. Aunque la atención presencial es distinta a la atención telefónica, es importante que el cliente perciba un **sello distintivo** en la atención que recibe, indistinto el canal de contacto.
- Instalar una aplicación que permita al cliente evaluar la atención presencial recibida, una vez que ésta haya concluido. Esta aplicación deberá además ofrecerle al cliente, la alternativa de ser contactado en caso de una baja evaluación. En el call center, el cumplimiento de la aplicación del “Script de

atención” y calidad de la atención por parte del ejecutiva, es supervisada mediante la escucha de la grabación en forma aleatoria.

- Realizar un cruce entre lo establecido en el Reglamento de Red de la SEC (Superintendencia de Electricidad y Combustibles) y el procedimiento para el “Tratamiento de Reclamos” (PCM-018), para lograr diferenciar con facilidad los distintos tipos de requerimientos formulados por los clientes, reduciendo de esta forma los errores por parte del personal de contacto en la tipificación de algún requerimiento, evitando el incumplimiento normativo en los plazos de respuestas y el no cumplimiento de las expectativas del cliente.

Respecto del procedimiento denominado “Retención de clientes” (PCM-001).

Para proponer las mejoras a implementar, antes se analizaron las desconexiones registradas en los últimos 3 años, detectando que las causas principales radican en:

- a) Alto costo de presupuestos entregados por el Servicio Técnico de la empresa.
 - b) Deudas de gas.
- De acuerdo con lo anterior, **se propone lo siguiente:**
 1. Realizar seguimiento a las atenciones de Servicio Técnico con resultado de **“se entrega presupuesto”**, dado que por el costo asociado al trabajo, el cliente opta por realizarlo en forma particular, involucrando la desconexión en algunos casos. Para tales efectos, se recomienda generar una tabla de descuentos especiales,

asociados al comportamiento de pago del cliente y nivel de consumo, entre otros factores.

2. Respecto de las deudas de gas, se recomienda solicitar al área de cobranzas un reporte mensual con las deudas vencidas y en condición para corte de suministro, con el fin de contactar al cliente y ofrecer alternativas especiales para el pago, sujeto a los factores comerciales como el volumen de consumo, monto involucrado, historial de cortes, etc.
3. Generar desde el sistema MAC (Módulo Atención Clientes) consultas automáticas que permitan detectar la disminución drástica de consumos en los clientes y lograr abordarlos en forma oportuna frente a una desconexión. En este punto y a pesar que el cliente ya estará desconectado de la red de Gas Natural, el contacto oportuno podría significar su incorporación.
4. Implementar un programa de retención y fidelización de clientes de acuerdo a lo siguiente:

- a) **La retención de aquellos de cierta antigüedad y con mayores consumos** y que estén dispuestos a recomendar a la empresa entre sus amigos o conocidos. Si bien es cierto, la empresa mantiene un nivel de lealtad importante por parte de sus clientes, ésta ha sido adquirida después de años de entregar un servicio continuamente de excelencia. Sin

embargo, la retención es el primer paso para alcanzar la lealtad de los nuevos clientes.

b) **Establecer alguna estrategia promocional básica.**

Si bien es cierto estos mecanismos ya no son innovadores, ninguna empresa debe ignorarlos. Un esquema básico promocional podría ser aquella en donde la promoción se vuelve permanente, como los “Días R Ripley” o los “Días Fantásticos de Falabella”. Con estas ofertas, GasValpo podría por ejemplo, incentivar el uso constante de su servicio técnico o la compra permanente de artefactos a gas natural.

c) **Recompensar a los buenos clientes.**

Una buena opción sería organizar un evento especial para reunirlos en torno a un almuerzo o cena, ocasión para agradecer y dedicarles un momento de personalización.

d) **Asegurar siempre la existencia de cupos disponibles para la atención del servicio técnico y stock de artefactos en promoción.**

Lo importante es que el cliente siempre obtenga lo que necesita en tiempo y forma.

e) **Ofrecer nuevos productos y servicios.**

Es la instancia ideal para ofrecer productos eficientes que permitan tanto el ahorro del consumo de gas, como también ofrecer asesorías que permitan alargar la vida útil del artefacto.

Respecto de la Plataforma CRM (Customer Relationship Management)

- Más que un software instalado en cada PC del personal de contacto con el cliente, la empresa debería aprovechar esta herramienta para generar nuevos negocios y otras instancias que permitan construir relaciones con los clientes, personalización y fidelización.
- Evaluar la posibilidad de integrar a esta plataforma el tratamiento de las llamadas, con el fin de sincronizar ambos sistemas, permitiendo que la ejecutiva tipifique en línea el requerimiento del cliente, sin que la interrumpa otra llamada entrante. Con esta integración, se lograría también la cuadratura exacta entre la llamada entrante y el requerimiento ingresado al sistema.
- El sistema debería ofrecer alternativas de tipificación para cada requerimiento, dejando un mínimo de espacio para la digitalización de algún texto que entorpezca la generación posterior de reportes a través de filtros.
- Se requiere solicitar al actual proveedor la adaptación de la plataforma al número real de ejecutivas existentes en este call center, con el fin de facilitar las labores de supervisión y generación de reportes.
- Se requiere revisar el funcionamiento del software de grabación de llamados, dado que no permite la búsqueda de las llamadas por número entrante, cuando éstas exceden los 10 minutos.

Respecto del Personal de contacto, se recomienda:

- Dentro de las distintas necesidades de atención que solicitan los clientes de esta empresa, están por ejemplo, las asistencias para el restablecimiento del suministro producto de un corte inesperado de gas o bien, debido al cierre de la llave de servicio del medidor por parte del cliente. Para estos casos, la ejecutiva se apoya en un instructivo explicativo que le permite guiar al cliente y dar las instrucciones necesarias para la habilitación del suministro a través del reseteo del regulador del medidor, no obstante, escasamente el personal de contacto conoce físicamente estos equipos, provocando que en ocasiones, las instrucciones no sean las más precisas debido a la existencia de distintos modelos para cada medidor.
- Diseñar evaluaciones mensuales aplicando casos prácticos que permitan diagnosticar el grado de conocimiento y preparación de la ejecutiva ante una situación cotidiana. Actualmente las evaluaciones que se realizan persiguen medir el conocimiento normativo más que su criterio y forma de aplicación.
- Aumentar la dotación existente en los puntos de contacto, considerando que posterior al cierre de las oficinas comerciales en el año 2015, hubo un incremento de un 26% en el número de clientes entrantes, provocando una sobrecarga de trabajo que afecta la **disposición positiva** hacia la atención al cliente por parte del personal, producto del stress. En el caso del call center, el aumento de las llamadas ha afectado el nivel de abandono e incrementado las llamadas perdidas, provocando que el cliente tenga que

llamar más de una vez para conseguir la atención a su requerimiento, impactando en la **percepción** y en la evaluación respecto de la **rapidez** y **solución rápida a sus problemas**. Mismo efecto para la atención presencial.

- Involucrar al personal de contacto en el resultado de las encuestas de medición de satisfacción, generando incentivos que recaigan en la ejecutiva destacada. Por otra parte y como resultado de las entrevistas sostenidas, se detectó que escasamente conocen los objetivos y metas asociadas al área, así como la relación y medición dentro del **CMI** (Cuadro de mando integral).

Respecto de los Soportes Físicos, se recomienda:

- Permitir que los distintos centros de pagos disponibles y en convenio, acepten pagos parciales (saldo anterior) de sus clientes, evitando que éstos concurren a la oficina comercial de la empresa a pagar. Con esta mejora, se reducirá también el número de clientes entrantes a la oficina comercial y facilitará la gestión del cliente.
- Mejorar la página web existente, considerando que los hábitos de los clientes ha evolucionado. La forma en que éstos se relacionan con las empresas se ha modificado a lo largo de los últimos años como consecuencia de la amplia interacción disponible en la industria y la disposición de distintos soportes tecnológicos.
- Incorporar un chat “online” dado que en la actualidad el concepto de personalización toma real importancia para profundizar en el conocimiento

del cliente y ofrecer respuestas precisas a sus necesidades cada vez más específicas. Es importante señalar que para la implementación de este chat online, se necesitará contar con personal que cumpla con el perfil necesario para dar respuesta en forma y fondo a cada contacto, considerando aspectos básicos pero muy relevantes, tales como la redacción y ortografía de los ejecutivos. Por otra parte, también se deberá definir si esta administración del chat recaerá sobre una o más ejecutivas específicas, o bien, recaerá en el grupo general de ejecutivas disponibles, para lo cual, en esta segunda opción, se tendrá que incorporar esta interacción dentro de la plataforma telefónica actual, a efecto de evitar una llamada entrante mientras la ejecutiva se encuentra atendiendo a un cliente vía línea chat.

Respecto de las Mediciones de Satisfacción que encomienda la empresa, se recomienda:

- Asignar este estudio de medición a otra empresa relacionada, con el fin de renovar la metodología utilizada actualmente por la empresa encomendada. “Partners&Friends” ha venido realizando este estudio durante los últimos 5 años, siendo fácilmente identificados por el personal de contacto al momento de estar siendo evaluados.
- Organizar grupos focales (focus group) para afinar los resultados obtenidos de las mediciones anteriores. Es sabido que los resultados de las encuestas o mediciones de satisfacción son estadísticamente ambiguos o engañosos, por lo que se necesita aclaración y mayor detalle para la

elaboración de un resultado más concluyente, facilitando la aclaración de contradicciones.

- Considerar siempre al equipo completo de servicio al cliente para la entrega de los resultados de las mediciones, con el fin de que conozcan de primera línea los resultados provenientes directamente de su gestión.

CONCLUSIONES

En términos generales, GasValpo es una empresa que tiene internalizado el concepto de servicio al cliente, destinando recursos permanentes para la aplicación de mejoras continuas y seguimientos constantes, con el fin de mantener sus estándares de calidad y servicio.

En la práctica, la baja sostenida en el precio del petróleo y por consiguiente el precio del gas licuado, ha traído consecuencias económicas para la empresa debido a la pérdida de competitividad, transformada en una debilidad a ojos del cliente.

Al disminuir la competitividad de la empresa, el ingreso de nuevos clientes se ha visto afectado, motivo por el cual, mantener a los existentes se transforma en una tarea constante por brindar un servicio de excelencia y evitar la desconexión. Afortunadamente y a pesar del escenario actual, el índice de lealtad del cliente de GasValpo se ha mantenido constante en el tiempo.

No obstante lo anterior, la disminución de la calidad del servicio percibida por los clientes y evidenciada en el último estudio de medición realizado, hace necesaria la revisión e implementación de mejoras que ayuden a subir los niveles obtenidos.

En términos específicos y a diferencia de otras empresas de servicios, GasValpo cuenta con personal propio en la línea de fuego (Servicio al Cliente) y que está

altamente comprometido, no obstante no recibe recompensa ni incentivo alguno por mantener o mejorar la atención que brinda a sus clientes, situación que podría llevar a un desincentivo del personal. A su vez, internamente GasValpo controla sus indicadores a través del CMI (cuadro mando integral), en donde se establecen metas y objetivos relacionados con la línea del cliente, pero el personal destinado a cumplir con dichos indicadores no conoce en profundidad el nivel de alcance o desviación de dichas mediciones.

Por otra parte, llama la atención que posterior al cierre de las oficinas comerciales producto de la disminución en la recepción de los pagos, la empresa no haya aumentado la dotación del personal en su Call Center ni en la única oficina comercial disponible, considerando el notorio aumento de llamadas y visitas, situación que ha afectado tanto la disposición del personal como la percepción de servicio por parte del cliente, al existir un retraso en la atención de ambos canales, con la consiguiente disminución en la rapidez de la atención y tiempos de respuestas.

La empresa sorprende por el alto nivel de lealtad por parte de sus clientes a pesar de no contar con un programa de fidelización ni de retención adecuado. Carece de un programa de incentivo y de promociones básicas dirigidas a sus buenos clientes, exponiéndose a la aparición de estrategias agresivas de captación por parte de la competencia directa (gas licuado). Al mismo tiempo y a pesar de ser una empresa moderna, GasValpo aún no ha puesto a disposición del cliente

herramientas tecnológicas a través de su página web, que permitan facilitar la interacción entre el cliente y la empresa.

Por último y para concluir, una vez que la empresa cubra las debilidades detectadas en esta tesis y aplique las mejoras recomendadas, se sugiere encomendar un nuevo estudio de satisfacción del servicio a una empresa distinta a “Parnerts&Friend”, con el fin de renovar la metodología empleada por ésta y medir el grado de efectividad de las mejoras aplicadas.

BIBLIOGRAFÍA

- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO, Gerencia Estratégica, Colombia 2006
- KRAJEWSKI, LEE; RITZMAN, LARRY; MALHOTRA, MANOJ, Administración de operaciones, México 2008
- BILANCIO, GUILLERMO, Marketing, el valor de provocar, Buenos Aires, 2001
- Procedimientos internos de GasValpo.

Páginas Web

- <https://www.entrepreneur.com/article/266062>
- <http://servicioalclienteadministrativo.blogspot.cl/2011/03/la-importancia-de-brindar-un-buen.html>
- <https://prezi.com/tgzgpcbo62ni/el-origen-la-evolucion-y-desarrollo-actual-del-servicio/>
- <https://line.do/es/historia-de-atencion-al-cliente/kmr/vertical>
- <http://web.ing.puc.cl/power/alumno01/transgas/4.html> la industria del gas natural en Chile
- <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>
- <http://www.revistaei.cl/2015/10/21/gas-licuado-baja-en-precio-abre-espacio-a-competencia-por-mercado-industrial/>
- <http://comoservirconexcelencia.com/blog/por-que-y-para-que-una-encuesta-de-calidad-de-servicio/.html>