



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y

RECURSOS HUMANOS

TEMA:

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FERROMAQ EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**

2015”

AUTORA:

NIEVE MAGDALENA DOMÍNGUEZ ZAMBRANO

DIRECTOR DE TESIS:

ING. MARIO FLORES SALAZAR

QUITO – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE LA AUTORA

Yo, Nieve Magdalena Domínguez Zambrano con C.I. 131081856-0 declaro bajo juramento, que el trabajo de tesis de grado: **Propuesta de mejoramiento de atención y servicio al cliente para el talento humano de la empresa FERROMAQ en la ciudad de Santo Domingo 2015** es de mi autoría, el cual no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y lo he desarrollado fundamentado en las referencias bibliográficas que se incluyen en esta investigación.

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo Mario Flores Salazar, en calidad de Director de Tesis del tema Propuesta de mejoramiento de atención y servicio al cliente para el talento humano de la empresa FERROMAQ en la ciudad de Santo Domingo 2015, para optar por el Título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, doy fe que el presente trabajo de investigación ha sido dirigido y revisado en todas sus partes, para lo cual autorizo su respectiva presentación.

Quito,.....de.....del 2015.

Atentamente,

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación, lo dedico principalmente a Dios por todas sus bendiciones, y por cada experiencia vivida junto a todas las personas que me rodean.

A mis padres por siempre brindarme su apoyo y ejemplo de esfuerzo y trabajo en todo momento y por darme la oportunidad de existir.

A mi director de tesis Ing. Mario flores, quien ha sabido orientarme y brindar el apoyo necesario para culminar exitosamente el presente trabajo de investigación.

A mis amigos Marina Martínez, Jaime Mayorga, Isabel Yáñez y Roberth Macías, quienes me impulsaron a terminar este trabajo de investigación; y, finalmente, a todos y cada una de las personas que me ayudaron de forma directa o indirecta a llegar a este momento tan importante en mi vida a nivel profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y hacer posible la realización de esta Investigación, por enseñarnos lo maravilloso que es la vida.

Mi sentimiento de gratitud por concederme la pasión y fuerza de voluntad a mis queridos padres, que han sido mi gran inspiración para seguir adelante.

A mis profesores y amigos de la universidad, por los momentos inolvidables que hemos vivido en cada año de estudio.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por brindarme la oportunidad de crecer en mi vida tanto espiritual como profesional.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada	I
Declaración Juramentada De La Autora	II
Informe Del Director De Tesis	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice General De Contenidos	VI
Índice De Tablas	IX
Índice De Gráficos	X
Resumen	XI
Capitulo I	1
Introducción	1
1.1 Problema A Investigar	1
1.1.1 Objeto De Estudio Teórico.....	1
1.1.2 Objeto De Estudio Práctico.....	1
1.1.3 Planteamiento Del Problema	2
1.1.4 Formulación Del Problema	3
1.1.5 Sistematización Del Problema.....	4
1.1.6 Objetivo General	4
1.1.7 Objetivos Específicos	4
1.1.8 Justificación.....	4
1.1.9 Impacto Práctico	5
1.2 Marco Teórico	6
1.2.1 Gestión Del Talento Humano.....	6
1.2.2 Administración De Talento Humano	6
1.2.2.1 Subsistemas De La Modelo De Gestión Del Talento Humano.	6
1.2.2.2 Políticas De Recursos Humanos	7
1.2.3 Estructura Organizacional	8
1.2.4 Estrategias De Servicio	9
1.2.4.1 Atención Al Cliente	9
1.2.5 Cliente.....	10
1.2.5.1 Satisfacción Del Cliente.....	11
1.2.5.2 Servicio Al Cliente.	12
1.2.6 Plan De Mejoramiento	12
1.2.6.1 Importancia Del Plan De Mejoramiento	13

1.2.6.2	Actividades Del Plan De Mejoramiento	14
1.2.6.3	Estructura Del Plan De Mejoramiento	14
1.2.6.4	Los Diez Mandamientos De Servicio Al Cliente	15
1.2.6.5	Metodologías De Servicio Y Atención Al Cliente	16
1.2.7	Crm	19
1.2.7.1	Objetivos De Un Crm	19
1.2.7.2	Mayor Conocimiento Del Cliente Y Personalización Del Trato	19
1.2.7.3	Aumento De La Satisfacción Y Lealtad De Los Clientes	20
1.2.7.4	Aumento De Las Ventas	20
1.2.7.5	Rápida Obtención De Resultados	21
1.2.7.6	Reducción De Los Costes De Servicio	21
1.2.8	Las 9 S Del Mejoramiento	21
Capitulo II	22
Método	22
2.1	Nivel De Estudio	22
2.2	Unidad De Análisis	23
2.3	Población.....	23
2.4	Muestra	23
2.4.1	Modalidad De La Investigación	24
2.4.2	Métodos.....	24
2.4.2.1	Método Inductivo	24
2.4.2.2	Método Deductivo	24
2.4.2.3	Método Analítico.....	25
2.4.2.4	Método Sintético	25
2.4.3	Selección Instrumentos De Investigación	25
2.4.4	Metodología De Recursos Humanos	25
2.4.5	Metodología Legal.....	26
Capitulo III	27
Resultados	27
3.1.	Recolección Y Tratamiento De Datos	27
3.2.	Resultado De La Investigación.....	28
3.2.1.	Encuesta Aplicada Al Cliente Interno.....	28
3.2.2.	Encuestas Dirigidas A Los Clientes Externos	38
3.3.	Título De Propuesta:	45
3.4.	Objetivos	45
3.4.1.	Objetivo General	45
3.4.2.	Objetivos Específicos	45

3.5.	Alcance	45
3.6.	Justificación.....	45
3.7.	Introducción	46
3.8.	Propuesta Del Organigrama Estructural.....	47
3.9.	Propuesta Del Organigrama Funcional	47
3.10.	Propuesta Del Organigrama Posicional	48
3.13.	Plan De Capacitación.....	53
3.13.1.	Capacitación N. 1	53
3.13.2.	Capacitación N. 2	55
3.13.3.	Capacitación N. 3	57
3.13.1.	Capacitación N. 4	59
Capítulo IV	61
Discusión	61
4.1. Conclusiones	61
4.2. Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 1 Diez Mandamiento.....	15
Tabla N. 2 Población.....	23
Tabla N. 3 Pregunta N. 1.....	28
Tabla N. 4 Pregunta N. 2.....	29
Tabla N. 5 Pregunta N. 3.....	30
Tabla N. 6 Pregunta N. 4.....	31
Tabla N. 7 Pregunta N. 5.....	32
Tabla N. 8 Pregunta N. 6.....	33
Tabla N. 9 Pregunta N. 7.....	34
Tabla N. 10 Pregunta N. 8.....	35
Tabla N. 11 Pregunta N. 9.....	36
Tabla N. 12 Pregunta N. 10.....	37
Tabla N. 13 Pregunta N. 1.....	38
Tabla N. 14 Pregunta N. 2.....	39
Tabla N. 15 Pregunta N. 3.....	40
Tabla N. 16 Pregunta N. 4.....	41
Tabla N. 17 Pregunta N. 5.....	42
Tabla N. 18 Pregunta N. 6.....	43
Tabla N. 19 Pregunta N. 7.....	44
Tabla N. 20 : Presupuesto N. 1.....	55
Tabla N. 21 : Presupuesto N. 2.....	57
Tabla N. 22 : Presupuesto N. 3.....	58
Tabla N. 23 : Presupuesto N. 4.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Imagen N. 1: Factores de la atención al cliente	10
Imagen N. 2: Pregunta N. 1	28
Imagen N. 3: Pregunta N. 2	29
Imagen N. 4: Pregunta N. 3	30
Imagen N. 5: Pregunta N. 4	31
Imagen N. 6: Pregunta N. 5	32
Imagen N. 7: Pregunta N. 6	33
Imagen N. 8: Pregunta N. 7	34
Imagen N. 9: Pregunta N. 8	35
Imagen N. 10: Pregunta N. 9	36
Imagen N. 11: Pregunta N. 10	37
Imagen N. 12: Pregunta N. 1	38
Imagen N. 13: Pregunta N. 2	39
Imagen N. 14: Pregunta N. 3	40
Imagen N. 15: Pregunta N. 4	41
Imagen N. 16: Pregunta N. 5	42
Imagen N. 17: Pregunta N. 6	43
Imagen N. 18: Pregunta N. 7	44
Imagen N. 19: Organigrama Estructural	47
Imagen N. 20: Organigrama Funcional	48
Imagen N. 21: organigrama Posicional	49

RESUMEN

Uno de los condicionamientos de la organización, es su aporte significativo que proponen en establecer una línea directa entre la organización y su entorno, como responsabilidad social en todas y cada una de las operaciones y gestión responsable en todos los niveles administrativos. La sostenibilidad de una organización es como está organizada desde adentro, y como se proyecta en un mercado altamente competitiva, contar con una herramienta técnicamente diseñada, hace que las organizaciones busquen la competitividad con la optimización adecuada de los recursos, esto ocasiona la demanda de capital humano y determinando mejorar la calidad de vida.

La necesidad que presenta la empresa es una adecuado manejo de la atención al cliente puesto que actualmente se lo está manejando de forma tradicional y no de forma técnica que sería lo óptimo. El marco de referencia para esta investigación está dada en función de las teorías necesarias que sirvan de apoyo para sustentar los objetivos planteados.

La presente investigación se respalda por ser sostenible y sustentable en su aplicación dentro de los procesos administrativos La metodología a emplear en el desarrollo de la investigación es analítico-sintético, determinando los lineamientos a seguir, fundamentado en determinar las características del hecho o fenómeno objeto de la investigación.

Los resultados fueron realizados a través de técnicas de investigación como la encuesta principalmente las mismas que se las realiza en dos ámbitos al interno a través de los colaboradores y la externa que se la realizo a los clientes ya que nos interesa conocer cómo se presenta la empresa en función de los clientes.

Luego de haber determinado los resultados se da una propuesta de solución a las falencias encontradas en los resultados para lo cual se propone un plan de mejoramiento de atención al cliente el mismo que se lo va a realizar a través de capacitaciones a todo el personal de la empresa.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Problema a investigar

FERROMAQ es una empresa que desde hace veinte años se dedica a la comercialización de venta al por mayor y menor de maquinaria y equipo agropecuario, ofreciendo productos de muy buena calidad para el crecimiento agrícola, pilar en el que se fundó para lograr especializarse y consolidarse dentro de la cada vez más competitiva rama industrial en la que se desarrollan, tuvo sus inicios gracias a la visión emprendedora del Sr. José Andino Carrera, el cual en virtud al crecimiento de Santo Domingo percibió como una oportunidad ofrecer herramientas y equipos industriales. El problema se suscita por una administración no comprometida con la empresa, falta de conocimiento de los empleados lo que genera mala atención y servicio al cliente, instalaciones no adecuadas para una atención de calidad por lo que se ha creado un problema en la satisfacción del cliente externo y talento humano con los que cuenta la empresa, ya que, estos no reciben un trato adecuado.

1.1.1 Objeto de estudio teórico

Dentro de esta investigación se tomara como referencia todo el material necesario para sustentar el desarrollo de la propuesta por lo que es preciso el soporte de las diferentes directrices y corrientes administrativas y metodológicas, así como la contribución de los enunciados relacionados con los recursos humanos característica primordial de toda organización.

1.1.2 Objeto de estudio práctico

Determinar la conceptualización en el tema de estudio, lo que conlleva a determinar lo práctico, novedoso y eficiente en el incremento de las ventas y fidelización de los clientes, la aplicación de un modelo para el mejoramiento de la atención y servicio al cliente, optimizando significativamente el desempeño en la organización, de esta manera fundamentar lo inherente que significa mejorar el trato del capital humano, a través del

desarrollo y competitividad organizacional para brindar calidad en atención y servicio al cliente.

1.1.3 Planteamiento del problema

Como toda empresa FERROMAQ, ha tenido que enfrentar muchos obstáculos o barreras, pero por la constancia de su propietario y de sus colaboradores, siempre ha logrado superarlas, en la actualidad se ha convertido en una importante fuente laboral, brindando trabajo a 15 personas, y con la nueva apertura de la sucursal a 16 personas más el total asciende a 31 empleados.

Sin embargo las experiencias adquiridas durante más de 20 años de funcionamiento y a pesar de las destacables acciones que han generado crecimiento desordenado a la organización, lo que ha generado estancamiento, en los últimos años ha tenido una baja significativa en lo que es atención y servicio al cliente. Debido a que sus empleados trabajan con poca motivación laboral como consecuencia de la apatía por la que ha optado el propietario de la empresa; también se puede identificar que la comunicación es deficiente dentro de la organización.

Desde una observación generalizada se deduce que estas situaciones se dan por la deficiente gestión administrativa utilizada por sus directivos, al confiarse en el proceso que dio superación en otros tiempos, otra fuente de las novedades encontradas es la inexistencia de objetivos, estrategias, políticas, normas y reglas organizacionales que ayuden a la organización y al personal tener mayor responsabilidad en el desarrollo de sus actividades.

Mediante la observación realizada a la empresa FERROMAQ se determina que la falta de una propuesta de mejoramiento en atención y servicio al cliente conlleva a la incapacidad para poder detectar sus falencias dentro de la organización, en los mercados actuales las empresas están en un círculo competitivo muy elevado por lo que demanda cultura de servicio centrado en la satisfacción de clientes mediante el constante mejoramiento; ya que cada vez los consumidores son de carácter más exigente por lo cual requieren de alternativas y soluciones inmediatas.

La gestión administrativa presenta grandes problemas en la coordinación eficiente y eficaz del desenvolvimiento de sus colaboradores, lo que está ocasionando que se preste una mala atención a los clientes creando malestar por la demora en el despacho de la mercadería, el mal clima laboral se está apoderando de la empresa y la mala exhibición de sus productos repercute en la baja productividad de la misma.

Cabe señalar que en un mundo altamente competitivo, el desempeño y desarrollo de las empresas depende específicamente de cómo se desempeñan las personas en las mismas, circunstancia evidente de manera negativa en la empresa FERROMAQ, a esto se suma la mala distribución de la mercadería así como el poco espacio físico lo que dificulta el normal desenvolvimiento de las actividades de las personas que trabajan dentro de la organización, generando malestar total; ya que es una empresa que ha tenido un crecimiento sostenido y esto se refleja con un nivel elevado de demanda de clientes.

Pero el poco grado de satisfacción es el resultado de todo proceso. A esto se suma que no existe un vínculo directo entre los empleados y su propietario ya que las actividades propias del negocio ha hecho que denote falta de tiempo y espacio para realizar e implementar un sistema idóneo que se oriente a solucionar estas falencias que están proyectando una imagen negativa tanto interna como externa. Para el propietario se le ha constituido un gran problema ya que constantemente recibe un sinnúmero de quejas por la mala atención y servicio que brindan sus empleados hacia sus clientes.

Por ello es muy importante no solo mejorar en una sola área de la empresa sino trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que se observa entre todos los miembros de la empresa. Se requiere un cambio que favorezca a toda la organización, ya que para alcanzar el éxito es necesaria la participación de todos sus integrantes.

1.1.4 Formulación del problema

¿Existe una propuesta de mejoramiento de atención y servicio al cliente para el talento humano de la empresa FERROMAQ en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas?

1.1.5 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores que se manejan actualmente para la atención al cliente en la empresa FERROMAQ?
- ¿Cuál es el impacto que tiene la atención y servicio al cliente en la empresa FERROMAQ?
- ¿Qué soluciones se puede proponer para que exista una adecuada atención y servicio al cliente?

1.1.6 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento de atención y servicio al cliente, en la empresa FERROMAQ, para contar con una herramienta técnica.

1.1.7 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa FERROMAQ
- Elaborar políticas y estrategias de servicios en atención al cliente
- Diseñar capacitaciones en base a las políticas de servicio al cliente
- Proponer un plan de mejoramiento en atención y servicio al cliente para el talento humano de la empresa FERROMAQ.

1.1.8 Justificación

Uno de los grandes soportes para el desarrollo del país y de las empresas es apoderarse de un nuevo paradigma que guie a los integrantes de las entidades a aplicar procesos que beneficien tanto a los clientes como a los colaboradores.

Una empresa tiene políticas y metas que ayudan al desarrollo de la misma con el fin de alcanzar la excelencia, teniendo en cuenta este propósito, la atención al cliente tanto interno como externo es una herramienta fundamental que da una seguridad razonable respecto al mejoramiento integral.

Al realizar esta investigación FERROMAQ tendrá varias ventajas como un buen desempeño, trabajo en equipo, mejores resultados, trabajadores comprometidos con la Empresa, lo que beneficiará el mejoramiento de la atención al cliente interno y externo.

La presente propuesta de mejoramiento en atención y servicio al cliente se justifica por la necesidad que tiene la empresa FERROMAQ, en implementar mejoras continuas lo que permitirá el crecimiento y desarrollo de las actividades para el beneficio constante de la organización.

Por lo que el diseño de un plan de mejoramiento en atención y servicio al cliente es de suma importancia en las organizaciones, debido a que contribuirá al cumplimiento de transformar una empresa en una organización competitiva.

1.1.9 Impacto Práctico

El proceso investigativo que conlleva el presente trabajo es práctico ya que se lo realiza donde se desarrolla las actividades día a día que es la empresa y la aplicación de esta investigación hará que las áreas de la empresa se mejoren por beneficio no solo de la organización a más de esta se incluyen varios ámbitos tanto internos como externos, dentro de los internos se puede mencionar a la parte financiera ya que con una buena atención al cliente se puede incrementar la rentabilidad así como también se va a mejorar el ambiente de trabajo ya que se va a capacitar al personal y con relación al ambiente externo se puede mencionar a la comunidad con fuentes de empleo para los ciudadanos y con un incremento en los rubros que hace referencia a los impuestos.

La misma que se va a realizar en función de las necesidades encontradas mismas que se identificara a través de las encuestas y la observación y luego se propone un plan de capacitación que ayude a mejorar las necesidades existentes en la empresa.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Gestión del Talento Humano

Alles, M. (2012) el proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura (Pág. 23)

Dentro de lo que se refiere a la Gestión de Talento Humano en el proceso productivo de la empresa se encuentran involucrados diversos grupos de interés, como con los proveedores, accionistas, empleados y clientes, los cuales aportan algún recurso a la dirección empresarial es decir, que cada grupo entrega algo a cambio de obtener algo.

1.2.2 Administración de talento humano

Chiavenato, I (2011) en relación a este tema determina que “la Administración del talento humano es como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (Pág. 34)

Malagón (2010) Es el conjunto de políticas, normas, actividades y procedimientos que se lleva a cabo en una empresa y q permite la selección, el reclutamiento, el bienestar y el crecimiento profesional y emocional, así como la disciplina de las personas que trabajan en la organización con asignación de actividades que permiten cumplir con los objetivos de la misma. (Pág. 45)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente administración de talento Humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

1.2.2.1 Subsistemas de la modelo de gestión del Talento Humano.

En la población de LOSCCA, en su Art. 59 “son el conjunto de políticas, normas

métodos, y procedimientos orientados a validar, impulsar las habilidades y conocimientos de los servidores del servicio civil, a fin de lograr eficiencia, eficacia y oportunidad del servicio.”

La Gestión del Talento Humano es la función que permite la interacción y colaboración eficaz de todas las personas que forman parte de la organización, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos individuales y organizacionales. Es un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

1.2.2.2 Políticas de Recursos Humanos

Para Chiavenato, I. (2011) las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados, basada en este concepto, se define políticas de Recursos humanos a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales (Pág. 56).

Por lo expuesto anteriormente las políticas de recursos humanos varían en gran medida de una organización a otra, y se basa en el cumplimiento de los objetivos organizacionales desempeñando correctamente las reglas impuestas en cada organización, de acuerdo a su filosofía y necesidades.

A continuación Chiavenato, I (2011) detalla los aspectos principales de las políticas de Recursos Humanos (Pág 89):

1. Políticas de Integración de Recursos Humanos: explica cómo, dónde y en qué condiciones se puede reclutar, criterios de selección de RR.HH. y estándares de calidad para la admisión.
2. Políticas de Organización de Recursos Humanos: explica como determinar los requisitos básicos del personal, criterios de planeación, colocación, movimiento interno del RR.HH., criterios de evaluación de calidad y adecuación del recurso humano.

3. Política de Dirección de los recursos Humanos: hace referencia a las funciones de recursos humanos adquieren valor no a través de la imposición de reglas y lineamientos a los empleados sino al entender lo que sus clientes internos clave piensan y necesitan.
4. Políticas de retención de los recursos Humanos: Determina el criterio de remuneración directa, remuneración indirecta, motivación al personal, criterios relativos de condiciones físicas ambientales, higiene y seguridad, relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
5. Políticas de Evaluación de Recursos Humanos: Se debe determinar el valor o importancia de las aptitudes, conducta, del personal que labora en la empresa.

1.2.3 Estructura Organizacional

Carrasco (2013) “En la estructura organizacional es diseñar la distribución de los distintos departamentos de la empresa, de manera que se pueda visualizar la cadena de mando y por ende los canales de comunicación” (Pág. 76)

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Al momento de seleccionar una adecuada estructura organizacional, como empresa se debe comprender que no todas son iguales, se debe elegir una que vaya relacionado a las actividades, prioridades y necesidades de la organización, que pueda reflejar la situación de la misma.

De acuerdo con Guizar (2011) “se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases o tipos fundamentales En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido algunas estructuras (Pág. 34):

1. **Organigrama Estructural** Este organigrama demuestra la ubicación jerárquica y las relaciones de dependencia de las distintas unidades dentro de la empresa.

2. **Organigrama Funcional** En cambio en esta gráfica se representan las funciones o actividades que cumple el directivo responsable de cada unidad administrativa.
3. **Organigrama de Posición** Conocido también como organigrama de personal porque representa la distribución de los integrantes de cada unidad administrativa. Se incluye la denominación del puesto y a veces, de manera opcional, el respectivo sueldo.

1.2.4 Estrategias de servicio

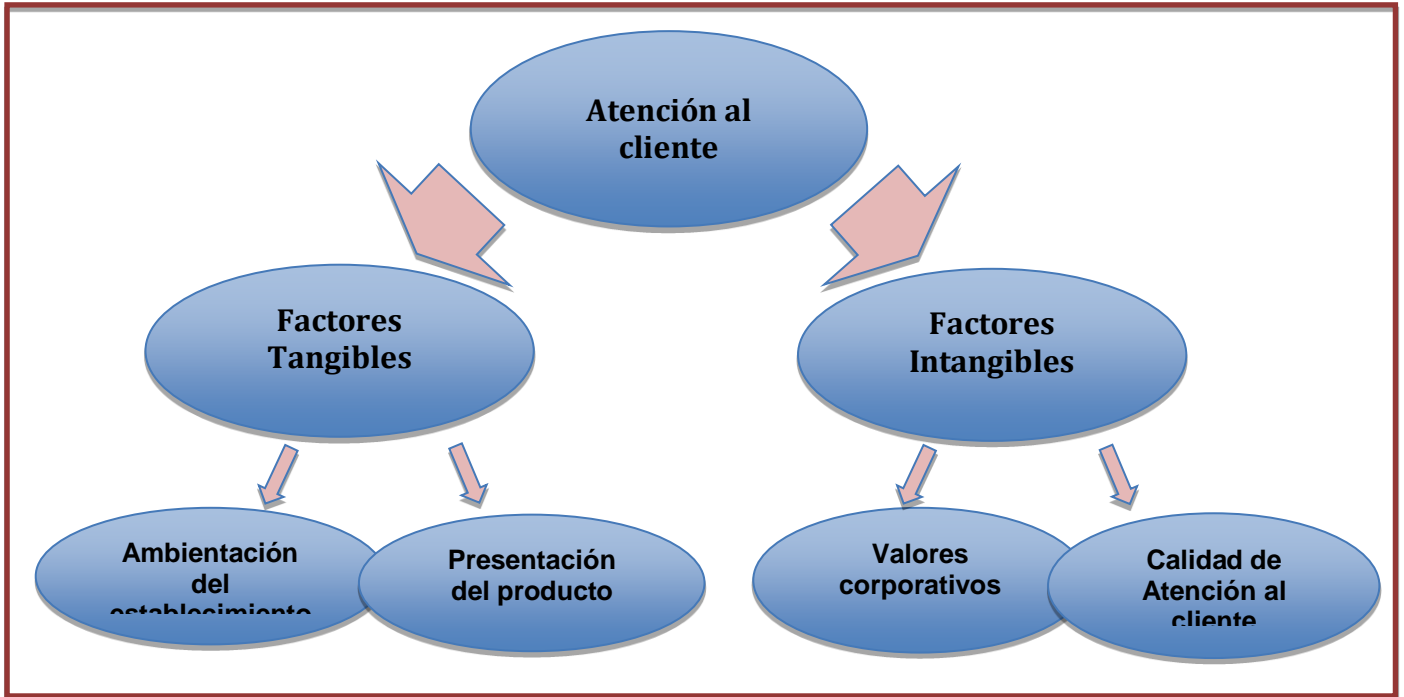
Gonzalez, G. (2011) definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado (Pág. 76).

La estrategia responde al cómo vamos a lograr alcanzar nuestros objetivos y de paso diferenciarnos de nuestros competidores. Una estrategia bien desarrollada es un punto de diferenciación y debe lograr posicionarnos claramente en la mente de nuestros clientes. El servicio al cliente es quizá una de las aristas fundamentales de todo negocio, su fin radica en lograr la fidelidad y estima de los clientes.

1.2.4.1 Atención al cliente

Cudico (2011) Atención al Cliente aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico (Pág. 65).

Imagen N. 1: Factores de la atención al cliente



Fuente: Bernárdez 2012, “*El arte de las Ventas*” pag. 34

Elaborado por: Magdalena Domínguez

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Por consiguiente, la atención al cliente es la habilidad de entender lo que sus clientes puedan necesitar o querer. Para lograr esto se debe analizar al cliente con empatía es decir, con comprensión, esto significa ponerse en el lugar del cliente, indagar las necesidades del cliente para lograr satisfacción por parte del, y consecutivamente fidelización, de esta manera la organización genera valor y aumenta la competitividad.

1.2.5 Cliente

Valcárcel (2010) dice que cliente proviene del latín *Cliens*, el término *clientes* permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede el producto o servicio en cuestión con asiduidad aunque también existen los clientes ocasionales (pág. 78).

El cliente es la persona que reciba los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y su aceptación depende la sobrevivencia de quien lo provee.

Los usuarios o clientes son la fuente principal de información que permite corregir o mejorar los servicios que se ofertan a fin de satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

Para Picazo (2011) Existen dos tipos de cliente que se detallan a continuación:

1. Cliente interno.

Es el que se encuentra en estrecha relación con la empresa, es consumidor de productos y servicios, es decir, conforma internamente la organización, y está continuamente relacionándose dentro de la misma empresa, e incluso con el cliente externo.

2. Cliente externo.

Es la sociedad en general, cada individuo y grupo externo a la empresa, que se encuentra o no en situación de ser consumidor. Es aquel, que compra un producto o utiliza algún servicio.

1.2.5.1 Satisfacción del cliente

Kotler (2010) en su libro de Marketing versión para Latinoamérica, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

La satisfacción del cliente es fluida por las características específicas del servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad.

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, pero además recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprarnos y, además, que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

1.2.5.2 Servicio al cliente.

El autor Picazo, Muller (2011) “Se refiere, a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa, y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones, principalmente de carácter personal, que representan los contactos de oportunidad.” (Pág. 56)

Es decir, el servicio al cliente, es el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que ofrece un suministrador, para que el cliente obtenga el producto, en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo.

Zeithaml (2010) “Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad”. (Pág. 76)

De acuerdo a lo expuesto, el servicio al cliente es el servicio que proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos, esto puede ocurrir en el propio local comercial o puede llevarse a cabo por teléfono e Internet. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporcione sea de calidad.

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez mayores y más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no sólo buscan buenos precios y productos de calidad, sino también, un buen servicio o atención al cliente, es decir, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

1.2.6 Plan de mejoramiento

Para Guarenas (2009) manifiesta que los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función

administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad. (Pág. 56)

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados. Para generar un plan de mejora que vaya de acorde a las necesidades de una empresa, es necesario involucrar a toda persona que participe en el proceso de creación del producto u otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.

1.2.6.1 Importancia del plan de mejoramiento

Guarenas (2009) manifiesta que la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. El plan de mejoramiento es importante porque se realizan análisis de la situación tanto interna como externa en la organización por lo que esta se debe realizar frecuentemente para

incrementar la competitividad y ser más productivos; para así posicionarse en el mercado y mantenerse dentro de este. (Pág. 69)

1.2.6.2 Actividades del plan de mejoramiento

Bernárdez (2012) existen diez actividades del plan de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña (Pág. 65):

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

1.2.6.3 Estructura del plan de mejoramiento

Santana (2010) un plan de mejoramiento se constituye en un documento, cuya elaboración obliga a plantear varios interrogantes entre ellos, cómo se están realizando los procesos en la empresa, permitiendo analizar y organizar la información recolectada y hacer una proyección hacia la situación deseada. Para la elaboración del plan de mejoramiento, se contemplan la siguiente estructura (Pág. 87):

1. Identificación de la misión, visión, valores corporativos, unidades estratégicas de negocio UEN y propuesta de valor.
2. Análisis interno: Recursos y capacidades, cadena de valor, competencias nucleares.
3. Análisis del mercado.

4. Identificación de potencialidades y problemas de acuerdo con los resultados del análisis de mercado.
5. Objetivos estratégicos y mapa general de objetivos de mejoramiento.
6. Diseño del plan de mejoramiento.

1.2.6.4 Los Diez Mandamientos de servicio al cliente

Sampeter (2012) muchas organizaciones entienden la necesidad de la capacitación de los trabajadores ir más allá de la primera línea de servicios, para que sean amables, empáticos y con conocimientos (Pág. 122).

Tabla N. 1 Diez Mandamientos

Mandamiento	Interpretación
El cliente por encima de todo	Quiere decir tener al cliente presente antes nada.
No hay nada imposible cuando se quiere	Con un poco de esfuerzo se puede conseguir lo que el cliente desea.
Cumple todo lo que prometas	No engañes porque si el cliente se da cuenta se llevara una mala imagen de tu empresa.
Solo hay una forma de satisfacer al cliente	Darle más de lo que espera, como lograrlo conociendo más a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.
Para el cliente tu marcas la diferencia	Las personas que tienen contacto directo con el cliente tienen una gran responsabilidad pueden hacer que un cliente regrese o jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia puede que todo funcione a la gran maravilla pero si una parte falla el cliente se llevara una mala imagen de la empresa
Fallar en un punto significa fallar en todo	Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.
Un Empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos	Los empleados propios son los primeros clientes de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretender satisfacer a los clientes externos, es por eso que las políticas de recursos Humanos de ben ir de la mano de las estrategias de Marketing.
El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente	Aunque existan indicadores de gestión elaborados en las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que es el cliente quien en sus mentes y su sentir lo califican.
Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar	Aunque se hayan alcanzado las metas de satisfacción del consumidor es necesario plantear nuevos objetivos, porque la competencia no da tregua.
Cuando se trata de satisfacer a un cliente todos somos un equipo	Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas ,para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera ,todas las personas de la organización tienen que estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente así se trate de una queja ,de una petición o de algún otro asunto

Fuente: Sampeter, 2012 (Pág. 123).

1.2.6.5 Metodologías de servicio y atención al cliente

Una de las metodologías es el diseño y definición del sistema de información que permita obtener datos precisos en el momento adecuado como base para poder tomar la decisión correcta.

Dentro de las técnicas de investigación se encuentran varias opciones. A continuación se muestran varios métodos que por sus características pueden resultar merecedores de la atención de los empresarios para medir la satisfacción de los clientes.

1. Paneles de clientes

Blanco (2013) se selecciona un grupo de clientes que conozcan suficientemente el producto o servicio de la empresa para obtener sugerencias y opiniones sobre el mismo periódicamente, a partir de la experiencia de cada cliente. Los clientes seleccionados se analizan durante periodos prolongados de tiempo para poder obtener un análisis dinámico que nos permita observar tendencias y establecer conclusiones. La información puede ser obtenida a través de cualquier canal. Como inconveniente, se puede presentar el hecho de seleccionar clientes determinados con gran experiencia, conduce a despreciar a los nuevos clientes y en especial a la primera impresión causada por nuestro producto o servicio. Las conclusiones no son aplicables a la totalidad de la cartera de clientes (Pág. 75).

2. Encuestas de satisfacción a clientes reales e históricos

Blanco (2013) Se realiza encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir el producto o servicio. De este modo determinaremos, los elementos que llevan a un cliente a demandar y a dejar de demandar los productos o servicios al mismo tiempo y obtendremos de este modo una idea de qué elementos influyen en la imagen de la empresa y en qué medida afectan a los niveles de fidelización. Como desventaja se puede decir que las diferentes tipologías de clientes a analizar nos obligan a definir muy bien la información que precisamos de cada tipo de cliente y a abstraerla con precisión para poder enunciar conclusiones generalmente aceptables. Al mismo tiempo, no siempre conseguiremos que nos respondan a los cuestionarios. (Pág. 75).

3. Encuestas de satisfacción

Blanco (2013) señala que se basa en realizar encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes de la empresa seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que nos permiten obtener la opinión de nuestros clientes en un momento determinado del tiempo posterior a la compra del producto o servicio. Debemos indicar que como cuestionario, la dificultad estriba en obtener un índice suficiente de clientes que respondan para poder aceptar la muestra como significativa del total de los clientes de la organización. (Pág. 76)

4. Sesiones de grupo

Blanco (2013) las reuniones con grupos reducidos de clientes centrados en aspectos muy concretos del producto o servicio, en las que los participantes pueden aportar mucha información, pero con el inconveniente que suponen las barreras de comunicación abierta y la limitación en la generalización de las conclusiones (Pág. 77).

5. Revisiones particulares

Blanco (2013) manifiesta que son reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan con mucho detalle una gran selección de aspectos relacionados con el producto o servicio de una manera formal a partir de la necesidad de obtener información sobre una serie de datos previamente definidos para poder identificar expectativas reales del cliente. Como limitación cabe plantear la dificultad del método en términos de coste y de generalización de las conclusiones ya que se basa prácticamente en trajes a medida (Pág. 77).

6. Investigaciones de mercado

Blanco (2013) las investigaciones reales sobre la totalidad de consumidores reales y potenciales de los productos con el fin de evaluar nuestros productos o servicios con los ofrecidos por la competencia e identificar de este modo oportunidades y amenazas. Es

favorable como método de estudio generalizado pero no permite obtener información detallada ni concreta sobre nuestros propios clientes. (Pág. 77)

7. Cliente oculto

Blanco (2013) un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente a nivel de valoración del servicio. Esta técnica permite evaluar la atención al cliente, el trato con el personal, y otros aspectos relacionados con el servicio pero requiere un gran esfuerzo en definir las bases del estudio con el objeto de que las conclusiones no sean mal interpretadas entre el personal afectado. (Pág. 78)

8. Informes del personal en campo

Blanco (2013) Analizamos determinados aspectos en contacto directo con el cliente en el mercado para conocer la opinión directa que nuestro producto merece y así poder retroalimentarnos. Es necesario volcar la información obtenida tal como se ha recibido para poder luego tratarla si deseamos llegar a conclusiones relativamente válidas aceptando en todo momento las críticas que puedan surgir. (Pág. 78)

9. Encuestas al personal

Blanco (2013) En los casos en que determinados empleados estén en contacto directo con el cliente, podemos realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre la opinión de éstos últimos. Como limitación cabe mencionar que las conclusiones a las que podamos llegar nunca estarán exentas de cierto grado de subjetividad en tanto en cuanto estamos analizando lo que los empleados creen que los clientes opinan (Pág. 78).

10. Análisis de medidas operativas

Blanco (2013) Sistema de análisis a través de indicadores u otros métodos de seguimiento y medición, todas las operaciones que afectan en mayor o menor medida a la satisfacción del cliente. La dificultad estriba en determinar cuáles son los indicadores críticos que nos

aportaran información adecuada y real de manera que exista una relación directa entre la opinión de los clientes y las tendencias reflejadas por los indicadores (Pág. 78).

1.2.7 CRM

Anderson & Kerr (2003) determina que CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción. Esta tendencia se inscribe en lo que se denomina Marketing Relacional que también considera a los clientes potenciales y la manera de generar relaciones con ellos. La idea central es hacer foco en el cliente, conocerlo en profundidad para poder aumentar el valor de la oferta y lograr así resultados exitosos. No olvide que, hoy en día, la gestión comercial y la orientación al cliente es la clave para generar ventajas competitivas (Pág. 17).

1.2.7.1 Objetivos de un CRM

La finalidad que persigue un CRM es maximizar los beneficios, y de ahí radica su interés para la incorporación en el mundo de los negocios. Para conseguir esta meta es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1.2.7.2 Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato.

Anderson & Kerr (2003) Incorporando un sistema CRM se permite identificar y conocer a los clientes, y por tanto personalizar con un mayor nivel de detalle las ofertas y el trato recibido. El CRM dispone de una gran cantidad de datos sobre los clientes que podrán ser utilizados para categorizar al cliente, conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización y las posibles acciones a realizar (Pág. 29).

Un sistema CRM mantiene toda la información de un cliente centralizada, evitando así posibles incoherencias o datos no actualizados. De esta manera, posibilita acceder uniformemente a la información de un cliente por parte de cualquier usuario autorizado de la empresa.

Anderson & Kerr (2003) un cliente responde en cada momento a un perfil concreto a lo largo de su estancia en la base de datos. Además dicho perfil puede experimentar cambios, es decir, el cliente dependiendo de su actuación podrá adoptar un perfil distinto al actual. Este es un comportamiento muy normal dentro de un CRM. La empresa deberá encaminar a los clientes hacia aquellos perfiles que proporcionen un mayor beneficio (Pág. 32).

Debido a su facilidad de implantación y flexibilidad, la mayor parte de empresas, sobretodo del sector servicios, han decidido adoptar un sistema CRM que les ayude a conocer de un modo más completo a sus clientes. Por otra parte, un sistema CRM tiene como propiedad la escalabilidad. Es por ello que el sistema posee gran habilidad para, o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, o bien para estar preparado para hacerse más grande sin perder calidad en los servicios ofrecidos.

1.2.7.3 Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes

Anderson & Kerr (2003) Los datos contenidos en la base de datos también deberán ser usados para mantener al cliente con la mayor satisfacción posible. Esto mejorará su fidelidad hacia la empresa y será más difícil que abandone sus servicios. Mantener al cliente satisfecho puede contribuir a captar nuevos clientes ya que el “boca a boca” es uno de los mejores métodos publicitarios. (Pág. 35)

1.2.7.4 Aumento de las ventas

Anderson & Kerr (2003) Un mayor conocimiento de los clientes permite conocer mejor cuáles son las preferencias de cada uno, y de esta manera, personalizar las propuestas y ofrecer a los consumidores los servicios que más se adecuan a sus necesidades. La fidelidad de un cliente puede marcar la frecuencia de compras y el precio que esté dispuesto a pagar. Cuando la fidelidad es alta, en general entre los clientes, la empresa puede plantearse una subida en los precios. (Pag. 40)

1.2.7.5 Rápida obtención de resultados

Anderson & Kerr (2003) éste es uno de los principales objetivos de un CRM. La rapidez de obtención de datos viene determinada por el índice de la matriz general. Este valor permite saber cuál es la relación que existe entre la ganancia neta obtenida y la inversión realizada. Mediante este índice se permite a las empresas disminuir la incertidumbre, e incrementar la seguridad, en la toma de decisiones en materia de sus proyectos de inversión. (Pag. 44)

1.2.7.6 Reducción de los costes de servicio

Anderson & Kerr (2003) un cliente con fidelidad alta suele tener un menor coste de atención al cliente porque conoce los servicios y productos de la empresa. Además, la empresa conoce mejor al cliente y sabe cómo debe actuar. Una empresa acostumbrada a rotaciones de empleados puede tener problemas para manejar información. Este riesgo disminuye si la empresa dispone de un sistema CRM ya que los contactos quedan registrados en la base de datos y es muy difícil perder información. También evita los problemas provenientes de aquellos trabajadores que abandonan la empresa, siempre que hayan usado la base de datos para almacenar la información acerca del cliente (Pág. 45).

1.2.8 Las 9 S del mejoramiento

Basada en palabras japonesas que comienzan con una "S", esta filosofía se enfoca en trabajo efectivo, organización del lugar, y procesos estandarizados de trabajo. 5S simplifica el ambiente de trabajo, reduce los desperdicios y actividades que no agregan valor, al tiempo que incrementa la seguridad y eficiencia de calidad. (Curaran, 2010, Pág. 78)

1. Seiri (ordenamiento o acomodo)
2. Seiton (Todo en Su Lugar)
3. Seiso (Limpieza, ¡que brille!)
4. Seiketsu (Bienestar personal o Equilibrio)
5. Shitsuke (Sostener, disciplina)
6. Shikari (Constancia)
7. Shitsukoku (Compromiso)
8. Seishoo (Coordinación)
9. Seido (Estandarización)

CAPITULO II

MÉTODO

2.1 Nivel de estudio

La presente investigación es cualitativa ya que va a conocer cuáles son las actitudes que tiene el Recurso humano en función a la atención al cliente, por lo que este trabajo será Descriptivo para evidenciar cada una de las problemáticas existentes, observacional para manejar de manera directa las acciones realizadas por los clientes internos.

- **Descriptiva**

Para Illescas (2007) la investigación descriptiva es cuando ejecutamos un análisis de algo lo que se hace es desintegrar o descomponer en partes al todo lo desarrollado. Se toma los elementos del todo y se los examina uno por uno para así establecer las consecuencias que cada uno de ellos tienen sobre el todo.

Esta investigación se aplicará para diseñar una propuesta de mejoramiento de atención y servicio al cliente, para la empresa FERROMAQ, el mismo que permitirá describir detalladamente la gestión del talento humano en la atención y servicio al cliente.

- **Observacional**

Para Klaus (2003) La observación científica es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento.

Se inició analizando la situación actual de la empresa para proponer un plan de mejoramiento en atención y servicio al cliente para la empresa FERROMAQ.

2.2 Unidad de Análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por el personal de servicio al cliente de la empresa FERROMAQ que se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo.

2.3 Población

La población estará conformada por dos tipos de universos los clientes internos que lo conforman los 31 empleados.

Tabla N. 2 Población

FERROMAQ	Valor
Empleados	31
Cientes	640

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

2.4 Muestra

La muestra está dada por los 640 clientes externos y dada la representatividad, se aplicara el siguiente cálculo de la muestra ya que se conoce con exactitud el número de clientes, así tenemos que:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Fuente: Suarez (1989)

n = Tamaño de la muestra

N= Población

Z = Nivel de confianza – 95% = 1,96

P = Probabilidad de aceptación (50%)= 0,90

Q = Probabilidad de no aceptación (1-0,5) = 0,10

E = Error de muestreo = 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1 * 640}{0.05^2 * (640 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

Muestra: 138 encuestas a los clientes externos

2.4.1 Modalidad de la investigación

El desarrollo del trabajo se sustentó en los procesos de investigación de campo, analítico, científico y bibliográfico, se orientan directamente a dar soluciones a los diferentes problemas. La investigación se dirige a recabar información de la situación actual del objeto de estudio, ya que el desarrollo capitular se sustenta en el estudio de los diferentes modelos de administración de Recursos Humanos, constituyéndose en una herramienta principal en la gestión y desarrollo administrativo.

2.4.2 Métodos

Los métodos a utilizar en el desarrollo del trabajo son los siguientes:

2.4.2.1 Método Inductivo

Herramienta importante que permitió ir de lo general a lo particular, evidenciando la aceptabilidad de las variables planteadas en el proceso, el resultado se aplicará en mejorar la organización por medio de un alto nivel de competitividad y atención al cliente y resaltando la cultura y desarrollo organizacional.

2.4.2.2 Método Deductivo

El método deductivo ayudara a la investigación a llegar a las conclusiones partiendo de la problemática existente en la empresa que hace referencia a la atención al cliente.

2.4.2.3 Método Analítico

Determinar cuáles son las causas y sus potenciales efectos es lo que conlleva comprender la incidencia explicativa del desenvolvimiento adecuado del modelo propuesto.

2.4.2.4 Método Sintético

Con el método sintético se puede organizar de manera resumida cada una de los resultados encontrados los mismos que podrán ayudar a proponer soluciones en función de cada una de las propuestas.

2.4.3 Selección instrumentos de investigación

Técnica importante a utilizar, gracias a su alcance inmediato, ya que me permitirá conocer cuál es el criterio de aquellos que están inmersos gestión empresarial, para ello se diseñara una guía de preguntas, componente principal de la encuesta, formuladas de una manera clara y precisa la misma que será de primera mano para su análisis e interpretación.

Procesamientos de datos es el resultado de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación de la información básica que me delinea de manera precisa el problema. Microsoft Word, herramienta fundamental para el proceso capitular del trabajo investigativo, de la misma manera un utilitario como Microsoft Excel, que se utilizará en resultado de la investigación se representará en forma gráfica, para comprender cuál es el comportamiento de información proporcionada por la encuesta, para explicar los resultados utilizaremos la herramienta Microsoft Power Point necesaria para poder sustentar la explicación en la defensa de grado.

2.4.4 Metodología de Recursos Humanos

Los involucrados en el desarrollo del presente trabajo los clientes internos y externos de la empresa “FERROMAQ”, los mismos que son un aporte valioso, ya que depende de ellos para proponer una solución viable y efectiva.

2.4.5 Metodología Legal

Se respalda en amparase en la ética profesional que respalda el trabajo investigativo propio de la autora, fundamentada en los lineamientos de la dirección de titulación de la Universidad Tecnológica Equinoccial, la que valida la autenticidad del trabajo.

CAPITULO III

3. RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

La recolección y tratamiento de los datos se lo realizo de acuerdo a las necesidades de información para este caso se lo hizo a través de la encuesta que comprende 10 preguntas para los clientes internos y 7 preguntas para los clientes externos, que se relacionan directamente con los objetivos de la investigación, puesto que estos son los que rigen la investigación.

La recolección de la información está enfocada en conocer cuál es la situación actual de FERROMAQ en función a la atención al cliente que brinda la empresa comercial además de esto se pretende determinar cuáles son las posibles soluciones a partir de estas premisas.

Es importante destacar que la empresa cuenta con 31 empleados los cuales formaron parte de la muestra de investigación para conocer el desarrollo normar del objeto de estudio así también se consideraron a 138 clientes externos los cuales fueron seleccionados aleatoriamente de la base de datos de la empresa.

En base a la información recolectada la misma que tiene que tener la característica fundamental de ser veraz y objetiva para que a partir de esta se pueda desarrollar una propuesta que pueda combatir a la problemática actual.

A continuación se muestra los resultados de la encuesta la misma que se realizó en el mes de junio del año 2015 en las instalaciones de la empresa FERROMAQ.

3.2. Resultado de la investigación

3.2.1. Encuesta aplicada al cliente interno

1. ¿Existe mucha afluencia de clientes en la empresa?

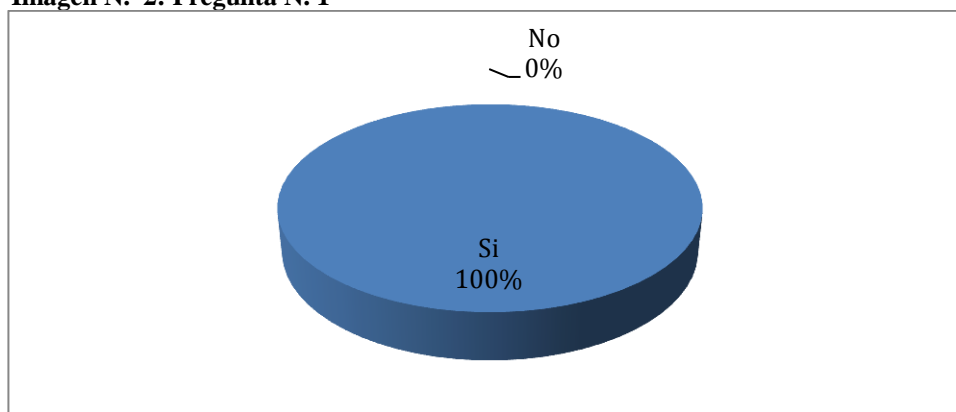
Tabla N. 3 Pregunta N. 1

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 2: Pregunta N. 1



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

En la empresa FERROMAQ la afluencia de personas es alta según la totalidad de los clientes internos, esto se debe a que una de las empresas pioneras en el mercado de Santo Domingo en la venta de maquinaria y equipo agropecuario, además cabe destacar que los locales comerciales se encuentran en una ubicación estratégica lo que hace que exista gran cantidad de clientes.

Análisis

La totalidad de los empleados confirman que existe mucha afluencia de clientes en la empresa.

2. ¿Conoce técnicas para servir al cliente?

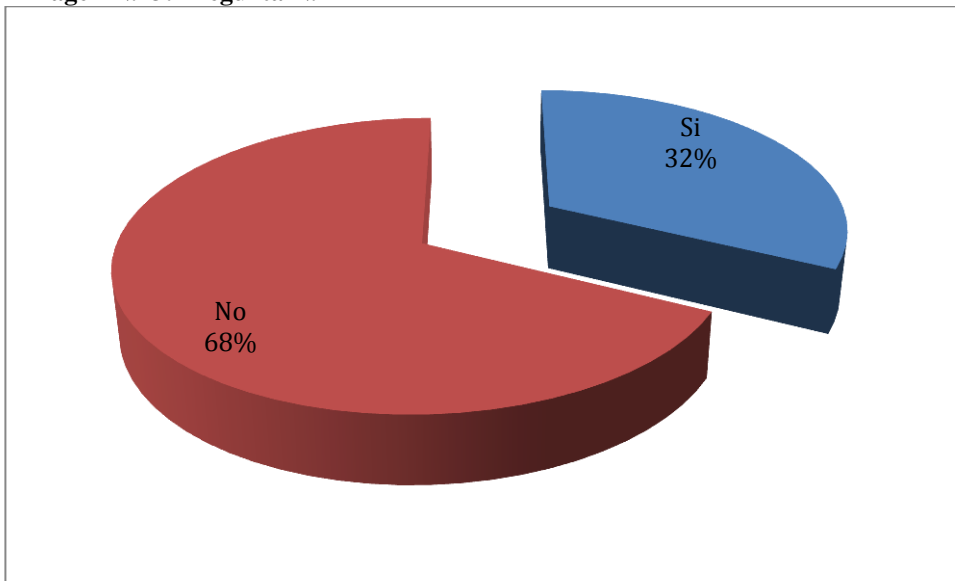
Tabla N. 4 Pregunta N. 2

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	10	32%
No	21	68%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 3: Pregunta N. 2



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

En función a la pregunta sobre el conocimiento de técnicas de atención al cliente se puede observar que el 68% no conoce de técnicas adecuadas para una buena atención al cliente y el 32% dice conocer sobre técnicas apropiadas para manejar un buen servicio.

Análisis

Como se observa en el cuadro más de la mitad del personal manifiesta que no conoce técnicas de servicio al cliente por lo que es importante realizar esta investigación.

3. ¿La atención que Ud. brinda al cliente externo es?

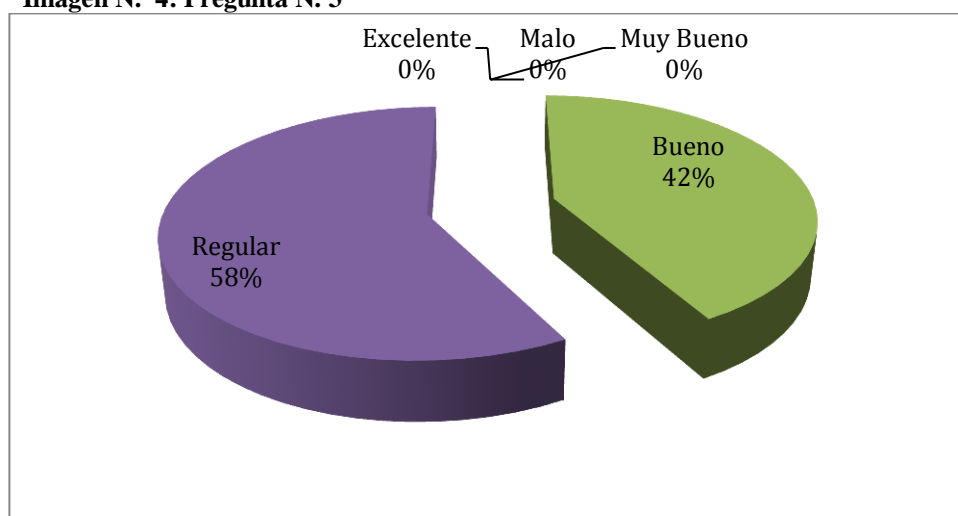
Tabla N. 5 Pregunta N. 3

Opciones	Numero	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	13	42%
Regular	18	58%
Malo	0	0%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 4: Pregunta N. 3



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Para el 58% de los encuestados la atención que ellos brindan a los clientes finales es regular, mientras que el 42% dijo que buena, ninguno de los clientes internos afirmó tener una buena atención a los clientes.

Análisis

Como se observa en el gráfico la totalidad del personal encuestado manifiesta que la atención que brinda al cliente está entre buena y regular, por lo que es necesario realizar esta propuesta.

4. ¿La empresa cuenta con un plan de mejoramiento para la atención de los clientes externos?

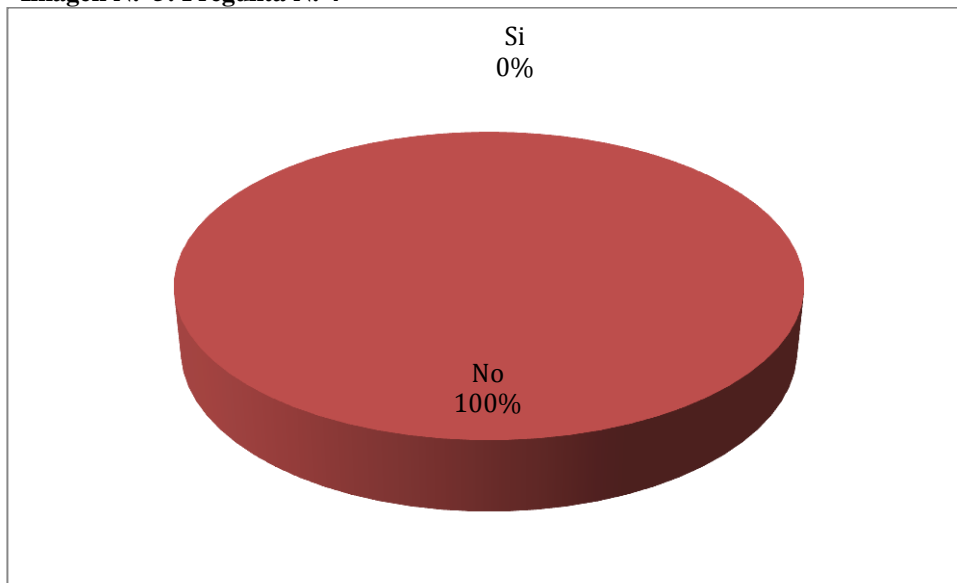
Tabla N. 6 Pregunta N. 4

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	0	0%
No	31	100%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 5: Pregunta N. 4



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 100% de los encuestados concuerda que la empresa FERROMAQ no cuenta con un plan de mejoramiento para la atención de los clientes externos.

Análisis

El personal encuestado indica que la empresa Ferromaq no cuenta con un plan de mejoramiento para la atención del cliente externo, por lo que se hace necesario contar con un plan de mejoramiento.

5. ¿Para mejorar su desempeño Ud. considera que le falta?

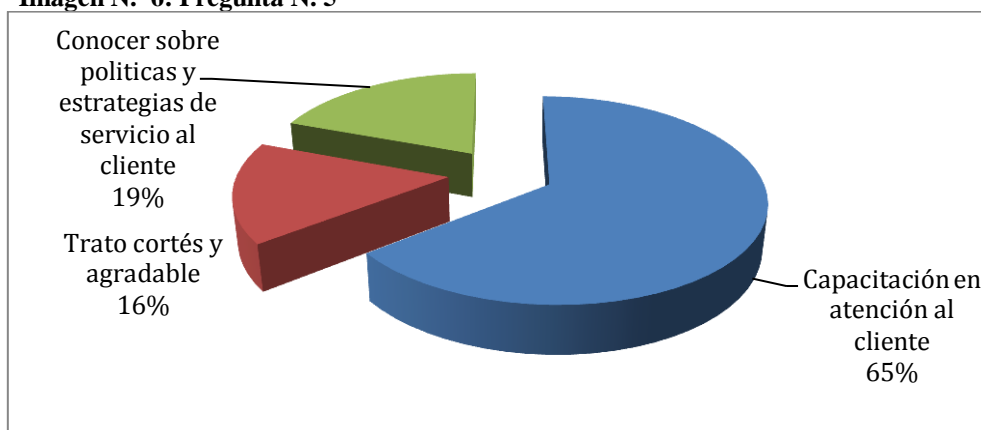
Tabla N. 7 Pregunta N. 5

Opciones	Numero	Porcentaje
Capacitación en atención al cliente	20	65%
Trato cortés y agradable	5	16%
Conocer sobre políticas y estrategias de servicio al cliente	6	19%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 6: Pregunta N. 5



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Dentro de la encuesta realizada se puede observar que el 65% piensa que lo más emergente es realizar una capacitación de atención al cliente, el 19% dice que se debe conocer sobre políticas y estrategias de servicio al cliente y el 16% piensa que se debe manejar un trato cordial y cortés.

Análisis

Como se observa en la imagen más de la mitad del personal encuestado considera que para mejorar su desempeño es necesario capacitación en atención al cliente, otro gran porcentaje opina que le hace falta conocer políticas y estrategias de servicio al cliente y una pequeña cantidad considera que le hace falta trato cortés y agradable. Por lo que es necesario contar con la propuesta.

6. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

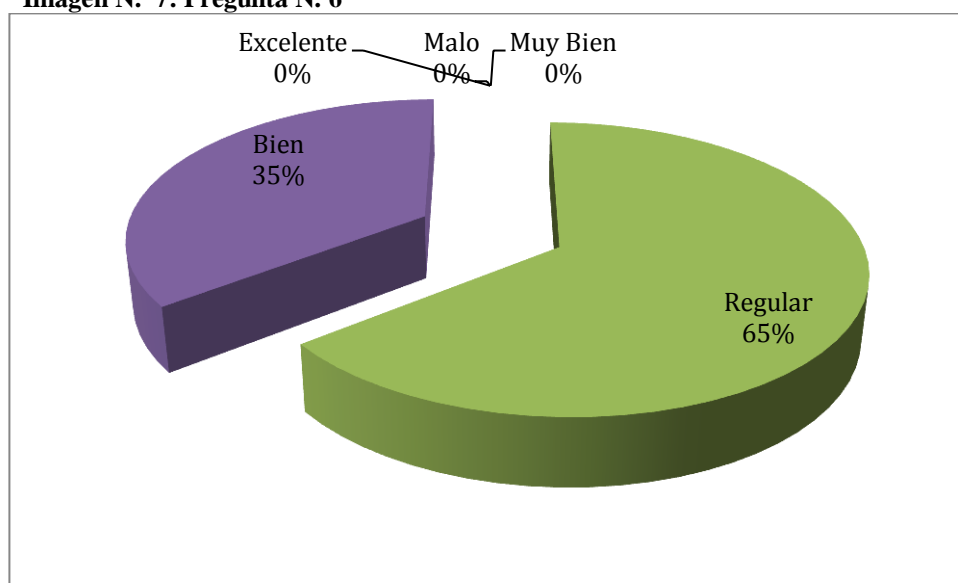
Tabla N. 8 Pregunta N. 6

Opciones	Numero	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bien	0	0%
Bien	11	35%
Regular	20	65%
Malo	0	0%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 7: Pregunta N. 6



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 65% de los encuestados manifestaron que se sienten regular en su puesto de trabajo y el 35% bien, ninguno de los colaboradores se siente excelente.

Análisis

Más de la mitad de los encuestados manifestaron que se sienten regular en su puesto de trabajo, y el restante se sienten bien; por lo que se hace totalmente necesario realizar esta investigación.

7. ¿Las relaciones que mantiene con su jefe son?

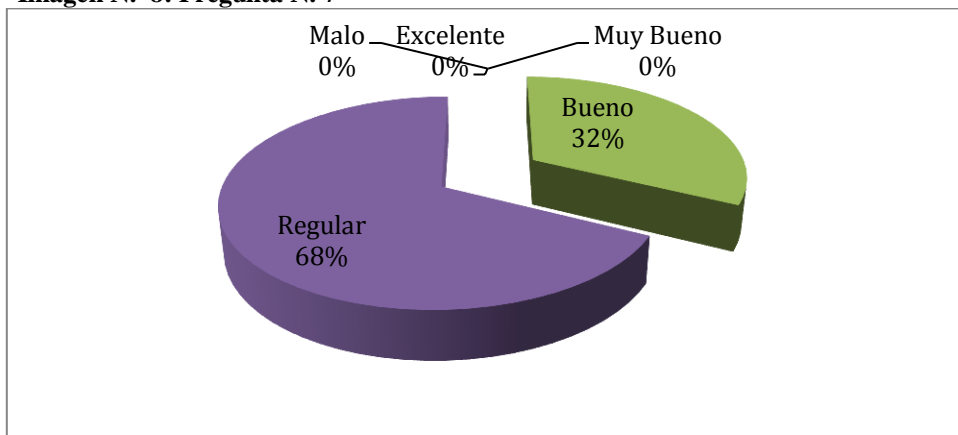
Tabla N. 9 Pregunta N. 7

Opciones	Numero	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	10	32%
Regular	21	68%
Malo	0	0%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 8: Pregunta N. 7



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 68% de los encuestados consideran que la relación con su jefe inmediato es Regular, mientras que el 32% manifestó que es buena, esto debido a que no existen canales de comunicación adecuados.

Análisis

Como se observa en la imagen más de la mitad de los encuestados dan a conocer que las relaciones que mantienen con su jefe son regular, mientras que el restante manifestaron que es buena. Por lo que se muestra la necesidad de mejorar las relaciones dentro de la empresa y se hace factible realizar la propuesta.

8. ¿Considera usted necesario la capacitación permanente al personal?

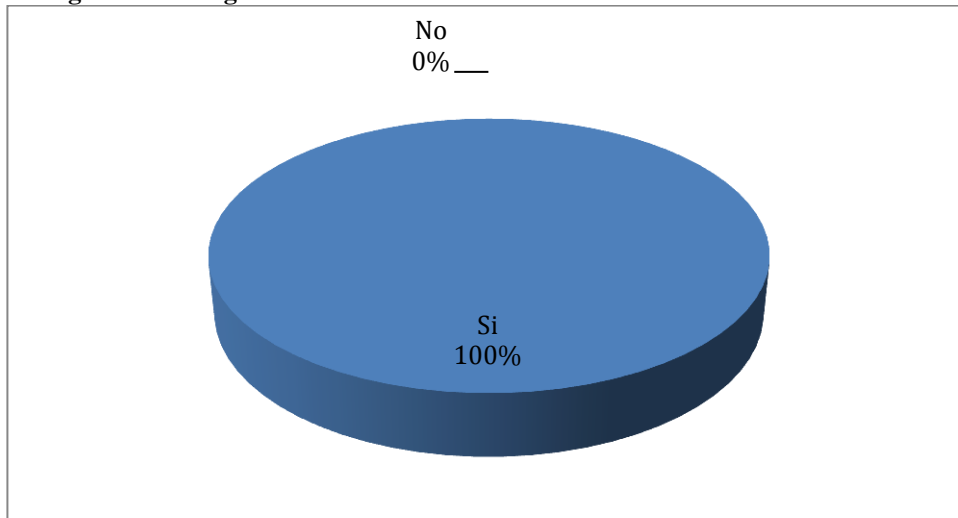
Tabla N. 10 Pregunta N. 8

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 9: Pregunta N. 8



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que es necesario que las capacitaciones se realicen de manera permanente.

Análisis

Como se observa en la imagen la totalidad de los encuestados afirman que es necesario realizar capacitaciones permanentes dentro de la empresa, ya que esto es un instrumento clave para brindar un buen servicio. Por lo que se hace indispensable contar con la propuesta para mejor funcionamiento y logro de resultados favorables para la empresa.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones sugiere para el cumplimiento de las funciones?

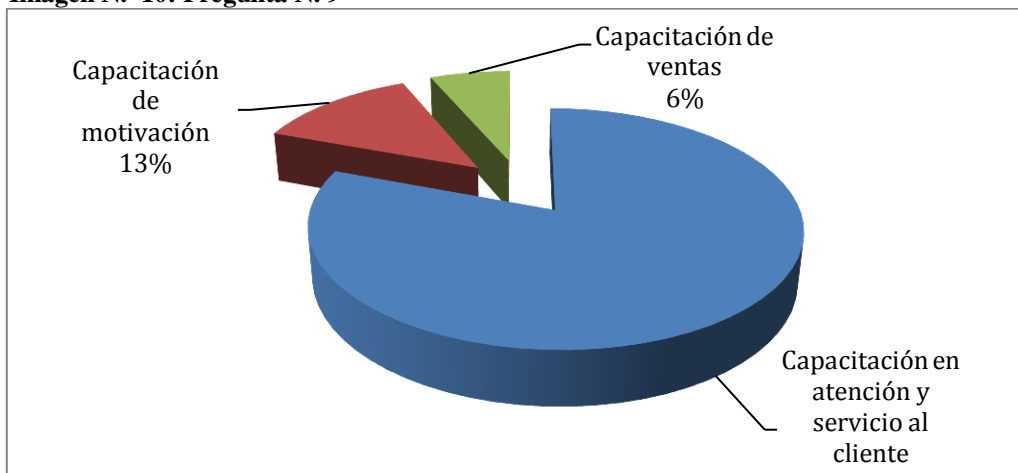
Tabla N. 11 Pregunta N. 9

Opciones	Numero	Porcentaje
Capacitación en atención y servicio al cliente	25	81%
Capacitación de motivación	4	13%
Capacitación de ventas	2	6%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 10: Pregunta N. 9



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 81% de los clientes internos encuestados manifiestan que se deben realizar capacitaciones en atención y servicio al cliente, el 13% en capacitaciones de motivación y el 6% en capacitaciones sobre ventas.

Análisis

Al analizar los resultados expresados por la mayoría del personal encuestado como es evidente opinaron que la empresa debe realizar capacitaciones en atención y servicio al cliente para mejorar sus conocimientos y brindar un servicio adecuado, mientras que el restante de los encuestados sugirieron capacitación de motivación y ventas. Por lo que es necesario contar con la propuesta.

10. ¿La empresa le brinda tiempo necesario para que Ud. mantenga su lugar de trabajo ordenado y provoque buena impresión ante los clientes externos?

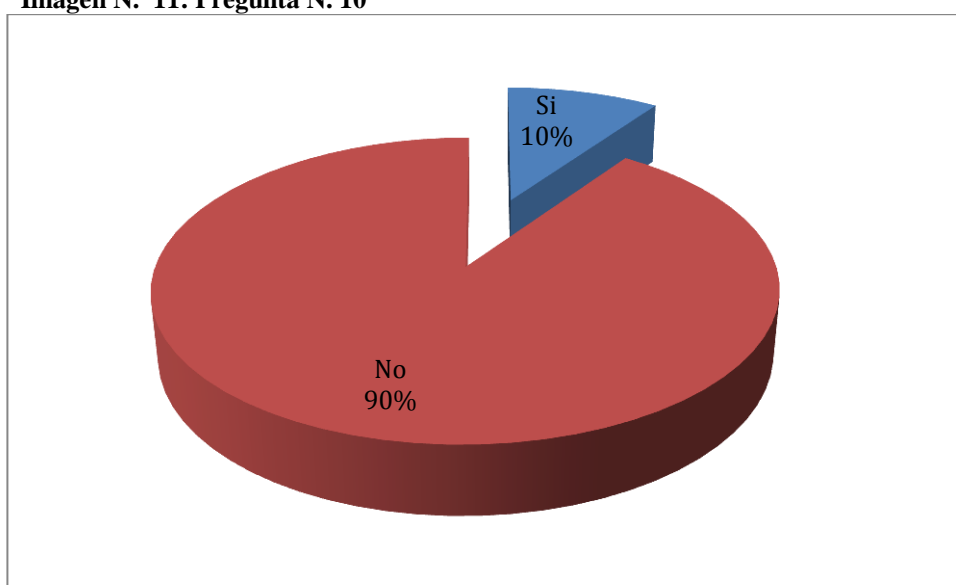
Tabla N. 12 Pregunta N. 10

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	3	10%
No	28	90%
Total	31	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 11: Pregunta N. 10



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 90% de los empleados no cuenta con tiempo necesario para que mantengan ordenado su lugar de trabajo y puedan provocar una buena impresión a los clientes, y el 10% sostiene que si cuentan con lo necesario.

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que casi la totalidad de los colaboradores manifiestan que la empresa no les brinda tiempo necesario para mantener el lugar de trabajo ordenado, por lo que se hace positivo contar con la propuesta.

3.2.2. Encuestas dirigidas a los clientes externos

1. ¿Considera que la atención que recibió fue?

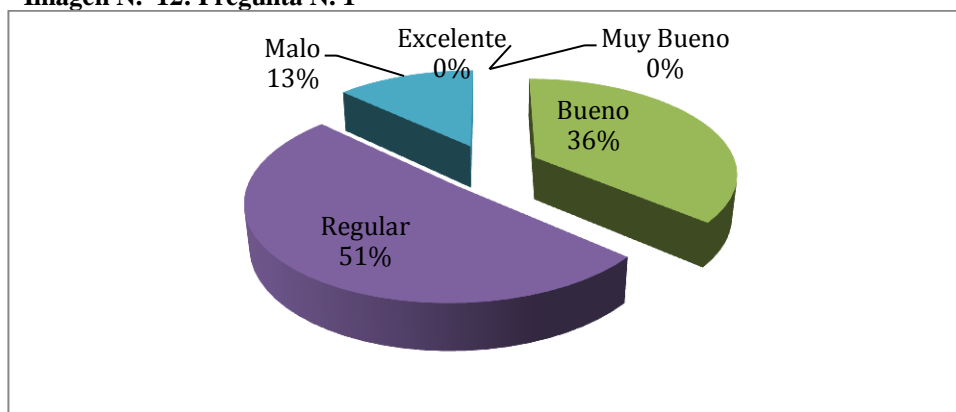
Tabla N. 13 Pregunta N. 1

Opciones	Numero	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	50	36%
Regular	70	51%
Malo	18	13%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 12: Pregunta N. 1



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Según los clientes externos la atención brindada por el personal de la empresa FERROMAQ es regular con el 51%, mientras que el 36% manifiesta que es Bueno y el 13% dijo que era mala.

Análisis

Como se observa en la imagen se determina que más de la mitad de los clientes externos consideran que la atención que recibió fue regular, mientras que el restante de los encuestados dicen que fue bueno y malo; por lo que es indispensable realizar la investigación.

2. El tipo de información recibida por parte del personal de la empresa fue clara y real

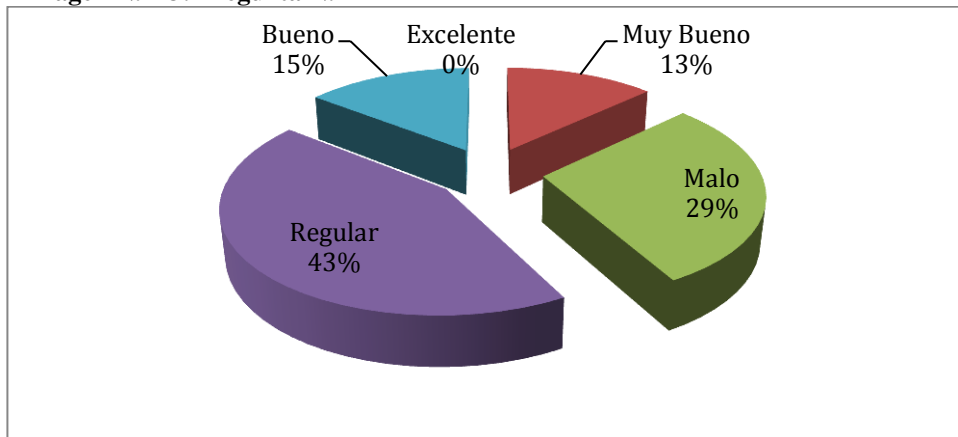
Tabla N. 14 Pregunta N. 2

Opciones	Numero	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	18	13%
Bueno	20	15%
Regular	60	43%
Malo	40	29%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 13: Pregunta N. 2



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Según el 43% de los clientes consideran que la información recibida fue regular, mientras que el 29% considera que fue mala, el 15% fue bueno y el 13% fue muy bueno.

Análisis

En su mayoría los clientes encuestados manifestaron que la información recibida está entre regular y malo, mientras que el restante manifestó que esta entre bueno y muy bueno; cabe recalcar que los colaboradores no tienen un amplio conocimiento sobre los productos con los que cuenta la empresa. Por lo que es necesario realizar la propuesta.

3. Considera que el tiempo de respuesta del personal de la empresa fue de:

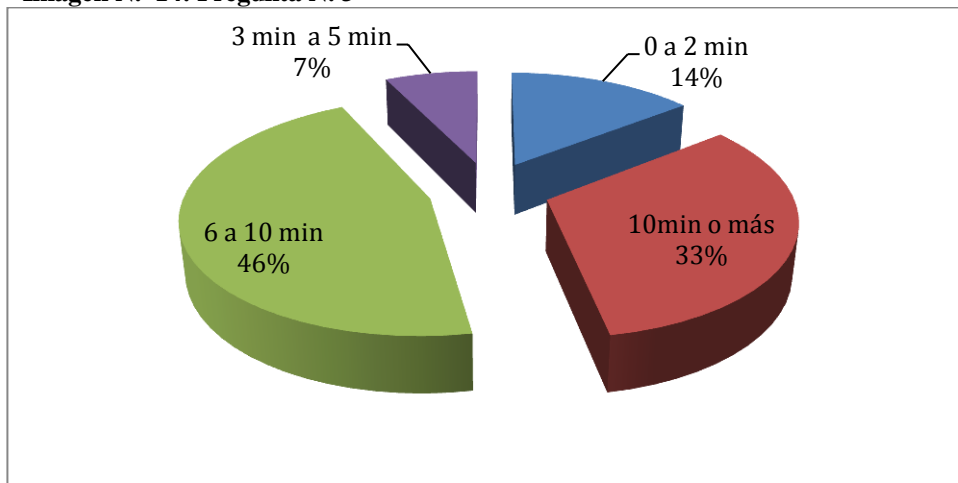
Tabla N. 15 Pregunta N. 3

Opciones	Numero	Porcentaje
0 a 2 min	20	14%
3 a 5 min	10	7%
6 a 10 min	63	46%
10 min o más	45	33%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 14: Pregunta N. 3



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El tiempo de respuesta para el 46% de los clientes por parte de los empleados de la empresa fue de 6 a 10 min, de 10min o más fue de 33%, de 0 a 2 min fue del 14% y de 3 a 5 min el 7%.

Análisis

Como se observa en la imagen la mayoría de los clientes encuestados coinciden en que el tiempo que los colaboradores tardaron para dar una respuesta de parte de la empresa es muy demorado. Por lo que es completamente necesaria la propuesta.

4. Según su consideración ¿Cuál es nuestra debilidad respecto a la competencia?

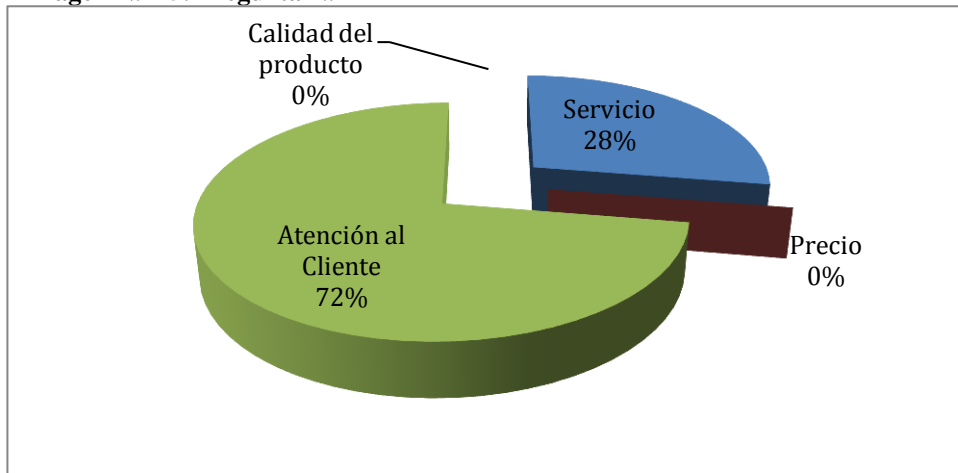
Tabla N. 16 Pregunta N. 4

Opciones	Numero	Porcentaje
Servicio	38	28%
Precio	0	0%
Atención al Cliente	100	72%
Calidad del producto	0	0%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 15: Pregunta N. 4



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Frente a otras empresas que se encuentran en la zona los clientes manifiestan que las debilidades que tiene FERROMAQ es en un 72% la atención al cliente y el 28% el servicio ofrecido.

Análisis

Como se observa en la imagen la tercera parte de los clientes encuestados manifiestan que la debilidad de la empresa Ferromaq, fue la de atención al cliente; mientras que el restante de los encuestados dicen que es el servicio. Por lo que se hace preciso contar con la propuesta.

5. ¿Cree Ud. que las instalaciones de la empresa están dentro de un ambiente ordenado y agradable?

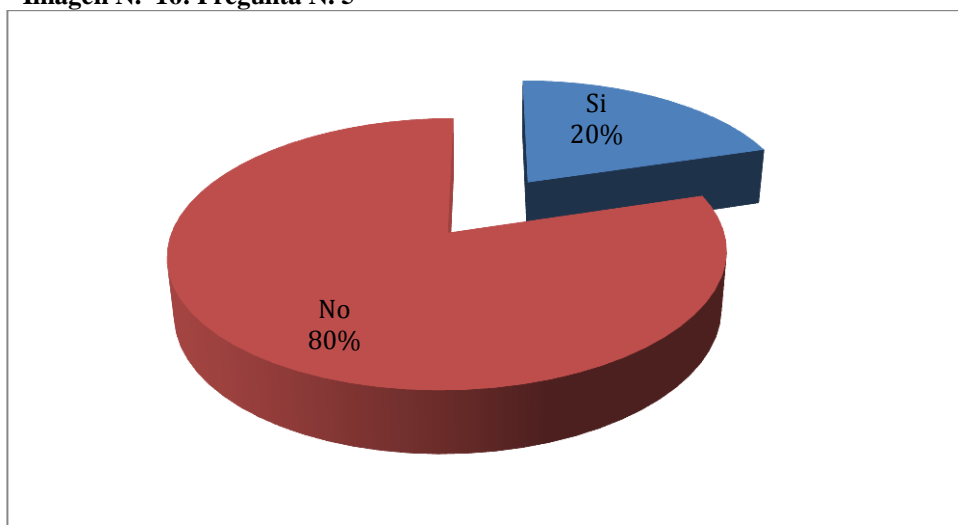
Tabla N. 17 Pregunta N. 5

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	28	20%
No	110	80%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 16: Pregunta N. 5



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Para el 80% de los encuestados la empresa no cuenta con las instalaciones ordenadas y agradables, mientras que el 20% dice que sí.

Análisis

Casi la totalidad de los clientes encuestados declaran que la empresa no cuenta con instalaciones ordenadas y agradables, el espacio físico es reducido lo que complica la comodidad para los clientes. Por lo que se hace necesario realizar la investigación.

6. ¿Qué es lo que usted considera que le falta al personal?

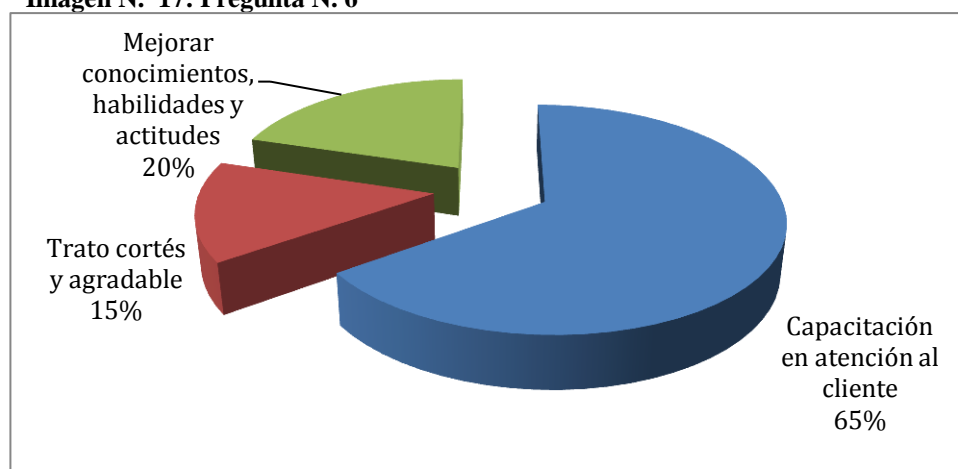
Tabla N. 18 Pregunta N. 6

Opciones	Numero	Porcentaje
Capacitación en atención al cliente	90	65%
Trato cortés y agradable	20	15%
Mejorar conocimientos, habilidades y actitudes	28	20%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 17: Pregunta N. 6



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

Los usuarios consideran que son varios los factores que debe mejorar el personal de la empresa en el 65% dice que la capacitación en atención al cliente, el 20% en mejorar los conocimientos y habilidades, el 15% en un trato agradable.

Análisis

Como se puede visualizar en la imagen más de la mitad de las personas encuestadas consideran que lo primordial que necesita la empresa Ferromaq es capacitación en atención y servicio al cliente, y el restante manifiesta capacitación en trato cortés y agradable, mejorar conocimientos y habilidades. Por lo que es necesario contar con la propuesta.

7. ¿El servicio que presta la empresa satisface sus necesidades y expectativas?

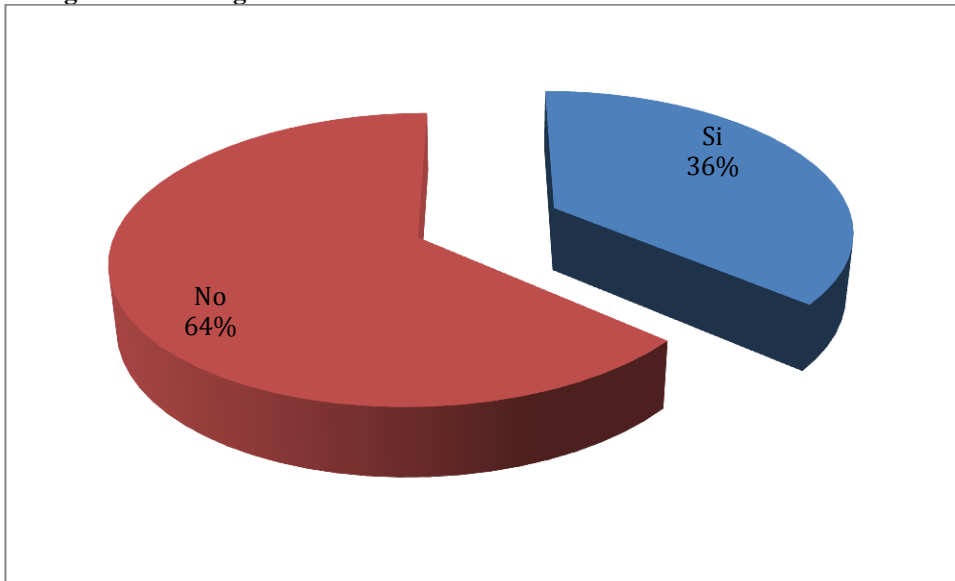
Tabla N. 19 Pregunta N. 7

Opciones	Numero	Porcentaje
Si	50	36%
No	88	64%
Total	138	100%

Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Imagen N. 18: Pregunta N. 7



Fuente: (Ferromaq 2015)

Elaborado: Magdalena Domínguez

Interpretación

El 64% de los usuarios manifiesta que el servicio prestado por la empresa no satisface las expectativas que tienen como clientes, mientras que el 36% se sienten conformes con el servicio brindado.

Análisis

Como se observa en la imagen la empresa no satisface a la mayoría de los clientes según el porcentaje más alto de la encuesta. Por lo que es necesario contar con la propuesta.

3.3. Título de propuesta:

“PLAN DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA FERROMAQ EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO 2015”

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de Mejoramiento a los empleados de la empresa FERROMAQ para fortalecer el servicio de atención a los clientes.

3.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar el organigrama estructural, funcional y posicional
- Diseñar políticas y estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente
- Planificar eventos de capacitación para mejorar, actualizar conocimientos y habilidades del personal.

3.5. Alcance

El presente Plan de Mejoramiento es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa FERROMAQ.

3.6. Justificación

La presente propuesta de Plan de Mejoramiento en atención y servicio al cliente se justifica por la necesidad que tiene la empresa en optimizar los procesos de atención y

servicio a los clientes de la empresa FERROMAQ.

La presente propuesta es importante porque en toda empresa, se considera al cliente como aquel que vuelve a nuestro negocio varias veces y demuestra su fidelidad. El que tiene agrado en que le sirvamos, se siente satisfecho con nuestra atención o simplemente porque encuentra los productos que requiere para cubrir sus necesidades. El cliente es la persona más importante en nuestra empresa, puesto que es quien mantiene a nuestra empresa y es el que nos paga los sueldos por lo que debemos brindar una atención adecuada.

La capacitación constituye el factor imprescindible para que el personal interno, el que brinde una mejor atención ayuda a sus funciones; el enfocarnos en brindar una atención adecuada, contribuye a la razón de ser de toda empresa, ya que hemos creado la empresa para atenderle a él a la vez de contribuir a satisfacer sus necesidades con nuestro producto y atención. Se plantea una alternativa de capacitación al personal para incrementar las ventas, basándose en el diagnóstico se ha determinado que es fundamental implantarlo, basándonos en los resultados de las encuestas y la observación directa realizada en la empresa en lo referente a las dificultades existentes y las expectativas de cambio.

3.7. Introducción

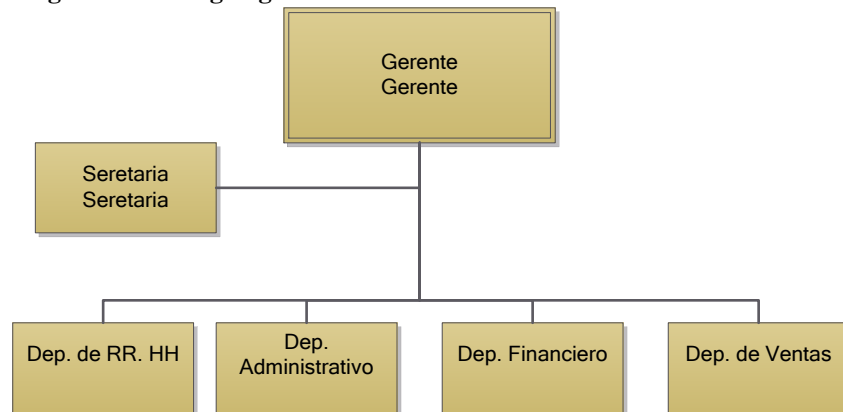
La calidad en el servicio y atención al cliente juega un papel importante dentro de las empresas, ya que no solo es de interés para la organización la venta concretada sino también la imagen y confianza que deposita el cliente en un producto o servicio; es por tal razón que la presente investigación se enfoca en diseñar un Plan de Mejoramiento en atención y servicio al cliente con el propósito de establecer una herramienta técnica, la cual permita a la empresa Ferromaq mejorar la calidad sobre el servicio y atención brindada a sus clientes.

En la actualidad las empresas están en gran competencia por atraer el mayor número de clientes posibles ya que sin ellos no existiría la empresa, y ya no solo se preocupan por la calidad de los productos o servicio que prestan, sino también por la atención que deben brindarles para mantenerlos a gusto, cumpliendo con todas sus expectativas.

3.8. Propuesta del organigrama estructural

El organigrama forma parte de la propuesta la misma que está distribuida en función de las necesidades de la empresa ya que la empresa está consolidada desde hace algunos años. Pero no contaba con un organigrama por lo que se propone la siguiente estructura.

Imagen N. 19: Organigrama Estructural



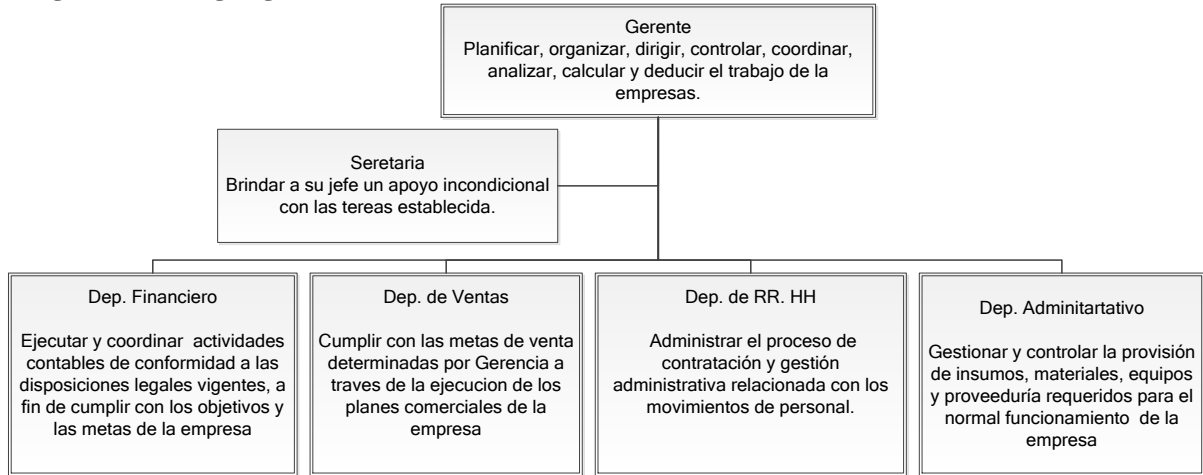
Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

3.9. Propuesta del organigrama funcional

Aquí se muestra las funciones que tiene cada departamento lo que ayudara a conseguir los objetivos de la empresa. Los mismos que están relacionados con la rentabilidad.

Imagen N. 20: Organigrama Funcional



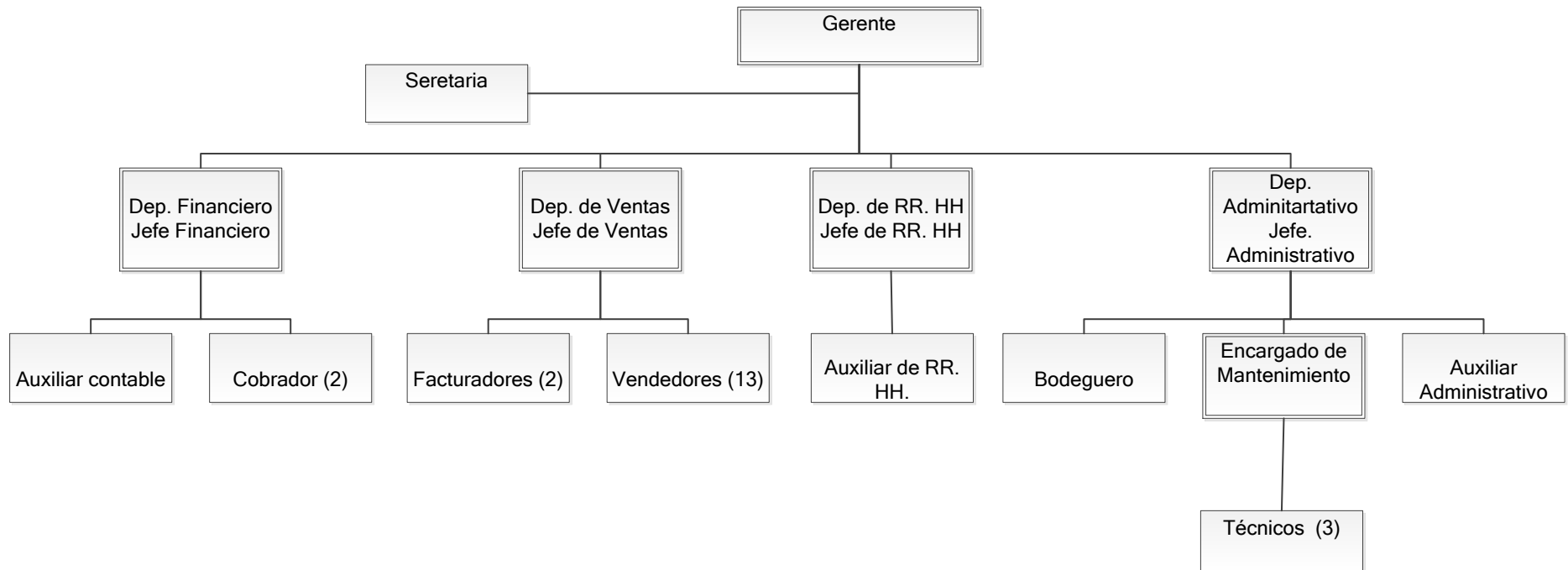
Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

3.10. Propuesta del organigrama posicional

Dentro de este organigrama se describe todos los puestos de trabajo que se encuentran en cada uno de los departamentos la misma que tiene la finalidad de ayudar al desarrollo idóneo de la empresa.

Imagen N. 21: organigrama Posicional



Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

3.11. Estrategias

La estrategia general que consiste en renovar la calidad de atención al cliente en la empresa de venta de maquinaria agrícola FERROMAQ, son las siguientes:

- Medición del nivel y porcentaje de Satisfacción del cliente para conocer cuál es la perspectiva que tiene la empresa, esto se lo realizará a través de pruebas pilotos con preguntas relacionadas al servicio prestado. (Ver Anexo N. 2.)
- Crear un sistema de quejas y sugerencias el mismo que debe ser manejado de manera permanente para poder tomar las correcciones necesarias. (Ver Anexo N. 3)
- Realizar un Plan de Servicios que contenga todas las especificaciones en función de tiempos de entrega y precios para estandarizar el mantenimiento y reparación de los equipos.
- Evaluar constantemente el perfil de competencias de la empresa y sus vendedores para conocer que necesidades de capacitación requieren. (Ver Anexo N. 4)
- Capacitar al personal de ventas periódicamente para que brinde excelente atención al cliente, la misma que se la realizará en función de las falencias encontradas en las evaluaciones realizadas, para que la comunicación, el servicio y el seguimiento sea el adecuado, ágil y efectivo de esa aprovechar el incremento poblacional que existe en el país y expandir el mercado.
- Para mejorar el servicio de la empresa implementar servicios adicionales “Envíos Especiales de Mercadería” con ciertos productos disponibles para la venta.
- Reforzar la publicidad tomando en cuenta las fortalezas que posee la tienda como son la experiencia, los precios y la ubicación que tiene.

- Estructurar y ejecutar un proceso de servicios postventa para lograr la satisfacción de los clientes y captar nuevos potenciales clientes, aprovechando la demanda creciente que existe en este sector.
- Instalar programas de bases de datos que sean actualizados, donde constara la lista de clientes detallada y depurada que servirá para conocer el comportamiento de los clientes, las necesidades, cambios en las preferencias, etc. y estar prevenidos a ello.

3.12. Políticas

Mediante las políticas propuestas en atención y servicio al cliente se pretende determinar reglamentos que contribuyan a la organización, dirección y control de los procesos implementados en la atención y servicio al cliente interna y externamente.

3.12.1. Políticas para el personal

1. El Gerente General y el Jefe de Ventas serán los responsables de velar por el cumplimiento de las políticas de atención y servicio al cliente.
2. Los colaboradores de la empresa FERROMAQ deberán brindar un servicio de manera adecuada, con calidez y respeto hacia los clientes.
3. Es deber de los colaboradores demostrar interés y atención hacia los clientes sobre los requerimientos y expectativas que los clientes demuestren ante un producto o servicio ofertado por la empresa.
4. El departamento de ventas deberá enfocar sus esfuerzos en brindar la más amplia información de todo el portafolio de productos que a empresa oferte en el mercado de forma concreta y precisa.
5. Todo el personal de la empresa FERROMAQ deberá laborar bajo los principios de confiabilidad, responsabilidad, puntualidad, respeto, honestidad y honradez.

6. Es responsabilidad de los colaboradores reportar a su jefe inmediato superior cualquier anomalía que afecte al desarrollo de sus actividades con normalidad.
7. Los colaboradores deberán recibir, tramitar y canalizar correctamente las quejas, reclamos y sugerencias que los clientes determinen al respecto de los productos y servicios.
8. Atender con igualdad de condiciones, sin preferencias y discriminación en el trato, a todos los clientes que soliciten información sobre algún producto de interés particular, sin importar su raza, sexo, edad, religión y condición socioeconómica.
9. Cumplir con los estándares y protocolos de atención y servicio al cliente tipificados por la empresa.
10. Es responsabilidad del jefe de ventas supervisar y controlar el trabajo realizado por sus subordinados en la atención y servicio al cliente.
11. Es responsabilidad de todo el personal de la empresa portar el uniforme dotado por la empresa, tener el espacio físico bien organizado limpio para proyectar ante el cliente una imagen institucional de calidad.

3.12.2. Políticas de Infraestructura

1. Se debe manejar bajo el sistema para no tener problemas en el corto plazo de pérdidas de los equipos.
2. Mantener aseado su área de trabajo
3. Contar con todas las disposiciones legales para los locales comerciales de Santo Domingo.

3.12.3. Políticas para los clientes

1. Inspeccione en el momento de la recepción para que se evite cualquier inconveniente.
2. Revisar que los datos existentes en la factura coincidan con los sus datos
3. Brindar especial atención y prioridad a los clientes, sean nuevos o antiguos.
4. La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico.
5. Todos las quejas y reclamos presentados en el área de Atención al Cliente, por concepto de facturación, fraude, servicios no brindados, daños, etc.; deberán ser correctamente registrados en el sistema, debiendo procurar su solución en forma inmediata;

3.13. Plan de capacitación

Dentro de una de las estrategias se deben realizar capacitación para lo cual se establece lo siguientes lineamientos:

3.13.1. Capacitación N. 1

1. Nombre del evento:

Atención y servicio al cliente

2. Objetivo de la capacitación:

Fortalecer los conocimientos y habilidades técnicas de servicio y atención al cliente para contribuir al logro de los objetivos individuales y organizacionales.

3. Metodología

Participativa la misma que participaran todos los empleados de la empresa.

4. Técnicas

Talleres dinámicos, simulación

5. Contenidos:

- Los mandamientos de atención y servicio al cliente
- Las 9 S del mejoramiento.
- Estrategias de servicio al cliente
 1. El liderazgo de alta gerencia
 2. La calidad interna - satisfacción empleados
 3. Lealtad de los empleados
 4. Productividad de los empleados
 5. El valor del servicio

- **El control de los procesos de atención al cliente**

1. Determinación de las necesidades del cliente
2. Tiempos de servicio
3. Evaluación de servicio de calidad
4. Análisis de recompensas y motivación

- **La importancia del saludo con energía positiva**

Imagen corporativa

1. Imagen personal
2. Comunicar la imagen a un cliente

- **Cliente**

1. Cliente Interno
2. Cliente Externo

6. Recursos

Instructor	1 facilitador
Instalaciones	1 local de la empresa
Equipos	1 computadora y proyector
Participantes	31 empleados

Refrigerios	31 refrigerios
Sillas	31 sillas

7. Presupuesto

Se recomienda realizar todos los eventos propuestos 2 veces al año para que surja efecto, y se vea reflejado en el trabajo diario.

Tabla N. 20 : Presupuesto N. 1

Recurso	Cantidad		Valor Unitario	Valor Total
Instructor	80	horas/ Año	\$ 50,00	\$ 4.000,00
Instalaciones	1	unidad	120	\$ 120,00
Equipos	1	unidad	150	\$ 150,00
Refrigerios	35	unidades	\$ 3,00	\$ 105,00
Sillas	35	unidades	\$ 0,75	\$ 26,25
Total				\$ 4.401,25

Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

Las horas de capacitación son 80 horas al año ya que se realizaran dos capacitaciones de 40 horas cada una.

8. Lugar : Instalaciones de la empresa

9. Fecha: a programar

10. Hora: 80 horas al año

3.13.2. Capacitación N. 2

1. Nombre del evento:

Trabajo en equipo

2. Objetivo de la capacitación:

Fortalecer los conocimientos y habilidades técnicas con referencia al trabajo en equipo para contribuir al logro de los objetivos individuales y organizacionales.

3. Metodología

Participativa la misma que participaran todos los empleados de la empresa.

4. Técnicas

Talleres dinámicos, simulación

5. Contenidos

- **Trabajo en equipo:**

1. Importancia
2. Necesidad de trabajar en equipo
3. Comunicación

- **Técnicas de trabajo en equipo**

1. Expectativas
2. Participativas

- **Ventajas del trabajo en equipo**

Habilidades

6. Recursos

Instructor	1 facilitador
Instalaciones	1 local de la empresa
Equipos	1 computadora y proyector
Participantes	31 empleados
Refrigerios	31 refrigerios
Sillas	31 sillas

7. Presupuesto

Este evento esta propuesto 2 veces al año para que surja efecto, y se vea reflejado en el trabajo diario.

Tabla N. 21 : Presupuesto N. 2

Recurso	Cantidad		Valor Unitario	Valor Total
Instructor	20	horas/ Año	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Instalaciones	1	unidad	120	\$ 120,00
Equipos	1	unidad	150	\$ 150,00
Refrigerios	35	unidades	\$ 3,00	\$ 105,00
Sillas	35	unidades	\$ 0,75	\$ 26,25
Total				\$ 1.401,25

Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

8. Lugar : Instalaciones de la empresa

9. Fecha: a programar

10. Duración: 20 horas al año

3.13.3. Capacitación N. 3

1. Nombre del evento:

Técnicas de ventas

2. Objetivo de la capacitación:

Brindar herramientas de trabajo para la motivación y el desarrollo de habilidades profesionales en ventas.

3. Metodología

Participativa la misma que participaran todos los empleados de la empresa.

4. Técnicas

Talleres dinámicos, simulación

5. Contenidos

- **Tendencias en las ventas**

Conceptualización de las ventas

Tipología de clientes

Características del vendedor actual

- **El proceso de venta activa**

La prospectación
 La preselección
 La obtención de la cita
 El momento de la verdad: la entrevista

- **La oferta**
- **Manejo de las objeciones**
- **Cierre de ventas**

6. Recursos

Instructor	1 facilitador
Instalaciones	1 local de la empresa
Equipos	1 computadora y proyector
Participantes	31 empleados
Refrigerios	31 refrigerios
Sillas	31 sillas

7. Presupuesto

Las horas de capacitación son 40 horas al año ya que se realizaran dos capacitaciones de 20 horas cada una en el año.

Tabla N. 22 : Presupuesto N. 3

Recurso	Cantidad		Valor Unitario	Valor Total
Instructor	40	horas/ Año	\$ 50,00	\$ 2.000,00
Instalaciones	1	unidad	120	\$ 120,00
Equipos	1	unidad	150	\$ 150,00
Refrigerios	35	unidades	\$ 3,00	\$ 105,00
Sillas	35	unidades	\$ 0,75	\$ 26,25
Total				\$ 2.401,25

Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

8. Lugar : Instalaciones de la empresa

9. Fecha: a programar

10. Duración: 20 horas al año

3.13.1. Capacitación N. 4

1. Nombre del evento:

Capacitación de motivación

2. Objetivo de la capacitación:

Lograr que la fuerza de ventas de las empresas esté altamente motivada para conseguir logros en su función laboral, comprometidos a incrementar la rentabilidad y la utilidad del negocio y dispuestos a proponer proyectos de mejora para optimizar las ventas.

3. Metodología

Participativa la misma que participaran todos los empleados de la empresa.

4. Técnicas

Talleres dinámicos, simulación

5. Contenidos

- **Teoría de la motivación**

Teoría de la motivación de necesidades

- **El conocimiento y las motivaciones del vendedor**

Características de un vendedor motivado

Ciclo motivacional

Etapas del ciclo motivacional que implica satisfacción de una necesidad

Como manejar temas relacionados a la frustración

Compensaciones

6. Recursos

Instructor	1 facilitador
Instalaciones	1 local de la empresa
Equipos	1 computadora y proyector
Participantes	31 empleados
Refrigerios	31 refrigerios
Sillas	31 sillas

7. Presupuesto

Tabla N. 23 : Presupuesto N. 4

Recurso	Cantidad		Valor Unitario	Valor Total
Instructor	20	horas/ Año	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Instalaciones	1	unidad	120	\$ 120,00
Equipos	1	unidad	150	\$ 150,00
Refrigerios	35	unidades	\$ 3,00	\$ 105,00
Sillas	35	unidades	\$ 0,75	\$ 26,25
Total				\$ 1.401,25

Fuente: Investigador

Elaborado: Magdalena Domínguez

8. Lugar : Instalaciones de la empresa

9. Fecha: a programar

10. Duración: 20 horas al año

CAPITULO IV

Discusión

4.1. Conclusiones

- ❖ La empresa se ha desarrollado mediante una administración basada en la experiencia sin considerar la atención al cliente, la inserción de nuevos productos y nuevas líneas ha hecho que la empresa se mantenga ya que cuenta con todos los equipos necesarios para el área agrícola pero se puede observar que la empresa no ha mantenido su fidelidad si no que han preferido a la competencia.
- ❖ La atención que los clientes reciben de parte de los vendedores, no genera motivación a la compra y en ocasiones los pedidos no se ejecutan satisfactoriamente, existe un mal manejo de la relación cliente - vendedores y vendedor – empresa. No se han implantado medidas para controlar este tipo de desfases que a la larga tienen como consecuencia pérdida de clientes.
- ❖ Los directivos de la empresa toman sus decisiones empíricamente, más no técnicamente debido a eso no se ha capacitado al personal para que se puedan desenvolver satisfactoriamente dentro de la empresa, al contrario se les presiona para que cumplan con objetivos que no están planteados.
- ❖ En las encuestas realizadas a los vendedores de la empresa y a los clientes externos se puede apreciar claramente que la empresa tiene muchos problemas en atención y servicio al cliente, mala organización y exhibición de sus productos, no tienen interés en brindar buen servicio y promocionar calidad en atención; al contrario solo pretenden realizar el trabajo sin lineamientos que los puedan encaminar al éxito de la empresa. Ya que tampoco existen organigramas.

4.2. Recomendaciones

- ❖ Se debe capacitar a los vendedores en técnicas de ventas, atención y servicio al cliente, trabajo en equipo, relaciones humanas y cultura organizacional para que toda la empresa se encamine a un mismo objetivo, tengan una misma visión y logren mantener los clientes actuales. Y más aún capten nuevos clientes.
- ❖ Toda la planificación de atención al cliente tiene que estar muy bien organizada para que los clientes puedan ser atendidos a tiempo ya que primero está la satisfacción del cliente antes que el dinero que la empresa se lleve de él.
- ❖ Realizar constantemente investigaciones de satisfacción del cliente midiendo el índice de satisfacción mediante la fórmula planteada en la propuesta, y también se las puede hacer a través de entrevistas donde el cliente exprese su inconformidad. Además dar a conocer a los colaboradores de la empresa estrategias, objetivos y políticas de atención y servicio al cliente para que su trabajo realizado dentro de la empresa sea eficiente y eficaz.
- ❖ Para neutralizar los problemas en la atención y servicio al cliente se debe capacitar al personal, planteando un esquema de ventas desde el inicio hasta la post-venta con el fin de mejorar las relaciones interpersonales para adquirir nuevos clientes; además se debe poner a consideración el organigrama propuesto para que la empresa cuente con los lineamientos necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, K., & Kerr, C. (2003). *CRM para directivos* . Mexico : Mc_Graw Hill .
- Bravo, J. (2010). *Administracion Financiero* . México : Cengage .
- Corporación internacional de Marketing . (Sf). *Gerencia de Marketing* . Bogotá : Ambrosia .
- Cudico, H. (2010). *Administración* . Bogotá: M & M Editores .
- David , F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PERSON Educación.
- Departamento de Administración de la Fundación Pública. (Noviembre de 2009). *Conceptos básicos*. Obtenido de www.departamento-de-la-administracion-publica-guia-para-la-elaboracion-001/09/manual-de-procedimiento
- Blanco, C. (2013). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogota: Norma.
- Hill, C. (2002). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Jimenez, J., & Chiavenato, I. (10 de Junio de 2012). *Recursos Humanos on line* . Recuperado el 6 de Enero de 2015
- Kloter , P., & Armstrong , G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. (2008). *Marketing Versión para Latinoamerica*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P. y. (2007). *MARKETING version para latinoamerica*. Mexico: PEARSON Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing - versión para latinoamerica*. México: Pearson.
- Lamb , H. (2002). *Marketing* . Mexico: Thomson.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing*. México: International Thomson.
- Lovelock, C., Huete, L., & Reinso , J. (2010). *Administración de servicios*. México : Addison Wesley.
- Mondy, W. (2012). *Administracion de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Navarro García, F. (2001). *Estrategias de marketing ferial*. España: Esic.
- Paz, J. (2010). *Administración* . Bogota : Norma .
- Porter, M. (2009). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Rosemberg, J. (2008). *Diccionario de Adminitración* . México : Primax .
- Ross, J. (2012). *Administración Financiera* . México : Pearson .

- Salgado, J. G. (2007). *Presupuesto de Marketing* . Sangolqui: Universidad Espe - Sede Sangolqui.
- Scott, B. (2001). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Soriano, C. L. (2011). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Soriano, C. L. (2011). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Van Horne. (2011). *Administración Financiera* . México : Cengage .
- Zeithaml, B. G. (2008). *Marketing de Servicios* . Mexico : Cengage Learning .

Anexos

Anexo N. 1



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE
RECURSOS HUMANOS**

INDICACIONES: Marcar con un X de acuerdo a sus preferencias.

1. ¿Existe mucha afluencia de clientes en la empresa?

Si _____

No _____

2. ¿Conoce técnicas para servir al cliente?

Si _____

No _____

3. ¿La atención que Ud. brinda al cliente externo es?

Excelente _____

Muy Bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

4. ¿La empresa cuenta con un plan de mejoramiento para la atención de los clientes externos?

Si _____

No _____

5. ¿Para mejorar su desempeño Ud. considera que le falta?

Capacitación en atención al cliente _____

Trato cortés y agradable _____

Mejorar conocimientos, habilidades y actitudes _____

6. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

7. ¿Las relaciones que mantiene con su jefe son?

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

8. ¿Considera usted necesario la capacitación permanente al personal?

Si _____
No _____

9. ¿Qué tipo de capacitaciones sugiere para el cumplimiento de las funciones?

Capacitación en atención y servicio al cliente _____
Capacitación de motivación _____
Capacitación de ventas _____

10. ¿La empresa le brinda tiempo necesario para que Ud. Mantenga su lugar de trabajo ordenado y provoque buena impresión ante los clientes externos?

Si _____
No _____

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE
RECURSOS HUMANOS

INDICACIONES: Marcar con un X de acuerdo a sus preferencias.

1. ¿Considera que la atención que recibió fue?

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

2. El tipo de información recibida por parte del personal de la empresa fue clara y real

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

3. Considera que el tiempo de respuesta del personal de la empresa fue de:

0 a 2 min _____
3 a 5 min _____
6 a 10 min _____
10 min o más _____

4. Según su consideración ¿Cuál es nuestra debilidad respecto a la competencia?

Atributo _____
Servicio _____
Precio _____
Atención al Cliente _____
Calidad del producto _____

5. ¿Cree Ud. que las instalaciones de la empresa están dentro de un ambiente ordenado y agradable?

Si _____

No _____

6. ¿Qué es lo que usted considera que le falta al personal?

Capacitación en atención al cliente _____

Trato cortés y agradable _____

Mejorar conocimientos, habilidades y actitudes _____

7. ¿El servicio que presta la empresa satisface sus necesidades y expectativas?

Si _____

No _____

Anexo N. 2

Instrumento para la Medición del nivel y porcentaje de Satisfacción del cliente

Dimensión	N.	Atributos	1	2	3	4	5
Persistencia	1	Cumplimiento de las actividades acordadas					
	2	Cumplimiento del tiempo acordado para cada entrega					
	3	Entrega de los resultados acordados					
	4	Satisfacción de las necesidades de los clientes					
Seguridad	5	Métodos y estilos de trabajo en equipo entre el administrador y vendedor					
	6	Conocimiento técnicos y profesionales en equipo entre el administrador y vendedor					
	7	Ética					
	8	Capacidad de comunicación					
	9	Flexibilidad en el servicio para adaptarse a situaciones presentadas					
Utilidad	10	Los vendedores dan soluciones adecuadas					
	11	Los vendedores dan soluciones aplicables					
	12	Los vendedores dan soluciones beneficiosas para su organización					
	13	Los vendedores dan soluciones beneficiosas para la empresa					

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Magdalena Domínguez

Anexo N. 3

Formato de quejas y sugerencias

Desea formular <i>(Coloque si o no)</i>	
Queja <input type="checkbox"/>	Sugerencia <input type="checkbox"/>
Datos personales- Opcional	
Nombre y apellidos	C.I.
Dirección completa	<input type="text"/>
Teléfono <input type="text"/>	E-mail <input type="text"/>
Hechos que motivan a la queja/ sugerencia	
<input type="text"/>	
Ante lo expuesto, solicito <i>(frases cortas y concretas)</i>	
<input type="text"/>	

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Magdalena Domínguez

Anexo N. 4

Evaluación de Aptitudes para el servicio al cliente

N.	Autoevaluación de Aptitudes para el servicio al cliente	Si	No
1	Disfruto conociendo gente		
2	Siento placer al colaborar con los demás		
3	Me gusta esforzarme por recordar nombres y rostros		
4	Me agrada brindar una impresión favorable		
5	Me siento cómodo utilizando un tono de voz cálido		
6	Tengo habilidad para generar interrelaciones positivas		
7	Me integro con facilidad a los grupos de trabajo		
8	Tengo una buena imagen de mí mismo		
9	Puedo confiar en otras personas		
10	Tiendo a cumplir mis compromisos		
11	Me hago entender sin dificultad		
12	Puedo escuchar sin interrumpir ni desconcentrarme		
13	Soy un buen observador		
14	Me resulta sencillo ubicarme en el lugar del otro		
15	Mi sonrisa surge con espontaneidad		
16	Soy muy paciente		
17	Ejercer un marcado control de mis estados de ánimo		
18	Soy capaz de adaptarme a todo tipo de situaciones y clientes		
19	Puedo conservar la objetividad en diferentes circunstancias		
20	Tengo un claro sentido de la oportunidad		
21	Pedir disculpas no afecta mi susceptibilidad		

Fuente: Investigación propia

Elaborado: Magdalena Domínguez

Anexo N. 4



Fuente: Ferromaq

Elaborado: Magdalena Domínguez



Fuente: Ferromaq

Elaborado: Magdalena Domínguez



Fuente: Ferromaq

Elaborado: Magdalena Domínguez

