



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG Ecuador.

**AUTORES:**

**Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie**

**Castells Peña, Karla Elizabeth**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**16 de Septiembre del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie y Castells Peña, Karla Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

**TUTOR**

---

**Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie y Castells Peña  
Karla Elizabeth**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador**” previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie**

---

**Castells Peña, Karla Elizabeth**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie y Castells Peña,  
Karla Elizabeth**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2016**

**LAS AUTORAS**

---

**Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie**

---

**Castells Peña, Karla, Elizabet**

## REPORTE URKUN

Documento: **ALBARRACIN ANDREA CASTELLS KARLA INGO PEDRO MURILLO.docx** (D21721213)

Presentado por: castells.aria@hotmail.com

Recibido por: pedro.murillo.scg@analysis.orkund.com

Mensaje: [albarracin-castells] [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de esta aprox. 51 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 7 Fuentes.

Posición	Categoría	Enlace/nombre de archivo
1	99%	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN D...
2	100%	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN D...
3	100%	a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la...
4	100%	Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empr...
5	82%	cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría. Gua...
6	95%	Castells Peña, Karla Elizabeth C. C. 9916254121

99% #1 Activo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG Ecuador.

AUTORES: Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie Castells Peña, Karla Elizabeth

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de INGENIERA COMERCIAL TUTOR: Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs. Guayaquil, Ecuador 16 de Septiembre del 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie y Castells Peña Karla Elizabeth DECLARO QUE El Trabajo de Titulación, "Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador" previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / ALBARRACIN Y CASTELL... 99%

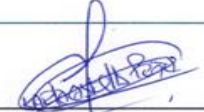
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

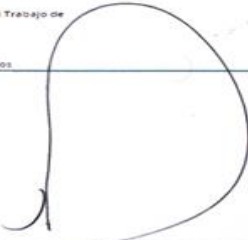
Tema: Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG Ecuador.

AUTORES: Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie Castells Peña, Karla Elizabeth

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de INGENIERA COMERCIAL TUTOR: Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs. Guayaquil, Ecuador (

  
**ALBARRACÍN ZAMORA ANDREA STEFANIE**  
**AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN**

  
**CASTELLS PEÑA KARLA ELIZABETH**  
**AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN**

  
**MURILLO MARTÍNEZ PEDRO MOISÉS, MGS.**  
**PROFESOR TUTOR REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN**

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza y la sabiduría para terminar mi carrera, sin él nada de esto hubiese sido posible.

A mi padres les agradezco tanto su apoyo incondicional ahora me toca a mí corresponderles de tal manera que sientan muy orgullosos.

A mí querida madre: Tienes aquí mi mayor esfuerzo, tal vez un poquito tarde pero seguro, tan solo espero estés orgullosa de mí y sepas que esto es de la dos, que el haber estado separadas por muchos años haya valido la pena. Te amo.

A mí querido padre: Más que un papá eres mi amigo y tan solo puedo darte las gracias por tu apoyo. Eres el mejor.

A mi tía Gladys; Gracias!! Gracias por todo lo que hizo en mí, sin duda soy lo que soy ahora, debido a Ud. Quien fue la imagen materna por tantos años y la que me brindo su cariño haciéndome sentir como otra hija más, gracias por haber tomado la gran responsabilidad de criarme y haberme dado la oportunidad de tener a una hermanita

Andrea Sthefanie Albarracín Zamora

Este paso que he dado en la vida es gracias a mi angel en la tierra, mi madre; gracias a su amor dedicación y tenacidad he culminado un ciclo más, si el apoyo de ella no lo hubiese logrado.

También quiero agradecer a mi angel el cielo mí querida abuelita María quien siempre me decía que hay que estudiar para lo que quiera hacer en mi vida.

Y como no a todas las personas que formaron parte de este camino, amigos, compañeros de universidad y de trabajo, pero en especial a mi familia quienes son mi fuente de inspiración.

Karla Elizabeth Castells Peña

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme permitido llegar a este momento tan anhelado y otorgarme la sabiduría necesaria para culminar mi trabajo de tesis.

A mi mamá Mariana Zamora porque eres lo más grande de mi vida, y a pesar de que por motivos externos tuvimos que alejarnos cuando yo estaba de apenas 10 años, has estado en cada parte importante de mi vida, dándome las fuerzas necesarias para salir adelante, gracias por tu amor incondicional.

A mi padre Victor H. Albarracín porque ha sido el motor principal para cumplir esta meta.

A mis amigos que a lo largo de mi vida estudiantil han estado ahí para darme las fuerzas necesarias para salir adelante y nunca rendirme. Gracias por su motivación y amistad sincera.

Andrea Albarracín Zamora

Este trabajo de titulación es dedicado a mi familia porque ellos son los que día a día me motivaron para culminar este ciclo.

Karla Elizabeth Castells Peña



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs.**

TUTOR

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.**

DIRECTORA DE LA CARRERA

---

**Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA DE LA CARRERA



Guayaquil 30 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero Pedro Moisés Murillo Martínez, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de Andrea Sthefanie Albarracín Zamora, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador”** somos el Tutor Ingeniero Pedro Moisés Murillo Martínez y la Srta. Andrea Sthefanie Albarracín Zamora y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

**ING. Pedro Murillo, Mgs.**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Andrea Sthefanie Albarracín Zamora**

Guayaquil 30 de Agosto de 2016

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero Pedro Moisés Murillo Martínez, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de Karla Elizabeth Castells Peña, cúpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador”** somos el Tutor Ingeniero Pedro Moisés Murillo Martínez y la Srta. Karla Elizabeth Castells Peña y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

**ING. Pedro Murillo, Mgs.**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Karla E. Castells Peña**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	20
Capítulo 1: Bases de la investigación.....	22
1.1 Planteamiento del problema .....	22
1.2 Pregunta de investigación.....	22
1.2.1 Sistematización del problema .....	22
1.3 Objetivos de la investigación .....	22
1.3.1 Objetivo general .....	22
1.3.2 Objetivos específicos. ....	23
1.4 Justificación de la investigación.....	23
1.4.1 Justificación teórica.....	23
1.4.2 Justificación metodológica.....	23
1.4.3 Justificación práctica.....	24
1.5 Hipótesis de la investigación .....	24
1.6 Variables de la investigación.....	24
1.6.1 Variable independiente.....	24
1.6.2 Variable dependiente.....	24
1.7 Alcance de la investigación .....	24
1.8 Operacionalización de la variable .....	25
Capítulo 2: Marco teórico .....	26
2.1 Antecedentes de la compañía. ....	26
2.2 Historia de los subsistemas para la gestión del talento humano.....	28
2.3 Talento humano .....	28
2.3.1 La administración de los recursos humanos.....	29
2.3.2 Planeación estratégica de Recursos Humanos. ....	29
2.3.3 Factores que inciden en la planeación de los recursos humanos .....	30
2.4 Importancia de aplicar un subsistema en la organización. ....	30
2.4.1 Admisión de Personas .....	32
2.4.2 Aplicación de personas .....	34
2.4.3 Compensación de personas .....	37
2.4.4 Desarrollo de personas .....	38
2.4.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas. ....	39
2.4.6 Monitoreo de personas .....	40
2.5 Procesos para la contratación de personal. ....	41

2.5.1	Recolección de información sobre el cargo .....	42
2.6	Tipos de entrevistas.....	43
2.6.1	Evaluación de los resultados .....	44
2.7	Marketing relacional.....	45
2.7.1	Importancia del marketing relacional.....	45
2.8	Importancia de la fidelización en los clientes.....	45
2.9	Comunicación interna.....	46
2.9.1	Reclutamiento .....	49
2.9.2	Selección de Personal.....	50
2.10	Importancia del departamento de recursos humanos.....	50
2.11	Gestión de atención al cliente .....	52
2.11.1	Gestión y claves para el trato del usuario.....	55
2.11.2	Principio de la atención al cliente .....	57
2.12	Análisis de la gestión del cambio en las organizaciones. ....	57
2.12.1	Desarrollo organizacional .....	58
2.12.2	Factores que afectan a la organización.....	58
2.12.3	Estudio organizacional.....	59
2.12.4	Análisis del cargo .....	60
2.12.5	Gráficas de procesos. ....	61
2.13	Marco conceptual.....	62
Capítulo 3: Metodología de la investigación .....		63
3.1	Diseño de la investigación.....	64
3.1.1	Investigación descriptiva transversal. ....	66
3.1.2	Investigación descriptiva longitudinal. ....	66
3.1.3	Investigación descriptiva causal.....	67
3.2	Metodología para el tratamiento del análisis de datos.....	67
3.3	Definición de la población y muestra del proyecto. ....	67
3.3.1	Población.....	67
3.3.2	Muestra.....	68
3.4	Herramientas de recolección de datos. ....	69
3.5	Formato de la encuesta cliente externo. ....	71
3.6	Formato de la encuesta cliente interno. ....	72
3.7	Presentación de resultados cliente externo .....	73
3.8	Presentación de resultados cliente interno.....	86
3.9	Respuesta a entrevista. ....	100

3.10	Puntos críticos.....	101
Capítulo 4: Administración actual de la empresa .....		102
4.1	Estructura organizacional.....	102
4.1.1	Descripción de funciones .....	102
4.2	Problemas en contratos.....	105
4.3	Gestión del recurso humano.....	108
4.3.1	Herramientas de compensación por rendimiento.....	110
Capítulo 5: Propuesta .....		111
5.1	Mejora continua proceso atención al cliente.....	111
5.1.1	Departamento de atención al cliente .....	112
5.1.2	Departamento de organización y métodos .....	114
5.2	Mejora continua para el cliente interno .....	117
5.2.1	Mejorar en las remuneraciones y acordes a la carga de trabajo.....	117
5.2.2	Aspiraciones de crecimiento profesional.....	118
5.2.3	Capacitaciones constantes en atención al cliente.....	119
5.3	Estructura organizacional propuesta .....	120
5.4	Presupuesto de la propuesta.....	121
5.5	Punto de equilibrio .....	122
5.6	Ventajas para incrementar el nivel de ventas.....	124
Conclusiones .....		125
Recomendaciones.....		127
Referencias bibliográficas.....		129

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Marcas manejadas por la empresa .....	27
<i>Figura 2.</i> Sub Sistemas de la Gestión Del Talento Humano .....	32
<i>Figura 3.</i> Tipo de Reclutamiento .....	33
<i>Figura 4.</i> Selección de Personal .....	33
<i>Figura 5.</i> Descripción de cargos .....	35
<i>Figura 6.</i> Análisis de cargos .....	36
<i>Figura 7.</i> Evaluación del Desempeño.....	37
<i>Figura 8.</i> Proceso De Entrenamiento.....	39
<i>Figura 9.</i> Monitoreo del personal .....	40
<i>Figura 10.</i> Recopilación De Información Sobre Puestos De Trabajo .....	43
<i>Figura 11.</i> Proceso De Selección.....	44
<i>Figura 12.</i> Trato cordial por parte de los trabajadores.....	73
<i>Figura 13.</i> Proyección de imagen de honestidad y confianza. ....	74
<i>Figura 14.</i> Respuesta oportuna a interrogantes.....	75
<i>Figura 15.</i> Entrega de trabajo en el tiempo solicitado. ....	76
<i>Figura 16.</i> Disposición de ayuda al cliente.....	77
<i>Figura 17.</i> Instalaciones adecuadas. ....	78
<i>Figura 18.</i> Información clara y precisa.....	79
<i>Figura 19</i> Existe una comunicación efectiva.....	80
<i>Figura 20.</i> Efectividad en las soluciones. ....	81
<i>Figura 21.</i> Confianza en el equipo de trabajo.....	82
<i>Figura 22.</i> Recursos suficientes de trabajo. ....	83
<i>Figura 23.</i> Servicio se adapta a las necesidades. ....	84
<i>Figura 24.</i> Necesidad de capacitación. ....	85
<i>Figura 25.</i> Ambiente laboral.....	86
<i>Figura 26.</i> Capacitaciones recibidas .....	87
<i>Figura 27.</i> Relación laboral entre compañeros .....	88
<i>Figura 28.</i> Recursos de trabajo necesarios .....	89
<i>Figura 29.</i> Evaluación de gestión .....	90
<i>Figura 30.</i> Colaboración del jefe .....	91
<i>Figura 31.</i> Multas por atrasos .....	92

<i>Figura 32.</i> Dificultad laboral .....	93
<i>Figura 33.</i> Dirección influyen en el rendimiento.....	94
<i>Figura 34.</i> Compañeros retrasan en el trabajo .....	95
<i>Figura 35.</i> Observa un desarrollo profesional .....	96
<i>Figura 36.</i> Necesidad de un plan de carrera .....	97
<i>Figura 37.</i> Opciones para la búsqueda del desarrollo profesional.....	98
<i>Figura 38.</i> Incentivos para mejorar el rendimiento .....	99
<i>Figura 39.</i> Estructura organizacional de la compañía. ....	102
<i>Figura 41.</i> Diagrama de Pareto.....	109
<i>Figura 41.</i> Estructura del departamento de atención al cliente.....	112
<i>Figura 43.</i> Estructura del departamento de organización y métodos.....	115
<i>Figura 43.</i> Flujograma de mejoramiento continuo. ....	116
<i>Figura 44.</i> Nueva estructura organizacional.....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización De La Variable</i> .....	25
Tabla 2. <i>Remuneración</i> .....	38
Tabla 3. <i>Clasificación de contratos de trabajo.</i> .....	42
Tabla 4. <i>Diseños de investigación.</i> .....	64
Tabla 5 <i>Promedio de clientes SCG Ecuador S.A.</i> .....	68
Tabla 6. <i>Formato de encuesta atención al cliente.</i> .....	71
Tabla 7. <i>Formato de encuesta atención al cliente.</i> .....	72
Tabla 8. <i>Trato cordial por parte de los trabajadores.</i> .....	73
Tabla 9. <i>Proyección de imagen de honestidad y confianza.</i> .....	74
Tabla 10. <i>Respuesta oportuna a interrogantes.</i> .....	75
Tabla 11. <i>Entrega de trabajo en el tiempo solicitado.</i> .....	76
Tabla 12. <i>Disposición de ayuda al cliente.</i> .....	77
Tabla 13. <i>Instalaciones adecuadas.</i> .....	78
Tabla 14. <i>Información clara y precisa.</i> .....	79
Tabla 15. <i>Existe una comunicación efectiva.</i> .....	80
Tabla 16. <i>Efectividad en las soluciones.</i> .....	81
Tabla 17. <i>Confianza en el equipo de trabajo.</i> .....	82
Tabla 18. <i>Recursos suficientes de trabajo.</i> .....	83
Tabla 19. <i>Servicio se adapta a las necesidades.</i> .....	84
Tabla 20. <i>Necesidad de capacitación.</i> .....	85
Tabla 21 <i>Ambiente laboral.</i> .....	86
Tabla 22 <i>Capacitaciones recibidas</i> .....	87
Tabla 23 <i>Relación laboral entre compañeros</i> .....	88
Tabla 24 <i>Recursos de trabajo necesarios</i> .....	89
Tabla 25 <i>Evaluación de gestión</i> .....	90
Tabla 26 <i>Colaboración del jefe</i> .....	91
Tabla 27 <i>Multas por atrasos</i> .....	92
Tabla 28 <i>Dificultad laboral.</i> .....	93
Tabla 29 <i>Dirección influyen en el rendimiento.</i> .....	94
Tabla 30 <i>Compañeros retrasan en el trabajo</i> .....	95
Tabla 31 <i>Observa un desarrollo profesional</i> .....	96



Tabla 32 <i>Necesidad de un plan de carrera</i> .....	97
Tabla 33 <i>Opciones para la búsqueda del desarrollo profesional</i> .....	98
Tabla 34 <i>Incentivos para mejorar el rendimiento</i> .....	99
Tabla 35. <i>Reporte de ventas mensuales por contrato y cancelaciones</i> .....	106
Tabla 36. <i>Flujo no cubierto por contratos</i> . ....	107
Tabla 37. <i>Clasificación de tareas por carga laboral</i> . ....	109
Tabla 38. <i>Clasificación de tareas en función a urgencias</i> . ....	110
Tabla 39. <i>Clasificación por urgencias de tareas del personal operativo</i> .....	118
Tabla 40. <i>Presupuesto nuevo personal</i> . ....	121
Tabla 41. <i>Presupuesto activos fijos</i> .....	121
Tabla 42. <i>Financiamiento</i> . ....	122
Tabla 43 <i>Flujo de efectivo del proyecto</i> .....	123

## **RESUMEN**

La compañía SCG Ecuador se dedica a la prestación de servicios publicitarios para pequeños emprendedores, su organización cuenta con personal especializado y capacitado para cumplir sus obligaciones, sin embargo se ha generado un problema por los atrasos al momento de entregar sus trabajos, provocando conflictos con los clientes. La gerencia general ha realizado informes sobre el cálculo de productividad para determinar si existe una carga laboral, sin embargo los números arrojan que el personal tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo, tampoco es un problema de capacitación ya que se capta de manera correcta las expectativas demandadas por los clientes. De acuerdo a la investigación de campo efectuada se llegó a la conclusión que los clientes a último momento solicitan nuevos requerimientos, sin importar el tiempo demandado ni la disponibilidad de ser atendido basándose en el cumplimiento de una obligación que es tener el trabajo de acuerdo a sus gustos y preferencias. Como respuesta a la problemática se sugirió colocar un departamento de atención al cliente para manejar conflictos y un departamento de organización y métodos que se encargue de establecer políticas y procedimientos que sirvan como base para cambiar los procesos de atención al cliente y construir un producto más acorde a las necesidades de los clientes terminando con ello el conflicto que actualmente existe en la organización.

Palabras clave: organización, recurso humano, ventas, servicio, departamento de organización y métodos, gestión de atención al cliente.

## **ABSTRACT**

The company SCG Ecuador is dedicated to providing advertising services to small entrepreneurs, your organization has specialized and trained to fulfill their obligations staff, however, it has generated a problem for delays when submitting your work, causing conflicts with customers. The general management has reported on the calculation of productivity to determine if there is a workload, however the numbers show that staff have enough time to do their work, it is not a training problem as it captures correctly the expectations demanded by customers. According to field, research conducted was concluded that customers at the last minute request new requirements, regardless of the time defendant nor the willingness to be served based on the performance of an obligation that is to have the work according to their tastes and preferences. In response to the problem suggested placing a department customer to manage conflict and a department of organization and methods to be responsible for establishing policies and procedures that serve as a basis for change processes customer and build a product that fits to the needs of customers thereby ending the conflict that currently exists in the organization.

Keywords: organization, human resources, sales, service, organization and methods department, customer management.

## INTRODUCCIÓN

El control y estandarización de los procesos son herramientas de apoyo para garantizar que la organización cumpla con los objetivos trazados por la administración, por ello es tarea de la gerencia general definirlos antes que se comiencen operaciones del negocio o revisarlos cuando existan conflictos tanto con el cliente interno como externo. En función a este criterio el tema de investigación se basa en analizar los procesos de gestión de atención al cliente de la empresa Smart Consulting Group Ecuador S.A. SCG Ecuador con la finalidad de investigar los factores que afecta al cumplimiento del servicio vendido a los clientes y el tiempo de demora de entrega.

SCG Ecuador S.A. nació en el mercado para cubrir la necesidad de ofertar un servicio de marketing digital para pequeños emprendedores, ofertando publicidad de mayor impacto a través del internet, catalogado como una alternativa de menor costo en comparación de los canales tradicionales como son televisión radio y periódicos, sin embargo su imagen se ha puesto en riesgo debido a la lentitud de sus procesos, a la falta de capacitación del personal en manejo de conflictos con los clientes y a los requerimientos inesperados.

La actual administración no posee una estructura estandarizada de procesos, ya que sus actividades se han creado en función a los requerimientos solicitados por los usuarios. Frente a la poca competencia en el segmento, la empresa SCG Ecuador no emplea publicidad siendo su mejor referencia sus clientes, ya que la mayoría de los contratos son efectuados por recomendaciones.

El presente trabajo de investigación busca mostrar una propuesta que sirvan de apoyo a la gerencia para mejorar la atención a los usuarios, de manera que ellos comprendan el tiempo de demora en realizar sus requerimientos y con ello evitar que los mismos terminen los contratos y se vayan a la competencia. El proyecto de investigación para su análisis y propuesta se divide en cinco capítulos los cuales se mencionan a continuación:

Capítulo 1.- Bases de la investigación, en la cual trata de fijar los límites del problema, mostrar lo que se propone, que objetivos quedarán respondidos y el planteamiento de la hipótesis a comprobar.

Capítulo 2.- Marco teórico, en el cual se muestra las teorías que permiten resolver el problema, basado en ejemplos prácticos de la administración de recursos humanos y cálculo de

productividad laboral a fin que sirvan como base para la elaboración de una propuesta que resuelva la problemática y maximice el beneficio de la compañía.

Capítulo 3.- Metodología de la investigación, en la cual se describen el tipo de métodos que se emplea para aplicarla al tratamiento del problema, este punto es de suma importancia ya que permite extraer información para crear una situación actual y luego filtrar aquellos problemas críticos a los cuales se debe responder con la propuesta planteada al final del trabajo de titulación.

Capítulo 4.- Situación actual, muestra la estructura organización que se tiene en la compañía, la descripción de puestos de cada empleado, su contribución al cumplimiento de los objetivos y los fallos existentes en la ejecución del servicio, además se hace un breve detalle de las urgencias demandadas por los clientes.

Capítulo 5.- Propuesta de gestión de la calidad del servicio al cliente, aquí se trata de modificar y establecer nuevos procesos que mejoren la atención al cliente, tratar de formar un perfil del cliente el cual sirva de base para diferenciar aún más el producto basado en una disminución de tiempo de atención, trabajo equitativo y plan de carrera para disminuir la rotación del personal.

## **Capítulo 1: Bases de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

SCG Ecuador se dedica a la oferta de servicios publicitarios vía internet como: páginas web, manejos de redes sociales, investigación de mercado entre otros. Su actual administración ha concentrado su atención en suministrar de todos los implementos al área operativa, sin embargo, su nivel de ventas está decreciendo debido a las demoras que tiene en cuanto a la entrega del servicio.

La empresa no cuenta con un departamento que ayude a recopilar las quejas manifestadas por los clientes lo que ocasiona que la parte operativa no pueda ser retroalimentada con propuestas acordes al gusto y preferencia del cliente. Por otro lado, la migración de usuarios a la competencia crea malas referencias ocasionando que la empresa sea atribuida con malas referencias.

Se plantea una propuesta de implementar departamentos que se encarguen de la gestión de atención al cliente para que de esta manera todos los reclamos sean atendidos, el departamento operativo tenga más tiempo para ofrecer un servicio a tiempo, a menor costo y que el cliente sume valor al trabajo que se realiza.

### **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo la implementación de un sistema de gestión de calidad de servicio al cliente en la administración de SCG Ecuador puede mejorar la productividad de su personal y disminuir los tiempos de atención a sus clientes?

#### **1.2.1 Sistematización del problema**

- ¿Qué tipos de sistema de gestión de la calidad de servicio al cliente existen?
- ¿Qué tipo de metodología se debe emplear para obtener datos que evidencien el origen del problema?
- ¿Cuáles son los puntos críticos que generan el problema planteado?
- ¿Qué propuesta se debe implementar en SCG Ecuador para mejorar la calidad de servicio a su cliente?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar una propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa Smart Consulting Group Ecuador S.A.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Describir el diseño de investigación que evidencie el problema en estudio.
- Detallar los puntos críticos que forman la base para la generación del problema.
- Elaborar una propuesta de mejora continua que estandarice los procesos para una eficiente gestión de atención al cliente.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

Con la investigación se trata de aportar a la gestión de la actual administración de SCG Ecuador una mejora continua, demostrando a su gerente general la importancia del apoyo de herramientas de calidad que le permiten mejorar la atención a sus clientes. Por ahora, se observa que su estructura organizacional no cuenta con un departamento que se encargue de atender a los clientes y esto se evidencia por la carga laboral en sus empleados que tienen al resolver conflictos.

Por lo tanto como justificación teórica se propone que la administración se ayude con la teoría basada en el libro de comportamiento organizacional de Robbins (2013) *“quien indica que para incorporar una estandarización de los procesos es necesario que la organización incurra en el cambio de la forma de trabajo y retroalimentación para corregir errores y con ello mejorar la atención hacia su cliente externo”*.

### **1.4.2 Justificación metodológica**

Para determinar la propuesta es necesario conocer los puntos críticos, los mismos que son los causantes de los problemas que tiene la administración, para ello se emplean los diferentes modelos de investigación cuantitativa y cualitativa para sacar información a los empleados, al gerente de la compañía SCG Ecuador y sus accionistas.

Del mismo modo finalizar con un análisis de los resultados que sirven como base para la descripción de la situación actual del capítulo IV. Como base para el desarrollo metodológico a la investigación descriptiva ya que para la recolección de datos se pretende emplear la observación en cuanto al ambiente laboral que se percibe, la entrevista al gerente general sobre el problema en análisis y la encuesta tanto para el cliente interno y externo sobre el servicio prestado.

### **1.4.3 Justificación práctica**

El proyecto de investigación sirve como referente para llevar a la práctica problemas del diario laboral y que pueden afectar de manera directa al desarrollo de un negocio. Como se describió en la justificación teórica, se espera que el proyecto sirva como una herramienta que ayude a la gerencia de SCG Ecuador a crear una barrera de entrada para los competidores a través de un personal altamente capacitado, comprometido con el cumplimiento de los objetivos y que a su vez muestre un trato diferencial con el cliente.

### **1.5 Hipótesis de la investigación**

Con la implementación de un sistema de gestión de la calidad, la compañía SCG Ecuador mejora su tiempo de respuesta al cliente y su personal obtiene una distribución del trabajo de forma equitativa.

### **1.6 Variables de la investigación**

#### **1.6.1 Variable independiente**

Sistemas de gestión de la calidad.

#### **1.6.2 Variable dependiente.**

- Mejora de tiempos en la entrega del servicio al cliente.
- Estandarización de procesos.
- Distribución equitativa del trabajo.

### **1.7 Alcance de la investigación**

La propuesta de la investigación está basada exclusivamente para el modelo de negocios de la compañía Smart Consulting Group Ecuador S.A. y el beneficio cuantificado en el capítulo 5 solo se lo obtendrá bajo los términos de negociación que dicha compañía tiene con proveedores, clientes y personal dependiente. La investigación se realiza en la siguiente localidad.

- País: Ecuador.
- Provincia: Guayas.
- Ciudad: Guayaquil.
- Ubicación: Torres del Mall del Sol
- Calles: Av. Constitución y Av. José Joaquín Orrantía.
- Actividades de la compañía: Servicios de publicidad online y marketing digital.



## 1.8 Operacionalización de la variable

**Tabla 1.**

*Operacionalización de la variable*

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TÉCNICA
Sistemas de gestión de la calidad.	Son aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.	Sistema en el cual la administración logra el manejo eficiente y eficaz de los recursos	Bases del problema	Análisis de Pareto	¿Qué tipos de sistemas existen?	Revisión literaria	Observación bibliográfica
Productividad	Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción.	Identifica el personal que no trabaja para el cumplimiento de los objetivos de la compañía	Evaluación de la intensidad del trabajo	Costo / beneficio	¿Cuáles son los puntos críticos?	Entrevista	
Procesos	Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas, simultánea o sucesivamente en los elementos de entrada los convierten en productos o resultados.	Actividades encaminadas a obtener un beneficio	Actividades establecidas	Manual de procesos	¿Qué procesos se realizan?	Entrevista	Cuestionario
Distribución del trabajo	Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia.	Actividades encaminadas a un personal especializado en el área	Responsabilidad es de cada puesto de trabajo	Manual de procesos	¿Qué actividades se realizan?	Entrevista	

## **Capítulo 2: Marco teórico**

En el marco teórico se detallan las bases en las cuales se elabora la propuesta de trabajo para responder a la problemática de una deficiente atención a los usuarios. En la administración la retroalimentación es un proceso que ayuda a pulir las actividades que se ejecutan por parte del recurso humano; un servicio nace de la necesidad del mercado y el posicionamiento de la compañía depende de la ventaja competitiva que crea a su marca para que el cliente prefiera a la empresa por encima de la competencia.

Cuando la ventaja competitiva es totalmente inexistente, existe el riesgo que la competencia tome a los clientes y estos a su vez abandonen los servicios de la empresa en búsqueda de empresas que cubran sus necesidades insatisfechas ocasionado por la falta de control que tiene la administración creando mala imagen de la compañía.

La ausencia de manuales de procesos impide que el recurso humano tenga límites en su gestión y que a su vez conlleve a una desorganización y a generar un conflicto de intereses influyendo a un ambiente interno malo e imposible de laborar. Al final del capítulo se pondrán contar con las guías que servirán las bases para la elaboración de estrategias que conlleven a la buena administración del recurso humano.

### **2.1 Antecedentes de la compañía.**

La compañía SCG Ecuador nace con la necesidad de promover un servicio de marketing digital a pequeñas empresas que tienen un capital limitado en cuando a presupuesto de publicidad pero que quieren asegurar su crecimiento sostenido en el corto plazo. Sus oficinas se encuentran en el centro comercial Mall del Sol torre A piso 5 contando con un personal especializado en temas de publicidad digital con módicos precios y personalizados.

Su gerente general observó un nicho de mercado en aquellas empresas PYMES, analizó su estructura y determinó que muchas de ellas no alcanzaban su punto de equilibrio, eran poco reconocidas en el mercado y además sus competidores eran fuertes, por ejemplo las tiendas de barrios que tienen entre su competencia a las empresas de TÍA, Mini Comisariato entre otros, frente a este escenario creo un servicio de publicidad de mayor impacto a través del internet.

Su objetivo es crear una ventaja competitiva a través de una identidad corporativa basada en la confianza hacia el cliente, y proyección del inventario ofrecido al mercado. Entre los clientes más destacados que ha tenido la compañía se tiene:

- Mediblué,
- Novainser,
- Teletón por la Vida,
- Notaría XXXVII,
- Movimiento Arquitectos 180°,
- Michel Doumet,
- Marcela Aguiñaga,
- Dirección Provincial del Movimiento Alianza PAIS,
- Frente Joven Ecuador,
- Consultorio Médico H&A.



Figura 1. Marcas manejadas por la empresa

## **2.2 Historia de los subsistemas para la gestión del talento humano.**

Los inicios por mejorar la calidad del ambiente laboral se dan alrededor del siglo XIX tras la llamada “Revolución Industrial”, ya que a partir de ésta las empresas comenzaron a darles mayor importancia a sus empleados mediante la creación de un departamento para el bienestar de los mismos, en dicho departamento buscaban la manera de solucionar sus problemas, tales son los casos como vivienda, salud o educación de sus hijos.

Para finales de ese mismo siglo, apareció una escuela cuyo nombre era “Escuela Clásica o Dirección Científica del Trabajo” que buscaba integrar los diferentes pensamientos con la finalidad de incrementar los niveles económicos de las fábricas donde la filosofía era “Producir más y más pero a bajo costo”.

En resumen, los subsistemas de gestión del talento humano surgen cuando las empresas se sienten en la necesidad de mejorar las relaciones laborales y la administración científica principalmente las desarrolladas por Fayol en la planificación, coordinación, ejecución, dirección y control.

## **2.3 Talento humano**

El talento humano es necesario porque la investigación debe tener teorías relacionadas al tratamiento de los empleados, un recurso que antes no era tomado en cuenta por la administración pero que al incursionar en actividades de servicio deben ser enfocadas a la calidad.

Un personal altamente capacitado y con esperanzas de ser recompensado por una remuneración necesita tener un plan de pagos que se adapte a cubrir el esfuerzo adicional por el trabajo realizado y que alcanza los objetivos. Un trabajo pagado sin beneficios adicionales conlleva a que el personal no se sienta capacitado y por lo tanto no disponga de una iniciativa de mejorar su trabajo.

Según Noe (2013) *“el talento humano es la capacidad que tienen las personas para entender o comprender la manera de resolver una determinada ocupación, poniendo en práctica sus habilidades, experiencias, destrezas y aptitudes propias”*.

Cabe mencionar que el talento humano es influido por varios factores que movilizan al ser humano como la salud, motivaciones, vocación, experiencias, competencias, etc.

### **2.3.1 La administración de los recursos humanos**

Debido a la necesidad de emplear una técnica para conocer la mejor forma de dirigir y compensar al recurso humano se emplea el enfoque de la administración de recursos humanos. Para Chiavenato (2009)

*“la administración de los recursos humanos se refiere a las actividades que se realizan con la finalidad de coordinar a las personas, las cuales son necesarias para el desarrollo de una empresa”.*

Busca mantener la excelencia y la calidad para mejorar el desempeño operativo de la empresa.

Según Noe (2013) la administración de recursos humanos tiene como finalidad lograr las siguientes mediciones:

- Notificar la contribución de cada empleado para el desarrollo de la compañía.
- Insistir en las características que estén relacionadas con la coordinación del recurso humano.
- Saber delegar responsabilidades con capacidades superiores con la finalidad de cumplir los objetivos.
- Incentivar el resultado a través de bonos y premios por haber alcanzado la meta.

### **2.3.2 Planeación estratégica de Recursos Humanos.**

Toda actividad que se realiza en la compañía debe estar basad con una planeación estratégica previa para luego cuantificar el beneficio y ver si se cumple con los objetivos dados.

*“La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso que determina los objetivos generales de una empresa, y en tiempo que esta se demore para alcanzarlos”* (Robbins, 2013).

La planeación estratégica de recursos humanos debe ser un proceso continuo, puesto que las empresas están en constante crecimiento. Existen cuatro pasos para la planificación estratégica de recursos humanos:

- Establecer misión.
- Análisis ambiental.

- Definir objetivos.
- Establecer estrategia.

### **2.3.3 Factores que inciden en la planeación de los recursos humanos**

La rotación y el ausentismo son factores que alteran la planificación de recursos humanos puesto que los empleados de una empresa no realizan su trabajo de forma completa por varios motivos como atrasos o faltas. A continuación se muestran algunas formas de calcular la productividad en el recurso humano.

#### **2.3.3.1 Ausentismo**

Se refiere al tiempo de trabajo perdido, producto de los empleados al momento de no presentarse a desempeñar sus funciones en la empresa. A continuación se mostrara la fórmula para calcular el índice de ausentismo.

$$\text{Indice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{Total de personas}}{\text{horas perdidas}}}{\frac{\text{Total de personas}}{\text{horas de trabajo}}}$$

#### **2.3.3.2 Rotación**

Se refiere al número de personas que se desligan de la compañía y el ingreso de otras para cubrir las vacantes. A continuación se mostrará la fórmula para el cálculo del índice de rotación

$$\text{Indice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

Si el resultado de la rotación es mínimo se presenta el envejecimiento y estancamiento del personal. Mientras si el resultado de la rotación es elevado, esto quiere decir que la empresa tiene demasiada fluidez y por ende como consecuencia perjudicar la estabilidad de la compañía.

## **2.4 Importancia de aplicar un subsistema en la organización.**

La Gestión del Talento Humano se refiere a la elaboración de estrategias organizacionales para la empresa, las cuales aportan con la identificación y estructuración de lineamientos y herramientas orientadas a los trabajadores con la finalidad de que se cumplan la misión, visión y los valores de la empresa.

Existen empresas que aún funcionan con enfoques antiguos donde no tienen relación o comunicación entre todas las áreas que la componen, por tal motivo se lo ve al talento humano como algo secundario e irrelevante a pesar de que los mismos pasan la mayor parte de su tiempo laborando en estas organizaciones y su vida va directamente ligada con el desarrollo organizacional que tengan en ésta.

El Talento Humano dentro de una organización forma parte esencial de la misma ya que de ellos depende la producción y el logro de los diferentes objetivos que se plantean en un inicio a tal punto de poder desarrollar nuevas habilidades o destrezas, es por tal motivo que los autores Atehortúa, Bustamante & Valencia (2008)

*“este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión integral, por cuanto es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad”.*

Aplicando esta teoría se puede decir que la parte del talento humano se convierte en una pieza fundamental para la empresa, ya que la productividad de las mismas depende de que los colaboradores desarrollen de manera correcta sus actividades, y lograr esto es sinónimo del éxito empresarial dentro de la organización y sus áreas.

Sin embargo, Alles (2008) recalca que aplicar un subsistema en la organización es de suma importancia para todos los gerentes en todas las áreas ya que permite conocer las herramientas de las que dispone la empresa para el logro de las metas propuestas, que además permite:

- Tomar decisiones acertadas con el personal.
- Tener poca rotación de personal.
- Compromiso con los colaboradores de cada departamento.
- Remunerar de manera justa a los empleados.
- Capacitar al personal de tal manera que incremente su nivel en la realización de las actividades asignadas.



*Figura 2.* Sub Sistemas de la Gestión Del Talento Humano

En la figura N° 2 se puede observar los seis subsistemas más importantes para las Gestión de Talento Humano, a continuación se detallará cada uno de estos.

## 2.4.1 Admisión de Personas

Representa la posible entrada de los candidatos, los cuales tienen las características que necesita la empresa para ocupar un puesto de trabajo vacante.

### 2.4.1.1 El Reclutamiento

Es un proceso de convocatoria ya se esté masivamente o individualmente para satisfacer la necesidad de un área donde se puede derivar al conjunto de procesos que tiene como fin atraer candidatos calificados y capaces de desarrollar correctamente las funciones del puesto de trabajo vacante en la empresa. Este tipo de reclutamiento permite a las empresas tener una base de datos de personas que fueron a la convocatoria, y así en el momento que se requiera tanto masivamente como por secciones ya se pueda llamar a las personas que fueron idóneas y aptas para el cargo. Por lo general para este proceso se usa medios como las bolsas de trabajo, internet, redes sociales o periódicos, sin embargo. Existen varios tipos de reclutamiento como interno y externo los cuales se muestran a continuación.



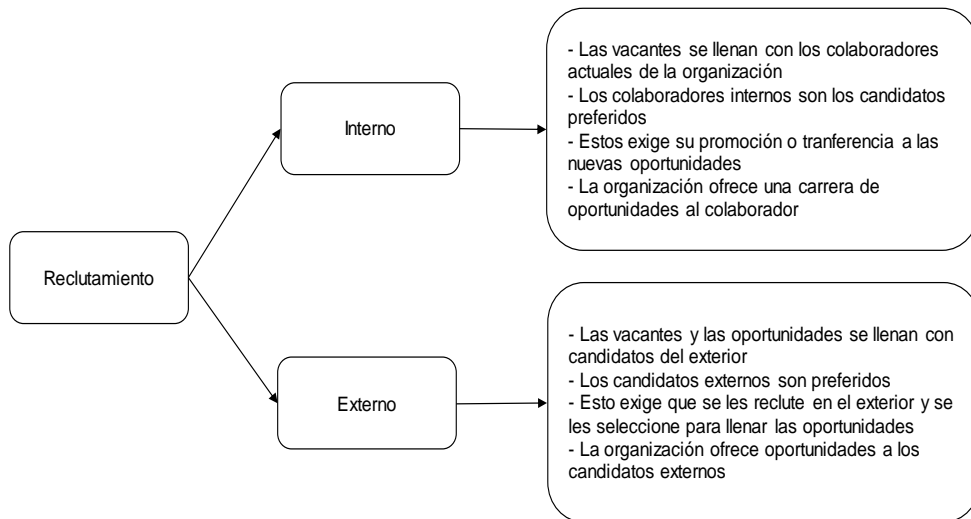


Figura 3. Tipo de Reclutamiento

### 2.4.1.2 La selección de personal

La selección de personal consiste en elegir mediante un proceso a la persona indicada para ocupar un puesto de trabajo. En otras palabras la selección busca de entre los varios candidatos que aplican para un puesto determinado a la persona que posea las características adecuada para mantener la eficacia de la organización. Para la selección de personal existen dos opciones: en base al puesto de trabajo y la otra en base a las competencias.

Puesto	SELECCIÓN	Competencias
Llenar los puestos vacantes de la organización	Objetivo primario	Sumar competencias individuales
Mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo	Objetivo final	Incrementar el capital humano de la organización
Rapidez para llenar las vacantes	Eficiencia	Sumar competencias necesarias para la organización
Puestos cubiertos y fuerza de trabajo plena y completa	Eficacia	Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente
Cobertura adecuada de los puestos de la organización	Indicador	Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización
Puestos cubiertos/costos de selección	Rendimiento sobre la inversión	Competencia sumadas/costos de selección

Figura 4. Selección de Personal

Como se puede observar en la Figura N° 4 de un lado se encuentran la selección en base al puesto de trabajo a cubrir y del otro en base a la competencia que la empresa necesita, la selección se encarga de comparar y de decidir.

## **2.4.2 Aplicación de personas**

Luego de realizar la correcta selección del personal se realiza la integración del nuevo miembro de la empresa, en el diseño de cargo y se evaluará su desempeño.

### **2.4.2.1 Diseño del puesto**

Es la estructuración de cada posición, de las funciones y la relación que tiene con los demás puestos de trabajo, es importante mencionar que cada puesto de trabajo demanda ciertas características y habilidades de su ocupante, con la finalidad del buen desenvolvimiento de las actividades que se realizan, estas características y habilidades varían dependiendo de la jerarquía. Para diseñar un cargo son necesarias cuatro condiciones básicas:

- Conjunto de funciones que se debe realizar
- La forma de como de deben realizar
- Quien será el superior
- Quien será su subordinado

#### **2.4.2.1.1 Modelos de diseño de puestos**

Existen tres modelos para el diseño de los puestos de trabajo:

- **Modelo clásico.-** definen los puestos de trabajo por medio de la división de funciones y la fragmentación de tareas, separando el pensar del ejecutar, es decir de la gerencia del obrero. Los aspectos principales de este modelo son:
  - Prima la tecnología sobre las personas
  - El trabajo es monótono
  - Eficiencia en tiempo
  - Permanecía de personal
- **Modelo humanístico.-** Sobresale las relaciones humanas y los grupos sociales. Sus principales aspectos son:
  - Prioridad a las personas

- Interacción entre grupos sociales
  - Participación de las personas
  - Recompensas sociales
- **Modelo de contingencia.-** Está formada por tres variables:
- Trabajadores
  - Funciones
  - Estructura organizacional

Este modelo toma en cuenta la participación del personal en las actividades, el continuo cambio y el análisis de los puestos de trabajo, este modelo se basa además en cinco dimensiones:

- Autonomía
- Identidad con la funciones
- Variedad
- Retroalimentación
- Influencia de las funciones

### 2.4.2.1.2 Descripción de Cargos

Para (Chiavenato, 2009) la descripción de cargos se refiere a “*describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué además los objetivos por los cuales existe en la organización*”.

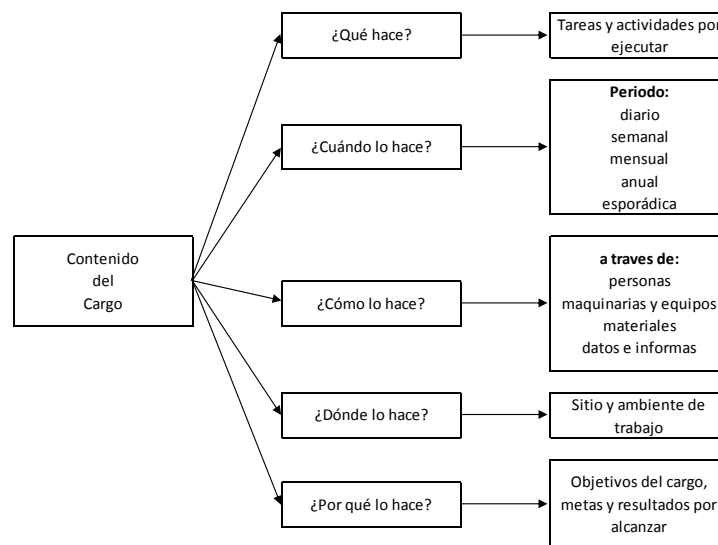


Figura 5. Descripción de cargos

### 2.4.2.1.3 Análisis de cargos

Se refiere a las exigencias del cargo hacia su ocupante como las habilidades, conocimientos y capacidades para el buen desempeño del cargo. Este análisis se lo realiza en base a la descripción de cargos.

La diferencia entre la descripción y el análisis de cargos es que en la primera está enfocada en el contenido de puesto y la segunda busca determinar cuáles son los requisitos tanto físicos como mentales del ocupante, las responsabilidades del puesto y las funciones que se deben desempeñar.

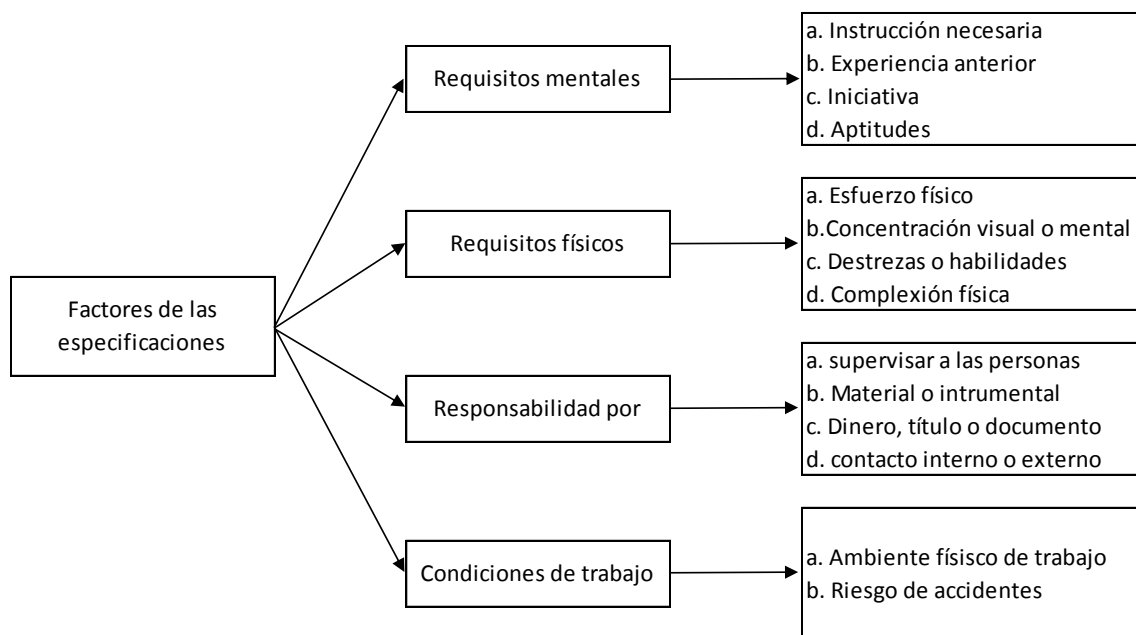


Figura 6. Análisis de cargos

### 2.4.2.2 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se trata de la valoración sistemática del desempeño de cada persona en base al desarrollo de las funciones del puesto de trabajo y de los resultados de cada uno de estos.

La evaluación sirve también para juzgar o valorar la capacidad y la excelencia de una persona; y sobre todo la contribución que este hace a la empresa. La evaluación se la puede realizar en base al puesto de trabajo o a las competencias como se la muestra en el siguiente figura.

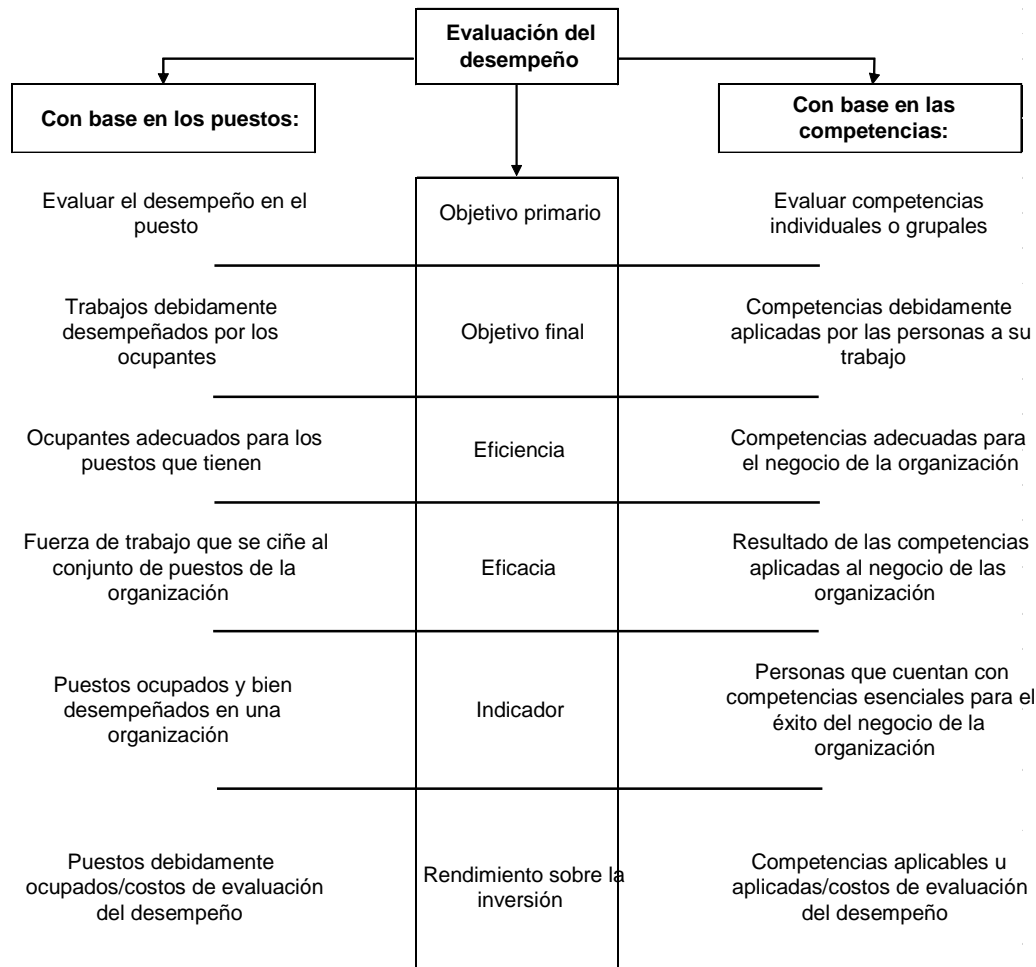


Figura 7. Evaluación del Desempeño

### 2.4.3 Compensación de personas

Este es un elemento fundamental para la motivación de los empleados, tomando en cuenta los objetivos que se desean alcanzar, tanto de la empresa como los de los empleados.

#### 2.4.3.1 Remuneración

La remuneración es el conjunto de recompensas, tales como pagos de sueldos y compensaciones adicionales que el empleado recibe por el trabajo realizado. Las remuneraciones están compuesto por cuatro factores, como lo indica la siguiente tabla.

Tabla 2.

*Remuneración*

Remuneración Total	Remuneración Básica	Salario mensual o salario por hora
	Remuneración Variable	Comisiones
	Incentivos salariales	Bonos Participación en los resultados
	Beneficios	Seguro de vida, Seguro de salud, Restaurante o comedor

### **2.4.3.2 Beneficios Sociales y Servicios**

Los beneficios sociales son las garantías y ventajas que la empresa les entrega a los trabajadores adicional al pago de los salarios. Estas pueden ser asistencia médica u hospitalaria, alimentación, transporte, seguros de vida, pensión o jubilación, según Chiavenato (2009) indica que estos beneficios complementan de manera positiva la actitud del empleado a realizar sus actividades de manera eficiente.

### **2.4.4 Desarrollo de personas**

*“Se refiere al aprendizaje continuo de los empleados con el objetivo de mejorar sus habilidades y actitudes, puesto que la empresa tiene la necesidad de que el individuo ofrezca su mayor potencial para realizar cada una de sus funciones y así colaborar con el desarrollo de la compañía”* (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2013).

#### **2.4.4.1 Entrenamiento**

Es un medio por el cual se desarrollan las competencias de los empleados, con la finalidad de que estos sean más productivos, creativos e innovadores y así puedan colaborar para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **2.4.4.2 Proceso de entrenamiento**

El proceso de entrenamiento se divide en cuatro partes como lo muestra la figura a continuación.

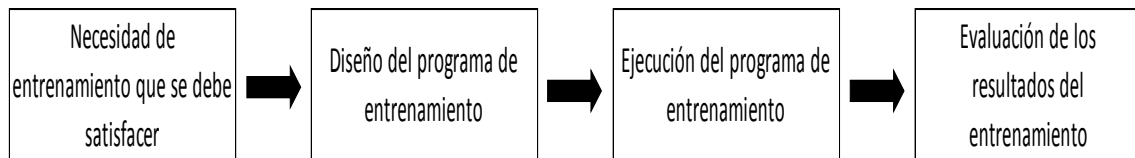


Figura 8. Proceso De Entrenamiento

- ***Necesidad de entrenamiento que se debe satisfacer.***- Son las carencias en el desempeño de los empleados que inciden en la posibilidad de alcanzar los objetivos de la compañía.
- ***Diseño del programa de entrenamiento.***- en esta se establece los componente más importantes del entrenamiento como quién va a recibir el entrenamiento, cuándo, de qué, quién lo va a entrenar, dónde y cómo.
- ***Ejecución del programa de entrenamiento.***- Para la ejecución del programa de entrenamiento existen dos técnicas:
  - ***Por Conferencias:*** Esta técnica es de una solo vía, en la cual el instructor brinda la información de forma verbal a los trabajadores en entrenamiento
  - ***Por instrucción programada:*** Esta técnica instruye a los trabajadores sin la presencia de un instructor.
- ***Evaluación del programa de entrenamiento.***- Esta es la etapa final del entrenamiento, con la finalidad de verificar si se tuvo en cuenta los objetivos de la compañía en el entrenamiento y si fue de provecho para los empleados.

## 2.4.5 Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas.

Este proceso exige varios cuidados como la relación con los trabajadores, la salud y los estilos de gerencia. El mantenimiento de las condiciones laborales les brinda a los empleados las condiciones físicas como sociales para motivarlos, satisfacerlos con la finalidad de retenerlos dentro de la empresa.

### 2.4.5.1 Higiene, salud y seguridad en el trabajo.

Para Wayne (2005) el tema de higiene, salud y seguridad en el trabajo, se refiere al conjunto de técnicas, normas y medida preventivas, las cuales buscan el bienestar de salud de los empleados. A continuación se describen cada una de ellas:

- **Higiene Laboral.**- “Son los procesos que tienen como finalidad prevenir enfermedades y de tal manera se disminuirá los accidentes, ausentismo y la rotación del personal” (Barquero, 2011).
- **Salud Ocupacional.**- “Se refiere a la ausencia de enfermedades, producidas por la labor diaria en otras palabras es la asistencia médica preventiva” (Barquero, 2011).
- **Seguridad en el trabajo.**- Para (Chiavenato, 2009) “es necesario que exista una seguridad en el trabajo, ya que evita posibles demandas y además permite que el trabajador realice sus labores sin ninguna distracción o riesgo”.

Muchas empresas poseen departamentos que se encargan de la seguridad dentro de la organización, llevando a cabo pequeños programas que el personal debe ser instruido de cómo reaccionar en este caso de riesgos posibles en el trabajo, como caídas, fracturas entre otros.

## 2.4.6 Monitoreo de personas

Esta se relaciona con la forma de alcanzar los objetivos, mediante actividades de los trabajadores, las cuales se mantiene dentro de un límite de variación. El monitoreo de personas pueden tener un enfoque moderno, dejando atrás paradigmas tradicionales como la teoría “X”, como lo muestra el siguiente figura.

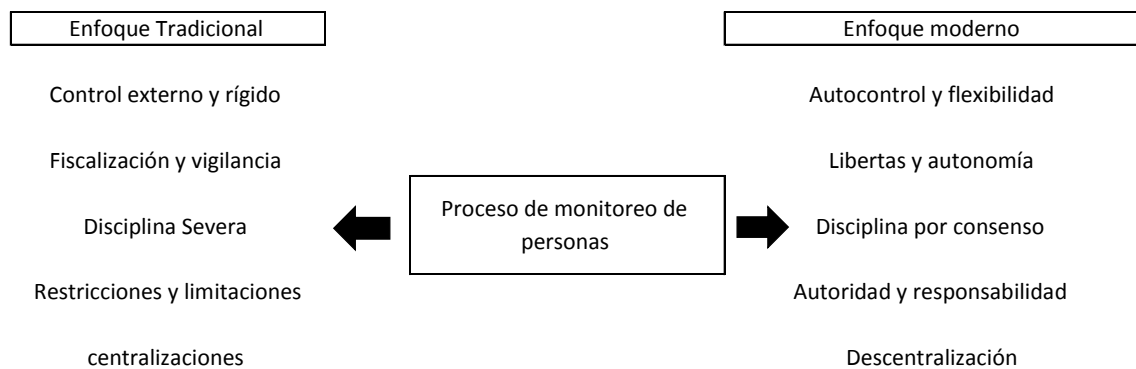


Figura 9. Monitoreo del personal

### 2.4.6.1 Base de Datos.

Se refiere al conjunto de información, el cual pertenece al mismo contexto y se encuentran almacenados sistemáticamente para poder usarlos posteriormente. La base de datos ofrecen una mejor eficiencia de la información de la empresa, y la veracidad de esta depende de la constante actualización de información. Dentro de esta base de datos se pueden encontrar información de



cada uno de los empleados, los cargos que ocupan, salarios, beneficios, ascensos, exámenes médicos, etc.

#### **2.4.6.2 Sistema de Información.**

Para (Chiavenato, 2009) el sistema de información *“consiste en un conjunto de procedimientos que tienen una entrada de datos y cuya salida a obtener es la información que servirá como base en la toma de decisiones”*

Existen sistemas de recursos humanos que se inicia con la base de datos, la cual le proporciona información procesada y ordenada, a los gerentes y trabajadores con la finalidad de que estos tomen la mejor decisión.

### **2.5 Procesos para la contratación de personal.**

Para poder establecer una contratación ya sea este individual o masiva la empresa o institución realiza todos los procesos necesarios para la misma como: el hacer los chequeos médicos, psicológicos y entrevista con los jefes directos una vez cumplidos estos requerimientos la empresa establece un contrato a prueba en donde ambas partes están de acuerdo con los requerimientos establecidos y necesidades de la empresa; en donde a su vez los dos pueden dar por terminada la relación laboral.

Según el Ministerio de Relaciones Laborales (2014) toda relación laboral debe estar respaldada por un contrato de trabajo el cual se refiere como *“es un compromiso legal donde una empresa se compromete a realizar una actividad a cambio de una remuneración, regulada por un reglamento interno y de carácter legal”*

Es necesario mencionar que una vez establecida la contratación del personal requerido tanto el empleador como el empleado tiene la obligación de cumplir las normas y leyes establecidas en el código de trabajo.

Para el empleador este deberá de brindar todos los beneficios que por obligación tiene que poseer el empleado como afiliación al seguro, una remuneración de acuerdo su experiencia y tener todos los derechos en su desempeño de un buen clima laboral evitando discriminaciones.

Tabla 3.

*Clasificación de contratos de trabajo.*

Clasificación de contrato	Concepto	Código de trabajo
A prueba	En todo contrato de aquellos a los que se refiere el Art. 14 cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.	Art. 15
Por obra cierta	Cuando el trabajador toma su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.	Art. 16
Por tarea	El trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea	

### 2.5.1 Recolección de información sobre el cargo

Para la efectiva recolección de información sobre el cargo que se desea existen cinco maneras:

- **Descripción y análisis de cargos.-** Esta brinda la información necesaria sobre las características y los requisitos que debe poseer el futuro ocupante del puesto de trabajo, con la finalidad de desempeñar exitosamente sus funciones dentro de la compañía.
- **Técnicas de los incidentes críticos.-** Estas tratan de identificar tanto las características deseables como las indeseables, con la finalidad de realizar una buena selección de los aspirantes al cargo.
- **Solicitud de personal.-** Se refiere al trámite que realiza cada jefe de departamento para solicitar personal que ocupe la vacante disponible.
- **Análisis del cargo en el mercado.-** En caso de que la compañía no cuente con la información necesaria de las características y de los requisitos que debe poseer el futuro ocupante del puesto de trabajo esta debe realizar una investigación y una comparación de cargos semejantes o para obtener los datos requeridos.

- **Hipótesis de trabajo.-** si se presenta el caso de no poder utilizar ninguna de las alternativas que se mencionó con anterioridad es posible emplear una hipótesis, en otras palabras tener una idea aproximada de las funciones del cargo y de las características que debería poseer la personas que ocuparía el cargo.

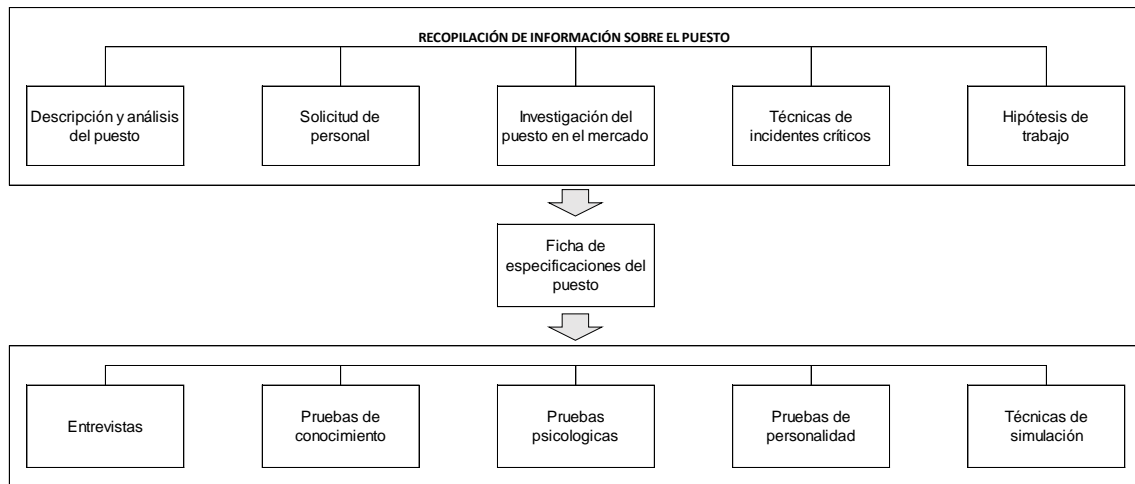


Figura 10. Recopilación De Información Sobre Puestos De Trabajo

## 2.6 Tipos de entrevistas.

Para Chiavenato (2009) existen varias técnicas para la selección de personal, entre las principales tenemos:

- **Entrevista de selección.-** La entrevista de selección se refiere a la interacción de dos personas por medio del lenguaje, en el cual se realiza intercambio de información por medio de preguntas y respuestas, con la finalidad de evaluar la capacidad de una persona para ocupar un puesto de trabajo. Las entrevistas pueden ser:
  - **Dirigida.-** Se basa en un guion de preguntas
  - **Abierta.-** Se basa en preguntas improvisadas y muy generales
- **Pruebas de conocimiento o de capacidad.-** Estas tienen como finalidad evaluar la capacidad, habilidades y conocimientos de los candidatos a un puesto de trabajo adquiridos el estudio y experiencias. Estas pruebas pueden ser orales o escritas.

Cabe mencionar la elaboración de estas pruebas pueden ser objetivas, de opinión y mixtas. Las pruebas de conocimiento pueden basarse en conocimiento general, cultura o conocimientos técnicos relacionados con el puesto de trabajo.

- **Pruebas psicométricas.-** Estas pruebas tienen como objetivo analizar el comportamiento de los aspirantes al puesto de trabajo por medio de exámenes de aptitud, puesto que se busca pronosticar como este se manifestaran frente a determinada situación.
- **Pruebas de personalidad.-** Estas pretenden analizar tantos los rasgos adquiridos como los innatos de cada uno de las personas que aspiran a ocupar el puesto vacante en la empresa.
- **Técnicas de simulación.-** En este tipo de pruebas los aspirantes al puesto de trabajo son sometidos a un simulacro relacionado con el papel que podría desempeñar dentro de la empresa con la finalidad de proporcionar a los aspirantes una perspectiva de las funciones que realizaría y de tener una idea de cómo este se desenvolvería en el puesto de trabajo.

### 2.6.1 Evaluación de los resultados

Para la selección del personal adecuado para una empresa existen variedad de procesos de selección, sin embargo cada compañía debe determinar cuál de estos es el más adecuado y que le pueda ofrecer los mayores resultados. Para obtener los mejores resultados es necesario realizar de manera correcta las entrevistas, aplicar pruebas de conocimientos acorde con las necesidades de la empresa, agilizar la selección, tener un mínimo de costos de operación, etc.

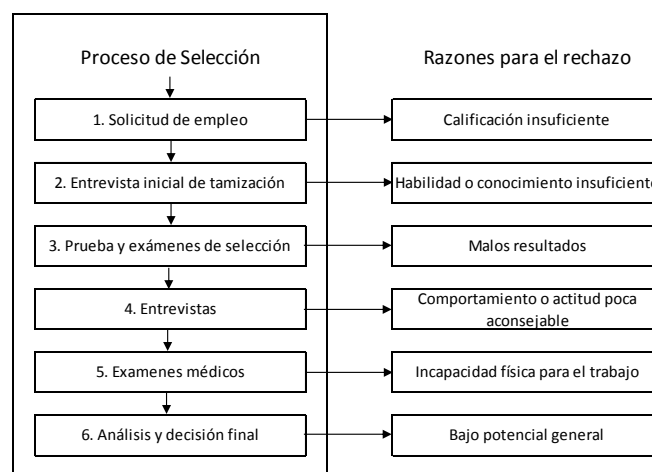


Figura 11. Proceso De Selección

Una vez descritas los procesos de selección, su importancia, un modelo de evaluación y los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos, en el siguiente capítulo se describe

la metodología empleada para la recolección de datos. Esto es muy importante porque permite describir la situación actual de la compañía en análisis.

Por ahora se tiene un punto crítico que es la ausencia de una administración del recurso humano, que no ha sido empleada por la empresa, pero que se espera al final del trabajo de titulación realizar un proceso de selección más específico y contar con personas no solamente preparadas para el cargo sino comprometidas con su puesto de trabajo con la aspiración de tener un crecimiento profesional en la empresa.

## **2.7 Marketing relacional**

Para Kotler (2012) indica que el marketing relacional se refiere a la relación estrecha que existe entre la empresa y el cliente haciendo que los mismos se vuelvan fieles a la marca de manera que los mismos consuman el producto sin importar las ofertas o descuentos que la competencia aplique y atraiga al momento de negociar en el libre mercado.

El marketing relacional comienza a tener importancia en un mercado competitivo de productos sustitutos, que los ofertantes no tienen poder de mercado y además no se tiene poder de negociación sobre los clientes, es decir se maneja un precio de acuerdo a la demanda. Para la compañía, se recomienda que la Gerencia General haga estudios de mercado constantes al momento de establecer un nuevo precio por el servicio de manera mensual, de tal modo se acople con la competencia.

### **2.7.1 Importancia del marketing relacional.**

Toda empresa que mantiene un servicio basado en un proceso operativo y repetitivo debe emplear el marketing relacional para consolidar la fidelidad del usuario, esto permite que se cree el marketing boca a boca y con ello evitar realizar campañas publicitarias o de posicionamiento de marca para lograr mantener un nivel fijo de ventas.

## **2.8 Importancia de la fidelización en los clientes.**

Cuando la empresa se dedica a un servicio el cual no es tangible y solo se puede percibir, la única oportunidad de venta se da en función de las recomendaciones de los antiguos clientes. Para SCG Ecuador esto ha sido totalmente descuidado, ya que su Gerente tiene la visión de aumentar el número de contratos para alimentar su flujo de caja, sin embargo no existe una alternativa para seguir manteniendo a sus clientes.

Existen casos de clientes que se han ido a la competencia totalmente insatisfechos y pocos valorados por la empresa. En el mes de julio se presentó un caso de un cliente que comenzó a dar malas referencias a la compañía, sembrando desconfianza en los usuarios que aún mantenían contratos.

Por ahora no existe ninguna alternativa para medir el nivel de satisfacción de los clientes, tampoco consultarle las alternativas insatisfechas o inconvenientes presentados, aumentando aún más el riesgo existente para que migren a la competencia.

## **2.9 Comunicación interna**

La comunicación interna se define en acciones y procedimientos de los que se despliega una gran cantidad de recursos, la comunicación entre el personal de cada una de las áreas es el objetivo primordial de la comunicación interna. Dentro de las organizaciones ya sean estas pequeñas o grandes, deben de implementar procesos de comunicación para poder construir mensajes claros dentro del personal interno y estos mensajes sean difundidos por todos los colaboradores.

Es necesario distinguir en la empresa no solo los medios de comunicación o información sino considerar los soportes personales y físicos ya que estos ayudan en gran parte a las redes de comunicación. Este tipo de departamentos se impuso por los años setenta como un sistema efectivo dentro de la gestión empresarial considerada como una gestión de recursos humanos siendo claramente un instrumento eficaz que todo directorio de empresa debe de saber manejar hábilmente, de ello se ve la eficacia y confianza entre su público interno como externo.

La comunicación que representa el departamento de recursos humanos debe ser bien representada en todas las actividades de la empresa ya que este proceso involucra constantemente a todos los miembros que conforman una empresa, a través de estos se obtiene planificaciones, organizaciones y controles.

El tipo de comunicación externa para que sea la más apropiada es necesario que se tenga primero los medios de cómo llegar a las masas e informar todos los temas importantes que quiere transmitir una institución u organización, por lo que es necesario que el departamento de recursos humanos disponga de todos los medios ya que este mensaje sea conocido primero por los miembros de la empresa para que su difusión sea más clara y a su vez crear un clima de confianza.

Sin los procesos de comunicación en una organización estos no serían claros, precisa y oportunos ya que en la mayoría de las empresas se implementan una comunicación tradicional por lo que el mensaje no suele ser tan claro afectando al desarrollo y el clima laboral. Esta nace de acuerdo a las necesidades de las empresas, las personas por lo general cometen el error de pensar que la comunicación solo se aplica a empresas grandes.

En el siglo XXI, son pocas las instituciones que manejan una política adecuada de comunicación generando cambios para lograr los objetivos de la empresa. En su mayoría las empresas ignoran que para ser competitivas y obtener el éxito deseado se debe de atraer, retener y motivar a su grupo de trabajo, además se debe de instalar una cultura corporativa para que estos muestren su fidelidad a la empresa.

Aquí es donde interviene el tipo de comunicación como una herramienta estratégica para potenciar el sentimiento de pertenencia a los empleados.

Para aumentar la eficacia de los colaboradores se les debe dar a entender que son los verdaderos promotores de los resultados y esto es solo posible si ellos son informados y conocen cada una de las funciones que representen en la organización sabiendo de su misión, visión, valores, estrategia, por consiguiente ellos están dispuestos a dar su mejor esfuerzo.

Los niveles de comunicación en una empresa tiene diferentes tipos ya que existen los niveles de jerarquía y aquellos que están dentro del mismo nivel, estos se desarrollan a través de un organigrama, para lograr una verdadera comunicación implica los procesos de escuchar, analizar y de entender.

El de escuchar es dedicar toda la atención por lo que es importante por lo tanto para que exista una comunicación efectiva es necesario:

- Dejar hablar y evitar cualquier tipo de distracción.
- No sacar conclusiones apresuradas
- Observar aquellos detalles como gestos, miradas, cuerpo y rostro.
- Realizar las debidas preguntas siempre y cuando la información ya este claramente planteada.
- Dar retroalimentación.

El analizar es simplemente el proceso de decodificar el mensaje que la otra persona acaba de dar. El entendimiento es la comprobación de lo que se ha escuchado y se lo puede repetir a otro sin poner argumentos que no fueron expuestos. Los procesos que presentan a una organización no solo responden a las necesidades que presentan la empresa sino a necesidades individuales este es un sistema de gestión que coordina con gerencia y con el personal.

El administrador del área de recursos humanos es quien tiene la misión de hacer efectiva las prácticas responsables ya que en él está alinear las necesidades que requiere la organización con las necesidades de los colaboradores.

La responsabilidad social y conducta ética pertenecen al administrador de recursos humanos ya que éste está encargado de gestionar capacitaciones y evaluaciones para tener un mejor lineamiento.

Las gestiones por parte de Talento Humano han ido evolucionando a medida que la globalización avanza acumulando experiencias que aportan a la formación de un conjunto de conocimiento para ayudar a quienes dirigen al personal para hacerlo más eficiente.

Esta administración consiste en la planeación organizacional del desarrollo así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de cada uno de su personal, a la vez debe de buscar el incentivo no solo en lo económico, sino en lo social, cultural, deportivo, turístico ya que estas actividades también forman parte de su vida, mientras se le demuestra al empleado el buen ambiente laboral, este trabajara con mayor esfuerzo.

Los objetivos primordiales que busca la gerencia de Talento Humano dependen de cada organización:

- Brindar bienestar a cada uno de sus funcionarios además de una remuneración de acuerdo al mercado
- Ofrecer el talento humano a cada uno de los procesos a fin de soportar las funciones y actividades que estas desarrollan.
- Aportar en el éxito de la organización o institución.
- Apoyar cada una de las decisiones que pueda plantear la empresa.
- Garantizar un buen ambiente laboral en cada una de las áreas que conforman la empresa para así tener un mejoramiento continuo para beneficio de la empresa.



- Tener siempre una motivación a su personal para que ellos ejerzan su mayor esfuerzo en la labor establecida.
- Hacer cumplir cada una de las normativas y reglamentos legales que fueron estipulados por la empresa.

La misión que por lo general da a entender el departamento de Talento Humano es la satisfacción y el de cubrir las necesidades del cliente interno, brindando siempre asesoría, apoyo capacitaciones, motivación y calidad en forma oportuna desarrollando estrategias para lograr los objetivos de la empresa y hacer de los trabajadores personas idóneas capaces y comprometidas para la organización.

Contribuir a la eficiencia de la organización para así aumentar los resultados es uno de los aspectos que muestra en la visión de Talento Humano. Determina de forma más adecuada los procesos de gestión de recursos humanos según las diferentes estrategias que presenta la empresa.

Las funciones que desempeña el departamento de Recursos Humanos dependen netamente de las formas de organización que se planteó en el momento de su formación de las cuales se destaca:

### **2.9.1 Reclutamiento**

Son los procedimientos utilizados para captar aspirantes para determinados puestos que requieran la organización o institución. Siempre es necesario saber las funciones para la que se va a contratar a alguien siendo útil la descripción del puesto ya que a través de este se obtiene candidatos más atractivos para la vacante existen algunos métodos

Contratación interna.- esta es la oportunidad más rentable que se puede ofrecer ya que permite un ascenso y merecimiento al esfuerzo desempeñado por algún colaborador.

Referencias.- suele ser efectiva ya que crea un sistema para alentar al personal a que traigan nuevos miembros al equipo de trabajo.

Anuncios.- ya sea estos en periódicos, revistas comerciales, oficina que ofrecen empleos, universidades, casas abiertas de oferta laboral radio, televisión y en la actualidad en páginas de internet.

Agencias de empleo.- estos ofrecen varios servicios laborales pero antes de su contratación se encargan de investigar cada uno de los perfiles. El manejo de los perfiles es precisamente ver las cualidades, experiencias, capacidades que se busca mediante requerimientos físicos, logros interés, etc.

## **2.9.2 Selección de Personal**

Son los procedimientos técnicos donde se pretende descubrir y medir atributos con el fin de determinar que los candidatos se encuentren en mejores condiciones para realizar dicha actividad. La calidad que se le da al proceso de selección permite elegir a personal idóneo y con ganas de demostrar todo sus conocimientos y destrezas para lograr un objetivo.

Entrevista de selección.- depende del tipo de actividad que desempeñe la empresa en el caso de industrias este tipo de entrevistas suelen ser masivas.

Centros de evaluación.- una vez reclutados los candidatos se les aplica pruebas de ejercicios individuales o masivos.

Pruebas Psicológicas.- Se demuestra a través de esta prueba el nivel de inteligencia, logros, capacidades y estilos de vida a través de pruebas de personalidad.

Entrevistas de Panel.- son pruebas que solo se realizan en empleos de alta presión donde se puede observar las cualidades que necesita el puesto.

Representación.- Este simula el ambiente laboral para comprender mejor la actuación del aspirante.

## **2.10 Importancia del departamento de recursos humanos**

El departamento de Recursos Humanos en lo ya expuesto plantea planes de comunicación con el fin de que cada uno de sus colaboradores conozca las diversas áreas para que puedan despejar cada uno de sus dudas y cumplir así sus objetivos.

Recursos humanos es el departamento primordial que podría tener una organización ya que tiene muchas incidencias en cada una de las actividades de la empresa y sin este recurso sería imposible llevar a cabo a pesar que en la actualidad las maquinas han desplazado al empleado.

A pesar de la importancia que posee el área de Recursos Humanos en las empresas por su integración y participación en la dirección del negocio aún no tiene la relevancia que se merece, los propios empleados ven a este departamento como el área en el cual celebra cumpleaños, los que organizan campeonatos deportivos y que es el departamento que reúne a todos los colaboradores para hacer “integración” cada año en la empresa pero no se dan cuenta que uno sus objetivos primordiales es el de unir o crear vínculos entre las personas que forman la organización.

Cuando en realidad la función del área de Recursos Humanos va mucho más allá de esto, pero sin desmerecer que estas actividades mencionadas si deben de realizarse, se debe de pensar en el enfoque que impacta a la organización que son medibles tanto cualitativos como cuantitativo ya que los resultados se verán tanto financieramente como en la producción.

Recursos Humanos es una función presente en cada una de las actividades y procesos que se realizan en una empresa con elementos específicos y así valorar la gestión realizada. Este departamento debe siempre de tener en mente que para su funcionamiento debe analizar la producción y funciones de cada uno de los empleados y así lograr que cada uno de ellos esté alineados para tener un mejor beneficio en cada uno de sus actividades.

A nivel empresarial se han realizado bastante esfuerzo para cambiar la forma tradicional que se ve a RRHH cambiando sus actividades y un área de segunda para convertirse en una función de dirección total.

Recursos Humanos son las políticas y los aspectos necesarios para poder dirigir los requerimientos con las personas, incluidos en el reclutamiento selección, capacitación, recompensas y evaluaciones de desempeño.

El grupo humano y las gestiones por competencia hoy en día en las empresas no es la misma por los avances que influyen a diario en el mundo con respecto a las organizaciones, por lo que cada empresa debe de moldearse a estos cambios.

Se considera que la fuerza que posee el grupo de Talento Humano son el conocimiento, las habilidades que posee para poder llegar a las personas, salud y la calidad en el trabajo y a su vez este es el motor principal que posee una empresa, por lo que deben de enseñar cada una de las funciones que desempeña el negocio siendo esta la razón por la que Talento Humano es la mejor estrategia que presenta una empresa.

Recursos Humanos ve los objetivos personales más que los materiales por lo que coordinan necesidades de seguridad, sociales, físicos, de autoestima y velar que los objetivos de la empresa se vea reflejado en el de sus colaboradores como el de una buena remuneración, capacitaciones, entrenamiento, reconocimientos, y otros beneficios.

Diseñar organigramas más horizontales, y así escuchar a los trabajadores que son de niveles operativos y hacerlos parte del proceso de crecimiento de la empresa. Sin lugar a duda la comunicación es el factor clave para el departamento de Recursos Humanos ya que es un conjunto de mensaje que se intercambia entre 2 o más personas, este tipo de comunicación representa el 75% de cada jornada laboral.

## **2.11 Gestión de atención al cliente**

Como popularmente se conoce los clientes juega un papel primordial si nos llegamos a referir en el tema de la calidad, siendo estos quienes más demandan a las empresa los bienes y servicios que necesitan; por medios de estos las empresas ven los resultados que necesitan. Los consumidores quienes son los que reciben directamente los productos o servicios son los que hacen para que la empresa obtenga ganancia y estos de satisfagan necesidades y analicen la aceptación de lo que venden en el mercado local.

El cliente es definido por Paz (2012) como la razón de existir en el negocio. Podemos asegurar entonces que los consumidores son aquellos que pagan por recibir a cambio un producto o un servicio. Siendo el primordial objetivo para las empresas dirijan sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas por parte de los consumidores.

Midiendo el grado de satisfacción que presenten los clientes por el servicio recibido, se establecen algunos parámetros. Asumiendo así una forma en la que se podrá entender que hay compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

Los compradores se lo puede asumir como la relación más débil para un negocio o una empresa ya que estos consumidores acostumbra a adquirir uno de dos de los servicios, pero aún no llegan a tener el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

Los consumidores más frecuentes representan el tipo normal de relación. Ya que estos clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos por lo que siempre regresan por ayuda para suplir la necesidad.

Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, habla con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

No obstante, no solo a través de la calidad de servicio, o cuando se menciona a un cliente no es aquel que únicamente va solo a comprar un producto. Sino que para una organización o una empresa que es la que proporciona un bien o servicio se basa también en la excelencia que se le da al cliente.

Para establecer los niveles de satisfacción de los clientes externos, se puede utilizar las siguientes propiedades:

Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.

Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.

Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Con los atributos ya mencionados se consideran aquellos que vienen a ser los más fundamentales que condicionan el grado de satisfacción de los clientes.

Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en al que reciben los clientes externos. De ahí que cuando los miembros de disposición para que se les brinde lo que necesitan.

Por lo general en la mayoría de las empresas no toma en cuenta la opinión o solicitud que realizan los clientes internos, se debe al desempeño que presenten sus trabajadores con la atención al cliente que se le dé.

Para analizar los niveles de satisfacción de los clientes internos, se puede emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. Si hablamos de contenido del trabajo se refiere al atractivo que presente el puesto de

trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite. El trabajo en grupo está relacionado con el desempeño para poder ofrecer una buena atención y calidad del bien o servicio, por lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación.

La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Sin lugar a duda es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores. El clima de trabajo concierne al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable.

Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es un tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización. Existen otras clasificaciones que se les otorga a los clientes en las que se pueden destacar de acuerdo a las necesidades que estos adquieren. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

El consumidor final es aquel individuo que termina por gozar del servicio y hacer posible la evaluación del mismo, finalmente se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo.

El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

El público objetivo es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto, que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios.

### **2.11.1 Gestión y claves para el trato del usuario.**

Gestionar un trato diferente al cliente consiste en crear una serie de pasos en la cual las organizaciones se basan con una orientación al mercado, es necesario la identificación de las necesidades de los clientes cuando realizan las compras para así medir el nivel de su satisfacción, logrando de este modo cubrir sus expectativas.

Para poder tener una bases que garanticen el éxito en la atención a los consumidores, deben identificar primero el mercado meta y luego de ello definir si hay un poder de negociación por parte de los competidores, si la empresa no tiene las de ganar con una política de ventas entonces las expectativas del servicio estarán encaminadas directamente a sustituirse por un servicio similar pero a bajo costo.

Una de las herramientas para conocer las perspectivas de los clientes es directamente la administración del cambio ya que a través de las encuestas se establecen los puntos críticos a evaluar y del cual parte directamente la propuesta.

Un ejemplo de servicio es que el cliente vea un anuncio por algún medio de comunicación, acuda a contratar el servicio pero encuentre limitaciones las cuales pueden ser eliminadas una vez que se pague un valor adicional al previsto generando que se establezcan opciones de malestar y con un cliente que no volverá a la compañía.

Las empresas deben siempre tener una mayor atención a lo que el cliente demanda ya que ello muestra un servicio que se innova constantemente y el cliente siempre se sentirá satisfecho en volver, es decir evitar conflictos de no otorgar lo que el cliente directamente paga y además establecer falta de mejoras en cuento al servicio.

Es importante que la compañía reconozca a sus clientes potenciales y con ello establecer mejorar ya que es relevante poder incorporar en ellos un principio de pertenencia y de ejemplo de importancia, ya que se sentirán a gusto con el trato ofrecido y además crear en ellos un ambiente de fidelización.

En cuanto al concepto de fidelización muchas empresas no prefieren abordarlo y buscar siempre nuevas opciones en el mercado, sin embargo no saben que este tipo de publicidad es mucho más cara que las demás y con ello evitar una estrategia para la compañía.

Es mucho más barato retener los clientes porque ellos garantizan que el negocio marche con total éxito, además se puede aprovechar una publicidad boca a boca que este encaminada a traer siempre referidos y que el servicio sea evaluado siempre por la calidad que proporciona y no por una discriminación en la cual pierde la empresa porque está enfocada directamente al desarrollo económico de la misma.

El comportamiento organizacional es una variable que va encaminada directamente a la gestión del trato con el cliente, ya que está conformada con políticas que vayan de la mano con el servicio y estos a su vez sean recíprocos con un beneficio real y justo que paguen los clientes, es necesario emplear alternativas como la administración del cambio o la administración del personal para que el recurso humano este apto a las políticas del momento y tener disponibilidad del cambio una vez que se pierda el poder de negociación.

El producto y el servicio son dos variables que estar complementadas, ya que el producto adquiere valor por la calidad que la compañía le provee, otorgando servicios complementarios como por ejemplo la puesta en marcha de una capacitación previa o a su vez descuento por frecuencia de consumo, estas variables dependen directamente del servicio que se ofrezca y del poder de negociación que los mismos tengan en la empresa.

Depende del compromiso de los trabajadores elevar la calidad del servicio, un punto de ellos es la calidad, si los empleados dan malas referencias entonces el cliente percibirá un pésimo trato.

En caso que la empresa trate de posicionar su producto en el mercado debe asegurarse que los insumos estén directamente encaminados con la calidad ya que pueden alterar el producto final y con ello levantar malas impresiones del consumidor. De este mismo concepto se puede relacionar con el servicio, ya que esto a su vez permite establecer una capacitación constante del personal y con ello establecer directamente una mejora continua, de manera que sea percibido solo por el cliente.

Si la administración de la organización no está encaminada directamente a la mejora continua, la competencia se puede aprovechar de sus falencias y con ello establecer la manera en como poder sacar del mercado, a veces reduciendo el precio o transmitir un mensaje que conlleve a evitar que los consumidores regresen a la empresa, con ello teniendo como efectos una disminución de los beneficios posibles por ventas procesadas ya sea de manera mensual y de manera anual.



Para establecer un plan efectivo del marketing es necesario realizar un análisis de las urgencias de los clientes, plasmarlos directamente con sus requerimientos y una vez obtenidos su procesamiento, evaluar aquellas características más valoradas y obtener así un servicio de calidad. Para mantener directamente este trato es necesario que los mismos estén en una constante revisión, de manera que no baje su calidad, se establezcan posibles insatisfacciones o a su vez se establezcan otras gestiones como por ejemplo el robo de la idea por parte de la competencia.

### **2.11.2 Principio de la atención al cliente**

El valor agregado en una compañía debe estar acompañado directamente por un servicio que supere sus expectativas comparándolo con la oferta de otros competidores en el mercado y además con un precio competitivo. Es tarea del departamento de ventas siempre evaluar el servicio y con ello siempre incentivar a la mejora del cambio, una vez obtenido un servicio acorde a las expectativas del cliente, estos deben de colocarse en la mente del consumidor y con ello asegurar una cuota de mercado.

La superación de las expectativas siempre debe ser el objetivo de toda organización ya que se diferencia del mercado y una vez obtenido su posicionamiento se logrará establecer empatía en el servicio recibido por parte de los clientes. Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas d los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua.

### **2.12 Análisis de la gestión del cambio en las organizaciones.**

Dentro del esquema organizacional, además de servir a los administradores para definir obligaciones, responsabilidades, objetivos y contribución hacia la empresa, permite establecer controles a través de un puesto de trabajo que permita notificar al departamento de Recursos Humano sobre posibles cambios en la empresa.

Estos cambios pueden ir desde la forma de trabajar del empleado, hasta el cambio de procesos que se realizan de manera diaria. Con esto se trata de definir la importancia de un plan que permita capacitar al empleado sobre las nuevas condiciones de trabajo y que el impacto por el aprendizaje que pueda tener no afecte directamente al rendimiento de la compañía. Independientemente si la organización se dedique a la comercialización de bienes, prestación de servicio o procesamiento de un producto, el costo del aprendizaje siempre abarca un rubro

que debe ser considerable dentro del flujo de efectivo, o que afecta a la imagen de una organización.

### **2.12.1 Desarrollo organizacional**

Dentro del desarrollo organizacional encaminado hacia la optimización de recursos, se desarrollan cambios dentro del ambiente laboral, de los cuales se pueden diferenciar cuatro tipos que son: cambios estructurales, cambios estratégicos, cambios de personas, cambios de procesos.

Para lo cual los administradores deben tener planes contingentes para que los empleados se familiaricen con estos nuevos factores internos, y que estos a su vez no sean un impedimento que afecte dentro de su diario laboral. Es importante analizar el efecto de la magnitud del cambio ya que en muchas ocasiones se necesita brindar una capacitación al personal que labora en la organización para que retorne a su desempeño normal y muy probablemente se desarrolle mejor dentro de sus actividades.

### **2.12.2 Factores que afectan a la organización**

Los factores que se manejan para el cambio organizacional son la cultura, la tecnología, la estructura y finalmente las personas (Woodman & King, 1978). Al momento de incluir un nuevo proceso o adecuarlo, se pueden presentar variables como: equipos, comunicación, fomentación de una cultura, y cambio del liderazgo.

Por otro lado también puede suscitarse la necesidad de una fijación de objetivos, requerir modelos de aprendizaje, fijar nuevos objetivos, realizar recomendaciones y recompensas (Robbins, 2004)

Para llevar a cabo un cambio exitoso dentro de una organización, se debe establecer las siguientes fases como son: la necesidad de un cambio, en donde se recopilan en que sectores de la organización se afecta directamente y a que puestos de trabajo involucra este cambio.

En la fase dos, se diagnostica el cambio, es decir que dentro de un documento se describe toda la información necesaria, sobre problemas, formas de trabajo y carga laboral que hay en los puestos de trabajo dentro de una organización y que actualmente es el punto de partida para implementar el cambio (Zapata, Murill, & Martínez, 2006).

En la fase tres, se lleva a cabo el proceso de planificación previo a la puesta en marcha de un plan para lograr el cambio en la organización, es decir se detallan estructuras, se asigna un borrador de nuevas tareas clasificadas en el personal y se diseña la nueva dirección que

obtendrá un departamento, conjuntamente con el perfil de liderazgo de la autoridad a cargo quien tiene la tarea de controlar y garantizar que su personal haga un trabajo de manera correcta (Alles, 2007) .

La implementación del cambio como tercera fase comprende, la aplicación del plan establecido en la planificación y luego mediante herramientas de medición, establecer el resultado de los nuevos procesos. Esta evaluación puede durar varios días ya que se busca determinar si la aplicación del cambio ha causado mejoras dentro del proceso diario de la organización y cuantificar las probabilidades de desarrollo económico se disponen con el nuevo esquema de trabajo (Agüero & Zayas, 2012).

Dentro de la organización incorporar un cambio es un proceso de planificación que requiere la medición del impacto en la forma de trabajar en los empleados y la capacitación de nuevas técnicas para la ejecución de las labores diarias. Por otro lado sin una planificación antes de aplicar el cambio, puede derivar en una posible baja del rendimiento del equipo del trabajo y afectar la imagen de la empresa hacia el cliente.

Establecer dentro de la organización un departamento de planificación y métodos que monitoree el funcionamiento de la empresa, con evaluaciones periódicas, concursos sobre la aplicación de políticas, y apertura para que los integrantes de una organización puedan emitir sus propios criterios sobre la forma como fijar políticas que mejoren su rendimiento en la compañía, y procurar que los procesos operativos se desarrollen de una manera automatizada.

### **2.12.3 Estudio organizacional.**

En el estudio organizacional se plantea el número de personas que se requieren para que el negocio funcione, todo basado en la necesidad de una atención de calidad y diferenciado de la competencia ya que al ser un producto intangible el cliente solamente regresa si está satisfecho. El estudio organizacional se divide en: estructura organizacional, descripción de funciones y presupuesto de nómina que representa el costo por mantener en relación de dependencia al personal.

La estructura organizacional se refiere al grado de jerarquía que tiene el personal dentro del proyecto y que a través de canales de comunicación garantizan el trabajo en conjunto de su personal. Esto es muy importante ya que directamente el personal va a tratar con el cliente y servirá como la puerta de entrada para la fidelización del segmento del mercado (Gan & Berdel, 2011).

El segundo punto es la descripción de funciones que limita la responsabilidad que lleva cada recurso humano dentro del proyecto. Una limitación de funciones garantiza que el modelo de negocios especialice a cada uno de sus operativos, siendo más rápidos, eficientes y eficaces cuando realizan su trabajo diario de manera que generen un beneficio mayor a la remuneración percibida de manera mensual o quincenal (Noe, 2013).

El tercer punto es el presupuesto de nómina que muestra el impacto de la remuneración en el modelo de negocios. Este punto conlleva a determinar cuánto cuesta para que el personal deba cumplir con su meta donde pueda justificar su trabajo, por otro lado permite determinar el punto de equilibrio del modelo de negocios cuando existe pérdida en la empresa. Parte de este presupuesto pasa al estudio financiero para aumentar el gasto de operación del negocio (Wayne, 2005).

#### **2.12.4 Análisis del cargo**

Según Castillo (2006) es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que deben reunir la persona que lo desempeñe.

Según Heizer (2004), indica que cuando analizamos y diseñamos los procesos de transformación de recursos en bienes y servicios, nos planteamos preguntas como las siguientes:

- ¿Está diseñado el proceso para lograr una ventaja competitiva en términos de diferenciación, respuesta o bajo costo?
- ¿El proceso elimina pasos que no agregan valor?
- ¿El proceso maximiza el valor para el cliente según lo percibe el cliente?
- ¿El proceso permitirá obtener pedidos?

Ciertas herramientas nos ayudan a comprender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son maneras sencillas para que tenga lo que sucede o debe suceder en un proceso. Se examina cuatro de ellas: diagramas de flujo, gráfica-tiempo, diagramas del proceso y diseño preliminar del servicio (Castillo, 2006).

En referencia al diagrama de flujo, es considerada la primera herramienta, ya que es un esquema o dibujo del movimiento de materiales, productos o personas. La gráfica de función de tiempo o mapeo del proceso, es una herramienta para el análisis y diseño del proceso, esto permite a los usuarios identifiquen y eliminen desperdicios, como pasos de más, duplicidades y demoras.

El diagrama de proceso comprende símbolos de tiempo y distancia, con la finalidad de ofrecer una forma objetiva, estructurada para analizar y registrar las actividades que conforman un proceso. Permiten centrar la atención en las actividades que agregan valor. Según afirma que el diagrama de flujo describe el flujo de información, clientes, empleados, equipo o materiales, a través de un proceso. No existe un formato preciso, por lo cual es posible dibujar el diagrama simplemente con cuadros, líneas y flechas, entre cada variable a identificar se describe:

- Tiempo total transcurrido.
- Pérdidas de calidad.
- Frecuencia de errores.
- Capacidad.
- Costo.

Algunas veces, los diagramas de flujo se dibujan sobre una distribución general de la instalación. Para elaborar este tipo especial de diagrama de flujo, el analista traza primero un bosquejo del área en la cual se desarrolla el proceso. Sobre una cuadrícula, traza la trayectoria que sigue la persona, el material o el equipo, usando flechas para indicar la dirección del movimiento o flujo.

### **2.12.5 Gráficas de procesos.**

Una gráfica de proceso es una forma de registrar todas las actividades que realiza una persona (o una máquina) en la estación de trabajo, al atender a un cliente (o al trabajar con materiales). Para nuestros presentes, hemos agrupado estas actividades en cinco categorías.

Operación, modifica, crea o agrega algo. Hacer una actividad con un taladro o atender a un cliente son dos ejemplos de operaciones.

Transporte mueve el objeto de estudio de un lugar a otro, a veces se le llama manejo de materiales. El objeto de estudio puede ser un material, una herramienta o una parte de un equipo. Un cliente que de un extremo al otro de un mostrador, una grúa que levanta una viga de acero

la lleva hasta un sitio determinado, un transportador que conduce un producto terminado de una estación de trabajo a la siguiente.

Inspección, revisa o verifica algo, pero sin hacerle si existen manchas en una superficie, pesar un producto y efectuar lectura, temperatura son ejemplos de inspecciones.

Retraso, se presentan cuando el objetivo se queda detenido de una acción posterior. El tiempo que transcurre durante la espera de un equipo, el tiempo dedicado a la limpieza, y el tiempo que las estaciones de trabajo permanecen ociosos porque no existe nada que hacer, son ejemplos de retrasos.

Almacenaje, ocurre cuando algo es apartado para usarse. Algunos ejemplos de almacenaje pueden ser cuando se descargan y se colocan en un almacén como parte del inventario; cuando un equipo se guarda en un lugar aparte después de utilizarlo; y cuando los documentos quedan en un archivo.

### **2.13 Marco conceptual**

**Cargo, puesto u oficio.-** Es el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido, que exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.

**Función o tarea.-** Es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado final específico el cual constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.

**Manual de cargos.-** Es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución.

**Descripción del cargo.-** Es la consignación ordenada y explícita de las características distintas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis.

### **Capítulo 3: Metodología de la investigación**

En el proceso de la oferta de servicios la empresa tiene la dura tarea de crear una experiencia única al cliente para que este se fidelice de la marca, ya sea mejorando tiempos de atención, dando un valor agregado que no tiene la competencia, o a su vez tener una característica única imposible de ser copiada. Sin embargo todo proceso que incurra realizarlo de manera rápida contempla un costo, el mismo que debe ser cuantificado y comparado con el beneficio que se obtiene.

Si en SCG Ecuador mejorar los tiempos de atención significa que debe contratar más personal, incurre que la nómina presupuestada debe de aumentar, esto quiere decir menos beneficio para la empresa y la necesidad de establecer más control a su personal. Por lo tanto la atención de la administración es comprobar si al aumentar el personal se puede soportar trabajos a realizar pero sin sacrificar la calidad del servicio ofertado, para lo cual se propone un nuevo plan estratégico para ganar mayor participación de mercado y así explotar al máximo al personal contratado.

Por otro lado también puede darse el escenario que la administración no este ejerciendo una presión adecuada en el compromiso que deben mostrar sus trabajadores, en tiempos de ocio que son remunerados por la compañía representando inmediatamente un gasto. En el presente capítulo de la metodología de la investigación se trata de recopilar información de la empresa en cuanto a sus procesos de selección, análisis de cargos y la forma de trabajo de sus empleados con la finalidad que los mismos sirvan como base para elaborar la situación actual del problema y la definición de los puntos críticos.

Para Gómez (2006), realizar una metodología de la investigación contempla los siguientes pasos a seguir:

- Diseño de la investigación.
- Metodología para el tratamiento del análisis de datos.
- Definición de la población y muestra del proyecto.
- Herramientas de recolección de datos.
- Presentación de resultados.

### 3.1 Diseño de la investigación.

“El punto de partida para el tratamiento del problema es el diseño de la investigación, el cual da las bases para el procesamiento de los datos y la elección de las herramientas que el investigador emplea para determinar el inconveniente en estudio” (Hurtado, 2014). Para Moguel (2005) existen dos tipos de investigación que se pueden utilizar como diseño, estos se muestran a continuación:

Tabla 4.

*Diseños de investigación.*

	<b>Exploratoria</b>	<b>Concluyente</b>
Objetivo	Proporcionar ideas	Probar hipótesis específicas
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso flexible</li> <li>- Muestra pequeña y no representativa.</li> <li>- Análisis de datos cualitativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso estructurado y formal.</li> <li>- Muestra grande y representativa.</li> <li>- Análisis de datos cuantitativos.</li> </ul>
Resultado	Por lo general va seguida de una investigación concluyente.	Los descubrimientos se utilizan en la toma de decisiones.
Tipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista en profundidad.</li> <li>- Reuniones de grupo.</li> <li>- Técnicas proyectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptivos</li> <li>- Causales.</li> <li>- Transversales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuestas.</li> <li>○ Observación.</li> </ul> </li> <li>- Longitudinales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Panel</li> </ul> </li> <li>- Experimentación.</li> </ul>



En la tabla 4 se muestra que el tipo de investigación que se asemeja para comprobar la hipótesis es la concluyente, ya que busca la comprobación de una hipótesis que para el tema en análisis es encontrar el beneficio de proponer una mejora continua en el modo de atención al cliente (Bisquerra, 2011).

El objetivo principal de los diseños concluyentes es el de probar o contrastar hipótesis específicas, resultantes de las ideas obtenidas en las etapas anteriores, ya definidas (Bigne & Cuenca, 2012). Las características más importantes que identifican este tipo de diseño son tres:

Procesos más estructurados y formales que se los utiliza en investigación exploratoria, por ejemplo cuando se realiza una encuesta, técnica típica en investigación concluyente, se sigue un proceso riguroso que comienza con la elaboración sistemática de un cuestionario en el que se definen las preguntas y sus alternativas de respuesta (Rodríguez, 2005). Las preguntas realizadas y las alternativas de respuesta se corresponden con unos formatos y unas escalas prefijas. Dichos formatos de preguntas y tipo de escalas son aplicables a cualquier cuestionario.

Las muestras utilizadas en investigación concluyente son grandes, lo que supone que son significativas en términos estadísticos. En este tipo de investigación el objetivo es sacar conclusiones que permitan tomar decisiones a los directivos de marketing. Es necesario probar hipótesis, extrapolando las conclusiones a toda la población analizada. Por esta razón, en estos diseños sí es importante el tamaño de la muestra al igual que la selección de la misma, en este caso porque la muestra debe reproducir las características de la población analizada.

El análisis de datos que permite un diseño concluyente es de tipo cuantitativo. Los datos obtenidos en una investigación concluyente tienen un tratamiento estadístico. Como excepción a esta característica hay que señalar el caso de la observación donde, en ocasiones, sí se produce un tratamiento estadístico, pero no es lo más habitual. Los resultados obtenidos en una investigación concluyentes se utilizan en la toma de decisiones.

En este subtema se describe las principales técnicas de investigación concluyente diferenciando entre: investigación descriptiva transversal, investigación descriptiva longitudinal e investigación causal.

### **3.1.1 Investigación descriptiva transversal.**

La investigación descriptiva transversal supone un corte en el tiempo para analizar, en ese momento concreto, determinados aspectos y sacar conclusiones, sin fundamentar el procedimiento en la búsqueda de relaciones causa – efecto. Las principales técnicas utilizadas, en este caso son la encuesta y la observación.

Como la investigación llega a resultados de determinar las causas o puntos críticos, agregando o identificando el efecto para dar una solución, el tipo de investigación descriptiva transversal se asemeja al modelo que se trata de proyectar a la investigación. Sin embargo se espera que la investigación longitudinal y causal también agregue un aporte a la recolección de datos y su posterior análisis. Por lo tanto en este punto se tiene identificado las técnicas de recolección de datos que son la observación, la entrevista y la encuesta, los cuales se detallan en los puntos posteriores al presente capítulo.

### **3.1.2 Investigación descriptiva longitudinal.**

La investigación descriptiva longitudinal permite medir el efecto del tiempo en cada una de las variables analizadas. No es una técnica que fundamente su procedimiento en la búsqueda de relaciones causa – efecto. La técnica del panel se desarrolla a través de institutos expertos de investigación de mercados y una vez elaborado se convierte en una fuente secundaria de gran importancia para las empresas de diferentes sectores de consumo. Las características más relevantes de este tipo de técnica son las siguientes:

El panel lo desarrollan institutos de investigación especializados.

En el panel se trabaja de forma continuada en el tiempo, es lo que se denomina una técnica de investigación longitudinal o continua, ya que la recogida de datos es constante, no se toma en un momento determinado y único. Precisamente una de las ventajas del panel es que permite analizar el efecto del tiempo sobre las distintas variables sometidas a medición. La muestra utiliza en el panel es amplia, significativa estadísticamente hablando.

Se considera una muestra constante, ya que sus elementos no se cambian, excepto que dejen de pertenecer a su público objetivo. Por ejemplo, en un panel formado por familias con niños hasta dos años, se tendrán que renovar aquellas familias cuyos hijos superen los dos años.

No obstante, siempre es necesario que en un panel existan unidades muestrales de reserva ya que, en un momento dado, un elemento de la muestra puede decidir que no continúa.

### **3.1.3 Investigación descriptiva causal.**

La investigación causal es aquella que fundamenta su procedimiento en las relaciones causa – efecto. La experimentación se considera como técnica de tipo causa. En el caso de las decisiones comerciales, se analizan habitualmente los efectos que, sobre las ventas, pueden tener aspectos como la aplicación de diferentes precios, diferentes regalos promocionales, distintos diseños de envase, distintas políticas de formación o motivación de los vendedores. En este caso de investigación se busca saber el tipo de control para luego obtener conclusiones posteriores a la puesta en marcha de la propuesta.

Este tipo de investigación no se aplica en el desarrollo ya que el proyecto termina en una propuesta sujeta a un estudio de factibilidad que demuestra la viabilidad de la alternativa, de manera que los gerentes no solamente observen los beneficios sino que estén seguros de recuperar el costo en el corto plazo.

## **3.2 Metodología para el tratamiento del análisis de datos.**

La metodología a emplear es de tipo analítico en combinación con un análisis sintético. Esto normalmente se da luego de la recolección de datos en la que los sujetos investigados son expuestos a una serie de preguntas en las cuales se tiene que concluir en la problemática del proyecto o puntos críticos que generan el problema (Namakforoosh, 2015).

Por otro lado para la elaboración de la propuesta se toma un tipo de análisis deductivo a partir de información general sobre el problema, esto quiere decir emitir un criterio que este sujeto en libros y que al mismo tiempo sea una solución al problema, o que genere la respuesta a criterios que lo generan (Malhotra, 2012). Aquí se centra en conocer los motivos por los cuales los clientes se sienten desmotivados.

## **3.3 Definición de la población y muestra del proyecto.**

### **3.3.1 Población**

La población es el conjunto de individuos que mantiene una característica en común y que participan de manera directa o indirecta en el problema y de los cuales se espera una respuesta satisfactoria cuando se dé la solución (Hurtado, 2014). Para la cuantificación de la

población, se plantea manejar dos tipos el cliente interno y el cliente externo, de manera que se pueden obtener datos de dos versiones del problema y llegar a un punto de inflexión donde ambos sean atendidos, para el cliente interno mejores herramientas para realizar su trabajo y para el cliente externo mejor trato en cuanto a la entrega de su servicio.

Para determinar el cliente externo se consultó a la gerencia de SCG Ecuador el número de clientes que maneja actualmente cuyo facturación muestra que durante todo el año en promedio ha tenido 100 clientes

Tabla 5

*Promedio de clientes SCG Ecuador S.A.*

Meses	Número de clientes
Enero	80
Febrero	89
Marzo	120
Abril	96
Mayo	121
Junio	120
Julio	94
Agosto	116
Septiembre	82
Octubre	95
Noviembre	79
Diciembre	102
Promedio	100

En la tabla 5 se muestra que en promedio la compañía ha tenido 100 clientes en toda su gestión durante el año, por lo cual se toma como base para determinar la población del proyecto.

En cuanto al cliente interno está conformado por toda la organización distribuido de la siguiente manera: dos accionistas, un gerente general, un contador, un tesorero, un asistente contable, un coordinador y 8 diseñadores gráficos, es decir un total de 15 personas.

### **3.3.2 Muestra**

*“La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población”* (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006). Como el proyecto dispone de una población finita basada en el listado de los clientes se emplea la fórmula de población finita del proyecto, la cual se muestra:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2 N - e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = el nivel de muestra que se emplea.

N = el nivel de población a utilizar

$\sigma$  = Es la desviación estándar de toda la población, normalmente es del 0.5

Z = es el punto crítico en base al nivel de confianza, en el proyecto es de 1.96 o 95%

e = error de la muestra o fuera de los límites de confianza, en el proyecto es del 0.05

Reemplazando la fórmula al proyecto se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{100 \cdot 0,5^2 \cdot 1.96^2}{0,05^2(100 - 1) + 0,5^2 \cdot 1.96^2}$$

n = 80 personas a consultar.

Para el caso del cliente externo no se realiza la aplicación de la fórmula de la muestra ya que 15 personas es un número que es manejable.

A continuación se muestra las herramientas a emplear en la recolección de datos.

### **3.4 Herramientas de recolección de datos.**

En el proyecto se presentan dos tipos de recolección de datos, una al gerente para evidenciar el problema de la investigación y el otro las encuestas de los clientes, cuyos formatos se muestran a continuación.

Formato de la entrevista.

Dirigido: Gerente General.

1. ¿Existe exceso de carga laboral?
2. ¿Se sienten a gusto con el paquete remunerativo que ofrece la empresa?
3. ¿De qué manera se motiva a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva?
4. ¿Cómo se maneja la situación frente a la falla de un empleado?

5. ¿Qué otras medidas se deben tomar para mejorar el servicio al cliente en la empresa?
6. ¿Los trabajadores cuentan con todas las condiciones adecuadas para su efectivo desempeño?
7. ¿Los trabajadores cuentan con metas que cumplir?
8. ¿Existe algún manual o políticas para la atención a los clientes?
9. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de atender a los clientes?
10. ¿Los trabajadores se encuentran capacitados en ventas y atención al cliente?
11. ¿Cree que los trabajadores necesitan recibir capacitaciones en servicio al cliente?

### 3.5 Formato de la encuesta cliente externo.

Tabla 6.

Formato de encuesta atención al cliente externo..

<b>ENCUESTA</b>	
<b>Servicio al Cliente</b>	
<b>Edad:</b> 18 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 32 <input type="checkbox"/> 33 a 39 <input type="checkbox"/> 40 a 46 <input type="checkbox"/> 47 a 53 <input type="checkbox"/> 54 en adelante <input type="checkbox"/>	<b>Género:</b> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>
<b>Situación Laboral:</b> Dependiente <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/>	<b>Actividad:</b> _____
PREGUNTAS	Muy de 5 acuerdo Algo de 4 acuerdo Es 3 indiferent Algo 2 desacuerd Muy en 1 desacuerd
1.- ¿Recibe un trato cordial por parte de los trabajadores de la empresa?	
2.- ¿Los trabajadores proyectan una imagen de honestidad y confianza?	
3.- ¿Obtiene respuesta de cada una de sus interrogantes o dudas?	
4.- ¿Se gestiona el trabajo en el tiempo solicitado o pactado?	
5.- ¿Los trabajadores se muestran dispuestos a ayudar a los clientes?	
6.- ¿Las instalaciones donde recibe el servicio son adecuadas?	
7.- ¿Se brinda información clara y comprensible a los clientes?	
8.- ¿Cuándo solicito el servicio, no tengo inconvenientes en contactar a la persona que puede resolver mis dudas?	
9.- ¿Han solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas?	
10.- ¿Cuándo acudo a la empresa sé que encontraré las mejores soluciones?	
11.- ¿He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?	
12.- ¿El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?	
13.- ¿Se debe capacitar a los trabajadores en atención al cliente?	

Nota: Investigación de campo.

### 3.6 Formato de la encuesta cliente interno.

Tabla 7.

*Formato de encuesta atención al cliente interno.*

<b>ENCUESTA</b>	
<b>Servicio al Cliente</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre</b>
1.- ¿Existe un buen ambiente laboral en su trabajo?	
2.- ¿Alguna vez ha recibido capacitaciones sobre sus actividades diarias?	
3.- ¿Existe una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?	
4.- ¿Tiene todos los recursos para desempeñar su trabajo de manera eficiente?	
5.- ¿La empresa realiza una evaluación de su gestión?	
6.- ¿Existe una colaboración por parte de su jefe directo en cuanto a cómo debe realizar su trabajo?	
7.- ¿Considera que las multas afectan su rendimiento laboral?	
8.- ¿Cuándo existe una dificultad laboral en la compañía, recibe ayuda de sus compañeros?	
9.- ¿Considera que la forma de dirección de su jefe directo aporta con mejorar el rendimiento laboral?	
10.- ¿Considera usted que existen en la organización compañeros que retrasan su trabajo?	
11.- ¿Actualmente usted ve que en la compañía existe un futuro desarrollo profesional?	
12.- ¿Considera usted que debe de existir un plan de carrera en la compañía en el cual usted pueda beneficiarse?	
13.- ¿Para obtener un crecimiento laboral en su compañía, usted que opciones tomaría?	
14.- ¿Qué tipos de incentivos considera necesarios para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo?	

Nota: Investigación de campo.



### 3.7 Presentación de resultados cliente externo

Tabla 8.

*Trato cordial por parte de los trabajadores.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	14	17.50%
En desacuerdo	27	33.75%
Totalmente en desacuerdo	39	48.75%
Total	80	100.00%

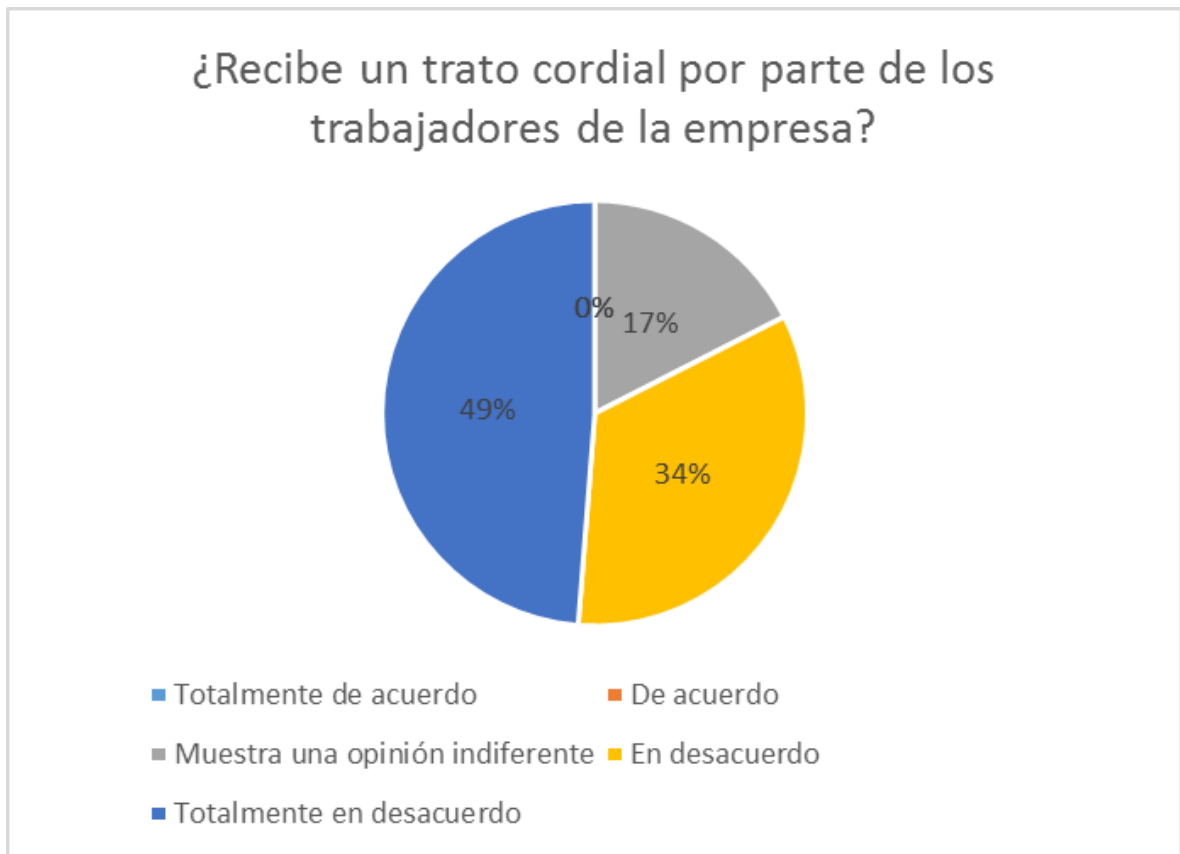


Figura 12. Trato cordial por parte de los trabajadores.

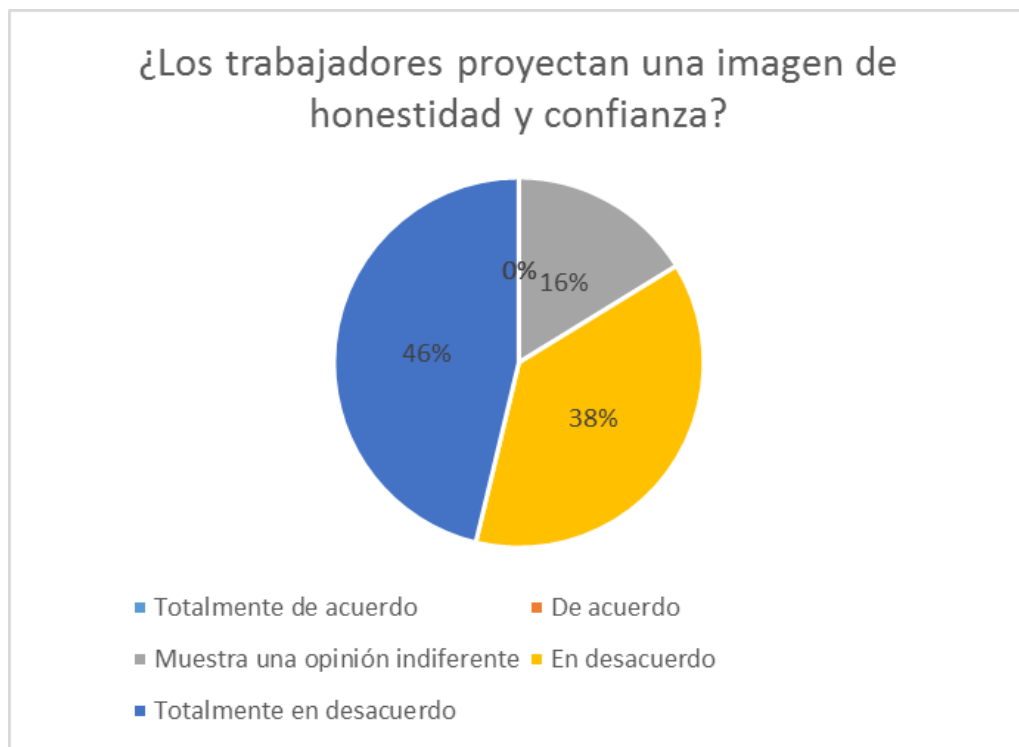
Análisis.

En la figura 12 se muestra que el 49% está en total desacuerdo de recibir un trato amable por los trabajadores, el 34% está en desacuerdo, y el 17% muestra una opinión diferente.

Tabla 9.

*Proyección de imagen de honestidad y confianza.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	13	16.25%
En desacuerdo	30	37.50%
Totalmente en desacuerdo	37	46.25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 13. Proyección de imagen de honestidad y confianza.*

Análisis.

En la figura 13 se muestra que en cuanto a la imagen de honestidad indican que el 46% está totalmente en desacuerdo quiere decir que las personas no tienen una buena relación con el trabajador. El 38% está en desacuerdo.

Tabla 10.

*Respuesta oportuna a interrogantes.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	3	3.75%
En desacuerdo	35	43.75%
Totalmente en desacuerdo	42	52.50%
Total	80	100.00%

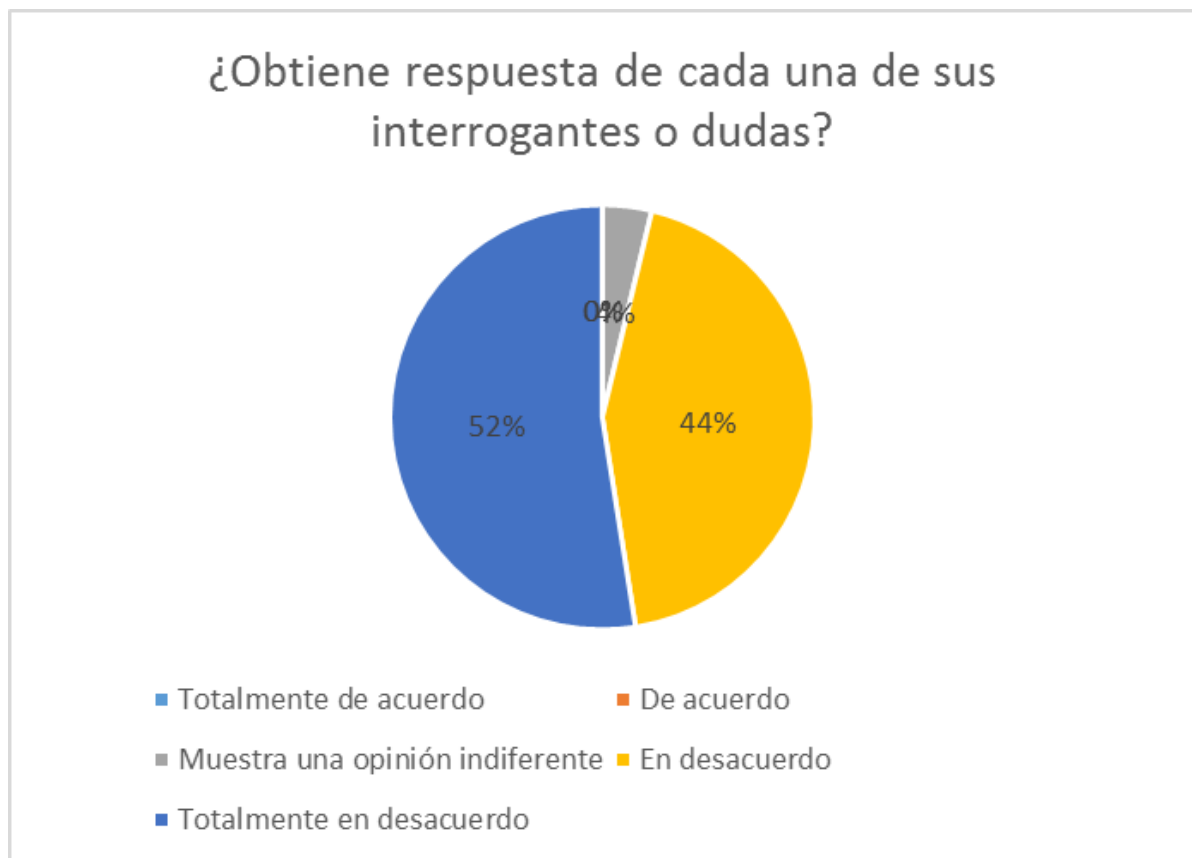


Figura 14. Respuesta oportuna a interrogantes.

Análisis.

En la figura 14 se muestra que el 52% está en total desacuerdo, en cuanto a la utilidad de respuestas que ofrecen los trabajadores a los usuarios, el 44% está en desacuerdo.

Tabla 11.

*Entrega de trabajo en el tiempo solicitado.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	9	11.25%
En desacuerdo	34	42.50%
Totalmente en desacuerdo	37	46.25%
Total	80	100.00%



Figura 15. Entrega de trabajo en el tiempo solicitado.

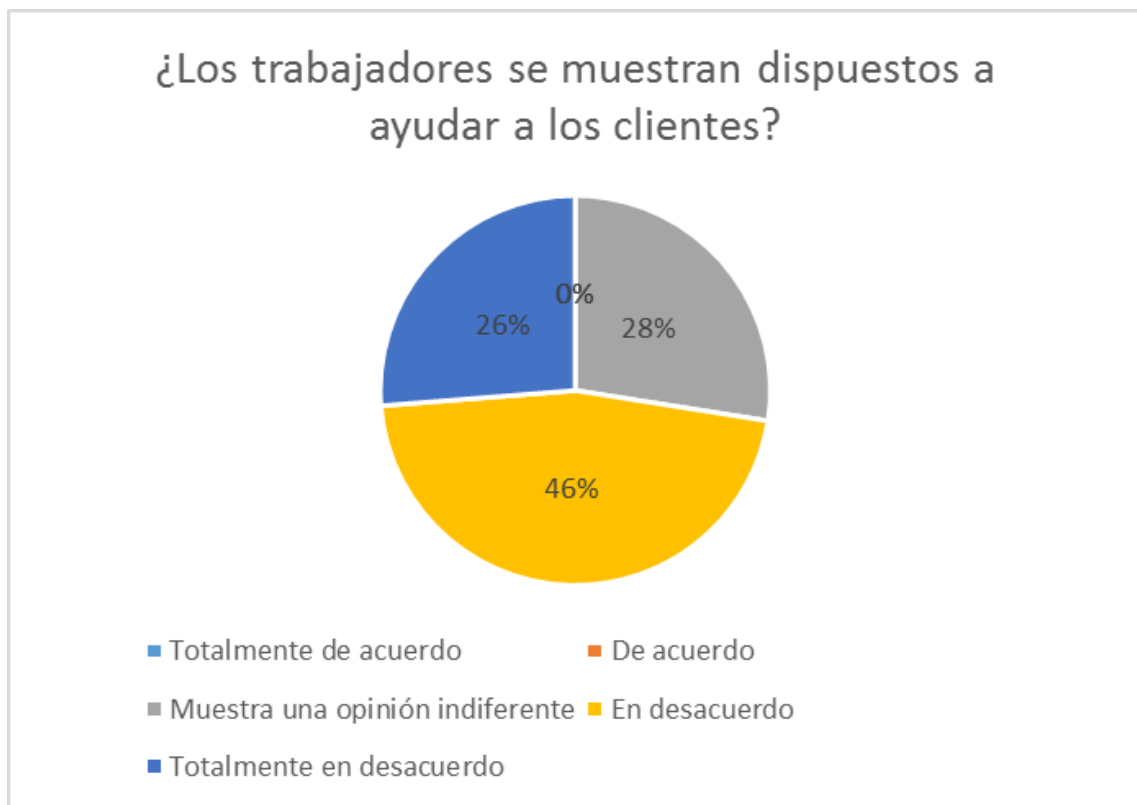
#### Análisis

En la figura 15, el 46% está en total desacuerdo con el tiempo que cumple el trabajador con el cliente, el 43% está en desacuerdo.

Tabla 12.

*Disposición de ayuda al cliente.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	22	27.50%
En desacuerdo	37	46.25%
Totalmente en desacuerdo	21	26.25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 16.* Disposición de ayuda al cliente.

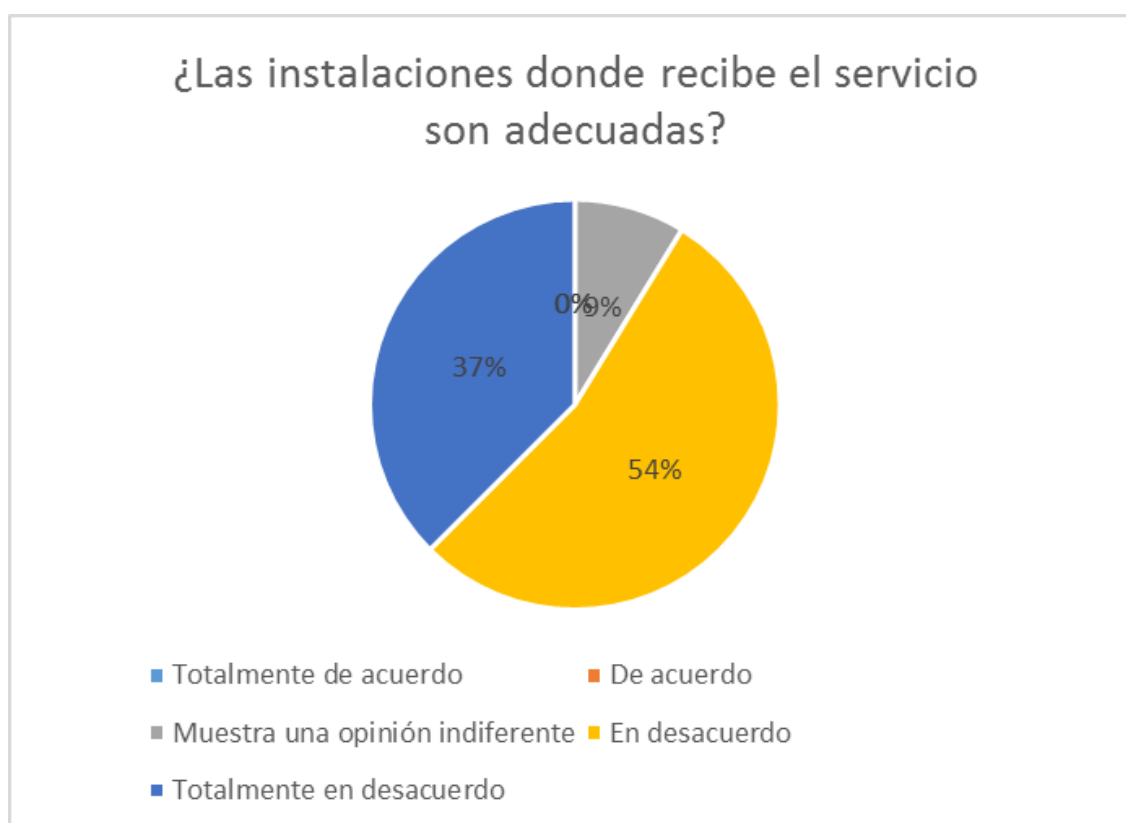
Análisis.

En la figura 16 se muestra que el 46% está en desacuerdo de recibir una ayuda con los clientes, el 26% está en total desacuerdo por lo que se infiere que el usuario este satisfecho con el servicio.

Tabla 13.

*Instalaciones adecuadas.*

<b>Detalle</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	7	8.75%
En desacuerdo	43	53.75%
Totalmente en desacuerdo	30	37.50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 17. Instalaciones adecuadas.*

**Análisis.**

El 54% indica que está en desacuerdo que las instalaciones estén óptimas en la atención, el 37% está en total desacuerdo, mientras que el 9% muestra una opinión diferente.

Tabla 14.

*Información clara y precisa.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	9	11.25%
En desacuerdo	37	46.25%
Totalmente en desacuerdo	34	42.50%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

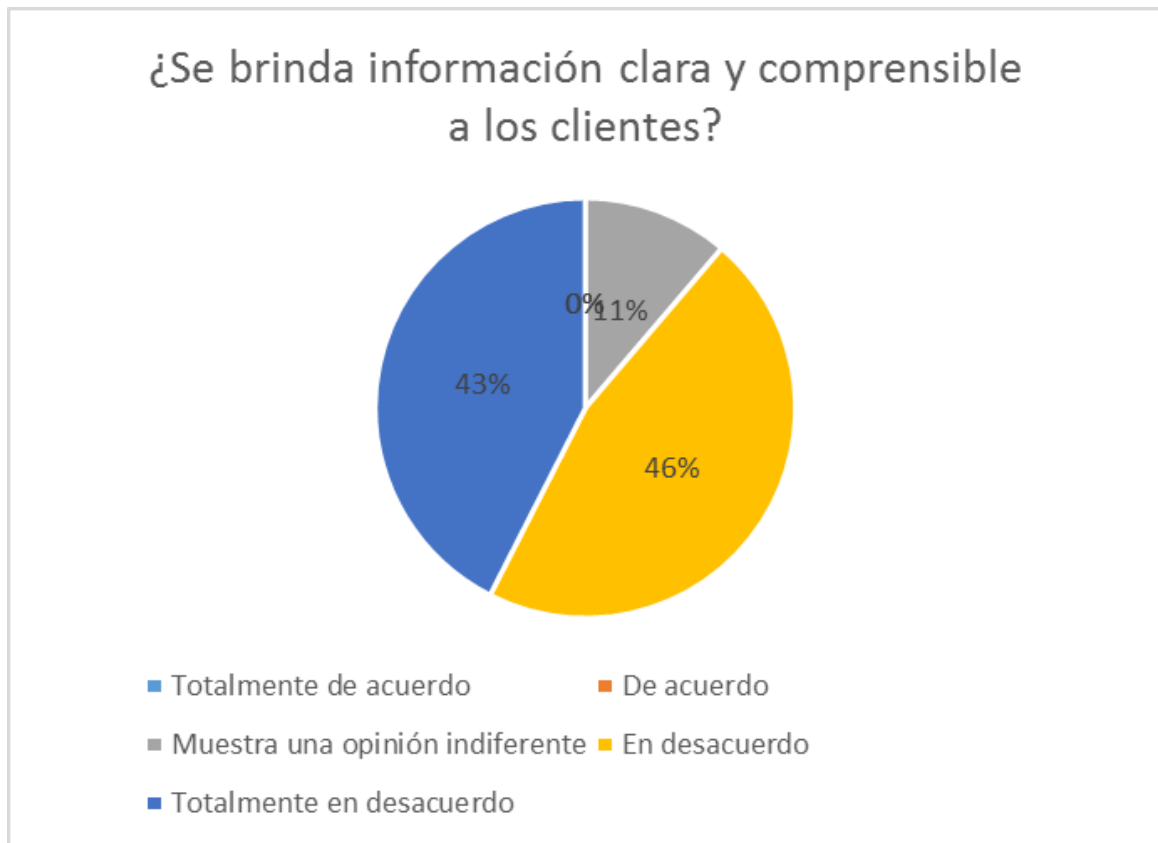


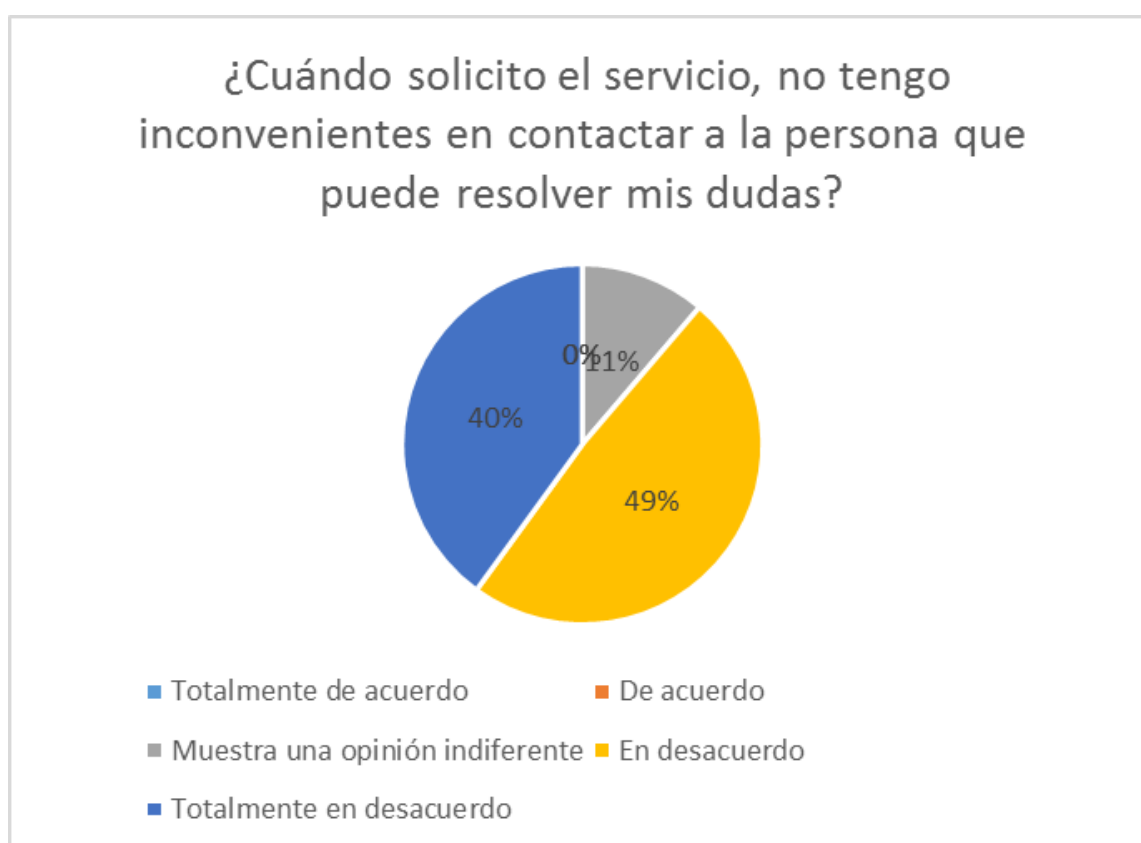
Figura 18. Información clara y precisa.

El 46% indica que están en desacuerdo recibir una atención comprensible con los clientes, el 43% está totalmente en desacuerdo, el 11% muestra una opción indiferente.

Tabla 15.

*Existe una comunicación efectiva.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	9	11.25%
En desacuerdo	39	48.75%
Totalmente en desacuerdo	32	40.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 19* Existe una comunicación efectiva.

En la figura 19 se muestra que el 49% está en desacuerdo, el 40% está totalmente en desacuerdo, y el 11% muestra una opinión diferente, sobre los inconvenientes en contactar a la persona que puede resolver sus dudas.



Tabla 16.

*Efectividad en las soluciones.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	13	16.25%
En desacuerdo	30	37.50%
Totalmente en desacuerdo	37	46.25%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

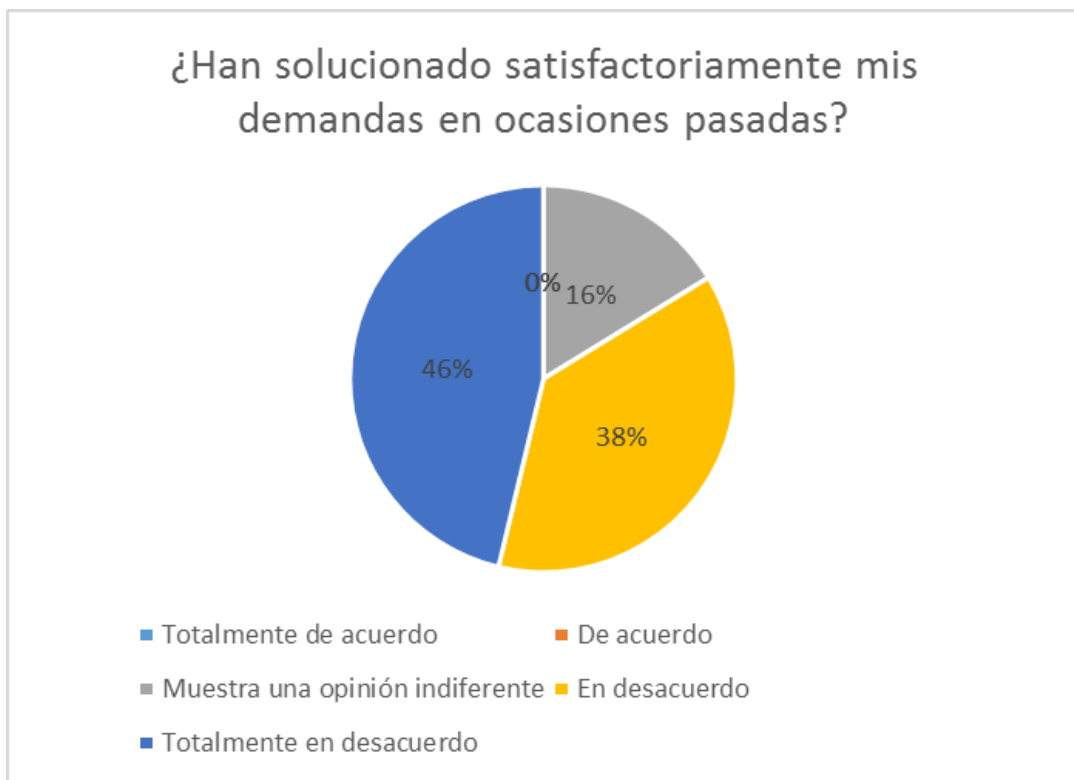


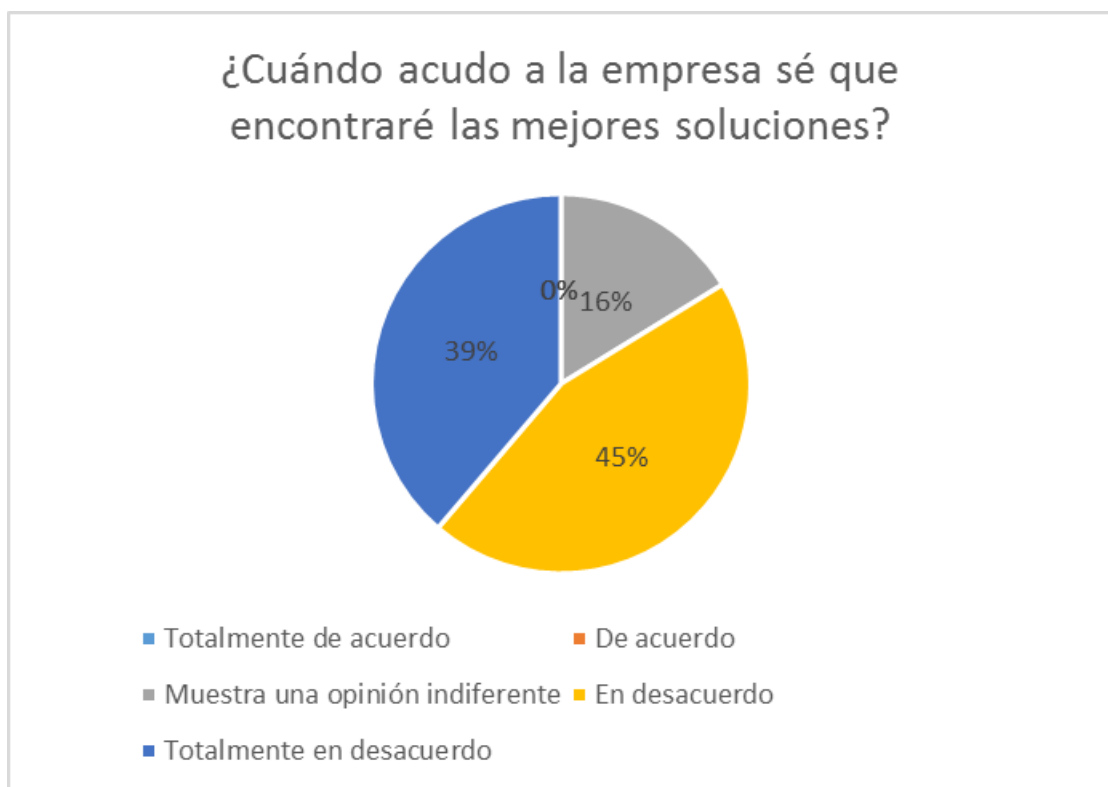
Figura 20. Efectividad en las soluciones.

En la figura 20 se muestra que el 46% está en desacuerdo, el 38% está totalmente desacuerdo, y el 16% muestra una opinión diferente, sobre soluciones satisfactorias en las demandas del usuario.

Tabla 17.

*Confianza en el equipo de trabajo.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	13	16.25%
En desacuerdo	36	45.00%
Totalmente en desacuerdo	31	38.75%
Total	80	100.00%



*Figura 21. Confianza en el equipo de trabajo.*

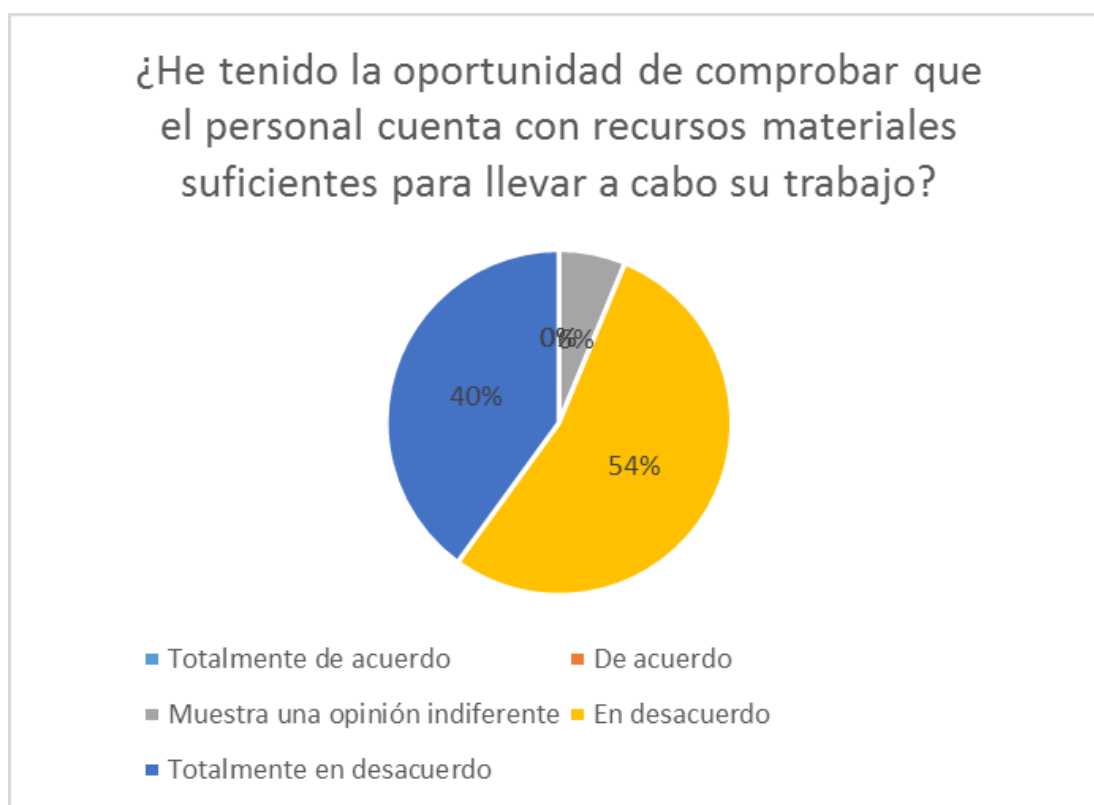
Análisis.

En la figura 21 se muestra que el 45% está en desacuerdo, el 39% está totalmente desacuerdo, y el 16% muestra una opinión diferente, sobre los las soluciones que encuentran en la empresa.

Tabla 18.

*Recursos suficientes de trabajo.*

<b>Detalle</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	5	6.25%
En desacuerdo	43	53.75%
Totalmente en desacuerdo	32	40.00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 22. Recursos suficientes de trabajo.*

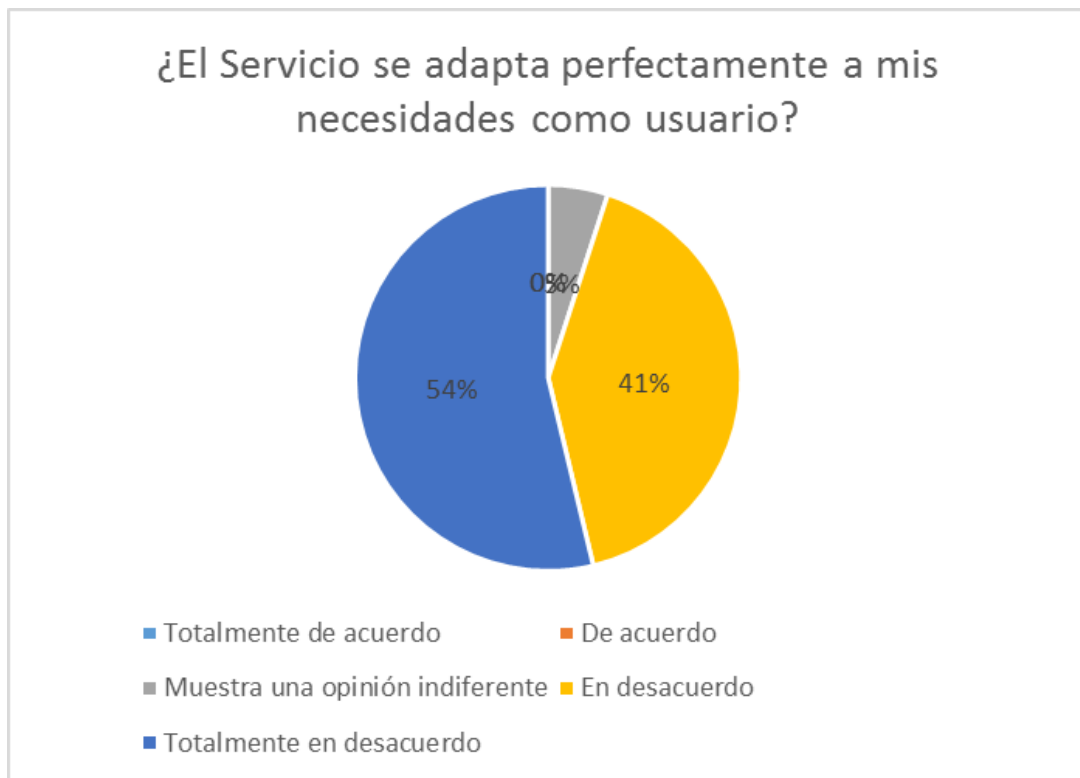
**Análisis.**

En la figura 22 se muestra que el 54% está en desacuerdo, el 40% está totalmente en desacuerdo, y el 6% muestra una opinión diferente, sobre los los materiales que emplean el personal al realizar el trabajo.

Tabla 19.

*Servicio se adapta a las necesidades.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	4	5.00%
En desacuerdo	33	41.25%
Totalmente en desacuerdo	43	53.75%
Total	80	100.00%



*Figura 23. Servicio se adapta a las necesidades.*

Análisis.

En la figura 23 se muestra que el 54% está en desacuerdo, el 41% está totalmente en desacuerdo, y el 5% muestra una opinión diferente, sobre las necesidades al usuario.

Tabla 20.

*Necesidad de capacitación.*

Detalle	FA	FR
Totalmente de acuerdo	0	0.00%
De acuerdo	0	0.00%
Muestra una opinión diferente	9	11.25%
En desacuerdo	34	42.50%
Totalmente en desacuerdo	37	46.25%
Total	80	100.00%



Figura 24. Necesidad de capacitación.

Análisis.

En la figura 24 se muestra que el 46% está en desacuerdo, el 43% está totalmente en desacuerdo, y el 11% muestra una opinión diferente, sobre la necesidad de capacitar a los trabajadores.

### 3.8 Presentación de resultados cliente interno.

Tabla 21

*Ambiente laboral*

1.- ¿Considera usted que existe un buen ambiente laboral en su trabajo?	Total	Porcentaje
Nunca ____	1	6.67%
Casi nunca ____	4	26.67%
A veces ____	8	53.33%
Casi siempre ____	1	6.67%
Siempre ____	1	6.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

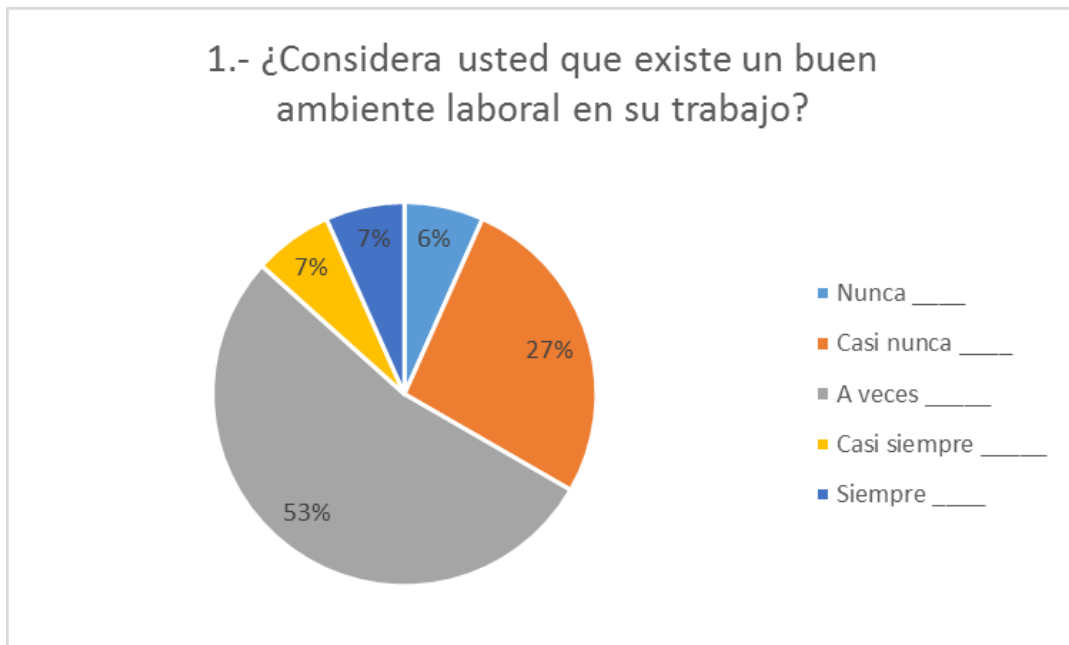


Figura 25. Ambiente laboral.

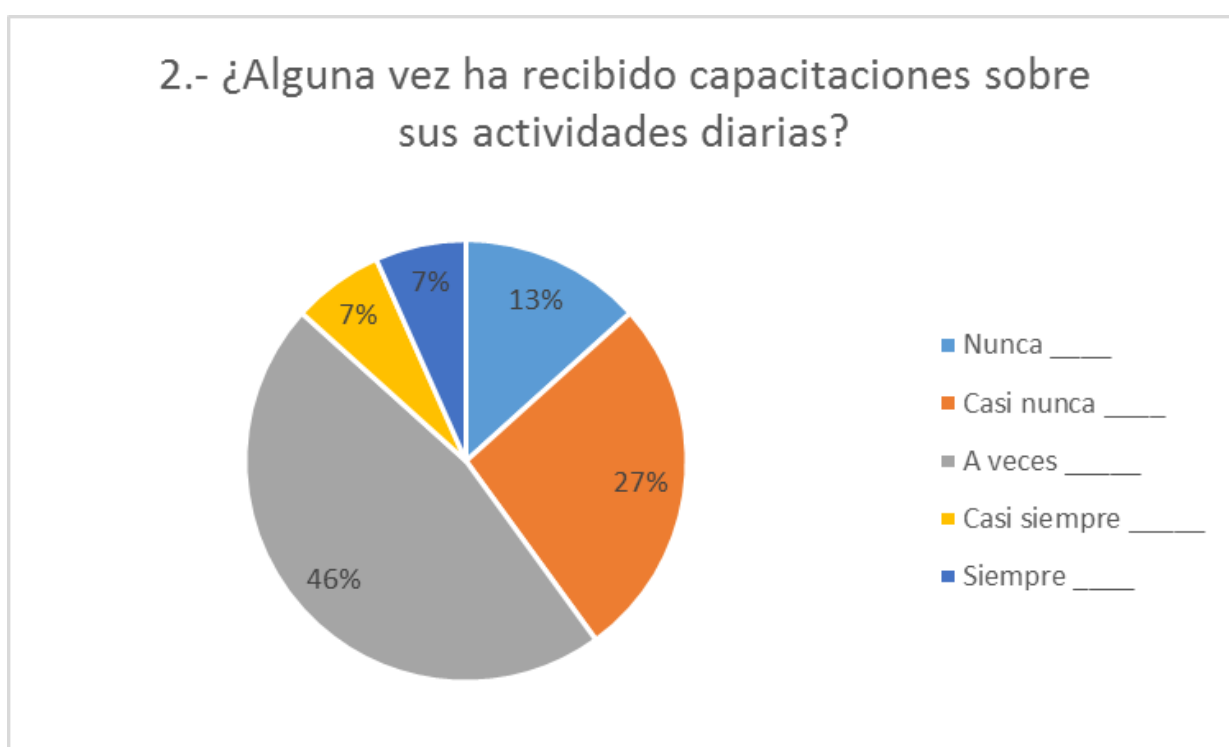
Análisis.

El 53% de los encuestados indica que a veces existe un buen ambiente laboral en el trabajo, el 27% casi nunca recibe un buen trato, y el 7% restante consideran que existe un buen trato hacia ellos.

Tabla 22

*Capacitaciones recibidas*

2.- ¿Alguna vez ha recibido capacitaciones sobre sus actividades diarias?	Total	Porcentaje
Nunca _____	2	13.33%
Casi nunca _____	4	26.67%
A veces _____	7	46.67%
Casi siempre _____	1	6.67%
Siempre _____	1	6.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 26. Capacitaciones recibidas*

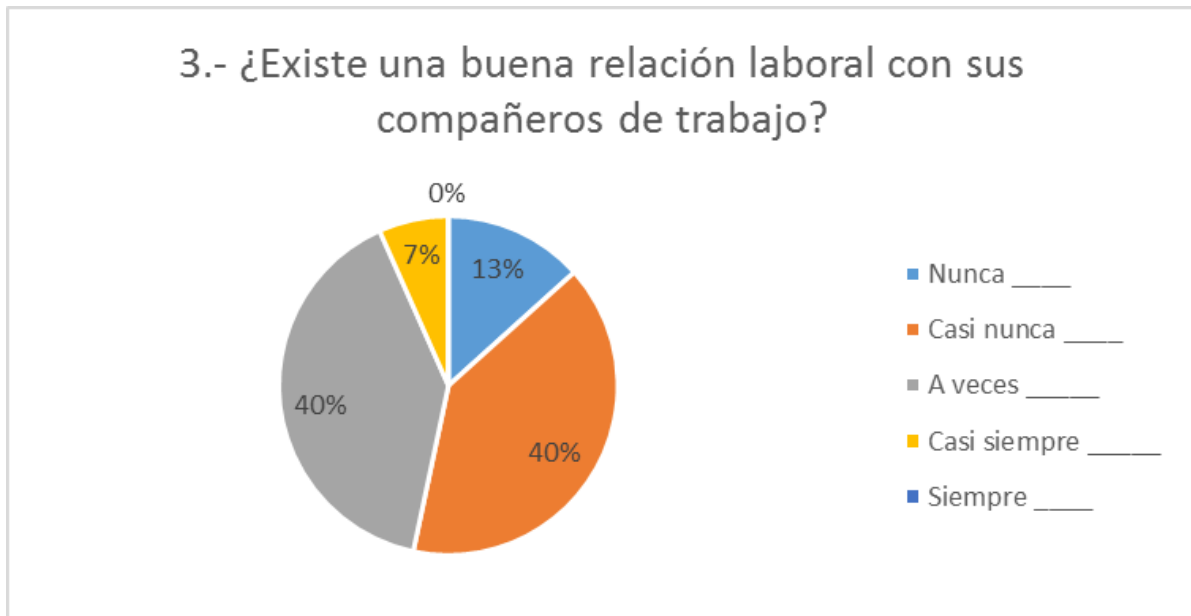
**Análisis.**

El 46% de los encuestas indica haber recibido una breve capacitación diaria, el 27% casi nunca afirma haber recibido una capacitación y la diferencia indica que si ha recibido algún tipo de guía para hacer su trabajo.

Tabla 23

*Relación laboral entre compañeros*

3.- ¿Existe una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?	Total	Porcentaje
Nunca _____	2	13.33%
Casi nunca _____	6	40.00%
A veces _____	6	40.00%
Casi siempre _____	1	6.67%
Siempre _____	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 27. Relación laboral entre compañeros*

**Análisis.**

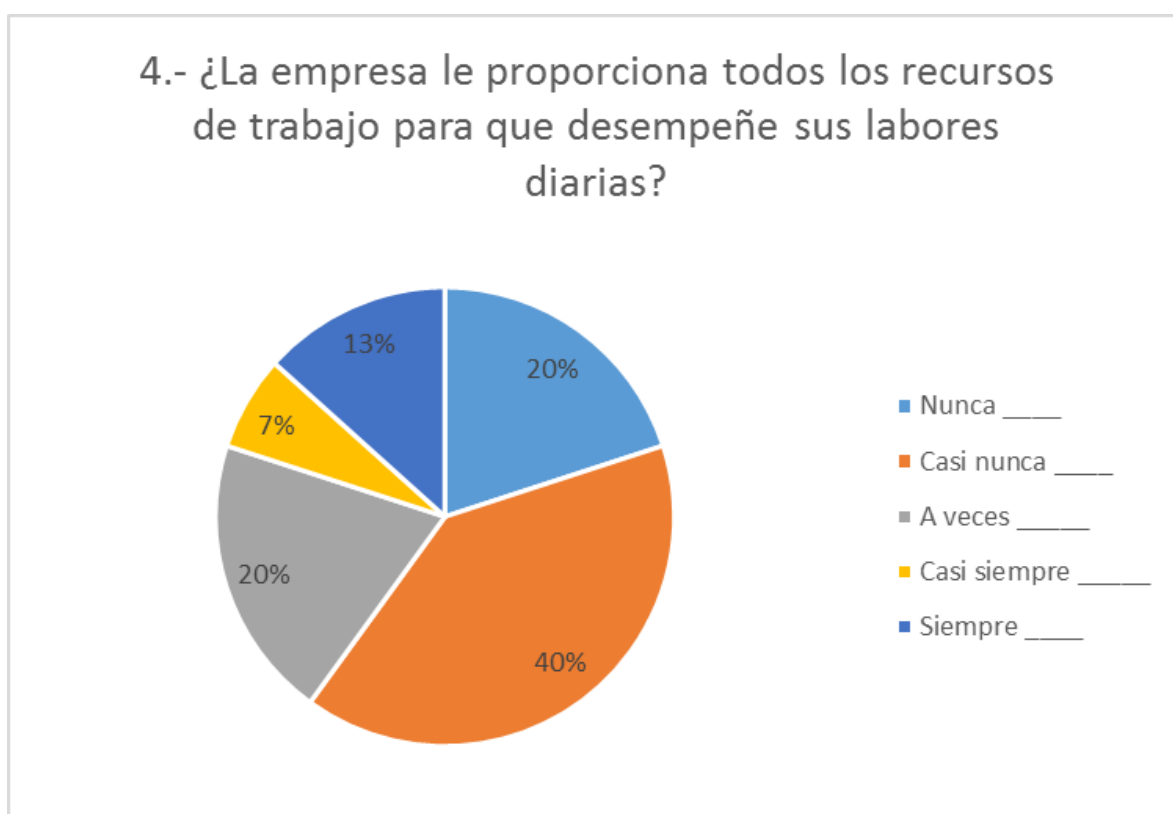
El 40% casi nunca y a veces afirma tener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, el 13% nunca dice que ha tenido una buena relación de trabajo, y el 7% indica que casi siempre se ha llevado bien con el recurso humano.



Tabla 24

*Recursos de trabajo necesarios*

4.- ¿La empresa le proporciona todos los recursos de trabajo para que desempeñe sus labores diarias?	Total	Porcentaje
Nunca _____	3	20.00%
Casi nunca _____	6	40.00%
A veces _____	3	20.00%
Casi siempre _____	1	6.67%
Siempre _____	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 28. Recursos de trabajo necesarios*

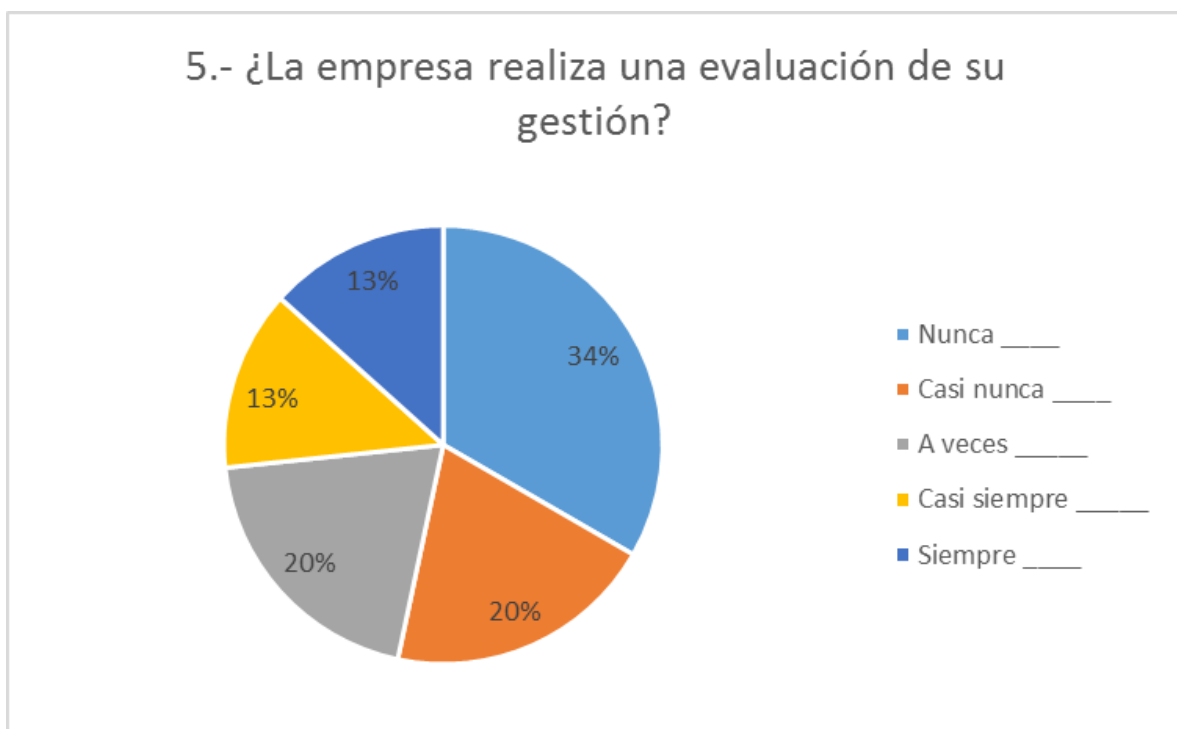
**Análisis.**

En la figura 28 se muestra que el 40% de los encuestados considera que casi nunca la empresa les proporcionen los recursos suficientes para realizar su trabajo, el 20% nunca, el 20% a veces y el resto indica que si tienen los materiales demandados.

Tabla 25

*Evaluación de gestión.*

5.- ¿La empresa realiza una evaluación de su gestión?	Total	Porcentaje
Nunca _____	5	33.33%
Casi nunca _____	3	20.00%
A veces _____	3	20.00%
Casi siempre _____	2	13.33%
Siempre _____	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 29. Evaluación de gestión*

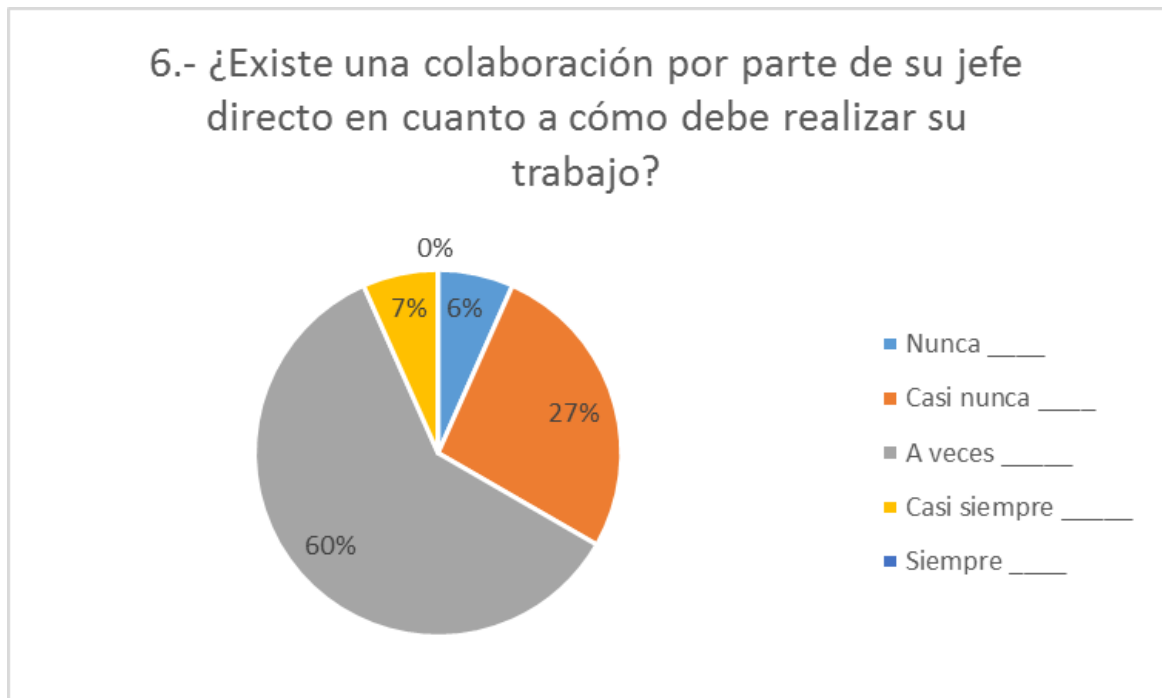
**Análisis.**

En la figura 29 se muestra que el 34% nunca está de acuerdo en cómo lo evalúan, el 20% casi nunca está de acuerdo y el 13% está de acuerdo con su evaluación.

Tabla 26

*Colaboración del jefe*

6.- ¿Existe una colaboración por parte de su jefe directo en cuanto a cómo debe realizar su trabajo?	Total	Porcentaje
Nunca _____	1	6.67%
Casi nunca _____	4	26.67%
A veces _____	9	60.00%
Casi siempre _____	1	6.67%
Siempre _____	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



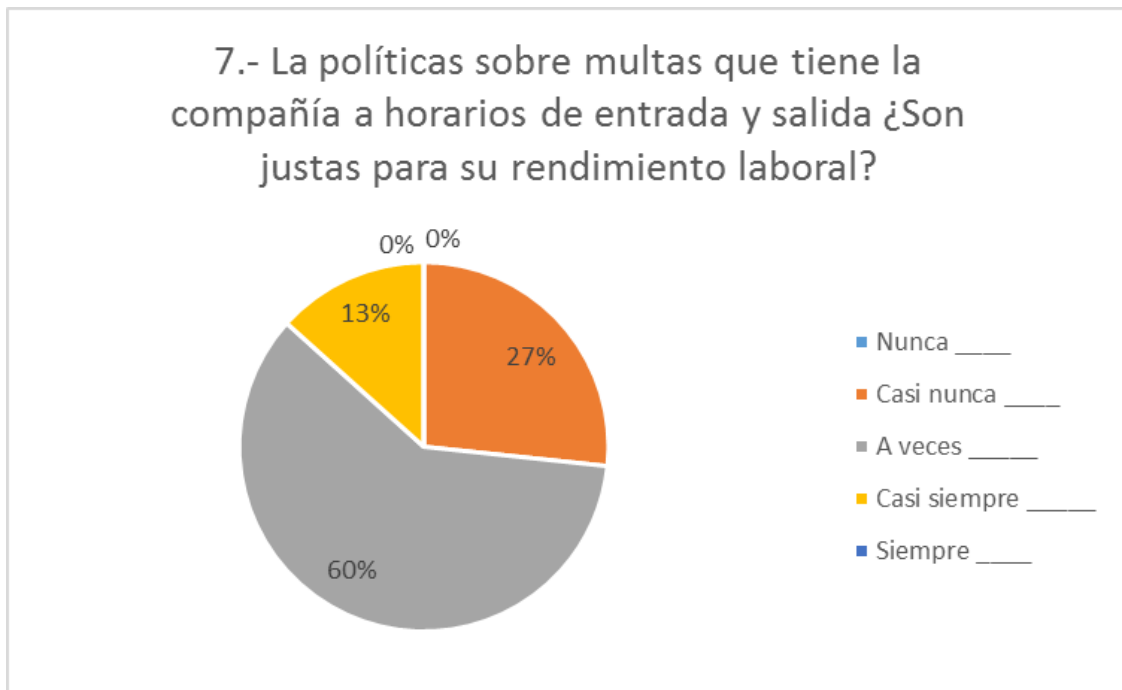
*Figura 30. Colaboración del jefe*

En la figura 30 se muestra que el 60% a veces considera que su jefe lo ayuda a guiar en su trabajo, el 27% casi nunca, el 7% casi siempre y el 6% nunca.

Tabla 27

*Multas por atrasos*

7.- La políticas sobre multas que tiene la compañía a horarios de entrada y salida ¿Son justas para su rendimiento laboral?	Total	Porcentaje
Nunca _____	0	0.00%
Casi nunca _____	4	26.67%
A veces _____	9	60.00%
Casi siempre _____	2	13.33%
Siempre _____	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 31. Multas por atrasos*

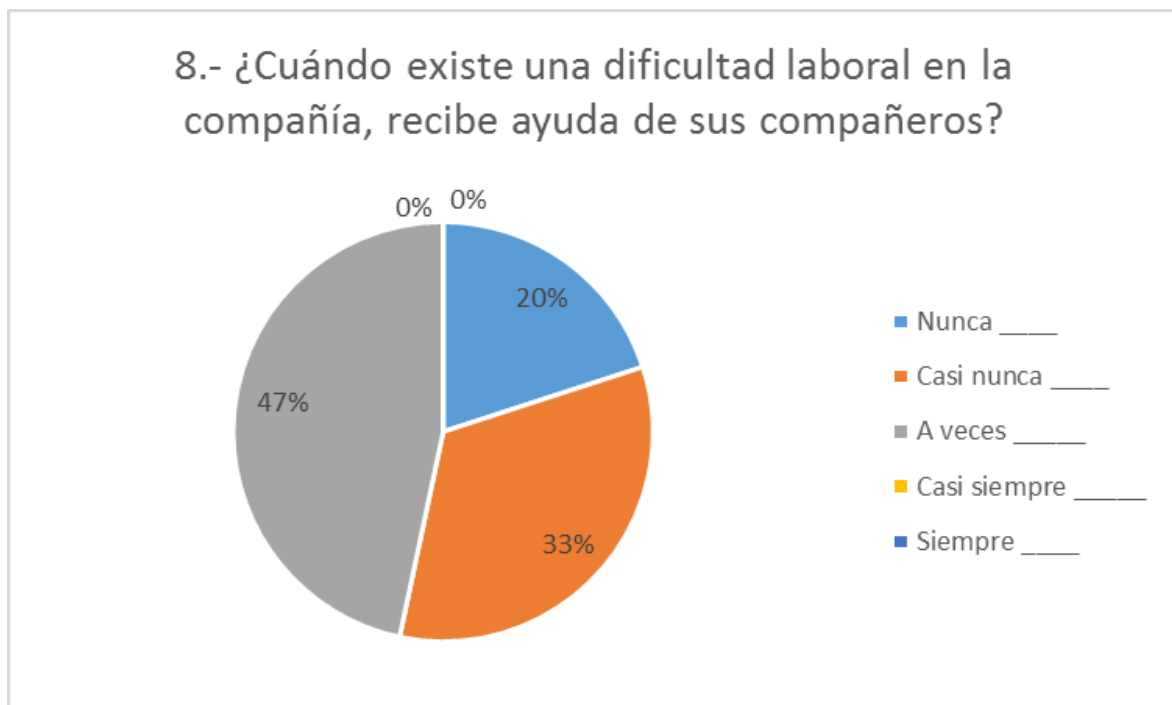
**Análisis.**

En la figura 31 se muestra que el 60% considera que a veces son justas las multas, el 27% indica que casi nunca está de acuerdo mientras que el 13% casi siempre está de acuerdo, no existe ninguna respuesta afirmativa de ello.

Tabla 28

*Dificultad laboral.*

8.- ¿Cuándo existe una dificultad laboral en la compañía, recibe ayuda de sus compañeros?	Total	Porcentaje
Nunca _____	3	20.00%
Casi nunca _____	5	33.33%
A veces _____	7	46.67%
Casi siempre _____	0	0.00%
Siempre _____	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 32. Dificultad laboral*

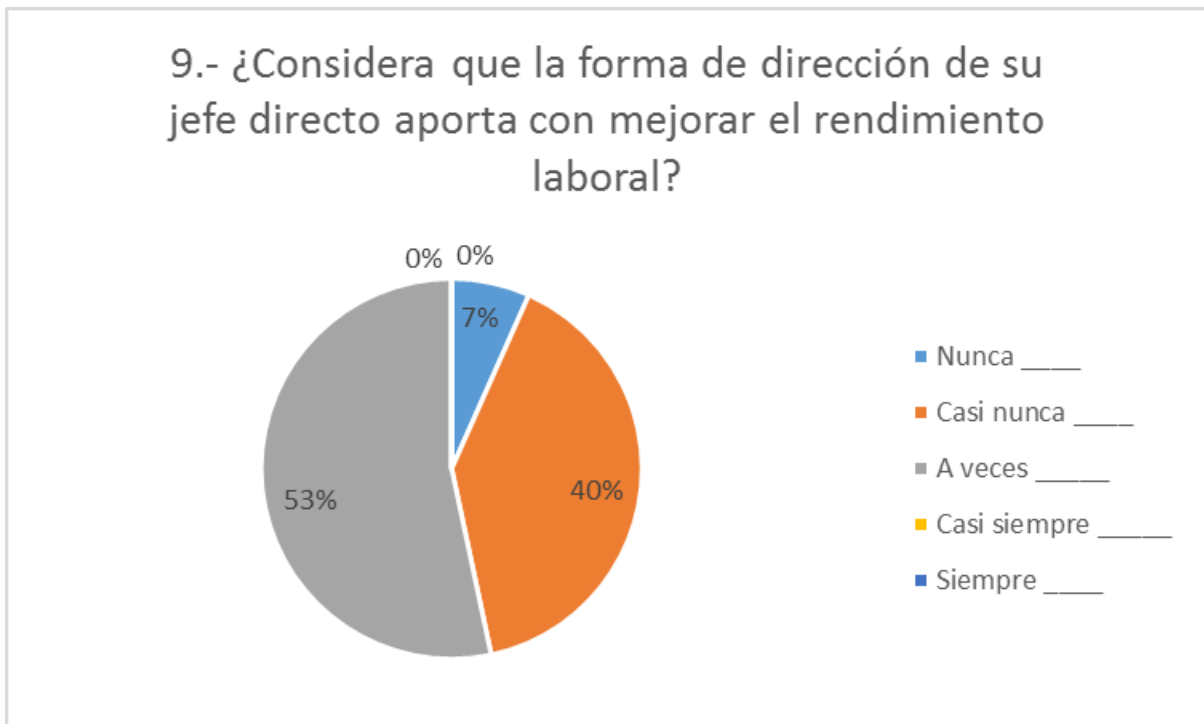
**Análisis.**

El 47% a veces está de acuerdo con la dificultad laboral que les ocasionan sus compañeros de trabajo, el 33% casi nunca comparte con criterios, el 20% nunca está de acuerdo con que sus compañeros interfieran en su trabajo.

Tabla 29

*Dirección influyen en el rendimiento*

9.- ¿Considera que la forma de dirección de su jefe directo aporta con mejorar el rendimiento laboral?	Total	Porcentaje
Nunca _____	1	6.67%
Casi nunca _____	6	40.00%
A veces _____	8	53.33%
Casi siempre _____	0	0.00%
Siempre _____	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 33. Dirección influyen en el rendimiento*

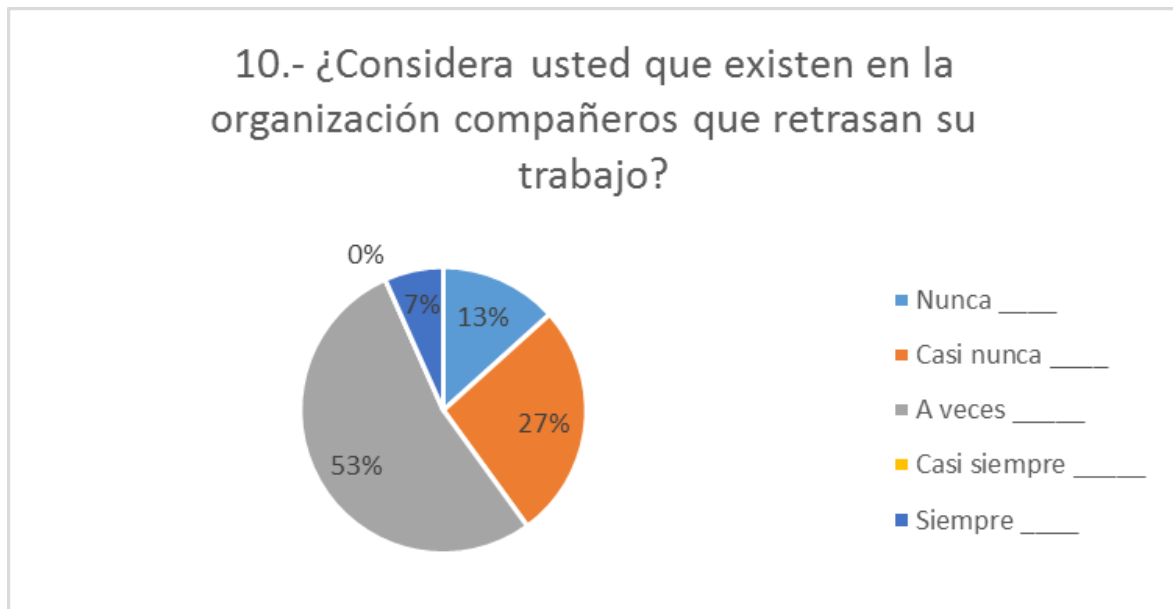
**Análisis.**

El 53% indica que a veces la dirección aporta a mejorar el rendimiento laboral, el 40% casi nunca considera que es un aporte y el 7% indica que nunca ha mejorado su rendimiento.

Tabla 30

*Compañeros retrasan en el trabajo*

10.- ¿Considera usted que existen en la organización compañeros que retrasan su trabajo?	Total	Porcentaje
Nunca ____	2	13.33%
Casi nunca ____	4	26.67%
A veces ____	8	53.33%
Casi siempre ____	0	0.00%
Siempre ____	1	6.67%
Total	15	100.00%



*Figura 34. Compañeros retrasan en el trabajo*

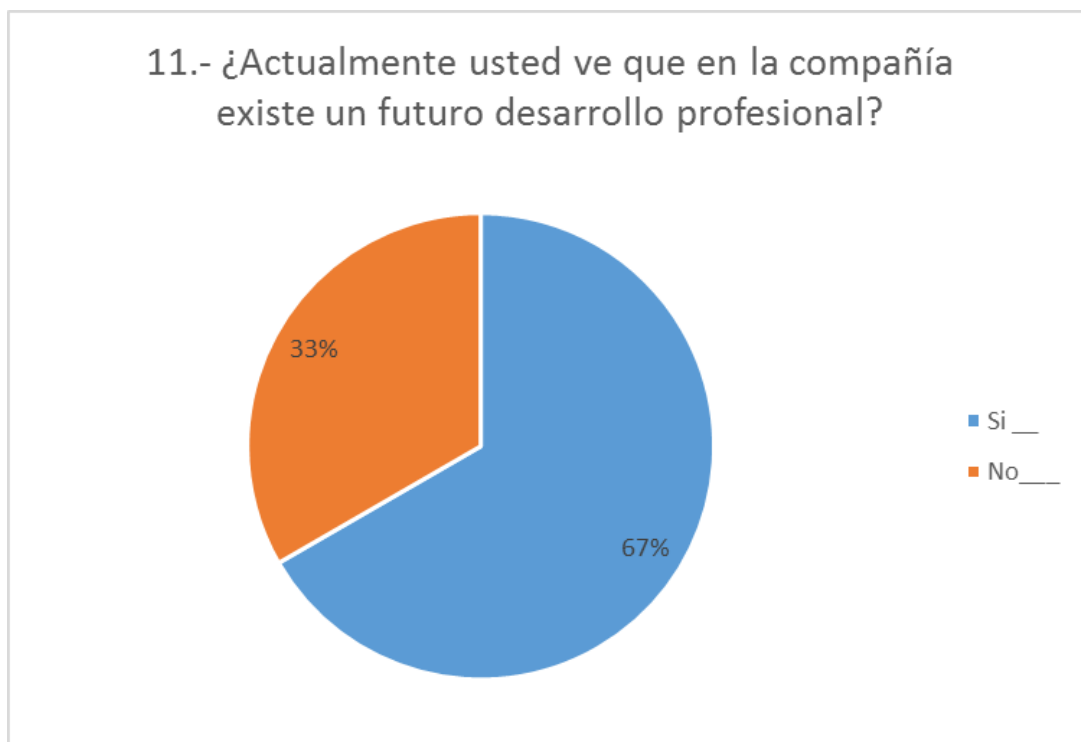
Análisis.

El 53% indica que a veces los compañeros retrasan sus labores, el 27% considera que casi nunca es un justificativo que afecta el rendimiento, y el 13% indica que nunca se ven interrumpidos.

Tabla 31

*Observa un desarrollo profesional*

11.- ¿Actualmente usted ve que en la compañía existe un futuro desarrollo profesional?	Total	Porcentaje
Si ___	10	66.67%
No ___	5	33.33%
	15	100.00%



*Figura 35. Observa un desarrollo profesional*

**Análisis.**

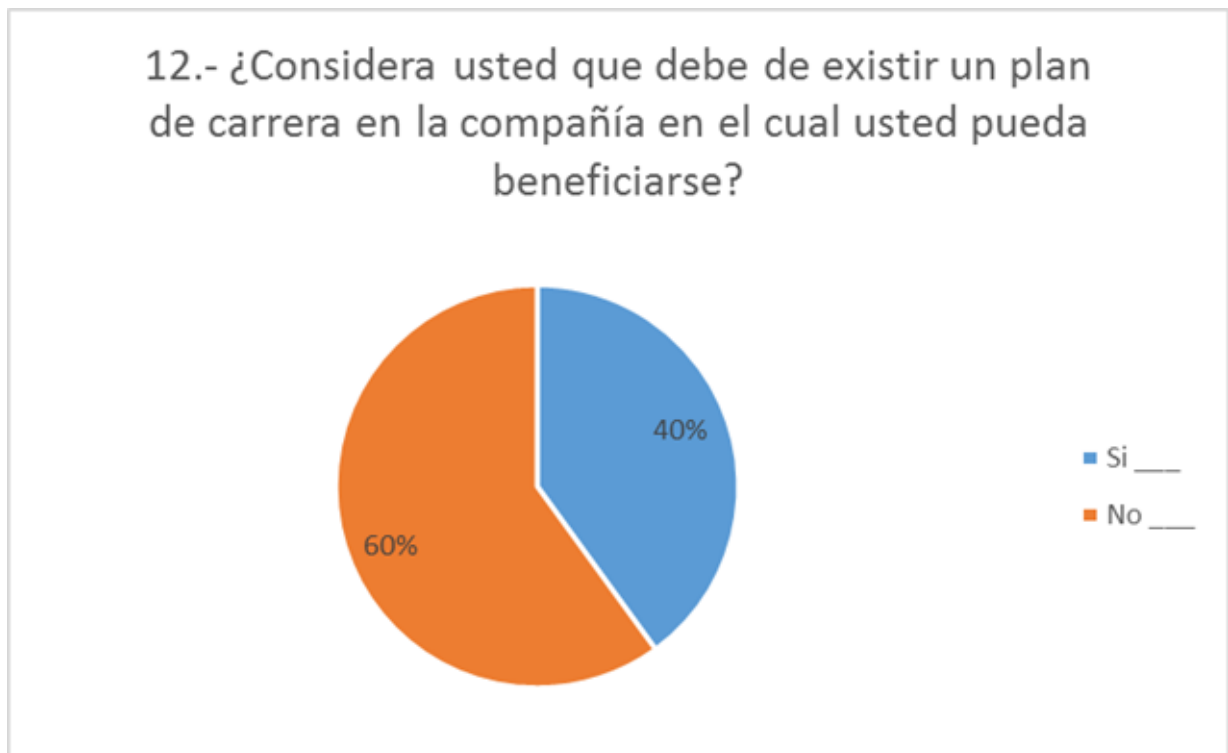
El 33% considera que no ve un futuro de desarrollo profesional en la compañía, mientras que el 67% si considera.



Tabla 32

*Necesidad de un plan de carrera*

12.- ¿Considera usted que debe de existir un plan de carrera en la compañía en el cual usted pueda beneficiarse?	Total	Porcentaje
Si ____	6	40.00%
No ____	9	60.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 36. Necesidad de un plan de carrera*

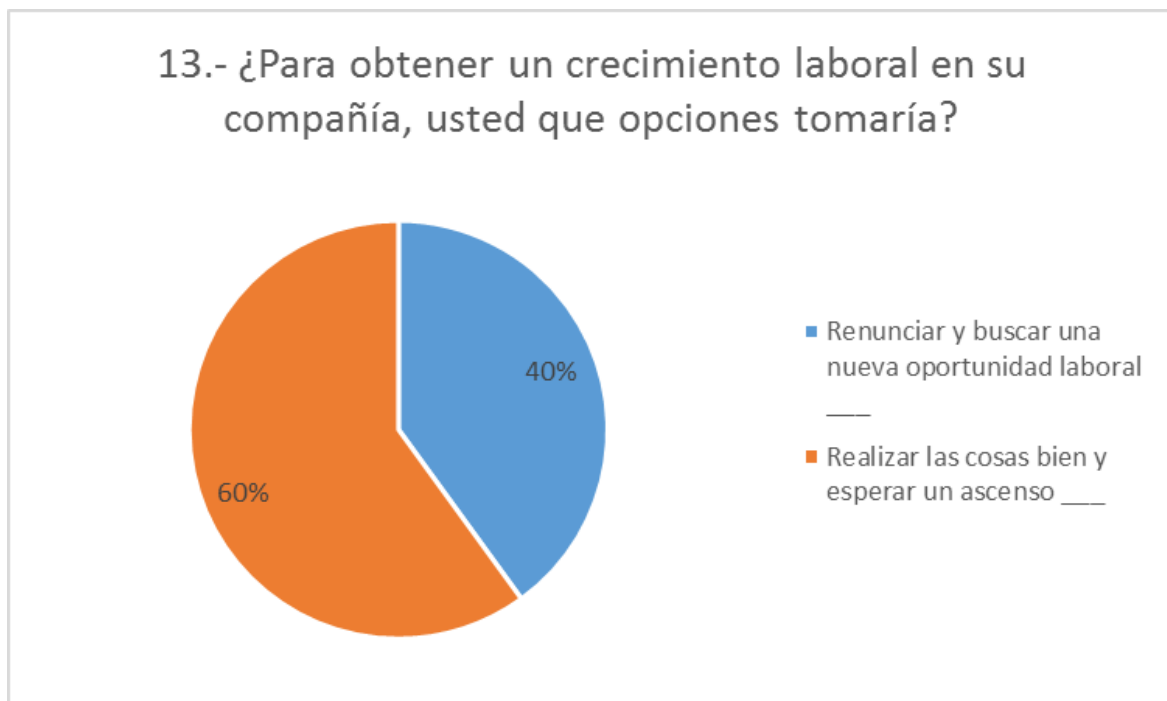
**Análisis.**

El 60% indica que no debe existir un plan de carrera en la compañía, mientras que el 40% indica que si debe haberlo, esto debido al temor que los recarguen de trabajo y el beneficio nunca sean pasados a términos monetarios.

Tabla 33

*Opciones para la búsqueda del desarrollo profesional*

13.- ¿Para obtener un crecimiento laboral en su compañía, usted que opciones tomaría?	Total	Porcentaje
Renunciar y buscar una nueva oportunidad laboral	6	40.00%
Realizar las cosas bien y esperar un ascenso	9	60.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 37. Opciones para la búsqueda del desarrollo profesional.*

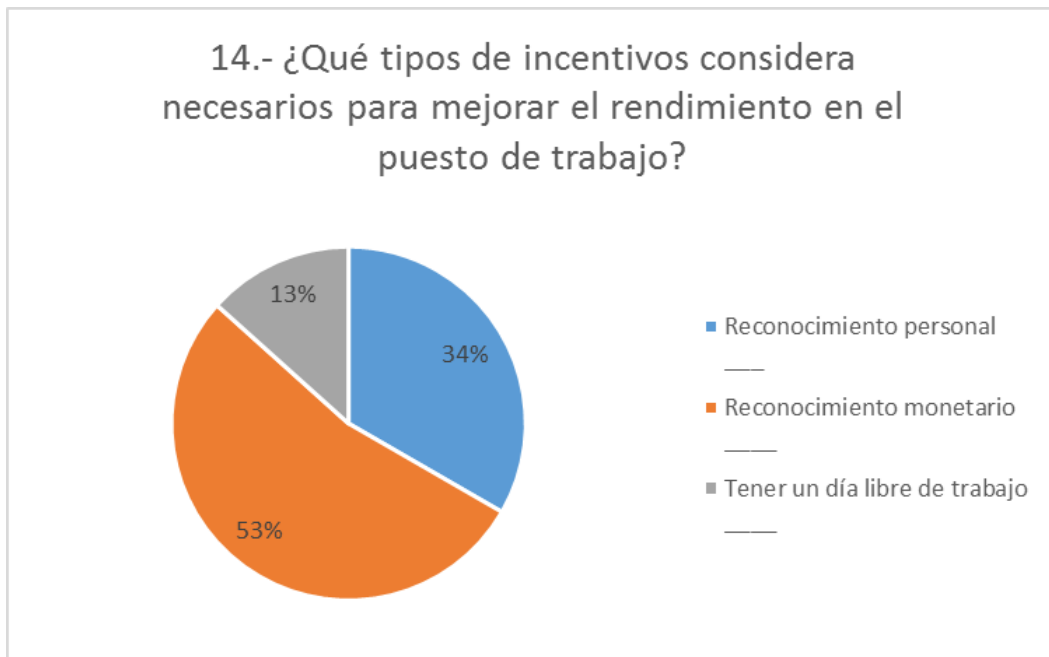
**Análisis.**

En la figura 37 se muestra que el 60% de los encuestados indican que hacen las cosas bien para ascender mientras que el 40% indica que renuncian porque les hace factible encontrar nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

Tabla 34

*Incentivos para mejorar el rendimiento*

14.- ¿Qué tipos de incentivos considera necesarios para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo?	Total	Porcentaje
Reconocimiento personal ____	5	33.33%
Reconocimiento monetario ____	8	53.33%
Tener un día libre de trabajo ____	2	13.33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>



*Figura 38. Incentivos para mejorar el rendimiento*

Análisis.

En la figura 38 se muestra que el 53% de los encuestados afirma considerar un reconocimiento monetario sobre el rendimiento en su puesto de trabajo, mientras que el 34% afirma querer recibir un reconocimiento personal, y el 13% un día libre en su trabajo.

### 3.9 Respuesta a entrevista.

Entrevista: Ing. Diego Jordán.

Cargo: Gerente General SCG Ecuador.

1. ¿Existe exceso de carga laboral?

Considero que el personal puede dar un rendimiento adicional si estuviera capacitada, ya que no existe un departamento de recursos humanos que ayude a seleccionar de manera efectiva al personal.

2. ¿De qué manera se motiva a los trabajadores para realizar su trabajo de forma efectiva?

Se le paga horas extras y al final del mes si ellos pasan la meta por cada trabajo realizado adicional reciben una remuneración de \$60.00 dólares.

3. ¿Cómo se maneja la situación frente a la falla de un empleado?

Se realiza una pequeña reunión y se le indica los inconvenientes que tiene con el trabajo o con algún compañero.

4. ¿Qué otras medidas se deben tomar para mejorar el servicio al cliente en la empresa?

Realizar un estudio de mercado sobre el trato que realiza la competencia a los usuarios.

5. ¿Los trabajadores cuentan con todas las condiciones adecuadas para su efectivo desempeño?

Se trata que el empleado cada mes realice un ordenamiento del material que le servirá de apoyo para su trabajo.

6. ¿Los trabajadores cuentan con metas que cumplir?

Si, tienen que cumplir con 6 trabajos al mes, incluyendo cualquier cambio que realice el cliente, siempre dentro del plazo acuerdo en los contratos.

7. ¿Existe algún manual o políticas para la atención a los clientes?

No, actualmente no se dispone ni de políticas ni de reglamento interno.

8. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan al momento de atender a los clientes?

No conocer el producto, tiene pánico escénico de hablar con los clientes, además de dejarse influir por el cliente en cuanto al precio.

9. ¿Los trabajadores se encuentran capacitados en ventas y atención al cliente?

No, actualmente se realizan pequeñas prácticas de manera semanal reuniendo los inconvenientes que se presentaron la semana anterior.

10. ¿Cree que los trabajadores necesitan recibir capacitaciones en servicio al cliente?

Si, principalmente aquellos que realizan el trabajo operativo ya que de ellos depende que el cliente siempre se encuentre satisfecho.

### **3.10 Puntos críticos.**

Para Moreno & Massó (2006) los puntos críticos son los puntos base que generan el problema y del cual la administración debe de atender a través de la mejora continua; es necesario haber realizado una revisión de las técnicas y procedimientos antes de definir los puntos críticos, ya que sin ellos es difícil determinar qué sucede en la administración.

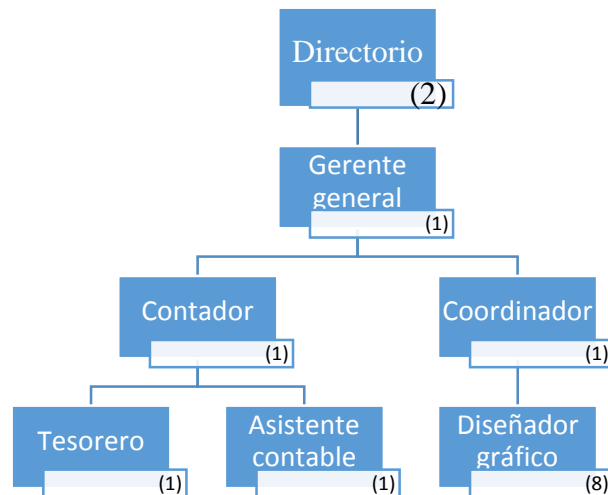
- El cliente exige requerimientos que están fuera del contrato o a su vez solicita diez logotipos para elegir uno solo.
- El cliente se molesta cuando se incurren en retrasos.
- El cliente no solicita una cita previa y acude a la compañía cuando él quiere generando reuniones improvisadas en el personal operativo
- El personal operativo no está de capacitado para manejar conflictos.
- No existe un control de productividad, es decir no se sabe cuánto rinde un trabajador.
- Ausencia de un líder nato que influya motivación en sus empleados.
- No existe una retroalimentación en la organización.
- Existe una sobre carga laboral en cuento a la atención de imprevistos que daña toda la planificación establecida durante la semana.
- El personal se basa en escuchar conflictos y no realiza su trabajo.

## Capítulo 4: Administración actual de la empresa

En la administración actual de la empresa se muestra cómo el gerente general lleva a cabo su trabajo en la organización de manera que se visualice cómo se relacionan los puntos críticos y su intervención en el normal giro del negocio, de manera que el lector pueda ver cuál es la afectación en los resultados que tenga la organización. El primer punto a analizar es la estructura organizacional de la compañía, de manera que se observen los elementos que hacen partícipes para el cumplimiento de objetivos.

### 4.1 Estructura organizacional.

La compañía cuenta con dos departamentos contable – financiero y operativo, para el desarrollo de actividades comerciales, cada departamento uno tiene un jefe que se encarga de reformar a la gerencia sus respectivos informes de cumplimiento, pero carece de un departamento comercial siendo tomado por la administración como un desperdicio de recurso. A continuación se muestra la estructura organizacional de la compañía.



**Figura 39. Estructura organizacional de la compañía.**

Cada recurso humano tiene su importancia en la organización, a continuación se detalla cada uno de los papeles que tienen en la compañía:

#### 4.1.1 Descripción de funciones

Los primeros elementos de la estructura organizacional es el Directorio el cual está conformado por el Gerente General y dos personas más constituido por accionistas los cuales

directamente toman las decisiones en la compañía y evalúan a cada momento la gestión realizada por el Gerente General.

Cargo: Gerente General.

Funciones:

- Determinar las fuentes de financiamiento de la compañía.
- Buscar oportunidades de negocio.
- Cerrar contratos con los clientes.
- Controlar los desembolsos que se realizan en el negocio.
- Realizar entrevistas y seleccionar personal.
- Negociar con proveedores sobre crédito en suministros de oficina.
- Coordinar con profesionales la manera de impartir clases o pequeños cursos.

Cargo: Contador.

Funciones:

- Presentar estados financieros de la compañía.
- Revisar registros contables del asistente de contabilidad.
- Realizar declaraciones.
- Presentación de Balances a la Superintendencia de Compañía.
- Realizar un seguimiento hacia trámites municipales.
- Revisar las conciliaciones bancarias.

Cargo: Tesorero.

Funciones:

- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar la gestión de cobros a los clientes.
- Sacar cheques de pago a proveedores.
- Realizar depósitos en el banco.
- Entregar comprobantes de retención a proveedores.

Cargo: Asistente contable.

Funciones:

- Registro de transacciones en el sistema.
- Recepción de facturas de proveedores.
- Registros de cobros y pagos en el sistema.
- Conciliaciones del sistema vs dinero físico.
- Control de las retenciones efectuadas en las compras.
- Análisis de cuentas por cobrar y pagar.
- Elaboración de reportes a gerencia.

Cargo: Coordinador de diseñadores gráficos.

Funciones:

- Atender al cliente sobre requerimientos de publicidad.
- Atender a los clientes sobre los reclamos.
- Controlar que los diseñadores realicen su trabajo.
- Realizar reportes de impacto publicitario digital.
- Realizar gestiones de campo.
- Reportar a la gerencia sobre productividad de diseñadores.

Cargo: Diseñadores gráficos.

Funciones:

- Realizar artes en función a las necesidades del cliente.
- Contestar los comentarios que el público postee en las redes sociales.
- Mostrar alternativas de canales de comunicación efectivas de acuerdo al modelo de negocio.
- Diseño de páginas web.
- Diseño de redes sociales personalizada para cada cliente.
- Atender los requerimientos de los clientes.
- Realizar campañas de posicionamiento de marca.

La atención al cliente es la carta de presentación de toda empresa, la cual tiene la tarea de ofrecer un trato único al usuario y diferencial de la competencia. Para el caso de un servicio, los administradores de SCG Ecuador tienen la difícil tarea de manejar un producto que no se



percibe y que debe estar en constante atención, es decir estar al tanto de los gustos y preferencias del cliente, sin embargo debido a la naturaleza del negocio posee distintos perfiles de clientes los cuales se muestran a continuación.

## **4.2 Problemas en contratos.**

Dentro de la cartera de clientes se encuentran personas naturales y jurídicas que comparte un solo requerimiento que es proyectar un mensaje publicitario a través de herramientas de vía web. Por lo cual la compañía ofrece diferentes alternativas como:

- Elaboración de artes publicitarios.
- Manejo de redes social.
- Elaboración y puesta en marcha de páginas web.
- Cobertura de eventos de lanzamiento.
- Elaboración de logotipos y material publicitario.
- Creación de videos y promociones en el punto de venta del cliente.
- Manejo de los comentarios emitidos por los clientes a través de redes sociales.

El valor agregado que pretende proyectar la compañía hacia los clientes es ofertar un departamento de marketing digital externo para pequeñas empresas, cubriendo el nicho de mercado de aplicar formas de comunicación baratas, sin embargo a pesar de ofertar un costo menor por el marketing que otras agencias de publicidad, la exigencia del cliente sigue siendo la misma.

Entre las solicitudes que mayor demanda ocurre de manera diaria se encuentran las siguientes:

- Mayor efectividad de la publicidad en canales de comunicación.
- Rápido impacto del anuncio en las ventas de su empresa.
- Atención eficiente hacia nuevos compradores.
- Informes sobre el comportamiento del consumidor.
- Ideas innovadoras sobre nuevos anuncios publicitarios.
- Interacción diaria en redes sociales.

Para los administradores de SCG atender de manera eficiente hacia nuevos compradores y la efectividad de publicidad son requerimientos difíciles de cumplir al corto plazo, ya que en muchas ocasiones requieren un trato igualitario en los puntos de venta. Un caso puntual ocurre

en informar al comprador sobre promociones en una determinada temporada, sin embargo cuando se produce el enganche y el cliente visita las instalaciones se topa con una realidad totalmente distinta lo que ocasiona que desista de la compra.

Una compra mal procesada o de un cliente que se va insatisfecho en el punto de venta del emprendedor, inmediatamente genera conflictos en SCG Ecuador, ya que el emprendedor coloca toda la responsabilidad en la publicación realidad sin observar la realidad de su negocio. Para ello los administradores han tomado la decisión de mandar una previa aprobación al cliente antes de realizar la publicación en las redes sociales.

Otro conflicto son los resultados a corto plazo, esto ocurre con mayor frecuencia en aquellos clientes nuevos, que tienen poco tiempo en el mercado, para este tipo de emprendedores invertir en una publicidad es un gasto innecesario cuando no ven resultados en las ventas, es decir tienen su publicidad pero no existe un incremento de según criterios emitidos, ya que su capital es limitado y deben destinar mayor parte del recurso hacia el manejo del inventario; las consecuencias a tener son: desistir del contrato porque la publicidad no ejerce el impacto esperado y abandonar el plan de posicionamiento de marca.

Los aspectos de conformidad presentados han sido difícilmente evaluados por la administración, lo que ha generado una disminución de ventas, es decir que el emprendedor no avisa de sus desistimiento de contrato, provocando que la administración se entere una vez que el cliente ya no regresa a la compañía, inclusive debido a esto se han entregado trabajos que no han sido cancelados, provocando problemas en el flujo, tal como se presenta a continuación:

**Tabla 35.**

***Reporte de ventas mensuales por contrato y cancelaciones.***

Meses	Clientes			
	Contratos vigentes	Cancelaciones de contratos	Nuevos contratos	Contratos terminados
Enero	80	8	17	0
Febrero	89	10	41	0
Marzo	120	15	21	30
Abril	96	14	39	0
Mayo	121	18	17	0
Junio	120	16	0	10
Julio	94	12	34	0
Agosto	116	14	10	30
Septiembre	82	19	32	0
Octubre	95	14	0	2
Noviembre	79	13	36	0
Diciembre	102	15	13	0
Promedio	100	14	22	6

De acuerdo a la tabla 35, se observa el número de contratos vigentes durante todo el año es de 100 contratos en promedio, de los cuales 14 de ellos han desistido del servicio, 22 han sido un esfuerzo por generar nuevos contratos y 6 de ellos no han sido renovados luego de

cumplir con el servicio es decir un 14% de insatisfacción por el servicio recibido, lo cual se deduce como 14 personas que podrían hablar mal de la compañía y con ello evitar la recomendación a otros clientes.

Cada contrato tiene un precio de \$100.00 dólares mensuales con una vigencia de 4 meses, para tener un respaldo de financiamiento la empresa solicita este pago por adelantado de manera que se cuente con dinero para respaldar la siguiente operación, pagar sueldos y servicios básicos de la oficina, sin embargo existen clientes que solicitan el servicio pero se encuentran inconformes puesto que desean que se los atienda en el momento cambiando las artes publicitarias ya aprobadas, o solicitando la devolución del dinero porque la misma no ofrece el impacto en ventas esperado, generando que la compañía incurra en salidas de dinero impidiendo que la compañía tenga utilidades a fin de mes o en caso de tener un saldo positivo este valor disminuya por los imprevistos presentados.

**Tabla 36.**

***Flujo no cubierto por contratos.***

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos operativos</b>												
Contratos	8,000.00	8,900.00	12,000.00	9,600.00	12,100.00	12,000.00	9,400.00	11,600.00	8,200.00	9,500.00	7,900.00	10,200.00
Cantidad	80	89	120	96	121	120	94	116	82	95	79	102
Precio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Gastos operativos</b>												
Sueldos	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00
Devolución de imprevistos	800.00	1,000.00	1,500.00	1,400.00	1,800.00	1,600.00	1,200.00	1,400.00	1,900.00	1,400.00	1,300.00	1,500.00
Alquiler del local	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00
Servicios básicos	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Saldo flujo de efectivo	- 1,080.00	- 380.00	2,220.00	- 80.00	2,020.00	2,120.00	- 80.00	1,920.00	- 1,980.00	- 180.00	- 1,680.00	420.00
Saldo acumulado	- 1,080.00	- 1,460.00	760.00	680.00	2,700.00	4,820.00	4,740.00	6,660.00	4,680.00	4,500.00	2,820.00	3,240.00

En la tabla 36 se muestra que el valor de los ingresos operativos es el resultado de multiplicar la cantidad de contratos por el precio de \$100,00 dólares, el gasto operativo se compone de los sueldos del personal, la devolución de imprevistos por cancelaciones anticipadas y devolución del dinero y además por el alquiler del local y el pago de servicios básicos.

El valor de \$7,600.00 cubre el sueldo de 13 trabajadores incluidos beneficios y con la jornada laboral de 8 horas de lunes a viernes.

Encontrar una herramienta que evite que los clientes desistan del contrato generaría que la administración pueda tener la certeza de cerrar sus canales de comunicación en búsqueda de nuevos clientes y que al mismo tiempo gane un poco de credibilidad en el mercado, algo que no se ha logrado en la actualidad.

La administración actualmente se concentra en trabajos netamente operativos de tratar de retener clientes, ya que considera que mantener un cliente cuesta menos que atraer uno nuevo, sin embargo se confía del flujo a obtener lo que provoca urgencias económicas más adelante.

### **4.3 Gestión del recurso humano.**

SCG Ecuador carece de departamento de atención al cliente debido a la falta de experiencia en planes de control de gestión y evaluación de procesos, evitando así que exista una persona que canalice los reclamos o que a su vez se encargue de manejar conflictos, situación que actualmente es abordada por los diseñadores gráficos. La empresa no emplea procesos de cálculo de productividad al personal operativo por lo cual es imposible a la gerencia saber la capacidad instalada que puede soportar un elemento de nómina. Según la observación directa que se efectuó a la compañía tomando los reportes de asignación de trabajo se tuvieron los siguientes tiempos. Cada diseñador gráfico tiene a su cargo el contrato de doce clientes en el cual debe realizar las siguientes actividades.

- Elaboración de artes publicitarios, máximo 6 presentaciones. Tiempo de duración 4 horas.

Análisis de productividad = 4 horas / 8 horas = 50% de carga laboral.

- Manejo de redes sociales máximo tres veces en la semana. Tiempo de duración 2 horas cada cliente.

Análisis de productividad = 2 horas / 8 horas = 25% de carga laboral.

- Reporte de visualizaciones semanales por publicación. Tiempo de duración 4 horas por cada cliente.

Análisis de productividad = 4 horas / 8 horas = 50% de carga laboral.

- Atención al cliente a través de canales de comunicación de manera diaria. Todo el día, operativo es interrumpido constantemente.

Análisis de productividad = 8 horas / 8 horas = 100% de carga laboral.

- Elaboración y mantenimiento de páginas web interactivas. 8 horas cada mes.

Análisis de productividad = 8 horas / 8 horas = 100% de carga laboral.

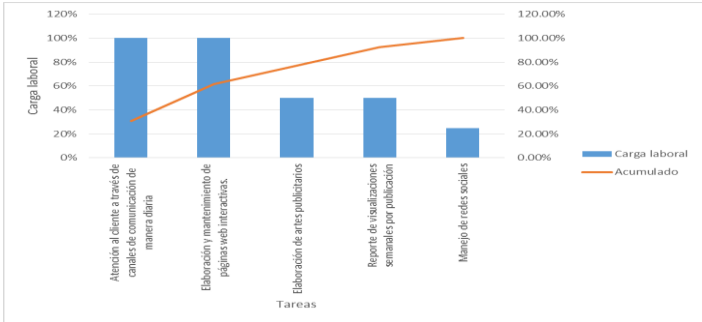
De acuerdo a este análisis se puede establecer una tabla de aquellos requerimientos que pueden ser tomados como carga laboral de la compañía, y de esta manera tratar de distribuir de manera más equitativa el trabajo. Luego de concluida la observación se tomó un dato interesante que es la gestión al cliente, un diseñador gráfico se tomó todo el día solo en reuniones con los clientes, imposibilitando que realice su trabajo, incluso clientes que no tenían reuniones previstas fueron a la oficina e interrumpieron el trabajo por ser atendidos, los efectos mostrados son el retraso en el trabajo, cansancio mental del empleado y además cambios de humor por la presión del cliente.

**Tabla 37.**

*Clasificación de tareas por carga laboral.*

Tareas	Carga laboral
Elaboración de artes publicitarios	50%
Manejo de redes sociales	25%
Reporte de visualizaciones semanales por publicación	50%
Atención al cliente a través de canales de comunicación de manera diaria	100%
Elaboración y mantenimiento de páginas web interactivas	100%

A simple vista en la tabla 37 se muestra que la carga laboral de cada uno de los elementos operativos del departamento de diseño gráfico. Estos a su vez tienen la tarea de atender los requerimientos de los clientes; para presentarlo de una manera más técnica, estos valores serán expuestos en el diagrama de Pareto.



**Figura 40. Diagrama de Pareto.**

Según el principio de Pareto, trata de dividir las causas que impactan al recurso humano según el grado de urgencias siendo el común denominador para la división el 80% de impacto. Por ejemplo en la figura 41 se muestra que las tres primeras causas inciden el 80% del problema

mientras que en las segundas estas no representa mayor impacto en el problema, por lo tanto la administración debe de:

Designar la tarea de mantener una comunicación en las redes sociales de manera diaria a elementos exclusivos y con experiencia de manera que reciban todo el impacto de las tareas las cuales representan una gran toma de tiempo en el diario laboral. Por lo cual se recomienda la siguiente clasificación.

**Tabla 38.**

*Clasificación de tareas en función a urgencias.*

<b>Tareas</b>	<b>Vitales</b>	<b>Triviales</b>
Atención al cliente	X	
Mantenimiento de redes sociales	X	
Artes publicitarios	X	
Reportes mensuales		X
Manejo de redes sociales		X

Para las tareas vitales = diseñadores más antiguos y especializados.

Para las tareas triviales = diseñadores con menor experiencia laboral.

#### **4.3.1 Herramientas de compensación por rendimiento.**

La administración no posee ninguna forma de evaluar el rendimiento de cada uno de los elementos de la organización, por lo cual desconoce totalmente si los mismos pueden o no soportar carga laboral en la compañía.

#### **Recomendaciones para la propuesta.**

- Implementar un departamento de atención al cliente para soportar la carga laboral de negociar con los clientes y responder sus dudas sobre el servicio.
- Implementar un departamento de organización y métodos en la compañía para aplicar diagramas de proceso y estandarizar tareas a fin que los requerimientos se entreguen a tiempo.

## Capítulo 5: Propuesta

Uno de los puntos fuertes para la administración del personal en la compañía SCG Ecuador es la falta de un departamento de servicio al cliente que se encargue de canalizar todos los requerimientos del cliente, maneje los conflictos y reciba todas las inquietudes del servicio, por otro lado fijar políticas en función a los cambios propuestos por los clientes, como por ejemplo agilidad en los requerimientos o evaluación de la calidad de los artes publicitarios entregados.

Como se trata de un servicio que no es tangible y que del mismo modo solo se obtiene una ventaja competitiva por el buen trato que recibe el cliente, es necesario que los mismos tengan la atención o la curiosidad de comprar el servicio, y esto se lo logra a partir de las experiencias manifestadas por los clientes que ya forman la base de datos de la compañía.

En el marco teórico se habló sobre la existencia de un marketing relacional, el mismo que trata de crear beneficios adicionales a los clientes, dando una oportunidad de sorpresa en cuanto su atención. El marketing relacional apoya a las administraciones a alcanzar la fidelización y a formar una herramienta que le ahorra a la gerencia general recursos de publicidad y de promoción que es el marketing boca a boca.

Para establecer un marketing relacional la promoción que se realiza debe tener apoyo conjunto de dos departamentos existentes en SCG Ecuador, las cuales son la implementación de un departamento de organización y métodos y la implementación de un departamento de atención al cliente. En resumen el primer departamento controla las políticas internas haciendo que el personal operativo sea más eficiente y el segundo aporta con recolectar las demandas insatisfechas de los clientes y que aumentan el riesgo para que migren a la competencia.

### **5.1 Mejora continua proceso atención al cliente.**

El cliente es la base para toda organización, esto va de la mano con la percepción de un cliente que demanda un servicio de publicidad que sea efectiva y que su impacto en la puesta en marcha discrepe un poco de lo manifestado provoca conflictos de intereses o que los mismos desconfíen de la credibilidad de la competencia.

Los conflictos de los clientes son manejados actualmente por el Gerente General quien a su vez necesita buscar nuevos prospectos para alcanzar de manera mensual su punto de

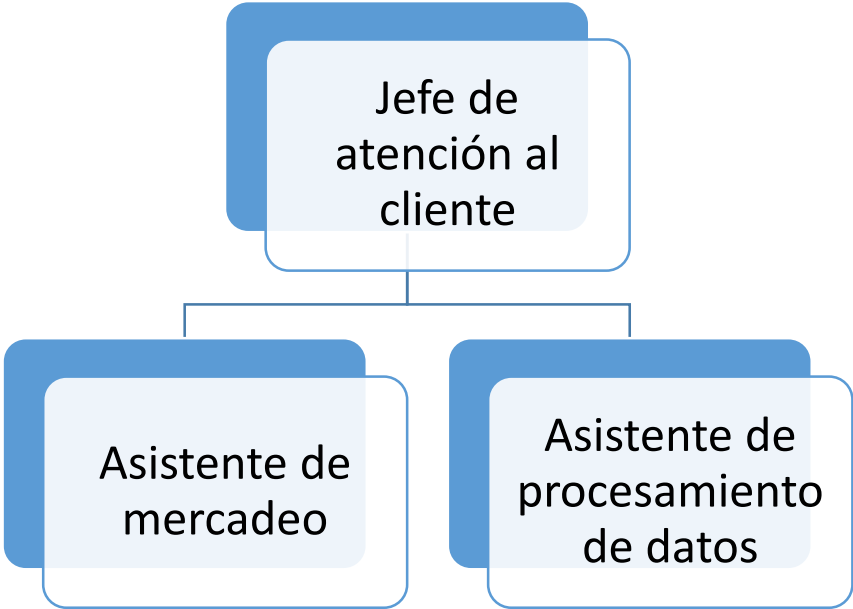
equilibrio. Los resultados de la gestión del trabajo es tener un cliente descontento que en 3 meses emigra a la competencia y una gerencia general que otorga mejores condiciones a clientes nuevos sacrificando el beneficio obtenido de cada servicio.

Cuando una organización tiene la perspectiva de buscar nuevos clientes y no preocuparse por su listado actual, corre el riesgo de presupuestar siempre un gasto de publicidad que quizás puede ser efectivo pero que en el mercado va perdiendo credibilidad y creando oportunidades para que la competencia los atraiga disminuyendo así las ventas en SCG Ecuador.

A continuación se muestra la primera propuesta de implementar un departamento de atención al cliente

### 5.1.1 Departamento de atención al cliente

El objetivo de este departamento es canalizar todos los requerimientos de los clientes de manera anónima y transferirlos inmediatamente a la gerencia general para que la misma se encargue de tomar los correctivos necesarios hacia el buen trato del cliente. Se propone que la compañía contrate tres personas adicionales a su organización y que se mantenga la siguiente estructura.



**Figura 41.** Estructura del departamento de atención al cliente



En la figura 41 se muestra que el departamento de atención al cliente está compuesto por un asistente de mercadeo y un asistente de procesamiento de datos los cuales tendrán las siguientes funciones:

Cargo: Jefe del departamento de atención al cliente.

Objetivo: Mantener al cliente siempre satisfecho a través del buen trato, resolución de conflictos a través del diálogo que finalice con una negociación de ganar y ganar.

Funciones:

- Realizar reportes sobre las quejas que se han recibido por parte de los clientes de manera mensual. Se va a incorporar un buzón de sugerencias para que el cliente pueda notificar un trato deficiente del personal que trabaja en la compañía.
- Resolver conflictos con los clientes externos.
- Proponer a la gerencia nuevos procesos de mejora de atención al cliente.
- Realizar actividades internas en la empresa que notifiquen la atención que espera el cliente.
- Investigar sobre mejoramientos de atención al cliente implementados por la competencia.

Cargo: Asistente de mercadeo.

Objetivo: Recopilar datos sobre las quejas que el cliente manifiesta en las oficinas de la compañía y buscar puntos críticos que distorsionen la atención con el cliente.

Funciones:

- Recopilar información sobre el grado de satisfacción de los clientes.
- Verificar que el personal operativo siga un protocolo de atención.
- Cuidar que la vestimenta del personal operativo sea la ideal durante toda la jornada de trabajo.
- Realizar encuestas mensuales al cliente a través de indicadores de evaluación.
- Notificar al jefe del departamento de atención al cliente sobre anomalías en el trato con los clientes.
- Atender quejas que se susciten en el diario laboral.
- Levantar requerimientos sobre actualización de procesos en el área operativa.

- Cuidar los intereses de la compañía tratando de hacer cumplir políticas de higiene y buenas costumbres con el cliente interno y el cliente externo.

Cargo: Asistente de procesamiento de datos.

Objetivo: Cuantificar los resultados obtenidos a través encuestas al personal externo.

Funciones:

- Realizar de manera operativa encuestas de satisfacción a usuarios de manera mensual sobre la atención recibida.
- Emplear gráficas estadísticas en función al comportamiento del cliente externo en determinados meses del año.
- Presentar al jefe del departamento de atención al cliente las insatisfacciones mostradas por el cliente externo.
- Identificar puntos críticos que necesitan ser corregidos por el departamento operativo.
- Evaluar la comunicación existente entre el personal operativo y su jefe.

### **5.1.2 Departamento de organización y métodos**

Este departamento se encarga de poner en marcha los procesos que se sugieren modificar por el departamento de servicio al cliente. Este se basa a su vez en personas especializadas en métodos de aplicación de funciones y evaluadores de riesgo operativo, es decir mirar las dos partes, la demanda de insatisfacción del usuario con el grado de procesamiento de la información del personal a su cargo.

Esto se realiza debido a que todos los requerimientos del usuario pueden verse atendidos o no por personal que tenga, ya que algunos de ellos no son urgentes generando carga laboral innecesaria para el personal. Además se trata de evitar un conflicto de intereses entre el empleado y la compañía, ya que a mayor trabajo el mismo requiere mayor beneficio económico.

Del mismo modo que el departamento de servicio al cliente, organización y método también debe de tener un personal que realicen las tareas que ayude a procesar la información entregada por el primero, es decir la puesta en marcha de las mejoras que se muestran a la Gerencia General.



**Figura 42. Estructura del departamento de organización y métodos**

En la figura 43 se muestra la estructura del departamento de organización y métodos, en el cual se detallan los nuevos integrantes de la organización, ellos se encargan de impartir las reglas las cuales deben respetar todos los integrantes de la organización. A continuación se detallan las responsabilidades de cada uno de ellos.

Cargo: Jefe de Organización y Métodos.

Objetivos: Garantizar que las políticas que rige la organización estén en función a permitir un eficiente manejo de los recursos y una excelente atención al cliente.

Funciones:

- Dictar políticas y procedimientos que mejoren la comunicación entre jefe y subordinado.
- Actuar como mediador cuando existan conflictos entre compañeros de trabajo.
- Respaldar a la compañía sobre posibles daños legales que puedan ocasionar los empleados a través del ministerio de trabajo.
- Modificar procedimientos que impiden el normal desarrollo de las actividades.
- Presentar a la gerencia general la puesta en marcha de procesos que respondan a los puntos críticos de la compañía.
- Servir como apoyo a los mandos medios sobre nuevos procesos que se deseen implementar fuera del departamento de servicio al cliente.

Cargo: Asistente de ejecución.

Objetivos: Comprobar que los procesos puestos en políticas se realicen con total normalidad, sin afectar el giro del negocio de los empleados.

Funciones:

- Realizar un estudio de campo sobre los efectos de ejecutar nuevas políticas en un determinado departamento.
- Resolver conflictos fundamentados en las políticas y procedimientos de la compañía.
- Notificar sobre alguna anomalía presentada por el departamento operativo hacia los clientes.
- Realizar una presentación de la compañía hacia la nueva contratación de elementos.
- Capacitar a los jefes de mando medio sobre nuevas políticas que incorpore la Gerencia General.
- Controlar que las políticas sean cumplidas en su totalidad.

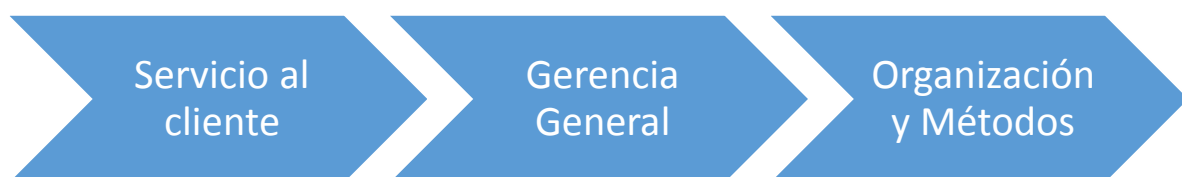
Cargo: Asistente de políticas y procedimientos.

Objetivo: Redactar las políticas y procedimientos que dicte el Jefe de Organización y Métodos a través de la Gerencia General.

Funciones:

- Redactar políticas y procedimientos.
- Levantar información de los cargos que intervienen en el proceso.
- Diseñar diagramas de flujo con documentos de respaldo en la gestión de cada empleado.
- Describir responsabilidades de cada cargo.

De este modo se cumple en siguiente flujograma de operación:



**Figura 43. Flujograma de mejoramiento continuo.**

En la figura 43 se resume por completo todos los procesos y procedimientos que se siguen para canalizar los requerimiento de los clientes, siendo el departamento de servicio al cliente aquel que apoya con la gestión o identificación de puntos críticos de los cuales se vale la Gerencia General para que Organización y Métodos los lleve en marcha.

## **5.2 Mejora continua para el cliente interno**

Una vez que se ha llevado a cabo el proceso de mejora continua del cliente externo a través del marketing relacional es necesario que se establezca mejorar para la calidad de condiciones de trabajo para el cliente interno o empleado que ejecuta el servicio al cliente, ya que el mismo no se siente recompensado por el trabajo realizado. Según los datos obtenidos de la observación bibliográfica y del sector, a continuación se muestran las demandas de los empleados:

- Mejorar en las remuneraciones y acordes a la carga de trabajo.
- Aspiraciones de crecimiento profesional.
- Compensaciones en función del cumplimiento de objetivos de la gerencia.
- Distribución equitativa del trabajo.
- Flexibilidad en descuentos por atrasos.
- Capacitaciones constantes en atención al cliente.

En base a cada uno de estos puntos se realizó un plan contingente como sugerencia para la administración:

### **5.2.1 Mejorar en las remuneraciones y acordes a la carga de trabajo.**

Se recomienda que la administración realice un análisis de urgencias sobre el trabajo realizado, donde los requerimientos de difícil elaboración sean procesados por aquellos elementos que cuentan con mayores años en la compañía sean los que ejecuten dicha actividad y a aquellos con menos experiencia realicen trabajos de menor grande de urgencia. A continuación se presenta un ejemplo tomado de la observación bibliográfica.

Tabla 39.

*Clasificación por urgencias de tareas del personal operativo.*

<b>Tareas</b>	<b>Urgencia</b>
Atención a los clientes	Alto.
Recopilación de información	Bajo.
Presentación de propuesta	Alto.
Procesamiento de la información	Bajo.
Análisis de cuentas	Alto.
Declaraciones efectuadas	Alto.
Recomendaciones al cliente	Bajo.
Tiempos de atención	Alto.

En la tabla 39 del total de las tareas realizadas por el personal operativo, 5 de ellas son de urgencia alta o que puede repercutir en el resultado de la actividad, mientras que las tres siguientes son bajas o de carácter no tan urgente. Frente a esta realidad se recomienda dividir el puesto operativo en: analistas tributarios y auxiliares tributarios, siendo los primeros remunerados con mejores prestaciones por el esfuerzo presentado a lo largo de su carrera en la compañía.

Del mismo modo para garantizar el incremento del beneficio, se canaliza al cliente según el grado de urgencia con su requerimiento, y así los empleados sientan un grado de crecimiento en la compañía. Esto es un simple cambio de nombre del cargo operativo y que busca a su vez contribuir para que el empleado se motive al realizar su trabajo.

### **5.2.2 Aspiraciones de crecimiento profesional.**

El crecimiento profesional está ligado fuertemente con el desarrollo académico de cada individuo, como por ejemplo que un empleado vaya a la universidad para conseguir un título académico que lo faculte a realizar temas más técnicos y por los cuales pidan mayor remuneración. Por lo tanto es obligación de la compañía acompañarlo en su desarrollo profesional, por ejemplo:

- Disponer de horarios flexibles en el trabajo.
- Entregar reconocimientos por etapas profesionales cumplidas.

- Otorgar un día de descanso como compensación de alcanzar un logro académico.
- Dar la oportunidad para que el profesional genere mejorar en los procesos.

Las administraciones en ciertas ocasiones para motivar el rendimiento de sus empleados junto con el aprendizaje de políticas pone en marcha concursos de aprendizaje de políticas premiando con días de descanso al personal con mayor puntaje, de este modo el personal aprende las políticas y procedimientos que el departamento de organización y métodos promocióne.

### **5.2.3 Capacitaciones constantes en atención al cliente.**

El personal de atención al cliente debe estar capacitado en su totalidad cuando se presente con un nuevo prospecto, donde las bases sean el dominio del producto y del servicio, además de un trato amable con el cliente. Para lo cual se propone el siguiente plan de capacitación.

Servicio al cliente.

- Presentación formal ante el cliente.
- Formas de persuadir al cliente.
- Modelos de negociación en el precio.
- Presentación del servicio
- Técnicas de atención eficiente al usuario.
- Formas de resolución de conflictos.

Descripción del servicio.

- Ventajas del servicio frente a la competencia.
- Posibles resultados.
- Complemento de la publicidad hacia las ventas del negocio.
- Incentivo a los clientes.
- Forma de identificar clientes potenciales.
- Forma de vestir.

### 5.3 Estructura organizacional propuesta

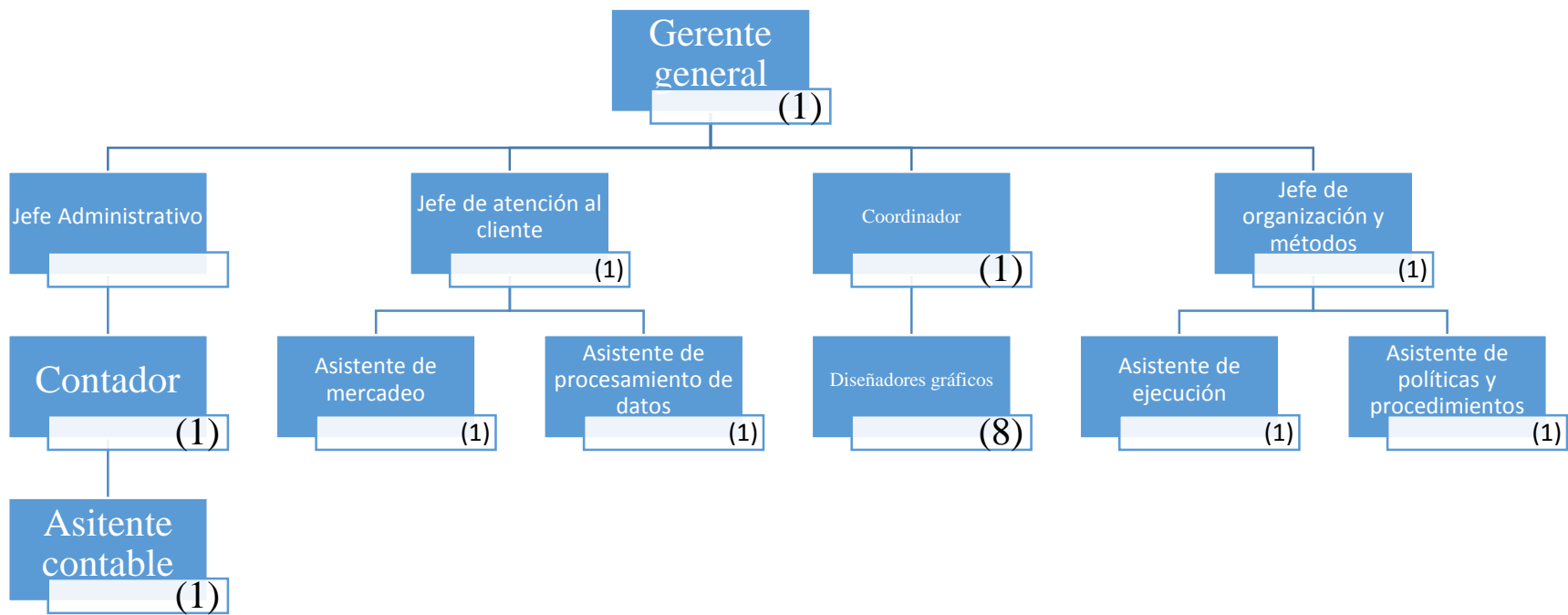


Figura 44. Nueva estructura organizacional.



## 5.4 Presupuesto de la propuesta.

Para realizar la propuesta se debe incurrir en dos tipos de rubros, el primero de capital de trabajo que responde a la necesidad de tener recursos para cubrir nómina del personal nuevo en caso de no llegar a la nueva meta de ventas, a continuación se muestra el costo de la nómina de nuevo personal.

Tabla 40.

### *Presupuesto nuevo personal*

Descripción de funciones	Nómina	Beneficios sociales				Total de nómina
		Aportes patronales	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	
Jefe de atención al cliente	410.00	49.82	34.17	30.58	17.08	541.65
Asistente de mercadeo	367.00	44.59	30.58	30.58	15.29	488.05
Asistente de procesamiento de datos	367.00	44.59	30.58	30.58	15.29	488.05
Jefe de organización y métodos	410.00	49.82	34.17	30.58	17.08	541.65
Asistente de ejecución	367.00	44.59	30.58	30.58	15.29	488.05
Asistente de políticas y procedimientos	367.00	44.59	30.58	30.58	15.29	488.05
<b>Totales</b>	<b>2,288.00</b>	<b>277.99</b>	<b>190.67</b>	<b>183.50</b>	<b>95.33</b>	<b>3,035.49</b>

En la tabla 40 se muestra que para contratar el nuevo personal se necesitan \$3,035.49 dólares de manera mensual, también se requiere que el personal tenga recursos físicos para realizar su trabajo, por lo tanto a continuación se describen estos insumos:

Tabla 41.

### *Presupuesto activos fijos*

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Muebles de oficina			1,140.00
Escritorios	6	110.00	660.00
Sillas	6	80.00	480.00
Equipos de computación			2,700.00
Laptops	6	450.00	2,700.00
<b>Total activos</b>			<b>3,840.00</b>

En la tabla 41 se muestra que se requieren \$3,840.00 dólares para comprar activos fijos necesarios para el nuevo personal comience a trabajar, esto incurre en la compra de laptops, escritorios y sillas para crear nuevos puestos de trabajo, a continuación se muestra la forma de financiamiento para cubrir tanto el capital propio como de trabajo:

Tabla 42.

*Financiamiento.*

<b>Financiamiento</b>	<b>Monto</b>	
Capital propio	3,035.49	
Capital apalancado	3,840.00	
<b>Condiciones</b>		
Tasa de interés	9.15%	
Plazo	12	Meses
Capitalización	Mensual	
Cuota	336.08	

El capital de trabajo será financiado por capital propio de los accionistas mientras que el capital operativo por la adquisición de activos fijos será en base al apalancamiento financiero por parte del Banco Internacional a un plazo de 12 meses y con una tasa preferencial del 9.15% por la operaciones que se maneja de manera diaria la compañía a través de su cuenta corriente.

### **5.5 Punto de equilibrio**

El presupuesto fijo con la incursión del nuevo personal de ventas aumento el gasto por lo que es necesario determinar una meta de ventas referencial para que cubra aquel beneficio, por lo tanto se emplea el cálculo del punto de equilibrio para conocer este valor referencial cuya fórmula se muestra a continuación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio} - \text{Costos variables})$$

El proyecto al ser un servicio no incurre en costos variables, porque se entrega el trabajo y el esfuerzo del intelecto de los diseñadores gráficos, cada uno de estos rubros se los muestra a continuación:

$$\text{Costos fijos} = \text{suelos} + \text{cuota por préstamo bancario}$$

$$\text{Costos fijos} = \$3,035.49 + \$336.08$$

$$\text{Costos fijos} = \$3,371.57$$

$$\text{Precio} = 100.00$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$3,371.57 / \$100.00 = 34 \text{ contratos adicionales.}$$

Tabla 43

*Flujo de efectivo del proyecto*

Detalle	Horizonte de planificación											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos operativos</b>	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00
Contratos perdidos	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00
Cantidad de contratos nuevos	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Precio	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Gastos operativos</b>	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57	3,371.57
Sueldos	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49	3,035.49
Préstamos	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08	336.08
Saldo flujo de efectivo	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43
Inversión	- 3,035.49											
Flujo operativo	- 3,035.49	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43	528.43
Tasa interna de retorno		13.67%										
Tasa de descuento		9.15%										
Valor actual neto		720.00										
Tiempo de recuperación de capital		5.74										
Meses		5										
Días		22										

En la tabla 43 se muestra el flujo de efectivo empleando las bases del proyecto, se estableció una meta mínima de 39 contratos con la finalidad de recuperar la inversión a la mitad del horizonte de planificación. Para la evaluación se empleó la tasa interna de retorno que muestra el rendimiento máximo del proyecto, este resultado arrojó 13.67%, es decir que por cada dólar invertido se obtienen 0.13 centavos adicionales, el segundo indicador es el valor actual neto representado por el valor actual de todos los flujos del proyecto menos la inversión, como resultado se obtuvo colocar una tasa referencial del préstamo incurrido de 9.15% dando como resultado \$720.00 dólares luego de recuperar la inversión, con esto se muestra que la propuesta es rentable, finalmente el tiempo para recuperar la inversión es de 5 meses y 22 días lo que genera que los accionistas puedan obtener su adición de capital en menos de un año y posicionar una estructura flexible capaz de aumentar el nivel de clientes en cuanto a la atención que pueda proporcionar la capacidad instalada de la organización.

## 5.6 Ventajas para incrementar el nivel de ventas.

En cuanto al nivel de ventas de la compañía es necesario con la adición del departamento de servicio al cliente se puede tener una visión más acertada sobre el perfil del cliente, ya que constantemente se recopila información de sus requerimiento y eliminar algunos que no son necesarios o son poco valorados por el mercado.

Con una persona que se encargue de hablar con los clientes, el personal operativo podrá realizar su trabajo con toda tranquilidad, se centrará en crear artes publicitarios sin la necesidad de responder a los requerimientos de los clientes, ya que el trabajo final será directamente entregado por el jefe de servicio al cliente ayudado por el coordinador del área es decir que el cliente no tendrá contacto directamente con el diseñador gráfico lo cual permite aumentar el número de requerimientos a responder.

Según la observación el tiempo de demora que tendría el operario por atender a los clientes es de 8 horas diarias, por lo cual dispondrá de aquel espacio para incorporar nuevos requerimientos, Si se calcula el impacto por atención al cliente se tiene la siguiente carga laboral:

Carga laboral imprevista= horas de atención al cliente / horas laboradas

Carga laboral imprevista =8 horas / 8 horas

Carga laboral imprevista = 100%

Este valor la administración no había cuantificado y responde exclusivamente a la causa del problema, si este tiempo se lo emplea para realizar su trabajo se cumpliría con la presentación de 6 artes publicitarios diarios y además cero interrupciones por parte de los clientes. Se incrementa en un 100% la productividad es decir que en promedio al mes en vez de atender a 100 clientes se podría procesar el doble sin embargo la propuesta sol necesita el 39% valor que se incluyó en el incremento de ventas en la tabla 43.

Cabe recordar que la compañía directamente no emitía publicidad por el riesgo a incrementar el número de clientes, sin embargo con la nueva propuesta el personal adicional podrá atender nuevos requerimientos, controlar la productividad de los operarios y además promocionar un servicio en el mercado a través de sus propias redes sociales sin cuidarse de llegar a su capacidad instalada y colapsar el departamento operativo.

## Conclusiones

El estudio ha demandado de una investigación descriptiva para identificar los actores del problema, entre los cuales existe la falta de organización en cuanto a la atención al cliente se refiere, creando un desorden al momento de llegada de los clientes, los mismos que se sienten insatisfechos con el trabajo entregado ya sea por demoras en tiempos o por la falta de comprensión en la labor ejecutada, un punto débil que mancha por completo la imagen de la compañía.

Dentro de los puntos críticos que forman parte del problema se encuentran una falta de gestión en el seguimiento de los problemas presentados por parte de cada uno de los clientes. Una ausencia de políticas en cuanto a la gestión al cliente se refiere y una falta de un equipo de trabajo que se encargue de dictar límites a la gestión realizada por cada uno de los elementos de la compañía; la gerencia general tiene mal enfocado su criterio en cuanto a la administración del personal se refiere, ya que ejerce presión, se olvida de los conceptos de capacitación y mejora continua en el trabajo realizado y por último se concentra en atraer clientes nuevo que mantener su actual listado de cartera.

La propuesta de mejora continua consiste en la adición a la organización de dos departamentos que complementen la gestión de servicio al cliente que ayuden al personal a realizar una mejor capacitación, para evitar que se vuelvan a cometer errores y se mejore la imagen en cuanto a la rapidez de la gestión con los requerimientos solicitados por el cliente y el otro de organización y métodos para que sirvan como gestores del cambio promoviendo nuevas formas de agilizar los procesos como capacitaciones, reformular los servicios e inclusive crear planes para incrementar el precio ofertado.

El departamento de servicio al cliente apoya su gestión en separar un poco las agresiones del cliente al recurso humano por su respuesta tardía debido a las reuniones imprevistas que se tiene ya que los clientes no respetan el horario de trabajo ni la forma anticipada de sacar una reunión y además manejen conflictos de interés en cuanto a la gestión de pagos se refiere, en cuanto al departamento de organización y métodos dan el apoyo documentando las mejoras continuas que se dan producto de la retroalimentación de las quejas de los usuarios al momento de establecer.

Con la eliminación de la carga laboral, los operarios podrían aumentar su rentabilidad en un 100%, esto quiere decir que existe la posibilidad de aumentar el doble las ventas, sin embargo se propone que se emplee el 39% con la ayuda de una publicidad a través del internet.

## FODA

### Fortalezas.

- Contar con un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Atender en un lugar estratégico y con seguridad.
- Contar con herramientas de marketing digital como pauta en Facebook.

### Oportunidades.

- Aprovechar un mercado poco competitivo.
- Contar con un servicio de pago anticipado sin manejo de inventario.
- Disponer de una estructura de costos fijos que alargan costos formando una economía a escala.

### Debilidades.

- Preferencias cambiantes del mercado.
- Servicio cada vez más exigente con clientes sin límite de solicitudes.
- Poco personal para atender una demanda que va en crecimiento.

### Amenazas.

- Copia por parte de la competencia en la forma de trabajo.
- Incremento del Valor Agregado que afecta al precio del servicio.
- Políticas laborales muy poco flexibles para las empresas como por ejemplo valores por desahucio que directamente afectan al flujo de la compañía.

## **Recomendaciones**

Realizar estudios de mercado sobre las necesidades insatisfechas de los clientes de manera que se permitan establecer cambios dentro de la administración, como resultado a obtener son los cambios de políticas de gestión al cliente para mejorar la imagen de la compañía frente al mercado, siendo un plan de acción para evitar fuga de clientes hacia la competencia.

Capacitar por lo menos una vez al año a los empleados en función al buen trato al cliente independientemente del cargo que ocupen, el servicio es algo intangible que no se lo puede tocar y esa es su desventaja cuando llega un cliente nuevo, por lo tanto la ventaja competitiva se centra en la forma de percibir de los clientes y en el trato único que se le brinde mientras toma el servicio.

Con la nueva propuesta la compañía podría gozar del siguiente análisis FODA.

Fortalezas.

- Disponer de una persona que se dedique exclusivamente a gestionar y coordinar reuniones como lo es el jefe de atención al cliente.
- Ofertar un servicio de calidad enfocado directamente a los requerimientos del usuario.
- Contar con un equipo de trabajo que responde de manera rápida a los usuarios.
- Evitar atrasos a los clientes.

Oportunidades.

- Aumentar el nivel de clientes.
- Disponer de un flujo de caja que cubra el nuevo personal contratado.
- Recuperar la credibilidad perdida con los clientes por los atrasos incurridos.

Debilidades.

- Obtener reportes de las quejas de clientes ya que se necesita por lo menos de un mes para diferenciar la característica en común.
- Acostumbrar a un cliente a dirigirse al nuevo personal que a los operarios que realizan el diseño gráfico.
- Canalizar de manera correcta los requerimientos del cliente desde el departamento de servicio al cliente hasta el departamento operativo sin que el mensaje se distorsione.

Amenazas.

- No se cubra la meta de ventas y se necesite obtener mayor financiamiento para cubrir capital de trabajo.
- Existan competidores infiltrados en los clientes que copien la estructura organizacional y forma de trabajo.



## Referencias bibliográficas

- Agüero, M., & Zayas, P. (2012). *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos y ocupaciones*. México: EUMED.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional, cómo lograr un cambio de cultura a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, Volumen I*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arias, F. (2010). *Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Epístema.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Bigne, S., & Cuenca, A. (2012). *Investigación de mercados*. Barcelona: MCGRAW- HILL.
- Bisquerra, R. (2011). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Calderón, J., & Alzamora, L. (2011). *Metodología de La Investigación Científica En Postgrado*. Lima: Universidad de Lima.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- Elergonomista. (12 de Diciembre de 2014). [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com). Obtenido de <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>
- Eliseo, R. (30 de Junio de 2009). *Técnicas de Investigación de Campo*. Obtenido de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, G. (2012). *Investigación Comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- González, T. (06 de 2003). *La Responsabilidad Social de la empresa, un buen negocio*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/resobneg.htm#mas-autor>
- Grande, E. (2014). *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic Editorial.

- Heizer, J. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Progreso.
- Hurtado, J. (2014). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal 1era. Edición.
- Icart, T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Kotler, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lacalle, G., Caldas, M. E., & Reyes, C. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Barcelona: EDITEX.
- López, B. (2011). *La esencia de marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Malhotra, N. K. (2012). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (Agosto de 2014). *Banco de Preguntas*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-CONTRATOS.pdf>
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Moreno, J., & Massó, M. (2006). *Procedimiento y proceso administrativo práctico, Volumen 2*. Madrid: La ley Ediciones.
- Namakforoosh, M. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Noe, R. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Education.
- Ongallo, C. (2012). *La atención al cliente y el servicio postventa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Paz Couso, R. (2012). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid: Ideasspropias.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Colección Héctor Merino de Tabasco.
- Sampieri, H. (2006). *Metodología de Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Talento Humano. (5 de Octubre de 2013). *talentohumanofaba2013.blogspot.com*. Obtenido de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Villegas, E. (2012). *Metodología de la investigación*. Madrid: Pearson Education.
- Wayne. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Woodman, R., & King, D. (1978). *Organizational Climate*. Academy of Management Review.

Zapata, Á., Murill, G., & Martínez, J. (2006). *Organización y Managment*. Bogota: Universidad del Valle.

## Apéndice

### Balance General de la compañía

CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG ECUADOR S.A.  
Estado de Situación Financiera  
al 31/12/2015

<b>1</b>	<b>Activos</b>		
<b>1.1</b>	<b>Activo Corriente</b>		
1.1.1	Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$ 1,333.39	
1.1.2	Activos Financieros	\$ 1,505.00	
1.1.3	Inventario	\$ 148.49	
1.1.4	Servicios y otros Pagos Anticipados	\$ 1,100.30	
1.1.5	Activos por Impuestos Corrientes	\$ 101.50	
<b>1.2</b>	<b>Activos No Corrientes</b>		
1.2.1	Propiedad, Planta y Equipos	\$ 4,272.07	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 8,460.75</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>		
<b>2.1</b>	<b>Pasivo Corriente</b>		
2.1.3	Cuentas y Documentos por Pagar	\$ 2,702.18	
2.1.5	Provisiones	\$ 813.40	
2.1.7	Otras Obligaciones Corrientes	\$ 2,917.86	
2.1.8	Cuentas por Pagar Diversas/Relacionadas	\$ 2,924.39	
	<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 9,357.83</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>		
<b>3.1.1</b>	<b>Capital Social</b>		
3.1.1.1	Capital Social suscrito o pagado	\$ 800.00	
3.1.7	Resultado del Ejercicio	-\$ 1,697.08	
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>-\$ 897.08</b>
	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8,460.75</b>

CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG ECUADOR S.A.  
Estado de Resultados  
al 31/12/2015

<b>4</b>	<b>Ingresos</b>		
4.1.2	Prestación de Servicios	\$ 41,190.82	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 41,190.82</b>
<b>5</b>	<b>Costos y Gastos</b>		
5.1.2	Mano de Obra Directa	\$ 23,607.54	
5.2.1.2	Administrativos	\$ 18,671.04	
5.2.1.3	Gastos Financieros	\$ 97.19	
5.2.2.1	Otros Gastos	\$ 512.13	
	<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>\$ 42,887.90</b>
	<b>PÉRDIDA DEL PERÍODO</b>		<b>-\$ 1,697.08</b>

## Información general de la compañía.

Información General de la Compañía

**INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA**

**Información General**

Expediente	300009	Nombre Comercial		Ruc	090290972001
Fecha de Constitución	2015-03-04	Nacionalidad	ECUADOR	Plazo Social	2085-03-04
Tipo Compañía	ANÓNIMA	Oficina de Control	GUAYAQUIL	Situación Legal	ACTIVA

**Ubicación**

Provincia	GUAYAS	Cantón	GUAYAQUIL	Ciudad	GUAYAQUIL
Parroquia		Calle	AVDA CAYETANO TARRUELL	Numero	38
Intersección	CALLE 51	Ciudadela	LOS ESTEROS	Conjunto	
Edificio/Centro Comercial		Barrio	LOS ESTEROS TRADICIONALES	Km	
Camino		Piso		Bloque	
Referencia Ubicación	A DOS CUADRAS DEL COLEGIO CAYETANO TARRU				

**Contactos**

Casillero Postal		Celular	0980762925	Fax	
Teléfono 1	042429484	Teléfono 2		Sitio Web	
Correo 1	info@smartconsultinggroup.com.ec	Correo 2	bsalazar@smartconsultinggroup.com.ec		

**Información Adicional**

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?	NO	¿Ofrece servicios de pago a remesas?	NO	¿Compañía vende a crédito?	NO
¿Pertenece a MV?	NO			Fecha de última actualización - Societario	11-nov-2015 14:01:08

**Actividad Económica**

Objeto Social	Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing.				
Cliu Actividad Nivel 2	M73	Descripción	PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO.		
Cliu Operación Principal	M7310.04	Descripción	REALIZACION DE CAMPAÑAS DE COMERCIALIZACION Y OTROS SERVICIOS DE PUBLICIDAD DIRIGIDOS A ATRAER Y RETE		
Cliu Operación Complementaria 1	P8549.12	Descripción	ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE DEBERES DIRIGIDOS, TUTORIA ACADEMICA, PREPARACION PARA EL INGRESO A LA UN		

**Capital a la Fecha**

Capital suscrito	800	Capital Autorizado	1.200	Valor Nominal	1
------------------	-----	--------------------	-------	---------------	---

## Administradores

Administradores Compañía

**ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA**

**Administradores Actuales** (Click en nombre de la persona para ver en que otras compañías es administrador)

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
0919120147	JORDAN ARMIJOS DIEGO GUSTAVO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2015-03-03	5	2015-03-05	6	2848	RL
0919119511	GUILLEN JORDAN SUSANA JOSEFINA	ECUADOR	PRESIDENTE	2015-03-03	5	2015-03-05	6	2847	SRL

Imprimir


**Administradores Salientes**

Identificación	Nombre	Nacionalidad	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo	Fecha Registro Mercantil	Artículo	N° Registro Mercantil	RL/ADM
No se encontraron registros para la compañía seleccionada.									

Imprimir

## Actos jurídicos

Actos Jurídicos


 ACTOS JURÍDICOS DE LA COMPAÑÍA

Nombre del Acto Jurídico	Número Resolución	Fecha Resolución	Fecha Inscripción en Registro Mercantil	Fecha Ingreso
CONSTITUCIÓN	0		2015-03-04	2015-03-09

Documentos Online | Información Estados | KarDEX | Valores Adeudados | Notificaciones

## Información anual


Información Anual

 INFORMACIÓN ANUAL DE LA COMPAÑÍA

Año	Documento	Fecha Presentación
2015	Balance / Estado de Situación Financiera	2015-11-11
2015	Nómina de Socios / Accionistas	2015-11-11
2015	Nómina de Administradores	2015-11-11
2015	RUC	2015-11-11
2015	Estado de Resultado Integral	2015-11-11
2015	Comprobante de Depósito	2015-11-11
2015	Asiento de Diario	2015-11-11

## Paquete accionario

Árbol Accionario de Personas

 ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS

Puede usar click derecho sobre un registro del árbol accionario para ver más opciones.

Nº	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
1	091919511	GUILLEN JORDAN SUSANA JOSEFINA	ECUADOR	NACIONAL	200.0000	N
2	0919120147	JORDAN ARMIJOS DIEGO GUSTAVO	ECUADOR	NACIONAL	200.0000	N
3	0922533492	SALAZAR MONCADA LUIS FERNANDO	ECUADOR	NACIONAL	400.0000	N

Imprimir

## Documentos generales

CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG ECUADOR S.A.			
Documentos Generales   Documentos Jurídicos   Documentos Económicos			
Expediente	Descripción Documento	Fecha	Visualizar
300909	Oficio Nombramiento Administradores	2015-03-04 00:00:00.0	
300909	Oficio Nombramiento Administradores	2015-03-04 00:00:00.0	
300909	Razón de inscripción del nombramiento	2015-03-04 00:00:00.0	
300909	Razón de inscripción del nombramiento	2015-03-04 00:00:00.0	
300909	Fomulario de actualización de datos	2015-09-03 14:14:49.45	
300909	Fomulario de actualización de datos	2015-11-11 12:52:10.76	

## Documentos jurídicos

CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG ECUADOR S.A.					
Documentos Generales   Documentos Jurídicos   Documentos Económicos					
Expediente	Resolucion	Acto Jurídico	Documento	Fecha	Visualizar
300909	22015008228	CONSTITUCION ELECTRONICA	Escritura	2015-03-04 00:00:00.0	
300909	22015008228	CONSTITUCION ELECTRONICA	Razón de inscripción de la escritura	2015-03-04 00:00:00.0	

## Documentos electrónicos

CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG ECUADOR S.A.				
Documentos Generales   Documentos Jurídicos   Documentos Económicos				
Expediente	Documento	Id Documento	Fecha	Visualizar
300909	Balance / Estado de Situación Financiera	3.1.1	2015-11-11 14:07:04.516	
300909	Estado de Resultado Integral	3.1.A	2015-11-11 14:07:04.516	
300909	Nómina de Administradores	3.1.8	2015-11-11 14:07:04.516	
300909	Nómina de Socios / Accionistas	3.1.3	2015-11-11 14:07:04.516	
300909	RUC	3.1.9	2015-11-11 14:07:04.516	

## Ruc de la compañía

	<b>REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES</b>		
<b>NUMERO RUC:</b>	0992905972001		
<b>RAZON SOCIAL:</b>	CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG ECUADOR S.A.		
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	SCG ECUADOR S.A.		
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>	OTROS		
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	JORDAN ARNALDO DIEGO GUSTAVO		
<b>CONTADOR:</b>	SALAZAR MONCADA MARIA FERNANDA		
<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b>	04/03/2015	<b>FEC. CONSTITUCION:</b>	04/03/2015
<b>FEC. INSCRIPCION:</b>	09/03/2015	<b>FECHA DE ACTUALIZACION:</b>	16/03/2015
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>			
ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>			
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: GUAYAQUIL Ciudadela: LOS ESTEROS Barrio: LOS ESTEROS TRADICIONALES Calle: AVDA CAYETANO TARRUELL Número: 36 Intersección: CALLE 51 Manzana: 1A Oficina: 36 Referencia ubicación: A DOS CUADRAS DEL COLEGIO CAYETANO TARRUELL Telefono Domicilio: 042429454 Email: jordan@smartconsultinggroup.com.ec Celular: 0980762956			
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>			
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA			
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			
* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
* DECLARACION MENSUAL DE IVA			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 001	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b>	ZONA B GUAYAS	<b>CERRADOS:</b>	0
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal de todo lo declarado (Art. 97 Código Tributario, Art. 61 de la Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)</small>			
Usuario: MAPANCHO Lugar de emisión: GUAYAQUIL/AV. FRANCISCO Fecha y hora: 16/03/2015 10:57:46			
Página 1 de 2			





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0992905972001  
**RAZON SOCIAL:** CONSULTORIA Y ASESORIA SMARTCONSULTINGGROUP SCG  
 ECUADOR S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 04/03/2015

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDADES ENSEÑANZA  
 ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: GUAYAS Centro: GUAYAQUIL Parroquia: GUAYAQUIL Ciudadela: LOS ESTEROS Barrio: LOS ESTEROS  
 TRADICIONALES Calle: AVDA. CAYETANO TARRUELL Número: 30 Intersección: CALLE 51 Referencia: A DOS CUADRAS DEL  
 COLEGIO CAYETANO TARRUELL Manzana: 1A Oficina: 3B Teléfono Domicilio: 042429484 Email:  
 qordan@smartconsultinggroup.com.ec Celular: 0980762966

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

1<sup>o</sup> MAR 2015  
  
 \_\_\_\_\_  
 SERVICIO DE CUENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de esta se  
 deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: MAPANCHO Lugar de emisión: GUAYAQUIL, AV. FRANCISCO Fecha y hora: 16/03/2015 10:57:48

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie, con C.C: # 0923294169 autora del trabajo de titulación: **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador”** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **16 de septiembre del 2016**

---

Albarracín Zamora, Andrea Sthefanie

C.C: 0923294169

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Castells Peña, Karla Elizabeth, con C.C: # 0916254121 autora del trabajo de titulación: **“Propuesta de estandarización de procesos de gestión al cliente para la empresa SCG Ecuador”** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **16 de septiembre de 2016**

---

Castells Peña, Karla Elizabeth

C.C: 0916254121

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>Propuesta de estandarización de procesos de gestión de atención al cliente para la empresa SCG Ecuador.</b>		
<b>AUTORAS</b>	Andrea Sthefanie, Albarracín Zamora y Karla Elizabeth, Castells Peña		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Roxana, Chanyu Acebo Mgs./Pedro Moises, Murillo Martinez, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Administración de Empresas</b>		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniera Comercial</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>16 de Septiembre de 2016</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>140</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Investigación, Proyecto, Conceptual		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Organización, recurso humano, ventas, servicio, departamento de organización y métodos, gestión de atención al cliente.</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (238palabras):</b>			
<p>Para la investigación se tuvo como objetivo determinar las demandas insatisfechas de los clientes y evaluar la gestión que realiza cada recurso humano en la organización. Los resultados obtenidos fueron una falta de compromiso del personal para realizar su trabajo, con retrasos a la hora de entrega de los trabajos y además una falta de compromiso hacia el buen trato del cliente. Por parte del cliente externo frente a una poca efectividad del servicio de publicidad prefieren irse a la competencia sin importar el precio, ya que consideran que existe una mejor atención personalizada y además cubrir la necesidad de su negocios que es motivar las ventas. El gerente general tiene la filosofía de implementar un plan de marketing basada directamente en la apertura de nuevos clientes, sin embargo no tiene un plan de acción para mantenerlos en la compañía, esto a futuro puede generar una mala imagen de la compañía, ya que por el antecedente de su poca efectividad independientemente de los beneficios en pagos que ofrezca la compañía, los clientes se sentirán atraídos por la calidad del producto. Para solucionar este problema se planteó sumar a la organización dos tipos de departamentos, uno basado en la atención al cliente para manejar conflictos y que se recopilen las necesidades insatisfechas y el otro el departamento de organización y métodos para controlar que el personal cumpla su trabajo, sus objetivos y además presenten una buena atención al cliente.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-42410911- +59342238525	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:andrea31_994@hotmail.com">andrea31_994@hotmail.com</a> y <a href="mailto:Castellskarla@hotmail.com">Castellskarla@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-987209949		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:freddy.camacho.villagomez@gmail.com">freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			