

SERVICIO AL CLIENTE, ASPECTO CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE LA
ORGANIZACIÓN SERVIELECTROGAS LTDA.

ABELLA MÁRQUEZ JESICA ALEJANDRA
BOHÓRQUEZ VILLAMIL ANGIE VANESSA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

SERVICIO AL CLIENTE, ASPECTO CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE LA
ORGANIZACIÓN SERVIELECTROGAS LTDA.

ABELLA MÁRQUEZ JESICA ALEJANDRA
BOHÓRQUEZ VILLAMIL ANGIE VANESSA

Asesor del Trabajo
JUAN CARLOS OLAYA MOLANO
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
DOCTOR EN PROYECTOS

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

“A Dios por permitirme llegar a este punto de la vida y abrirme caminos únicos, a mis padres, hermana y familiares por todo el apoyo que me han brindado durante este camino y a todas aquellas personas que directa o indirectamente estuvieron allí con una palabra de aliento o un gesto de bondad”

Jesica Abella.

“A Dios, porque sin el nada es posible, es él quien me da la oportunidad de vivir cada día y de tener experiencias que, aunque no siempre me agraden, son fundamentales en mi desarrollo como persona y como profesional. A mis padres, Sandra y Gabriel, pues sin su amor, enseñanzas y buenos consejos no sería hoy quien soy. A mis hermanos porque, aunque a veces tenemos diferencias, son quienes siempre están a mi lado brindándome su amistad y comprensión. A mi novio, la persona que me brinda su apoyo y amor incondicional, aun cuando el camino se torna difícil. Por último, a todas las personas que siempre han creído en mí, en mis capacidades y en las ganas de superarme”

Vanessa Bohórquez.

Agradecimientos

“A la Universitaria Agustiniana, por la formación académica que nos brindó durante todo el proceso. A todos los docentes, quienes con su paciencia y conocimientos aportaron un grano de arena en nuestro trabajo. A aquellos compañeros que estuvieron a nuestro lado, brindándonos su apoyo y con quienes culminamos este paso”

Resumen

Con los niveles de competencia que se presentan hoy en día en este mundo globalizado, debe existir un punto diferenciador para cada empresa, un valor agregado cuando ofrecen un mismo producto o servicio; buscar que el cliente se sienta satisfecho con la empresa que ha contratado es una labor muy importante para surgir en el mercado, por ello, en el siguiente documento se realizará un análisis y diagnóstico de la empresa Servielectrogas Ltda y se presentará una serie de propuestas para potencializar el servicio al cliente, atrayendo consumidores para percibir una mayor cantidad de ingresos.

Se abordará el marco conceptual sobre servicio al cliente en donde se evidenciará la importancia del mismo para las organizaciones, argumentando por medio de la investigación y marcos conceptuales y legales. El análisis del entorno económico es muy importante ya que con base en este se identificará como se encuentra el sector en el cual se ubica la empresa y cuál es la competencia directa de la compañía.

Para entender el problema y dar una solución eficaz al mismo se debe entrar a validar la raíz, es por ello que se realizara un análisis del área de gestión humana y solución de conflictos que se maneja en la empresa, para entender que es lo que piensan los empleados, lo que sienten y desean para hacia la compañía y lo más importante, como lo reflejan a los clientes de la organización.

La tecnología en la globalización juega un papel fundamental por ello muchas de las estrategias giraran alrededor de las redes sociales, para llegar a más personas jóvenes que buscan soluciones rápidas y eficientes. Lo más importante es la opinión del cliente, pues de esta manera la empresa contará con una retroalimentación constante que se utilizará para una mejora continua.

Contenido

Introducción	10
Capítulo I: Componente Investigativo	12
1. Tema de investigación	12
2. Problema de investigación	13
2.1. Enunciado del problema.	13
2.2. Formulación del problema.	14
2.3. Objetivos.	16
2.3.1. <i>Objetivo general.</i>	16
2.3.2. <i>Objetivos específicos.</i>	16
3. Justificación	17
4. Marco de referencia	18
4.1. Marco teórico de servicio al cliente.	18
5. Marco metodológico	19
5.1. Tipo de estudio.	19
5.2. Población y muestra.	20
5.3. Etapas de investigación.	21
5.4. Diseño instrumental.	22
Capítulo II: Componente Disciplinar	23
6. Conceptualización de la Empresa	23
6.1. Razón social.	23
6.2. Sector económico.	23
6.3. Productos y servicios.	23
6.4. Posicionamiento en el mercado.	24

6.5. Misión.	25
6.6. Visión.	25
7. Entorno económico y competitividad	26
7.1. Diagnóstico.	26
7.2. Análisis sectorial.	27
7.3. Propuesta de mejora.	31
7.4. Indicadores.	32
8. Gestión del talento humano	33
8.1. Justificación.	33
8.2. Encuesta clima organizacional Servielectrogas Ltda.	33
8.3. Población y muestra.	34
8.4. Diseño de la encuesta.	34
8.5. Resultados de la encuesta.	34
8.6. Análisis.	34
8.6.1. <i>Relaciones interpersonales.</i>	34
8.6.2. <i>Estilo de dirección.</i>	35
8.6.3. <i>Sentido de pertenencia.</i>	35
8.6.4. <i>Retribución.</i>	35
8.6.5. <i>Disponibilidad de recursos.</i>	36
8.6.6. <i>Estabilidad.</i>	36
8.6.7. <i>Claridad y coherencia en la dirección.</i>	36
8.6.8. <i>Valores colectivos.</i>	37
8.7. Propuesta de mejora.	38
9. Gestión de mercado	40
9.1. Diagnostico.	40

9.2. Plan de mejora.	40
9.3. Medición e indicadores.	42
10. Negociación y manejo del conflicto	42
10.1. Referentes conceptuales o teóricos del Conflicto.	42
10.2. Modelo de negociación.	43
10.2.1. <i>Harvard.</i>	43
10.3. Modelo para el abordaje de conflictos y negociación.	45
10.4. Recomendaciones para su aplicación y socialización.	46
10.5. Gestión de operaciones y logística	47
10.6. Matriz MMGO.	49
10.7. Propuesta de mejora	51
11. Conclusiones	52
12. Recomendaciones	53
13. Lista de tablas	54
14. Lista de ilustraciones	55
15. Referencias	56
16. Lista de Anexos	59

Introducción

Servielectrogas Ltda es una pequeña empresa del sector terciario, cuya actividad económica principal es el mantenimiento y reparación de electrogasodomésticos, y a su vez desempeña otras labores como son la comercialización de dichos equipos y de sus repuestos. Su misión es promover eficacia, cumplimiento y seguridad a los clientes para su manejo y buen funcionamiento de los gasodomésticos, así como todo lo relacionado con gas.

El presente estudio se llevó a cabo para identificar algunas falencias que se están presentando en la compañía Servielectrogas Ltda y resaltar aquella que está afectando en gran medida el desarrollo de la misma.

Se evaluaron diferentes áreas de la compañía, entre las que se encuentran la operativa, donde se logró obtener una evidencia respecto a la falla que se presenta en el servicio que se le presta al cliente, debido a la falta de planeación estratégica y la escasez de disposición por parte de los empleados.

De acuerdo al resultado obtenido del diagnóstico se realizaron algunas propuestas de mejora para contribuir con el desarrollo de la compañía, las cuales se espera sean implementadas en un futuro.

Así mismo, se establecieron unos indicadores que, una vez aplicadas dichas propuestas, permitirán verificar el cumplimiento de las mismas.

Finalmente, se establecieron unas conclusiones y recomendaciones propias del ejercicio realizado, las cuales deberían ser tomadas en cuenta y evaluadas por parte de cada uno de los empleados implicados, para el crecimiento y desarrollo de la organización Servielectrogas Ltda.

**Servicio al cliente, aspecto clave para el crecimiento de la organización Servielectrogas
Ltda.**

Capítulo I: Componente Investigativo

1. Tema de investigación

En el sector comercial, la manera con la que se aborda al cliente, tanto para ofrecer sus productos, como para aceptar devoluciones y críticas de los mismos, es muy importante tener en cuenta con qué tipo de cliente se está relacionando, ya que de esto depende el trato que se le brindará, eso sí, siempre con respeto, tolerancia y empatía. Teniendo en cuenta lo anterior, se logró observar mediante entrevistas a algunos empleados que en Servielectrogas Ltda existe la necesidad de un mayor nivel de servicio al cliente, por lo que este será el tema que se abordará durante este proceso, buscando mejora en dicho aspecto.

Para ofrecer un buen servicio al cliente es importante enfocarse en una planeación estratégica ya que es el primer paso de todo proceso administrativo, pues es allí donde se analiza la situación de la empresa, se define el problema y se crean técnicas para combatirlo. (Chiavenato, 2017) define la planeación estratégica como “un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente” (p. 5). En este orden de ideas, la empresa debe enfocarse en mejorar los procesos y tener claros los objetivos para lograr alcanzar sus metas, asegurando de esta manera un futuro prometedor en su entorno económico.

Lo que busca esta investigación es encontrar y aplicar estrategias que contribuyan al mejoramiento con respecto al servicio que presta al cliente la empresa Servielectrogas Ltda, en cuanto a la competitividad en su sector y frente a las demás empresas del mismo entorno comercial, estableciendo un modelo de servicio que satisfaga las necesidades y la demanda de los clientes con el fin de ser un modelo a seguir y la empresa de electrogasodomésticos preferida por los consumidores.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema.

De acuerdo a lo observado y mediante entrevistas a los empleados, en Servielectrogas Ltda se observan diferentes falencias que afectan el desarrollo de la empresa. Una de ellas es el incumplimiento a los clientes en cuanto a la prestación de los servicios, dicho problema es muy frecuente debido a que los técnicos programan su propia agenda y no cumplen con los horarios establecidos para cada labor. Otro problema que se evidencia es la mala atención al cliente vía telefónica, las personas encargadas del call center no son amables a la hora de prestar el servicio y esto se puede presentar debido a la carga laboral que manejan, puesto que una persona es encargada de hacer múltiples tareas. Además de esto, la mayoría de los empleados laboran bajo contrato de prestación de servicios, lo que puede generar poco sentido de pertenencia hacia la empresa ya que no existe un vínculo directo con la compañía.

También se observa falta de respeto entre compañeros, esto se debe en gran medida al exceso de confianza y a que el gerente no crea políticas internas que determinen cierto grado de la misma, evitando así conflictos a futuro. Por último, se observa que Servielectrogas Ltda tiene poca rotación de cartera, lo que podría generar pérdidas para la organización, así como iliquidez y afectación en el capital de trabajo. Por todo lo anterior, es necesario realizar análisis interno y externo para conocer el estado actual de la entidad y generar acciones para el mejoramiento.

Una vez se dé la implementación de las estrategias propuestas para la mejora de dicho problema, se buscará llevar a cabo un control semestral de los procedimientos que fueron establecidos con el fin de verificar si han sido adecuados, se pueden efectuar cambios considerables para progreso de la empresa. Finalmente, con la solución al problema se busca que Servielectrogas Ltda sea reconocida en su industria y sobre todas las compañías del mismo sector, como una empresa especializada en el servicio al cliente, que genera confianza para el mantenimiento de sus electrogasodomésticos.

2.2. Formulación del problema.

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la prestación de servicio al cliente en la empresa Servielectrogas Ltda?

Tabla 1 Formulación del problema

La siguiente tabla muestra los factores que están afectando la compañía en su desarrollo y competitividad y que pueden generar problemas a futuro para la misma. Allí se puede observar cuales son los síntomas que se presentan, así como la causa o raíz de dichas señales. También se presenta un pronóstico de lo que le puede ocurrir a Servielectrogas Ltda si no mitiga o elimina dicha problemática y se plantean algunas soluciones posibles que pueden contribuir para la erradicación de los mismos.

Síntomas
Incumplimiento a los clientes en cuanto a la prestación de los servicios. Incompetencia en la atención vía telefónica Sobrecarga laboral Cartera alta Falta de respeto entre compañeros
Causas
Falta de planeación en la agenda del día de cada técnico= Incumplimiento a los clientes Poca capacitación y sentido de pertenencia por la empresa por parte de los empleados= Incompetencia en la atención vía telefónica Falta de personal = Incumplimiento a clientes y sobrecarga laboral Escasez de inventario en producto terminado = Incumplimiento a clientes Bajos ingresos = Escasa contratación = Sobrecarga laboral Poca rotación de cartera = Cartera alta Carencia de políticas internas = Falta de respeto entre compañeros
Pronóstico
De continuar así, se puede presentar lo siguiente: Pérdida de clientes y credibilidad en el mercado Término de alianzas actuales con grandes marcas Reducción de sus ingresos Iliquidez Conflictos internos
Control al pronóstico
Diseñar un plan de mejoramiento para los factores que están afectando la empresa Creación de políticas internas para mejorar las relaciones interpersonales Búsqueda de estrategias para incrementar las ventas Capacitación en servicio al cliente para todos los empleados

Fuente: Autoría propia

Se puede observar que Servielectrogas Ltda es una empresa que no se preocupa por ofrecer calidad en el servicio debido a que, a pesar de presentar falencias en diferentes aspectos, el que más está afectando la compañía es aquel que se enfoca en el cliente. Lastimosamente las compañías se encaminan a vender y obtener ganancias y no se dan cuenta que, si el consumidor de sus productos y/o servicios se aburre del mal servicio recibido, va a buscar otras empresas que suplan sus necesidades.

2.3. Objetivos.

En el proyecto integrador se han propuesto los siguientes objetivos:

2.3.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la prestación de servicio al cliente en la empresa Servielectrogas Ltda.

2.3.2. Objetivos específicos.

Realizar un diagnóstico para analizar el estado actual en la prestación de servicio al cliente de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la prestación de servicio al cliente en la empresa Servielectrogas Ltda.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

3. Justificación

Servielectrogas Ltda es una pequeña empresa del sector terciario, fundada en el año 2001 por los señores Hermes Lizarazo y Jorge Garza. Su actividad económica principal es el mantenimiento y reparación de electrogasodomésticos, y a su vez desempeña otras labores como son la comercialización de dichos equipos y de sus repuestos. Cuenta con dos sedes, la principal ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en la localidad de Barrios Unidos, y la otra en el municipio de Chía, Cundinamarca; sumando entre ellas un total de 40 empleados.

Este trabajo de investigación es generado para que Servielectrogas Ltda desarrolle e implemente factores de éxito frente a su competencia actual, es decir, aquellas empresas que ofrecen servicios de reparación y mantenimiento para electrogasodomésticos; ésta necesidad de brindarle a la compañía dichas herramientas o planes estratégicos, se da porque no saben explotar las grandes habilidades de administración de recursos, así como los niveles de competitividad y liderazgo en el mercado en cuanto a la prestación de servicio al cliente, para llegar a ser la mejor de su sector y un ejemplo a seguir.

Con el fin de lograr los objetivos aquí expuestos, se diseñará un plan estratégico para que Servielectrogas Ltda consiga explotar sus habilidades actuales, atenuar sus debilidades y generar un good will a la empresa. Se desarrollará la propuesta con base en la planeación estratégica para lograr un adecuado servicio al cliente, dado que es el inicio de cualquier supuesto (planear), bien para llegar a una meta, fructificar las oportunidades que se presenten en los procesos y mitigar o erradicar los riesgos que puedan aparecer en la operación.

La manera como se preste el servicio al cliente da mucho de qué hablar acerca de una organización, puesto que es la primera impresión que se llevan los usuarios de la misma. “El servicio es la energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones” (Tschohl, 2008). Muchas empresas creen que por ofrecer un producto de calidad y con un precio competitivo logran conseguir y mantener clientes, pero no tienen en cuenta que también buscan un lugar donde se les endulce el oído y se les trate de manera cordial, por lo que la mayoría de estas terminan perdiendo aquellos consumidores que

le generan grandes utilidades y que seguramente, las referencias que brinden de la compañía no van a ser las mejores.

Este estudio se realiza con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en el pregrado y postgrado, así como para desarrollar las habilidades alcanzadas durante los estudios, factor que puede contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización objeto de estudio, brindando conocimientos para dar solución a algunos de sus problemas frecuentes, producto de un servicio al cliente no adecuado y, proyectando un desarrollo de la empresa a largo plazo.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico de servicio al cliente.

Este proyecto aborda la categoría teórica de servicio al cliente, puesto que se observan falencias en dicho aspecto que están afectando considerablemente la compañía. (Rodríguez & Jiménez, 2008) afirman que servicio al cliente “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (párr. 6). De acuerdo como lo mencionan los autores, se puede determinar que el principal objetivo de una compañía es la adquisición de sus bienes o servicios por parte de uno o varios clientes, estos a su vez tienen diferentes expectativas y formas de ver las cosas, por esta razón, es importante que se brinde un trato y lenguaje adecuado y conforme a como el cliente lo desea, con el fin de generar confianza y convencerlo de que toma una excelente elección.

Para lograr ofrecer un buen servicio, es importante contar con características tales como: “Ser honesto (...), Cumplir (...), Ser transparente (...), Ser predecible (...) y Honrar tu palabra” (Violante, 2015) (párr. 8-12). Así mismo, se deben tener en cuenta diferentes elementos que permitan entender al cliente y llegar a un acuerdo que satisfaga las dos partes. Entre estos elementos se encuentra el suministro adecuado de las características e información detallada del producto o servicio ofrecido, así como seguridad y rapidez al momento de dicha provisión. “La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día

más clientes además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que nuestro servicio se convierta en nuestra mejor referencia” (Trejo, 2016) (p. 37).

Es muy importante mantener el personal encargado de atender a los clientes capacitado, ya que no siempre se trata con un mismo tipo de comprador. (Yuquilema Allaica & Fernández Ávila, 2013) indican que “La capacitación es una herramienta fundamental y muy importante porque me ayuda cambiar la actitud mental, la habilidad del personal para ejecutar con eficiencias las tareas que le corresponde”. Como lo mencionan los autores, estar capacitado sirve para pensar de manera más analítica y hacer las cosas de la mejor forma posible, puesto que, si a un empleado se le informa sobre lo que implica su comportamiento frente al cliente, este entenderá que de su trabajo depende el crecimiento de la organización.

5. Marco metodológico

5.1. Tipo de estudio.

La presente investigación es de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso, entendido como un modo de indagación que conlleva a un proceso de investigación determinado por el estudio de casos de un fenómeno. Dentro de las principales características de éste método encontramos que “su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Yin, 1989). Para lo anterior, se acudirá a sistemas de investigación aceptados en el entorno tales como: encuestas, entrevistas, indagación sobre la información de la organización y estudio de factores externos.

Teniendo en cuenta que la investigación se hará mediante la observación, entrevistas al gerente y empleados de la empresa en cuestión, se escogió el tipo de investigación cualitativa puesto que, se busca indagar sobre las posibles causas que conllevan a los diferentes problemas que viene presentando la organización objeto de estudio. (Lincoln, 2005) determinan que: “los investigadores cualitativos estudian las cosas en su contexto natural, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas le dan”.

(Enciso, s.f.) define los estudios descriptivos como: “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 2). Por lo anterior, el método de estudio de caso que se va a definir en éste trabajo será el descriptivo, debido a que el objetivo es diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en Servielectrogas Ltda, y éste método pretende investigar a fondo sobre los fenómenos y causas de lo que se viene presentando.

5.2. Población y muestra.

Población: Sede Principal: Calle 100 No. 47A-43, Bogotá D.C.

No. de empleados: 30

Sede Chía: Av Pradilla No. 1-81 Local 102

No. de empleados: 10

Muestra: Sede Principal: Calle 100 No. 47A-43, Bogotá D.C.

No. de empleados: 30

5.3. Etapas de investigación.

Tabla 2 Cronograma

El siguiente cronograma indica cada una de las etapas que se llevarán a cabo para el desarrollo de la siguiente investigación, así como las fechas y el tiempo establecido para cada una de ellas.

Tema	08/2017				09/2017				10/2017				11/2017				12/2017				01/2018				02/2018				03/2018				04/2018				05/2018			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Componente investigativo	■	■	■	■																																				
Componente disciplinar			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Conclusiones																																	■	■	■	■	■	■	■	■
Socialización																																								

Fuente: Autoría propia

5.4. Diseño instrumental.

Para recopilar la información, se utilizaron algunos instrumentos tales como:

Encuesta al gerente de la empresa y a 3 empleados respecto al tema de logística, para establecer qué área está fallando para llevar a cabo la actividad principal de la misma, como es el servicio de mantenimiento y reparación de electrodomésticos. Así mismo, se utilizaron herramientas tales como la Matriz DOFA y Matriz de evaluación de los factores externos MEFE, para determinar si la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno económico.

También se utilizó la Matriz PESTEL, donde se estipulan aquellas normas que protegen al consumidor y bajo las cuales toda empresa se debe regir. La Matriz Cinco Fuerzas de Porter sirve para resaltar las fortalezas de la organización y la Matriz MMGO, permite determinar si la compañía se enfoca tanto en aspectos microeconómicos como macroeconómicos.

Capítulo II: Componente Disciplinar

6. Conceptualización de la Empresa

Servielectrogas Ltda es una empresa pequeña registrada en cámara de comercio el 3 de mayo del 2001, con una renovación de matrícula del 31 de marzo del 2017. Su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C., en la localidad de Barrios Unidos en la Calle 100 No 47ª 43, a su vez cuenta con una sede en el municipio de Chía en la Av. Pradilla No 1-81 local 102a., está constituida como una sociedad limitada y su capital social está dividido en participaciones o cuotas. La actividad económica principal de Servielectrogas Ltda es el mantenimiento y reparación de electrogasodomésticos, complementando con su segunda actividad económica, comercio de dichos equipos y repuestos de los mismos.

6.1. Razón social.

La empresa se encuentra registrada ante cámara de comercio con la razón social Servi Electrogas Ltda. Su número de identificación tributario – NIT es 830.085.895-0; su código CIU es el 9522 “Mantenimiento y reparación de aparatos y equipos domésticos y de jardinería como actividad económica principal”, información reportada en el Registro Único Tributario – RUT de la compañía.

6.2. Sector económico.

Terciario o de servicios.

6.3. Productos y servicios.

Reparación y mantenimiento de electrogasodomésticos: Según algunos empleados de la empresa, esta línea es la de mayor porcentaje de participación en cuanto a unidades vendidas, por ello es la actividad económica principal, maneja una mayor cantidad de clientes y movimiento. De igual manera, esta actividad enlaza a las dos siguientes dado que los clientes pueden solicitar

una reparación de su equipo y efectuar el cambio de algunos repuestos o la instalación de un nuevo electrogasodomésticos. Dentro de esta línea se manejan los siguientes servicios: Mantenimiento y reparación de calentadores de paso y acumulación a gas, estufas a gas o mixtas, hornos a gas o mixtos, campanas extractoras, lavadoras, secadoras y neveras; instalación de electrogasodomésticos; instalación y/o modificación de redes internas; adecuación de recintos confinados con rejillas y ductos periscópicos.

Venta de electrogasodomésticos: Servielectrogas es un intermediario entre el cliente y grandes marcas tales como Bosch, Challenger y Haceb, en donde adquiere los productos directamente con la marca y estos son ofrecidos al consumidor final; esta línea es la que constituye menor nivel de ingresos, esto se debe a la cantidad de competidores que existen. Esta línea está muy relacionada con la anterior, ya que el cliente adquiere el producto y en la mayoría de los casos instala el servicio con la empresa.

Venta de repuestos para electrogasodomésticos: La bodega de almacenamiento está diseñada para esta línea, como se menciona anteriormente la salida de estos repuestos se dan de dos maneras: la primera es por el enlace que existe entre el mantenimiento y reparación de electrogasodomésticos cuando utilizan los mismos en el domicilio, y la segunda es cuando los clientes van directamente a la empresa a adquirir los mismos. Esta línea es la que constituye económicamente a la empresa en mayor medida.

6.4. Posicionamiento en el mercado.

Servielectrogas es una empresa que se encuentra bien posicionada en el mercado. Entre sus principales competidores se encuentran:

Venta de electrogasodomésticos y repuestos:

Challenger

Bosch

Homecenter

Prestación de servicio técnico:

Fasegas

Ingas

Challenger

6.5. Misión.

“Empresa de servicios domiciliarios que promueve eficacia, cumplimiento y seguridad a los clientes para su manejo y buen funcionamiento de los gasodomésticos de igual manera todo lo relacionado con gas. Minimizando los inconvenientes que se puedan presentar en cada uno de ellos, con un buen grupo de trabajo capacitado para el buen desarrollo de estos servicios, haciendo que el cliente se sienta satisfecho con los costos hacia los trabajos realizados” (Servi Electrogas Ltda., 2016).

6.6. Visión.

“Ser líder en el mercado con servicio técnico en electrogasodomésticos que ante las dificultades nos mantengamos firmes, que la debilidad no sea un motivo para sucumbir ante las adversidades que nuestro nombre, se escuche en muchas partes y una gran línea de locales, grandes marcas y que nos brinden la confianza para representarlos en el mercado buscar día a día más aliados tanto empresariales como clientes que se sientan satisfechos, conformes y leales que nuestro trabajo sea un semillero de empleo que nuestra labor podamos tener más y más empleados y ayudar con nuestro aporte al desarrollo de muchas familia, clientes y en especial al crecimiento de nuestros aliados y país, que ante la competencia busquemos siempre el primer lugar y la medalla de oro brille como fuerte competidor llenándonos de grandeza en esta fabulosa labor” (Servi Electrogas Ltda., 2016).

7. Entorno económico y competitividad

7.1. Diagnóstico.

Cuándo alguien piensa en la posibilidad de crear empresa siempre lo hace con el principal objetivo de obtener ganancias de la misma. Es en ese momento cuando se debe decidir qué tipo de empresa crear, si optar por un océano rojo o un océano azul. La alternativa del océano rojo puede no ser tan mala decisión cuando se trata de competir con productos de primera necesidad, puesto que al haber tanta población dichos bienes pueden ser altamente demandados y se puede obtener de ellos una utilidad esperada. Por otro lado, se encuentra la opción de crear un océano azul, que al tratarse de una idea innovadora puede traer consigo múltiples oportunidades para las organizaciones. (Mauborgne & Kim, 2005) definen los océanos azules como: “espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable” (p. 5).

Se sabe que el mundo se rige por la moda, si una persona hace algo diferente, los demás van a querer hacer lo mismo. Si dentro de la idea de crear un océano azul se toma la mejor decisión, es decir, se lanza un producto o servicio bastante llamativo y que cuente con las características que logren satisfacer a diferentes tipos de cliente, las ganancias que se pueden obtener del negocio podrán ser incluso más altas de lo esperado.

Hacer éste tipo de análisis es muy importante para las futuras empresas, así como para las existentes. Una empresa que está obteniendo pocos ingresos o que está presentando algún tipo de problema, debe realizar un estudio que le permita determinar por qué está pasando eso, buscar alternativas de mejora, e incluso llegar a tomar decisiones como la sustitución de productos con poca demanda o la reestructuración de la empresa, de así requerirlo. “El análisis del entorno en una empresa supone sacar a la luz problemas que están allí pero que simplemente desconocíamos o ignoramos para no tener que enfrentarlos” (Archanco, 2014) (párr. 1).

Así mismo, éste tipo de estudios es muy importante llevarlos a cabo en una organización reconocida y con un nivel de ingresos alto, lo anterior teniendo en cuenta que siempre se puede estar mejor. Para Servielectrogas Ltda., un estudio del entorno económico es de gran ayuda teniendo en cuenta que hasta ahora se está posicionando en el mercado, que busca ser líder en el sector de electrogasodomésticos, y que compite con grandes empresas que pueden ofrecer los

mismos productos a un costo más bajo, lo que podría ser un riesgo si se llegase a obtener como resultado la pérdida de clientes representativos para la misma.

7.2. Análisis sectorial.

Servielectrogas Ltda. hace parte del sector terciario de la economía, en donde desarrolla su actividad económica principal de servicios: mantenimiento y reparación de aparatos y equipos domésticos y de jardinería, y su segunda actividad económica, de comercio: comercio al por menor de electrodomésticos y gasodomésticos de uso doméstico, muebles y equipos de iluminación. A su vez pertenece al subsector de comercio y reparación, este subsector junto al de construcción son los que actualmente aportan en mayor medida al PIB.

El mercado de electrodomésticos viene en una creciente muy fuerte, año tras año se evidencia la aceptación por parte de los colombianos de adquirir nuevos electrogasodomésticos y renovar los mismos; “los productos de línea blanca en el 2015 tuvieron una participación de 3.12% en la economía nacional” (Portafolio, 2015), de manera directa al contar con dichos equipos el mercado de servicios también se incrementa considerablemente, debido a que estos equipos requieren reparación y mantenimiento anual.

Este sector está dirigido a personas que cuenten con electrogasodomésticos y que tengan la necesidad de realizar mantenimiento y reparación de los mismos por norma técnica, al igual en la parte comercial a posibles clientes que deseen adquirir los mismos, bien sea por necesidad o por gusto, es decir, desde una estufa por necesidad para preparar sus alimentos, hasta gusto de comprar un calentador para bañarse con agua climatizada; estos productos cuentan con una vida útil, así que constantemente se tendrán nuevos clientes por nuevas adquisiciones o por renovación de los equipos, al igual en el tema de reparación de los mismos, por norma técnica de gas natural para evitar la emisión de monóxido de carbono, se debe realizar anualmente mantenimiento a todos aquellos equipos que funcionan con gas.

El sector de electrogasodomésticos está integrado por empresas privadas, dentro de ellas los proveedores de Servielectrogas Ltda., encargados de fabricar y comercializar los equipos. Como se ha mencionado anteriormente, las marcas Challenger, Bosch y Haceb son clientes y proveedores de Servielectrogas Ltda. y en este punto también evidenciamos que son competencia

del mismo, en cuanto a distribución de electrogasodomésticos, otras empresas que se consideran competencia fuerte son las compañías encargadas de realizar mantenimiento y reparación de los equipos tales como Mastergas, Ingas Colombia, Fasegas, Acogas, etc.

Tabla 3 Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
El uso y explotación adecuada de las redes sociales para atraer clientes ofreciendo sus productos con publicidad innovadora.	0,2	0,5	0,1
Ofrecer servicios que próximamente estarán disponibles en la empresa con un precio especial de lanzamiento.	0,2	1	0,2
La demanda de los electrogasodomésticos es alta, ya sea por gusto o necesidad.	0,2	1	0,2
Posicionarse como la marca líder en el mercado de mantenimientos de electrogasodomésticos.	0,4	1,5	0,6
Amenazas			
El mercado de electrogasodomésticos es bastante amplio, existen almacenes de cadena que pueden ofrecer los mismos productos con grandes descuentos.	0,5	2	1
Vendedores de electrogasodomésticos usados a un costo más bajo que un producto nuevo.	0,3	1	0,3
Aparición de productos sustitutos.	0,2	1	0,2

Valor Ponderado empresa: 2,6

Fuente: Autoría propia

Servielectrogas Ltda. es una empresa que está entrando al mercado, intenta sobresalir ante la competencia y a pesar de que el resultado se encuentra por encima de la media, no está respondiendo como debería ante las oportunidades y amenazas evaluadas. Cabe resaltar que tiene grandes competidores y es por esto que se debe preparar muy bien para afrontar las amenazas que se presentan y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Tabla 4 Cinco fuerzas de Porter

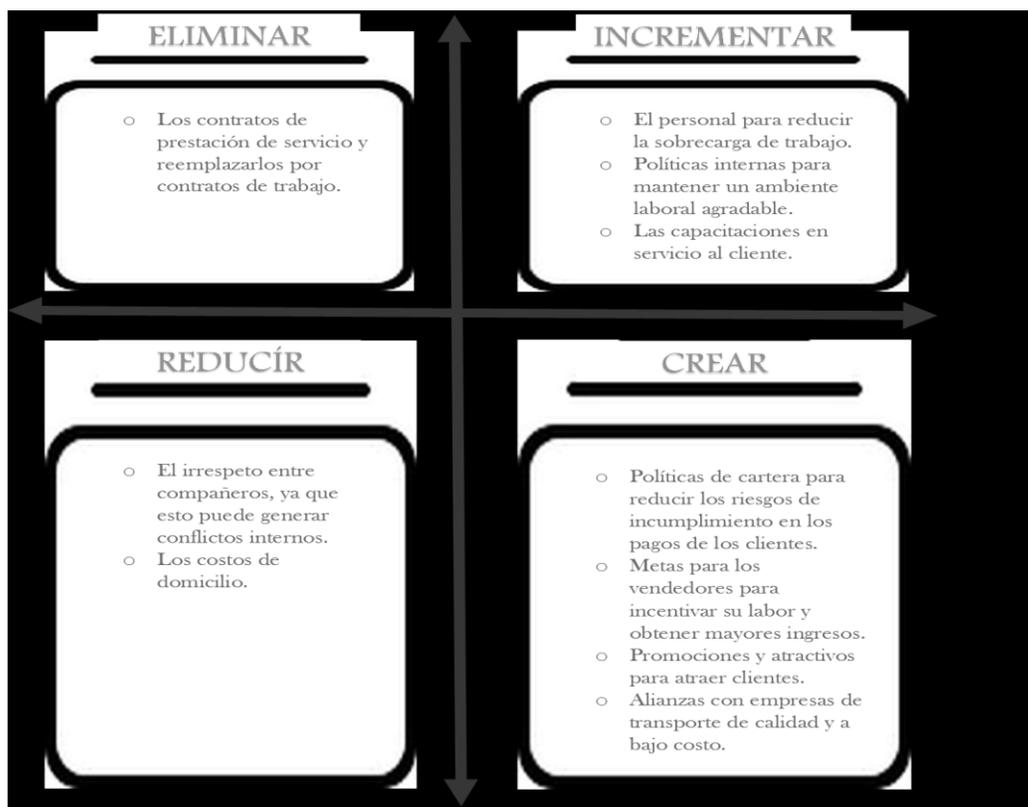
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre competidores	La entrada de nuevos competidores	La amenaza de sustitutos	El poder de negociación de los compradores	El poder de negociación de los proveedores
<p>En todos los aspectos Servielectrogas Ltda cuenta con competidores fuertes, sin embargo su punto diferenciador es la experiencia y capacitación con la que cuentan los técnicos de servicios, al igual que la venta por mostrador y la asesoría que se brinda en aspectos técnicos.</p>	<p>Servielectrogas Ltda. si se prepara para recibir nuevos competidores, buscando capacitación constante con empresas certificadoras tales como el SENA y gas natural; de esta manera dan un valor agregado a los mismos servicios que ofrece la competencia.</p> <p>De igual manera, por medio de sus aliados estratégicos, pueden anticipar la llegada de nuevos productos, generando campañas preventa a un costo más bajo.</p>	<p>Muchas veces por la falta de dinero, las personas optan por comprar un electrogasodomésticos usado a un precio más asequible que cumple la misma misión que un producto nuevo, disminuyendo así las ventas de producto terminado para Servielectrogas Ltda.</p> <p>Para los repuestos de los equipos se manejan partes originales y genéricas, los dos son ofrecidos por la empresa evidenciando mayor demanda en los genéricos por su menor costo.</p> <p>En cuanto al mantenimiento de los electrogasodomésticos, no tiene un sustituto puesto que los clientes pueden intentar hacerlo ellos mismos pero no cumplirían con la norma exigida por Gas Natural.</p>	<p>Para Servielectrogas Ltda un cliente potencial es Home Center, ya que es un intermediario entre sus compradores de electrogasodomésticos y Servielectrogas Ltda como empresa instaladora de los mismos; obligando así a la compañía a disminuir el costo de los servicios respecto al precio del mercado.</p> <p>Otro cliente potencial que se puede presentar para Servielectrogas Ltda son las constructoras, por lo anterior cuando contratan con la empresa el servicio de instalación o mantenimiento por grandes cantidades les otorgan descuentos.</p>	<p>Los principales proveedores de Servielectrogas Ltda en cuanto a producto terminado son las marcas Bosch, Challenger y Haceb; dichos productos no tienen sustituto dadas las características de cada marca que hacen a los productos únicos, de acuerdo a su fabricante.</p> <p>En cuanto a los repuestos o partes de los electrogasodomésticos también se rescatan estas grandes marcas, ya que dichos proveedores manejan una gran cantidad de clientes y en caso de que perdieran a Servielectrogas Ltda como cliente no se verían afectados.</p>

Fuente: Autoría propia

Servielectrogas Ltda. es una empresa que tiene algunas ventajas con respecto a sus competidores, gracias a la experiencia del personal pudo crear alianzas estratégicas con almacenes que tienen un flujo de ventas alto, y que toman el servicio de instalación de sus

productos con dicha empresa, obteniendo así beneficios cada una de las partes. Así mismo, con las constructoras crean alianzas a cambio de descuentos y beneficios que Servielectrogas Ltda puede ofrecer cuando se trate de ventas al por mayor.

Ilustración 1 Estrategia de Océano Azul



Fuente: Autoría propia

Es importante reconocer que aporta y que afecta el desarrollo de una compañía. En el caso de Servielectrogas Ltda se puede evidenciar que a pesar de que siempre está pensando en capacitar al personal y busca prestar un buen servicio, presenta falencias respecto al tema y esto puede deberse a que, existen algunos factores que pueden estar llevando abajo la empresa, y uno de éstos es que la mayoría de los empleados se encuentran bajo contrato de prestación de servicios, esto se traduce a poco sentido de pertenencia por parte de ellos. Así mismo, al contar con grandes competidores, que fácilmente pueden atraer sus clientes, es importante evaluar la posibilidad de brindar productos y servicios a un costo más bajo, eso sí, sin necesidad de ofrecer precios por debajo del de adquisición.

7.3. Propuesta de mejora.

Tabla 5 Propuesta desde el entorno económico y competitividad.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimados
Mejorar la calidad de atención al cliente	Capacitación en servicio al cliente para todos los empleados	Gestión humana	Salón de capacitación, Sena	Solicitar al Sena un instructor para dar un curso de servicio al cliente en las instalaciones de Servielectrogas Ltda.	Marzo a Abril 2018	Satisfacción de Servicio al cliente	\$ 0
Disminuir el incumplimiento de horarios y visitas a los clientes	Confirmación y agenda de los servicios por parte de un tercero, medición de productividad por servicio	Productividad	Disponer de una persona para dichas tareas	Contratar o disponer de una persona para en primera instancia validar tiempos de traslados y de los servicios, después de realizar dicha validación de productividad, encargar a una persona la labor de agendar las visitas de los técnicos	Enero 2018	Medición de tiempos, Efectividad en cumplimiento de servicios	\$ 750.000 a \$ 1.000.000
Satisfacción por parte de los empleados	Crear políticas internas para relaciones laborales, implementar beneficios	Gestión humana	Beneficios para los empleados	Que sean implementadas nuevas políticas de relaciones laborales para mejorar el trato entre compañeros, de igual manera incentivar buenas conductas con beneficios	Febrero 2018	Satisfacción de personal	Relativo

Fuente: Autoría propia

7.4. Indicadores.

Tabla 6 Indicadores desde el entorno económico y competitividad.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Satisfacción de Servicio al cliente	Encuestas	N/A	80% de satisfacción durante el primer año, a partir del segundo año un 90% de satisfacción
Medición de tiempos, efectividad en cumplimiento de servicios	Cronometrar tiempos	Promedio de total de tiempos sobre cantidad de servicios	90% de mejora en los tiempos de cumplimiento
Satisfacción de personal	Encuestas	N/A	95% de mejora en las relaciones laborales entre compañeros

Fuente: Autoría propia

Servielectrogas Ltda tiene la capacidad de competir con grandes empresas, así como las herramientas para lograrlo, pero deben fortalecer algunos factores que están afectando de manera directa la compañía; por ejemplo, en cuanto al trato entre compañeros, es algo que se puede mejorar ya que de no hacerlo podrán resultar graves conflictos internos que terminarán afectando el buen ambiente laboral. Con respecto a los grandes competidores que tiene, si se dedica a crear estrategias para atraer clientes y fidelizarlos, a largo plazo podrá lograr ser líder en el mercado de los electrogasodomésticos.

8. Gestión del talento humano

8.1. Justificación.

Las empresas deben examinar todos los aspectos que afectan de manera directa e indirecta la misma. El clima organizacional es un factor muy importante que algunas organizaciones no tienen en cuenta, puesto que están enfocados únicamente en percibir ingresos y no notan como el nivel de satisfacción de sus empleados repercute directamente en la atención que estos les dan a los clientes. Con el objetivo de observar en qué nivel se encuentra Servielectrogas Ltda., respecto a la satisfacción de los empleados en lo que concierne al talento humano, se realizó la encuesta de clima organizacional; Modelo EDCO (Cruzado, 2016)

Dicha encuesta fue aplicada a un grupo de colaboradores de la compañía en mención, quienes a través de algunas preguntas expresaron su grado de satisfacción con relación a la labor que desempeñan actualmente. Brindando resultados importantes para mejorar el clima de la organización y orientando los esfuerzos a un mayor enfoque al cliente con empleados motivados.

8.2. Encuesta clima organizacional Servielectrogas Ltda.

Con el fin de medir el clima organizacional de la empresa se aplica la encuesta EDCO “la escala EDCO, desarrollada por Acero Yusset, et al. (1999) compuesto por 40 ítems distribuidos en ocho dimensiones” (Porrás, 2018) La cual intenta determinar la apreciación que los empleados tienen dentro de la organización. La encuesta está conformada por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite a la persona que responde dicha encuesta exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

8.3. Población y muestra.

La compañía cuenta con un total de cuarenta (40) empleados, de los cuales 32 hacen parte del área administrativa y 8 del área operativa; se tomó una muestra de diez (10) de ellos para diligenciar la encuesta de clima organizacional, la cual se hizo llegar vía e-mail y se realizó el día 23 de octubre de 2017.

Tabla 7 Número de empleados

Área	Universo	Muestra
Administrativa	32	5
Operativa	8	5
Total	40	10

Fuente: Autoría propia

De acuerdo a la tabla se evidencia que se tomó un 15,625% del total de empleados de la parte administrativa y 62,5% del área operativa, ya que quienes tienen contacto directo con los clientes, son los técnicos de servicio.

8.4. Diseño de la encuesta.

Ver Anexo 1

8.5. Resultados de la encuesta.

Ver Anexo 2 en el cual se mostraran los resultados de la encuesta EDCO, con los cuales se puede determinar la influencia positiva o negativa por parte de los empleados en el servicio al cliente de la compañía.

8.6. Análisis.

8.6.1. Relaciones interpersonales.

En general, se observa que los integrantes de la empresa tienen buenas relaciones interpersonales, no se discrimina por pertenecer al área operativa o administrativa, sin embargo, se presenta el caso de una persona que difiere frente a los demás y opina que sus compañeros son

distantes con él, posiblemente se trata de alguien tímido o poco sociable, y por ende los demás no se interesan por acercarse o tener una relación de confianza con dicha persona.

8.6.2. Estilo de dirección.

Se puede determinar que los funcionarios no se encuentran muy conformes con el trato que les brinda el Gerente de la empresa; un 50% del personal entrevistado afirmó que en ocasiones suele ser mal educado, así mismo, la mayoría cree que es injusto al momento de dar una orden, por lo anterior se puede deducir que el mismo es una persona muy autoritaria y con un temperamento fuerte, el cual no tiene muy en cuenta las opiniones de sus empleados; de igual manera sienten que no confía mucho en su equipo de trabajo, lo que estaría generando un ambiente de trabajo pesado al desmotivar de esta manera a sus colaboradores.

8.6.3. Sentido de pertenencia.

El 20% de la población encuestada afirmó no estar muy conforme con la asignación salarial que le brinda la empresa, estas personas pertenecen al área operativa, pese a que es un pequeño porcentaje de la muestra total, se debe validar por qué tienen dicha inconformidad para entrar a debatir si los salarios asignados corresponden a la labor desempeñada y si se encuentran acorde a las condiciones del mercado; en cuanto al sistema de salud con el que cuentan los empleados, se encuentran satisfechos y no presentan queja alguna. Esto es algo alentador para la empresa, ya que uno de los principales objetivos de la misma debe ser primar por el bienestar de sus empleados.

8.6.4. Retribución.

Los empleados de la empresa se encuentran muy agradecidos con la misma, se observa sentido de pertenencia por parte de dichas personas, sin embargo, en el caso de 3 de ellos se

puede observar que lo más importante para ellos es la remuneración, y que no trabajan si no hay un beneficio económico a cambio.

8.6.5. Disponibilidad de recursos.

En cuanto al entorno físico del lugar de trabajo se puede deducir que la mayoría se encuentra conforme, se recomienda implementar el sistema de las 5S (Seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener) con el fin de que los funcionarios del área administrativa y operativa cuenten con tendrá un espacio de trabajo más agradable principalmente dentro de la empresa; respecto al operario, puede estar difiriendo por la falta de seguridad en algunos lugares donde presta el servicio ya que son externos, así como en la falta de estandarización en los procesos que realiza. Por otro lado, se observa que funcionarios del área administrativa creen no tener acceso en algunas oportunidades a la información para llevar a cabo su labor, se debe validar que información es la que requieren y la clasificación de la misma.

8.6.6. Estabilidad.

Servielectrogas Ltda. Se muestra como una compañía que tiene en cuenta la labor que realizan sus empleados que ofrecen beneficio por mérito propio que merezca recibirlos, sin embargo, la mayoría de personal se encuentra bajo contrato de prestación de servicios y esto se debe a que la empresa opta por la manera más fácil de contratación y no se da cuenta que esto genera falta de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados que se encuentran bajo este tipo de contratación.

8.6.7. Claridad y coherencia en la dirección.

Se muestra como los empleados de la empresa tienen clara la visión y misión de ésta, así mismo, se les da a conocer los objetivos y metas a donde se espera llegar. Por parte de la

gerencia es importante dar a conocer los resultados obtenidos, ya que son los empleados quienes ayudan a llegar a resultados positivos o negativos.

8.6.8. *Valores colectivos.*

Se puede evidenciar que la empresa tiene diferentes áreas y que cada una cumple con un proceso, pero esto no significa que cada una vaya por su lado y que no se encuentren interrelacionadas; al contrario, se puede ver que van muy de la mano, y que si alguna falla en su proceso todas se enfocan en ayudar y dar solución rápida y efectiva para poder mitigar el problema.

8.7. Propuesta de mejora.

Tabla 8 Indicadores

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores
Diseñar e implementar el proceso de reclutamiento y selección de la organización	<p>Crear perfiles del cargo y manual de funciones para facilitar el proceso de selección.</p> <p>Capacitar a un funcionario de la empresa en Seguridad de los documentos con Fenalco para validación de referencias y demás soportes.</p> <p>Diseñar una proforma de entrevista.</p> <p>Implementar pruebas psicológicas y técnicas de acuerdo al cargo a desempeñar.</p> <p>Crear un convenio con un laboratorio clínico de salud ocupacional confiable para el examen de ingreso así como el de retiro.</p>	Responsable de Gestión Humana y Administrador	Capacitaciones, Formatos propuestos, Negociación con terceros	Realizar cada una de las acciones con el fin de diseñar el proceso de reclutamiento y selección, dejarlo listo para ser implementado por la empresa	Marzo 2018	<p>Asignación adecuada de cargos.</p> <p>Menos fraude en la documentación presentada por el aspirante.</p>
Crear un plan de capacitación	<p>Realizar un diagnóstico para las falencias que se están presentando.</p> <p>Diseñar un plan de capacitación por área.</p> <p>Solicitar cotizaciones en distintas entidades educativas.</p> <p>Generar un cronograma de capacitaciones.</p> <p>Llevar a cabo cada una de las capacitaciones programadas.</p> <p>Realizar evaluaciones sobre las capacitaciones dadas.</p>	Responsable de Gestión Humana	Personal capacitado, Sala de capacitación, video beam	Realizar cada una de las acciones con el fin de capacitar a todo el personal de acuerdo al plan propuesto	Abril del 2018	Personal capacitado de acuerdo al área que pertenece.

<p>Diseñar un sistema de comunicación de la gerencia con las distintas áreas</p>	<p>Realizar una reunión semanal por parte de la gerencia con un empleado diferente para escuchar iniciativas e inconformidades.</p> <p>Abrir un buzón, de peticiones, quejas reclamos y sugerencias de los empleados.</p> <p>Crear un formato donde se lleven los registros del ítem anterior, con el fin de atender cada uno de ellos.</p> <p>Programar capacitaciones sobre “claves para un liderazgo efectivo” dirigido al personal administrativo.</p> <p>Hacer una evaluación trimestral de percepción de comunicación de las áreas con la gerencia.</p>	<p>Responsable de Gestión Humana y Gerencia</p>	<p>Formato propuesto, Buzón, Sala de juntas o reuniones</p>	<p>Realizar cada una de las acciones con el fin de que se establezca un óptimo plan de comunicación</p>	<p>Mayo 2018</p>	<p>Buenas relaciones interpersonales. Personal satisfecho.</p>
--	---	---	---	---	------------------	--

Fuente: Autoría propia

9. Gestión de mercado

9.1. Diagnostico.

De acuerdo a una validación por medio de observación de las labores diarias en la empresa, se realiza el siguiente diagnostico en cuanto al manejo del servicio al cliente en la organización:

Falta de planeación en la agenda del día de cada técnico: Este problema afecta la empresa considerablemente, puesto que conlleva a incumplimiento a los clientes al no tener un orden en la prestación del servicio, ocasionando la pérdida de clientes por cancelación de los servicios solicitados o la abstención de los clientes de solicitar nuevas prestaciones por parte de Servielectrogas Ltda.

Falta de capacitación: La empresa no cuenta con personal especializado en servicio al cliente. Actualmente tiene unos niveles muy bajos de capacitación en este ámbito, la atención que prestan es por vía telefónica o presencial; generando así inconformidad por parte de los usuarios al no encontrar un servicio cordial tras un teléfono o por medio de la persona que repara sus electrogasodomésticos.

Escasez de personal: Este aspecto puede repercutir en un incumplimiento hacia los clientes, debido a que la empresa no cuenta con personal suficiente para cubrir la demanda en cuanto a la prestación de servicio de mantenimiento y reparación de electrogasodomésticos, en muchas ocasiones se evidencia que esto se debe a la estacionalidad de la solicitud de los servicios. Así mismo, se presenta sobrecarga laboral en la parte administrativa, generando falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados de la compañía y reflejando dicho malestar en las llamadas con los clientes.

9.2. Plan de mejora.

Esta propuesta beneficiará a todos los actuales y posibles clientes de Servielectrogas Ltda que, de acuerdo a la segmentación de mercado de la compañía, son todas aquellas personas que

cuenten con electrogasodomésticos en su hogar o estén interesados en adquirir los mismos. Con esta propuesta de mejora se busca entregar al cliente, más que un servicio o un producto, una experiencia de servicio, mejorando completamente la atención que está brindando la empresa actualmente, basándose en resolver los inconvenientes que presenten los clientes con sus productos a la mayor brevedad, ya sea por medio de una revisión, de un mantenimiento o de una asesoría telefónica.

Para que se pueda llegar a la obtención de un mayor número de clientes de una manera eficiente, se promocionará la empresa por medio de redes sociales con el fin de captar compradores jóvenes, de igual manera se crearán foros de comunicación por estos medios con el fin de resolver dudas y apoyar las propuestas de mejora; para las personas con una mayor edad se implementará el método de fidelización de clientes y la voz a voz para llegar a todos los usuarios. Con todo esto se busca que haya una cercanía y un mayor grado de familiaridad entre la empresa y el usuario, logrando así que cuando tenga un inconveniente con su producto, lo primero que piensan es en Servielectrogas Ltda creando recordación de marca como su empresa de confianza.

Dado que el servicio que genera mayor ingreso a la empresa es la reparación y mantenimiento de electrogasodomésticos, y quien brinda este servicio son los técnicos, se buscará generar entre ellos un gran sentido de pertenencia y pasión por el trabajo que se realizan, transmitiendo de esta manera un buen servicio al cliente; esto quiere decir que el recurso principal para esta propuesta de valor es el recurso humano, las actividades que se realicen con base en la propuesta de mejora siempre deben incluir al personal, con capacitaciones de servicio al cliente, sensibilización sobre su trabajo y algo muy importante que se está manejando en estos tiempos, inteligencia emocional, esto traduce enseñar cómo comunicarse con el cliente de una manera efectiva de acuerdo a su personalidad, como ser paciente, empático y atento con el cliente.

Para desarrollar la propuesta como se menciona en el párrafo anterior, es necesaria una capacitación constante a los empleados; uno de los proveedores claves para este servicio es el SENA, dada la facilidad de los cursos que ofrecen y la reducción de costos respecto a las demás corporaciones de educación, en este orden de ideas para implementar dicha propuesta se tendrán gastos mínimos ya que las capacitaciones se llevarán a cabo en las instalaciones de la compañía.

9.3. Medición e indicadores.

A partir de la implementación de lo propuesto, se realizará la medición del plan de mejora por medio de una encuesta en google forms, la cual se remitirá por correo electrónico aleatoriamente a dos de cada cinco clientes, midiendo el grado de satisfacción con el servicio que se prestó y la opción de recomendar a la empresa a familiares y amigos. Se envían dos preguntas relacionadas con lo anterior y se medirá en una escala de 1 a 10 donde: entre 1 y 5 es desfavorable la imagen de la empresa por parte del cliente, 6 y 7 es una calificación neutra y de 8 a 10 la compañía cuenta con una imagen favorable; y una pregunta abierta para que los clientes puedan escribir observaciones adicionales.

Para esta encuesta el indicador que se manejara es el de satisfacción con el cual se validara el porcentaje de usuarios satisfechos, se toma el número de respuesta favorables, neutras o desfavorables según corresponda, por 100, sobre el número total de encuestados.

Ejemplo:

10 encuestas practicadas:

- 5 favorables
- 2 neutro
- 3 desfavorables

$(5*100)/10$: 50%

$(2*100)/10$: 20%

$(3*100)/10$: 30%

10. Negociación y manejo del conflicto

10.1. Referentes conceptuales o teóricos del Conflicto.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la escala EDCO y el manejo de las relaciones interpersonales, se abordará el tema de solución de conflictos, según (García G. S.,

LA TEORÍA DEL CONFLICTO Un marco teórico necesario, 2008) define el conflicto como: “una consecuencia de un determinado estado de cosas. ¿De cuál estado? De una situación de divergencia social, es decir, de una relación contradictoria (disputa) que sostienen personas o grupos sociales separados al poseer intereses y/o valores diferentes”.

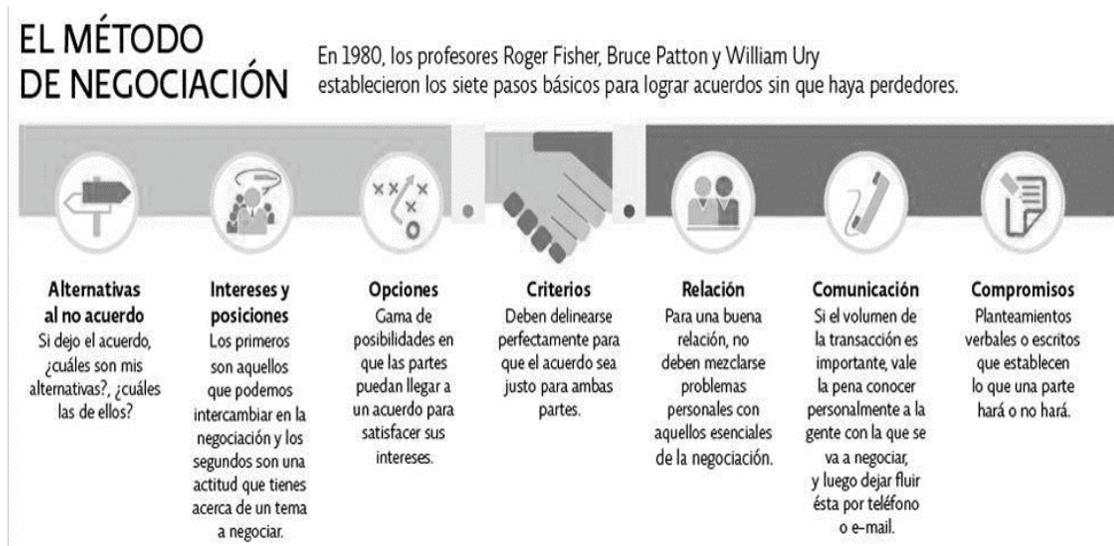
En cuanto a la negociación de conflictos (Choque I. O., 2011) indica que: “La negociación es un proceso de intercambio de información que propicia al mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes”. Al dar la solución a un conflicto no solo se pretende que todas las partes ganen o accedan a sus peticiones, sino que se aprenda de dicha experiencia y lo más importante que los terceros no se vean afectados por dichos conflictos, para el caso de Servielectrogas Ltda estos terceros son los demás compañeros y los clientes de la organización. Si se cuenta con buenas relaciones interpersonales y pasión por lo que se hace se transmitirá de forma positiva a los usuarios.

10.2. Modelo de negociación.

10.2.1. Harvard.

Con el fin de proponer un modelo de negociación de conflictos viable para Servielectrogas Ltda, se toma como referente el modelo Harvard “ es usado en un proceso en donde se destaca la comunicación lineal mediante preguntas abiertas, tratando de impedir los interrogatorios cerrados (...), ya que las relaciones posteriores deberán ser cordiales y con un sentido de comprensión” (Lopez, 2018).

Ilustración 2 Modelo Harvard

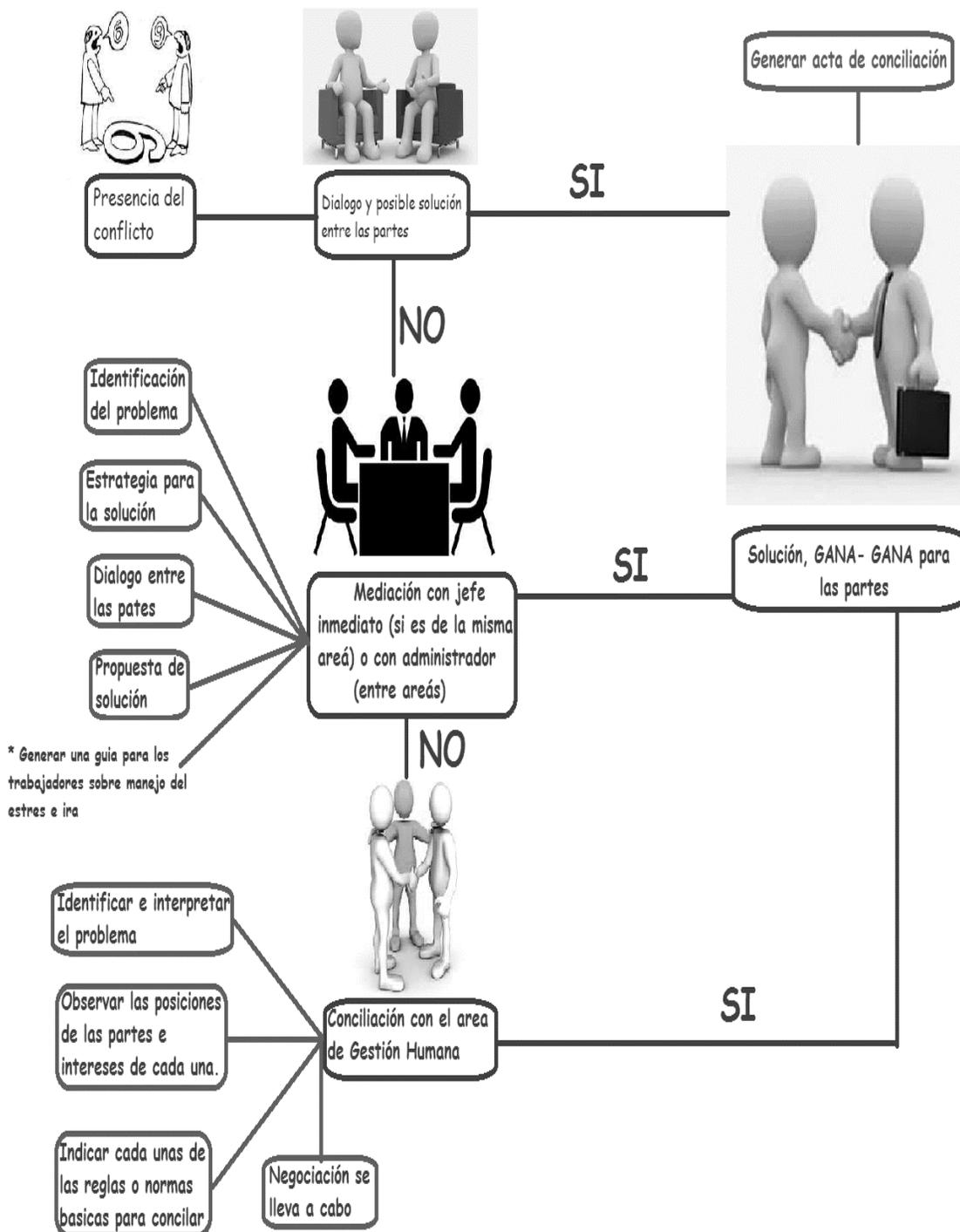


Fuente: (Sonria fundación para el desarrollo del potencial, S.F)

Este modelo busca priorizar los intereses de las partes, buscando alternativas que beneficien ambos interesados, dejando de lado los demás inconvenientes que se tengan y centrándose en el conflicto a tratar. Inspirándose en dicho método se propone el siguiente modelo para el abordaje de conflictos y negociación para Servielectrogas Ltda. El cual consiste en diferentes etapas de escalamiento, iniciando con un diálogo abierto entre las partes, si no se llega a un acuerdo se recurre a la siguiente instancia con el jefe inmediato quien actuará como negociador, y si por último no se logra llegar a un acuerdo se invocará al área de gestión humana. Es de aclarar que si en algún nivel se llega a un acuerdo se debe dejar por escrito mediante un acta de conciliación.

10.3. Modelo para el abordaje de conflictos y negociación.

Ilustración 3 Modelo de negociación



Fuente: Autoría propia

Con una adecuada solución de conflictos, los empleados se encontrarán mucho más tranquilos con un ambiente laboral ideal reflejando su agrado al trabajar con la organización por medio del servicio al cliente.

10.4. Recomendaciones para su aplicación y socialización.

Se recomienda a la empresa para la aplicación del modelo anterior y la socialización del mismo:

- Crear una proforma de acta de solución de conflictos, para que en todos los casos independientemente de la forma en la cual se haya solucionado, se deje un soporte de la misma.
- Capacitar a todos los líderes en manejo de conflictos y sensibilización a los empleados para cuando acudan a ellos.
- Generar una guía didáctica para el manejo del estrés y la ira.
- Delegar a una persona para la conciliación de conflictos entre las partes, dispuesta en todo momento a ser conciliador activo.

Reunir a todos los empleados y sensibilizarlos sobre la forma correcta y más amable de solucionar cualquier tipo de conflicto, con el fin de generar un muy buen ambiente laboral llegando a la mejor solución posible en donde todas las partes involucradas salgan ganando de acuerdo a sus intereses.

Es recomendable aplicar este esquema en la empresa ya que se da una autonomía inicialmente a cada colaborador para que busque la solución al conflicto que está teniendo con otro compañero, en dado caso que no lleguen a un acuerdo se pasa a la siguiente instancia que son los líderes los cuales ya están capacitados para manejar y guiar este tipo de conflictos, o en última instancia gestión humana como centro de conciliación. La idea es crear una jerarquía óptima para solucionar los problemas en la organización.

10.5. Gestión de operaciones y logística

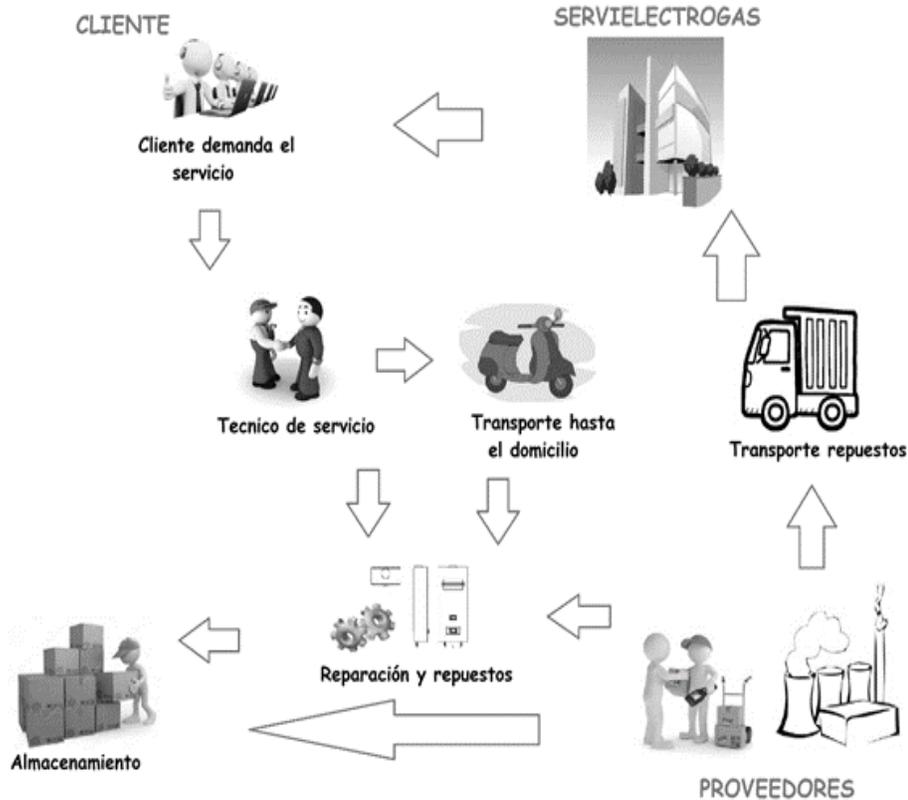
De acuerdo a los resultados del estudio realizado a Servielectrogas Ltda, con base en el análisis efectuado con la matriz MMGO la cual se muestra a continuación, se evidencia que en cuanto a los procesos logísticos que se llevan a cabo en la organización se evidencia una falla principal que trasciende al problema de servicio al cliente, afectando el desarrollo de la empresa puesto que se trata del incumplimiento en los horarios establecidos para la prestación del servicio de mantenimiento y reparación de electrogasodomésticos; por tal motivo, los clientes pueden estar insatisfechos con el servicio que reciben y se corre el riesgo de la pérdida de los mismos.

Para este punto tratado, se recomienda contratar o disponer de una persona que valide tiempos de traslados y de la prestación de los servicios, y después de esto agendar las visitas de los técnicos. Se busca que esta propuesta mejore la productividad por parte de los empleados y permitirá llevar un control apropiado con el fin de no correr riesgos de pérdida de los clientes.

En la siguiente grafica se muestra la cadena de abastecimiento de Servielectrogas Ltda, donde el cliente solicita el servicio telefónicamente, se realiza una asignación al técnico el cual se transporta hasta el domicilio del cliente y procede a realizar el mantenimiento del electrogasodomésticos al cual se le solicito el mismo, existe un proceso transversal y es el abastecimiento de los repuestos por parte de los proveedores el cual también se muestra en la siguiente gráfica.

Ilustración 4 Cadena de abastecimiento

CADENA DE ABASTECIMIENTO SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN.

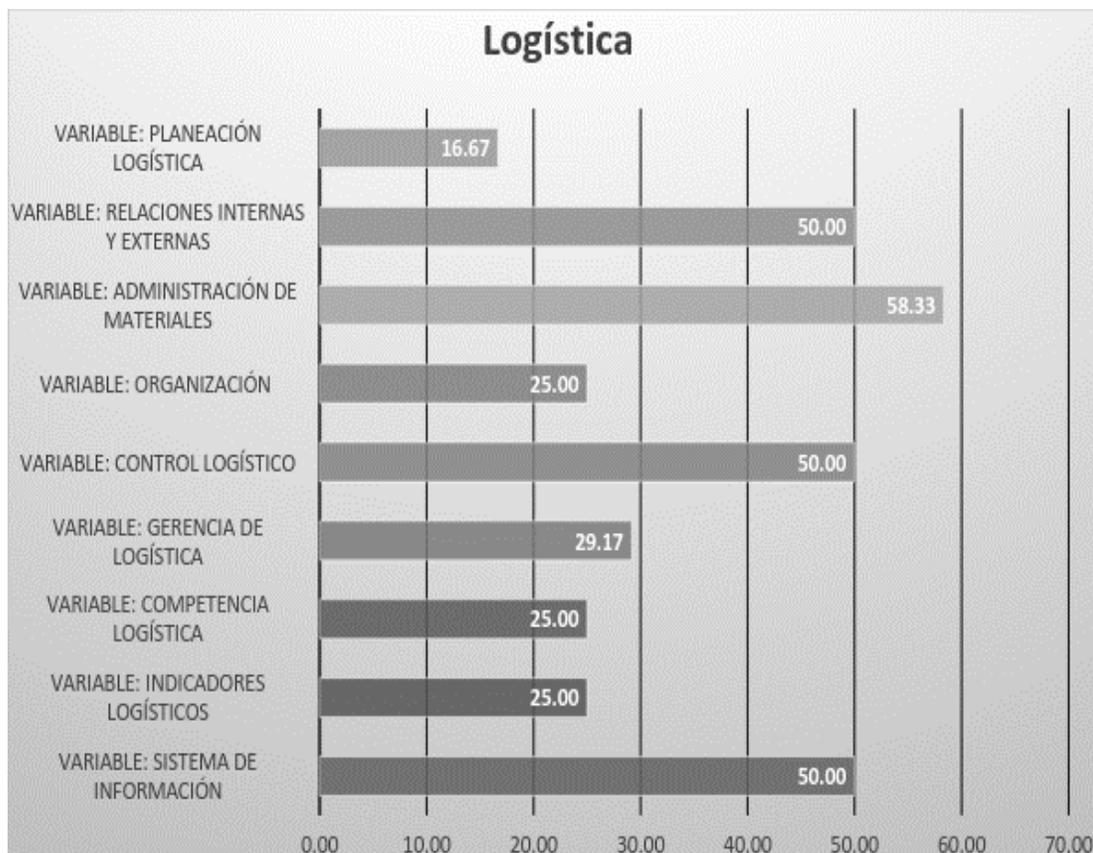


Fuente: Autoría propia

Se evidencia una relación entre el servicio que brinda el proveedor a la empresa y el servicio que le brinda la compañía al cliente ya que si este primero le incumple a Servielectrogas Ltda entregándole el pedido a destiempo, no se podrá ejecutar de manera eficaz lo prometido al cliente, faltando en la promesa de servicio.

10.6. Matriz MMGO.

Ilustración 5 Diagnóstico por medio de la matriz MMGO



Fuente: Autoría propia

Ilustración 6 Análisis matriz MMGO

ANÁLISIS SITUACIONAL:

Analizando los factores se puede determinar que Servelectrogas se encuentra en un nivel bajo-medio en temas logísticos, se puede evidenciar que en los ítems de planeación, organización, gerencia e indicadores logísticos se encuentran muy bajos, ya que no están organizados de una manera que una persona se pueda dedicar específicamente a la logística integral de la empresa; por otro lado, cuando se trata de factores de control y registro de la información cuenta con un poco más de experiencia, por ejemplo en el manejo de los inventarios cuentan con un control manual de las salidas e ingresos de los mismos a través de las ordenes de trabajo, los inventarios se realizan semestralmente y todo es registrado en el programa contable Helisa. En cuanto al análisis sobre la administración de materiales va muy de la mano con lo indicado anteriormente, sin embargo tienen la oportunidad de profundizar más en el tema e implementar sistemas más confiables de control.

Y POTENCIALIDADES:

Los problemas que se evidencian son básicamente en planeación logística en general, la empresa debe enfatizar más en sus procesos, las áreas de riesgo no cuentan con los controles necesarios, ni estructuras establecidas para implementar métodos de control, hay grandes falencias en la medición de los mismos ya que no se cuentan con indicadores de medición.

ACIONES:

Se recomienda implementar un sistema logístico integral para los procesos con los que cuenta la empresa, como por ejemplo en el manejo de los inventarios enfatizar más en el proceso que se tiene desde compras hasta la venta de los mismos y todos los procesos intermedios que tiene éste, creando un kardex virtual en donde los técnicos soliciten los repuestos y la persona de bodega pueda descargar de inmediato de su inventario total al ser entregado dichos repuestos, de igual manera cuando se devuelven los implementos no utilizados cargarlos al total del inventario, con los utilizados remitir una pre factura al área de liquidación para hacer más ágil, seguro y eficaz el proceso. Todo esto con el fin de que sea un proceso sincronizado y que se evite posibles fraudes en los documentos con los cuales actualmente se hace dicho proceso, también tener un mayor control sobre los inventarios y tener una buena y ágil planeación para compras.

Fuente: Autoría propia

10.7. Propuesta de mejora

Tabla 9 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Diagnóstico	Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costo estimado
Falta de coordinación en la prestación de servicios técnicos e incumplimiento de los mismos	Disminuir el incumplimiento en la prestación de servicios técnicos	Organizar la agenda de cada técnico por parte de un tercero	Administración	Una persona	Contratar o disponer de una persona que valide tiempos de traslados y de la prestación de los servicios; después de esto, agendar las visitas de los técnicos	Enero 2018	Medición de tiempos productividad	\$750.000 a \$1.000.000
Proceso vulnerable en cuanto a fraude en la solicitud de entrada y salida de repuestos de la bodega	Evitar el fraude en la solicitud de entrada y salida de repuestos de la bodega	Sistematizar el proceso para hacerlo más ágil, alimentación de existencias y apoyo a otras áreas	Administración Compras	2 computadores en bodega Base de datos	Crear un kardex virtual para que el encargado de la bodega descargue de inmediato del inventario los repuestos solicitados por los técnicos, así como los elementos no utilizados que se devuelvan, ingresarlos al inventario total.	Febrero 2018	Mejoramiento del proceso	\$3.000.000 a \$3.500.000

Fuente: Autoría propia

11. Conclusiones

Este trabajo se realizó con el fin de proponer a la empresa Servielectrogas Ltda estrategias enfocadas al servicio al cliente para que esta sea reconocida por su servicio y de esta manera percibir una mayor cantidad de ingresos; se realizó un trabajo de observación con las labores diarias que realizan los empleados identificando diversas falencias y sobre estas realizar la propuesta de mejora.

Con la implementación del plan de mejora que se propone a la empresa, se pretende captar y se fidelizar una mayor porción de clientes mercado objetivo. De igual manera es muy importante la retroalimentación que los usuarios realizan por medio de la encuesta que se plantea, la idea es que la compañía tenga un mejoramiento continuo.

Se busca que la empresa sea reconocida por su excelente servicio, pero la idea es posicionarla como la empresa líder en su campo con un valor agregado el cual será el servicio al cliente.

12. Recomendaciones

Se propone a la compañía inyectar como principio de la empresa la excelencia en el servicio, trazar metas enfocadas a la excelencia, realizar un día de seguimiento por parte de los directivos al mes con los técnicos en donde se pueda tener un contacto directo con el cliente poder establecer una conversación sobre su experiencia desde la llamada hasta el momento en que obtuvo la prestación del servicio.

La selección del personal que va a representar a la organización es muy importante, por ello a la hora de realizar las contrataciones se debe identificar si van a promover la calidad en el servicio desde su área de trabajo.

Todo esto es posible con la ayuda de la gerencia trabajando fuertemente por el bienestar de los empleados que se sientan satisfechos de trabajar en la empresa, identificado 100% con los valores corporativos para que esto se lo trasmitan a los clientes.

13. Lista de tablas

Tabla 1 Formulación del problema	14
Tabla 2 Cronograma.....	21
Tabla 3 Matriz MEFE	28
Tabla 4 Cinco fuerzas de Porter	29
Tabla 5 Propuesta desde el entorno económico y competitividad.	31
Tabla 6 Indicadores desde el entorno económico y competitividad.	32
Tabla 7 Número de empleados.....	34
Tabla 8 Indicadores	38
Tabla 9 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	51

14. Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Estrategia de Océano Azul	30
Ilustración 2 Modelo Harvard	44
Ilustración 3 Modelo de negociación	45
Ilustración 4 Cadena de abastecimiento	48
Ilustración 5 Diagnóstico por medio de la matriz MMGO	49
Ilustración 6 Análisis matriz MMGO	49

15. Referencias

- Aldao-Zapiola, C. M. (2009). *La negociación*. Montevideo.
- Alles, M. (2007). DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS. En M. Alles, *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS* (págs. 1-89). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Archanco, R. (23 de 01 de 2014). *PAPELES DE INTELIGENCIA*. Obtenido de <http://papelesdeinteligencia.com/la-complejidad-del-analisis-del-entorno-en-una-empresa/>
- Besteiro, E. J. (2001). *Estrategias y Técnicas de Negociación*.
- Cadarso, P. L. (2001). PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO SOCIAL. *Revista de Historia*, 237-254.
- Caireta Sampere, M., & Barbeito Thonon, C. (junio de 2005). *Fondo de Cultura Económica*. Obtenido de Introducción de conceptos: paz, violencia, conflicto: <https://www.fondodeculturaeconomica.com/PDF/Caja%20de%20herramientas/Introducci%C3%B3n%20de%20conceptos.%20Paz,%20violencia%20y%20conflicto.pdf>
- Carnegie, D. (1936). *Como ganar amigos e influir sobre las personas*. Simon & Schuster.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. En I. Chiavenato, *Administración, proceso administrativo* (págs. 4-14). Sao Paulo: McGraw-Hill.
- Choque, I. O. (2011). *Biblio*. Recuperado el 2018, de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ma_con/8.pdf
- Choque, I. O. (s.f.). LA Negociación. En I. O. Choque.
(s.f.). *CONCEPTOS Y FUNDAMENTOS: DEL SERVICIO, CLIENTE Y*.
- Cruzado, A. B. (2016). PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD SAN ANTONIO–CHICLAYO, 2016. *Revista Científica HORIZONTE EMPRESARIAL*.
- Cuero Osorio, J. E., Espinosa Ortegón, A. M., Guevara Restrepo, M. I., Montoya Zapata, K. A., Orozco Moreno, L., & Ortiz Martínez, Y. A. (s.f.). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expos.pdf
- educacion.navarra*. (s.f.). Obtenido de ESCUELAS DE FAMILIA MODERNA: https://www.educacion.navarra.es/documents/27590/51352/AUTONOMIA_Y_RESPONSABILIDAD.pdf/34e7af0a-341e-47eb-b7a6-5b44a2c56a4e

- Eleizalde, M., Parra, N., Palomino, C., Reyna, A., & Trujillo, I. (2010). Aprendizaje por descubrimiento y su eficacia en la enseñanza de la Biotecnología. *Revista de Investigación No. 71 Vol 34*, 271-290.
- Enciso, G. A. (s.f.). *El proceso de investigación*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf
- García, G. S. (2008). LA TEORÍA DEL CONFLICTO Un marco teórico necesario. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- García, G. S. (2008). LA TEORÍA DEL CONFLICTO. Un marco teórico necesario. En G. S. García. Bogotá, Colombia.
- García, L. (s.f.). *WordPress.com*. Obtenido de GERENCIA Y NEGOCIOS Una ventana al mundo empresarial.: <https://gerenciasuramericana.wordpress.com/2014/07/22/elementos-basicos-de-la-planificacion-estrategica/>
- González, F. G. (octubre de 2012). *acofi*. Obtenido de CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN: http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA*. McGrawHill.
- Google Books. (2015). *Google Books*. Obtenido de https://books.google.com.co/books/about/Resoluci%C3%B3n_de_conflictos.html?id=PI m5DQAAQBAJ&redir_esc=y
- Gumroad. (SF). *Gente natural*. Obtenido de <http://gentenatural.com/portal/psicologia/psicologia-holistica/un-libro-sobre-el-manejo-de-la-ira-puede-salvar-tu-vida/>
- Huergo, G. Z. (2006). *CAPACIDAD, HABILIDAD Y COMPETENCIA*. Obtenido de file:///C:/Users/ja/Downloads/1._CAPACIDAD,_HABILIDAD_Y_COMPETENCIA.pdf
- iberlibro. (2015). *iberlibro*. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/Enriquezca-Personalidad-Nf-Personality-Paperback-Littauer/11220929256/bd>
- Kennedy, G. (s.f.). *EDINBURGH BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de Negociación: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ng-bk-taster.pdf>
- Lincoln, D. y. (2005). *Recursos didácticos y herramientas tecnológicas para la motivación*. UNID.
- Londoño, C. (20 de julio de 2017). *eligeeducar*. Obtenido de 14 grandes frases de Lev Vygotsky sobre psicología y aprendizaje: <http://www.eligeeducar.cl/14-grandes-frases-de-lev-vygotsky-sobre-psicologia-y-aprendizaje>
- Lopez. (2018). *LA MEDIACIÓN: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA*. Ecos sociales.

- Manzanilla, V. (s.f.). *Liderazgo hoy*. Obtenido de <https://www.liderazgohoy.com/10-mejores-libros-de-liderazgo/>
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma S.A.
- Online, I. (s.f.). *Modelos negociacionales*.
- Pérez, J. Á. (2012). *UNEDENSISCIII*. Obtenido de Funciones, competencias y habilidades directivas: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500686/n9.2_funciones__competencias_y_habilidades_directivas.pdf
- Ponti, F. (21 de mayo de 2010). Innovar, una manera de hacer empresa, según Franc Ponti, autor de los siete movimientos de la innovación. *Portafolio*, págs. <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/innovar-manera-empresa-franc-ponti-autor-siete-movimientos-innovacion-420076>.
- Porras. (2018). *Clima y Compromiso Organizacional en la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una institución bancaria*. Revista Muro de la Investigación.
- Rodríguez, J., & Jiménez, J. (2008). *AulaDeEconomía*. Obtenido de Servicio al Cliente: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>
- Servi Electrogas Ltda. (2016). *Servi Electrogas Ltda*. Obtenido de <http://servielectrogas.com/>
- Sonria fundacion para el desarrollo del potencial. (S.F). *Sonria fundacion para el desarrollo del potencial*. Recuperado el 2018, de <http://www.sonria.com/glossary/negociacion/>
- Suarez, L. Y. (mayo de 2015). *LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf>
- Trejo, M. C. (2016). *Academia.edu*. Obtenido de CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE: http://www.academia.edu/29565288/CalidadServSalClient1_OK
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Minneapolis, Minnesota 55429, USA: Pax Mexico.
- Violante, M. E. (27 de junio de 2015). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268543>
- Yin. (1989). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Yuquilema Allaica, E., & Fernández Ávila, R. (2013). Importancia del servicio al cliente. 95.

16. Lista de Anexos

Anexo 1 Encuesta de clima organizacional para la empresa Servielectrogas Ltda.	60
Anexo 2 Encuesta de clima organizacional para la empresa Servielectrogas Ltda.	70

Anexo 1 Encuesta de clima organizacional para la empresa Servielectrogas Ltda.

Por medio de este cuestionario se evaluará el clima organizacional de la compañía. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 30 minutos.

Se empleará la prueba EDCO la cual consta de 8 factores que valoran características específicas del clima organizacional en la organización: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

*Obligatorio

1. Edad: *

Tu respuesta

2. Género: *

Masculino

Femenino

3. A qué área pertenece: *

Operativa

Administrativa

4. Tiempo de trabajo en la organización: *

Elige

5. Los miembros de la empresa tienen en cuenta mis opiniones: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

6. Soy aceptado por mi grupo de trabajo: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

7. Los miembros de la empresa son distantes conmigo: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

8. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

9. Mi grupo de trabajo valora mis aportes: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

10. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

11. El jefe es mal educado: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

12. MI jefe generalmente apoya las decisiones que tomo: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

13. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

14. El jefe desconfía del grupo de trabajo: *

Siempre

Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

15. Entiendo y conozco bien los beneficios que tengo en la empresa: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

16. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

17. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial o equivalente (de acuerdo a contrato): *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

18. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

19. Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

20. Realmente me interesa el futuro de la empresa: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

21. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

22. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

23. Sin remuneración no trabajo horas extras: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

24. Sería más feliz en otra empresa: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

25. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

26. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

27. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

28. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

29. La iluminación del área de trabajo es deficiente: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

30. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

31. La empresa brinda estabilidad laboral: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

32. La empresa contrata personal temporal: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

33. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

34. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

35. Entiendo de manera clara las metas de la empresa: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

36. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

37. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

38. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

39. Las metas de la empresa son poco entendibles: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

40. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno: *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Muy pocas veces
Nunca

41. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

42. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

43. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

44. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras: *

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Muy pocas veces

Nunca

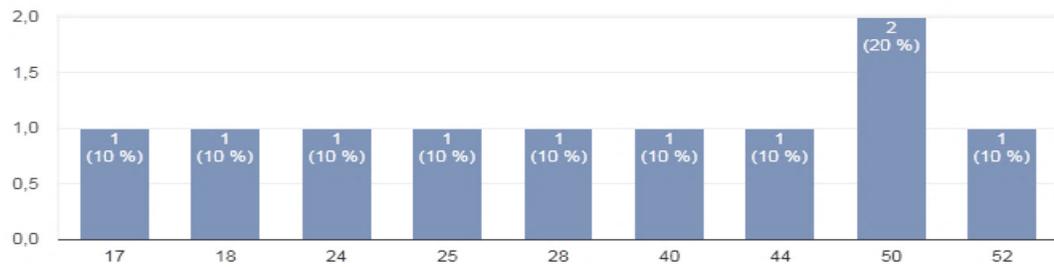
ENVIAR

Anexo 2 Encuesta de clima organizacional para la empresa Servielectrogas Ltda.

Ilustración 1

1. Edad:

10 respuestas

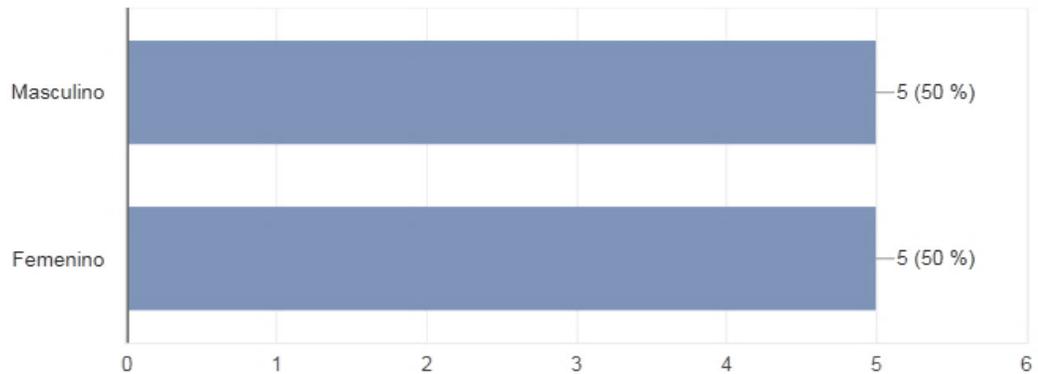


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 2

2. Genero:

10 respuestas

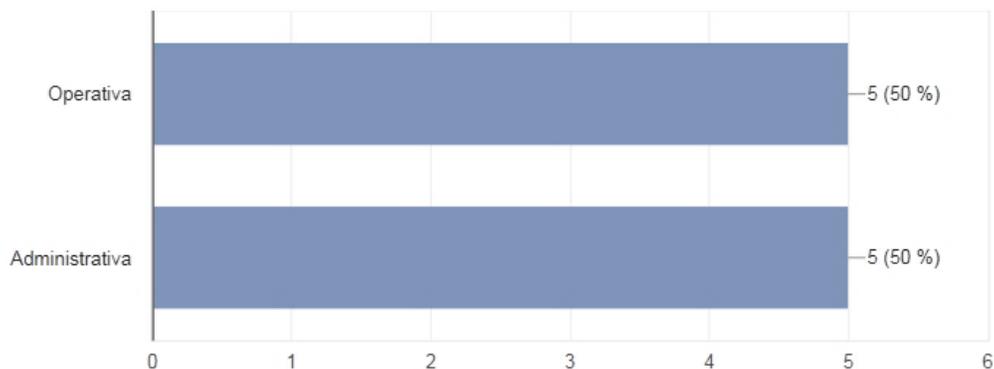


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 3

3. A que área perteneces:

10 respuestas

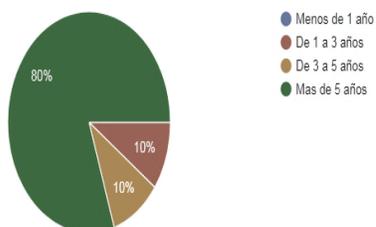


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 4

4. Tiempo de trabajo en la organización:

10 respuestas

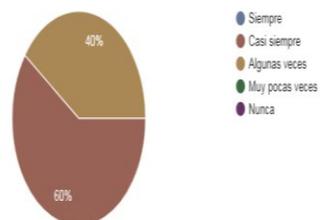


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 5

5. Los miembros de la empresa tienen en cuenta mis opiniones:

10 respuestas



Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 6

6. Soy aceptado por mi grupo de trabajo:

10 respuestas

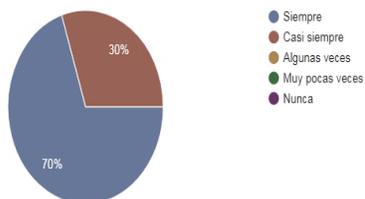
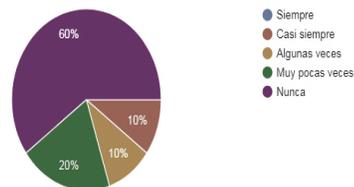


Ilustración 7

7. Los miembros de la empresa son distantes conmigo:

10 respuestas

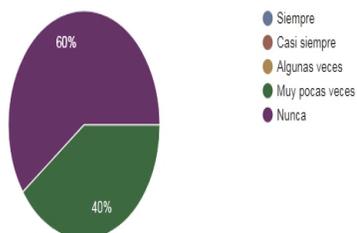


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 8

8. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo:

10 respuestas

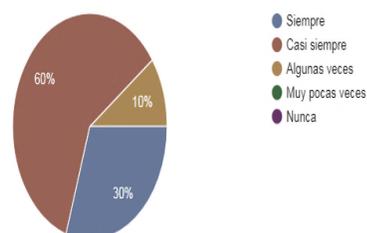


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 9

9. Mi grupo de trabajo valora mis aportes:

10 respuestas

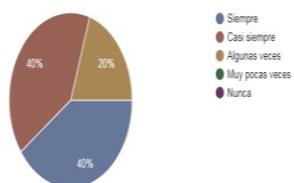


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 10

10. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

10 respuestas

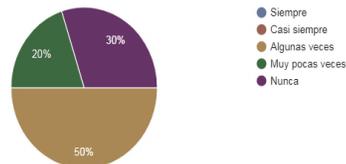


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 11

11. El jefe es mal educado:

10 respuestas

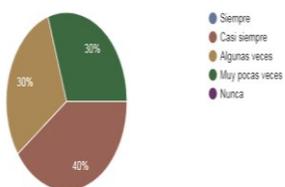


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 12

12. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo:

10 respuestas

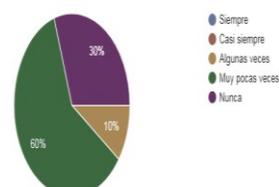


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 13

13. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias:

10 respuestas



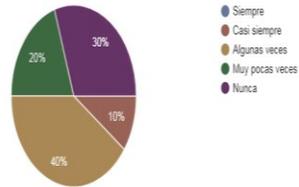
Fuente: Resultados encuesta EDCO

Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 14

14. El jefe desconfía del grupo de trabajo:

10 respuestas

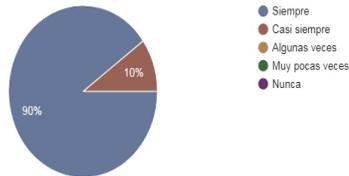


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 16

16. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades:

10 respuestas

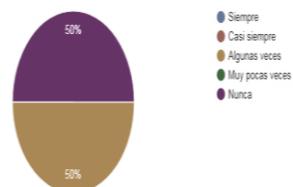


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 18

18. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa:

10 respuestas

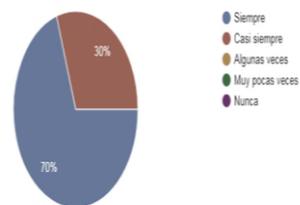


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 15

15. Entiendo y conozco bien los beneficios que tengo en la empresa:

10 respuestas

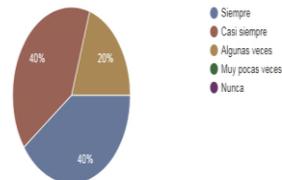


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 17

17. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial o equivalente (de acuerdo a contrato):

10 respuestas

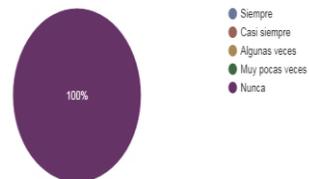


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 19

19. Los servicios de salud que recibo de la empresa son deficientes:

10 respuestas

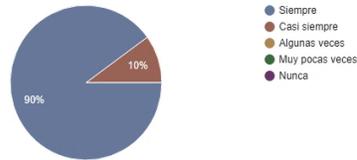


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 20

20. Realmente me interesa el futuro de la empresa:

10 respuestas

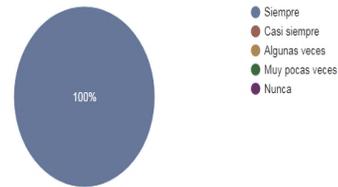


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 21

21. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo:

10 respuestas

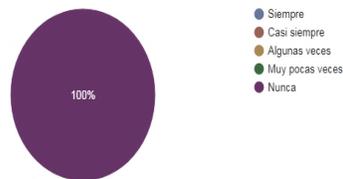


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 22

22. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa:

10 respuestas

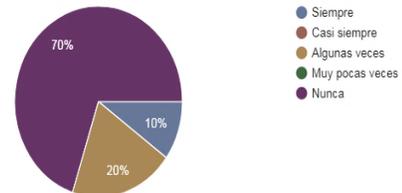


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 23

23. Sin remuneración no trabajo horas extras:

10 respuestas

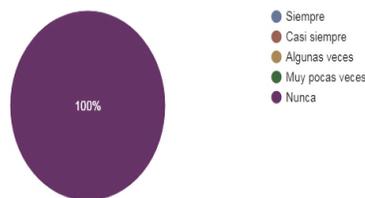


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 24

24. Sería más feliz en otra empresa:

10 respuestas

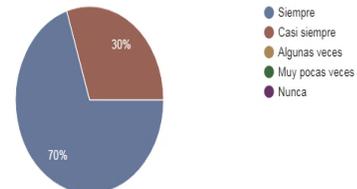


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 25

25. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo:

10 respuestas

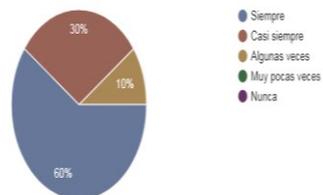


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 26

26. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado:

10 respuestas

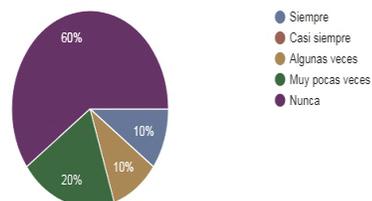


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 27

27. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo:

10 respuestas

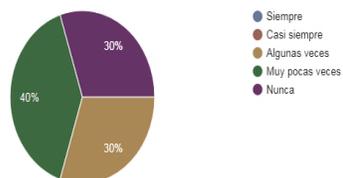


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 28

28. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo:

10 respuestas

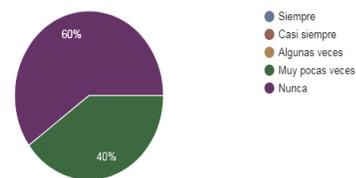


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 29

29. La iluminación del área de trabajo es deficiente:

10 respuestas

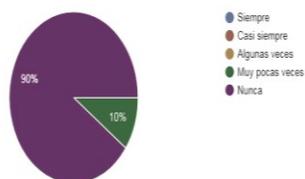


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 30

30. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño:

10 respuestas

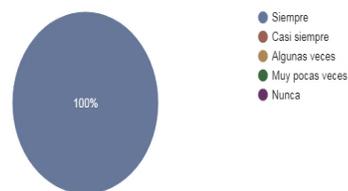


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 31

31. La empresa brinda estabilidad laboral:

10 respuestas

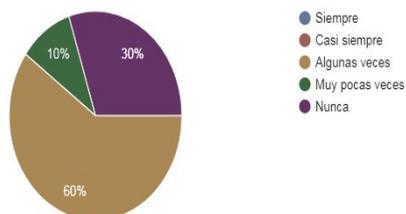


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 32

32. La empresa contrata personal temporal:

10 respuestas

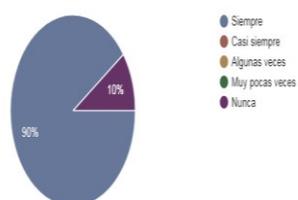


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 34

34. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo:

10 respuestas

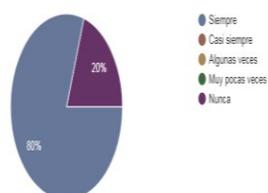


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 36

36. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas:

10 respuestas

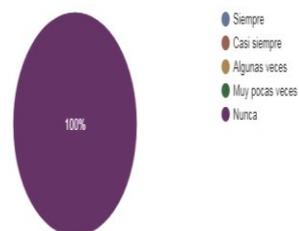


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 33

33. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales:

10 respuestas

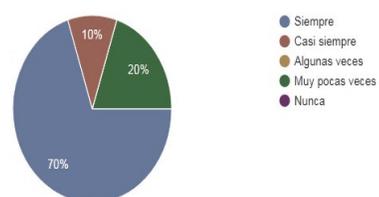


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 35

35. Entiendo de manera clara las metas de la empresa:

10 respuestas

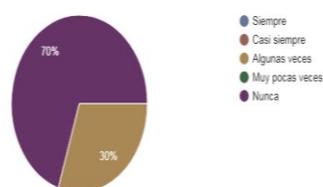


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 37

37. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas:

10 respuestas

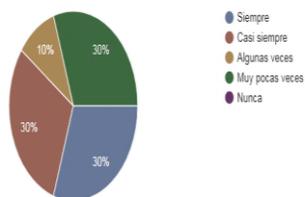


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 38

38. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa:

10 respuestas

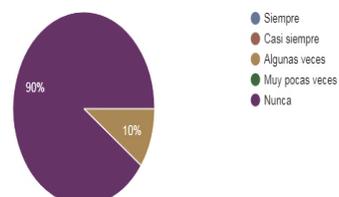


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 39

39. Las metas de la empresa son poco entendibles:

10 respuestas

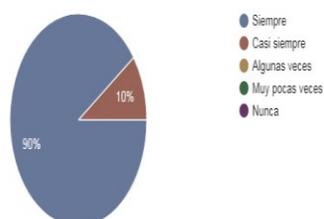


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 40

40. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno:

10 respuestas

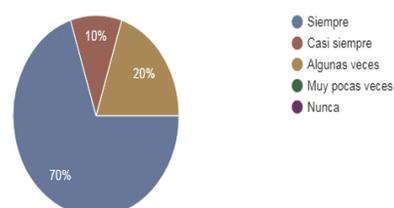


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 41

41. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales:

10 respuestas

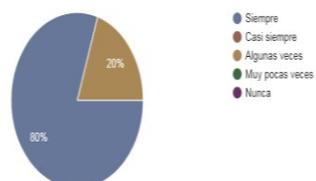


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 42

42. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente:

10 respuestas

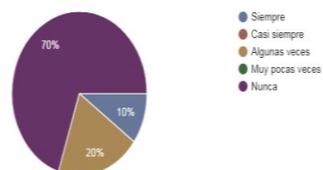


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 43

43. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras:

10 respuestas

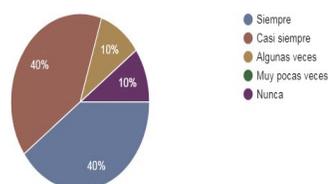


Fuente: Resultados encuesta EDCO

Ilustración 44

44. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras:

10 respuestas



Fuente: Resultados encuesta EDCO

Tabla 1 Interpretación de Resultados

Los ítems positivos son : 5, 6, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 20, 21, 25, 26, 31, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 44.				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1
Los ítems negativos son : 7, 8, 11, 13, 14, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 37, 38, 39, 43.				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1	2	3	4	5

No saludable	Por mejorar		Saludable
10	23	36	50

Fuente: Encuesta EDCO

Ilustración 45 Respuestas por pregunta

CANTIDAD DE REPSUESTAS						Puntaje
Pregunta	5	4	3	2	1	
5		6	4			10
6	7	3				10
7	6	2	1	1		10
8	6	4				10
9	3	6	1			10
10	4	4	2			10
11	3	2	5			10
12		4	3	3		10
13	3	6	1			10
14	3	2	4	1		10
15	7	3				10
16	9	1				10
17	4	4	2			10
18	5		5			10
19	10					10
20	9	1				10
21	10					10
22	10					10
23	7		2		1	10
24	10					10
25	7	3				10
26	6	3	1			10
27	6	2	1		1	10
28	3	4	3			10
29	6	4				10
30	9	1				10
31	10					10
32	3	1	6			10
33	10					10
34	9	1				10
35	7	1	2			10
36	8				2	10
37	7		3			10
38		3	1	3	3	10
39	9		1			10
40	9	1				10
41	7	1	2			10
42	8	2				10
43	7		2		1	10
44	4	4	1		1	10

Fuente: Autoría propia

Ilustración 46 Puntaje

Pregunta	PUNTAJE					Puntaje
	5	4	3	2	1	
5	0	24	12	0	0	36
6	35	12	0	0	0	47
7	30	8	3	2	0	43
8	30	16	0	0	0	46
9	15	24	3	0	0	42
10	20	16	6	0	0	42
11	15	8	15	0	0	38
12	0	16	9	6	0	31
13	15	24	3	0	0	42
14	15	8	12	2	0	37
15	35	12	0	0	0	47
16	45	4	0	0	0	49
17	20	16	6	0	0	42
18	25	0	15	0	0	40
19	50	0	0	0	0	50
20	45	4	0	0	0	49
21	50	0	0	0	0	50
22	50	0	0	0	0	50
23	35	0	6	0	1	42
24	50	0	0	0	0	50
25	35	12	0	0	0	47
26	30	12	3	0	0	45
27	30	8	3	0	1	42
28	15	16	9	0	0	40
29	30	16	0	0	0	46
30	45	4	0	0	0	49
31	50	0	0	0	0	50
32	15	4	18	0	0	37
33	50	0	0	0	0	50
34	45	4	0	0	0	49
35	35	4	6	0	0	45
36	40	0	0	0	2	42
37	35	0	9	0	0	44
38	0	12	3	6	3	24
39	45	0	3	0	0	48
40	45	4	0	0	0	49
41	35	4	6	0	0	45
42	40	8	0	0	0	48
43	35	0	6	0	1	42
44	20	16	3	0	1	40
					TOTAL	1755
						43,875

No saludable	Por mejorar		Saludable
10	23	36	50

Puntuación 43,87



Fuente: Autoría propia

Ilustración 47 Sub-escalas

SUB-ESCALAS	CONSOLIDADO						Puntaje	Calificación	
	Pregunta	5	4	3	2	1			
Relaciones interpersonales	5	0	24	12	0	0	36	POR MEJORAR	
	6	35	12	0	0	0	47	SALUDABLE	
	7	30	8	3	2	0	43	SALUDABLE	
	8	30	16	0	0	0	46	SALUDABLE	
42,8	SALUDABLE	9	15	24	3	0	0	42	SALUDABLE
Estilo de dirección	10	20	16	6	0	0	42	SALUDABLE	
	11	15	8	15	0	0	38	SALUDABLE	
	12	0	16	9	6	0	31	POR MEJORAR	
	13	15	24	3	0	0	42	SALUDABLE	
38	SALUDABLE	14	15	8	12	2	0	37	SALUDABLE
Sentido de pertenencia	15	35	12	0	0	0	47	SALUDABLE	
	16	45	4	0	0	0	49	SALUDABLE	
	17	20	16	6	0	0	42	SALUDABLE	
	18	25	0	15	0	0	40	SALUDABLE	
45,6	SALUDABLE	19	50	0	0	0	50	SALUDABLE	
Retribución	20	45	4	0	0	0	49	SALUDABLE	
	21	50	0	0	0	0	50	SALUDABLE	
	22	50	0	0	0	0	50	SALUDABLE	
	23	35	0	6	0	1	42	SALUDABLE	
48,2	SALUDABLE	24	50	0	0	0	50	SALUDABLE	
Disponibilidad de recursos	25	35	12	0	0	0	47	SALUDABLE	
	26	30	12	3	0	0	45	SALUDABLE	
	27	30	8	3	0	1	42	SALUDABLE	
	28	15	16	9	0	0	40	SALUDABLE	
44	SALUDABLE	29	30	16	0	0	46	SALUDABLE	
Estabilidad	30	45	4	0	0	0	49	SALUDABLE	
	31	50	0	0	0	0	50	SALUDABLE	
	32	15	4	18	0	0	37	SALUDABLE	
	33	50	0	0	0	0	50	SALUDABLE	
47	SALUDABLE	34	45	4	0	0	49	SALUDABLE	
Claridad y coherencia en la dirección	35	35	4	6	0	0	45	SALUDABLE	
	36	40	0	0	0	2	42	SALUDABLE	
	37	35	0	9	0	0	44	SALUDABLE	
	38	0	12	3	6	3	24	POR MEJORAR	
40,6	SALUDABLE	39	45	0	3	0	48	SALUDABLE	
Valores colectivos	40	45	4	0	0	0	49	SALUDABLE	
	41	35	4	6	0	0	45	SALUDABLE	
	42	40	8	0	0	0	48	SALUDABLE	
	43	35	0	6	0	1	42	SALUDABLE	
44,8	SALUDABLE	44	20	16	3	0	1	40	SALUDABLE

Fuente: Autoría propia