

CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN GERENCIA DEL SERVICIO DE ROJAS
HERMANOS S.A.S.



CARMEN PABLA SILVA ZAPATA
PAULA BIBIANA VILLALBA HERNÁNDEZ



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2021

CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN GERENCIA DEL SERVICIO DE ROJAS
HERMANOS S.A.S.

CARMEN PABLA SILVA ZAPATA
PAULA BIBIANA VILLALBA HERNÁNDEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor
Mg.JAVIER DARIO PAVA REATIGA
Magister en educación

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO,
2021

Autoridades Académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O.P.

Rector General

P. Eduardo GONZALEZ, O.P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Doc. JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Agradecimientos

Gracias a Dios por brindarme sabiduría y entendimiento para culminar este logro, por darme fuerza día a día para no rendirme.

Agradezco a mis padres por permitirme vivir esta experiencia, ser mi ejemplo de perseverancia y empeño, por estar a mi lado durante el proceso dándome su apoyo y amor incondicional, y por creer siempre en mí. Gracias a mi abuelo que es mi mayor motivación para ser cada día mejor.

Agradezco a mis amigos que hicieron este paso por la universidad fuese más gratificante y ameno.

Agradezco a la Universidad Santo Tomas por dejarme ser parte de ella, a todos los docentes que compartieron sus conocimientos para qué hoy pueda ser una profesional.

Pabla Silva Zapata

Agradecimientos

Agradezco primordialmente a Dios por darme la sabiduría e inteligencia necesarias para culminar mi carrera exitosamente.

Agradezco a mi familia por brindarme su apoyo incondicional, a los profesores de la Universidad Santo Tomás sede Villavicencio con los que tuve clase.

A todas aquellas demás personas involucradas directa e indirectamente en mi proceso durante mi época universitaria.

Paula Bibiana Villalba Hernández

Tabla de contenido

Introducción	9
2. Marco Referencial.....	10
2.1 Marco Teórico	10
2.2 Marco Conceptual	10
2.2.1 Atención al Cliente	10
2.2.2 Diagnóstico Organizacional	10
2.2.3 Gerencia del Servicio.....	11
2.2.4 Gestión de Calidad.....	11
2.2.5 Plan de Mejoramiento.....	12
2.2.6 Servucción	12
2.2.7 Servicio al Cliente	12
2.2.8 Triángulo del Servicio	13
2.3 Marco Legal	13
2.3.1 Normas ISO 9000 2005	13
2.3.2 Ley de Servicios de Atención al Cliente SAC.....	14
2.3.3. Ley 1480 de 2011 Estatuto del Consumidor	14
3. Metodología	15
4. Estructura de la empresa	16
4.1. Misión.....	16
4.2. Visión	16
4.3 Cultura Organizacional	17
4.4 Organigrama.....	19
5. Antecedentes	20
6. Objetivos	21
6.1 Objetivo General	21
6.2 Objetivos Específicos.....	21
7. Diagnóstico	22
8. Plan de Mejoramiento	25
9. Conclusión	29
10. Referencias bibliográficas.....	30
11.Evidencias y Anexos.....	32

Lista de tablas

Tabla 1. Tabla de actividades	27
--	-----------

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama empresa Rojas Hermanos S.A.S.....	19
Figura 2. Servicio de parqueadero carros	22
Figura 3. Servicio de parqueadero motos	23
Figura 4. Ambiente Baños	23
Figura 5. Ambiente Cocina	24
Figura 6. Ambiente Pisos.....	24
Figura 7. Manual de funciones y perfil del cargo, jefe de Servicio al Cliente.....	33
Figura 8. Manual de funciones y perfil del cargo, Dirección Calidad en el Servicio	34

Introducción

En este trabajo se presenta el diagnóstico organizacional de la empresa Rojas Hermanos S.A.S. en el área de servicio al cliente, con el fin de elaborar un plan de mejoramiento estratégico para lograr que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado.

La metodología del informe, inicia con una breve introducción de los temas a abordar, como la Gerencia del Servicio, la Atención y Servicio al Cliente, Servucción y otros, con el fin de facilitarle al lector una mejor comprensión del mismo. Se tiene en cuenta tanto la legislación nacional como la internacional relacionada a la gerencia del servicio, la estructura organizacional y objetivos de la empresa para la realización del diagnóstico.

Una vez realizado el diagnóstico, se tomaron como referencia para el plan de mejoramiento las estrategias implementadas por distintas empresas internacionales, con el fin de contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de Rojas Hermanos S.A.S. y orientándola al mejoramiento permanente de sus funciones, efectuando las acciones correctivas en la administración y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio. El cierre del documento se hace con las conclusiones, referencias y evidencias del mismo.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

La consultoría empresarial en la empresa Rojas Hermanos S.A.S. se hace en el área de servicio al cliente, en donde, desde un punto de vista académico, se hará un diagnóstico y se analizará los procesos referentes a esta área para establecer un plan de mejoramiento que la empresa determinará si decide o no aplicarlo en sus procesos, para lograr los objetivos y metas propuestas.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Atención al Cliente

La atención al cliente es el área conformada por un equipo de soporte técnico y/o agentes de atención con un conjunto de estrategias establecidas por la empresa, que tienen como objetivo principal brindar una respuesta rápida y resolver las consultas, quejas y sugerencias de los usuarios. (Blanco y Ángel, 2019)

2.2.2 Diagnóstico Organizacional

Es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera. Es una actividad de colaboración entre los empleados y el especialista, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir. Se presta a diferentes aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. En fin, ofrece un conocimiento sistemático de la compañía para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia. (Cummings y Worley, 2007)

2.2.3 Gerencia del Servicio

El concepto de Gerencia del Servicio está asociado directamente al inicio de las organizaciones tanto industriales, como comerciales o de servicios que buscan a partir de su actividad económica principal, satisfacer de forma integral a la comunidad, población o cliente hacia el cual está dirigido el producto o servicio desarrollado. Para ello se destaca que entre los principios básicas de la administración es necesario que las empresas instituyan mecanismos que faciliten el sostenimiento de su actividad, tomando como referencia la satisfacción del cliente, en aras de garantizar un intercambio de recursos que potencie a la empresa y la proyecte en el tiempo (Herrera, 2016).

La Gerencia de Servicio está directamente relacionado con el servicio como parte de los productos agregados que se integran al proceso de administración en las empresas, generando la necesidad de establecer modelos sistemáticos que integren elementos como la calidad del producto o servicio, la actitud de servicio, la vocación que supera la sola necesidad de hacer una venta y en general se trata del empleo de herramientas gerenciales que se plasmen en estrategias, planes, programas, proyectos con ingredientes de humanización elevados, orientados a tener éxito en el sector económico de la empresa (Jiménez, 2016).

2.2.4 Gestión de Calidad

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. Hay 8 principios utilizados con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- Enfoque en el cliente: Conocer, comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras del cliente.
- Liderazgo: Los líderes deben crear y mantener un ambiente interno en donde los empleados se involucren en el logro de los objetivos.
- Participación del personal: El personal debe comprometerse con la organización para así lograr un mejor desempeño en sus tareas.

- Enfoque basado en procesos: Guiar a cada área de la organización es parte del desarrollo global de la institución para alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- Enfoque de sistema para la gestión: Guiar a cada área de la organización es parte del desarrollo global de la institución para alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: El análisis de datos cualitativos y cuantitativos, sirve para medir el desempeño de la organización.
- Relación con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Normas ISO 9000, 2005)
-

2.2.5 Plan de Mejoramiento

Un Plan de Mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos y acciones diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las organizaciones, donde se determina un objetivo, estrategia y actividades a desarrollar, con el fin de subsanar las debilidades detectadas en los procesos de evaluación. (Ministerio de Educación Nacional, 2020)

2.2.6 Servucción

Este término fue acuñado en la década de los años 80 por dos docentes llamados Eric Langeard y Pierre Eiglier, se obtiene a partir de la suma de las palabras, servicio y producción y puede decirse, que la servucción es el proceso de producción de un servicio. La servucción surge de la interacción entre el personal, el cliente y el soporte físico (oficinas, computadoras, etc.) con el objetivo de optimizar la gestión de los recursos para que las diferentes interacciones posibles sean satisfactorias para el cliente. (Pava, 2020)

2.2.7 Servicio al Cliente

Acciones que implementa la empresa para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, no está orientado a resolver un problema técnico específico, sino que se ocupa de permanecer

atento a las demandas y gustos de los clientes y generar ideas que respondan a las necesidades comerciales y de comunicación identificadas. (Blanco y Ángel, 2019)

2.2.8 Triángulo del Servicio

Es un esquema que permite integrar cuatro elementos claves para garantizar la satisfacción y una buena experiencia para el cliente. El **cliente** es el centro del triángulo del servicio, las demás partes deben girar en torno a las necesidades y motivaciones del cliente, la **estrategia**, son aquellas tácticas fijadas como equipo para cumplir con el propósito de la empresa, la **gente**, es el grupo de personas que hacen parte de la empresa, desde el gerente hasta su personal de aseo y estos deben conocer y comprometerse con la estrategia propuesta, los **sistemas**, son las herramientas físicas y técnicas de la empresa para la realización de la estrategia del servicio. (Universidad Manuela Beltrán, 2020)

2.3 Marco Legal

2.3.1 Normas ISO 9000 2005

La familia de Normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas. (Normas ISO 9000, 2005)

2.3.2 Ley de Servicios de Atención al Cliente SAC

Esta ley regula las condiciones en las que las compañías prestan el servicio de atención al cliente, estableciendo niveles de servicio y normas de funcionamiento en la atención telefónica, pretende regular en favor de los usuarios unos servicios que deben estar a su disposición para la resolución de problemas, también impide que el servicio al cliente proporcione ingresos adicionales a la empresa a costa del usuario o que este sea utilizado para ofrecer otros productos al cliente o como canal de ventas adicional. (IZO, 2011)

2.3.3. Ley 1480 de 2011 Estatuto del Consumidor

En esta ley se establece la protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad, el acceso de los consumidores a una información adecuada que les permita hacer elecciones bien fundadas, la educación del consumidor, la libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten y la protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011)

3. Metodología

El diagnóstico organizacional es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera.” Es una actividad de colaboración entre los empleados y el especialista, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir. Se presta a diferentes aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. En fin, ofrece un conocimiento sistemático de la compañía para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia. (Cummings y Worley, 2007)

En primera instancia, se inició el diagnóstico en Gerencia del Servicio de la empresa Rojas Hermanos S.A.S., donde se encontró a la organización con una buena atención al cliente, ya que tiene varias líneas para respuesta rápida pero no cuenta con todos los factores necesarios para brindar un excelente servicio al cliente.

Para estas debilidades, se sugiere implementar un plan de mejoramiento en diferentes momentos de la gestión del servicio; internamente, iniciar con el buen trato a los empleados, por medio de diferentes, talleres y conferencias sobre tácticas al momento de la interacción con el cliente y de las características de los productos, externamente, terminar con el servicio prestado por estos a los clientes, con ayuda del mejoramiento del historial de compra, del servicio post-venta y con la priorización de la opinión del cliente.

4. Estructura de la empresa

4.1. Misión

- Identificar necesidades de productos y servicios e implementar soluciones para ofrecerlas a los clientes: Subdistribuidores, Constructores y Consumidor final.
- Dar soporte permanente a un Equipo Humano Dinámico, Capacitado, Motivado y Comprometido con la Satisfacción del Cliente.
- Innovar para mejorar Procesos y Manejo de Recursos con el fin de obtener Eficiencia y Competitividad de manera permanente.
- Definir y estructurar los compromisos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial.
- Cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con los Proveedores y Clientes de bienes y servicios.
- Practicar principios, Normas y Procedimientos que generen Confiabilidad, Buena Imagen y creación permanente de valor. (Rojas Hermanos S.A.S., 2014)

4.2. Visión

- Cubrimiento amplio del mercado, mediante la apertura de nuevos Centros de Distribución.
- Recurso Humano de alto nivel en Capacitación, Motivación y Compromiso con la Calidad del Servicio al Cliente y con los Objetivos de la Organización.
- Crecimiento en ventas del 200 % referido a resultados del año 2008. Programa de Responsabilidad Social Empresarial en operación, con rentabilidad social comprobada.
- Consolidación de la Cultura Organizacional, caracterizada por la práctica de Valores y el cumplimiento de los compromisos Empresariales de todo orden.
- Posicionamiento entre las principales empresas regionales por Creación de Valor y Buena Imagen Pública. (Rojas Hermanos S.A.S., 2014)

4.3 Cultura Organizacional

Es el conjunto de valores y normas compartidos por las personas y/o grupos de la Organización, que definen la forma en que interactúan unos con otros y ellos directamente o a través de la Directiva, con el entorno de la Organización: Clientes, Proveedores, Sociedad, Estado.

La Cultura Organizacional, sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo deben actuar para el logro de la VISIÓN EMPRESARIAL.

La empresa ROJAS HERMANOS SAS, con la participación de todo el Equipo Humano, ha emitido la siguiente:

Declaración de valores éticos empresariales

Con el propósito de establecer un marco ético que regule el desempeño hacia el logro de los objetivos empresariales, el crecimiento personal de los trabajadores y el bien común de la Sociedad, declaramos que conocemos, aceptamos y asumimos la responsabilidad de poner en práctica en nuestras actividades laborales, los siguientes valores:

1- Honestidad, transparencia y legalidad

- Decir siempre la verdad.
- Suministrar información clara y completa a los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- Utilizar responsablemente el tiempo y los elementos de trabajo.
- Comercializar solamente mercancías con origen legal y calidad garantizada.
- Rechazar prácticas comerciales que no se ajusten a la legalidad y a la verdad.
- Cumplir las normas y las leyes que regulan la actividad comercial.
- Cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos, de todo orden.

2- Respeto y tolerancia

- Practicar y promover el respeto por la dignidad intrínseca de todos los seres humanos.
- Tratar con consideración y cordialidad a los clientes internos y externos.
- Practicar respeto y tolerancia por la diversidad legítima en todas sus manifestaciones.
- Evitar el uso de apodos, palabras y expresiones que puedan lastimar la autoestima ajena.
- Corresponder de manera responsable a la amistad y confianza recibida.
- Aplicar la inteligencia emocional en el trato con otras personas y de manera especial con clientes alterados, situación que no debería presentarse.

3- Lealtad y sentido de pertenencia

- Evitar divulgar la información reservada de la Empresa y la que nos confíen como tal los Jefes y compañeros de trabajo.
- Cumplir las políticas y el reglamento de trabajo de la Empresa.
- Cuidar la infraestructura, los elementos y recursos que nos da la Empresa para el desarrollo de nuestras labores.
- Mantener vivo el interés por adquirir conocimientos y aportar iniciativas, creatividad y buena voluntad para mejorar el ambiente de trabajo, la productividad y el crecimiento personal.
- Cuidar la buena imagen de la Empresa, teniendo en cuenta que todo lo que se diga o se haga personalmente, incide en ella, para bien o para mal.

4- Responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo

- Cumplir puntualmente los horarios establecidos para iniciar las labores y reuniones de trabajo.
- Realizar las labores con atención, disciplina y orden para obtener eficiencia y eficacia.
- Buscar la excelencia como persona y como parte importante de un equipo de trabajo.
- Analizar los procesos de trabajo establecidos y sugerir las modificaciones que considere convenientes.
- Adquirir con los clientes los compromisos que se puedan cumplir con seguridad ÚNICAMENTE, ya que está en juego la imagen de la Empresa.
- Responder al cliente, en forma oportuna y satisfactoria, por errores o problemas de calidad de productos y servicios que puedan presentarse.
- Cumplir oportunamente los compromisos adquiridos con la Empresa, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
- Interactuar con entusiasmo y solidaridad, haciendo aportes significativos al Equipo de Trabajo.
- Comprometerse con la VISION, la MISIÓN y la Cultura Organizacional de la Empresa.
- Participar con alegría y buena voluntad en todas las actividades de la Empresa.

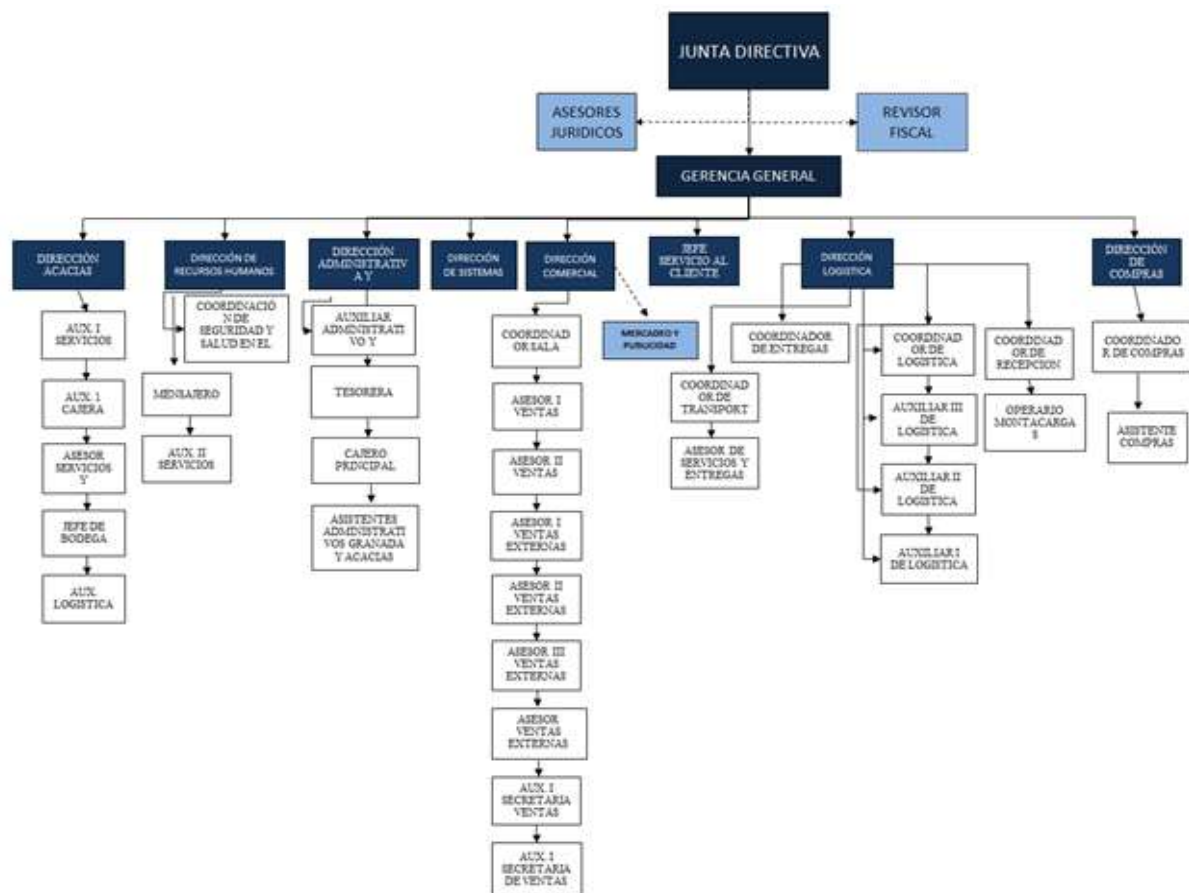
5- Justicia y solidaridad

- Dar a las demás personas el trato que quisiéramos para nosotros mismos.
- Reconocer las cualidades y méritos ajenos.
- Apoyar la labor de los compañeros de trabajo en cuanto sea posible.

- Manejar una política de precios justa, que beneficie al cliente y garantice la sostenibilidad de la Empresa.
- Entregar al cliente los productos en la cantidad y calidad ofrecidos.
- Ser solidarios con las generaciones presentes y futuras, practicando y promoviendo la protección del medio ambiente.
- Practicar siempre el respeto por los derechos ajenos; Humanos, Laborales, Comerciales y Legales. (Rojas Hermanos S.A.S., 2014)

4.4 Organigrama

Figura 1. Organigrama empresa Rojas Hermanos S.A.S.



Nota. Adaptado de Rojas Hermanos S.A.S (2021)

5. Antecedentes

La empresa Rojas Hermanos S.A.S., fundada hace 52 años, ha logrado un gran reconocimiento en la región y una larga trayectoria que le ha permitido formar importantes alianzas con proveedores reconocidos a nivel nacional como Corona. Está dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción, ferretería y cerámica, cuenta con dos sedes ubicadas en los municipios de Acacías y Granada y su sede principal se encuentra en la ciudad de Villavicencio, donde emplea a **62** personas (de las cuales **9** son asesores de ventas) y a un practicante del Sena. El que una empresa siga presente en el mercado por muchos años, se debe a la percepción del cliente hacia esta gracias a diferentes factores, pero uno de los más importantes es el buen trato de los empleados a estos. Investigando sobre este tema, surgieron empresas como Marriott International (cadena hotelera) y Basecamp (empresa desarrolladora de software), que se esfuerzan en darle un excelente trato a sus empleados, en hacerlos sentir parte importante de la empresa, ya que consideran que, si el empleado está a gusto con su trabajo, se verá reflejado directamente en el trato dado a los clientes. Por lo que, comparando a Rojas Hermanos S.A.S. con estas empresas, se concluyó que la organización debe implementar medidas para mejorar la relación con sus empleados, que, aunque es buena, puede perfeccionarse para lograr excelentes resultados.

6. Objetivos

6.1 Objetivo General

Realizar una consultoría en la organización Rojas Hermanos S.A.S. de la ciudad de Villavicencio, para el departamento de servicio al cliente, que permita el desarrollo de un plan de mejoramiento en la relación cliente - empresa y que contribuya a la competitividad de la organización.

6.2 Objetivos Específicos

- Hacer un estudio al área de servicio al cliente para tener un conocimiento real de este para su diagnóstico.
- Analizar las empresas consideradas con mejor gerencia del servicio y tomarlas como referencia.
- Plantear una estrategia para el mejoramiento de la relación empresa - cliente.

7. Diagnóstico

Teniendo en cuenta los factores mencionados posteriormente y la diferencia entre atención al cliente y servicio al cliente, donde el primero se refiere al trato que le damos al cliente cuando interactuamos con él y el segundo a la articulación sistemática y armoniosa de los procesos para la satisfacción de este (UMB, 2020), se concluye que la empresa debe mejorar los siguientes factores para cumplir con los objetivos:

- Con base en encuestas realizadas previamente por la empresa a sus clientes, se determinó que las personas que tienen contacto directo con el cliente (la persona encargada de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad en la entrada de la empresa, los asesores de ventas, la recepcionista y las personas encargadas de entregar los pedidos en bodega) cuentan con la afabilidad y el conocimiento de los productos requerido para brindarle una buena atención a los clientes, que a su vez, se ve reflejado en la percepción del cliente sobre la empresa y en su decisión de compra.
- En cuanto al servicio al cliente, la empresa tiene elementos que influyen implícitamente en la experiencia del cliente y los tiene en cuenta en su decisión de compra, tales como:
 - ✓ Servicio de parqueadero. Ver Figuras 2 y 3
 - ✓ Los ambientes para baños, cocina y pisos. Ver Figuras 4, 5 y 6
 - ✓ La decoración
 - ✓ Conferencias a sus clientes (Ferreteros y Constructores).
 - ✓

Figura 2. Servicio de parqueadero carros



Nota: Muestrario del parqueadero de los carros. por Carmen Silva & Paula Villalba

Figura 3. Servicio de parqueadero motos



Nota: Muestrario del parqueadero de las motos. por Carmen Silva & Paula Villalba

Figura 4. Ambiente Baños



Nota: Muestrario del ambiente para los baños. por Carmen Silva & Paula Villalba

Figura 5. Ambiente Cocina

Nota: Muestrario del ambiente para las cocinas. por Carmen Silva & Paula Villalba

Figura 6. Ambiente Pisos

Nota: Muestrario del ambiente para los pisos. por Carmen Silva & Paula Villalba

- El capacitar al personal sobre cómo responder ante cualquier situación que se presente con el cliente, saber expresar lo que quiere transmitir al momento del asesoramiento y el manejo de la información de los productos, son temas que la empresa debe facilitarle a los empleados por medio de herramientas como talleres y conferencias, pero con las que la empresa no cuenta.

8. Plan de Mejoramiento

Para el plan de mejoramiento de Rojas Hermanos S.A.S. se decidió investigar distintas empresas con un excelente servicio al cliente y así tomarlas como base para la implementación de diferentes actividades y lograr mejorar este departamento de la empresa, entre las que se encuentran:

- Durante el proceso de contratación, los **restaurantes de Union Square Hospitality Group** aplican lo que llaman “cociente de hospitalidad”, donde los candidatos deben contar con mínimo 6 atributos (Calor optimista, Inteligencia, Ética de trabajo, Empatía, Autoconciencia e Integridad) para ser contratados. (Union Square Hospitality Group, 2021)
- **Amazon** contrata personal que sea flexible, proactivo y resolutivo con el fin de poder brindar un mejor servicio en cuanto a agilidad y efectividad, esto con la ayuda de medios de interacción como el correo, chat móvil, teléfono y Alexa. (Amazonjobs, 2021)
- Los **hoteles Marriott International**, se centran en darles un buen trato a sus empleados ya que consideran que un empleado bien atendido rendirá mejor y tratará mejor a los clientes. (Marriott International, 2020)
- **Basecamp**, empresa desarrolladora de aplicaciones web, dedica dos horas diarias para que sus empleados se capaciten en diferentes temas relacionados con las actividades de la empresa, como resultado, ya no se sienten agotados ni estresados, reflejándose positivamente en el trato de estos hacia los clientes. (Basecamp, 2021)
- **Bancolombia** es calificada como una de las mejores empresas colombianas en cuanto a la calidad del servicio al cliente, que, según Carlos Raúl Yepes, ex presidente de la entidad, esto es gracias a toda una política basada en 3 bases fundamentales, la actitud, la asesoría y la calidad. “Iniciamos con la interiorización de los valores asociados a la actitud, donde la amabilidad, la disposición y la empatía se traducen en comportamientos visibles hacia nuestros clientes en la interacción que diariamente tenemos con ellos”, dice Yepes. (Bancolombia, 2019)
- El servicio al cliente de **Starbucks** o “intimidad con el cliente”, como ellos le llaman, se caracteriza por brindarle al usuario una experiencia diferente cada vez que este entra por la puerta de sus tiendas, ya sea por la atención brindada por los empleados y por la ambientación del establecimiento, esto con el objetivo de lograr que el cliente tenga la

sensación de comodidad para hacer diferentes actividades (estudiar, trabajar, una tarde de amigos). (Starbucks, 2021)

Analizando las estrategias implementadas por las empresas estudiadas anteriormente, se considera que la empresa Rojas Hermanos S.A.S. puede y debe aplicarlas en sus procesos, por lo que se plantean 6 estrategias para mejorar tanto el desempeño interno como externo de la empresa. Para que dichas estrategias tengan un mayor impacto en la organización, se debe llevar una secuencia, que inicia en el momento de la contratación de los empleados, sigue con el buen trato a estos y termina con el cliente. En la Tabla 1 se indican estas estrategias con sus respectivas especificaciones, persona a cargo y periodicidad.

Tabla 1. Tabla de actividades

No.	ESTRATEGIA	ESPECIFICACIONES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
1	Mejorar el proceso de contratación	El candidato debe contar con ciertas aptitudes, valores y características establecidas por la empresa, tales como, tener un conocimiento básico de los productos que se ofrecen, tener una buena imagen personal y una buena actitud.	Gerencia y Dirección de Recursos Humanos	Permanente
2	Incrementar la participación y comunicación activa de los empleados con la empresa	Poner un "buzón de sugerencias" en el área administrativa con el fin de que en el transcurso del mes, los empleados escriban sus sugerencias y reclamos anónimamente y una vez al mes se abrirá.	Dirección de Recursos Humanos	Permanente
3	Capacitación del personal	De una a dos veces al mes realizar talleres, conferencias y campañas sobre servicio al cliente y las características de los productos.	Gerencia, Dirección de Recursos Humanos y Jefe de Servicio al Cliente	Periódicamente
4	Priorizar opiniones de los clientes	Tomar cada queja, reclamo y opinión de los clientes con el fin de usarlas para el continuo mejoramiento del servicio al cliente y después pedir su opinión sobre este cambio.	Jefe de Servicio al Cliente	Permanente
5	Historial de compras	En el momento que llegue el cliente, hacerle recomendaciones, descuentos y promociones, basados en sus historial de compras con la empresa.	Jefe de Servicio al Cliente y Dirección Comercial	Permanente
6	Servicio post-venta	Llamar y preguntarle al cliente su experiencia durante el proceso de compra y con el producto.	Asesores y Jefe de Servicio al Cliente	Permanente

Nota. Adaptado por Carmen Silva & Paula Villalba, 2021

Notas:

Estrategia 3: Los temas a tratar en los talleres son sobre diferentes tácticas para un mejor servicio al cliente y sobre las características de productos en stock o de nuevos que estén por llegar.

Estrategia 4: Esto con el objetivo de priorizar al cliente, a tal punto de tomar sus quejas y recomendaciones y hacerlo partícipe del cambio.

Estrategia 6: Preguntarle al consumidor final su opinión sobre la atención recibida por los asesores y demás personal en el proceso de compra, sobre las características del producto (calidad, si cumplió sus expectativas).

9. Conclusión

Con base en el diagnóstico realizado en la empresa Rojas Hermanos S.A.S., en la comparación con empresas internacionales líderes en el servicio al cliente y en los conceptos de la Gerencia del Servicio, se concluyó que la empresa debe mejorar en este sector; por lo que el presente informe se hace con el objetivo principal de que la empresa brinde un mejor servicio a sus clientes por medio de diferentes actividades para el fortalecimiento de distintos procesos en la organización, como el de contratación, sugerencias y quejas tanto de los clientes como de los empleados. La relación de la empresa con sus empleados es un tema importante a tratar en cualquier entidad, ya que, como se evidenció con empresas internacionales mencionadas en el informe, dependiendo cómo se sienta el empleado con la empresa, así mismo será el servicio brindado al cliente; por lo que un excelente ambiente laboral, se verá reflejado directamente en el servicio al cliente y en la fidelización y recomendación de estos.

Finalmente, ya que Rojas Hermanos S.A.S. tiene un gran potencial de crecimiento, se recomienda que vaya incluyendo tecnología en sus diferentes procesos, teniendo en cuenta que en la actualidad este mercado está en constante cambio y el uso de esta juega un papel muy importante tanto para empresas como para clientes.

10. Referencias bibliográficas

- Amazonjobs (2021). La obsesión con el cliente es nuestra pasión. Recuperado de: <https://www.amazon.jobs/es/teams/customer-service-associates>
- Anónimo (2021). Las 10 empresas con mejor servicio al cliente. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/10-empresas-mejor-servicio-cliente-140664>
- Bancolombia (2019). Cultura Humanista y Alto Desempeño. Recuperado de: https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/497d65e9-30a7-4fe4-9cbc-80516fea5ac0/Cultura_humanista_V2.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nbMTIKs
- Basecamp (2021). Work better, together. Recuperado de: <https://basecamp.com/how-it-works>
- Blanco, M., Ángel, M. (2019). Atención al cliente y calidad en el servicio. COMM002PO. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/usta/124251?as_contributor=Mateos__de__Pablo__Blanco,__Miguel__%C3%81ngel&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as
- Congreso de la República (2011). Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%201480%20de%2012%20de%20octubre%20de%202011.pdf> .
- Cummings, T., Worley, C., (2007). Desarrollo organizacional y cambio. Sydney, Australia: Thomson Editores.
- Herrera, J. (2016). Gerencia del servicio: la clave para ganar todos. Ecoe Ediciones.
- IZO (2011). Nueva Ley de Servicios de Atención al Cliente. Recuperado de: <https://izo.es/nueva-ley-de-servicios-de-atencion-al-cliente/>
- Jiménez, M. (2016). Gerencia del cuidado - Gerencia del servicio. Salud Uninorte, 32(2). 346-349. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F817%2F81748361015.pdf&clen=120024](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F817%2F81748361015.pdf&clen=120024)
- Marriott International (2020). Somos Marriott International. Recuperado de: <https://www.espanol.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Ministerio de Educación Nacional (2020). Planes de Mejoramiento Institucional. Recuperado de: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87254.html#:~:text=Un%20Plan%20de%20Mejoramiento%20es,y%20sistem%C3%91>

A1tica%20desde%20las%20instituciones.&text=Este%20instrumento%20les%20permite%20saber,que%20necesita%20mejorar%20el%20ni%C3%B1o.

ICONTEC (2005). Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Recuperado de: <https://www.usco.edu.co/contenido/ruta-calidad/documentos/anexos/65-NTC%20ISO%209000-2005.pdf>

Pava, J. (2020). El sistema de servucción. Recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/1/?pli=1#inbox/FMfcgxwKkblddKnGwlkKfVnfZkvXPSfp?projector=1&messagePartId=0.2>

Rojas Hermanos S.A.S. (2014). Valores éticos empresariales 2014. Recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/1/?pli=1#inbox/QgrcJHrtpCRqhJpSXhkKmDrjPmPjrdndXkb?projector=1&messagePartId=0.1>

Rojas Hermanos S.A.S. (2014). Visión – Misión. Recuperado de: <https://mail.google.com/mail/u/1/?pli=1#inbox/FMfcgxwKkbqHLLPbRvgwtJdFqtdqvDfn?projector=1&messagePartId=0.4>

Starbucks (2021). Acerca de Starbucks. Recuperado de: <https://www.starbucks.com.co/about-us>

Union Square Hospitality Group (2021). Restaurants. Recuperado de: <https://www.ushgnyc.com/restaurants/>

Universidad Manuela Beltrán (UMB) (s.f.). Servicio al cliente. Recuperado de: http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_I_I_Servicio_al_cliente.pdf

11. Evidencias y Anexos



Figura 7. Manual de funciones y perfil del cargo, jefe de Servicio al Cliente

ROJAS HERMANOS SAS		Código: MF-RH-V-FNB
MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 001
Y PERFIL DEL CARGO		Fecha: 06/03/2018
		Página: 1 de 2

I. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	
Denominación del cargo	Jefe de Servicio al Cliente
Unidad Administrativa	Dirección Comercial
Área Funcional	Área administrativa
Jefe inmediato	Director Comercial
No. De cargos	1
Administra Talento Humano	No

II. NATURALEZA DEL CARGO	
Atender las solicitudes, peticiones quejas y recursos (PQR) de los diferentes clientes de la organización, gestionando y dando solución a los requerimientos para proporcionar un excelente servicio al cliente.	

III. REQUISITOS BASICOS O ESENCIALES	
Educación	Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, contaduría pública, economía o áreas afines.
Experiencia	1 año de experiencia profesional relacionada
Competencias requeridas	Orientación al servicio, planeación y organización del trabajo, manejo técnico de la información, habilidades sistemáticas.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES	
• Recepcionar toda la información de peticiones, quejas y reclamos que surjan de la prestación del servicio. • Gestionar las soluciones a las peticiones, quejas y reclamos de los usuarios • Elaborar los reportes de los productos que hayan sido objeto de reclamación o presenten problemas de calidad y reportarlos al proveedor. • Realizar seguimiento a los reportes radicados ante los proveedores para que se dé una respuesta o solución. • Reportar los productos defectuosos al área correspondiente para que se elabore la salida del sistema SAP • Separar y marcar en las áreas de bodega los productos no aptos para entregar y que son motivo de reclamación. • Reportar al área encargada la solución dada por el proveedor, ya sea la nota crédito o el producto físico para su respectivo proceso de ingreso al inventario o gestión de procesos contables. • Recibir o entregar productos relacionados con temas de PQR. • Elaborar las notas crédito de los productos que son devueltos por los clientes. • Realizar visitas técnicas a obras por motivos de PQR. • Reportar al área correspondiente todos los comportamientos de los clientes internos que pongan en duda la imagen y el buen servicio de la organización. • Realizar labores de orden y aseo en el puesto de trabajo • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	

V. OTRAS FUNCIONES	
• Apoyar al área de logística en la revisión de entrega de mercancía a clientes o consumidores finales cuando se requiera. • Alistar productos para entrega a clientes o consumidores finales • Realizar visitas domiciliarias cuando se ejecutan labores de selección de personal por parte del Departamento de Recursos Humanos. • Realizar las funciones del director de logística cuando se ausenta de manera temporal. • Realizar periódicamente encendido y revisión de la plata eléctrica sede Rojas Hermanos Villavicencio	

VI. RESPONSABILIDADES EN SST		
• Cumplir y promover los procedimientos y normativas referentes a Seguridad y Salud en el trabajo • Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos. • Participar en la construcción y ejecución de planes de acción para la mejora continua. • Participar y promover las actividades provenientes de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo • Promover la comprensión de la política en los trabajadores • Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Participar en la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo • Participar en las inspecciones de seguridad • Garantizar la participación activa de su equipo de trabajo en las sesiones de sensibilización, formación y apropiación del Sistema de Gestión en Seguridad y salud en el Trabajo. • Promover el autocuidado y practicas seguras de trabajo		
ELABORÓ	ELABORÓ SECCIÓN SST	APROBÓ
Floralba Novoa Bohórquez Directora de Recursos Humanos	Diana Acevedo Rincón Jefe de SST	Luis Fernando Rojas Gallego Gerente

Nota. Adaptado de Rojas Hermanos S.A.S (2021)

Figura 8. Manual de funciones y perfil del cargo, Dirección Calidad en el Servicio

ROJAS HERMANOS SAS		Código: MF-RH-V-FNB
MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 001
Y PERFIL DEL CARGO		Fecha: 06/03/2018
		Página: 1 de 2

I. NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE CALIDAD EN EL SERVICIO	
Denominación del cargo	Director
Unidad Administrativa	Dirección de Calidad en el Servicio
Área Funcional	Área de Ventas
Jefe inmediato	Gerencia
No. De cargos	1
Administra Talento Humano	No

II. NATURALEZA DEL CARGO	
Gestionar los requerimientos de los clientes de manera clara, completa y oportuna, aportando de manera permanente a la mejora continua y a la innovación de los procesos asociados a la atención de los clientes para asegurar un excelente servicio incluso superando las expectativas de estos.	

III. REQUISITOS BASICOS O ESENCIALES	
Educación	Administrador de empresas, mercadeo, o áreas afines.
Experiencia	1 año de experiencia profesional relacionada.
Competencias requeridas	Orientación al servicio al cliente, compromiso, actitud positiva, proactividad, liderazgo, toma de decisiones, orientación a la mejora continua, trabajo en equipo, comunicación clara y efectiva tanto verbal como escrita, iniciativa, orientación al logro, generar planes de acción oportunos definiendo objetivos, tareas a realizar y responsabilidades, controla sistemáticamente los avances evaluando problemas presentes que puedan entorpecer la organización y retroalimentando constantemente sobre los pasos a seguir, busca información acerca de las necesidades reales y subyacentes del cliente, más allá de aquellas expresadas inicialmente y ajusta ésta a los productos o servicios disponibles.
Requisitos del cargo	Conocimientos específicos en Norma ISO 9001 Manejo de Office

IV. FUNCIONES	
• Resolver de manera clara y oportuna los requerimientos de los clientes. • Monitorear el ciclo completo de atención de los clientes para encontrar puntos de mejora en el proceso. • Proponer las mejoras necesarias en los procesos y procedimientos asociados al servicio al cliente. • Recibir quejas, reclamos o sugerencias de los clientes, registrarlos y canalizarlos de manera adecuada. • Lograr siempre la satisfacción del cliente. • Recopilar información a través de encuestas sobre las necesidades o problemas de los clientes para plantear solución. • Comunicar de manera clara y efectiva las necesidades de los clientes. • Asistencia al área de ventas en caso de requerirse • Trabajar de la mano con el área de Recursos Humanos. • Realizar las demás funciones afines a su cargo asignadas por su jefe inmediato.	

ROJAS HERMANOS SAS		Código: MF-RH-V-FNB
MANUAL DE FUNCIONES		Versión: 001
Y PERFIL DEL CARGO		Fecha: 06/03/2018
		Página: 2 de 2

V. RESPONSABILIDADES EN SST		
• Cumplir y promover los procedimientos y normativas referentes a Seguridad y Salud en el trabajo • Participar en la actualización de la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos. • Participar y promover las actividades provenientes de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo • Promover la comprensión de la política de SST en los trabajadores • Informar sobre las necesidades de capacitación y entrenamiento en Seguridad y Salud en el Trabajo. • Participar en las inspecciones de seguridad • Promover el autocuidado y practicas seguras de trabajo		

ELABORÓ	ELABORÓ SECCIÓN SST	APROBÓ
Diana Marcela Acevedo Departamento de Recursos Humanos y SST	Diana Acevedo Rincón Departamento de Recursos Humanos y SST	Luis Fernando Rojas Gallego Gerente

Nota. Adaptado de Rojas Hermanos S.A.S (2021)