



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
DEPÓSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S

AUTOR:

WENDY GISELLY MONROY GONZALES

DIRECTOR:

DIEGO ANTONIO SIERRA GARAVITO

TRABAJO DE ANALISIS

BOGOTÁ, D.C. 20 DE ABRIL DE 2015

DEDICATORIA.

A mi esposo y mi hijo quienes siempre me han apoyado.

INDICE GENERAL

- 1. RESUMEN/ABSTRAC.**
- 2. TITULO DEL PROYECTO.**
- 3. INTRODUCCION.**
- 4. JUSTIFICACION.**
- 5. OBJETIVOS.**
 - 5.1 Objetivo General.**
 - 5.2 Objetivos Específicos.**
- 6. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.**
 - 6.1 Descripción de la empresa.**
 - 6.2 Marco jurídico.**
 - 6.3 Cadena productiva.**
 - 6.4 Estructura organizacional.**
 - 6.5 Portafolio de servicios.**
 - 6.6 Localización.**
- 7. DESARROLLO DEL ÁREA DE PROCESOS.**
 - 7.1 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVO.**
 - 7.1.1 Visión.**
 - 7.1.2 Misión.**
 - 7.1.3 Valores.**
 - 7.1.4 Objeto de Estudio.**
 - 7.1.4.1 PLANEACION.**

- 7.1.4.1.1** **Proceso de planeación.**
- 7.1.4.1.2** **Políticas del área comercial.**
- 7.1.4.1.3** **Reglas.**
- 7.1.4.1.4** **Direccionamiento Estratégico.**
- 7.1.4.1.5** **Políticas de la empresa.**

7.1.4.2 ORGANIZACION.

- 7.1.4.2.1** **Principios de la Organización.**
- 7.1.4.2.2** **Delegación de autoridad.**
- 7.1.4.2.3** **Toma de decisiones.**
- 7.1.4.2.4** **Departamentalización.**

7.1.4.3 DIRECCION.

- 7.1.4.3.1** **Funciones de la Gestión del Talento Humano.**
- 7.1.4.3.2** **Objetivos de la Gestión del Talento Humano.**
- 7.1.4.3.3** **Definición de funciones.**
- 7.1.4.3.4** **Comunicación.**
- 7.1.4.3.5** **Tipos de comunicación.**

7.1.4.4 CONTROL.

- 7.1.4.4.1** **Objetivos para usar los controles.**
- 7.1.4.4.2** **Tipos de control.**
- 7.1.4.4.3** **Tipos de control encontrados en la empresa.**

7.1.4.5 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

- 7.1.4.5.1** **Lista de chequeo 1.**
- 7.1.4.5.2** **Resultados de la lista de chequeo 1.**

- 7.1.4.5.3** Lista de chequeo 2.
- 7.1.4.5.4** Resultados de la lista de chequeo 2.
- 7.1.4.5.5** Matriz EFI (Definición).
- 7.1.4.5.6** Método de calificación de Matriz EFI.
- 7.1.4.5.7** Desarrollo de la Matriz EFI.

7.1.5 ANALISIS DEL DIAGNOSTICO.

- 7.1.5.1** Planteamiento y formulación del problema.
- 7.1.5.2** Marco referencial.
- 7.1.5.3** Planteamiento del problema.
- 7.1.5.4** Matriz de fines y medios.
- 7.1.5.5** Propuestas de solución.
- 7.1.5.6** Alternativas de solución.
- 7.1.5.7** Evaluación de las alternativas de solución.
 - 7.1.5.6.1** Matriz de decisión.
- 7.1.5.8** Selección de la alternativa de solución.
- 7.1.5.9** Presupuesto de la propuesta de solución.
- 7.1.5.10** Impacto.
- 7.1.5.11** Plan de Acción.
- 7.1.5.12** Recomendaciones.

7.2 ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS.

- 7.2.1** Descripción general del proceso.
- 7.2.2** Diagnóstico.
 - 7.2.2.1** Organigrama.

7.2.2.2 Mapa de procesos.

7.2.2.3 Descripción de cargos.

7.2.2.4 Herramientas de Diagnóstico.

7.2.2.4.1 Distribución en planta.

7.2.2.4.2 Matriz Diagonal.

7.2.2.4.3 Diagrama Relacional de Áreas Funcionales.

7.2.2.4.4 Flujo grama.

7.2.2.4.5 Diagrama de procesos de flujo.

7.2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR.

7.2.3.1 Problema.

7.2.3.2 Contextualización.

7.2.3.3 Marco Referencial.

7.2.3.4 Propuestas de solución.

7.2.3.5 Diagrama del Árbol de decisión.

7.2.3.6 Matriz de Selección.

7.2.3.7 Presupuesto de solución elegida.

7.2.3.8 Diagrama de flujo propuesto.

7.2.3.9 Impacto.

7.2.3.10 Plan de acción.

7.2.3.11 Recomendaciones.

7.3 ÁREA DE PROCESOS DE RELACION CON EL CLIENTE.

7.3.1 Contexto del objeto de estudio.

7.3.2 Diagnóstico.

- 7.3.3 Encuesta de satisfacción del servicio al cliente.**
 - 7.3.4 Cuestionario para evaluar la satisfacción del personal.**
 - 7.3.5 Matriz DOFA – Servicio al cliente.**
 - 7.3.6 Matriz EFI – Servicio al cliente.**
 - 7.3.7 Lista de chequeo.**
 - 7.3.8 Planteamiento del problema a solucionar.**
 - 7.3.9 Marco Referencial.**
 - 7.3.10 Propuesta de solución.**
 - 7.3.11 Matriz de selección.**
 - 7.3.12 Solución seleccionada.**
 - 7.3.12.1 Presupuesto de solución seleccionada.**
 - 7.3.12.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)- Servicio al cliente.**
 - 7.3.12.3 Plan de acción.**
 - 7.3.12.4 Impacto.**
- 8. Conclusiones.**
- 9. Bibliografía.**
- 10. Anexos.**

ANEXOS.

- a. Cuestionario para evaluar satisfacción de cliente.**
- b. Descripción de cargos.**
- c. Encuesta para evaluar satisfacción de personal.**

INDICE DE GRAFICOS.

- Grafico 1. Cadena productiva**
- Grafico 2. Portafolio de servicios.**
- Grafico 3. Mapa de localización.**
- Grafico 4. Estructura Organizacional.**
- Grafico 5. Resultados lista de chequeo 1.**
- Grafico 6. Resultados lista de chequeo 2.**
- Grafico 7. Resultados lista de chequeo 1. Satisfacción cliente.**
- Grafico 8. Resultado lista de chequeo 2. Satisfacción cliente.**
- Grafico 9. Organigrama.**
- Grafico 10. Mapa de procesos.**
- Grafico 11. Planta No. 1.**
- Grafico 12. Planta No. 2.**
- Grafico 13. Propuesta de solución.**
- Grafico 14. Resultados encuesta satisfacción cliente.**
- Grafico 15. Resultado encuesta satisfacción personal**

INDICE DE TABLAS.

1. **Controles.**
2. **Lista de chequeo 1.**
3. **Lista de chequeo 2.**
4. **Tabulación respuestas lista de chequeo 2.**
5. **Matriz EFI- Planeación.**
6. **Matriz EFI.- Organización.**
7. **Matriz EFI.-Dirección.**
8. **Matriz EFI.- Control.**
9. **Planteamiento y formulación del problema.**
10. **Alternativas de solución.**
11. **Escala de valoración.**
12. **Matriz de selección.**
13. **Presupuesto de la propuesta de solución.**
14. **Impacto.**
15. **Plan de acción.**
16. **Lista de chequeo 1.**
17. **Lista de chequeo 1. Tabulación.**
18. **Lista de chequeo 2.**
19. **Lista de chequeo 2. Tabulación.**
20. **Estudio de tiempos.**
21. **Descripción de cargos.**

- 22. Matriz Diagonal.**
- 23. Diagrama Relacional de áreas de Funcionales.**
- 24. Flujograma.**
- 25. Diagrama de procesos de flujo actual.**
- 26. Alternativas de solución.**
- 27. Presupuesto alternativa de solución elegida.**
- 28. Diagrama de procesos de flujo propuesto.**
- 29. Plan de acción.**
- 30. Tipos de clientes.**
- 31. Cuestionario para evaluación personal.**
- 32. Matriz DOFA.**
- 33. Matriz EFI.- Servicio al cliente.**
- 34. Lista de chequeo.**
- 35. Alternativas de solución.**
- 36. Presupuesto alternativa de solución.**
- 37. Escala de valoración.**
- 38. Matriz de selección.**
- 39. Presupuesto propuesta de solución.**
- 40. Cuadro de mando integral.**
- 41. Plan de acción.**

1. RESUMEN.

Conforme al análisis realizado en la empresa **DEPOSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S**, se realizó mediante diferentes técnicas administrativas un estudio; en donde se evidenciaron problemas los cuales se darán a conocer a continuación.

Área de Gestión.

Problema.

Según el diagnóstico realizado, el problema identificado es “ineficiencia en el proceso de planeación” lo cual produce efectos como lo son: baja productividad, no hay base para otras funciones directivas y no hay un ciclo económico determinado.

Se plantearon unas posibles soluciones las cuales se evaluaron y se tuvo muy en cuenta el presupuesto y el tiempo de respuesta.

Soluciones planteadas.

Se plantean a continuación algunas alternativas de solución.

- Contratar un Outsourcing

Al contratar el Outsourcing lo que busca la compañía es que estos se encarguen directamente de algunas actividades de la compañía, como por el ejemplo el área de planeación.

- Proceso de Reingeniería.

Con la reingeniería lo que se busca dentro de la compañía es el rediseño de la planeación, empezar de cero para crear nuevos objetivos, metas, etc.

- Implementar un SGC

Certificación ISO 9001

Con la certificación la empresa busca mejorar todos los procesos de planeación, dirección y control, creando énfasis en el área comercial de servicio al cliente.

Área de Operación.

Problema.

Demora en la atención al cliente.

Los clientes deben esperar hasta un término de 20 minutos en ser atendidos y en muchos de los casos el cliente se aburre y se va, lo que quiere decir que los vendedores no dan abasto a la demanda de clientes.

Soluciones Planteadas.

- Contratación de más personal: Más personal para atender los clientes, Rapidez en la atención del cliente.
- Implementar el digiturno: Ordenamiento de turnos de atención, El cliente sabe cuándo lo van a atender, Se sabe cuántas personas acudieron al punto de venta.
- Adecuación del área del servicio al cliente: Rapidez en el servicio, Confiabilidad por parte del cliente, Beneficios monetarios, Cumplir con las exigencias del cliente, Más

tiempo para atención de nuevos clientes, Calidad en el servicio, Ventaja frente a los competidores, Mejor desempeño en la productividad.

Área de transferencia.

Problema.

Conforme al análisis realizado, la situación actual de la compañía es buena; pero se encontró un problema que incide en la prestación de un buen servicio “Deficiente manejo en la resolución de quejas”

Soluciones planteadas.

- CRM: “La administración de las relaciones con los clientes” (CRM) es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar las relaciones más valiosas con los clientes.
- Implantar una cultura empowerment: A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.
- Instalar una intranet: Es una red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización.

Todas las soluciones planteadas se basaron siempre en las necesidades de la empresa y en el presupuesto que se tenía para su respectiva solución

ABSTRAC.

According to the analysis made in the **DEPOSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S** company, was carried out by different administrative techniques a study; where problems which will be announced then became apparent.

Management

Problem.

About the diagnosis made, the problem identified is "inefficiency in the planning process" which produces effects such as: low productivity, there is no basis for other roles, and there is a certain economic cycle. A few possible solutions which were evaluated were raised and took into account the budget and response time.

Proposal of solution.

There are some alternative solutions.

- Hiring a Outsourcing

By hiring the Outsourcing what the company is looking for these planning area themselves carry out some activities of the company, for example.

- Process Reengineering.

With reengineering what is sought within the company is redesigning the planning, start from scratch to create new objectives, goals, etc.

- Implementing a SGC

ISO 9001 Certification

With the certification the company seeks to improve all processes of planning, management and control, creating emphasis on the commercial area of customer service.

Operations

Problem.

Delay in customer service.

Customers must wait until a period of 20 minutes to be served and in many cases the client gets bored and goes, which means that sellers can not cope with the demand of.

Proposal of solution

There are some alternative solutions.

- Hiring more staff: More to serve customers, Fast customer's attention.
- Implement digiturno: Sorting shifts attention, the client knows when he will attend, how many people came to the point of sale is known.
- Adequacy of the area of customer service : Fast service , Reliability by the customer, monetary benefits , Meet customer requirements , more time to care for new customers , Quality of service , advantage over competitors , Best productivity performance

Product Delivery.

Problem.

According to analysis, the current situation of the company is good; but a problem that affects the provision of good service "Poor management in resolving complaints" found

Proposal of solution

There are some alternative solutions

- CRM: "The management of customer relationships (CRM) is a business strategy to select and manage the most valuable customer relationships.
- Implementing a culture empowerment: Through this tool of "empowerment", the organization gives them their workers and information technology necessary to make optimum use of it and responsible manner, thus achieving the objectives.
- Install an Intranet: A computer network that uses Internet Protocol technology to share information, operating systems or computing services within an organization.

All proposed solutions were always based on business needs and budget to be had for the respective solution.

2. INVESTIGACION ADMINISTRATIVA DEPÓSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S



Fuente: Elaboracion propia.

3. INTRODUCCION.

El siguiente trabajo abordará los estudios realizados a la empresa

“ DEPOSITO Y FETERRIA SAN MIGUEL S.A.S”, en donde se abordaran diferentes temas como lo son: descripción de la empresa, cultura organizacional, proceso administrativo, diagnostico organizacional, planteamiento del problema, cuellos de botella como también un análisis en el servicio al cliente entre otros; con lo cual se busca abordar diferentes alternativas estratégicas que se pueden aplicar para analizar y buscar una solución a los problemas más significativos de la compañía, basándonos en un análisis tanto interno como externo que afectan significativamente a la empresa, cuya actividad es la venta y comercialización de productos de construcción y ferretería con más de 30 años de experiencia en el mercado, dicha actividad se está realizando en el municipio de Cota departamento de Cundinamarca.

Con este trabajo se pretende diseñar y formular una estrategia que pueda dar solución a la problemática que se presenta dentro la compañía y facilitar la toma de decisiones que puedan mejorar el proceso de la organización, de esta manera se busca que las estrategias planteadas se ajusten al plan de trabajo, realizados de una manera fácil y entendible.

Este trabajo consta como primera medida de una diagnóstico realizado para así definir cuál es la situación de la empresa , se analizó el organigrama de la empresa así como también una descripción de cargos además de esto se realizaron flujo gramas de procesos, diagramas de procesos de flujo, distribución en planta, matriz diagonal, análisis EFI y EFE además de el diagrama relacional, todo esto con el fin de plantear algunas posibles

soluciones las cuales se presentaran en el desarrollo del trabajo, de igual manera a cada propuesta de solución se le realizo un presupuesto, para de esta manera saber si los costos se ajustaban al presupuesto que tenía destinado la empresa.

4. JUSTIFICACION.

Se ha realizado este proyecto para realizar un estudio administrativo que nos permitirá conocer los diferentes problemas que existen dentro de la compañía; también podremos plantear métodos de planeación estratégica que se puedan adoptar dentro de la organización, identificando las falencias que se presentan dentro, con el fin de buscar posibles alternativas estratégicas que den solución a la problemática. La situación actual de la empresa denominada “Deposito y ferretería San Miguel S.A.S”, requiere de la implementación de estrategias que ayuden a solucionar problemas internos; existe un ambiente cultural y social que por muchos años ha existido que no ha permitido la implementación de estrategias en beneficio de la empresa, por lo cual la implementación de la estrategia tiene como finalidad buscar diferentes alternativas que lleven al crecimiento de la empresa, que sea reconocida en el mercado y que pueda competir con los diferentes organizaciones que hacen parte de su entorno, generando mayor rentabilidad y ganancias. La no implementación de estrategias corporativas hace que la empresa a estudio no pueda aumentar su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

5. OBJETIVOS.

5.1 Objetivo General.

Analizar, conocer y evaluar todos los procesos para la buena administración de la compañía, identificando en sus diferentes áreas las fortalezas y debilidades; para de esta manera definir un plan de acción acorde a las necesidades de la empresa; conociendo todos los procesos operativos, identificando la problemática que existe respecto al servicio al cliente; dando soluciones oportunas y efectivas mediante un estudio previo de la organización.

a. Objetivos específicos.

- Realizar un estudio administrativo que permita evaluar los procesos de la compañía para crear estrategias de mejoras en la organización.
- Redefinir procesos en el área elegida para minimizar tiempos y mejorar la calidad en el servicio en la empresa Deposito y ferretería San Miguel S.A.S
- Diagnosticar estratégicamente el área de servicio al cliente, ofreciendo soluciones que permitan a la empresa mejorar la satisfacción al cliente.

6. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA.

6.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

DEPÓSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S

Reseña histórica.

Depósito y Ferretería San Miguel S.A.S es una empresa familiar fundada en el año de 1976 por el señor Miguel Molina. En el año de 1976 el señor Miguel Molina contrae matrimonio con la señora Elsa Páez, quienes son los fundadores y dueños de la empresa.

Depósito y Ferretería san Miguel S.A.S opera en el municipio de Cota (Cundinamarca), ubicado en la carrera 5 No. 13 A 63, en sus inicios era un local de apenas 100 metros cuadrados, el cual contaba con dos empleados los cuales formaban parte de la familia; para ese entonces la empresa solo contaba con un camión de transporte para la arena y el reparto de domicilios.

En el año 1978, el local fue ampliado y mejorado, incrementando su nivel de mercancías y ventas; para ese entonces el señor Miguel ya contaba con cuatro empleados más.

En el año 1979 el señor Miguel obtuvo un crédito el cual le permitió adquirir la casa contigua, con lo cual el depósito aumento su tamaño y obtuvo nuevos clientes que hasta el día de hoy permanecen con la empresa.

Con el transcurrir de los años Depósitos San Miguel gracias al incremento de sus ventas y a la buena acogida y ubicación dentro del Municipio de Cota, logro adquirir cuatro casas contiguas, con lo cual el negocio continuo con su crecimiento no solo en infraestructura

sino también en la consecución de nuevos clientes que hacen pensar que Depósitos San Miguel va a aumentar su nivel de ingresos y ventas, pues con el pasar de los años Depósitos San Miguel al buscar la satisfacción de sus clientes ha incrementado su inventario hacia nuevos productos.

En la actualidad Depósito San Miguel sigue expandiéndose y cuenta con 6 empleados en el área comercial y de ventas, 2 en el área de mantenimiento y producción y 3 en el área administrativa

Fuente: creación propia.

6.2 Marco jurídico.

a. Tipo de asociación.

Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

b. Forma de constitución.

Una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportantes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general SAS se constituye por documento privado donde consta:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
- Razón social seguida de las letras SAS.
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales.

c. Actividad económica.

Empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados incluye la venta de maquinaria ligera e implementos para la industria en general.

Sector Privado.

Sector terciario o de servicios.

Sector de comercio: Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.

6.3 Cadena productiva.

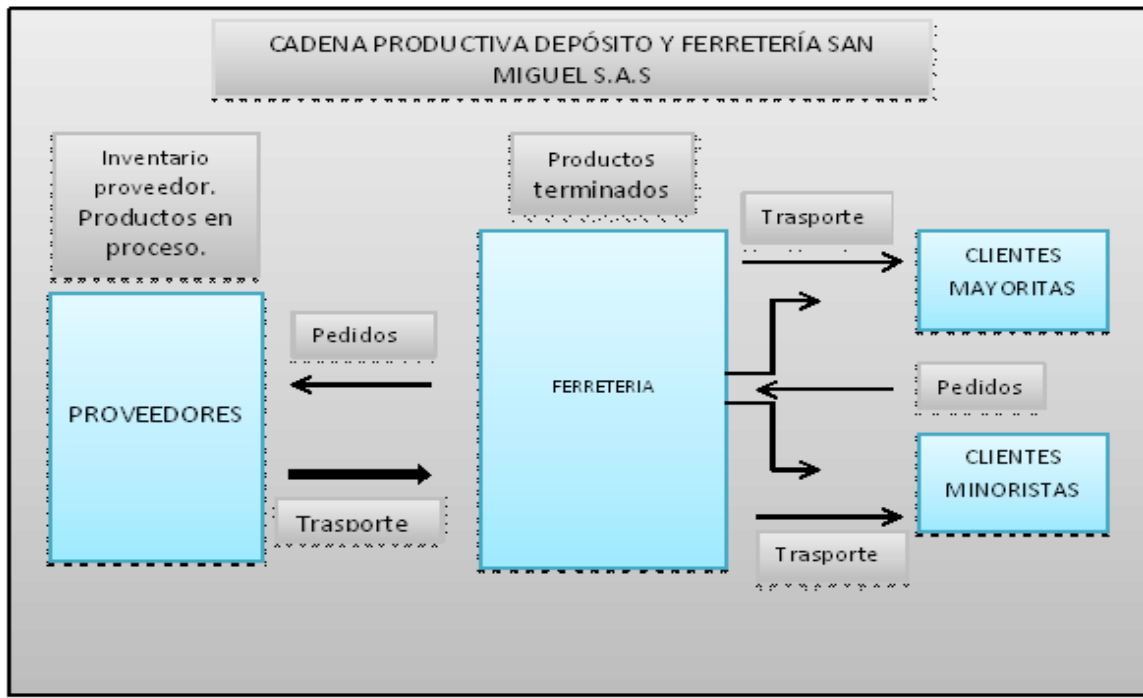


Grafico 1. Cadena Productiva.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Estructura.

Tamaño de la empresa: pequeña

Número de empleados: 11

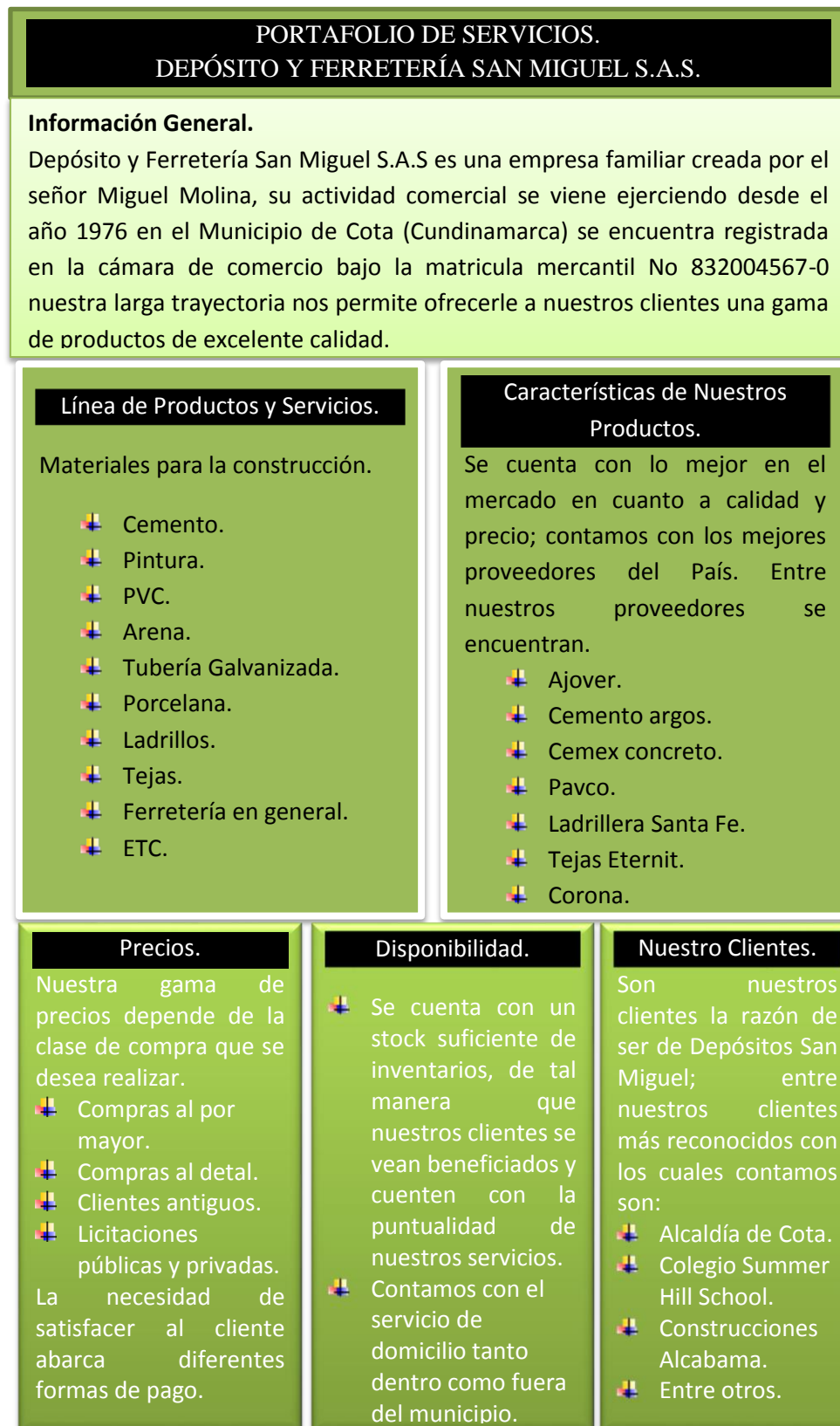
Socios: 1

Profesionales universitarios: 3

Operativos: 8

6.5 Portafolio de Servicios.

Grafico 2. Portafolio de servicios. Fuente: Elaboración propia



6.6 Localización.

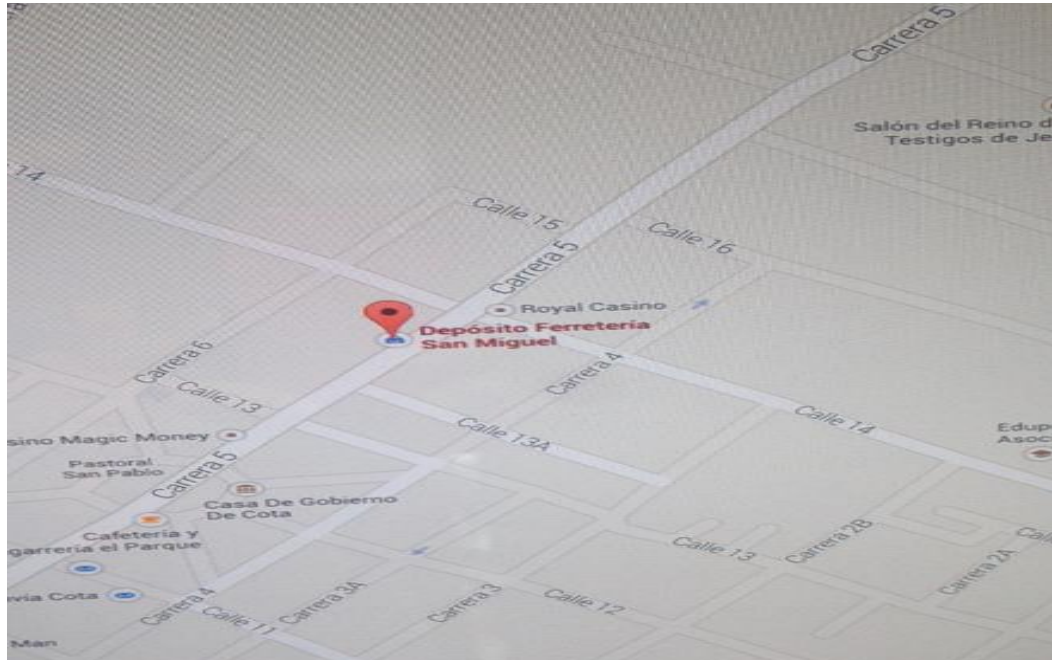


Grafico 3. Mapa de localización.

Fuente: GOOGLE [mapa interactivo]en; google Maps [20154.8114875,-74.102751,17](acceso 12 abril, 2015)

<https://www.google.it/maps/place/Ferretera+San+Miguel/@4.8114875,-74.102751,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x8e3f86ea082db353:0x861cf89b73c2e2fe>

Cota es uno de los 116 municipios del departamento de Cundinamarca (Colombia).¹ Se encuentra ubicado en la provincia de Sabana Centro a 26km de Bogotá (6km por la vía Cota - Suba). Hace parte del Área Metropolitana de Bogotá, según el censo DANE 2005. Su cabecera municipal se encuentra a 2.566 msnm. Ocupa la parte cercana a la costa de un antiguo lago. Su vocación económica es agroindustrial, caracterizándose asimismo por prestar servicios de turismo y albergar varios colegios privados.

País: Colombia.

Departamento: Cundinamarca.

Municipio: Cota.

Dirección: Carrera 5 N0. 13 A 63

Teléfono: 8 64 09 98

7 DESARROLLO DEL AREA DE PROCESOS.

7.1 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Misión.

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipo de productos y servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcances de sus actividades.

Visión.

Toda estrategia parte de una visión, es decir de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro.

Declaración de la misión, visión y valores.

Es de vital importancia asumir este proceso como los cimientos de la construcción de un edificio, y dedicarles tiempo y atención en las bases que definirán su tamaño, forma y alcances. Una mala definición en esta fase, solo traerá como consecuencias problemas de administración que terminaran generando grandes dolores de cabeza en todos los niveles de la compañía.

Gallardo Hernández; J R, (2012), ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, de la visión a la ejecución., (México) Alfaomega.

7.1.1 Visión.

VISION

Para el año 2017 ser una empresa comprometida con el desarrollo y calidad de nuestros productos al servicio de nuestros clientes, con un portafolio más amplio y una sucursal virtual para el acceso y compra de nuestros productos con más rapidez y facilidad. No importa el lugar donde se encuentre nuestro cliente.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2 Misión.

MISION

Somos una empresa dedicada a la venta y comercialización de productos de ferretería y construcción, enfocándonos en la satisfacción de nuestros clientes, prestando el mejor servicio, precio y calidad.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 Valores.

VALORES.

- Integridad: actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- Transparencia: actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad social: somos un factor de desarrollo en la comunidad donde estamos presentes.
- Actitud de servicio: somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- Orientación al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.
- El cliente es primero: Actuamos de manera inmediata para satisfacer a nuestros clientes.
- Sentido de pertenencia a la organización: La empresa se idealiza como el segundo hogar de nuestros empleados.
- Trabajo en equipo: Somos generadores de un ambiente de ayuda y compromiso para la prestación de un mejor servicio ágil y oportuno.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la Cultura Organizacional.

Todas las áreas de la organización se interrelacionan con la visión y misión de la empresa, de manera que los resultados nos proporcionan las metas esperadas; podemos ver que uno de los puntos claves de la visión es el deseo de satisfacer las necesidades del cliente de una manera ágil y oportuna, en donde esta se cumple a cabalidad, pues la organización plantea unos valores que mejoran la eficiencia y eficacia de los procesos y esto se ve reflejado ya sea en las metas o en los resultados económicos obtenidos por la compañía. Por otro lado se puede notar que en la empresa si se cumple con los valores ya definidos, pues el talento humano dentro de su cultura organizacional ha adoptado los valores de la empresa como propios, y es donde vemos el gran compromiso que ellos tienen con la compañía, ya que el crecimiento que se genere debido a la buena cultura organizacional se ve reflejado en la fidelización del cliente.

7.1.4 Objeto de estudio.

Depósito y Ferretería San Miguel S.A.S ha estado en el mercado ferretero por más de 30 años; pero a pesar de esto la empresa no cuenta con un proceso administrativo definido.

7.1.4.1 PLANEACION.

Tipos de planeación.

La empresa maneja una planeación operativa ya que a cada empleado se le ha asignado previamente las tareas a realizar y el tiempo que debe demorar en ello.

7.1.4.1.1. Proceso de Planeación.

Objetivos en el área comercial.

- Conseguir clientes mayoristas.
- Fidelizar clientes antiguos.
- Captar clientes minoristas asiduos.
- Participar en licitaciones del municipio.

7.1.4.1.2. Políticas del área comercial.

- Calidad en el servicio.
- Excelente atención al cliente.
- Puntualidad del empleado.

7.1.4.1.3 Reglas.

- Si hay un producto defectuoso se realiza el cambio.
- Si el cliente se queja del trato del empleado, se evaluara al empleado y si es el caso se sancionara.

7.1.4.1.4 Direccionamiento estratégico.

- Enviar nuestro portafolio de servicios a empresas de construcción.
- Creación de una página web.
- Vendedores externos.
- Descuento a clientes antiguos.
- Ofrecer el precio más bajo del mercado a clientes nuevos para que se fidelicen con la empresa.
- Realizar cotizaciones para participar en licitaciones.
- Acuerdos de pago de mercancía a pequeños constructores.

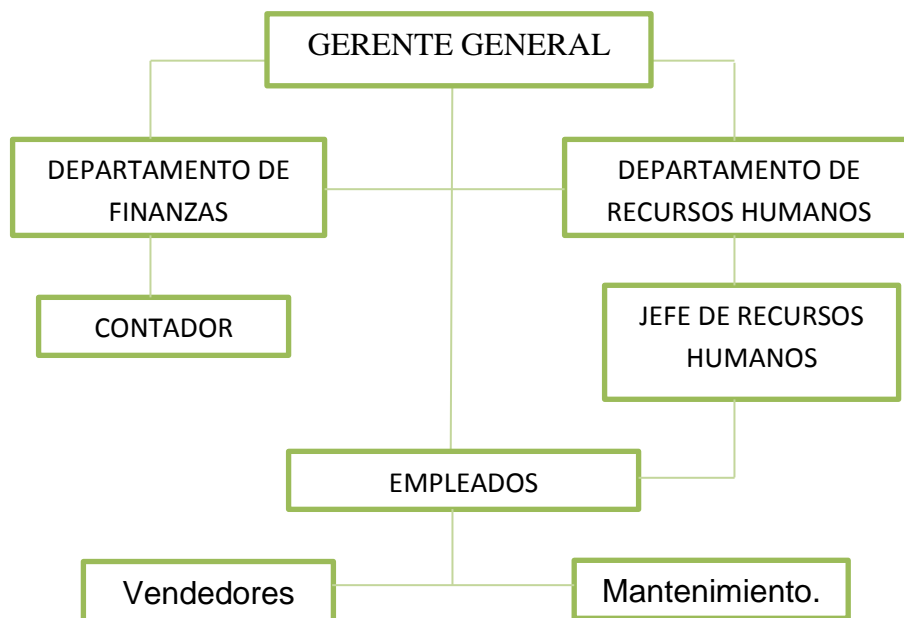
7.1.4.1.5 Políticas de la empresa.

La empresa “Depósito y Ferretería San Miguel S.A.S” la cual se dedica a la venta y comercialización de productos del área de ferretería, ha formulado las siguientes políticas:

- Brindar un trato justo y cordial a los clientes internos y externos de la compañía.
- Todos los empleados deben mantener un trato ético.
- Nuestros productos siempre cumplirán con los estándares de calidad.
- Se manejan los mejores precios del mercado.
- Se entregaran facturas al realizar ventas.

7.1.4.2 ORGANIZACION.

Grafico 4. Estructura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa cuenta con una estructura simple debido a su tamaño, el gerente general es el encargado de coordinar todas las áreas de la empresa; es quien dirige y toma las decisiones.

Existe un departamento de finanzas donde se ubica al contador quien es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, pago de impuestos entre otras actividades, el contador trabaja de la mano del gerente quien es el que aprueba los presupuestos y demás, existe también un departamento de recursos humanos; donde el jefe de recursos humanos es el encargado de velar por los intereses de los empleados, como se puede observar en el organigrama de la empresa, el gerente general está directamente enlazado con los empleados; esto se debe al tamaño de la empresa.

7.1.4.2.1 Principios de la organización.

- Búsqueda de la excelencia.
- Trabajo en equipo.
- División de trabajo.
- Centralización.

7.1.4.2.2 Delegación de autoridad.

La autoridad es la única que delega funciones en esta empresa; es decir el gerente; cuando el gerente está ausente es el jefe de recursos humanos quien queda a cargo de los empleados. (Una empresa familiar)

7.1.4.2.3 Toma de decisiones.

- La empresa maneja un poder legítimo, que esta derivado del puesto oficial del empleado dentro de la empresa.
- La toma de decisiones es centralizada, los problemas fluyen de abajo hacia arriba y es el gerente quien decide que acción tomar.

7.1.4.2.4 Departamentalización.

La departamentalización de “Depósito San Miguel” es por funciones, de acuerdo a los planes de la empresa cada departamento cumple una función básica e importante dentro de la compañía.

7.1.4.3 DIRECCION.

7.1.4.3.1. Funciones de la gestión del Talento Humano.

En el “Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S” Las funciones y objetivos van dirigidos hacia la excelencia que satisfaga las necesidades del empleado y así mismo las del cliente. Entre sus principales funciones están:

- **Reclutamiento y Selección:** El Deposito San Miguel realiza este proceso por medio de recepción de hojas de vida, clasificación de perfil, entrevistas y referenciación.
- **Contratación:** En este proceso se realiza la firma del contrato e ingreso de personal a la empresa con inducción, si el contrato es firmado se hace en forma indefinida.
- **Capacitación:** La capacitación se realiza de acuerdo al puesto de trabajo en el cual fue contratado, en la capacitación adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para la realización de sus tareas laborales.
- **Inducción de personal:** en este proceso se da a conocer la oficina donde laborará o el puesto de trabajo, su jefe directo y demás compañeros de área, con la inducción de personal lo que se busca es que lo conozcan y acepten dentro del grupo de trabajo.

7.1.4.3.2 Objetivos de la gestión del talento humano.

Los objetivos de la gestión del Talento Humano se dan mediante las metas propuestas por la empresa, para esto se busca encontrar el personal idóneo para cada puesto de trabajo, entre los principales objetivos esta:

- Atraer a los candidatos que estén mejor calificados.
- Mantenerlos dentro de la nómina.
- Motivación para con los empleados.
- Cumplir las normas y leyes que los cobijan como personal de la empresa y posible contratados.
- Aumentar la productividad mediante estrategias que incentiven a los empleados como el derecho a crecer y desarrollarse dentro de la compañía.

7.1.4.3.3 Definición de Funciones.

Las funciones se definen de acuerdo al cargo que vaya a desempeñar el candidato, para un cargo administrativo debe tener habilidades técnicas e ir adquiriendo habilidades blandas que le permitirán desarrollar mejor su trabajo.

7.1.4.3.4 Comunicación.

La empresa maneja la comunicación descendente, es el gerente quien se encarga de establecer y dar a conocer las tareas, roles, capacitaciones, directrices, políticas. Etc.

7.1.4.3.5 Tipos de comunicación.

Esta empresa maneja la comunicación informal ya que es una empresa pequeña y familiar.

7.1.4.4 CONTROL.

El control es un método para supervisar que las actividades se estén llevando a cabo de manera correcta; tratando que el personal tome conciencia de las tareas realizadas.

7.1.4.4.1 Objetivos para usar los Controles.

Fuente : monografías.com[tipos de control],

<http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria2.shtml>, (acceso 18 de abril 2015)

- Asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.
- Permitir mantener la organización o sistema en buen camino.
- Determinar y analizar rápidamente las causas que puedan originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localizar los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

- Proporcionar información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

7.1.4.4.2 Tipos de control.

La empresa Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S dentro de los controles estipulados maneja los correctivos y preventivos; aunque existen más tipos de control.

- Controles Correctivos: Son los utilizados para corregir alguna situación y evitar que vuelva a ocurrir.
- Controles preventivos: Son los utilizados para evitar situaciones que no deseamos que ocurran.

7.1.4.4.3 Tipos de controles encontrados en la Empresa.

CONTROLES	
ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.	TIPO DE CONTROL
Sistema contable en la compañía	Preventivo
Respaldar información en archivos	Preventivo
Proceso de contabilidad-presupuesto	Preventivo
Informes periódicos contables	Preventivo-correctivo
Control de entrada y salida de dinero	Preventivos
Desembolsos grandes se deben realizar por medio de cheques	Preventivos
Consolidación de las cuentas	Preventivos
Registro inmediato de las transacciones	Preventivo
TECNOLÓGICOS.	
Ingreso y salida de inventarios	Preventivo
Mantenimiento de computadores	Preventivo
INFRAESTRUCTURA.	
Revisiones rutinarias	Preventivo
Mantenimiento infraestructura	Preventivo
Revisión de las vías de acceso	Preventivo
TALENTO HUMANOS	
Supervisión y evaluación de los empleados	Preventivo
OPERATIVOS Y DE PROCESOS.	
Procedimiento para autorizar y delegar	Preventivos
Autorizaciones específicas y firmadas	Preventivos
Manual de procesos	Correctivos
Supervisión y evaluación de los empleados.	Correctivos

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4.5 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

El siguiente diagnostico empresarial para la empresa Deposito y Ferretería San miguel S.A.S, fue realizado con diferentes herramientas administrativa, con lo que se busca encontrar las debilidades y falencias dentro de la organización en las cuatro áreas del proceso administrativo, se realizó una lista de chequeo para conocer que tanto conocen los empleados sobre la empresa, se realizó la matriz EFI y DOFA entre otras.

7.1.4.5.1 Lista de chequeo 1.

Fecha: 10/02/2014

Responsable: Giselly Monroy Gonzales

Realice la siguiente lista de chequeo.

S=si, N=no, NS= no sé.

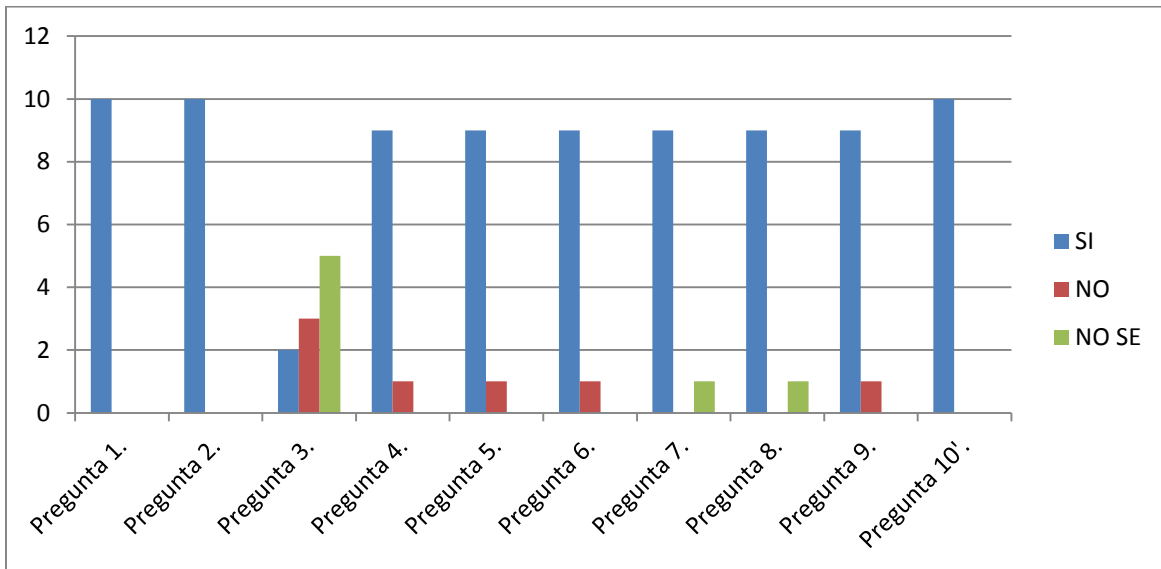
DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S				
LISTAS DE CHEQUEO.				
	S	N	NS	Observaciones.
1. ¿Cuándo fue contratado participo en algún tipo de inducción?				
2. ¿En esta inducción le dieron a conocer la parte organizacional de la empresa?				
3. ¿La empresa aparte de la inducción, utiliza otros medios para hacerlos conocer? ¿cuáles?				
4. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?				
5. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?				
6. ¿Conoce cuáles son los planes, políticas y filosofía de la empresa?				
7. Si conoce los planes de la empresa, usted mediante la labor que realiza ¿Los ayuda a cumplir? ¿De qué manera?				
8. ¿La filosofía y política de la empresa son de gran importancia dentro de la labor que usted realiza?				
9. Para cumplir con sus actividades laborales ¿Siempre se basa en ello?				
10. ¿Cuándo no se cumplen, usted informa a sus jefes para resolverlo?				

Fuente: Elaboración propia

7.1.4.5.2 Resultados de la lista de chequeo 1.

Se le realizó la encuesta a 10 empleados (1 jefe de recursos humanos, 1 contador, 6 vendedores, 2 de mantenimiento), los cuales respondieron de manera voluntaria a la lista de chequeo con el fin de conocer que tanto ellos conocían sobre la parte organizacional de la empresa, según las respuestas y el siguiente grafico se puede notar que si hay conocimiento por parte de los empleados desde el momento de la inducción, pero la mayoría no sabe cómo aporta su actividad para alcanzar las metas, filosofías y políticas de empresa.

Gráfico 5. Resultados de la lista de chequeo 1.



Fuente: Elaboracion propia.

7.1.4.5.3 Lista de chequeo 2.

DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S				
LISTAS DE CHEQUEO.				
	S	N	NS	Observaciones.
1. ¿En el cargo para el que fue contratado se le dieron a conocer sus funciones?				
2. ¿Usted toma decisiones cuando ocurre algún problema?				
3. ¿Dentro de sus funciones estaba la toma de decisiones, respecto a los problemas presentados en su labor cotidiana?				
4. ¿La solución Del problema es rápida?				
5. si no está el gerente o el jefe de recursos humanos, ¿usted soluciona el problema?				

Fuente: Elaboracion propia.

LISTA DE CHEQUEO.										
Numero de encuestado	PREGUNTA 1		PREGUNTA 2		PREGUNTA 3		PREGUNTA 4		PREGUNTA 5	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X			X		X	X		X	
2	X		X			X	X		X	
3	X		X			X	X			X
4	X			X		X		X		X
5	X			X		X		X		X
6	X			X		X	X		X	
7	X			X		X		X	X	
8	X		X			X	X		X	

Fuente: elaboración propia.

7.1.4.5.4 Resultados de la Lista de chequeo 2.

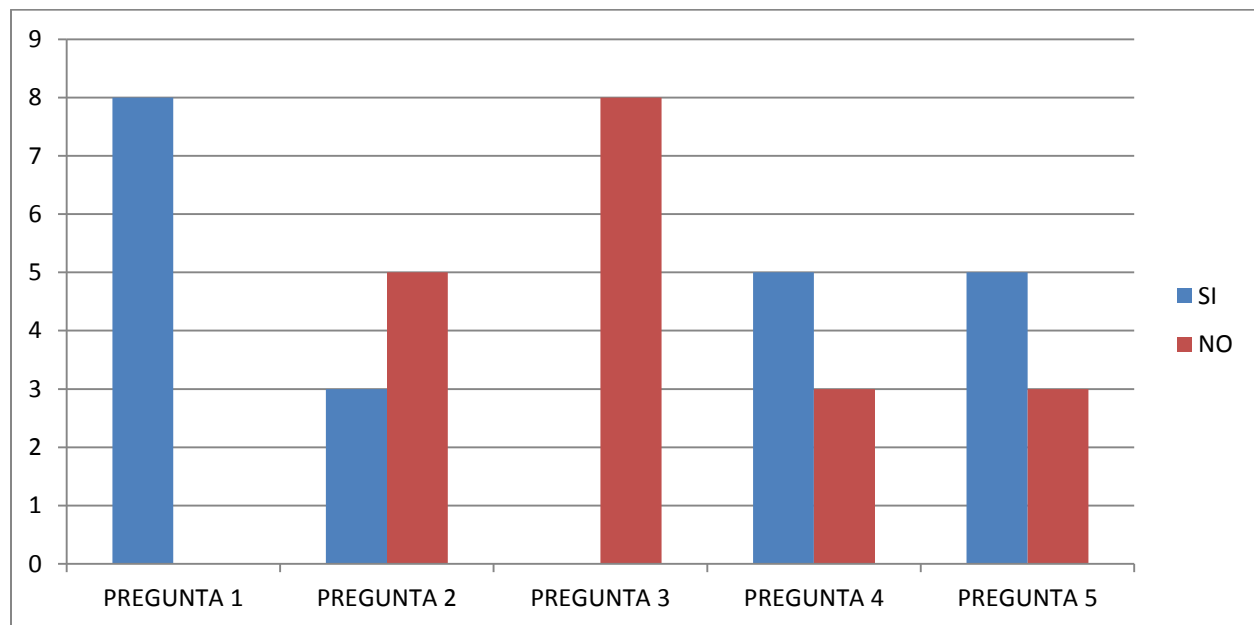
La lista de chequeo se realiza a 6 vendedores y 2 empleados del área de mantenimiento (6 vendedores, 2 de mantenimiento) los cuales respondieron de manera voluntaria a la lista de chequeo con el fin de conocer sobre la toma de decisiones y la definición de funciones, donde según las respuestas dadas se nota que el único que toma decisiones es el gerente y si el no esta se estanca el proceso. También ellos están ejerciendo la toma de decisiones sin ser propio de su cargo y sin ser una función de sus labores.

Tabulación de datos.

TABULACION RESPUESTAS.		
	SI	NO
PREGUNTA 1	8	
PREGUNTA 2	3	5
PREGUNTA 3	0	8
PREGUNTA 4	5	3
PREGUNTA 5	5	3

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6.Resultado de lista de chequeo 2.



Fuente: Elaboracion propia.

7.1.4.7.5 MATRIZ EFI.

Definición de Matriz EFI (Matriz de Evaluación De Factores Internos)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Fuente: contreras jose, (2006)[La matriz de evaluación de los factores internos] (acceso 16 de mayo 2015) (<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>)

7.1.4.7.6 Metodo de calificacion Matriz EFI.

Se realiza la matriz EFI a todas las areas del proceso administrativo, para evaluar las fuerzas y debilidades; su calificación es intuitiva.

- **Peso:** Se asigna un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), ese valor que se adjudique es la importancia que tiene dentro de la organización para alcanzar el éxito, o si es una debilidad los factores mas altos indican que son los que mas repercuten en el desempeño de la organización.

Nota: la suma de el peso no debe ser mayor a 1.0

- **Factor:** Se califica de 1 a 4 a todos los factores, para saber si es una debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza mayor (4), fuerza menor (3).

- **Resultado:** se multiplica el peso con el factor y ese resultado sera la calificación ponderada para cada variable, se deben sumar todos los factores y el resultado final es el que arroja el resultado.
 - Calificación promedio igual o mayor a 2.5 indica fuerza interna en la empresa.
 - Calificación promedio por debajo de 2.4 significa debilidad en lo interno.

7.1.4.7.7 Desarrollo de la Matriz EFI.

Planeación

FORTALEZAS.	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Hay políticas del área comercial.	0.06	3	0.18
Direccionamiento estratégico.	0.08	4	0.32
Determinación de estrategias.	0.09	4	0.36
Normas fijadas.	0.07	3	0.21
Principios y valores.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES.			
Faltan más políticas del para el área comercial.	0.08	2	0.16
Objetivos mal definidos.	0.07	1	0.07
No hay un proceso de planeación.	0.08	1	0.08
No hay planeación operativa.	0.08	1	0.08
Definición de estrategias.	0.09	1	0.09
No hay evaluación ni seguimiento de planes.	0.08	2	0.16
No hay formulación de presupuestos.	0.07	2	0.14
No hay planes, programas ni proyectos.	0.09	1	0.09
SUBTOTAL.			
TOTAL.	1.0	28	2.12

Fuente: Elaboracion propia.

Organización.

FORTALEZAS.	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Hay una estructura organizacional definida.	0.08	4	0.32
La organización tiene definidos sus principios.	0.07	4	0.28
Existe un procedimiento para delegación de autoridad.	0.06	3	0.18
Hay buena comunicación y su proceso está definido.	0.07	4	0.28
La departamentalización es por funciones.	0.06	3	0.18
El gerente tiene contacto directo con el vendedor.	0.08	4	0.32
Existe un departamento de Talento Humano.	0.07	3	0.21
Su Organigrama es acorde al tamaño de la empresa.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES.			0
La toma de decisiones es lenta.	0.1	2	0.2
No hay división de trabajo	0.08	2	0.16
No hay un sistema de información con más alcance.	0.07	2	0.14
No hay integración de departamentos.	0.06	2	0.12
No existen procesos organizacionales definidos.	0.08	1	0.08
No se cumplen los principios en un cien por ciento.	0.07	2	0.14
TOTAL.	1	39	2.76

Fuente: Elaboracion propia.

Dirección.

FORTALEZAS.	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Buen desarrollo del talento humano.	0.04	4	0.16
Motivación.	0.04	3	0.12
Comunicación.	0.05	3	0.15
Trabajo en equipo.	0.05	3	0.15
Integración.	0.03	3	0.09
Selección de personal.	0.06	4	0.24
Capacitación.	0.06	4	0.24
Funciones y objetivos dirigidos hacia la excelencia.	0.05	4	0.2
Busca la satisfacción del empleado.	0.04	3	0.12
Buen proceso de reclutamiento y selección.	0.06	4	0.24
Hay inducción de personal.	0.05	3	0.15
Firma del contrato indefinido.	0.04	3	0.12
Capacitación al empleado.	0.06	3	0.18
Liderazgo.	0.03	3	0.09
DEBILIDADES.			0
Definición de funciones.	0.06	1	0.06
Toma de decisiones.	0.05	1	0.05
Supervisión y evaluación.	0.06	2	0.12
Firma del contrato indefinido.	0.04	2	0.08
Demora en reclutamiento y selección.	0.04	1	0.04
La capacitación no es remunerada.	0.03	2	0.06
Busca satisfacción del empleado	0.06	1	0.06
SUBTOTAL.			
TOTAL.	1.0	57	2.72

Fuente: Elaboración propia.

Control.

FORTALEZAS.	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Diferentes tipos de control.	0.07	4	0.28
Evaluación del personal.	0.04	3	0.12
Sistema contable en la compañía.	0.06	4	0.24
Archivos que respaldan información.	0.05	4	0.2
Contabilidad y presupuestos.	0.06	4	0.24
Informes periódicos contables.	0.05	4	0.2
Control de entrada y salida de inventarios.	0.05	3	0.15
Consolidación de cuentas.	0.05	3	0.15
Registro inmediato de las transacciones.	0.07	3	0.21
Facturas.	0.04	3	0.12
Mantenimiento de computadores.	0.04	3	0.12
Software para los inventarios.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES.			0
No hay detección de desviaciones.	0.06	1	0.06
No hay control de los niveles de cumplimiento.	0.07	1	0.07
No hay comparación de desempeño con las metas.	0.07	1	0.07
No hay corrección de deficiencias.	0.06	2	0.12
No hay acciones correctivas.	0.06	2	0.12
No hay manual de procesos.	0.05	2	0.1
SUBTOTAL.			
TOTAL.	1.0	51	2.77

Fuente: Elabroacion propia.

Análisis de resultados Matriz EFI.

Se ha realizado una matriz EFI para cada área de la empresa Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S, con lo cual se interpretan los siguientes resultados; las ponderaciones por encima de 2,5 nos indican una fuerza interna en la empresa eso quiere decir que las áreas de organización, dirección y control que arrojaron resultados por encima de este valor cuentan con una gran fuerza interna, contrario al resultado que nos arroja el área de planeación el cual es de 2,12 con lo cual interpretamos que las estrategias utilizadas hasta el momento en el proceso de planeación no han sido las adecuadas por lo tanto se debe buscar una solución u estrategia que este acorde con los resultados que se esperan lograr en la compañía.

7.1.5 ANALISIS DEL DIAGNOSTICO.

Una vez realizado el diagnostico administrativo a las diferentes areas se pudo establecer la problemática presentada en cada area, las herramientas administrativas sirvieron como guia para definirlos.

7.1.5.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DE PROBLEMAS.

FASE	PROBLEMA 1
PLANEACION.	La empresa no tiene definidas metas concretas. Los empleados no conocen las metas de la empresa.
ORGANIZACION.	Las funciones no estan bien definidas.
DIRECCION.	La toma de decisiones no es clara.
CONTROL.	No hay comparacion de desempeño con las metas.

Fuente: Elaboracion propia.

En base en la problemática encontrada en las distintas areas de la empresa Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S se puede establecer que el problema principal para que ocurran los problemas encontrados es “Ineficiencia en el proceso de planeacion” ya que es alli donde radican los propositos, estrategias, programas y procedimientos entre otros, de estar bien este proceso no ocurririan

los encontrados, es por eso que la solución más eficaz se basará en esta problemática.

7.1.5.2 MARCO REFERENCIAL.

- Introducción a la Teoría General de la Administración

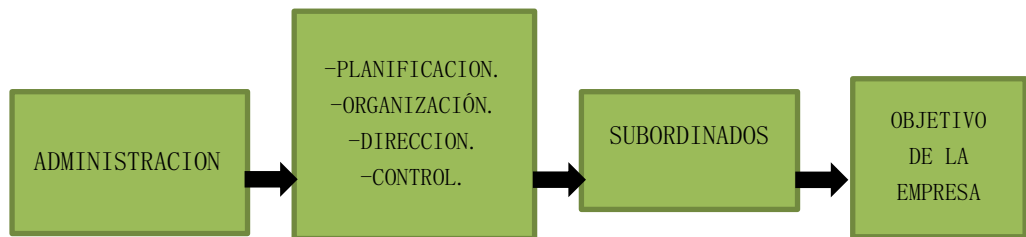
Idalberto Chiavenato

Fuente: Chiavenato, I(2006), septima edicion[en linea], documento

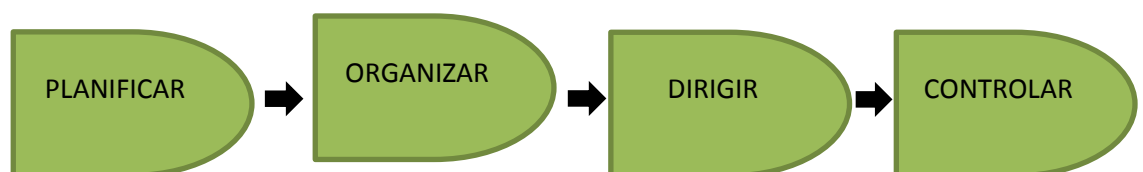
electronico[fecha de consulta 17 de mayo 2015] disponible en:

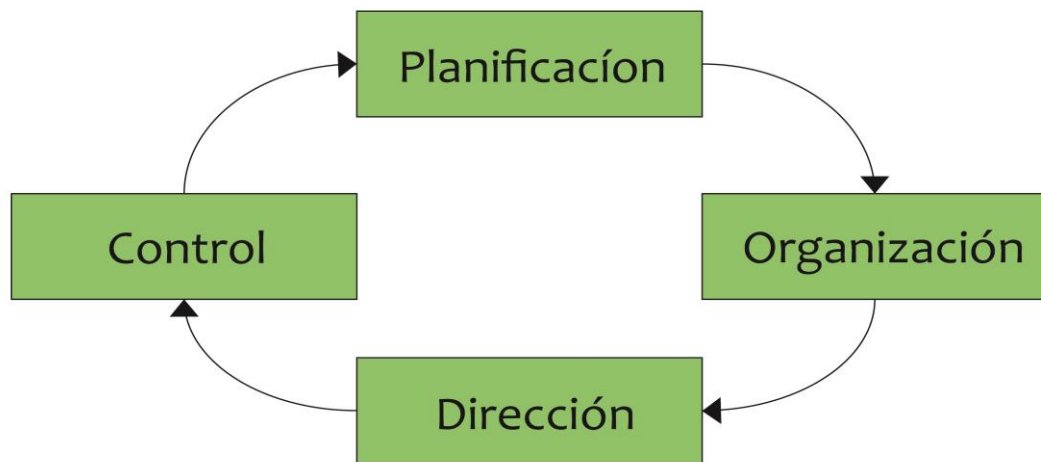
https://fundamentosadministracion.files.wordpress.com/2012/08/idalberto_chiavenato_-_introduccion_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administracion.pdf

Chiavenato en su libro Fundamentos de la administracion, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

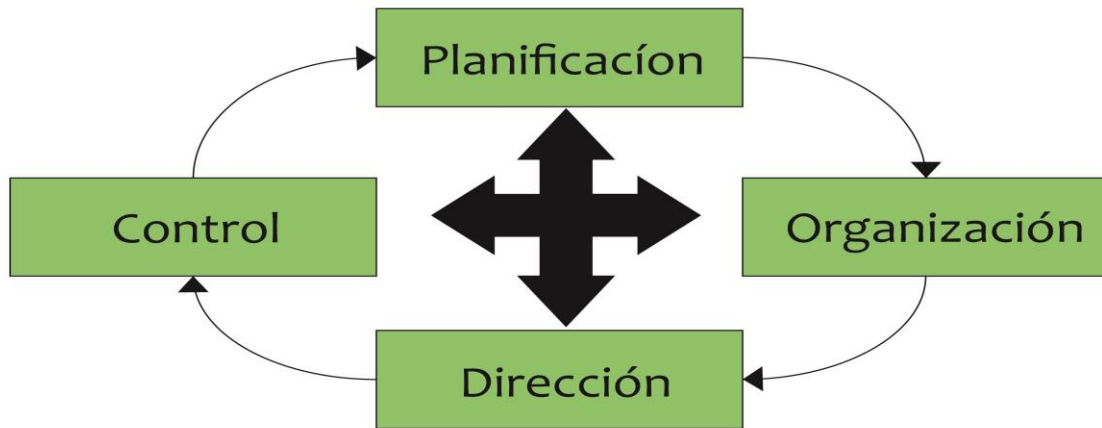


Las funciones del administrador, como un proceso sistematico; se entiende de la siguiente manera:

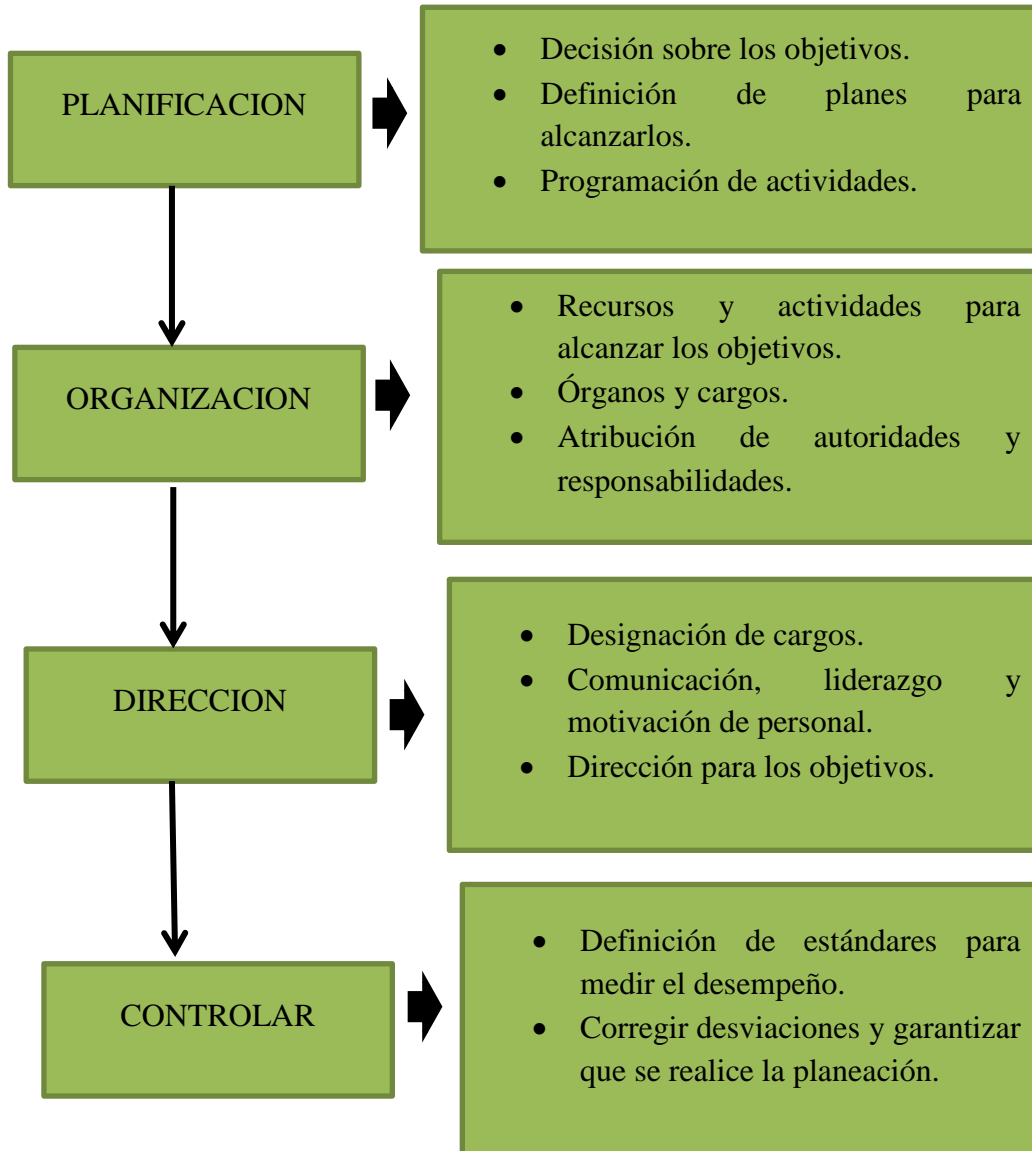




Las funciones del administrador, es decir el **proceso administrativo** no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El **proceso administrativo** es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico.



Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo.



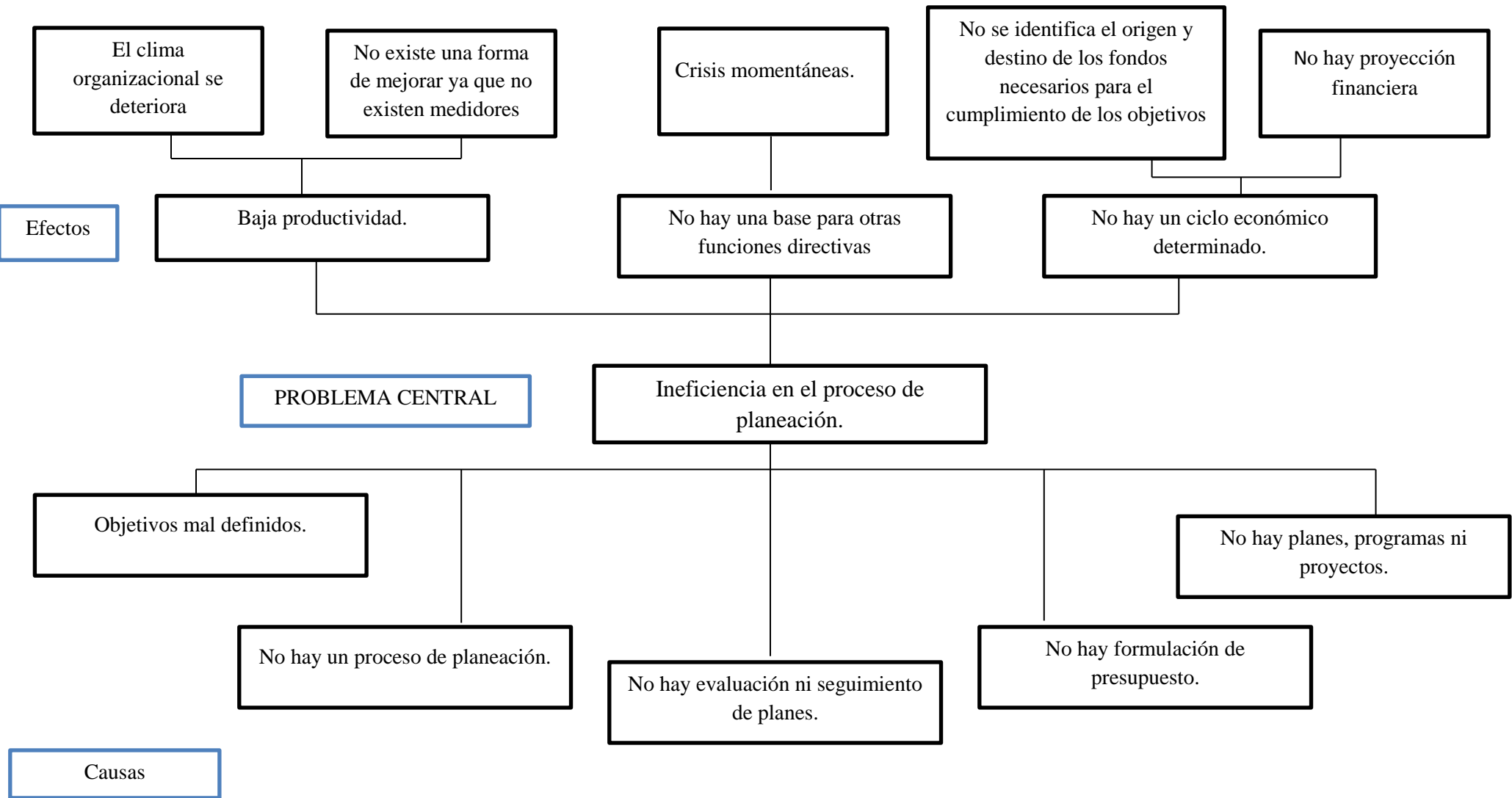
- La estrategia según Carl Von Clausewitz,” PRINCIPIOS DE LA GUERRA”,
Fuente: José Ramón Gallardo Hernández. (2012). ADMINISTRACION
ESTRATEGICA, de la visión a la ejecución. Mexico: Alfaomega Grupo Editores
pagina 45.

En su libro “Principios de la guerra” publicado después de su muerte, expone una serie de principios que resume el núcleo del problema de la guerra como ningún filósofo o historiador militar hubiera hecho antes.

“Inteligencia Instintiva: La guerra y los negocios son una actividad intelectual. Todo estratega debe apelar a su plan (como columna vertebral), así como ser capaz de alterarlo y buscar nuevos planes, aferrándose a ese hilo de luz en momentos de mayor incertidumbre.

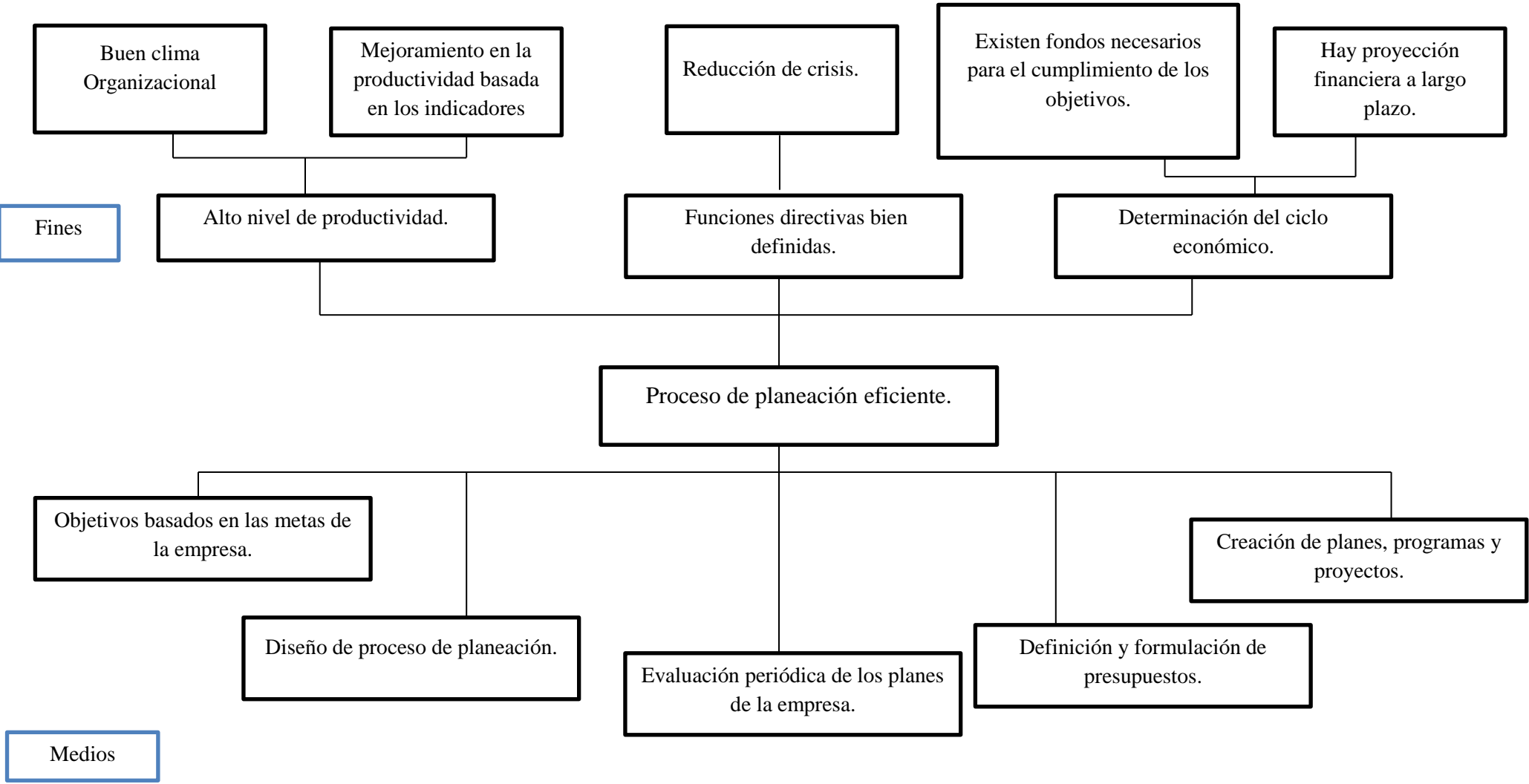
Con este postulado Carl Von nos deja claro la importancia de la planeación en todas las compañías, si este proceso es deficiente se debe buscar una solución y alterar el plan es decir replantear que lo que se tenía previsto cumpla con las metas que se desean lograr.

7.1.5.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.



Fuente: Elaboracion propia.

7.1.5.4 MATRIZ DE FINES Y MEDIOS



Fuente: Elaboración propia

7.1.5.5 PROPUESTAS DE SOLUCION.

Situación Actual.

Conforme al análisis realizado, la situación actual de la compañía es buena; pero se puede mejorar, pues se encontró como problema principal “Ineficiencia en el proceso de planeación”, con lo cual se plantean a continuación algunas alternativas de solución.

- Contratar un Outsourcing

Al contratar el Outsourcing lo que busca la compañía es que estos se encarguen directamente de algunas actividades de la compañía, como por el ejemplo el área de planeación.

- Proceso de Reingeniería.

Con la reingeniería lo que se busca dentro de la compañía es el rediseño de la planeación, empezar de cero para crear nuevos objetivos, metas, etc.

- Implementar un SGC

Certificación ISO 9001

Con la certificación la empresa busca mejorar todos los procesos de planeación, dirección y control, creando énfasis en el área comercial de servicio al cliente.

7.1.5.6 ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.		
Alternativa.	Ventajas.	Desventajas.
<p>Outsourcing. Es el proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el número de tareas rutinarias. • Permite a la organización dedicarse a tareas de mayor rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo alto. • Mucho tiempo requerido. • Renuencia de los empleados.
<p>Reingeniería. La reingeniería es la revisión fundamental y el cambio radical del diseño de procesos, para mejorar drásticamente el rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios notables. • Renovación de la organización. • Rediseño de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Costos. • Mucho tiempo requerido. • Alto riesgo debido a los cambios.
<p>Implementar un SGC Certificación ISO 9001 Es la base del sistema de gestión de calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permite administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos. • Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles. • Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones. • Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. • Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel. • En vista de que los gerentes en la

	<p>tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios. • La empresa es reconocida internacionalmente • El proceso de planeación se corrige y mejora. 	<p>pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay que hacer inversiones importantes
--	--	--

Fuente: Elaboracion propia.

7.1.5.7 EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

7.1.5.6.1 Matriz de selección.

Objetivo.

Seleccionar la alternativa más adecuada para la solución del problema encontrado “ineficiencia en el proceso de planeación”.

Alternativas.

- Contratación de outsourcing.
- Reingeniería.
- Implementación de un SGC.(ISO 9001)

Criterios de evaluación.

- Costos.
- Tiempo de respuesta.

Escala de valoración.

Factor.	Nivel	Calificación
Costo.	Bajo: de 0 a 40.000.000	5
	Medio: de 40.000.001 a 50.000.000	3
	Alto: de 50.000.001 e adelante.	1
Tiempo de respuesta.	Bajo: de 1 a 12 meses.	5
	Medio: 12 meses a 18 meses.	3
	Alto: de 18 meses en adelante.	1

Matriz de selección- Fuente: elaboración propia.

ALTERNATIV A	NIVELES DE INFLUENCIA.						PONDERACIO N.
	COSTO			TIEMPO			
	BAJ O	MEDI O	ALT O	BAJ O	MEDI O	ALT O	
1		3			3		6
2			1			1	2
3		3		5			8

Según el análisis realizado podemos evidenciar que la propuesta de solución más oportuna es la implementación de SGC.

7.1.5.8 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCION.

Aunque las cuatro alternativas de solución son viables y entregan resultados a la compañía, se ha determinado que la que cumple mejor los parámetros que necesita la empresa y que además le da un plus muy importante a la compañía es la Certificación ISO 9001, ya que esta ofrece garantías como un certificado especial que demuestra la calidad en el servicio, y esta ayuda a re direccionar la empresa hacia sus objetivos principales y políticas sobre el servicio que se desea prestar al cliente. Si comparamos las otras alternativas podemos observar que también pueden solucionar el problema que se presenta pero tiene algunos riesgos y son más costosas, a diferencia de la certificación que también tiene costos significativos nos ofrece el certificado que es a nivel global, no obstante nos permite solucionar el problema de raíz y el cambio no será tan brusco como con las otras opciones.

Implementación de SGC

Certificación ISO 9001.

La puesta en práctica de la ISO 9001:2008 permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de su organización. A su vez, esto mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Al mejorar los sistemas de gestión de calidad de su organización, podrá aumentar positivamente su rentabilidad. Si demuestra que está realmente comprometido con la calidad de los productos y servicios, podrá transformar su cultura empresarial, ya que, como resultado, los empleados entenderán la necesidad de mejorar continuamente.

La norma ISO 9001:2008 se basa en ocho principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La certificación del sistema de gestión de la calidad con SGS le ayudará a que su organización desarrolle y mejore su rendimiento. La certificación ISO 9001:2008 le permite demostrar alto nivel de calidad de servicio al hacer ofertas para contratos;

además, un certificado ISO 9001:2008 válido demuestra que su organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.

GENERALIDADES

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno
- b) sus necesidades cambiantes
- c) sus objetivos particulares
- d) los productos que proporciona
- e) los procesos que emplea
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

APLICACIÓN

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

REQUISITOS GENERALES

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a

aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.
- d) Documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

MANUAL DE LA CALIDAD

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad o referencias a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

POLÍTICA DE LA CALIDAD

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Es revisada para su continua adecuación.

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Fuente: Normas9000.(2008). Requisitos de la norma ISO 9001. Mayo 20 de 20015, de normas9000 sitio web: www.normas9000.com/iso-9000-8.html

7.1.5.8 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE SOLUCION.

DEPOSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S	
PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACION ISO 9001	
Honorarios	\$ 10,000,000
Capacitaciones.	\$ 6,000,000
Documentación.	\$ 3,000,000
Desarrollo de procesos.	\$ 13,000,000
Auditoria.	\$ 8,000,000
Gastos de legales de certificación.	\$ 4,000,000
Otros	\$ 2,000,000
TOTAL.	\$ 46,000,000

Fuente: Elaboracion propia.

El presupuesto de la propuesta de solución se planteó mediante cotizaciones para la implementación de la ISO 9001; por un valor total de \$46.000.000, de los cuales la información suministrada por la empresa que prestara el servicio es la siguiente:

- Honorarios: Corresponde al valor que se debe pagar a la persona que los asesorara en el proceso de certificación.
- Capacitación: Corresponde a la capacitación que se le dará a todos los miembros del equipo de trabajo para la certificación, elegido en la compañía.
- Documentación: Corresponde al papeleo y documentos que se necesitara para este proceso.
 - Proceso y control de documentos.

- Desarrollo de procesos: Se refiere a todas las actividades realizadas para el proceso de planeación:
 - Desarrollo de gestión estratégica.
 - Sensibilización y lanzamiento del proyecto.
 - Formación de auditores internos de calidad.
 - Proceso de control de registros.
 - Proceso de auditoría interna.
 - Proceso de medición de la satisfacción del cliente.
 - Proceso de acción correctiva.
- Auditoria: Se refiere al pago que se realiza al auditor de la ISO para verificar que se lleven los procesos.
- Gastos legales: Se refiere a los procesos legales en documentación.

Los precios son una estimación de lo que vale el proceso de certificación, ya que si no se cumple el plan de acción los precios pueden variar debido al tiempo y este tiempo solo depende de la empresa que está en proceso de certificación ya que todos los resultados dependen de ellos.

7.1.5.9 IMPACTO.

El mayor impacto esperado con la implementación de SGC es que se resuelva el problema encontrado “ineficiencia en el proceso de planeación” ya que al certificar la empresa se revisa y corrigen todas las áreas administrativas. Además se espera tener los siguientes beneficios para las partes interesadas.

Empresa	Clientes	Trabajadores.
<p>-Permite incrementar el número de clientes que solicitan los productos de la organización, al brindarles mayor confianza en la calidad de los mismos, aumentando por ende los ingresos por venta.</p> <p>-Consolida la imagen y presencia de marca en el mercado, al mejorar la imagen de la organización.</p> <p>-Al asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes, tanto internos como</p>	<p>-Brinda confianza al cliente en sus adquisiciones.</p> <p>-Permite contar con el reconocimiento imparcial de un organismo acreditado.</p> <p>-Permite al cliente reducir los costos por revisión e inspección.</p> <p>-El cliente establece relaciones sobre bases más claras y objetivas, de mutua comprensión y entendimiento con el proveedor.</p>	<p>-Mejorar el desempeño del personal, su comunicación y la eficiencia en sus interacciones</p> <p>-Desarrollar las competencias del personal y mejorar la transferencia interna de conocimientos</p> <p>-Mejorar la comunicación entre las diferentes unidades de la organización, ya que se habla un mismo idioma promoviendo así la claridad en la información</p> <p>-Mejora la moral y la motivación del equipo al</p>

<p>externos se aumenta el nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilita el comercio en el mercado interno y externo, posibilitando penetrar y permanecer en mercados más exigentes -Contribuye a desarrollar proveedores de mayor confiabilidad –Aumentar la eficacia en la gestión de los procesos internos, a través de la normalización. -Genera cambios en los procesos orientados a mejorar continuamente los niveles de Calidad 		<p>entender por qué realiza sus actividades y el impacto que éstas tienen en la satisfacción del cliente.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboracion propia.

7.1.5.10 PLAN DE ACCION.

Empresa: DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S	Localización: COTA- CUNDINAMARCA
Problema: Planeación de la empresa- Ineficiencia en el proceso de planeación.	
Alternativa de Solución: Implementar un SGC- ISO 9001	
Objetivo General: Implementar un SGC para eliminar la ineficiencia en el proceso de planeación.	

Objetivo	Actividad	Meta	Indicador	Cronograma	Responsable	Recursos
Capacitar al gerente para conocer el proceso de implementación del CGS.	-Inscribirse a la capacitación. -Asistir a la capacitación.	Que el gerente conozca en un 100% como se implementa el CGS en la compañía.	Conocimiento sobre la implementación del CGS.	Del 17 al 28 de marzo.	Gerente.	\$1.000.000
Informar al personal acerca del proyecto a iniciar. (SGC)	Celebración de reunión para informar al personal.	Que el 100% del personal conozca al proyecto.	Número de empleados que conocen el plan.	31 de marzo.	Jefe de talento humano.	\$500.000
Contratar un asesor para el proceso de certificación.	Buscar en internet las empresas que prestan este servicio de asesoría. -Contratar el	Que el asesor sea contratado.	Contrato del asesor.	Del 1 de abril al 15 de abril.	Gerente, jefe de talento humano,	\$8.000.000

	asesor.					
Definir el equipo ISO.	-Reunión del área administrativa de la empresa. -Definición de equipo ISO.	Que el equipo quede definido.		Del 15 de abril al 22 de abril.		\$1.000.000
Implementación del SGC.	.			Desde el 22 de abril.		
-Planeación. Efectuar análisis de la empresa.	-Realización de matriz EFI y EFE. -Establecer objetivos.	Que el 100% de la organización (planeación, organización, dirección, control) estén analizadas.	Conocimiento de la situación de la empresa. Objetivos definidos en un 100%	Del 23 de abril al 23 de mayo.	Gerente.	\$2.000.000
Identificar falencias y fortalezas de la empresa, según los parámetros de la ISO.	-Realización de una matriz de riesgo. -Realización de una matriz DOFA. -Establecer acciones necesarias	Que se identifique en un 100% las falencias y fortalezas de la empresa. Que se establezcan acciones para	Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa.	Del 1 mayo al 30 de mayo.	Gerente.	\$2.000.000

	para corregir deficiencias detectadas y superarlas.	cada falencia encontrada.				
Sensibilización Capacitar al personal sobre el proceso de implementación de SGC	-Capacitar a los empleados.	-Que el 100% de los empleados esté capacitado para el proceso de certificación.	-Número de empleados que conocen el proceso a llevar a cabo.	-Del 1 de junio al 16 de junio	Jefe de talento Humano.	\$3.000.000
Documentación. -Establecer por escrito las políticas de la organización. Definir procedimientos.	-Escribir en un documento legal los procedimientos y objetivos definidos anteriormente, para facilitar el proceso de certificación y verificación.	Que el 100% de los objetivos y procedimientos estén documentados.	Numero de objetivos y procedimientos documentados.	Del 16 de junio al 27 de junio.	Gerente.	\$2.000.000

<p>Implementación y seguimiento.</p> <p>-Desarrollar los procedimientos establecidos.</p> <p>-Llevar a cabo la política establecida</p>	<p>-El personal debe para cada área desarrollar lo establecido por el SGC.</p>	<p>Que el 100% del personal cumpla con lo establecido.</p>	<p>-Número de errores cometidos en los procedimientos .</p>	<p>Desde el 28 de junio en adelante.</p>	<p>-Gerente. -Jefe de Talento humano. -Asesor SGC.</p>	<p>\$6.000.000</p>
<p>Revisión Gerencial.</p> <p>Auditar la empresa de manera interna para detectar el incumplimiento.</p>	<p>-Revisión de los procesos. -Evaluación de los empleados.</p>	<p>Que el 100% de los procesos queden auditados.</p>	<p>-Número de fallas encontradas. -Número de empleados que no cumplen los proceso.</p>	<p>Desde el 30 de junio hasta el 29 de agosto.</p>	<p>-Gerente. -Asesor SGC.</p>	<p>\$3.000.000</p>
<p>Pre-auditoria.</p> <p>-La compañía certificadora evalúa la empresa y el grado de cumplimiento. -Corregir los procedimientos con fallas.</p>	<p>-Revisión y evaluación por parte de la empresa certificadora. -Corrección de procedimientos .</p>	<p>-Que el 100% de los procedimientos queden auditados. -Que el 100% de los procedimientos con fallas queden</p>	<p>Número de procedimientos auditados. Número de procedimientos corregidos.</p>	<p>Del 1 de septiembre al 31 de octubre.</p>	<p>-Gerente. -Asesor SGC.</p>	<p>\$4.000.000</p>

		corregidos.				
Certificación. La empresa certificadora evalúa el grado de cumplimiento.	Evaluación de la empresa certificadora.	Que la empresa quede certificada.	Empresa certificada.	Del 1 de noviembre al 15 de diciembre.	-Gerente. -Asesor SGC.	\$3.000.000

Fuente: Elaboración propia.

7.1.5.11 RECOMENDACIONES.

Una vez analizadas las áreas del proceso administrativo es importante que en la empresa “DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S” se empiece con la realización de todos los manuales de procesos, manuales de funciones, definición de cargos con sus respectivas tareas y evaluaciones para cada empleado dependiendo de su cargo; de igual manera se debe empezar a involucrar a los empleados en el proceso que se pretende implantar para que de esta manera se alcance con más facilidad y rapidez las metas propuestas en el plan de acción realizado anteriormente y se pueda cumplir con el cronograma estipulado.

De la buena compenetración y comunicación depende el resultado de proyecto.

7.2 ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS.

La metodología utilizada para evaluar el proceso operativo en la empresa "Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S" para encontrar el problema que allí se presenta, ha sido llevado a cabo mediante un análisis que involucra cierta serie de procesos para verificar que el problema sea el de mayor relevancia. Entre los sistemas utilizados están: Observación directa, matrices con sus respectivos análisis listas de chequeo; con los cuales se pudo observar en el proceso operativo de servicio al cliente el problema existente es "Demora en la atención al cliente"

7.2.1 Descripción general del proceso.

El proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente.

La secuencia de fases y comportamientos del proceso de atención al cliente se configura como uno de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio.

De hecho un trato inadecuado es responsable, en alrededor del 70% de los casos, de que el cliente no vuelva a utilizar los servicios de una empresa. Es decir, la mayoría de las personas da enorme importancia al trato recibido, siendo más frecuente el

abandono del proveedor por esta causa que por defectos en el producto o servicio en sí.

Algunos datos que evidencian la importancia de un adecuado proceso de atención al cliente son:

- El 85% de los consumidores dejar de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia Del cliente. Fuente: slideshare. Customer Experience Impact Repor, (9 octubre de 2010), sitio web: <http://es.slideshare.net/RightNow/2010-customer-experience-impact>, consultado [abril de 2015]

Por todo ello, la Atención al Cliente debe ser considerada como un factor de trascendental para el éxito de una empresa. Sería lamentable que un buen servicio transmitiera una imagen negativa por el estilo que los empleados imprimen a su relación con el cliente.

Un cliente entra en contacto con una organización proveedora, porque tiene una necesidad que satisfacer. La importancia de esta necesidad es variable, al igual que su naturaleza. Puede ser que el cliente necesite información sobre un producto, hacer una compra, conocer qué pasos debe efectuar para realizar una gestión o realizar una queja. Aportará una información, que exprese lo que desee en ese momento, a partir de la cual se elaborará una repuesta que deberá ser lo más satisfactoria posible.

Entre el planteamiento de la necesidad y la satisfacción de la misma, existe un proceso, que debe ser pilotado por el empleado de la entidad y que constituye el proceso de atención al cliente.

Como se ha dicho, la atención al cliente es en sí misma un proceso mediante el que, tras detectar una necesidad, aportamos una solución, total o parcial.

Fuente: Aiteco consultores. El proceso de atención al cliente: fases y comportamientos. Junio 1 de 2015, de Aiteco consultores Sitio web:

<http://www.aiteco.com/proceso-de-atencion-al-cliente/>

7.2.2 DIAGNOSTICO.

Lista de chequeo 1.

PREGUNTA.	CUMPLE	NO CUMPLE.
1. ¿El personal lo atiende de manera rápida y eficaz?		
2. ¿El personal responde a sus necesidades oportunamente?		
3. ¿El personal hace entrega del producto oportunamente?		
4. ¿El personal resuelve sus inquietudes oportunamente?		
5. ¿El personal demuestra interés en solucionar sus inquietudes?		

Fuente: Elaboracion propia.

Resultados de la lista de chequeo 1.

Tabulación de datos y gráfico.

Se le realizó la encuesta a 20 clientes, los cuales respondieron de manera voluntaria a la lista de chequeo con el fin de conocer si estaban satisfechos con el tiempo de atención al cliente, según las respuestas y el siguiente gráfico se puede notar que los clientes sienten que no es rápido y oportuno el servicio al cliente prestado.

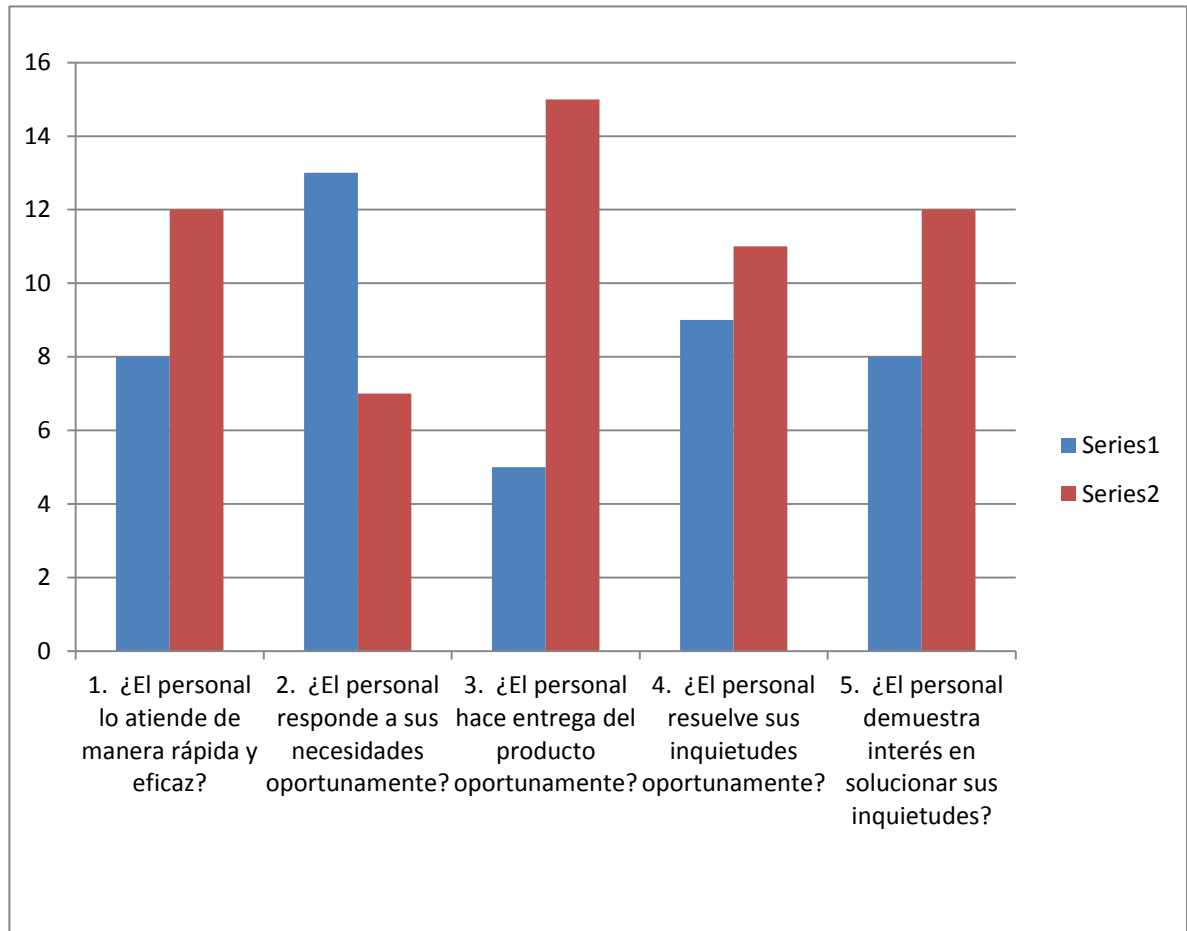
Tabulación. Lista de chequeo 1.

PREGUNTA.	CUMPLE	NO CUMPLE.
1. ¿El personal lo atiende de manera rápida y eficaz?	8	12
2. ¿El personal responde a sus necesidades oportunamente?	13	7
3. ¿El personal hace entrega del producto oportunamente?	5	15
4. ¿El personal resuelve sus inquietudes oportunamente?	9	11
5. ¿El personal demuestra interés en solucionar sus inquietudes?	8	12

Fuente: Elaboración propia.

Lista de chequeo 1.

Grafico 7. Resultado lista de chequeo 1. Satisfacción del cliente.



Serie 1. ■ **Cumple.**

Serie 2. ■ **No Cumple.**

Fuente: Elaboracion propia.

Lista de chequeo 2.

PREGUNTA.	SI	NO
1. ¿La atención prestada es rápida?		
2. Según usted como cliente cree que ¿El tiempo de espera para atención es el adecuado?		
3. ¿Ha dejado de comprar debido a la demora en la atención?		
4. ¿El tiempo de espera para ser atendido es entre 10 y 15 minutos?		
5. ¿ El tiempo de espera para ser atendido es entre 15 y 20 minutos?		
6. ¿El tiempo de espera para ser atendido sobrepasa los 20 minutos?		

Fuente: Elaboracion propia.

Resultados de la lista de chequeo 2.

Tabulación de datos y gráfico.

Se les realizó la encuesta a 20 clientes, los cuales respondieron de manera voluntaria a la lista de chequeo con el fin de conocer si estaban satisfechos con el tiempo de atención al cliente, según las respuestas y el siguiente gráfico se puede notar que los clientes notan un tiempo de espera para la atención demasiado alto.

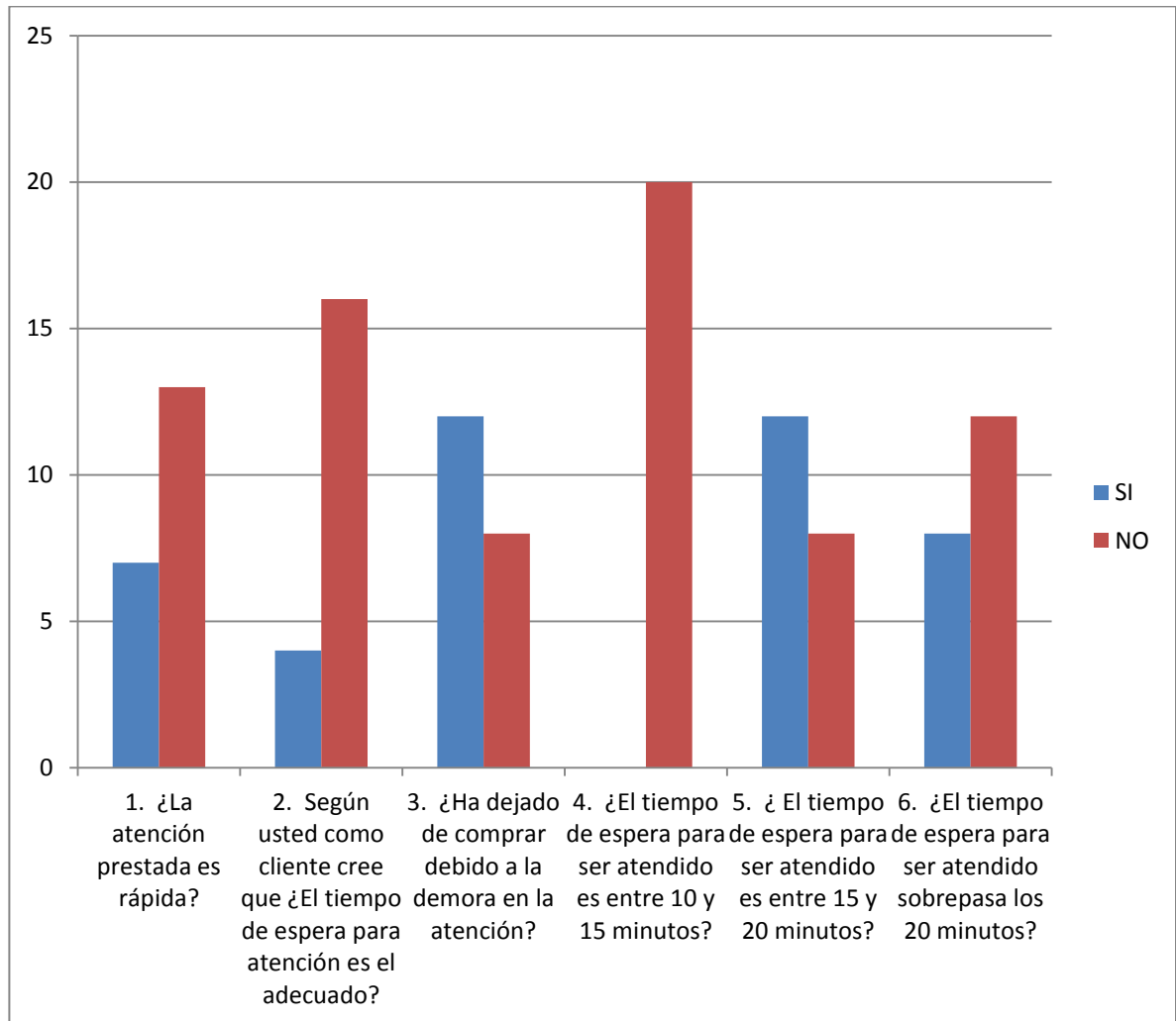
Tabulación. Lista de chequeo 2.

PREGUNTA.	SI	NO
1. ¿La atención prestada es rápida?	7	13
2. Según usted como cliente cree que ¿El tiempo de espera para atención es el adecuado?	4	16
3. ¿Ha dejado de comprar debido a la demora en la atención?	12	8
4. ¿El tiempo de espera para ser atendido es entre 10 y 15 minutos?	0	20
5. ¿El tiempo de espera para ser atendido es entre 15 y 20 minutos?	12	8
6. ¿El tiempo de espera para ser atendido sobrepasa los 20 minutos?	8	12

Fuente: Elaboración propia.

Lista de chequeo 2.

Grafico 8. Resultado lista de chequeo 2. Satisfacción cliente.



Si: ■

No: ■

Fuente: Elaboracion propia.

Estudio de tiempos.

FERRETERÍA Y DEPOSITO SAN MIGUEL S.A.S					
ESTUDIO DE TIEMPOS					
Área	Servicio al cliente.	Estudio No. 1			
Proceso	Ventas	Hoja No.	1	De	1
FACTOR.					
Tiempo base.		Tiempo utilizado.			Variación.
Descripción de la Actividad		T.B. minutos	T.U.	V	Observaciones
1. Entra el comprador al almacén		2	2	0	Actividad normal
2. El comprador espera		5	15	10	Actividad con demora
3. El vendedor lo atiende		2	2	0	Actividad normal
4. El vendedor le ofrece sus servicios		3	3	0	Actividad normal
5. El cliente solicita los productos.		5	5	0	Actividad normal
6. El vendedor se dirige a la bodega		2	2	0	Actividad normal
7. Revisa si hay el producto requerido.		5	10	5	Actividad con demora
8. Vendedor empaca los productos		3	5	2	Actividad con demora
9. Vendedor emite tira de pago		1	1	0	Actividad normal
10. Cliente se dirige a la caja		1	1	0	Actividad normal
11. Cajero elabora la factura		1	1	0	Actividad normal
12. Cliente paga		1	10	9	Actividad con demora
13. Se dirige con el vendedor		1	1	0	Actividad normal
14. Vendedor revisa factura		1	1	0	Actividad normal
15. Vendedor entrega pedido		5	5	0	Actividad normal

Fuente: Elaboracion propia.

Análisis de estudio de tiempos.

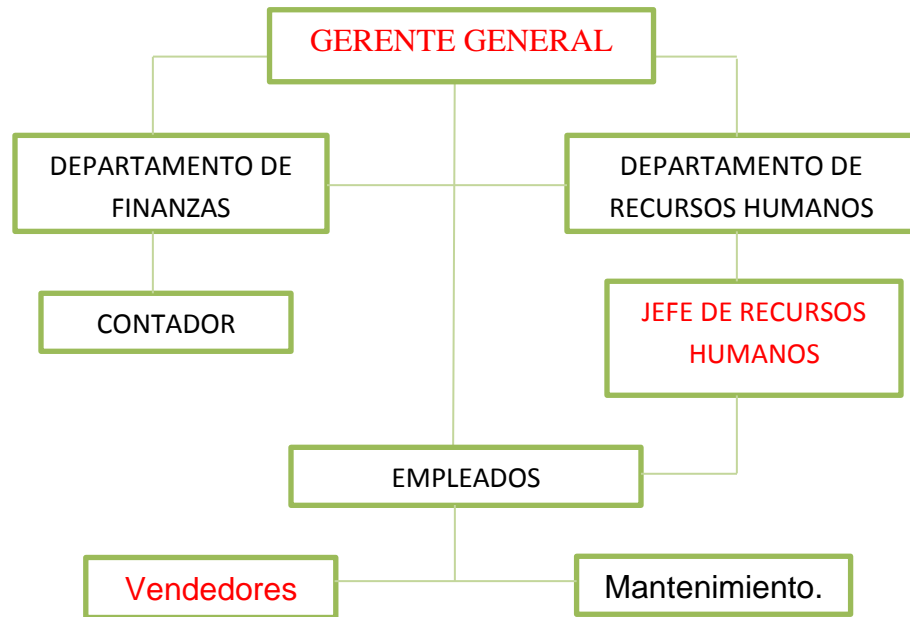
Según el análisis realizado referente al estudio de tiempos en el área de servicio al cliente se puede observar que son tres las actividades que presentan mayor variación de tiempo respecto al tiempo base y el realmente utilizado, estas actividades son:

- El comprador espera, esta actividad tiene una variación de 10 minutos respecto al tiempo base.
- Revisión de existencia del producto requerido, variación de 5 minutos respecto al tiempo base.
- Pago del cliente, esta actividad presenta una variación de 9 minutos respecto al tiempo base.

Con lo cual se analiza que el proceso de atención al cliente es muy largo respecto al tiempo base que se tiene estipulado, volviendo esta actividad un riesgo para el proceso de ventas.

7.2.2.1 Organigrama.

Grafico 9. Organigrama.



Fuente: Elaboracion propia.

7.2.2.2 Mapa de procesos.

Grafico 10. Mapa de procesos.



Este proceso que presenta cuello de botella se encuentra ubicado en los procesos misionales de la compañía, en la gestión de ventas; ya que la misión de la empresa hace énfasis en la satisfacción y servicio al cliente, sus políticas comerciales y valores se enfocan ampliamente en el servicio al cliente ágil y oportuno.

Fuente: Elaboracion propia.

7.2.2.3 Descripción de cargos.

Manual de Funciones.**País:** Colombia**Área/División:** Gerencia General**Convenio/Contrato:** Término indefinido

Fecha de elaboración. Día/Mes/año 15/03/ 2014

Título del Cargo: Gerente General**Especialidad (si aplica)** Finanzas / Gestión Humana**Título Cargo superior inmediato:** Junta de Socios

1. Misión del cargo

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la Junta de Socios.

2. Dimensiones o Responsabilidades

- Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Junta de Socios y la Ley.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo
- Dirigir, Supervisar y Coordinar todas las áreas de la compañía buscando el cumplimiento de sus labores.
- Realizar y cumplir los planes y estrategias para la empresa
- Revisar y aprobar los presupuestos de la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo

2.1. No. de PersonasDirectas: 2**2.2. No. de Personas**Totales: 8

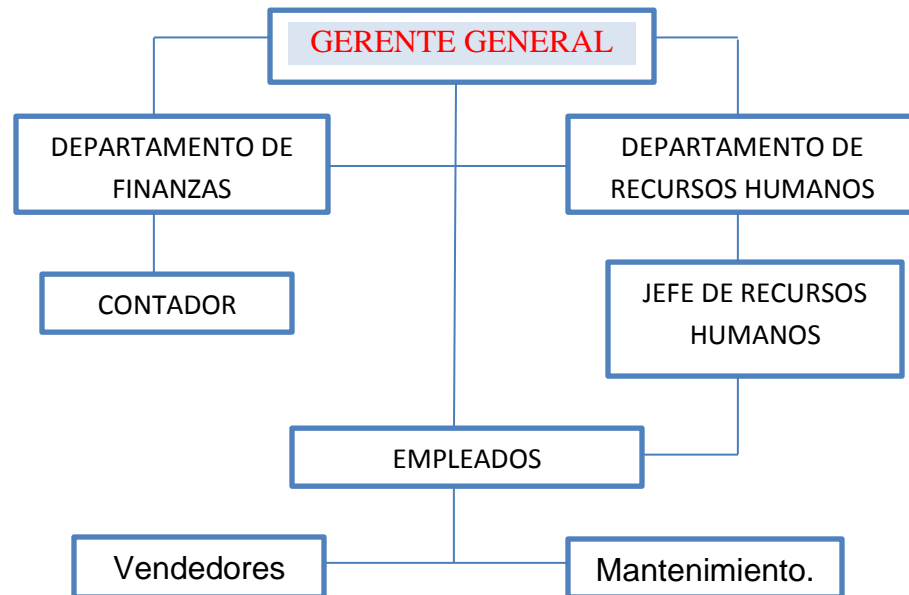
3. Problemáticas del Cargo
Falta de Pensamiento Estratégico. Falta de habilidad para tomar decisiones.

4. Naturaleza de la Responsabilidad	
4.1. Decisiones Esperadas	4.2. Recomendaciones Esperadas
Corregir las desviaciones presentadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	Presentar sugerencias para corregir proactivamente las variaciones que se presenten durante el cumplimiento de las metas.

5. Relaciones de Trabajo	
5.1. Internas	5.2. Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de recursos Humanos. • Contador. • Vendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores. • Compradores mayoristas.

6. Entorno
<p>Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.</p> <p>Riesgos Físicos: Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc.</p>

7. Organigrama



8. Perfil del Colaborador

8.1. Conocimiento y experiencia.

Formación Básica: Profesional en Administración de Empresas y/o afines

Formación Complementaria: Especialista en Recursos Humanos y/o afines

Experiencia previa: Entre 3 y 4 años en el área de administración y manejo de personal

Periodo adaptación: Entre 3 o 4 meses

Idiomas: Ingles intermedio.

8.2. Requisitos del cargo.

Sexo: NA Edad: Entre 27 y 45 Estado civil: NA

Estatura: NA Contextura física: NA

8.3. Habilidades y aspectos de personalidad.

Líder, Autónomo, Flexible, Dinámico con facilidad para las relaciones interpersonales y la comunicación.

8.4. Naturaleza del trabajo.

Esfuerzo físico: Sentado

Tipo de trabajo: Intelectual, complejo

Condiciones ambientales: Naturales

Campo de actividad: Trabajo en oficina

Disponibilidad para trabajar por turnos o fuera del horario de trabajo:
Si

Otras informaciones adicionales: _____

8.5. Información adicional.

Firmas en conformidad Con poderes internos y externos.

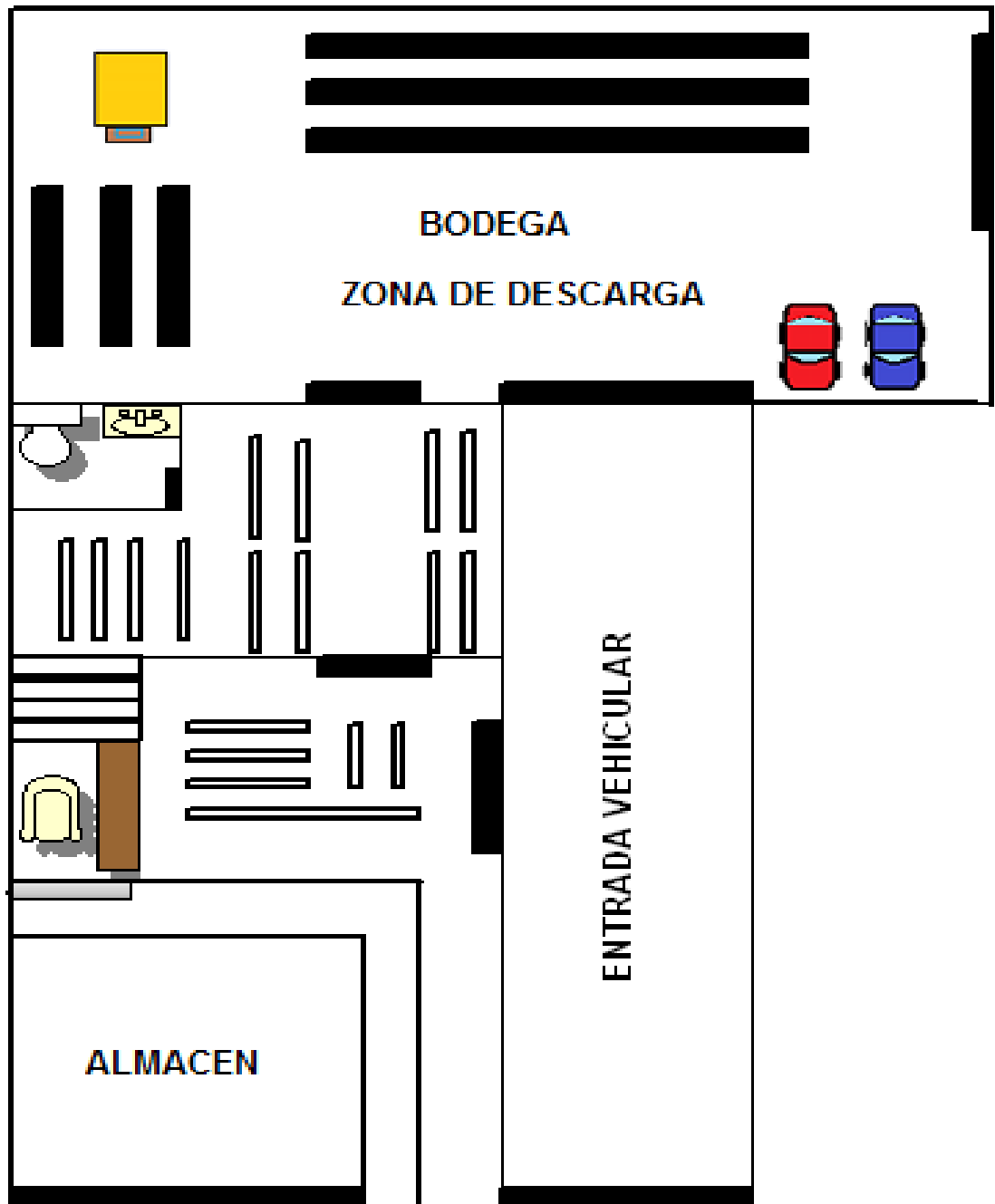
Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido:		
Fecha:		

Fuente: Elaboracion propia.

7.2.2.4 HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO.

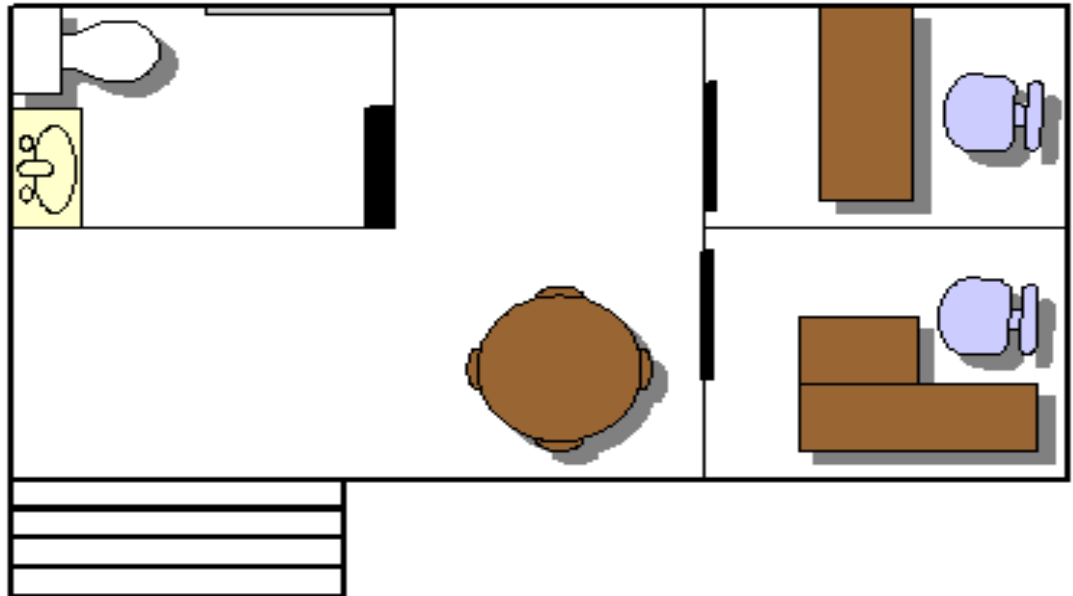
7.2.2.4.1 Distribución en planta.

Grafico 11. Planta No.1.



Fuente: Elaboracion propia.

Grafico 12. Planta No. 2



Fuente: Elaboracion propia.

Análisis de la distribución en planta.

La planta de Depósito y ferretería San Miguel S.A.S está diseñada para que la fluidez del trabajo se lleve a cabo con más rapidez; la bodega está ubicada en la parte trasera del inmueble ya que este es un espacio amplio que permite la entrada y salida de los productos con mayor rapidez, tiene dos vías de acceso o salida para la descarga o salida de productos al por mayor, para su debido domicilio; esta directamente comunicada por una puerta trasera al depósito, de esta manera es más rápido y fácil abastecerlo de los productos que generalmente se venden a los clientes minoristas, el depósito está ubicado en la parte trasera del almacén, permitiendo de esta manera que la entrega de los pedidos se haga de forma más rápida y ordenada, el almacén tiene un tamaño aproximado de ---- donde se ubica la

caja y el mostrador y es allí donde se tiene el contacto directo con el cliente, además tiene unas vitrinas que le permiten al cliente o comprador ver los productos que van a necesitar; de esta manera es más fácil que recuerden los pedidos a realizar, el almacén cuenta con unas escaleras de acceso al segundo piso donde se encuentran ubicadas la oficina de gerencia general y la oficina de contabilidad y talento humano, en cada una de las plantas se ubica un baño para los vendedores y otro para el área administrativa. El depósito tiene dos vías de acceso una por la vía principal de Cota y otro por el costado izquierdo de la vía principal.

7.2.2.4.2 Matriz diagonal.

Valores.

	PROXIMIDAD.
A	Absolutamente necesario.
E	Especialmente Importante.
I	Importante.
O	Ordinario.
U	Sin importancia.
X	Indeseable.

1. Gerencia	A							
2. Gerencia Financiera	E	E						
3. Gerencia Talento Humano	U	E	I					
4. Caja	O	U	I	I				
5. Bodega	A	O	I	O	I			
6. Almacen	A	A	X	U				
7. Deposito	A	A	U	U				
8. Zona de Carga y Descargas	A	E	O					

Fuente: Elaboracion propia.

Matriz Diagonal- Justificación de las valoraciones de proximidad.

La matriz Diagonal indica la relación de espacios (ambientes) y la posición de los mismos, utilizando los siguientes valores de proximidad:

- A: Absolutamente importante.
- E: Especialmente importante.
- I: Importante.
- O: Ordinario.
- U: sin importancia.
- X: Indeseable.

Según el análisis realizado estos fueron los resultados:

Relación de proximidad Gerencia.

- Gerencia- Gerencia Financiera = A
- Gerencia- Gerencia del Talento Humano = E
- Gerencia- Caja = E
- Gerencia- Bodega = I
- Gerencia- Almacén = I
- Gerencia- Deposito = I
- Gerencia- Zona Carga = I

Relación de proximidad Gerencia Financiera.

- Gerencia Financiera- Gerencia del talento Humano =U
- Gerencia Financiera- Caja = E
- Gerencia Financiera- Bodega = I
- Gerencia Financiera- Almacén = I
- Gerencia Financiera- Deposito = I
- Gerencia Financiera- Zona Carga = U

Relación Proximidad Gerencia del Talento Humano.

- Gerencia del Talento Humano- Caja = O
- Gerencia del Talento Humano- Bodega = O
- Gerencia del talento Humano- Almacén = I
- Gerencia del Talento Humano- Deposito = X
- Gerencia del Talento Humano- Zona de carga = U

Relación de Proximidad Caja.

- Caja- Bodega = A
- Caja- Almacén = A
- Caja- Deposito = U
- Caja- Zona de carga = O

Relación de Proximidad Bodega.

- Bodega- Almacén = A
- Bodega- Deposito = A
- Bodega- Zona de carga = E

Relación de proximidad Depósito.

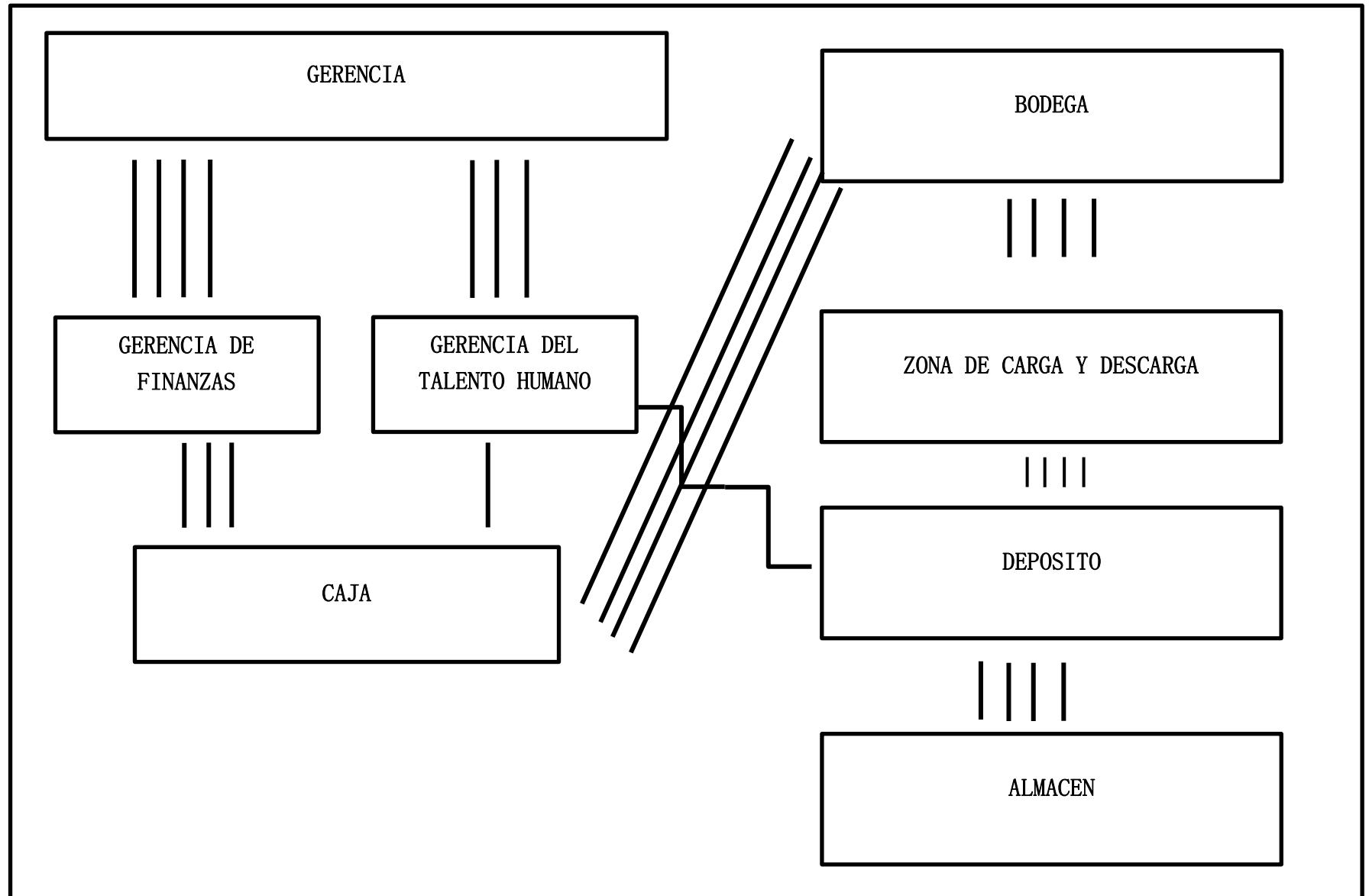
- Deposito- Zona de carga = A

Matriz Relacional de Áreas Funcionales.

La matriz relacional de áreas funcionales indica las posiciones relativas de unas áreas frente a otras, utilizando los siguientes valores:

PROXIMIDAD.	
Absolutamente necesario.	4 LINEAS
Especialmente Importante.	3 LINEAS
Importante.	2 LINEAS
Ordinario.	1 LINEA
Sin importancia.	NINGUNA LINEA
Indeseable.	LINEA ZIG ZAG

7. 2. 2. 4. 3 Diagrama Relacional de áreas Funcionales.






































7.2.2.4.4. Flujo grama.

NOMBRE DEL PROCESO: Proceso de ventas.			
DESCRIPCIÓN	FLUJO GRAMA	RESPONSABLES	REGISTRO O DOCUMENTOS
<p>Generalidades. Se debe identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si hay inventario suficiente y disponible del producto deseado. • Cuanto tiempo demora en llegar el producto al depósito. • El pago es en efectivo o con tarjeta. • Es un cliente mayorista o minorista. 	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Cliente1[CLIENTE Entra a la tienda y pregunta al vendedor] Cliente1 --> Dec1{¿Que voy a llevar? y cuanto Cantidad? ¿Que necesito?} Dec1 --> Vendedor1[VENDEDOR Ofrece los productos y le da los precios.] Vendedor1 --> Cliente2[CLIENTE Realiza el pedido] Cliente2 --> Cliente3[CLIENTE Espera que haya el producto] Cliente3 --> Dec2{¿Tienen el producto?} Dec2 --> Vendedor2[VENDEDOR Emite factura] Vendedor2 --> Cliente4[CLIENTE Realiza la factura] Cliente4 --> Cliente5[CLIENTE Paga en efectivo] Cliente5 --> Fin([Fin]) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general -Encargado de las estrategias de ventas. • Vendedor. • Cajero encargado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factura de ventas. • Orden de pedido. • Registros contables. • Inventarios.

Fuente: Elaboracion propia.

7.2.2.4.5 Diagrama de procesos de flujo.

Diagrama de proceso de flujo actual.

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO.									
Fecha: 17/03/2014						RESUMEN			
Actividad: Servicio al cliente.						Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro
Ubicación: Deposito y Ferretería San Miguel.						OPERACIÓN	26 min		
MARQUE EL METODO Y TIPO APROPIADOS.						TRASPORTE	4 min		
METODO	ACTUAL	PROPUESTO				DEMORA	33 min		
TIPO	HOMBRE	MATERIAL	MAQUINA			INSPECCION	6 min		
SIMBOLOGIA						ALMACENAJE			
				Operación		Inspección	tiempo (min)	69 min	
				Trasporte		Almacenamiento	Distancia (cm)	1200 cm	
				Demora			Costo		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SIMBOLO					Tiempo (min)	Distancia (cm)	Método recomendado	
Entra el comprador al almacén						2 minutos	400 cm		
El comprador espera						15 minutos	0 cm		
El vendedor lo atiende						2 minutos	0 cm		
El vendedor le ofrece sus servicios						3 minutos	0 cm		
El cliente solicita los productos.						5 minutos	0 cm		
El vendedor se dirige a la						2 minutos	200 cm		

bodega									
Revisa si hay el producto requerido.	○	⇨	D	→ □	▽	5 minutos	400 cm		
Cliente espera.	○	⇨	D	← □	▽	Total 7 minutos			
Vendedor empaca los productos	○	⇨	D	→ □	▽	5 minutos	100 cm		
Cliente espera	○	⇨	D	← □	▽	Total 5 minutos			
Vendedor emite tira de pago	○	⇨	D	→ □	▽	1 minuto			
Cliente se dirige a la caja	○	⇨	D	→ □	▽	1 minuto	100 cm		
Espera ser atendido.	○	⇨	D	← □	▽	5 minutos			
Cajero elabora la factura	○	⇨	D	→ □	▽	1 minuto			
Cliente paga	○	⇨	D	→ □	▽	1 minuto			
Se dirige con el vendedor	○	⇨	D	← □	▽	1 minuto			
Vendedor revisa factura	○	⇨	D	→ □	▽	1 minuto			
Cliente espera	○	⇨	D	← □	▽	Total 1 minuto			
Vendedor entrega pedido	○	⇨	D	→ □	▽	5 minutos	0 cm		
Cliente lleva el producto.	○	⇨	D	→ □	▽	1 minuto	0 cm		

Fuente: Elaboracion propia.

7.2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR.

Según el análisis realizado con las diferentes herramientas administrativas se puede analizar que un problema de gran relevancia que afecta el área de procesos de servicio al cliente es la demora en la atención.

7.2.3.1 PROBLEMA.

Demora en la atención al cliente.

Los clientes deben esperar hasta un término de 20 minutos en ser atendidos y en muchos de los casos el cliente se aburre y se va, lo que quiere decir que los vendedores no dan abasto a la demanda de clientes o la adecuación para el proceso de ventas no es el adecuado.

7.2.3.2 Contextualización.

He escogido este cuello de botella para así mismo darle solución ya que es de mucha relevancia dentro del funcionamiento de la compañía; pues la demora en el proceso de atención causa la pérdida de clientes de forma masiva ya que la cantidad de empleados no abastece la demanda que existe hoy en día en el depósito o la adecuación en el proceso de ventas no es el adecuado, aunque también existen en esta empresa clientes mayoristas, a la empresa no le interesa perder ninguno de sus clientes ya que dentro de la filosofía, misión, valores y políticas comerciales el cliente es la base fundamental para la prestación del servicio, siendo el cliente un activo de mucho valor dentro de la compañía, además de esto con la demora en el servicio la empresa pierde la credibilidad esa que ha mantenido por más de 30 años al servicio de la comunidad, convirtiéndola en la favorita de los pobladores de cota y lugares aledaños a esta población.

7.2.3.3 Marco Referencial.

- Cadena de Valor – Michael Porter.

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de **la cadena de valor de Michael Porter**, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva “.

La cadena de valor según Michael Porter se divide en dos grandes tipos:

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras- , la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador

así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías:

- Logística Interna.
- Operaciones.
- Logística externa.
- Marketing y ventas.
- Servicios

Dentro de las actividades primarias vemos como el área de servicios dentro de la cadena de valor proporcionan una ventaja competitiva si esta es llevada a cabo de la manera que se debe; es decir dándole la confianza al cliente para que siga utilizando los servicios de la empresa en la cual laboramos, si el servicio al cliente no es oportuno estamos perdiendo esa ventaja competitiva frente a nuestros clientes, por eso esta actividad es de gran importancia dentro del funcionamiento de la compañía ya que el cliente es el activo más importante para ella.

Fuente: Porter M. (1985) Ventaja competitiva. Madrid: Piramide.

- Calidad total y productividad.

Otro obstáculo a superar para controlar la visión del administrador es administrar adecuadamente el tiempo. Ya que si este se desperdicia en trivialidades y en cosas urgentes pero poco importantes, al final de cuentas se estará gastando la vida en asuntos sin trascendencia y se dedicara muy poco tiempo a las cosas que realmente importan para poder cumplir con la visión personal. Sobre esto establece que el tercer habito de la gente altamente eficaz es: “Haga **primero lo primero**, y señala que lo importante es lo que se debe hacer, que mucho de lo urgente es presionarte pero insignificante.

Según este párrafo para Covey es de gran relevancia el manejo de los tiempos siempre y cuando este se utilice de la forma más adecuada; en este caso se podría decir que la demora en la atención no es tan importante como encontrar la solución a ese problema, tratar de explicarle al cliente sobre el problema es menos relevante que solucionarlo y demostrar al cliente con hechos lo realmente importante, soluciones de tiempo en vez de excusas que den tiempo.

Fuente: Gutierrez Pulido, H (1997) CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD, Tercera edición, McGRAW-HILL/interamericana Editores, SA de CV .

Consultado: [abril de 2015) Pagina web:

<http://es.scribd.com/doc/173685817/Calidad-Total-y-Productividad#scribd>

- Estudio de Tiempos y Movimientos, Taylor.

Tomado del libro Estudios de Tiempos y Movimientos, para la manufactura ágil,

Segunda edición, Fred E. Meyers., disponible en:

<https://books.google.com.co/books?id=cr3WTuK8mn0C&pg=PA10&lpg=PA10&dq=estudio+de+movimientos+Taylor+-pdf&source=bl&ots=acLqjIxM4s&sig=pVJdOOccdMz-tfS-LD9Tlb5nW18&hl=es&sa=X&ei=WCttVaWnL4risATaiICIBA&ved=0CCkQ6AEwAg#v=onepage&q=estudio%20de%20movimientos%20Taylor%20-pdf&f=false>

“A los 31 años Taylor era ingeniero en jefe de Midvale Steel Works. En 1883, después de años de escuela nocturna, obtuvo su título de licenciado en ciencias en ingeniería mecánica del instituto Stevens. Muchos años después, Taylor explico sus logros a través de sus 4 principios de administración científica.”

Dentro de esos 4 principios encontramos el 4 “Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerencia y trabajadores, de modo que cada quien, haga lo que sabe hacer mejor.”

Este principio se enlaza con nuestra investigación ya que podemos observar la importancia de la división de trabajo, lo cual hace que los procesos se lleven a cabo de manera más rápida y sean oportunos.

7.2.3.4 PROPUESTAS DE SOLUCION.

Situación Actual.

Conforme al análisis realizado, la situación actual de la compañía es buena; pero se encontró un cuello de botella “Demora en la atención al cliente”.

Planteamiento del problema.

La empresa Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S presenta en el área de procesos de servicio al cliente un deficiente manejo del tiempo para prestar el servicio es decir que hay demora en la atención al cliente con lo cual se plantean a continuación algunas alternativas de solución.

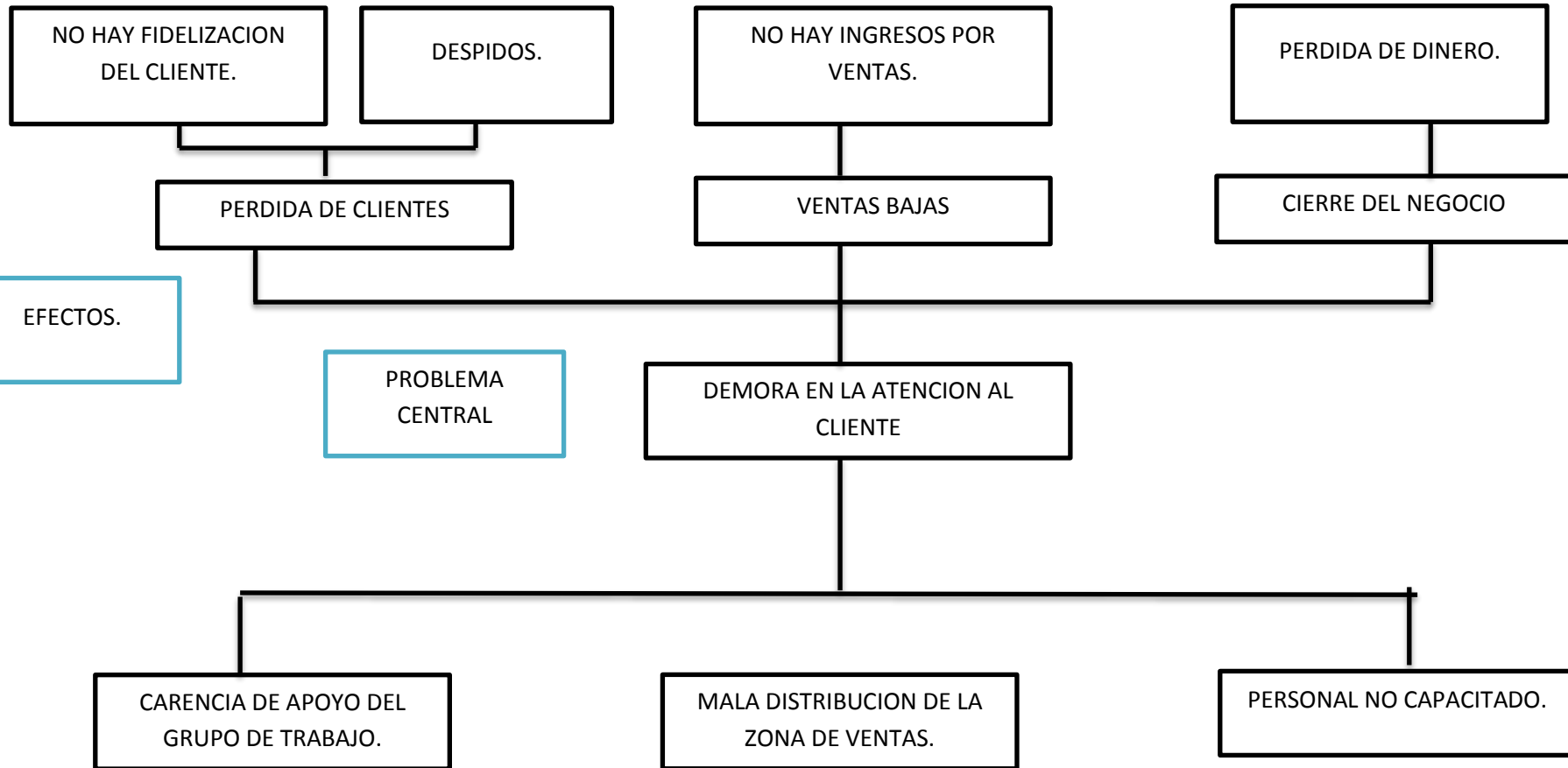
- Contratación de más personal.
- Implementar el digiturno.
- Adecuación del área del servicio al cliente.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.		
Alternativa.	Ventajas.	Desventajas.
Contratación de más personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Más personal para atender los clientes. • Rapidez en la atención del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los costos. • Menos flexibilidad para adaptar fuerza de ventas a los distintos ciclos de actividad que se atraviesan.
Implementación de digiturno.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento de turnos de atención. • El cliente sabe cuándo lo van a atender. • Se sabe cuántas personas acudieron al punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los costos. • El cliente se puede cansar de esperar. • No sirve para todo tipo de establecimiento. • Demora en la atención. • Confusión por parte de los clientes.
Adecuación del área del servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en el servicio. • Confiabilidad por parte del cliente. • Beneficios monetarios. • Cumplir con las exigencias del cliente. • Más tiempo para atención de nuevos clientes. • Calidad en el servicio. • Ventaja frente a los competidores. • Mejor desempeño en la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la adecuación. • No cumplir con las expectativas del cliente. • Enfocar mal el servicio que se necesita prestar. • Incremento en los costos.

Fuente: Elaboracion propia.

Las alternativas de solución se evaluarán mediante un árbol de decisión y una matriz de decisión los cuales nos arrojarán la solución más adecuada dependiendo de los factores que influyen en el resultado y su precio.

7.2.3.5 DIAGRAMA DEL ARBOL CAUSAS Y EFECTOS.



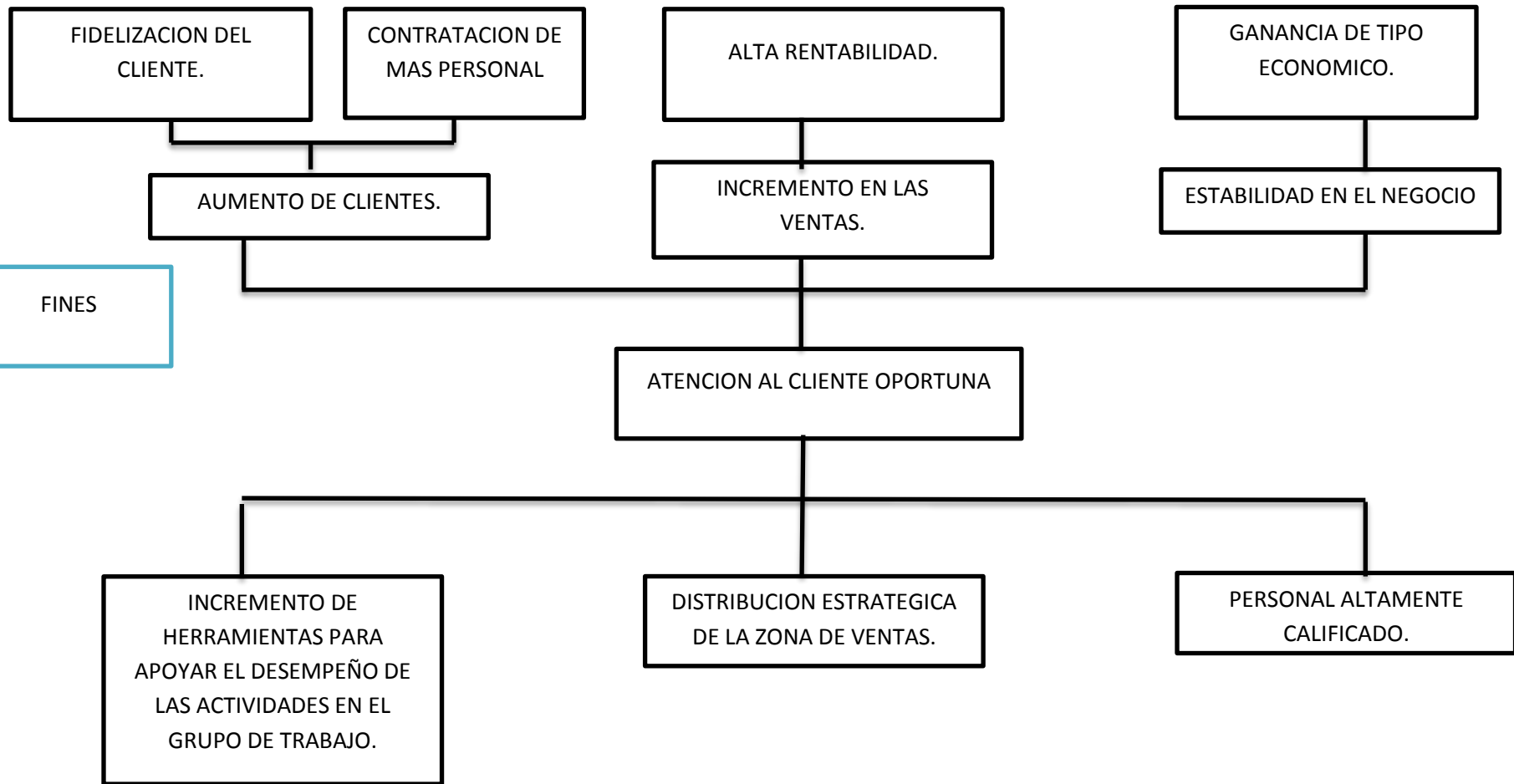
EFFECTOS.

PROBLEMA CENTRAL

CAUSAS.

Fuente: Elaboracion propia.

7.2.3.6 MATRIZ DE FINES Y MEDIOS

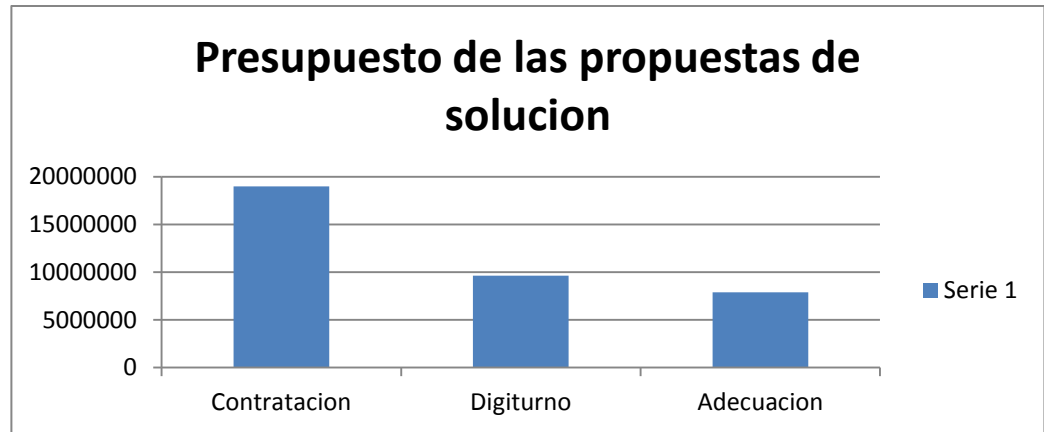


FINES

MEDIOS

Fuente: Elaboracion propia.

Grafico 13. Propuestas de solución.



Fuente: Elaboracion propia.

La grafica anterior nos indica el monto el cual se debe invertir en las posibles propuestas de solución para el cuello de botella anteriormente descrito, el presupuesto de contratación tiene un presupuesto de \$19.000.000, los cuales se invertirían aproximadamente por un año contratando a un solo empleado, la adecuación de un digiturno tiene un presupuesto de \$9.620.000 lo cual es una gran opción por el orden que proporcionara en la prestación del servicio al cliente pero vemos que no es viable ya que para este tipo de establecimiento no es muy adecuado, debido que el flujo de clientes es muy variable, depende la temporada o el horario del día; en la adecuación de la zona de servicio al cliente y entregas el presupuesto es por un valor de \$7.900.000 lo cual se considera un valor justo si observamos en el diagrama de flujo el ahorro en tiempo que nos genera, además de esto es una sola inversión la que se debe hacer y no se necesita la contratación de otra persona sino más bien la capacitación de uno de los empleados, lo cual nos genera menos gastos ya que conoce plenamente la comp

7.2.3.7 Matriz de selección.

Objetivo.

Seleccionar la alternativa más adecuada para la solución del problema encontrado en el área de procesos de servicios “Demora en la atención al cliente”.

Alternativas.

1. Contratación de más personal.
2. Implementación de digiturno.
3. Adecuación del área del servicio al cliente.

Criterios de Evaluación.

- Costos.
- Tiempo de respuesta.

Escala de Valoración.

Factor.	Nivel	Calificación
Costo.	Bajo: de 0 a 5.000.000	5
	Medio: de 5.000.001 a 10.000.000	3
	Alto: de 10.000.001 e adelante.	1
Tiempo de respuesta.	Bajo: de 1 a 6 meses.	5
	Medio: 7 meses a 12 meses.	3
	Alto: de 12 meses en adelante.	1

Matriz de selección.

ALTERNATIV A	NIVELES DE INFLUENCIA.						PONDERACIO N
	COSTO			TIEMPO			
	BAJ O	MEDI O	ALT O	BAJ O	MEDI O	ALT O	
1	1			1			2
2		3			3		6
3		3				5	8

Fuente: elaboración propia.

Según el análisis realizado se puede observar que la opción más adecuada respecto a costos y tiempo de respuesta es adecuación del área de servicio al cliente.

7.2.3.8 Presupuesto de la alternativa de solución elegida.

DEPOSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S	
PRESUPUESTO PARA LA ADECUACION DE LA ZONA DE SERVICIO AL CLIENTE Y ENTREGAS	
Diseño del área de entrega.	\$ 300.000
Capacitación.	\$ 200.000
Muebles y enseres.	\$ 5.400.000
Decoración.	\$ 400.000
Horas extras.	\$ 500.000
Trabajos eléctricos.	\$ 500.000
otros	\$ 200.000
TOTAL	\$ 7.500.000

Fuente: Elaboracion propia.

El presupuesto de la propuesta de solución se planteó mediante un diseño que tratara de minimizar los tiempos en el área de servicio al cliente.

- Diseño de área: Valor cotizado a pagarle al arquitecto quien diseño la nueva área.
- Capacitación: El costo generado por la capacitación se debe a la papelería, refrigerio en las horas de capacitación a los empleados.
- Muebles y enseres: Este valor implica el nuevo mobiliario que debe ser adquirido para esta adecuación.
- Decoración: Este valor se genera debido al cambio que se desea realizar.
- Horas Extras: Este valor se realiza ya que para adecuar la zona se debe contar con el personal de la compañía en horas no laborales por lo cual se les debe pagar horas extras.
- Trabajos eléctricos: Este pago se genera ya que se debe contratar una persona capacitada para las adecuaciones eléctricas y modificaciones que se deban realizar.

7.2.3.9 Diagrama de flujo propuesto.

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO.									
Fecha: 17/03/2014						RESUMEN			
Actividad: Servicio al cliente.						Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro
Ubicación: Deposito y Ferretería San Miguel.						OPERACIÓN	22 min		
MARQUE EL METODO Y TIPO APROPIADOS.						TRASPORTE	4 min		
METODO	ACTUAL	PROPUESTO				DEMORA	15 min		
TIPO	HOMBRE	MATERIAL	MAQUINA			INSPECCION	5min		
SIMBOLOGIA						ALMACENAJE			
			○	Operación	□	Inspección	tiempo (min)	46 min	
			⇨	Trasporte	▽	Almacenamiento	Distancia (cm)	1000 cm	
			D	Demora			Costo		
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SIMBOLO					Tiempo (min)	Distancia (cm)	Método recomendado	
Entra el comprador al almacén	○	⇨	D	□	▽	2 minutos	400 cm		
El comprador espera	○	⇨	D	□	▽	5 minutos	0 cm		
El vendedor lo atiende	○	⇨	D	□	▽	2 minutos	0 cm		
El vendedor le ofrece sus servicios	○	⇨	D	□	▽	3 minutos	0 cm		
El cliente solicita los productos.	○	⇨	D	□	▽	5 minutos	0 cm		
El vendedor	○	⇨	D	□	▽	1 minuto	0 cm		

realiza requisición de productos									
Auxiliar recibe requisición.	○	⇨	D	□	▽	1 minuto	0 cm		
Auxiliar se dirige a la bodega.	○	⇨	D	□	▽	2 minutos	200 cm		
Auxiliar revisa si hay productos.	○	⇨	D	□	▽	5 minutos	200 cm		
Cliente espera.	○	⇨	D	□	▽	Total 8 minutos	0 cm		
Auxiliar empaca productos.	○	⇨	D	□	▽	5 minutos	100 cm		
Cliente se dirige a la caja	○	⇨	D	□	▽	1 minuto	100 cm		
Cliente espera	○	⇨	D	□	▽	Total 1 minuto	0 cm		
Cliente paga.	○	⇨	D	□	▽	1 minuto	0 cm		
Cajero elabora la factura	○	⇨	D	□	▽	1 minuto	0 cm		
Cliente espera	○	⇨	D	□	▽	Total 1 minuto	0 cm		
Cliente lleva el producto.	○	⇨	D	□	▽	1 minuto	0 cm		

Fuente: Elaboracion propia.

7.2.3.10 Impacto.

El mayor impacto esperado con la propuesta de solución aplicada a la empresa “Deposito y Ferrería San Miguel” es resolver la problemática presentada “Demora en la atención al cliente”, ya que esta afecta en gran medida a la empresa.

Además de esto se espera conseguir los siguientes resultados:

- Mayor flujo de atención de clientes.
- Fidelidad del cliente.
- Compromiso del empleado.
- Aumento en los pedidos y ventas.
- Reducción de tiempo en el proceso.

Uno de los mayores impactos esperados es la reducción de tiempo en estos procesos, ya que como se planteó anteriormente existe una demora en la atención al cliente, de esta manera el cliente ya no tendrá que esperar tanto tiempo para ser atendido, el empleado no utilizara tanto tiempo en la búsqueda del producto y el pago se realizara de forma rápida.

7.2.3.11 PLAN DE ACCION.

Empresa: DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S				Localización: COTA- CUNDINAMARCA		
Problema: Demora en la atención al cliente						
Alternativa de Solución: Adecuar una zona de entrega al área de servicio al cliente.						
Objetivo General: Adecuar la zona de servicio al cliente creando una zona de entrega de pedidos para agilizar la atención de las demás personas que requieren los servicios.						
Objetivo	Actividad	Meta	Indicador	Cronograma	Responsable	Recursos
Diseñar el área de servicio al cliente instalando un área de entrega de pedido para la agilidad de la compra.	Diseño de área de servicio al cliente	Que el área del servicio al cliente y de entrega, solucionen el cuello de botella.	Número de quejas recibidas por el servicio al cliente.	Del 13 al 16 de abril.	Gerente	\$300.000
Evaluar el diseño propuesto, verificando que se ajuste a los requerimientos como posible solución	Evaluar el diseño propuesto.	Que el diseño cumpla con las expectativas.	Calidad del diseño.	Del 17 al 18 de abril.	Gerente.	\$200.000

para la mejora y rapidez en el servicio al cliente.						
Elaborar presupuesto para adecuar un área de entrega en la zona de servicio al cliente.	Elaborar presupuesto.	Que el dinero presupuestado sea suficiente para la adecuación del área.	Dinero presupuestado, dinero gastado.	Del 21 al 22 de abril.	Contador.	\$200.000
Aprobar el presupuesto para la adecuación del área de servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar presupuesto. • Evaluar presupuesto. • Aprobar presupuesto. 	Que el presupuesto sea suficiente para la adecuación del área de servicio al cliente.	Aprobación de presupuesto.	Del 23 al 24 de abril.	Gerente.	\$0.000
Cotizar y comprar los muebles y enseres necesarios para la	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los muebles y enseres. • Comprar los muebles y enseres. 	Que se compren los muebles y enseres necesarios para la	Compra de muebles.	Del 25 al 30 de abril.	Gerente.	\$5.000.000

adecuación de un área de entrega.		adecuación de la zona.				
Despejar la zona de almacén.	Despeje y retirada de mobiliario.	Desocupar el almacén.	Desempeño de los empleados.	Del 1 al 5 de mayo.	Gerente. Vendedores.	\$500.000
Limpiar la zona del almacén para la adecuación.	Limpiar el almacén.	Que no queden residuos que puedan dañar el nuevo mobiliario.	Desempeño de los empleados.	6 de mayo.	Personal de mantenimiento.	\$100.000
Instalar las redes eléctricas necesarias para esta área.	Instalaciones eléctricas.	Que la zona de entrega quede iluminada y con las tomas necesarias.	Número de instalaciones nuevas.	Del 7 al 9 de mayo.	Electricista.	\$300.000
Instalar los muebles y enseres para la adecuación de una zona de entregas.	Instalaciones de muebles y enseres.	Que el mobiliario quede instalado.		Del 10 al 11 de mayo.	Empleados.	\$0.000
Decorar la zona de	Decoración de la zona de entrega.	Que la zona de entrega	Satisfacción del gerente.	12 de mayo.	Gerente y empleados.	\$400.000

entrega.		quede lista para su utilización.				
Trasportar los residuos dejados por la instalación.	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza. • Transporte de residuos. 	Que el área quede limpia.	Satisfacción del gerente.	13 de mayo.	Personal de mantenimiento.	\$100.000
Capacitar un vendedor para que sea el encargado de la zona de entrega.	Capacitar al vendedor.	Que el vendedor esté capacitado.	Que el vendedor se desempeñe al 100% en la zona de entrega	14 de mayo.	Jefe de recursos humanos.	\$200.000
						\$7.300.000

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3.12 Recomendaciones.

Una vez analizado el área de procesos del servicio al cliente en la empresa “Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S” es importante que tanto empleados como directivos conozcan la importancia de los resultados de este proceso operativo, ya que de ello depende en gran medida el funcionamiento de la empresa, pues los clientes son parte fundamental e importante en el desarrollo de la empresa, ya que si no están conformes es probable que busquen otras opciones y la empresa pueda tener problemas futuros.

7.3 ÁREA DE PROCESOS DE RELACION CON LOS CLIENTES.

7.3.1 CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Actualmente la empresa Depósito y Ferretería San Miguel S.A.S busca mejorar la calidad en la prestación del servicio al cliente; pues se han notado deficiencias en el servicio lo cual produce una baja en las utilidades de la empresa.

Se han analizado diferentes problemas los cuales fueron hallados por medio de las encuestas, matrices, listas de chequeo entre otras; realizados a clientes antiguos y clientes nuevos, en lo cual se pudo notar una deficiencia en el servicio al cliente.

Uno de los problemas que afecta a la prestación del servicio al cual no se le había prestado la importancia e interés adecuado fue “Deficiente manejo en la resolución de las quejas”

Aunque uno de los puntos claves para obtener los resultados del análisis sobre el servicio al cliente fueron las quejas expuestas por los clientes, se pudo notar que aunque estas fueron recibidas solo se quedaron archivadas lo cual afecto la prestación del servicio que se desea brindar como también la pérdida de clientes y más importante aún la credibilidad que por años la empresa había mantenido; frente a los competidores esto se convierte en una gran desventaja pues lo que antes se tenía como una fortaleza y está dentro de las políticas de la empresa hoy día se puede notar que no se cumple.

Existen algunas teorías que respaldan la importancia del servicio al cliente pero son muchas las empresas que lo han empezado a adoptar dentro de sus políticas; dentro de las teorías que se pueden citar en este momento y tal vez una de las más antiguas e importantes dentro

de la administración de empresas y economía moderna es “La Riqueza de Las Naciones” por Adam Smith, en donde encontramos que en algunos capítulos de este libro hace énfasis en ese valor agregado del producto; que en lo que a mi refiere se trata la prestación del buen servicio al cliente, donde el resultado no es más que otro que un cliente satisfecho o en pocas palabras “fidelizar un cliente”.

7.3.2 DIAGNOSTICO.

7.3.3 Encuesta de satisfacción del servicio al cliente.

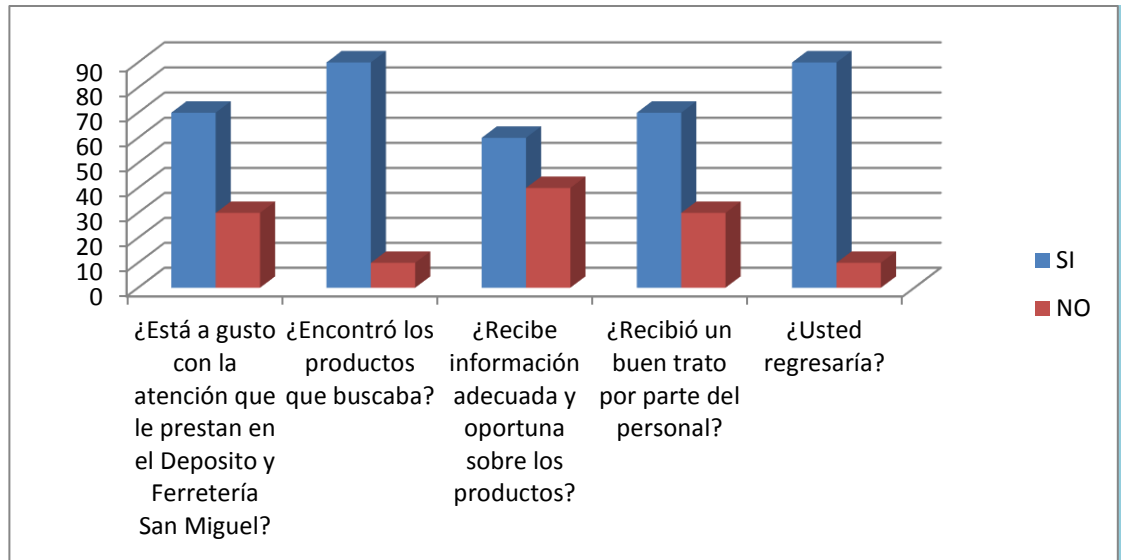
A continuación se presentan algunas preguntas para conocer la prestación de servicio al cliente percibida por el cliente. Conteste según lo crea.

Cuestionario.	SI	NO
¿Está a gusto con la atención que le prestan en el Deposito y Ferretería San Miguel?		
¿Encontró los productos que buscaba?		
¿Recibe información adecuada y oportuna sobre los productos?		
¿Recibió un buen trato por parte del personal?		
¿Usted regresaría?		

La encuesta se realizó a 100 personas donde arrojó los siguientes resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 14. Resultado encuesta satisfacción cliente.



Fuente: Elaboracion propia.

Análisis de la encuesta.

Según la encuesta realizada se puede notar que los clientes si perciben un buen trato por parte de la empresa.

Quejas más frecuentes.

Las quejas se revisaron en el buzón de sugerencias hechas desde enero de 2014, las cuales no habían sido revisadas por parte de la administración y tampoco se buscó solución para ellas ya que la empresa desconocía estas quejas. Estas fueron las que más se presentaron.

- Las quejas no son resueltas.

- Demora en la atención Del servicio.
- Los pedidos no llegan a tiempo (clientes mayoristas)
- El vendedor no conoce bien los productos.

7.3.4 A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

	Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
1	¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				
2	¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
3	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
4	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
5	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
6	¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
7	¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
8	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
9	¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
10	¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
11	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
12	¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
13	¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				

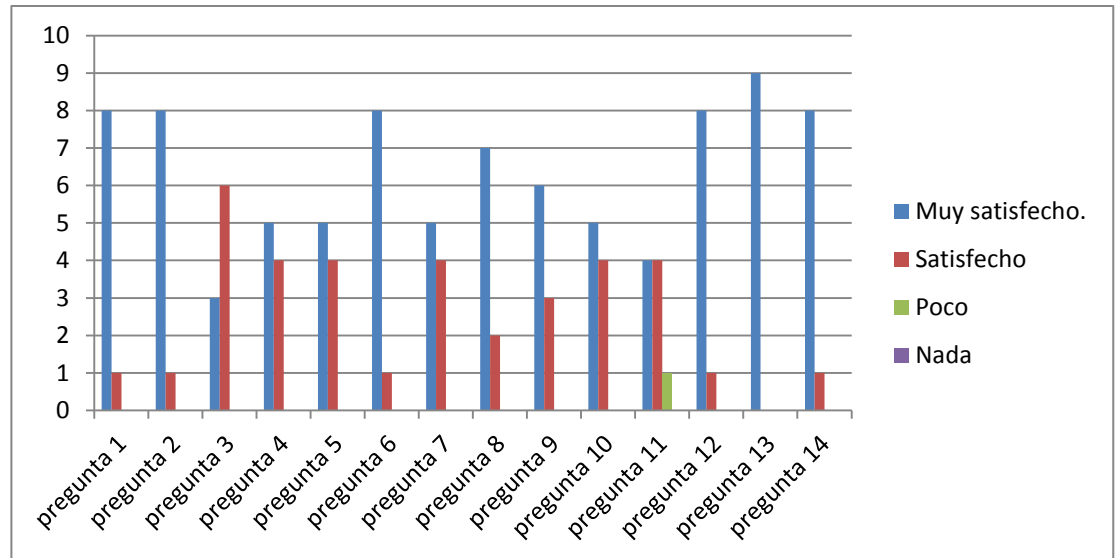
14	La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional				
----	--	--	--	--	--

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones)

De 9 personas (empleados) que realizaron la encuesta estos fueron los resultados de las preguntas.

Fuente: Elaboracion propia.

Grafico 15. Resultado encuesta satisfacción del personal.- Elaboracion propia.



7.3.5 Matriz DOFA- Servicio al cliente.

El analisis DOFA es una herramienta de diagnostico y analisis para la generacion creativa de posibles estrategias a partir de la identificacion de los factores internos y externos de la organizaci3n, dada su actual situacion y contexto.

El nombre es un acronimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El analisis se realiza en dos etapas:

- Elaborar una lista de los factores en cada componente de la matriz.
- En el segundo paso se generan las estrategias y acciones con base en el enfrentamiento por pares de los factores.

Fuente: Universidad Nacional de colombia, Matriz DOFA, consultada [abril de 2015]. Disponible:

http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf

EMPRESA: Depósito y Ferrería San Miguel.	FORTALEZAS Interno	DEBILIDADES Interno
	<ul style="list-style-type: none"> • Buen servicio al cliente. • Buzón de quejas. • Precios bajos. • Horario de atención extendido. • Buena capacitación. • Servicio a domicilio. • Buen clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • No revisar el buzón de quejas. • Los empleados nuevos no conocen todos los productos. • Ampliación de la cartera de productos. • Competencia cercana.
<p>OPORTUNIDADES Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web para los pedidos. • Ampliación de la cartera de clientes. • Existe cultura hacia el buen servicio. • Políticas comerciales. • Ampliación cartera de productos. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer nuevas rutas y horarios de entrega de domicilios. • Capacitación sobre la cartera de productos. • Dar a conocer a los nuevos clientes el portafolio. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear el buzón de quejas vía web. • Capacitación sobre nuevos productos. • En horarios de menos circulación los empleados deben conocer los productos y ubicación.
<p>AMENAZAS Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes. • No revisar el buzón de quejas. • Falta de conocimiento de los empleados sobre la nueva cartera de productos. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar portafolio de servicios a clientes nuevos. • Estar en constante comunicación con los clientes. • Fidelizar al cliente con promociones y precios de calidad. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada producto que llega será dado a conocer a los empleados. • Los empleados deben manejar su cartera de clientes y hacerse cargo de actualizarlos sobre los productos.

Fuente: Elaboracion propia.

- **Análisis de la matriz DOFA.**

Como se puede observar son muchas las fortalezas que tiene la empresa en cuanto al servicio al cliente se refiere, pero de igual manera una debilidad que también es una amenaza es la falta de revisión de quejas, por lo cual se deduce que las quejas no están siendo atendidas.

7.3.6 Matriz EFI- Servicio al cliente.

FORTALEZAS.	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Hay políticas del área comercial.	0.09	4	0.36
La organización tiene definidos sus principios y valores.	0.07	3	0.21
Manual de procesos.	0.06	4	0.24
Hay buena comunicación.	0.05	3	0.15
Buen clima organizacional.	0.04	3	0.12
El gerente tiene contacto directo con el vendedor.	0.06	4	0.24
Trabajo en equipo.	0.06	4	0.24
Capacitación del vendedor.	0.06	4	0.24
Funciones y objetivos dirigidos hacia la excelencia.	0.05	4	0.2
Evaluación de personal.	0.06	3	0.18
Facturación.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES.			0
Faltan políticas para la resolución de quejas.	0.1	1	0.1
Objetivos del área comercial mal definidos.	0.06	1	0.06
No hay seguimiento a los vendedores.	0.06	2	0.12
No hay metas fijadas hacia los vendedores sobre un número de clientes o mínimo de ventas.	0.08	1	0.08
No hay integración de departamentos.	0.05	2	0.1
SUBTOTAL.			
TOTAL.	1.0		2.79

Fuente: Elaboracion propia.

7.3.7 Lista de chequeo.

DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S		
EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.		
LISTAS DE CHEQUEO.		
	SI	NO
1. ¿Reconoce las necesidades de los clientes?	X	
2. ¿Los vendedores conocen los productos?		X
3. ¿Atienden rápida y oportunamente?	X	
4. ¿El vendedor es cordial al prestar el servicio?	X	
5. ¿Los productos se entregan de manera inmediata?		X
6. ¿El vendedor tiene en cuenta la opinión del cliente?	X	
7. ¿El vendedor asesora bien al cliente de acuerdo a las necesidades de este?	X	
8. ¿El producto que se ofrece cumple con las expectativas del cliente?	X	
9. ¿Se tienen lineamientos para la resolución de quejas y reclamos?		X
10. ¿Se tiene establecido un tiempo de respuesta para la resolución de quejas?		X
11. ¿Se divulgan las sugerencias de los clientes dentro de la organización?		X
12. ¿Se hace seguimiento de las quejas recibidas?		X
13. ¿Se le ha informado a los clientes Como pueden poner una queja y hacerle seguimiento?		X

14. ¿Se cuenta con algún control para saber las quejas presentadas y el número de incidencias?		X
15. ¿Se ha establecido un proceso para cada caso de queja?		X

Fuente: Elaboracion propia.

Análisis y resultados.

Se realizó una encuesta para conocer la satisfacción del servicio al cliente en la empresa Deposito y Ferretería San Miguel, con una muestra de cien personas las cuales respondieron de manera voluntaria cinco preguntas las cuales nos arrojan un resultado no muy satisfactorio pues aunque el promedio de respuestas positivas frente a las respuestas negativas es alto, la compañía no necesita presentar resultados negativos pues eso afecta la prestación del buen servicio y los resultados económicos; por otro lado se abrió la urna de quejas la cual no se había abierto desde el año pasado, se establecieron las quejas más frecuentes en donde la principal queja de los clientes es “ las quejas no son resueltas” paradójicamente esta queja es la más popular lo cual representa un problema grave para la compañía, pues a pesar de las muchas actividades que se han realizado para no cometer errores, se está cometiendo la que más afecta la calidad del servicio pues el cliente no se siente satisfecho respecto al tema de resolución de las quejas es decir no se siente escuchado.

Dentro del análisis realizado también se elaboró una encuesta para medir la satisfacción del empleado dentro de la compañía, se pudo notar que los empleados

están satisfechos dentro de la compañía lo cual es bueno pues esto quiere decir que los empleados se esforzaran por remediar los problemas que se presenten en la empresa y también nos garantiza la fidelización del empleado como también una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Adherido a esto se realizaron la matriz DOFA y la matriz EFI, las cuales nos sirven de herramientas para medir las fortalezas dentro de la compañía pero en base al servicio al cliente, claramente se puede notar que la empresa goza de muchas fortalezas al igual que oportunidades, pero como anteriormente se notó la resolución de las quejas es un problema que está afectando claramente la consecución de los objetivos propuestos, pues esto significa a largo plazo una pérdida de clientes notable por el simple hecho de no corresponder las solicitudes que ellos exponen, en la lista de chequeo nos arroja el mismo resultado siendo el problema principal “deficiencia en la resolución de las quejas”.

7.3.8 Planteamiento del Problema a solucionar.

Conforme al análisis realizado, la situación actual de la compañía es buena; pero se encontró un problema que incide en la prestación de un buen servicio “Deficiente manejo en la resolución de quejas.

7.3.9 Marco Referencial.

- El concepto de servicio al cliente desde el punto de vista de Jacques Horovitz se basa en la calidad, servicio, estrategia de servicio, medir, controlar y fidelizar al cliente.

Para Jacques Horovitz el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y reputación.

Fuente: Horovitz Jacques, (1995) “LA CALIDAD EN EL SERVICIO: A LA CONQUISTA DEL CLIENTE”, Editorial: Mc Graw Hill interamericana.

en el capítulo 1 nos habla sobre calidad y servicio y sus definiciones, las cuales se plantearan a continuación:

“Servicio de productos: Tiene dos componentes.

- Grado de despreocupación: El comprador del producto valora precio, rendimiento técnico, costo, esfuerzos, tiempo y dinero.

- Valor añadido: Valor que el proveedor añade al rendimiento técnico; incluye ayuda para problemas, apoyo financiero, apoyo posventa, rapidez o flexibilidad”

Con esto se puede analizar la importancia que tiene el servicio al cliente en todas las empresas, la falta de resolución de quejas expuestas por los clientes hace que el servicio sea deficiente, es por ello que actualmente las empresas buscan la calidad en el servicio al cliente para así llegar a ser más competitivos.

- **Gutierrez Pulido, H (1997) CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD, Tercera edición, McGRAW-HILL/interamericana Editores, SA de CV . Consultado: [abril de 2015) Pagina web: <http://es.scribd.com/doc/173685817/Calidad-Total-y-Productividad#scribd>**

Uno de los 14 principios y que tiene relevancia dentro de este análisis es:

Principio 1. “Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio”

“Tal vez las dos razones más importantes para el éxito de un programa de mejora sea la constancia o la perseverancia con la que se haga y la claridad que se tenga sobre el propósito y los objetivos que se persiguen”

Con este principio podemos establecer que debemos ser constantes en la prestación del servicio al cliente, es decir no dejar pasar nada sobre las críticas que ellos nos realizan, es por ello que dentro del proceso de solución se escogió la intranet pues esto nos permite estar en más contacto con ellos y ser perseverantes en ofrecer un servicio al cliente 10.

- Fuente: Theo Institute. Autores y consultores claves, comportamiento y desarrollo organizacional, consultado: [abril de 2015], disponible en:
<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/180-peters-thomas-j.html>

Tom Peters – como todo consultor dedicado al mundo corporativo en gran escala – estaba interesado en identificar aquellas variables y componentes claves que caracterizan y diferencian a las empresas exitosas de aquellas que dejan de serlo, en el tiempo.

Entre ellas tenemos una que aplica a los que queremos mostrar en este apartado de la investigación.

“Citan que las empresas no delegan sino más bien centralizan en la cúspide los valores organizacionales y la distribución de los mismos se hace de arriba hacia abajo”. Dentro de los valores y lo que no puede dejarse en manos de otros podemos citar a:

1. La atención y el servicio hacia el Cliente
2. Calidad del producto y / o servicio
3. Confiabilidad en el producto y / o servicio
4. Iniciar acciones
5. Constante comunicación de tipo informal
6. Feedback casi inmediato

Como se puede apreciar para Tom Peters el servicio al cliente es una clave para ser una empresa exitosa.

7.3.10 DEFINICION DEL PROBLEMA Y PROPUESTAS DE SOLUCION.

Problema: En base en la problemática encontrada en el área del servicio al cliente se puede establecer que el problema principal es el “Deficiente manejo de las quejas”, con lo cual se plantean a continuación algunas alternativas de solución

ALTERNATIVAS DE SOLUCION.		
Alternativa.	Ventajas.	Desventajas.
<p>CRM. “La administración de las relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia de negocios para seleccionar y manejar las relaciones más valiosas con los clientes. (CRM) requiere de una filosofía de negocio y una cultura centrada en el cliente para apoyar servicios efectivos de mercadeo, ventas y servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La principal ventaja que trae la implementación de la Gestión de las Relaciones con los Clientes en una empresa es el aumento de la información que esta posee de sus actuales y potenciales clientes, lo que permite direccionar la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida. • aumento de las ventas y la reducción del ciclo de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados costos, tanto en términos de recursos económicos como así también humanos • Riesgo de invadir la privacidad del cliente y exponerlo a situaciones indeseadas.
<p>Implantar una cultura empowerment. A través de esta herramienta de "empoderamiento", la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se impulsa la autoestima y la confianza • El personal participa en la toma de decisiones • Se puede medir el rendimiento de los empleados • El trabajo se convierte en un reto, no en una carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria. • La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o falta de confianza en sus subordinados.

<p>los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos • Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • La delegación de tareas sin justificación.
<p>Instalar una intranet. Es una red informática que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización. Este término se utiliza en contraste con Extranet, una red entre las organizaciones, y en su lugar se refiere a una red dentro de una organización. A veces, el término se refiere únicamente a la organización interna del sitio web, pero puede ser una parte más extensa de la infraestructura de tecnología de la información de la organización, y puede estar compuesta de varias redes de área local. El objetivo es organizar el escritorio de cada individuo con mínimo costo, tiempo y esfuerzo para ser más productivo, rentable, oportuno y competitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costes asequible, tanto de su puesta en marcha como de uso. • Fácil adaptación y configuración a la infraestructura tecnológica de la organización, así como gestión y manipulación. • Disponible en todas las plataformas informáticas. • Adaptación a las necesidades de diferentes niveles: empresa, departamento, área de negocio, etc. • Centraliza el acceso a la información actualizada de la organización, al mismo tiempo que puede servir para organizar y acceder a la información de la competencia dispuesta en internet. • Sencilla integración de multimedia. • Posibilidad de integración con las bases de datos internas de la organización. • Rápida formación del personal. • Acceso a internet, tanto al exterior, como al interior, por parte de usuarios registrados con 	<ul style="list-style-type: none"> • Las intranets son redes expuestas a notables riesgos de seguridad. • Si la información no se gestiona bien puede ser un fracaso.

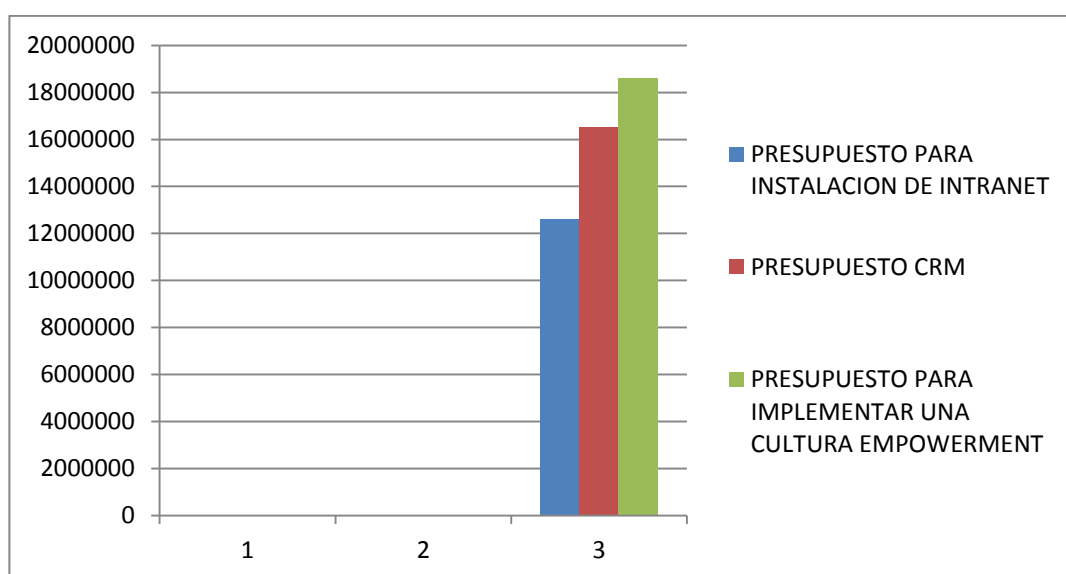
	control de acceso. <ul style="list-style-type: none">• Utilización de estándares públicos y abiertos, independientes de empresas externas, como pueda ser TCP/IP o HTML.	
--	--	--

Fuente: Elaboracion propia.

DEPOSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S PRESUPUESTO CMR, EMPOWERMENT, INTRANET.	
PRESUPUESTO PARA INSTALACION DE INTRANET	\$12,620,000.00
PRESUPUESTO CRM	\$16,520,000.00
PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR UNA CULTURA EMPOWERMENT	\$18,620,000.00

Fuente: Elaboracion propia.

Gráfico 15. Presupuestos de propuestas de solución.



Fuente: Elaboracion propia.

La grafica anterior nos indica el monto el cual se debe invertir en las posibles propuestas de solución para el problema encontrado en el servicio al cliente referente al deficiente manejo a la resolución de quejas, como se puede notar el presupuesto más alto es la implementación de una cultura empowerment pues aquí se debe contratar un Outsourcing para que realice el estudio y cambio correspondiente en los diferentes áreas de la empresa, además de esto se requiere de bastante tiempo para que el personal se acople y el costo es muy alto para una

empresa tan pequeña como lo es esta, la siguiente propuesta es CMR la cual también tiene un presupuesto muy alto para una empresa tan pequeña, aunque tiene muchas cosas favorables entre ellas que se basa en la relación con los clientes no es una solución apropiada pues el problema básicamente es que la empresa no sabe manejar las quejas expuestas, además es un proceso largo; por otra parte tenemos el presupuesto más bajo el cual es la instalación de una intranet en la empresa, además de ser el presupuesto más bajo también es la solución que más se acomoda a los resultados que queremos lograr pues el tiempo requerido para que los empleados estén capacitados es muy corto, es de fácil acceso y de esta manera tanto empleados, clientes y parte administrativa conocerán las quejas, se le dará un seguimiento que el cliente puede verificar, además que la relación con el cliente mejoraría pues se tendría una base de datos para de esta manera lograr su fidelidad con la compañía.

7.3.11 Matriz de selección.

Objetivo.

Seleccionar la alternativa más adecuada para la solución del problema encontrado en el servicio al cliente “Deficiente manejo de las quejas”.

Alternativas.

- CRM.
- Cultura empowerment.
- Intranet.

Criterios de evaluación.

- Costos.
- Tiempo de respuesta.

Escala de valoración.

Factor.	Nivel	Calificación
Costo.	Bajo: de 0 a 10.000.000	5
	Medio: de 10.000.001 a 20.000.000	3
	Alto: de 20.000.001 e adelante.	1
Tiempo de respuesta.	Bajo: de 1 a 6 meses.	5
	Medio: 7 meses a 12 meses.	3
	Alto: de 12 meses en adelante.	1

Matriz de selección.

ALTERNATIV A	NIVELES DE INFLUENCIA.						PONDERACIO N
	COSTO			TIEMPO			
	BAJ O	MEDI O	ALT O	BAJ O	MEDI O	ALT O	
1		3				1	4
2		3			3		6
3		3		5			8

Fuente: creación propia.

Según el análisis realizado podemos evidenciar que la propuesta de solución más oportuna es la implementación de una intranet en la empresa.

7.3.12 Solución seleccionada.

7.3.12.1 Presupuesto de solución seleccionada.

DEPOSITO Y FERRETERIA SAN MIGUEL S.A.S PRESUPUESTO PARA INSTALACION DE INTRANET	
Servicios profesionales.	\$800,000.00
Capacitación.	\$1,200,000.00
Soporte técnico.	\$500,000.00
Instalación de red.	\$2,500,000.00
Acceso a internet.	\$120,000.00
Licencias.	\$300,000.00
Adquisición equipos y materiales tecnología.	\$4,000,000.00
Mobiliario.	\$2,000,000.00
Página web y dominio.	\$700,000.00
Otros	\$500,000.00
TOTAL.	\$12,620,000.00

Fuente: Elaboracion propia.

Análisis del presupuesto.

El presupuesto de la propuesta de solución se realizó mediante una cotización de la empresa “AL CONNECTION” para la instalación de una intranet, la cotización fue por un valor de \$6.620.000 donde se especifican los costos dados.

- Servicios profesionales: los cuales incluye el diseño de la intranet según las necesidades de la empresa, la página web y su dominio, en el presupuesto se encuentran por separado para especificar el valor de cada uno.
- Capacitación: este cobro se realiza ya que la intranet debe saber manipularse, la capacitación se brinda al personal de la compañía que tendrá acceso a esta página; la capacitación se realizara antes de implementar la página web y al momento de la instalación para ver su funcionalidad.
- Acceso a internet: este pago está estipulado dentro del presupuesto pero solo corresponde a un mes de conexión mientras realizan la intranet y verifican el funcionamiento, luego de instalada el pago corre por cuenta de la empresa contratante del servicio.

Los gastos estipulados anteriormente corresponden a la cotización recibida por la empresa “AL CONNECTION”.

Los siguientes gastos van dentro del presupuesto pero deben ser asumidos por la empresa.

- Muebles, enseres, equipos y materiales tecnológicos: Se deben comprar algunos computadores y muebles para dejar un punto para la conexión de la intranet.

7.3.12.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Misión.

Somos una empresa dedicada a la venta y comercialización de productos de ferretería y construcción, enfocándonos en la satisfacción de nuestros clientes, prestando el mejor servicio, precio y calidad.

Visión.

Para el año 2017 ser una empresa comprometida con el desarrollo y calidad de nuestros productos al servicio de nuestros clientes, con un portafolio más amplio y una sucursal virtual para el acceso y compra de nuestros productos con más rapidez y facilidad. No importa el lugar donde se encuentre nuestro cliente.

Valores

- **Integridad:** actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- **Respeto por las personas:** damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias. .
- **Actitud de servicio:** somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- **Orientación al cliente:** construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.

- **Actitud positiva:** disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- **Confianza:** generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.
- **El cliente es primero:** Actuamos de manera inmediata para satisfacer a nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** Somos generadores de un ambiente de ayuda y compromiso para la prestación de un mejor servicio ágil y oportuno.

Estrategia de la organización.

La empresa “Depósito y Ferretería San Miguel S.A.S” la cual se dedica a la venta y comercialización de productos del área de construcción, ha formulado las siguientes estrategias:

- Incursionar en el mercado de venta on line.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- competir en base a costos ofreciendo los productos al menor precio del mercado.
- Enfoque de nuevos mercados.
- Crecimiento en ventas respecto al año anterior.
- Aumento en la cartera de clientes nuevos.

Cuadro De Mando Integral. (Servicio al cliente.)

PERSPECTIVA	OBJETIVO.	INDICADOR.	META.	DESARROLLO.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar captación de clientes. • Aumentar ingreso de la empresa. • Aumentar las ganancias que permitan el crecimiento de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes nuevos. • Porcentaje de variación en los ingresos. • Margen de utilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta en un 30%. • Subir un 10% • Aumentar las ganancias para el año 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen servicio al cliente. • Aumento de portafolio de clientes. • Captación de nuevos clientes. • Enviar portafolio de servicios a diferentes empresas. • Creación de una página web. • Vendedores externos
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad del cliente antiguo. • Maximizar el nivel de servicio al cliente. • Precios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de compras realizadas. • Número de clientes atendidos por el empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener/subir la cartera actual. • Atención de clientes en 100% • Mantener el precio más bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar ofreciendo los precios más bajos. • Contratos con proveedores confiables.

	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver de manera oportuna las quejas presentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor precio ofrecido. • Número de quejas expuestas número de queja resueltas. 	del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de cambios. • Prestación de servicio rápido y oportuno. • Implantación de una intranet.
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear principios y niveles de calidad. • Detectar necesidades de los clientes. • Calidad del servicio. • Ofrecer un servicio con calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quejas y reclamos recibidos. • Número de clientes nuevos. • Resultados de las encuestas. • Número de quejas recibidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar o eliminar el número de quejas y reclamos. • Mantener/subir la cartera actual. • Ofrecer un buen servicio ágil y oportuno. • Resolver de manera rápida y oportuna las quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos. • Divulgación de los valores de la empresa. • Políticas de calidad. • Encuestas de satisfacción de clientes. • Ventas online. • poner en práctica el manual de funciones.
Formación y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer incentivos para empleados. • Contratación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfacción del empleado. • Número de 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizar al empleado. • Contratación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación. • Contratación oportuna de

	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar y seleccionar el personal idóneo. • Capacitación de los empleados. • Implementar una intranet. 	<p>empleados nuevos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del empleado recién contratado. • Retención del capital humano. • Número de cursos impartidos. • Capacitación de los empleados. 	<p>ajustado al presupuesto de la empresa y necesidades de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados tengan las mismas capacidades según los cursos y programas impartidos. 	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de empleados que se ajusten al perfil. • Compensaciones a empleados.
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

7.3.12.3 PLAN DE ACCION.

Empresa: DEPOSITO Y FERRETERÍA SAN MIGUEL S.A.S			Localización: COTA- CUNDINAMARCA		
Problema: Deficiente manejo en la resolución de las quejas					
Alternativa de Solución: Instalación de una intranet.					
Objetivo General: Instalar una intranet para tener un orden y seguimiento sobre las quejas de los clientes y darles pronta solución.					
Objetivo	Actividad	Meta	Cronograma	Responsable	Recursos
Contratar personal idóneo para la creación e instalación de la intranet y pagina web.	Contratación de personal.	Contratación de personal idóneo.	Del 1 al 5 de septiembre.	Jefe de recursos humanos y gerente general.	\$1.500.000
Diseñar la intranet de acuerdo a las necesidades de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Listado de principales necesidades. Diseño de intranet. 	Que la intranet se ajuste a las necesidades de la administración clientes y empleados.	Del 8 al 19 de septiembre.	Gerente general.	\$2.500.000
Comprar los equipos de cómputo y materiales tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> Compra de equipos. 	Comprar los equipos de acuerdo al	Del 22 al 24 de septiembre.	Gerente general.	\$4.000.000

		presupuesto.			
Comprar mobiliario requerido para manejar la intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar mobiliario. 	Comprar mobiliario de acuerdo al presupuesto.	Del 25 al 26 de septiembre.	Gerente general.	\$2.000.000
Obtener licencias para utilización de la intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de licencias para utilización de software. 	Obtener licencias.	29 de septiembre.	Gerente general.	\$300.000
Instalar la red en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de red. • Ponerla en funcionamiento. 	Instalar la red.	29 de septiembre.	Gerente general.	
Contratar servicios de internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar servicio de internet. 	Escoger el servicio que se ajuste a las necesidades de la empresa	25 de septiembre.	Gerente general.	
Instalar servicio de internet para tener un adecuado funcionamiento de la intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar servicio de internet. 	Internet en funcionamiento .	26 de septiembre.	Gerente general.	\$120.000
Capacitar los empleados para el correcto manejo de la intranet.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones. 	Que los empleados estén	Del 29 de septiembre al 3 de	Servicios contratados inicialmente	\$1.200.000

	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a las capacitaciones. 	capacitados para el buen uso de la intranet.	octubre.	.	
Poner en marcha el funcionamiento de la intranet.	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar la intranet para su uso. 	Intranet en funcionamiento.	4 de octubre en adelante.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente general. Servicios contratados inicialmente. 	
Realizar el soporte técnico para valorar el funcionamiento de la intranet.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el funcionamiento de la intranet. 	Intranet funcionando bien.	Del 6 al 10 de octubre.	Servicios contratados inicialmente.	\$500.000
Otros.	<ul style="list-style-type: none"> 				\$500.000
TOTAL					\$12.620.000

Fuente: Elaboracion propia.

7.3.12.4 IMPACTO.

Con la puesta en marcha de la posible solución se esperan impactos positivos, empezando con la resolución de las quejas expuestas por los clientes, con la intranet se tendrá la posibilidad no solo de estar más en contacto con los clientes sino también de saber qué cosas podemos mejorar y llevar un control sobre las quejas que ellos expongan y de igual manera darles un seguimiento y pronta solución; así como también ellos sabrán en que parte del proceso se encuentran las quejas que realizaron, la idea de este método es mejorar la prestación del servicio al cliente acorde a la filosofía de la empresa y que los clientes se fidelicen mediante la comunicación constante; es importante anotar la importancia que tiene esto sobre los resultados de la compañía, pues en base a esto se espera que los clientes se sientan a gusto y sigan utilizando los servicios de la compañía Deposito y Ferretería San Miguel S.A.S.

8 Conclusiones.

Es importante concluir que con la realización del trabajo pude obtener mejores conocimientos que tienen que ver con todo el funcionamiento de una compañía con el análisis realizado se pudieron conocer muchas falencias dentro de la compañía en sus diferentes áreas y de igual manera se establecieron algunas posibles soluciones para corregir los problemas encontrados.

Fue una difícil tarea ya que la empresa no contaba en su parte organizacional con nada, pues tuve que crear desde la misión y visión en adelante para así poder realizar el análisis correspondiente, aunque esto me sirvió pues pude obtener un mejor conocimiento sobre el manejo de la compañía.

Dentro del trabajo realizado se manejaron algunas herramientas administrativas que me fueron muy útiles a la hora de analizar la organización, pues pude apreciar los puntos de vista tanto de los empleados como de los clientes y así mismo pude crearme mi propio concepto sobre lo que pasaba en la compañía y tomar mis propias decisiones, estas herramientas son de gran utilidad pues se pueden utilizar dependiendo de las necesidades de la compañía.

Como aporte final puedo concluir que el trabajo es muy enriquecedor ya que de una u otra manera adquiero los conocimientos y experiencia necesaria para ejercer la carrera que hoy día estoy estudiando.

9 BIBLIOGRAFIA.

- Bertabp (21 de enero de 2012), Area commercial, consultada en(mayo de 2015).
Disponible en: <http://www.ferreteriamamut.com/mision-y-vision.html>
- Blogspot, (19 de mayo de 2011).Cuello de Botella, consultado (abril de 2015). Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Intranet>
- Clrark, W (1 de mayo de 2012). Como construir una matriz BCG, consulta [abril 2015]. Disponible en: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Contraloria,(3 de octubre de 2010),Flujograma, Consultado (mayo de 2015).
Disponible en: <http://186.116.129.25/cdisc/documentos/41.pdf>
- Dominguez, E (22 de marzo de 2011), ejemplo mapa de procesos, Consultado (abril de 2015). Disponible en: <http://www.slideshare.net/edialberto/ejemplos-mapa-de-procesos>
- Edisurfex (4 de diciembre de 2009). Empowerment, consultado (abril de 2015). Disponible en: <http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/crm/>
- Espinosa, S (20 de febrero de 2009), Mapa de procesos, Consultado (abril de 2015),Disponible en: <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>
- Estudio de Tiempos y Movimientos, Taylor. Tomado del libro Estudios de Tiempos y Movimientos, para la manufactura ágil, Segunda edición, Fred E. Meyers., disponible en:
<https://books.google.com.co/books?id=cr3WTuK8mn0C&pg=PA10&lpg=PA10&q=estudio+de+movimientos+Taylor+->

[pdf&source=bl&ots=acLqjIxM4s&sig=pVJdOOccdMz-tfS-](#)

[LD9T1b5nW18&hl=es&sa=X&ei=WCttVaWnL4risATaiCIBA&ved=0CCkQ6AE](#)

[wAg#v=onepage&q=estudio%20de%20movimientos%20Taylor%20-pdf&f=false](#)

- Gerencia de negocios (2010). CMR, consulta web (abril de 2015). Disponible en: <http://www.ehowenespanol.com/construir-matriz-bcg-como-52272/>
- **Gutierrez Pulido, H (1997) CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD, Tercera edición, McGRAW-HILL/interamericana Editores, SA de CV . Consultado: [abril de 2015) Pagina web: <http://es.scribd.com/doc/173685817/Calidad-Total-y-Productividad#scribd>**
- Importancia de brindar un buen servicio al cliente, consulta web [abril 2015] disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>
- Jparra,(7 de Agosto de 2011),Organizacion, direccion y control, consultado en: (mayo de 2015), disponible en: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- La riqueza de las naciones, consulta web [abril de 2015] disponibles en: <http://www.elortiba.org/smith.html>
- Listas de chequeo, consulta web [abril 2015] disponible en: <http://www.crecenegocios.com/la-importancia-de-brindar-un-buen-servicio-al-cliente/>
- Matriz DOFA. Consulta web [abril de 2015]. Disponible en: [http://www.cucuta-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/32363133353336366335333464633762/Formato de pautas y criterios 2. pdf](http://www.cucuta-nortedesantander.gov.co/apc-aa-files/32363133353336366335333464633762/Formato%20de%20pautas%20y%20criterios%202.pdf)
- Mejia,J (3 de septiembre de 2010), Flujograma integrado, consultado(mayo de 2015). Disponible en: <http://imposingquality.blogspot.com/2010/09/flujograma-integrado-de-compras-y.html>
- Muñiz, R (2015), La atención al cliente, consultado (mayo de 2015). Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm>

- Parra Gonzalez, R (2003), Descripción de procesos, consultado (mayo de 20015).
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos37/procesadora-frutas/procesadora-frutas4.shtml>
- Perez Gosende, P; Dieguz Matellan, E; Figueroa Gomez,O; (2006), Distribucion en planta, consultado en (mayo de 2015), disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos65/resolucion-distribucion-planta/resolucion-distribucion-planta2.shtml>
- Planeación estratégica [6 de febrero 2009]. Matriz EFE-EFI, ultima consulta [abril 2015]. Disponible en:
http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Ejemplo_Matriz_DOFA.htm
- Rincon del vago,(1998), Agrupación de trabajo, consultado (mayo de 2015).
Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/disenio-de-superestructura.html>
- Scappini,G (4,octubre de 2011) Servicio al cliente, fecha de consulta [abril de 2015] disponible en: <http://es.slideshare.net/GuilleScappini/de-servicio-al-cliente-a-fantstica-atencin>
- Segura, R (26 de abril de 2016), Cuello de botella, Consultado (abril de 2011).
Disponible en: <http://nueva-inspiracion.blogspot.com/2011/05/cuello-de-botella-orientada.html?m=1>
- Servicio al cliente, consulta web [abril de 2015]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente
- slideshare. Customer Experience Impact Repor, (9 octubre de 2010), sitio web: <http://es.slideshare.net/RightNow/2010-customer-experience-impact>, consultado [abril de 2015]
- Theo Institute. Autores y consultores claves, comportamiento y desarrollo organizacional, consultado: [abril de 2015], disponible en:

<http://www.theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/180-peters-thomas-j.html>

- Universidad Nacional de Colombia, Matriz DOFA, consultada [abril de 2015].

Disponible:

http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_D_OFA.pdf

- Wikipedia,(2015), comunicacion organizacional, consultada en (mayo de 2015), disponible en: <http://www.slideshare.net/bertabp/rea-comercial-marketing-11192035>
- Wikipedia(modificado 30 de enero de 2016), consultado(abril de 2015).Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuello_de_botella
- Wikipedia(modificado 2015), Intranet, consultada (abril de 2015). Disponible en: <http://es.slideshare.net/edisurferx/autoridad-vs-empowerment>

LIBROS CONSULTADOS.

- Gallardo Hernandez, JR ; Administracion estrategica,(2012), Mexico. Alfaomega grupo editor
- Horovitz Jacques, (1995) “LA CALIDAD EN EL SERVICIO: A LA CONQUISTA DEL CLIENTE”, Editorial: Mc Graw Hill interamericana.
- Mantilla S,A; Control Interno- Estructura conceptual integrada., Eco ediciones.
- Porter M. (1985) Ventaja competitiva. Madrid: Piramide.

10. ANEXOS.

Se anexan algunas encuestas realizadas.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

a. CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional				

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) _____

b. DESCRIPCION DE CARGOS.

DESCRIPCION DE CARGOS.

Manual de Funciones.

Pa í s: Colombia

Área/Divisi ó n: Almac é n y despacho

Convenio/Contrato: T é rmino indefinido

Fecha de elaboración.

Día/Mes/año

15/03/ 2014

Título del Cargo: Vendedor

Especialidad (si aplica) NA

Titulo Cargo superior inmediato: Jefe de recursos humanos

1. Misi ó n del cargo

Brindar un servicio personalizado y asesor í a a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, adem á s de estar en comunicaci ó n continua para ofrecerle la entera satisfacci ó n de sus necesidades cumpliendo con las metas de la empresa.

2. Dimensiones o Responsabilidades

- Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos, y otros de relevancia
- Mantener y retener a los clientes.
- Prospectar nuevos clientes.
- Conocer los productos de la empresa.
- Brindar un excelente servicio a sus clientes.
- Administrar eficientemente la cartera.

2.1. No. de Personas

Directas: _____

2.2. No. de Personas

Totales: _____

3. Problemáticas del Cargo

- Desconocimiento de los productos ofrecidos en la empresa.
- Bajo desempeño

4. Naturaleza de la Responsabilidad

4.1. Decisiones Esperadas	4.2. Recomendaciones Esperadas
Brindar la asesoría correspondiente a los clientes.	Comunicar a tiempo a la empresa las quejas, reclamos y/o sugerencias presentadas por los clientes.

5. Relaciones de Trabajo

5.1. Internas	5.2. Externas
<ul style="list-style-type: none">• Vendedores.• Jefe de recursos humanos.• Gerente general.	<ul style="list-style-type: none">• Clientes.• Proveedores

6. Entorno.

Condiciones Ambientales: El trabajo se realiza en un punto de venta, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

Riesgos Físicos: Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc

7. Organigrama



8. Perfil del Colaborador

8.1. Conocimiento y experiencia.

Formación Básica: Bachiller Académico.

Formación Complementaria: NA

Experiencia previa: 1 Año en ventas

Periodo adaptación: 3 meses

Idiomas: NA

8.2. Requisitos del cargo.

Sexo: Masculino/femenino Edad: De 18 a 35 Estado civil: NA
Estatura: NA Contextura física: Media

8.3. Habilidades y aspectos de personalidad.

Proactivo, pasión por las ventas, empatía, disponibilidad, puntual, comprometido y recursivo.

8.4. Naturaleza del trabajo.

Esfuerzo físico: De pie
Tipo de trabajo: Creativo y recursivo
Condiciones ambientales: Oficina
Campo de actividad: Bodega y punto de venta.
Disponibilidad para trabajar por turnos o fuera del horario de trabajo:
Si
Otras informaciones adicionales: Honradez, comunicación y negociación

8.5. Información adicional.

Firmas en conformidad Con poderes internos y externos.

Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido:		
Fecha:		

c. Cuestionario Satisfacción de personal.

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		X		
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?		X		
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?		X		
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?		X		
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?		X		
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	X			
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?		X		
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?		X		
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) que den condiciones

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Questionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	X			
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	X			
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	X			
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	X			
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	X			
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	X			
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) _____

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Questionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		X		
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	X			
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	X			
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	X			
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?		X		
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	X			
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) _____

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		X		
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?		X		
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?		X		
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	X			
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?		X		
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?		X		
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) _____

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	X			
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?		X		
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?		X		
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	X			
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?		X		
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) _____

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		X		
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	X			
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?		X		
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?		X		
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		X		
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?		X		
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?		X		
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?			X	
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional		X		

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) _____

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?		X		
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	X			
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?		X		
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	X			
¿Cómo califica su relación con los compañeros?		X		
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	X			
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		X		
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?		X		
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	X			
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) PAR COMISIONES.

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		X		
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?		X		
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	X			
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	X			
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	X			
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?		X		
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) Den comisiones.

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		X		
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	X			
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	X			
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	X			
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?		X		
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	X			
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?		X		
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?	X			
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional	X			

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) Darnos comisiones.

Anexos.

A continuación se presentan algunas preguntas para conocer el clima organizacional de la empresa. Conteste según lo crea con la siguiente escala de valores.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION PERSONAL.

Cuestionario.	Muy satisfecho.	Satisfecho	Poco	Nada
¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?	X			
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	X			
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?	X			
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	X			
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?	X			
¿Cómo califica su relación con los compañeros?	X			
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?		X		
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	X			
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	X			
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?	X			
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?	X			
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?		X		
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?	X			
La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional		X		

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones) que no den Comisura

