

Propuesta para el Desarrollo de un Plan de Estrategia Administrativa en el Área de
Atención al Cliente en la Empresa Fabrirespuestos para la Industria S.A.S.

Johan Sebastián Fierro Castellanos

Universidad Santo Tomás

Nota del Autor

Johan Sebastián Fierro Castellanos, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás.

La correspondencia en relación con esta investigación debe dirigirse a Johan Sebastián Fierro Castellanos, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia, Carrera 10 # 72 - 50

e-mail: johanfierro@ustadistancia.edu.co

Propuesta para el Desarrollo de un Plan de Estrategia Administrativa en el Área de
Atención al Cliente en la Empresa Fabrirespuestos para la Industria S.A.S.

Johan Sebastián Fierro Castellanos

Asesor:

Mg. Diego Antonio Sierra Garavito

Universidad Santo Tomas.

Nota del Autor

Johan Sebastián Fierro Castellanos, Administración de Empresas, Vicerrectoría
Abierta y a Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás.

Tesis para Optar por el Título de:

Administrador

La correspondencia en relación con esta investigación debe dirigirse a Johan
Sebastián Fierro Castellanos, Administración de Empresas, Vicerrectoría Abierta y a
Distancia, Centro de Atención Universitario, Universidad Santo Tomás, Bogotá,
Colombia, Carrera 10 # 72 – 50.

e-mail: johanfierro@ustadistancia.edu.co

Nota de Aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Noviembre de 2018

Dedicatoria

Dedicado a Dios por darme la bendición de permitirme haber realizado toda la carrera universitaria con salud, trabajo y tener a mi familia a mi lado apoyándome.

También es dedicado este trabajo a mi familia por apoyarme durante toda mi carrera profesional, por enseñarme a ser responsable y tener disciplina en todas mis actividades diarias.

A los profesores que con su paciencia y apoyo me enseñaron durante todo el lapso sus conocimientos y crecer como persona.

Agradecimientos

A Dios por permitirme dar la oportunidad de darme la bendición de estudiar esta excelente universidad.

Bogotá, OCTUBRE 01 de 2018.

Señores:

Centro de Recurso para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
Bogotá

Estimados Señores:

Yo, JOHAN SEBASTIAN FIERRO CASTELLANOS, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 1,016,048,129 autor del trabajo de grado titulado: propuesta para desarrollar un plan de estrategias administrativas en el área de atención al cliente en la empresa FABRIREPUESTOS S.A.S, presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, autorizo al CRAI-USTA de la Universidad Santo Tomás, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Catálogo en línea y el Repositorio Institucional de la página Web del CRAI-USTA, así como de las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad Santo Tomás.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Cordialmente,

Firma



C.C. No 1.016.048.129 de BOGOTÁ

Correo Electrónico: johanfierro@ustadistancia.edu.co



BOGOTÁ - Línea gratuita nacional: 01 8000 111180. PBX: (+571) 587 8797 / www.usta.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co / Carrera 9 No. 51-11
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (VUAD) - Tel.: (+571) 595 0000 / www.ustadistancia.edu.co / admisiones@ustadistancia.edu.co / Carrera 10 No. 72-50



Tabla de Contenido

Resumen	13
Abstract	14
Introducción	22
1. Justificación	23
2. Objetivos	25
2.1. Objetivo general	25
2.2. Objetivos específicos	25
3. Caracterización de la Empresa	26
3.1. Descripción de la empresa	26
3.1.1. Objetivo social.	26
3.1.2. Tipo de empresa.	27
3.1.3. Ubicación geográfica.	27
3.1.4. Marco jurídico.	27
3.1.5. Cultura organizacional.	28
3.1.5.1. Misión.	28
3.1.5.2. Visión.	29
3.1.5.3. Valores.	29

3.1.5.4. Política.	30
3.1.6. Macro-entorno de la Empresa Fabrirepuestos S.A.S.	30
3.1.6.1. Competencia directa.	31
4. Desarrollo de la Práctica Administrativa	33
4.1. Contexto del objeto de estudio	33
4.2. Diagnóstico	35
4.2.1. Ficha técnica de encuesta.	36
4.2.2. Resultados de la encuesta realizada a los clientes internos y externos de la empresa.	38
4.2.3. Matriz EFI.	45
4.2.4. Matriz EFE.	47
4.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar	49
4.4. Propuesta de solución	51
4.5. Análisis Costo-Beneficio	54
4.5.1. Método para el Análisis Costo-Beneficio. Punto de Equilibrio. Breakeven Point (BP)	55
4.6. Marco referencial	55
4.6.1. Marco teórico.	55
4.6.2. Marco conceptual.	57

4.7.	Plan de acción - Balance Score Card	58
4.7.1.	Balanced Score Card.	61
4.7.1.1.	Impactos positivos.	61
4.7.1.2.	Impactos negativos.	62
4.7.2.	Competencia corporativa.	62
4.7.3.	Impactos generados con la propuesta.	64
4.8.	Lecciones aprendidas	66
5.	Conclusiones y Recomendaciones	67
	Anexos	68
	Anexo 1.	68
	Anexo 2.	69
	Anexo 3.	73
	Referencias Bibliográficas	74

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de ubicación de Fabrirepuestos S.A.S.	27
Figura 2. Cadena de Valor de la Empresa Fabrirepuestos S.A.S.	29
Figura 3. Pregunta No 4.	39
Figura 4. Pregunta No 7.	40
Figura 5. Pregunta No 8.	41
Figura 6. Pregunta No 9.	42
Figura 7. Pregunta No 10.	43
Figura 8. Árbol del Problema. Fabrirepuestos S.A.S.	50
Figura 9. Mapeo Estratégico con el Balance Score Card.	61
Figura 10. Competencia Corporativa.	62
Figura 11. Impactos Generados con la Propuesta.	64
Figura 12. Identificación de la Marca.	65

Lista de Tablas

Tabla 1.	30
Tabla 2.	31
Tabla 3.	36
Tabla 4.	46
Tabla 5.	48
Tabla 6.	52
Tabla 7.	54
Tabla 8.	59
Tabla 9.	63

Lista de Anexos

Anexo 1.	61
Anexo 2.	62
Anexo 3.	67

Resumen

El trabajo que se presenta a continuación busca establecer una reflexión en torno a cómo se desarrolla la atención al cliente interno y externo en una empresa del sector metalúrgico de la ciudad de Mosquera, en Cundinamarca, Colombia, para desde allí observar cuál es el papel que juega la intervención en la planeación estratégica de gestión, y encontrar no solo el problema que aqueja a las empresas en lo que respecta a la atención del servicio al cliente, para así buscar la correspondiente solución y desde allí proporcionar una opción de gestión adecuada, mejorando así los procesos internos que se llevan a cabo en la organización objeto de este estudio.

Palabras clave: Servicio al Cliente, Cliente Interno, Cliente Externo, Gestión, Estrategia, Plan de Acción.

Abstract

The work presented below seeks a reflection on how it is maintained in the internal and external customer service in a company in the metallurgical sector of the city of Mosquera, in Cundinamarca, Colombia. plays the intervention in the strategic planning of the management, and does not find only the problem that afflicts the companies with regard to customer service, but at the same time. appropriate management option, to improve the internal processes of the organization and thus improve these processes.

Keywords: Customer service; Internal Client, External Client, Management, Strategy, Action Plan.

Resumen Analítico para la Presentación de Trabajos de Grado (Resumen Analítico Estructurado o resumen Analítico en Educación) – RAE:

1. Información general del documento	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	Propuesta para el Desarrollo de un Plan de Estrategia Administrativa en el Área de Atención al Cliente en la Empresa Fabrirespuestos para la Industria S.A.S.
Autor	Johan Sebastian Fierro Castellanos
Director	Mg. Diego Antonio Sierra Garavito
Publicación	Bogotá, Noviembre 2018. 69 páginas
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomás Abierta y a Distancia
Palabras clave	Servicio al Cliente, Cliente Interno, Cliente

	Externo, Gestión, Estrategia, Plan de Acción.
2. Descripción del documento	
El trabajo que se presenta a continuación busca establecer una reflexión en torno a cómo se desarrolla la atención al cliente interno y externo en una empresa del sector metalúrgico de la ciudad de Mosquera, en Cundinamarca, Colombia, para desde allí observar cuál es el papel que juega la intervención en la planeación estratégica de gestión, y encontrar no solo el problema que aqueja a las empresas en lo que respecta a la atención del servicio al cliente, sino al mismo tiempo buscar la solución a lo que se encontró y desde allí proporcionar una opción de gestión adecuada, para mejorar los procesos internos de la organización y mejorar así, estos procesos.	

3. Fuentes del documento	
Almanza Castillo, L. A., & Carvajal Navarro, A. M. (2008). <i>Diagnóstico del sector siderúrgico y metalúrgico en Colombia y evaluación de alternativas tecnológicas para dar cumplimiento de la propuesta técnica norma de emisión de fuentes fijas (Tesis de grado)</i>. Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle. Facultad de Ingeniería Ambiental y Sanitaria. Fierro, J. E. (17 de Mayo de 2017). Diagnostico de Servicio al cliente en la empresa FABRIREPUESTOS. (S. Fierro, Entrevistador) Garcia, A. (2005). <i>Modelo de servicio al cliente para las agencias de publicidad</i>. Caracas: Universidad del Zulia.	

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 381-398.
- López, M. E., Arias, L., & Rave, S. N. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia et Technica Año XII, No 31, Agosto*, 147-152.
- Siderurgia. (3 de Junio de 2017). *Colombia, un aliado estratégico para el metal español. Oportunidades para los sectores siderúrgico y metalúrgico en Colombia*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de Metales y Metalurgia. Infomración Económica Sectorial:
<http://www.metalesymetalurgia.com/?p=346469>
- Silva, R. O. (2001). *Teorías de la Administración. Primera Edición*. Buenos Aires: Editorial Thomson.
- Tableau. (12 de Enero de 2014). *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. Recuperado el 21 de Julio de 2018, de Los Recursos Humanos. Artículos y Noticias sobre la Gestión de Recursos Humanos:
<http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración Científica*. Ciudad de México: Herrero Hermanos.

4. Contenidos del documento

El trabajo se encuentra dividido en tres apartados; el primero habla del diagnóstico realizado en lo que concierne al servicio al cliente tanto interno como externo de la empresa Fabrirepuestos S.A.S., el segundo establece el planteamiento del problema

evidenciado en el diagnóstico presentado en la primer parte de este trabajo, y por último se da un apartado de la solución del problema encontrado, es decir, cual es la mejor opción a aplicar en la empresa para solucionar el problema encontrado.

5. Metodología del documento

El presente trabajo se presenta como la base de la puesta en marcha de la búsqueda de soluciones a los problemas que presenta la organización Fabrirepuestos S.A.S., en lo referente a la atención al cliente, y la manera en cómo este tipo de problemas, que se generan en los procesos internos de la empresa, deben ser trabajados desde una serie de mecanismos administrativos, en los que se puedan superar dichas falencias, y con el tiempo poder determinar en qué sentido es que la empresa puede expandir su mercado a otro tipo de productos y de clientes potenciales.

En este orden de ideas, primero se presenta una caracterización de la empresa, seguida de la teoría de la práctica administrativa que se está trabajando, enfatizando en el contexto del objeto de estudio, que es el cliente interno y externo que se ateniendo en los límites del mercado en el que incurre el accionar de Fabrirespuestos S.A.S., para ello, se toma como objetivo general “Identificar el correspondiente problema administrativo en lo concerniente a la atención al cliente, que ha generado serias dificultades a la empresa Fabrirepuestos para la Industria S.A.S, y desde allí proponer un plan de acción que ayude al mejoramiento de esta problemática para el primer semestre del año 2019”.

En este orden de ideas el instrumento que se utilizara, tanto para el diagnostico, como para el planteamiento del problema será el análisis interno y externo de la empresa en lo referente a la atención al cliente, por medio de una matriz EFI y EFE,

que dan paso a la construcción del procesos central, sobre el que se enmarca la problemática a solucionar. Al mismo, por medio de una propuesta de solución y la revisión teórica que más se acomoda a la solución elegida; por último se desarrolla el plan de acción bajo una matriz de actividades y estrategias que se deben aplicar para llevar a cabo todo el proceso de seguimiento y evaluación del caso, y por ultimo generar las correspondientes lecciones aprendidas, así como las conclusiones y recomendaciones de la misma.

6. Conclusiones del documento

Con los resultados que se mostraron en el proceso de trabajo en la empresa Fabrirepuestos, se logra identificar los procesos de estructuración y desarrollo de la empresa, y específicamente en lo relacionado a la atención al cliente.

Al identificar los problemas de los procesos de venta de área comercial mediante el diagnóstico y las herramientas administrativas se pudieron establecer estrategias que ayuden a desarrollar diferentes soluciones a los problemas detectados.

Se puede evidenciar que la atención al cliente puede ser atendida a favor de la empresa misma para abarcar mas mercado, e inclusive internacionalizarse.

7. Referencia APA del documento

Fierro Castellanos J. S. (2018). Propuesta para el Desarrollo de un Plan de

Estrategia Administrativa en el Área de Atención al Cliente en la Empresa Fabrirespuestos para la Industria S.A.S. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomas.

Elaborado por:	Johan Sebastian Fierro Castellanos		
Revisado por:	Mg. Diego Antonio Sierra Garavito		
Fecha de elaboración del resumen:	3	Noviembre	2018

Propuesta para el Desarrollo de un Plan de Estrategia Administrativa en el Área de Atención al Cliente en la Empresa Fabrirespuestos para la Industria S.A.S.

Introducción

El presente trabajo pretende buscar una solución a los problemas que se hicieron evidentes en el diagnóstico realizado a la empresa Fabrirepuestos S.A.S., en lo referente a la atención al cliente; para ello se analizaron los procesos internos de la empresa, en lo que concierne a los mecanismos administrativos y los procesos llevados a cabo desde este área, para superar las falencias, y con el tiempo poder determinar en qué sentido es que la empresa puede expandir su mercado a otro tipo de productos y de clientes potenciales.

Así, primero se presenta una caracterización de la empresa; segundo, una teoría de la práctica administrativa que se está trabajando, enfatizando en el contexto del objeto de estudio, que es el cliente interno y externo que se maneja en la atención de servicio al cliente dentro del mercado de la metalurgia, en el que se encuentra inmerso el accionar de Fabrirepuestos S.A.S.; en un tercer momento, se realiza un diagnóstico, en el que se pueda hacer evidente el problema al cual se enfrenta la organización y por ende buscar unas soluciones al mismo, por medio de una propuesta de solución y la revisión teórica que más se ajuste a la solución elegida; en un cuarto momento, se desarrolla el plan de acción bajo una matriz de actividades y estrategias que se deben aplicar para llevar a cabo todo el proceso de seguimiento y evaluación del caso; por último, generar las correspondientes lecciones aprendidas, así como conclusiones.

Entonces lo que se muestra a continuación es el informe que se aplicó en todo el desarrollo de la diagnóstico que se hizo a la empresa en mención, desde el momento de la indagación del problema hasta el punto final, en el que se dan las lecciones que pueden llegar a aplicarse en Fabrirepuestos S.A.S., y poder así mejorar los procesos de atención al cliente internos y externos, y fidelizar al mismo con el paso del tiempo, prestando un servicio de calidad, a través de una propuesta que mejore los procesos de producción óptimo de acuerdo a las necesidades del cliente.

1. Justificación

La razón de ser del proyecto es determinar la relación existente entre cliente interno y externo, como mecanismo para seguir ofreciendo positivamente toda clase de productos industriales, satisfaciendo las necesidades de la demanda partiendo del cliente como principal eje de la construcción de la cadena de oferta y demanda de la empresa, para proponer procesos administrativos que permitan satisfacer las necesidades del cliente, y que puedan al mismo tiempo determina la base de la construcción de una empresa organizada bajo parámetros de satisfacción del cliente adecuados.

La importancia del proyecto, fue la caracterización realizada al servicio ventas y post-venta en la Empresa Fabrirepuestos para la Industria S.A.S., lo cual tuvo como finalidad, detectar de manera responsable, si el servicio se está prestando en forma eficaz y eficiente; para ello se analizaron los diferentes departamentos de la empresa que tienen conexión directa con el área de servicios, así como la opinión de los clientes para identificar oportunidades de mejora, evaluar los productos y procesos que ejecuta la empresa.

El beneficio para el cliente, fue que en la ejecución del proyecto se consideró conveniente evaluar el servicio postventa ofrecido por la empresa, ya que medir la satisfacción del cliente es rentable, siempre y cuando se acompañe de acciones que induzcan a la mejora e innovación.

En la práctica, la pertinencia del proyecto, como generación de conocimiento, se evidenció con la puesta en marcha de un proceso de seguimiento que la empresa debe realizar a los productos vendidos por sus asesores comerciales, pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de la compañía en el mercado local, regional y nacional, por lo que fue necesario identificar, las fortalezas y debilidades

internas, y las amenazas y oportunidades externas que tiene la organización, lo cual se realizó a través de las herramientas administrativas que sirvan para identificar las problemáticas en el área de servicio al cliente, en la que interrelacionan estrategias de control y decisión importantes para el fortalecimiento de la compañía en el ámbito comercial de la ciudad.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Identificar el correspondiente problema administrativo en lo concerniente a la atención al cliente, que ha generado dificultades a la empresa Fabrirepuestos para la Industria S.A.S, y desde allí proponer un plan de acción que ayude al mejoramiento de esta problemática para el primer semestre del año 2019.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del servicio al cliente en la empresa Fabrirepuestos para la Industria S.A.S. con la finalidad de evaluar sus implicaciones en la misma.
- Identificar el inconveniente más relevante que se presenta a la hora de prestar los servicios en el área de atención al cliente de la empresa Fabrirepuestos para la Industria S.A.S.
- Construir un plan de acción, que permita evidenciar la manera más adecuada de tratar el problema de atención al cliente que se está teniendo en la empresa Fabrirepuestos para la Industria S.A.S.

3. Caracterización de la Empresa

3.1. Descripción de la empresa

Fabrirepuestos para la Industria S.A.S. es una empresa de carácter comercial, domiciliado en el municipio de Mosquera - Cundinamarca, creada el 9 de diciembre del año 2010, la empresa tenía como objetivo principal, solventar la necesidad de partes y repuestos en la producción masiva de maquinaria industrial de alto impacto, enfocándose específicamente en la producción y venta de calderas y parrillas transportadoras para los ingenios o empresas según su necesidades.

Con el tiempo, a los productos ofertados, se le sumaron servicios de asesoría y adecuamiento de los procesos de funcionamiento de esta industria, y al mismo tiempo la manutención de aquellas maquinas que ya se habían vendido, como parte de la venta del producto.

Entre los servicios que se sumaron a dicha producción de maquinaria se encuentran:

- Auditorias para establecer el mejor proceso de funcionamiento de la maquinaria según las necesidades.
- Elaboración y producción de las partes y repuestos manejando altos estándares de calidad apoyados en las normas industriales para la maquinaria requerida.

3.1.1. Objetivo social.

La empresa tendrá como objetivo principal el desarrollo de las siguientes actividades:

- Enfatizar en la construcción de espacios de trabajo en los que el cliente, tanto interno como externo, pueda tener una calidad de vida familiar adecuada a sus necesidades, en lo que respecta a la manera en la que se presta el servicio dentro de la empresa y que pueda ser la base de un entorno familiar adecuado a las necesidades propias.

3.1.2. Tipo de empresa.

Fabrirepuestos para la Industria S.A.S., se clasifica como una empresa pequeña constituida por 10 empleados y dos representantes legales ante la cámara de comercio.

3.1.3. Ubicación geográfica.

Calle 18 N° 11 – 134 Este Mosquera.

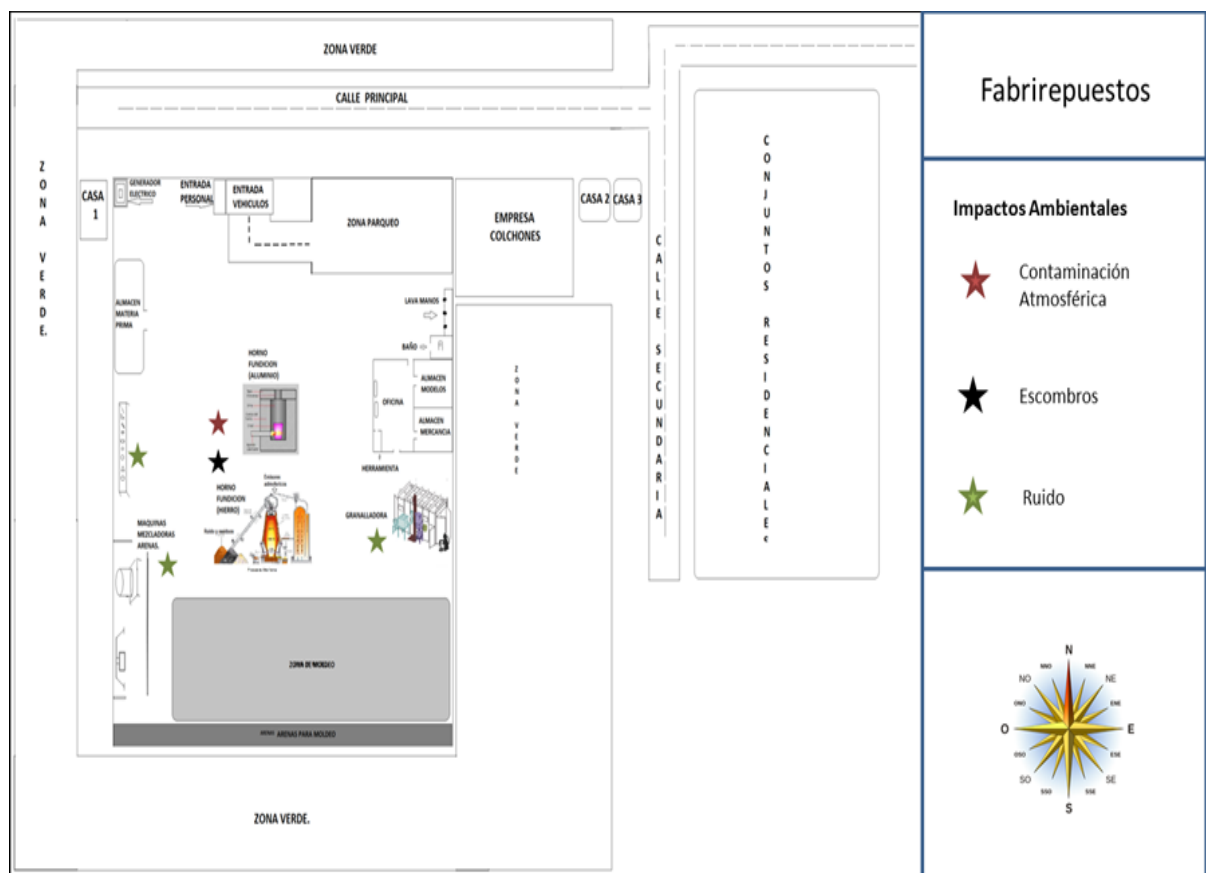


Figura 1. Mapa de ubicación de Fabrirepuestos S.A.S. Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4. Marco jurídico.

Nombre: Fabrirepuestos para la Industria S.A.S Nit: 900400503-4

3.1.5. Cultura organizacional.

La empresa, se vio en la necesidad de formular cada una de las partes a las cuales corresponde dicha especificación, por eso es que a continuación se presentan la misión, la visión y los valores de la empresa, como una construcción de parte del investigador.

Dentro de los principios básicos de una empresa se encuentra la planeación que a su vez tiene como parte fundamental tener un Misión dado que definen la meta de cualquier organización por ello en la empresas FABRIREPUESTOS S.A.S no se contaba con dicha estructura por lo tanto se debe construir a partir de referentes teóricos en el tema como Michael Porter, con ello a través de la entrevista se pudo definir la falencia de la organización para construir la Misión, Visión y valores con la finalidad de que perduren en el tiempo. Esta Mega fue avalada por el dueño de la empresa debido a que entendió la relevancia del proceso de planificación de una compañía.

3.1.5.1. Misión.

“Somos una empresa de fabricación y diseño de soluciones metalmecánicas, desarrolladas de acuerdo a las necesidades del cliente, en el municipio de Mosquera, Cundinamarca, a los que se le brinda productos manufacturados por personal altamente calificado, garantizando una excelente calidad” (Fierro, 2017).

Así la empresa se dedica específicamente a la fabricación de repuestos y partes para la industria metalmecánica, especialmente en lo concerniente a las calderas de dichas empresas que trabajan con metales pesados y que necesitan de estas herramientas para prestar el servicio adecuado a los clientes; en otras palabras, Fabrirepuestos S.A.S., se encuentra inmersa en la cadena de producción de partes manufacturadas de metales, y es la que provee repuestos para esta industria.

3.1.5.2. Visión.

“Fabrirepuestos S.A.S. será una empresa líder en el mercado de la metalmecánica en el municipio de Mosquera, Cundinamarca, debido a su excelente calidad, como a sus diseños innovadores, que atienden a las necesidades de los clientes, dando una distinción como modelo de empresa” (Fierro, 2017).

3.1.5.3. Valores.

Una empresa responsable, comprometida en el cumplimiento en las órdenes de compra.

Trabajar siempre con la mejor disposición.

Cumplir siempre con los tiempos estipulados para la entrega de los pedidos.

Estar atento a lo que el cliente desee y trabajar siempre con la mejor materia prima para la fidelización de los clientes (Fierro, 2017).

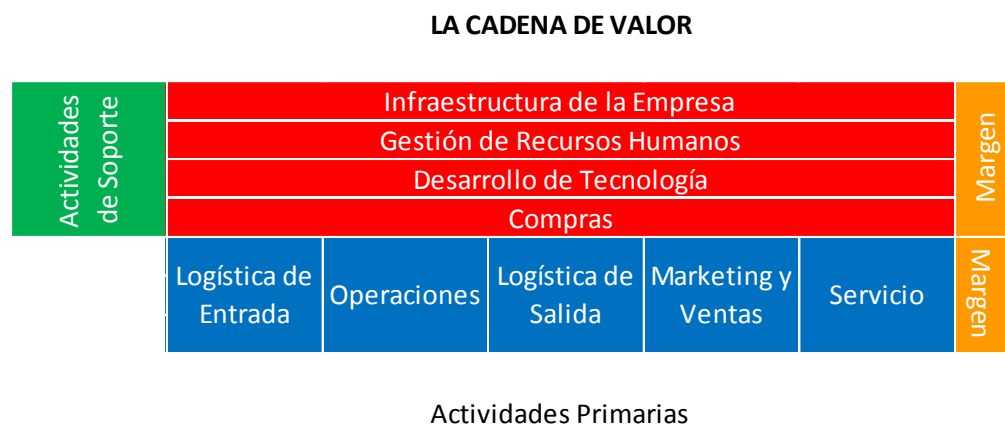


Figura 2. Cadena de Valor de la Empresa Fabrirepuestos S.A.S. Fuente: (Fierro, 2017).

En esta cadena de valor se pueden definir una serie de acciones que se deben tener presentes en todo el desarrollo de la propuesta de la atención del servicio al cliente

interno y externo, comenzando con las actividades primarias que soportan, las actividades secundarias; en todo este proceso, la listica de salida, el marketing y las ventas son los factores primarios necesarios para poder desarrollar todo el trabajo de la atención al servicio al cliente.

3.1.5.4. Política.

Tener sentido de pertenencia por la empresa donde trabaja, vivir en armonía en las horas laborales ser muy responsable, pero ante todo muy profesional, siendo más que un buen trabajador, llegando a ser la persona bondadosa consigo mismo y con la empresa en todo sentido y poder ser muy recursivo con base a la ejecución de los procesos laborales.

3.1.6. Macro-entorno de la Empresa Fabrirepuestos S.A.S.

En este proyecto se analizaron 26 industrias metalmecánicas y/o siderúrgicas de acuerdo a los reportes entregados por cada una de las corporaciones correspondientes; las cuales utilizan como combustible gas natural, carbón, acpm-fuel oíl y energía eléctrica. En el país existen 104 industrias correspondientes al sector siderúrgico y metalúrgico. La tabla 1 presenta el listado de las industrias evaluadas e información general de cada una de ellas.

Tabla 1.

Industrias Siderúrgicas y Metalmecánicas evaluadas en Colombia

Industria Evaluada	Localización	Proceso Industrial
Cerromatoso	Montelibano-Córdoba	Ferro - Níquel
Indumetálicas Fierro Villa Hermanos	Bogotá	Hierro
Metal Bogotá	Bogotá	Hierro
Fundiciones Aya.	Bogotá	Bronce y aluminio
Aceral	Bogotá	Acero
Corpoacero	Bogotá	Zinc
Manufacturas Quintero	Bogotá	Bronce, cobre y aluminio
Tecnometales Ltda.	Bogotá	Hierro

Fundeq	Bogotá	Bronce y latón
Fundamentales del Sur	Bogotá	Hierro
Imusa	Rionegro	Aluminio
Acasa	Manizales-Caldas	Chatarra y laminación
Alumina	Cali	Aluminio
Sidoc S.A.	Cali	Chatarra
C.I. Cobres de Colombia	Cali	Cobre
Diacó S.A.	Cali	Chatarra
Fundiciones Universo	Cali	Hierro
Aluminios Cosmos	Cali	Aluminio
Roy Alpha S.A.	Cali	Aluminio
Andina de Herramientas	Cali	Plomo
Centelsa	Cali	Cobre
Hornasa S.A.	Sogamoso	Acero
Siderúrgicas Hornos Nacionales	Sogamoso	Acero

Fuente: (Almanza & Carvajal, 2008)

Desde ProExport Colombia, entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en el país, destacan la importancia de la industria metalmecánica en la economía colombiana, ya que este sector representa el 13% del PIB industrial; genera más del 12% del empleo industria del país con más de 100.000 puestos de trabajo; la construcción, el desarrollo de infraestructuras y el sector minero energético han jalonado el sector siderúrgico y metalmecánico en el país, posicionando a Colombia como el cuarto consumidor de acero de América Latina y El Caribe; y, además, es un gran receptor de inversión extranjera directa, sobre todo en los eslabones primarios de la cadena.

3.1.6.1. Competencia directa.

Dentro de las empresas metalmecánicas que se manejan en la zona de Bogotá y Cundinamarca, encontramos la siguiente lista, y que es la competencia directa de fabrirepuestos S.A.S.

Tabla 2.
Competencia Directa de Fabrirepuestos S.A.S.

Industria Evaluada	Localización	Implicación en el Mercado
Peralta Perfilería S.A.S.	Bogotá	Construcción de partes
Estratégicos E.S.T. S.A.	Bogotá	Diseño de partes
Inversiones Guerfor S.A.	Mosquera	Distribución de metales
Sinergia S.A.S.	Bogotá	Construcción de partes
Rema S.A.S.	Fusagasugá	Diseño de partes
Santa Bárbara. Metalmecánica	Bogotá	Construcción de partes
Tecnometales Ltda.	Madrid	Fundición de hierro
Ferrocortes	Bogotá	Distribución de partes
Reframetal Ltda.	Bogotá	Construcción de partes
Induforta S.A.	Bogotá	Diseño de partes

Fuente: Elaboración Propia

En concreto, Colombia cuenta con tres regiones potenciales para la inversión del sector metalmecánico, que son: Atlántico, Bolívar y Magdalena. Es en estas zonas donde existe disponibilidad de mano de obra calificada para el sector metalmecánico y siderúrgico, disponibilidad de recursos energéticos (energía eléctrica y gas) para el desarrollo de proyectos de alto impacto, presencia de grandes compañías del sector y cercanía al puerto para la importación de materia prima y exportación de producto terminado.

Entre las multinacionales del sector instaladas en la región se encuentran Techint, Corpac Steel, Triple S-Steel Supply e Inkaferro, y algunos de los reconocidos jugadores locales son Siduror, Calderas Continental, Comdistral e Industrias Ceno (Siderurgia, 2017).

4. Desarrollo de la Práctica Administrativa

4.1. Contexto del objeto de estudio

De acuerdo al objeto de estudio las áreas implicadas son el departamento de ventas y el servicio al cliente interno y externo, por lo que es necesario dar una primer impresión de este tipo de situaciones que se presentan dentro de Fabrirepuestos S.A.S., para poder determinar cuáles son los problemas que se generan dentro de la empresa en aquellos clientes internos implicados en el asunto –que son los encargados del área de ventas, y como estos, afectan el servicio al cliente externo y la prestación de los servicios pre-venta y posventa de los productos ofrecidos dentro de la empresa.

Citado por Arminda García, del libro Administración de la cadena de suministros

“Se establece que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Según estos autores, de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica. (Así mismo), se considera que el servicio consiste en un proceso o conjunto de acciones que generalmente rodea el momento de la compra, por esa razón son bienes intangibles que se consumen al momento de su producción”. (2005, p. 383).

El proceso de ventas hace parte de las funciones del gerente empresarial, el cual promociona las ventas de todas las piezas de Fabrirepuestos S.A.S., por medio de un proceso de venta inicia con la captación de clientes mediante las visitas a las

principales empresas industriales de metalmecánica potenciales de compra para llegar a los clientes objetivos.

Para Fabrirepuestos S.A.S., una de sus principales fortalezas son las visitas a las empresas que necesitan sus productos en donde se hace la entrega de folletos (tarjetas - brochures) y la información voz a voz, para que los potenciales clientes se contacten, con el tiempo ya sea vía telefónica y a través de las redes sociales, contactar al gerente empresarial en el área de ventas, y que este pueda cerrar la correspondiente venta del producto que necesita la empresa que contacto al gerente de Fabrirepuestos.

Luego de ofertar los productos y los trabajos que se realizan se logra tener un contacto con el cliente por los medios antes señalados, el gerente empresarial toma nota a las solicitudes que el cliente necesita, envía una cotización del productos con todas sus especificaciones y también gestiona una visita al cliente, en la cual el gerente empresarial realiza o presenta la oferta económica en la cual permite observar al cliente y saber cuál es la necesidad y que es lo que está buscando en el mercado.

Ya observando ese tema se redacta una propuesta más concreta y se realizan unas negociaciones más puntuales para llevar a cabo la venta. Posteriormente se valida lo que el cliente desea, si es una pieza que ya es un producto líder de la empresa o por consiguiente se realiza a la creación de los planos de la nuevas piezas, las características y las adecuaciones de como desea los productos.

La siguiente fase consiste en enviar la orden de compra del producto, esta presenta los requisitos de venta como lo es la forma de pago estableciendo unos parámetros para poder empezar la fabricación, como lo es un adelanto monetario equivalente al 50% de anticipo y 50% contra entrega.

En el proceso de entregas se tiene dos opciones, si el producto que se solicita es de las piezas estándares de la empresa se entregan en 4 días hábiles y si la pieza es nueva y es necesario realizar los planos y módelos, puede durar hasta 15 o 30 días

dependiendo de lo complejo del modelo y así determinar la creación del molde y después el proceso de fundición.

Unos de los escenarios donde se presenta retrasos e inconvenientes es la creación de los modelos ya que la persona encargada de los modelos es una persona externa de la empresa y en ocasiones la fabricación presenta mucho trabajo y hace que sea lenta la entrega del molde para su fundición y mecanizada final. También por ocasiones no se funde el material que requieren la pieza y toca buscar empresas fundidoras que realicen este trabajo y por consiguiente la entrega de la pieza final es demorada, otro tema es el pago de los proveedores ya que muchas veces no pagan anticipado y es un riesgo que se toma para la elaboración de los productos ya sea en aluminio o en hierro colado.

4.2. Diagnóstico

El punto crítico donde se presenta el inconveniente de los procesos de preventa, venta y postventa es cuando el cliente solicita una pieza que no está dentro de la línea de productos de la empresa. Por tal motivo Fabrirepuestos S.A.S.; es en este proceso que se retrasan las entregas, en gran parte debido a la falta de recursos tanto humanos como logísticos, para que la organización entregue los pedidos que se están desarrollando desde cero, pero al mismo tiempo debido a una inadecuada respuesta de los proveedores a los que en muchas ocasiones se les piden, y por falta de insumos se retrasan en la entrega. Por tanto, el cliente se siente insatisfecho y se pierde el compromiso de la empresa Fabrirepuestos S.A.S. para con el cliente.

Para evidenciar el problema que se encontró dentro de la empresa analizada en un primer momento se realizaron unas preguntas en torno a la forma en que se trata el servicio con el cliente desde diversas posturas, y a las cuales se les realizó un análisis de lo que pudo ser la base de la problemática a solucionar en los planteamientos y la

puesta en marcha de acciones que sobrepasen los impases que se presentan en la compañía.

Esta encuesta se realizó a un total de 20 clientes, 10 internos y 10 externos, donde los internos son los implicados en el área de ventas, ya sea en lo que concierne a la atención a los clientes externos potenciales, como a los clientes externos que ya han venido trabajando con la empresa; mientras que los 10 clientes externos son clientes ya fidelizados, que llevan trabajando con la empresa más de 5 años.

4.2.1. Ficha técnica de encuesta.

Tabla 3.
Ficha Técnica de Encuesta

Ficha Técnica de Encuesta	
Objetivo de la encuesta	Conocer la percepción que tiene los clientes, en la prestación del servicio, tanto internos, como externos, de la preventa, venta y posventa de los artículos que produce la empresa Fabrirepuestos S.A.S.
Universo	Empresa Fabrirepuestos S.A.S. clientes internos y externos de la empresa, que contabilizan un total de 100 personas: 10 clientes internos y 100 clientes externos aproximadamente.
Tamaño de la muestra	10 clientes internos y 10 clientes externos.
Ubicación	Mosquera – Cundinamarca.
Técnica de recolección	Cuestionario presencial.

Fecha de recolección de la información

15 al 30 de agosto al de 2018.

Diseño y realización

Esta encuesta fue diseñada por Sebastian Fierro, encargado de la realización de esta investigación dentro de la empresa Fabrirepuestos S.A.S. como trabajo de sustentación de grado.

Nivel de confianza de la encuesta

Resultados	
Margen de error	2,01
Intervalo de confianza	
Mínimo	15,56
Máximo	20,12
Nivel de confianza	96%

Preguntas formuladas

1. Según su conocimiento, ¿Cuál es el grado de funcionamiento de la organización?
2. ¿Considera usted que la oferta corporativa de Fabrirepuestos S.A.S., se puede considerar como una oferta que genere valor agregado a la empresa?
3. ¿Usted, como cliente, tiene conocimiento de los proyectos futuros de Fabrirepuestos S.A.S.?
4. De acuerdo a su experiencia, ¿considera usted que las herramientas tecnológicas con las que se atiende al cliente, permiten una solución efectiva a sus clientes? (Pregunta a Cliente Externo).
5. ¿Existe una relación directa entre las estrategias comerciales con las estrategias competitivas de fabrirepuestos S.A.S.?
6. ¿Existe una comunicación al cliente sobre la información de la planeación estratégica de Fabrirepuestos S.A.S.?
7. De 1 a 5, donde 1 es malo y 5 es

excelente. ¿Cómo califica los procesos de venta para los clientes? (Pregunta a Cliente Interno).

8. ¿Considera usted, como cliente, que las piezas que se venden o se diseñan en fabrirepuestos S.A.S., tienen una buena calidad? (Pregunta a Cliente Externo).
9. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para desarrollar de manera eficiente la atención a clientes potenciales? (Pregunta a Cliente Interno).
10. De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho. ¿Cómo califica la satisfacción del cliente en la venta de los productos ofrecidos y construidos de cero, de la empresa Fabrirepuestos S.A.S.? (Pregunta a Cliente Externo).

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Resultados de la encuesta realizada a los clientes internos y externos de la empresa.

A continuación se presenta un análisis de 10 preguntas realizadas a los clientes tanto internos como externos que componen la población con la cual se trabajó esta investigación, y la manera en que ellos evidencian los problemas relevantes de cada situación planteada hasta el momento. Cabe resaltar que todas las preguntas sirvieron a lo planteado después de dicho análisis, pues estas percepciones dieron lugar no solo a encontrar el problema, sino al mismo tiempo la solución que se plantea a toda la propuesta.



Figura 3. Pregunta No 4. ¿Las herramientas tecnológicas permiten una solución efectiva a sus clientes? Fuente: Elaboración propia.

La cuarta pregunta, realizada a los clientes externos, hace referencia a la forma en que las herramientas tecnológicas tienen lugar en la solución a los problemas que se presentan entre la organización y la empresa. Si bien es cierto que no se hace una aclaración entre los clientes, puede verse la inconformidad de los clientes, en general, en la solución efectiva de los inconvenientes que se presentan, pues la mayoría, con un 60% indican que las herramientas tecnológicas no son suficientes para que sus reclamos y aclaraciones sean atendidos con tiempo.

Cabe aclarar que esta no diferenciación que se realiza en esta pregunta entre clientes internos y externos, se debe en gran medida a que las herramientas tecnológicas más comunes son los medios de comunicación directa entre clientes y servidores del servicio al cliente dentro de la empresa, como el correo electrónico o el whatsapp, pues estas son las únicas herramientas tecnológicas que se manejan al interior de la empresa, y son las únicas que sirven como medio de comunicación entre las diversas áreas al interior de la misma como al exterior de ella. Es aquí donde se encuentra, o podría darse un primer problema que debe ser solucionado.

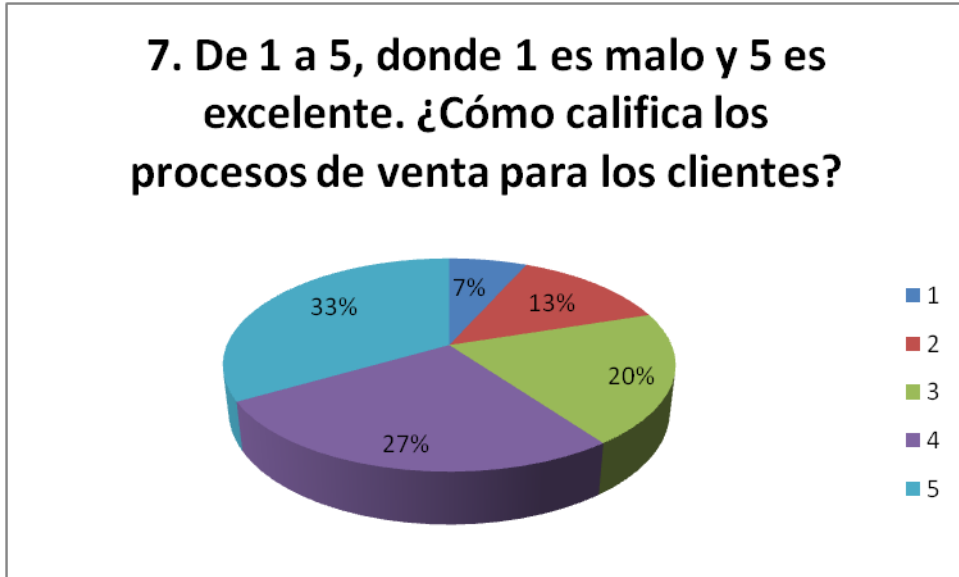


Figura 4. Pregunta No 7. De 1 a 5, donde 1 es malo y 5 es excelente. ¿Cómo califica los procesos de venta para los clientes? Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta, realizada a los clientes internos, se realiza en una escala de 1 a 5, para calificar directamente el proceso de venta a los clientes externos únicamente, por eso se mide desde la percepción que tienen los clientes internos al momento de poner en marcha acciones de venta a los clientes externos, y la satisfacción que perciben de ellos; así como, como el punto de vista de los clientes externos al momento de evaluar esos procesos de venta que recae sobre ellos directamente.

Así, se tiene una percepción alta, entre 4 y 5, con un 60% en total, de que los procesos de venta son de buenos a excelentes, y solo un 20% reconocen que estos factores son malos o regulares, en medio se encuentran un 20% que es indeciso en la situación, o que simplemente le es indiferente; esto evidencia claramente que los clientes externos se sienten medianamente satisfechos con los planes de venta, y que si bien el porcentaje de los que se sienten mal es muy bajo, este debe ser un llamado de atención para poder solventar este tipo de inconvenientes, o mejorar los planes de acción que ya se están llevando a cabo de manera satisfactoria.

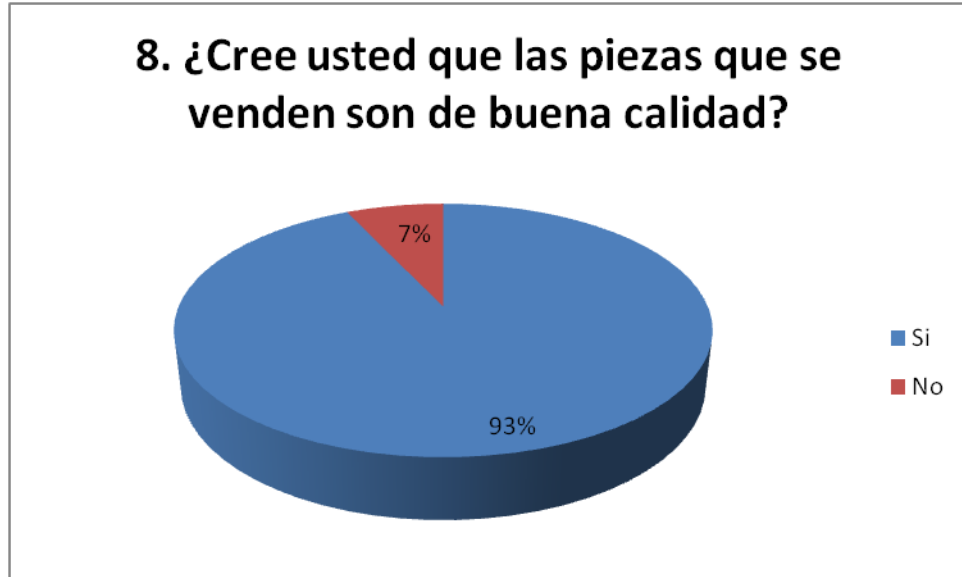


Figura 5. Pregunta No 8. ¿Cree usted que las piezas que se venden son de buena calidad? Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la satisfacción del cliente externo, con las piezas que se les entregan, es más que evidente la conformidad de los clientes con las mismas, con un arrollador 93%, indican que tienen unas piezas que han vendió funcionando adecuadamente, y puede ser que probabilistamente hablando, el 7% restante que no se siente satisfecho con las piezas, o por un lado reconoce que no son de buena calidad o simplemente a tenido algún tipo de inconveniente con el servicio posventa ofrecido por la empresa. En cualquiera de los dos casos, este porcentaje mínimo debe reducirse, y saberse cuál es el punto de atención sobre el cual recae este tipo de situaciones y por supuesto darle solución al asunto.

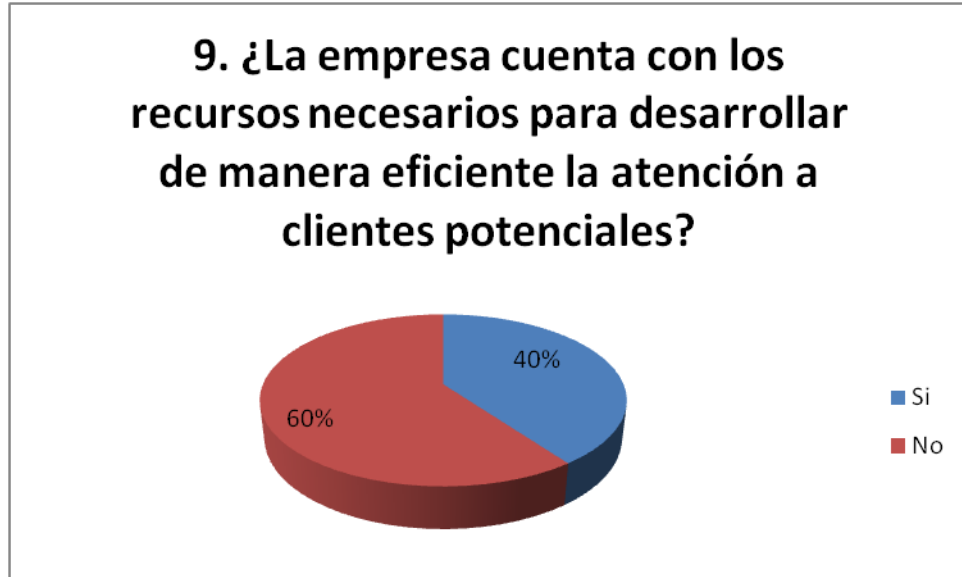


Figura 6. Pregunta No 9. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para desarrollar de manera eficiente la atención a clientes potenciales? Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta es la que presenta mayores inconvenientes al momento de evidenciar el potencial manejo de clientes internos futuros dentro de la empresa, en los que es evidente, que la percepción que tienen los clientes ya fidelizados en cuanto a la atención a nuevos o potenciales clientes, y las herramientas y recursos que posee la empresa para atenderlos adecuadamente, es poca, ya que un 60% de los encuestados mencionaron que la empresa no podría hacerse cargo a nuevos clientes

Esto es un problema de logística, pues si bien es cierto que la empresa quiere expandirse en un futuro cercano, esto solo es posible, desde el punto de vista de los clientes, si primero se potencian los planes y la organización ya establecida dentro de la empresa, pues con lo que esta tiene actualmente no pueden cumplir con nuevos pedidos, ni mucho menos cumplir con los nuevos extras que estos generarían, por ende este punto hay que verlo con detenimiento, pues sin una buena logística de operación, la atención a los clientes fidelizados y los nuevos se vería afectada con la puesta en marcha de nuevos proyectos sin la adecuada sostenibilidad de todo en su conjunto.

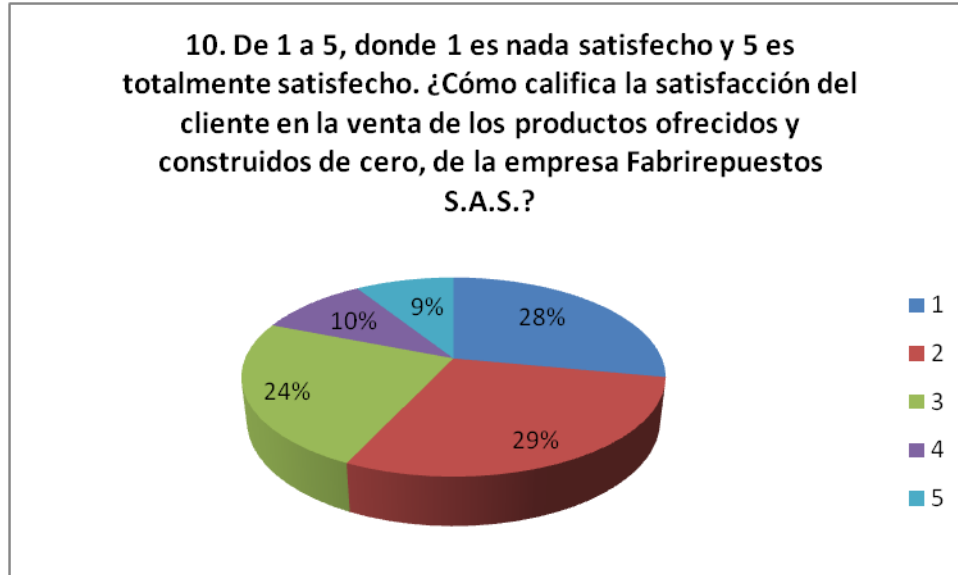


Figura 7. Pregunta No 10. De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho. ¿Cómo califica la satisfacción del cliente en la venta de productos ofrecidos y contruidos de cero, de la empresa Fabrirepuestos S.A.S? Fuente: Elaboración propia.

Por último, la escala de satisfacción de 1 a 5 que se presenta en la pregunta número 10, y la ultimo por supuesto, en lo referente a la forma en que se siente el cliente externo con referencia a la venta tanto de productos ofrecidos como de los de creación desde cero, es clara, solo un 19% está satisfecho con los productos, un 24% está entre una satisfacción neutra, y un 57% se sienten insatisfechos con los productos.

Esto contrasta claramente con los procesos de venta, donde las cifras son contrarias, lo que hace llamar la atención sobre el punto, pues, los procesos de venta pueden ser buenos, relativamente hablando, pero el producto final no es lo esperado, o no satisface las necesidades del cliente, lo que implica analizar qué es lo que sucede, pues es bastante extraño que si bien el servicio de venta se preste bien, y los productos no sean los esperados, debe haber algo dentro del procesos de atención al cliente que está fallando, y no en los productos, pues el resto de preguntas evidencian que los productos son los adecuados, entonces el problema debe presentarse en aspectos con la atención al cliente.

En conclusión, lo que se puede evidenciar en la tabulación de la encuesta mediante las gráficas es que existen factores que no le están dando importancia y que son indispensables en el proceso de ventas, postventa y preventa.

Entre los aspectos más importantes se puede decir que los integrantes de la empresa saben el funcionamiento de la empresa y sienten que prestan un servicio adecuado, por ende, su nivel competitivo puede llegar a ser elevado, y que los productos que comercializan, son de buena calidad y se sienten identificados con la empresa.

Otro aspecto importante que nos muestra la tabulación son las estrategias comerciales, en cuanto a que se tiene acceso a las grandes empresas de metalmecánica y las grandes empresas industriales que permite que las piezas de fundición sean apetecidas por quienes las demandan, y que se realice cualquier modelo para el bienestar y la necesidad que busca el cliente en el mercado, en gran parte a la competitividad en el mismo.

Los aspectos negativos que se visualizaron son los canales de información o tecnológicos ya que la empresa no cuenta con la vanguardia de las plataformas de informática y los vendedores no se sienten cómodos con los sistemas tecnológicos y por ende dificulta la operación y el proceso de venta y dificultando el proceso haciendo que los clientes se sientan inseguros y se pierda la venta.

Otro aspecto que está siendo negativo es en dar la respuesta al cliente en cuando se envía la cotización ya que toca depender de las observaciones, los modelistas y los precios de la empresa fundidora que nos manifiesten los precios, generando molestias a los clientes y busquen otra alternativa de solución.

4.2.3. Matriz EFI.

Esta se realizó a través de una auditoría interna, para identificar tanto las fortalezas como las debilidades que existen en todas las áreas del negocio, lo cual sirvió para formular estrategias, que como más adelante se verá, buscan resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de la prestación del servicio al cliente, tanto interno como externo.

Esta matriz, tiene un componente subjetivo (al igual que el EFE que se desarrollará en el siguiente apartado), por ende, sirvió para hacerse la idea clara de lo que presentaba en contexto la empresa con relación a la puesta en marcha de acciones referentes con el servicio al cliente y demás.

Al identificar los factores críticos de éxito interno de la empresa Fabrirepuestos S.A.S., es importante señalar que los demás oferentes de este tipo de productos en el mercado en el que se desenvuelve la organización, no son muy competitivos, debido a que los clientes son múltiples y al mismo tiempo ellos se fideliza con una sola empresa; por ende, los clientes se muestran como individuos a los cuales hay que tratar de la manera más adecuada posible, es decir satisfacer todas sus necesidades, hasta el punto que la organización pueda saber con cierto nivel de certidumbre lo que desea un cliente al momento mismo que se acerca a hacer una compra de un producto determinado, o el diseño de alguno; en cuanto a los proveedores, como se ha venido mencionando, es donde más se presentan los problemas, pues cuando Fabrirepuestos S.A.S., no tiene la capacidad de diseñar algún elemento, se vale de terceros para ello, y es allí donde se presentan los problemas, esto es evidente en la matriz que se presenta a continuación.

Por último, es necesario entender que la entrada al negocio es sencilla, y la salida también, pues no existe un proceso que obligue a quien quiera invertir a estar en el mismo hasta el momento de la venta de un producto a un cliente que lo demanda; por

consiguiente, cualquier persona que quiera entrar al negocio lo puede hacer, porque las empresas que componen el mercado, como se dijo anteriormente, no son muy competitivas, pues se centran más en el trabajo por la satisfacción del servicio al cliente.

Tabla 4.
Matriz EFI Empresa Fabrirepuestos S.A.S.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CALIFICACIONES	VALOR
FORTALEZAS			
Solicitud de la cotización se realiza a las condiciones que la requiera el cliente	0,1	4	0,4
Se realiza el parámetro correspondiente para que las condiciones de los materiales primas y mezcla para que salga el producto de la mejor calidad	0,1	2	0,2
Se tiene un amplio de trabajo de mantenimiento de las piezas para que los clientes tengan la capacidad de observar todas las líneas de producto	0,1	3	0,3
Reconocimiento de marca	0,1	3	0,3
Calidad del servicio	0,1	4	0,4
<u>DEBILIDADES</u>			
Demoras en la cotización de los productos	0,1	1	0,1
Incumplimiento en los tiempos de entrega	0,1	1	0,1
Bajo portafolio de clientes	0,1	1	0,1
Inadecuada selección de proveedores	0,1	3	0,3
Mala comunicación con el cliente	0,1	1	0,1
Herramientas tecnológicas inadecuadas de atención a las ventas	0,1	1	0,1
TOTAL:	1		2,4

Fuente: Elaboración Propia

En esta matriz se observa una baja en el proceso interno de la empresa, donde las debilidades más marcadas se observan en las demoras de la cotización de los productos, un incumplimiento en los tiempos de entrega, la falta de perfiles de clientes en los portafolios, y por ende una mala comunicación con los clientes,

debido a las herramientas inadecuadas que maneja la empresa, todo esto se suma en el pronóstico encontrado.

4.2.4. Matriz EFE.

Esta matriz de evaluación de factores externos (EFE) resume y evalúa la información de la empresa Fabrirepuestos S.A.S., para que se puedan identificar cuáles son los factores externos que están afectando la prestación del servicio al cliente, y así calcular las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Al igual que en la matriz EFI, se realizó una auditoría, para identificar las amenazas y oportunidades del sector.

Fabrirepuestos S.A.S, es una empresa que se encarga de llevar a cabo la fabricación de partes para la industria de manera general, es decir que la empresa se centra en la creación de partes que se necesitan en diferentes sectores de la industria, y es allí donde se centra su accionar.

En cuanto a los factores externos de la empresa Fabrirepuestos S.A.S., se puede ver que en lo que se refiere a la fabricación de elementos para la maquinaria industrial, existen una serie de proveedores para la empresa, que se buscan para darle solución a procesos de fabricación que no se poseen, por ejemplo, en el diseño de una pieza nueva, que debe construirse para la solución de un cliente externo.

Así, los proveedores externos de la empresa dependen al mismo tiempo de una serie de factores dentro del mercado, que hacen que el costo de materiales se trasmita al costo del producto generando un sobre costo en los servicios. Por ejemplo, solo durante los últimos años, el precio del hierro, insumo necesario de la empresa, ha fluctuado de modo tal que en el último año ha crecido un 3,01% con respecto al año anterior, lo cual indica que este factor hace que la fabricación de cada uno de las partes que se desarrollan en fabrirepuestos S.A.S., sea en muchas ocasiones algo elevada.

Otro de los factores que afecta a la empresa es la industria del carbón; en los últimos años, este ha venido creciendo, y Colombia, siendo uno de los países que exportan este producto, ve los frutos de dicha práctica, con un 19,5% del PIB nacional, este producto afecta los precios de Fabrirepuestos S.A.S.

Tabla 5.
Matriz EFE Empresa Fabrirepuestos S.A.S.

<u>FACTORES INTERNOS CLAVES</u>	<u>VALOR</u>	<u>CALIFICACIONES</u>	<u>VALOR</u>
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Portafolio del producto	0,05	3	0,15
Líder del sector	0,12	3	0,36
Relaciones empresa – proveedor	0,12	3	0,36
Empresas de funcionamiento del materias primas aluminio y hierro colado	0,08	2	0,16
Buscar nuevos mercados en las industrias	0,07	4	0,28
Participación del mercado en aumento	0,05	4	0,2
Ventas del sector	0,1	3	0,3
<u>AMENAZAS</u>			
No existe dirección estratégica	0,07	2	0,14
Peligro de integración hacia atrás competencia y clientes	0,02	2	0,04
Competencia desleal	0,04	3	0,12
Números de clientes importantes sobre el total	0,01	2	0,02
Altas exigencias por parte del clientes	0,06	2	0,12
Ingresos de nuevos competidores	0,06	3	0,18
Guerra de precios	0,01	2	0,02
Números de competidores	0,03	2	0,06
Políticas Gubernamentales publicidad exterior	0,01	2	0,02
TOTAL:	0,9		2,53

Fuente: Elaboración Propia

Con relación con lo que se evidencian en la matriz EFE Y EFI se puede decir que los clientes necesitan mayor atención en cuanto tiempo de entrega. En cuanto este diagnóstico encontramos problemas de estudio en cuanto a la pérdida de clientes por la

mala información y no contar con los suficientes recursos en medios tecnológicos y humanos que logre conectar de una mejor manera el proceso de ventas y dar una entrega y respuestas hábil y eficaz.

4.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar

En el mundo en el que se vive actualmente la competencia es cada vez más fuerte y la globalización ha hecho que los productos que se desarrollan sean más estandarizados; las empresas buscan una ventaja diferenciadora, algo que les permita destacar entre las demás. Y es que además de ofrecer un producto de alta calidad con los mejores atributos posibles, la atención y el servicio que se les brinda a los clientes es parte fundamental para el éxito de la empresa.

Considerando que el recurso humano es quien brinda el servicio y hace posible que la empresa exista, ambos, tanto clientes externos como internos, son parte vital del negocio por lo que merecen un trato especial, sin desestimar a uno por el otro.

Como se ha ido mencionando, para los efectos de esta investigación se consideró a los dos tipos de clientes, clientes internos a aquellas personas que están dentro de la organización; es decir, los empleados y clientes externos a los que consumen los productos que la empresa está produciendo, es decir, a aquellos que se hacen con los productos y al mismo tiempo buscan la ayuda de la empresa en lo que concierne a la posventa, es decir a los servicios que presta la misma para que se puedan solucionar los problemas que se generen al momento de poner a marchar los productos ya adquiridos, o en el mantenimiento de los mismos.

Así, lo que se propone a continuación es un árbol del problema, que en la que se identificaron unas situaciones negativas, teniendo presentes los diagnósticos realizados con las encuestas y las matrices establecidas anteriormente, las cuales buscan solución por medio del análisis de las relaciones de tipo causa-efecto. En este sentido, se

formula un problema central, de modo tal que permitió diferenciar las alternativas de solución, que se presentan en el trabajo como problemas de solución.

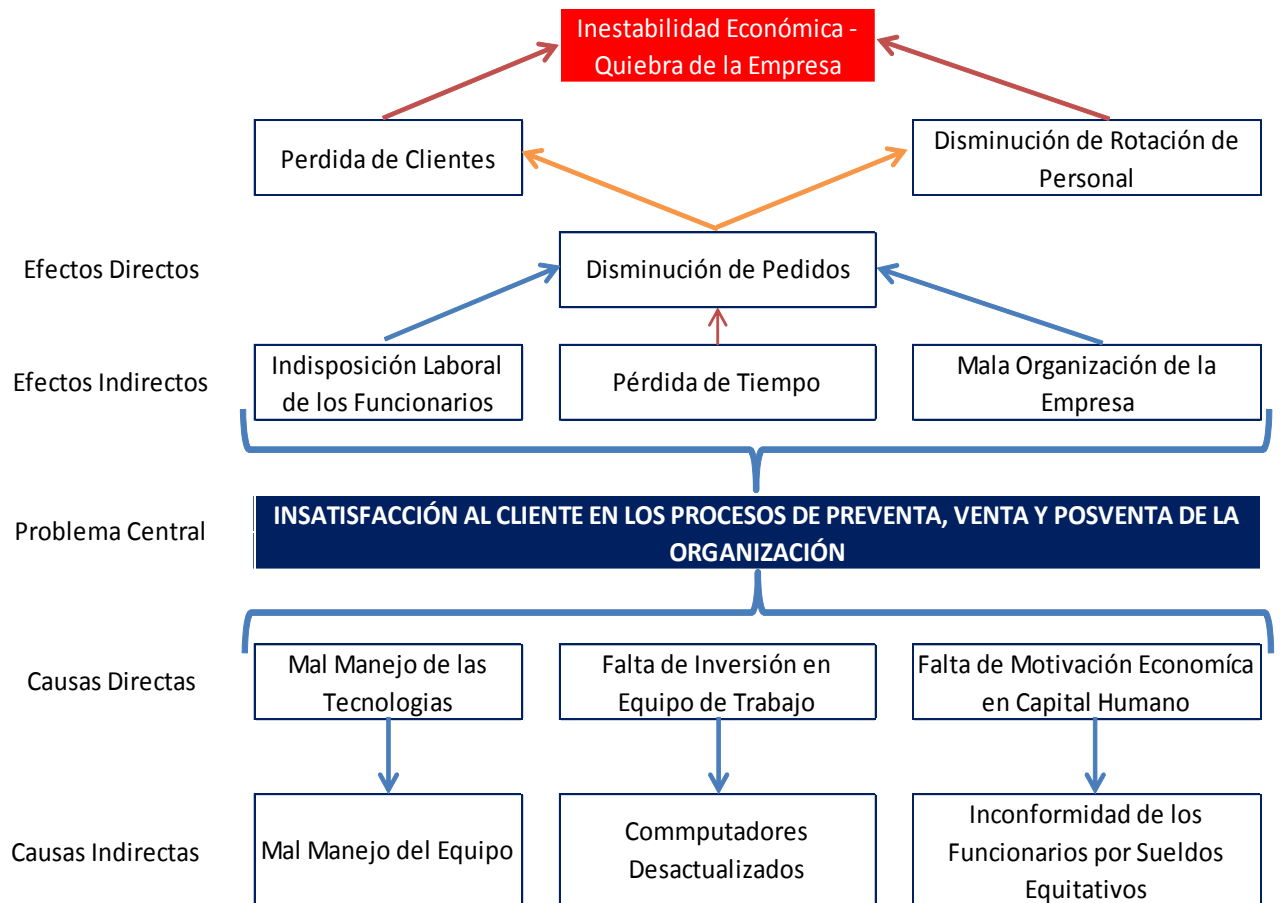


Figura 8. Árbol del Problema. Fabrirepuestos S.A.S. Fuente: Elaboración propia.

En este árbol del problema, se pueden evidenciar las causas que genera el problema de la Insatisfacción al cliente en los procesos de preventa, venta y posventa de la organización; dentro de dichas causas se encuentran la dificultad por el cumplimiento en la entrega de los productos al cliente, también la contratación del personal externo que pueda diseñar los productos que no se encuentran en la empresa, y por último la inexistencia de un área comercial que ayude al proceso de venta.

Todo esto genera unos efectos como la pérdida de clientes potenciales para el sostenimiento de la empresa, por otra parte, se dan demoras en el cumplimiento de la entrega de algunos pedidos por parte de la empresa, y por último la disminución de la credibilidad de la empresa por parte de los clientes.

4.4. Propuesta de solución

Ahora bien, de acuerdo al problema planteado en el árbol del problema anterior, se dan las siguientes alternativas de solución para la satisfacción del cliente en varios frentes, de acuerdo al diagnóstico establecido con anterioridad. Así, las alternativas de solución son las siguientes:

1. Contratar un grupo de asesores elite enfocados en la segmentación de venta para grupos empresariales (Grandes empresas) y ventas individual (Uno a Uno).

2. Garantizar el cumplimiento de los servicios prestados al cliente, tanto interno como externo, por medio de la planeación y ejecución adecuado de las ventas –teniendo presente el antes (pre) y después (pos) de estas–, para garantizar un sistema de gestión de calidad en la prestación del servicio al cliente dentro de la empresa.

3. Conformar un equipo de trabajo de agentes comerciales integrales para solucionar requerimientos, consultas del mercado industrial, prestar el servicio de preventa, venta y posventa, y diseñar una estrategia de recaudo vs facturación para captar más clientes potenciales.

De acuerdo a estas tres alternativas de solución se puede realizar un análisis que se centre en la solución de los efectos del árbol del problema y así eliminar las causas que generan el problema central expuesto en el árbol del problema.

Para ello, se establece la siguiente tabla que pueda buscar una solución adecuada a las problemáticas antes establecidas, y del mismo modo poder establecer un costo de estas alternativas de solución planteados con anterioridad.

Tabla 6.

Alternativas de Solución y Beneficios de Fabrirepuestos S.A.S.

ALTERNATIVAS	BENEFICIOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	COSTO
1. Contratar un grupo de asesores elite enfocados en la segmentación de venta para grupos empresariales (Grandes empresas) y ventas individual (Uno a Uno).	Mejorar los tiempos y segmentación de los clientes.	65%	\$18.000.000
	No mejora de los tiempos y segmentación de los clientes.	35%	
2. Garantizar el cumplimiento de los servicios prestados al cliente, tanto interno como externo, por medio de la planeación y ejecución adecuado de las ventas –teniendo presente el antes (pre) y después (pos) de estas–, para garantizar un sistema de gestión de calidad en la prestación del servicio al cliente dentro de la empresa.	Mejorar los procesos y beneficios para los clientes.	75%	\$15.000.000
	No mejorar los procesos y beneficios para los clientes.	25%	
3. Conformar un equipo de trabajo de agentes comerciales integrales para solucionar requerimientos, consultas del mercado industrial, prestar el servicio de preventa, venta y posventa, y diseñar una estrategia de recaudo vs facturación para captar más clientes potenciales.	Mejorar la productividad de ventas	70%	\$20.000.000
	No mejorar la productividad de ventas.	30%	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al árbol de problema se identificaron una serie de causas y efectos y por ende unas soluciones, con el respectivo presupuesto; para ello se propusieron la puesta en marcha de ciertas acciones como fueron el grupo de agencias comerciales integrales para solucionar requerimientos, el equipo de consultas del mercado industrial, para prestar el servicio de preventa, venta y posventa, así como el del recaudo vs facturación para captar más clientes potenciales. Estos pasos permitieron

establecer los mecanismos adecuados sobre los cuales se pueden ir fortaleciendo las bases de una mejor organización, y por ende de aspectos positivos para la empresa.

La producción de piezas para el cliente debe que tener todos los estándares de calidad con los cuales se buscan construir alternativas de ejecución y seguimiento de los procesos de venta permitiendo mejorar en todos los procesos de servicio al cliente ajustando conocimientos de nuevos mercados, al mismo tiempo que comprender las necesidades del mercado de las grandes empresas industriales en donde se puedan ajustar los procesos de prestación de servicio de la mejor calidad.

En cuanto al teorema de Bayes, este es un método que indica cual es la opción que más conviene, dentro de una serie de alternativas, por ende, si se analiza en la tabla 4., la opción 2 es la que se toma en una parte debido a que es la más económica, y la otra es debido en gran parte a que el porcentaje de satisfacción al cliente es la más alta de todas las opciones que se dan en la tabla, y al mismo tiempo permite ser la base de la construcción de una solución sólida sobre el problema aquí planteado.

4.5. Análisis Costo-Beneficio

Tabla 7.

Alternativas de Solución y Beneficios de Fabrirepuestos S.A.S.

Costos		Beneficio	
Actividad	Costo	Actividad	Costo
Capacitación del personal en la prestación de servicios de la empresa Fabrirepuestos S.A.S.	\$ 5.000.000,00	Eficiencia en los procesos y beneficios para los clientes, por ende ahorro.	\$ 15.000.000,00
Software de inventario en la empresa Fabrirepuestos S.A.S.	\$ 1.500.000,00	Mejorar la Productividad en las ventas.	\$ 7.000.000,00
Aumento de salario del personal de atención al cliente.	\$ 2.000.000,00	Aumento en los ingresos anuales de la empresa.	\$ 25.000.000,00
Establecer un sistema de comisiones para los encargados de la atención del servicio al cliente.	\$ 1.500.000,00		
Promociones a la fidelización de los clientes con un 15% de descuento.	\$ 2.000.000,00		
Software de recolección de información de encuestas que midan la atención del servicio al cliente.	\$ 3.000.000,00		
Total	\$ 15.000.000,00	Total	\$ 47.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.5.1. Método para el Análisis Costo-Beneficio. Punto de Equilibrio. Breakeven Point (BP)

Para llevar a cabo el análisis del costo beneficio, y saber en cuanto tiempo se recupero la inversión, y se recogen los beneficios se utilizó el Punto de Equilibrio (BP), que se sustenta de la siguiente manera:

$$PE = \frac{Costos}{Beneficios} * 12 \text{ meses} \quad (1)$$

$$PE = \frac{\$15.000.000}{\$47.000.000} * 12 \text{ meses} \quad (2)$$

$$PE = 3,8 \text{ meses} \quad (3)$$

El punto de equilibrio y donde se ven las ganancias de este plan es de 3,8 meses, después de ello, las ganancias serán para la empresa.

4.6. Marco referencial

4.6.1. Marco teórico.

Teorías administrativas:

El proyecto está basado en las teorías de 'Frederick W. Taylor y Henry Fayol' teniendo en cuenta la siguiente afirmación: *"El propósito de la administración afirmó Taylor - es lograr la máxima prosperidad para el patrón, al mismo tiempo que obtenga máxima prosperidad para el obrero"* (Taylor, 1971, p. 45).

La administración debe velar por el desarrollo, crecimiento de la organización y estabilidad de los colaboradores de la misma (cliente interno), debe estar atenta, diagnosticar situaciones que pueden estar afectando el desempeño con el fin de buscar posibles alternativas de solución, que coadyuven a mejorar la calidad de vida del

empleado e incrementar los intereses de la compañía, buscando siempre la satisfacción del cliente externo, con este concepto se crea el proyecto de Mejora de servicio al cliente para la empresa Fabrirepuestos S.A.S..

La empresa aprovecha que ofrece estabilidad a sus funcionarios y los trabajos a realizar son del agrado de los trabajadores, factores que fortalecen la relación entre los empleados y la organización para continuar laborando en beneficio mutuo.

“Fayol por su parte hace énfasis al estudio de la organización de las empresas y desarrollo un método de funciones comunes a todas ellas. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control” (Tableau, 2014)

Prima el uso adecuado de los recursos tanto capital humano como capital económico, la empresa cuenta con personal de confianza, con excelente experiencia adquirida en la misma organización, económicamente es una empresa estable que a pesar de su baja en ventas ha podido continuar en el mercado, la idea del proyecto es aprovechar estas fortalezas e implementar el proyecto de mejora del servicio al cliente para recuperar y seguir manteniendo los clientes externos actuales.

Existen varios tipos de Benchmarking, como, por ejemplo: *“El interno, parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. Competitivo, identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios”* (Arias, & Rave, 2006, p. 149).

El Funcional, identifica productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas. El Genérico, Algunas funciones

o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo, el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de Benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

4.6.2. Marco conceptual.

Servicio al Cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto y/o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Gerencia del Servicio: El sentido de toda entidad u organización es trabajar en conjunto (administrar-gerenciar) para ofrecer un producto (bien o servicio) que satisfaga a alguien (calidad-valor agregado-fidelización) y así cumplir su meta, directamente con esa misma satisfacción o con los beneficios adicionales que esta genera.

Triangulo del Servicio: El servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal de línea frontal, entendiéndose por este último las personas que prestan el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

Ciclos del Servicio: Es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio. Este es el modelo natural e inconsciente que permanece en la mente del cliente y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la organización. Es posible que la empresa esté dispuesta a pensar en el servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de la organización que deben participar para prestar el servicio. Pero rara vez el cliente piensa en términos de departamentos o especialidades. Por lo general, sólo piensa en que tiene una necesidad y que deben actuar para satisfacerla.

Mejoramiento Continuo: El Kaizen (palabra que combina las palabras japonesas Kai, que significa cambio y zen, que significa bueno) también conocido en Occidente como “mejoramiento continuo”, es una filosofía japonesa introducida en la literatura administrativa por Masaaki Imai en 1986 y se basa en la premisa de que en las empresas no puede existir el statu quo, es decir que un producto o servicio nunca llegará a ser perfecto, porque siempre habrá otro día u otra persona que supere lo pasado. Este pensamiento obliga a una constante dinámica dentro de las organizaciones, estas deben considerar los resultados no como objetivos sino más bien como cuotas o estándares, ya que los primeros al ser alcanzados pueden generar la tendencia a moderar el esfuerzo, mientras que un estándar motiva al trabajo para superarlos, estableciendo así un nuevo estándar y un nuevo umbral. Es así como este pensamiento sirve de guía para ser mejores líderes, mejores personas no solo a nivel laboral sino también personal. Varios autores gustan de comparar el Kaizen con el pensamiento Occidental guiado por la Administración Total de la Calidad (ATC), con el fin de aclarar que esta filosofía es muy completa y benéfica para cualquier organización y que ciertos razonamientos occidentales quedan rezagados frente a este, pero que a su vez el Kaizen ha tenido que acoplar y variar sus políticas con el fin de convertirse en una ideología más flexible en la cual acepta algunos puntos de occidente como por ejemplo el concepto de trabajo en grupo aunque bien es un elemento esencial para el Kaizen, hoy en día se busca crear un entorno en el que se conceda mayor libertad y desempeño personal.

4.7. Plan de acción - Balance Score Card

La siguiente es una tabla de apreciación que se realizó para la puesta en marcha de las actividades de solución al problema que se generó dentro del árbol del problema, y al mismo tiempo las alternativas de solución, para con ello poder establecer una adecuada lectura sobre las situaciones que se proponen dentro del área a tratar.

Tabla 8.
Plan de Acción

Problem a	Objetiv o	Estrateg ias	Acciones	Fecha			Metas	% Ries go	Respons ables	Recurso s	Indicad ores
				16	17	18					
Insatisfacción del cliente en los procesos de preventa, venta y posventa de la organización	Objetivo General:	Informar horarios, funcione									
	Garantizar el cumplimiento de los servicios prestados al cliente, tanto interno como externo, por medio de la planeación y ejecución adecuada de las ventas – teniendo presente el antes (pre) y después (pos) de estas–, para garantizar un sistema de gestión de calidad en la prestación del servicio al	s, deberes y derechos. Potencializar la fuerza de ventas actual, convirtiendo a los encargados de todo el proceso, en asesores integrales. Informar presupuestos de ventas o indicadores de gestión con una carga prestacional, motivacional, abriendo nuevos mercados y posicionando la marca.	Perfiles, cargos y funciones determinadas.				Incremento en ventas 70%.	15%	Gerente empresarial.	Gestión humana.	Planeación estratégica.
							Mejorar rendimiento en un 100% de acuerdo a funciones específicas y claras.	0%	Gerente empresarial.	Administrativo.	Mejora continua.
			Control de funciones por medio de indicadores y objetivos.				Crear formatos de seguimiento en un 100%.	0%	Gerente empresarial.	Administrativo.	Evaluación y desempeño.

cliente dentro de la empresa .	Conocer los gustos de los clientes por medio de encuestas.	Capacitaciones permanentes y conocimiento del sector, promociones especiales para clientes que conozca el negocio por medio de redes sociales. Productos de calidad con proveedores confiables, y así reducir el costo del transporte .	Capacitación mensual .	0%	Gerente empresarial.	Administrativo y tecnológico.	Expansión de líneas de producción.
Objetivos Específicos: Crear un sistema de gestión de calidad de la prestación de servicios al cliente dentro de la empresa .	Crear una estrategia de valor agregado por cliente.		Retención de clientes en un 80%. Apertura de mercados en un 60%.	20%	Gerente empresarial.	Financieros y humanos .	Fidelización de los productos.
Crear una estrategia de valor agregado que incluya a los clientes internos y externos dentro de la empresa .	Competir con productos de calidad, precios e inventarios de acuerdo al sector	Ahorrar y controlar la palera y el derroche.	Crear nuevas líneas de producción de acuerdo a las necesidades manifiestas del cliente en un 50%.	50%	Gerente empresarial.	Financieros y humanos .	Satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia.

4.7.1. Balanced Score Card.

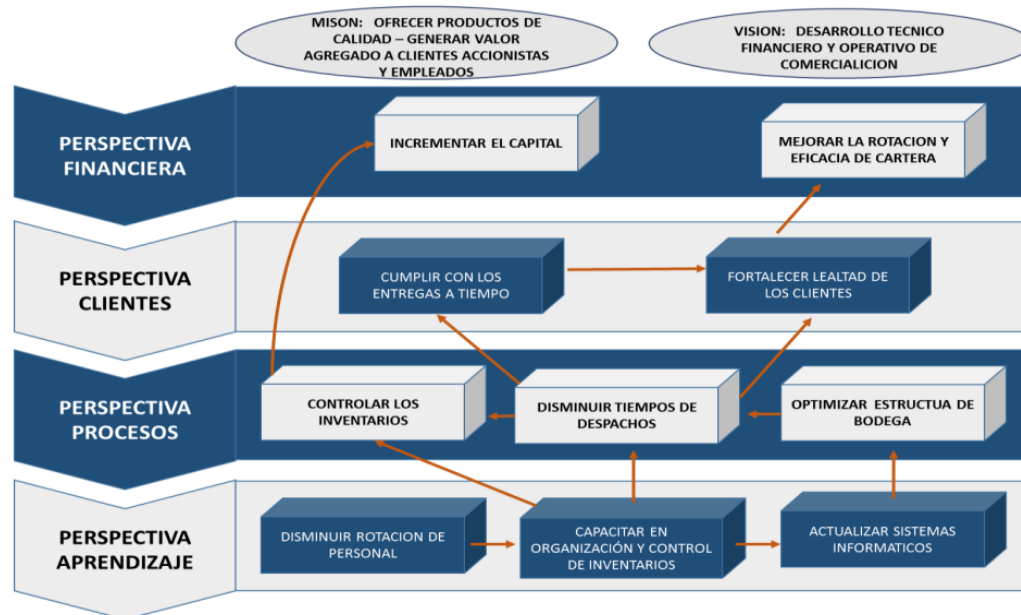


Figura 9. Mapeo Estratégico con el Balance Score Card. Fuente: Elaboración propia.

4.7.1.1. Impactos positivos.

Con la implementación de la estrategia seleccionada se logra:

- Mejorar el trabajo en equipo.
- Mejorar tiempos de entrega de los productos.
- Mejorar la calidad de la selectividad de los productos.
- Mejorar la relación con los clientes actuales y retirados.
- Mejorar el objetivo financiero de la empresa.

El éxito del proyecto está en manos del interés y disposición que tengan los funcionarios de la empresa para recibir la capacitación y ponerla en práctica. Si los asesores comerciales toman una actitud positiva frente al proyecto será muy fácil lograr los objetivos propuestos del plan de acción.

4.7.1.2. Impactos negativos.

El cambio de herramientas puede generar temor en los asesores y demás empleados de la organización, lo que conlleva a que puedan presentar una mala actitud frente a la capacitación y adaptabilidad al cambio, por tanto es posible que no le den la importancia necesaria a su participación en el proyecto, esto especialmente para los asesores que son el primer contacto que tiene la empresa con el cliente.

4.7.2. Competencia corporativa.

La competencia corporativa es la combinación entre los métodos de producción, los procesos tecnológicos, el marketing o comercialización y los conocimientos que produce una ventaja competitividad.

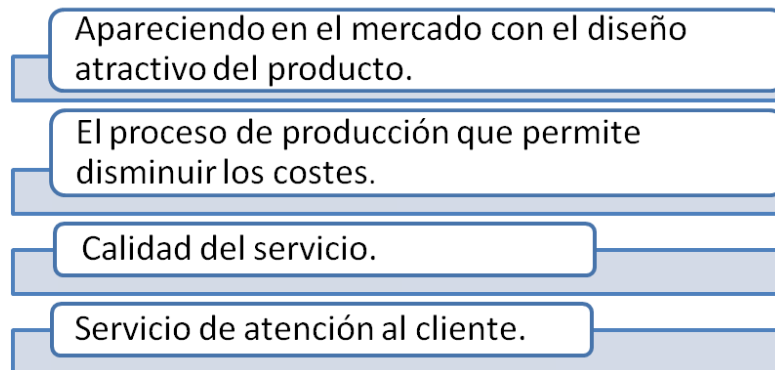


Figura 10. Competencia Corporativa. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.
Ficha Técnica de Encuesta

 PERPECTIVA FINANCIERA	Penetracion nuevos mercados. Capacitacion de clientes potenciales. Busqueda de nuevos negocios.
 PERPECTIVA HACIA EL CLIENTE	Fidelizacion de los clientes. Aquisison de nuevos clientes. Rentabilidad del cliente.
 PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Respuesta oportuna a los clientes. Calidad en la venta. Innovacion de servicios. Comunicación efectiva. Rapidez y calidad en los servicios.
 PERPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Desarrollo cultural y organizacional. Mejorar sistemas de informacion. Motivacion al personal. Optimizarcicn de procesos.

Fuente: Elaboración Propia

Con relación a la perspectiva del servicio al cliente se puede decir que la manera de como se presenta al cliente este tipo de situaciones, donde sin consumidores no existe ningún tipo de mercado, por consiguiente se deberá cubrir las necesidades de los compradores (Precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen, y relación entre otras).

En estos, los indicadores de las perspectivas de servicio al cliente son: satisfacción de cliente, desviaciones en acuerdos de servicios, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación retención de clientes.

De todo esto, el enfoque principal debe enfocarse en las falencias que se están presentando en la cual debemos adecuar la satisfacción del cliente y con esto mejorar los rendimientos financieros, lo cual debe centrarse en los siguientes tres tipos de procesos:

Procesos de operación: Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de gestión de clientes: Indicadores. Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de innovación: porcentajes de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

4.7.3. Impactos generados con la propuesta.



Figura 11. Impactos Generados con la Propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Posicionamiento: Con el posicionamiento del nombre o marca de la empresa se fideliza más los clientes donde se les garantiza una satisfacción por el producto, por la innovación de los procesos de fundición y materiales empleados para a largo plazo poder tener un mejor posicionamiento.

Así, el gerente empresarial va a acompañar todo el proceso de servicio a los clientes desde la necesidad y el proceso de preventa, venta y postventa para que se garantice fidelización beneficios y posicionamiento en el mercado.

Rentabilidad: Generando una buena imagen a los clientes y la captación de nuevos interesados el impacto económico crecería logrando una mejor rentabilidad.

Reconocimiento Marca:



Figura 12. Identificación de la Marca. Fuente: Elaboración propia.

Fabrirepuestos S.A.S. está creciendo por la calidad de los productos, atraer nuevos negocios de producto, mejorar el portafolio, la credibilidad y agrado de los mismos.

Motivación laboral: El personal de la empresa puede tener beneficios en un mejor salario, crecer en conocimiento y en experiencia de nuevos logros permitiendo lograr nuevas metas personas y crecimiento de la organización.

4.8. Lecciones aprendidas

Se puede ver que la empresa va a ser beneficiada en todo el proceso de desarrollo y atención al personal, así, que una de las lecciones aprendidas, es la que se refiere a la manera en que los colaboradores y empleados mejoran la actividad de la prestación del servicio al cliente, y es sobre ellos que se debe comenzar a trabajar de manera concluyente en la búsqueda de mecanismos que mejoran la calidad de los productos, en otras palabras, la satisfacción del cliente se construye a través de los colaboradores y empleados de la empresa, para desde allí construir productos de la más alta calidad.

Respecto a los clientes, es evidente que se genera una mejor imagen, ya que los colaboradores van a ver la gestión de la organización en los procesos de una manera adecuada, es decir, si el proceso se centra atender al cliente de la mejor manera, la mejor forma de conseguirlo es dando resultados en los procesos de producción y organización en el cual el cliente se sienta cómodo y perciba buenos procesos por parte de la empresa.

Otra de las lecciones que deja todo el trabajo, es la puesta en marcha de acciones que puedan ser la base a soluciones de manera generalizada en la industria de la fabricación de partes e insumos para la maquinaria industrial, lo que permite que a partir de esta se creen los mecanismos adecuados para lanzar al mercado productos de altísima calidad basados en las necesidades del cliente.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Con los resultados que se mostraron en el proceso de trabajo en la empresa Fabrirepuestos S.A.S., se logra identificar los procesos de estructuración y desarrollo de la misma, así mismo los nuevos conocimientos adquiridos, son la base al proceso de estructuración de una mejora en la manera en como la empresa va sorteando todos los inconvenientes que esta pueda tener, cómo se puede delegar, supervisar, escuchar, analizar y tomar decisiones para solucionar los procesos con base a una metodología estructural acorde, tanto del personal de trabajo como los recursos físicos industriales que cumplan con los objetivos a desarrollar.

Al identificar los problemas de los procesos de venta de área comercial mediante el diagnóstico y las herramientas administrativas, se pudo establecer una serie de estrategias que ayudan a desarrollar diferentes soluciones a los problemas detectados, lo cual proporcionó la creación de un plan de acción, así como un Balanced Scorecard que relacione todas las variables implicadas en el asunto, y de esta manera determinaron la creación de una atención al cliente interno y externo que sirva a la construcción de ayudas en el mundo empresarial de Fabrirepuestos S.A.S.

Al planear y establecer alternativas de solución de los problemas detectados mediante un plan de acción para medir la ejecución de las actividades planeadas, se pudo evidenciar que la atención al cliente puede ser atendida a favor de la empresa misma, para abarcar mas mercado, e inclusive internacionalizarse, por eso es que se debe analizar un diagnóstico con base a los procesos de preventa, venta y posventa de la empresa en lo que concierne a la atención al cliente.

Anexos

Anexo 1.

Universidad Santo Tomás
Vicerrectoría de Universidad Abierta y a Distancia
Administración de Empresas
Centro de Atención Universitario
Bogotá, D.C.
Encuesta N°: ____

Fecha: _____

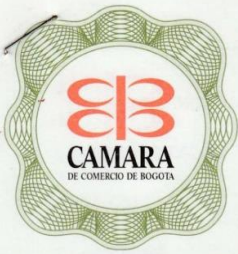
Cargo: _____

Conteste:

1. Según su conocimiento, ¿Cuál es el grado de funcionamiento de la organización?
2. ¿Considera usted que la oferta corporativa de Fabrirepuestos S.A.S., se puede considerar como una oferta que genere valor agregado a la empresa?
3. ¿Usted, como cliente, tiene conocimiento de los proyectos futuros de Fabrirepuestos S.A.S.?
4. De acuerdo a su experiencia, ¿considera usted que las herramientas tecnológicas con las que se atiende al cliente, permiten una solución efectiva a sus clientes?
5. ¿Existe una relación directa entre las estrategias comerciales con las estrategias competitivas de fabrirepuestos S.A.S.?
6. ¿Existe una comunicación al cliente sobre la información de la planeación estratégica de Fabrirepuestos S.A.S.?
7. De 1 a 5, donde 1 es malo y 5 es excelente. ¿Cómo califica los procesos de venta para los clientes?
8. ¿Considera usted, como cliente, que las piezas que se venden o se diseñan en fabrirepuestos S.A.S., tienen una buena calidad?
9. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para desarrollar de manera eficiente la atención a clientes potenciales?
10. De 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho. ¿Cómo califica la satisfacción del cliente en la venta de los productos ofrecidos y contruidos de cero, de la empresa Fabrirepuestos S.A.S.?

Si		No		
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Anexo 2.





01



* 1 1 4 9 5 3 9 3 7 *

CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA

FECHA: 2012/03/05

HORA: 15:36:18

OPERACION: 58SAC0305086

PAGINA: 1

\$QPP000,CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA,SEDE NO DEFINIDA
20120305,15:36:18,,0,0,,FABRIREPUESTOS PARA LA INDUSTRIA S.A.S.,2011,M
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE
DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA , CON FUNDAMENTO EN LAS
MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

NOMBRE : FABRIREPUESTOS PARA LA INDUSTRIA S.A.S.
N.I.T.:0900400503-4
DIRECCION COMERCIAL:CLE 18 NO. 11-134 ESTE
DOMICILIO : MOSQUERA
TELEFONO COMERCIAL 1: 5475192
TELEFONO CELULAR: 3157011384
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CLE 18 NO. 11-134 ESTE
MUNICIPIO JUDICIAL: MOSQUERA
E-MAIL COMERCIAL:ifallesaltlda@hotmail.com
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:ifallesaltlda@hotmail.com
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 5475192
CELULAR NOTIFICACION JUDICIAL: 3157011384
FAX NOTIFICACION JUDICIAL:

CERTIFICA:

MATRICULA NO. 00068242
FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 9 DE DICIEMBRE DE 2010
RENOVO EL AÑO 2011 , EL 28 DE JUNIO DE 2011

CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ACTA NO. 0000001 DE CONSTITUCION POR
DOCUMENTO PRIVADO DE MOSQUERA DEL 6 DE DICIEMBRE DE 2010 ,
INSCRITA EL 9 DE DICIEMBRE DE 2010 BAJO EL NUMERO 00017079 DEL
LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: FABRIREPUESTOS PARA
LA INDUSTRIA S.A.S.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION
HASTA EL 6 DE DICIEMBRE DE 2030 .

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ COMO OBJETO PRINCIPAL, EL

*** CONTINUA ***

CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA

FECHA: 2012/03/05

HORA: 15:36:18

OPERACION: 58SAC0305086

PAGINA: 2

DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: LA FABRICACIÓN Y/ O ELABORACIÓN DE TODA CLASE DE PARTES Y REPUESTOS PARA LA INDUSTRIA, DE MANERA PARTICULAR AQUELLAS PARTES Y/O REPUESTOS QUE SEAN UTILIZADAS EN LAS CALDERAS, LA COMERCIALIZACIÓN DE LAS MISMAS, TANTO AL POR MAYOR COMO AL DETAL. EN DESARROLLO DE SU OBJETO. LA SOCIEDAD PODRÁ EXPORTAR LOS PRODUCTOS QUE ELABORE Y/ O FABRIQUE, DE IGUAL MANERA PUEDE IMPORTAR LAS MAQUINARIAS, EQUIPOS, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS QUE REQUIERA PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL; TOMAR PARTE EN TODO TIPO DE SOCIEDADES, CELEBRAR Y/ O EJECUTAR TODO TIPO DE CONTRATOS, CONFORME AL ORDENAMIENTO JURÍDICO VIGENTE, ABRIR LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO QUE CONSIDERE NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL; ADQUIRIR ACCIONES DE OTRAS SOCIEDADES, AL IGUAL QUE CUOTAS PARTES DE INTERÉS SOCIAL, RECIBIR Y DAR DINERO EN MUTUO CON INTERÉS, ADQUIRIR, GRAVAR O ENAJENAR TODA CLASE DE BIENES TANTO INMUEBLES COMO MUEBLES, CELEBRAR TODO TIPO DE CONTRATOS CON PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS, TANTO DE DERECHO PUBLICO COMO DE DERECHO PRIVADO, PARTICIPAR EN TODO TIPO DE LICITACIONES CON ENTIDADES PUBLICAS, EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES DEL ESTADO TANTO DEL ORDEN NACIONAL COMO TERRITORIAL, ABRIR Y MANEJAR CUENTAS BANCARIAS, ADQUIRIR TODO TIPO DE DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELECTUAL, FORMAR UNIONES TEMPORALES Y CONSORCIOS, CON PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS.

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR :\$25,000,000.00

NO. DE ACCIONES:50.00

VALOR NOMINAL :\$500,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR :\$25,000,000.00

NO. DE ACCIONES:50.00

VALOR NOMINAL :\$500,000.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR :\$25,000,000.00

*** CONTINUA ***



CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA

FECHA: 2012/03/05

HORA: 15:36:18

OPERACION: 58SAC0305086

PAGINA: 3

NO. DE ACCIONES:50.00

VALOR NOMINAL :\$500,000.00

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS : **

QUE POR ACTA NO. 0000001 DE CONSTITUCION POR DOCUMENTO PRIVA DEL
6 DE DICIEMBRE DE 2010 , INSCRITA EL 9 DE DICIEMBRE DE 2010
BAJO EL NUMERO 00017079 DEL LIBRO IX , FUE(RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
FIERRO VILLA JORGE ENRIQUE	C.C.00019064074
SUPLENTE DEL GERENTE	
FIERRO VILLA CARLOS ALBERTO	C.C.00003020275

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LA SOCIEDAD SERÁ GERENCIADA, ADMINISTRADA Y REPRESENTADA LEGALMENTE ANTE TERCEROS POR EL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN NO TENDRÁ RESTRICCIONES DE CONTRATACIÓN POR RAZÓN DE LA NATURALEZA NI DE LA CUANTÍA DE LOS ACTOS QUE CELEBRE. POR LO TANTO, SE ENTENDERÁ QUE EL REPRESENTANTE LEGAL PODRÁ CELEBRAR O EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS COMPRENDIDOS EN EL OBJETO SOCIAL O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD. EL REPRESENTANTE LEGAL SE ENTENDERÁ INVESTIDO DE LOS MÁS AMPLIOS PODERES PARA ACTUAR EN TODAS LAS CIRCUNSTANCIAS EN NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CON EXCEPCIÓN DE AQUELLAS FACULTADES QUE, DE ACUERDO CON LOS ESTATUTOS, SE HUBIEREN RESERVADO LOS ACCIONISTAS. EN LAS RELACIONES FRENTE A TERCEROS, LA SOCIEDAD QUEDARÁ OBLIGADA POR LOS ACTOS Y CONTRATOS CELEBRADOS POR EL REPRESENTANTE LEGAL. LE ESTÁ PROHIBIDO AL REPRESENTANTE LEGAL Y A LOS DEMÁS ADMINISTRADORES DE LA SOCIEDAD, POR SÍ O POR INTERPUESTA PERSONA, OBTENER BAJO CUALQUIER FORMA O MODALIDAD JURÍDICA PRÉSTAMOS POR PARTE DE LA SOCIEDAD U OBTENER DE PARTE DE LA SOCIEDAD AVAL, FIANZA O CUALQUIER OTRO TIPO DE GARANTÍA DE SUS OBLIGACIONES PERSONALES.

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE

*** CONTINUA ***

CERTIFICADO NACIONAL

CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA

FECHA: 2012/03/05

HORA: 15:36:18

OPERACION: 58SAC0305086

PAGINA: 4

CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA :

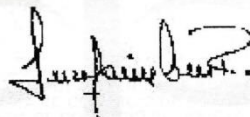
QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

DE CONFORMIDAD CON LO CONCEPTUADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO(5) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE PUBLICACION EN EL BOLETIN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

VALOR : \$ 4,000.00

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.



Anexo 3.



Referencias Bibliográficas

- Almanza Castillo, L. A., & Carvajal Navarro, A. M. (2008). *Diagnóstico del sector siderúrgico y metalúrgico en Colombia y evaluación de alternativas tecnológicas para dar cumplimiento de la propuesta técnica norma de emisión de fuentes fijas (Tesis de grado)*. Bogotá, D.C.: Universidad de la Salle. Facultad de Ingeniería Ambiental y Sanitaria.
- Fierro, J. E. (17 de Mayo de 2017). Diagnostico de Servicio al cliente en la empresa FABRIREPUESTOS. (S. Fierro, Entrevistador)
- Garcia, A. (2005). *Modelo de servicio al cliente para las agencias de publicidad*. Caracas: Universidad del Zulia.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, vol. 18, núm. 3, septiembre-diciembre, 381-398.
- López, M. E., Arias, L., & Rave, S. N. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia et Technica Año XII, No 31, Agosto*, 147-152.
- Siderurgia. (3 de Junio de 2017). *Colombia, un aliado estratégico para el metal español. Oportunidades para los sectores siderúrgico y metalúrgico en Colombia*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de Metales y Metalurgia. Infomración Económica Sectorial: <http://www.metalesymetalurgia.com/?p=346469>
- Silva, R. O. (2001). *Teorías de la Administración. Primera Edición*. Buenos Aires: Editorial Thomson.
- Tableau. (12 de Enero de 2014). *Principales teorías administrativas: enfoques y representantes*. Recuperado el 21 de Julio de 2018, de Los Recursos Humanos. Artículos y Noticias sobre la Gestión de Recursos Humanos:

<http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>

Taylor, F. W. (1971). *Principios de la administración Científica*. Ciudad de México: Herrero Hermanos.