

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROYECTO DE TESIS PARA EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL E
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO
CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

AUTORES:

ESTEFANIA NOBOA ZUÑIGA

VERÓNICA CASTRO AGUILERA

TUTOR: MAE. JORGE FERNÁNDEZ RONQUILLO

GUAYAQUIL, ABRIL 2015

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de tesis a mi hijo que me ha dado las fuerzas para salir adelante en mis estudios y de esta manera podré darle un buen ejemplo a seguir. A mi familia que a pesar de todos los inconvenientes que se me presentaron supieron apoyarme y ayudarme en todo lo que necesité.

A mis maestros, por los conocimientos transmitidos a través de cada clase, lo cual contribuyó para que ahora tenga la posibilidad de culminar mis estudios.

Estefania Noboa Zuñiga

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Verónica Martha Castro Aguilera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutor de tesis MAE. Jorge Fernández Ronquillo quien ha sabido guiarme en esta última etapa de mis estudios con la paciencia y sabiduría que esperaba. A la compañía Camposantos del Ecuador S.A. por haber facilitado la información para el desarrollo de este proyecto de tesis. A Dios porque me dio la sabiduría y la perseverancia necesaria.

Estefania Noboa Zuñiga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado por el buen camino hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia en especial a mi PADRE Luis Castro y a mi MADRE Laura Aguilera; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último a mi compañera de tesis Estefanía Noboa porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento, MAE. Jorge Fernández Ronquillo.

Verónica Martha Castro Aguilera

CERTIFICADO DE TUTORÍA**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS****CERTIFICADO****MAE. JORGE FERNÁNDEZ RONQUILLO****CERTIFICA:**

Que el trabajo titulado “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” realizado por Estefania Lissette Noboa Zuñiga y Verónica Martha Castro Aguilera, guiado y revisado periódicamente por el suscrito, cumple las normas legales establecidas por la Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil, en el reglamento de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y reúne los requisitos para ser defendido ante el Tribunal Examinador que se designe para el defecto.

Guayaquil, 14 de Abril del 2015.

MAE. Jorge Fernández Ronquillo.

TUTOR DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Estefania Lissette Noboa Zuñiga, con cédula de identidad N° 0930116850, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

La tesis de grado titulada “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan dentro del proyecto de tesis, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Guayaquil, 14 de Abril del 2015

Estefania Noboa Zuñiga

CI. 0930116850

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Verónica Martha Castro Aguilera, con cédula de identidad N° 0930121066, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuesta realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

La tesis de grado titulada “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan dentro del proyecto de tesis, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Guayaquil, 14 de Abril del 2015

Verónica Martha Castro Aguilera

CI. 0930121066

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
CERTIFICADO DE TUTORÍA.....	v
DECLARACIÓN EXPRESA.....	vi
DECLARACIÓN EXPRESA.....	vii
INDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. TEMA.....	3
1.2. DIAGNÓSTICO.....	3
1.3. PRONÓSTICO.....	4
1.3.1. CONTROL DEL PRONÓSTICO.....	4
1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.5. ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	6
1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.7. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.8. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.9. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.10. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.11. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.11.1. OBJETIVO GENERAL.....	10
1.11.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.12. INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	10

1.12.1. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	10
CAPÍTULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1.1. ESTADO DEL ARTE O CIENCIA	11
2.1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	42
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	46
2.2.1. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	46
2.2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	64
2.2.3. MARCO LEGAL	68
2.3. HIPÓTESIS O ANTICIPACIONES HIPÓTETICAS	76
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	76
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	76
2.4. VARIABLES O CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN.....	76
2.4.1. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	76
2.4.2. VARIABLES DEPENDIENTES	77
2.4.3. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	77
CAPÍTULO III.....	78
3. MARCO METODOLÓGICO	78
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	78
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.3. MÉTODO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	79
3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS	80
3.6. RECURSOS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE ENTREVISTAS.....	81
CAPÍTULO IV	83
4. RESULTADOS.....	83
4.1. DATOS DE VENTAS:.....	83
4.2. ANÁLISIS DE DATOS DE VENTAS	87
4.3. DATOS DE ENTREVISTAS A EMPLEADOS	88
4.4. DATOS RESUMIDOS POR PREGUNTAS.....	98

4.4.1.	CODIFICACIÓN DE PREGUNTAS	107
4.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS	109
4.6.	PROPUESTA	110
4.6.1.	TEMA.....	110
4.6.2.	JUSTIFICACIÓN.....	110
4.6.3.	FUNDAMENTACIÓN	111
4.6.4.	OBJETIVOS	112
4.6.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	112
4.6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	113
4.6.5.	FACTIBILIDAD	113
4.6.6.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	117
4.6.7.	ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO	119
4.6.7.1.	CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	119
4.6.7.2.	SERVICIO POST VENTA.....	120
4.6.7.3.	SEGUIMIENTO DE CONTRATOS RESCINDIDOS Y CONTROL DE GESTIÓN DE COBRANZAS.	121
4.6.8.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	122
4.6.9.	PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN	123
CAPITULO V.....		125
INDICE DE CONTENIDO		126
INTRODUCCIÓN.....		127
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS		129
SECCIÓN 1: MEJORAMIENTO CONTINUO.....		130
SECCIÓN 2: PROCESOS Y TÉCNICAS DE VENTAS.....		134
SECCIÓN 3: CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL.....		139
SECCIÓN 4: RELACIÓN Y COMUNICACIÓN		152
SECCIÓN 5: FORMACIÓN INDIVIDUAL EXTERNA.....		155
CONCLUSIONES		161
RECOMENDACIONES.....		163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		164

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol del Problema	6
Ilustración 2 Problemas Claves	118
Ilustración 3 Componentes Argumento Comercial	135
Ilustración 4 Cuadro de Mando Subsistema de Operaciones	142
Ilustración 5 Pirámide de las necesidades.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Alcance de la Investigación.....	8
Tabla 2 Participación de Mercado.....	45
Tabla 3 Operacionalización y Conceptualización de Variables	77
Tabla 4 Cronograma y Presupuesto de Entrevistas.....	82
Tabla 5 Ventas 2014 cementerio Durán (U).....	83
Tabla 6 Ventas 2014 cementerio Fortín (U).....	84
Tabla 7 Ventas 2014 cementerio Guayaquil (U).....	84
Tabla 8 Ventas 2014 cementerio Pascuales (U).....	85
Tabla 9 Ventas 2014 Durán (\$).....	85
Tabla 10 Ventas 2014 Fortín (\$).....	86
Tabla 11 Ventas 2014 Pascuales (\$).....	86
Tabla 12 Ventas 2014 Guayaquil (\$).....	87

Tabla 13 Pregunta 1.....	98
Tabla 14 Pregunta 2.....	99
Tabla 15 Pregunta 3.....	100
Tabla 16 Pregunta 4.....	101
Tabla 17 Pregunta 5.....	102
Tabla 18 Pregunta 5.....	103
Tabla 19 Pregunta 6.....	104
Tabla 20 Pregunta 8.....	105
Tabla 21 Pregunta 9.....	106
Tabla 22 Factibilidad económica cementerio Durán.....	114
Tabla 23 Factibilidad económica cementerio Fortín.....	115
Tabla 24 Factibilidad económica cementerio Guayaquil.....	116
Tabla 25 Factibilidad económica cementerio Pascuales.....	116
Tabla 26 Actividades PMC.....	119
Tabla 27 Cronograma de Actividades PMC.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fallas en el proceso de ventas.....	99
Figura 2 Falta de seguimiento de ventas.....	100
Figura 3 Información mal proporcionada	101
Figura 4 Factores que afectan el cierre de ventas.....	102
Figura 5 Implementar PMC	103
Figura 6 Factores Revelados.....	104
Figura 7 Procedimiento base para PMC.....	105
Figura 8 Capacitación al personal	106
Figura 9 Recomendaciones Adicionales	107

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

EL tema de investigación que se va a desarrollar está enfocado en la elaboración de un análisis del área comercial u operativa de la empresa Camposantos del Ecuador S.A., la cual tiene como actividad brindar servicios de cementerio para la comunidad, así como la venta de bóvedas, lotes, mausoleos y servicios funerarios.

La empresa requiere de este análisis para determinar una solución ante el problema generado por los contratos rescindidos, es decir contratos rechazados por los clientes, así como la necesidad de medir la satisfacción de los clientes frente a los productos y servicios ofrecidos por los asesores comerciales de la compañía y que pueden ser los causantes de los contratos rescindidos.

La información que utilizaremos para el análisis respectivo será proporcionada por los ejecutivos de la empresa del período 2014. Esta información está conformada por reportes de ventas concretadas y de las ventas que hayan generado contratos rescindidos, tanto en términos monetarios como de unidades vendidas.

En la propuesta de este proyecto de investigación se plantea el desarrollo e implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo para la empresa Camposantos del Ecuador, el cual servirá de apoyo para controlar los procesos de ventas y de esta manera llegar a cumplir con los objetivos planteados por los directivos de la organización en cuanto a las ventas y la plena satisfacción de los clientes.

El presente documento está conformado por cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I se encuentra la introducción que a su vez tiene subtemas tales como: tema, diagnóstico, pronóstico, control del pronóstico, definición del problema de investigación, árbol del problema, formulación del problema, sistematización del problema, delimitación o alcance de la investigación, limitación de la investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos, y por último intencionalidad de la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico que consta de: antecedentes de la investigación, fundamentación teórica, hipótesis o anticipaciones hipotéticas, variables o criterios de investigación, conceptualización y operacionalización de las variables.

El capítulo III contiene la metodología: tipo de investigación, enfoque de investigación, métodos y técnicas de investigación, aplicación de los instrumentos, procesamiento de datos, recursos, cronograma y presupuesto.

El capítulo IV presenta los resultados de las entrevistas y la propuesta “IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

En el capítulo V, se muestra un manual de capacitación el cual se ha desarrollado para poder dar a conocer los temas que se tratarán en las capacitaciones dirigidas al personal involucrado.

Adicional a los capítulos antes mencionados el proyecto contendrá conclusiones y recomendaciones, bibliografía, donde mostramos las fuentes de información obtenida para el desarrollo del proyecto de investigación.

Para referirnos a los departamentos de ventas, cobranzas y servicio al cliente; se utilizará el término AREA COMERCIAL.

1.1. TEMA

“ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Las líneas de investigación utilizadas para el proyecto son.

- Administración Estratégica con enfoque al Talento Humano y Operativo.
- La Responsabilidad Social y Empresarial.

Se escogieron estas dos líneas de investigación puesto que el análisis que se realizará estará enfocado al área comercial la cual es la parte operativa de la compañía y son quienes generan las ventas. La Responsabilidad Social y Empresarial está orientada a la plena satisfacción de las necesidades de los clientes otorgando servicios y productos de calidad.

1.2. DIAGNÓSTICO

La falta de seguimiento en el proceso de venta genera disminución de la cartera de clientes debido a los productos o servicios mal ofrecidos por el Asesor Comercial al ingresar los contratos, esto afecta en cuanto a la fidelización del cliente con la compañía y a la pérdida de participación en el mercado, teniendo como resultado el descenso en el volumen de ventas.

La insatisfacción del cliente se da debido a que el servicio al cliente es de bajo nivel, por lo que es necesario capacitar al personal para brindar un buen servicio al cliente y de esta forma llegar a cumplir con los objetivos dispuestos.

1.3. PRONÓSTICO

El pronóstico del problema que se vislumbra es que al continuar con la insatisfacción de los clientes existirá la continuidad de los contratos rescindidos en las ventas ingresadas por los asesores comerciales, generando una disminución representativa de la participación del mercado lo cual afectará de manera directa al cumplimiento de los objetivos de la compañía porque no se podrá llegar a los resultados de ventas presupuestados mensualmente.

El bajo control de los procesos no sólo afecta a los resultados monetarios de la empresa, también afecta a los empleados puesto que los ingresos que estos perciben, denominadas comisiones, son en base a las ventas que hayan cerrado y los contratos ingresados dentro del mes.

1.3.1. CONTROL DEL PRONÓSTICO

El implementar un Programa de Mejoramiento Continuo para el seguimiento de los contratos ingresados por los asesores comerciales dará como resultado el cumplimiento satisfactorio de los objetivos de la compañía en cuanto a las ventas y la satisfacción de los clientes.

1.4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Camposantos del Ecuador S.A. es una compañía que tiene como actividad principal brindar servicios de cementerio a la comunidad, tales como la venta de lotes para mausoleo, bóvedas en mausoleo, osarios en mausoleo, panteones 6+4, 9+4 y 4+3, lotes dobles y triples, bóvedas con ubicación/ sin ubicación, bóvedas corporativas, bóvedas familiares, bóvedas en concesión, nicho cinerario, osarios en altura, osarios en tierra, servicio funerario: La Paz, La Luz, La Fé, Previsión, Ferroviario, Los Ficus, Domiciliario,

Celestial e Integral, servicio de cremación, servicio de exhumación así como el transporte para los restos mortuorios y de los familiares del fallecido.

Cuando se genera una venta, es decir, el cliente acepta y firma un contrato a esto se lo denomina NEGOCIACIÓN FIRMADA pero si por algún motivo el cliente desiste del contrato se lo denomina RESCINDIDO, esto se puede dar por falta de pago de las cuotas, contratos ficticios que registra el asesor comercial y otro motivo es porque deciden que ya no desean continuar con el contrato que habían firmado con antelación por presentarse insatisfacción por parte del cliente en cuanto a los productos o servicios ofrecidos por el asesor comercial y que al cliente querer hacer uso de lo que adquirieron se dan cuenta de que no es lo que habían contratado.

El problema radica en que en el proceso de venta no se contempla el seguimiento que se debe realizar de los contratos rescindidos y que si se lo hiciera a tiempo podrían recuperarse las ventas por medio de aplicación de refinanciaciones. Además de que el cliente sentirá que es importante para la organización y esto traería como resultado la fidelización de clientes así como la publicidad gratuita que se genera cuando el cliente está satisfecho y esto es transmitido a futuros clientes que con buenas referencias querrán ser parte de la cartera de clientes.

1.5. ÁRBOL DEL PROBLEMA

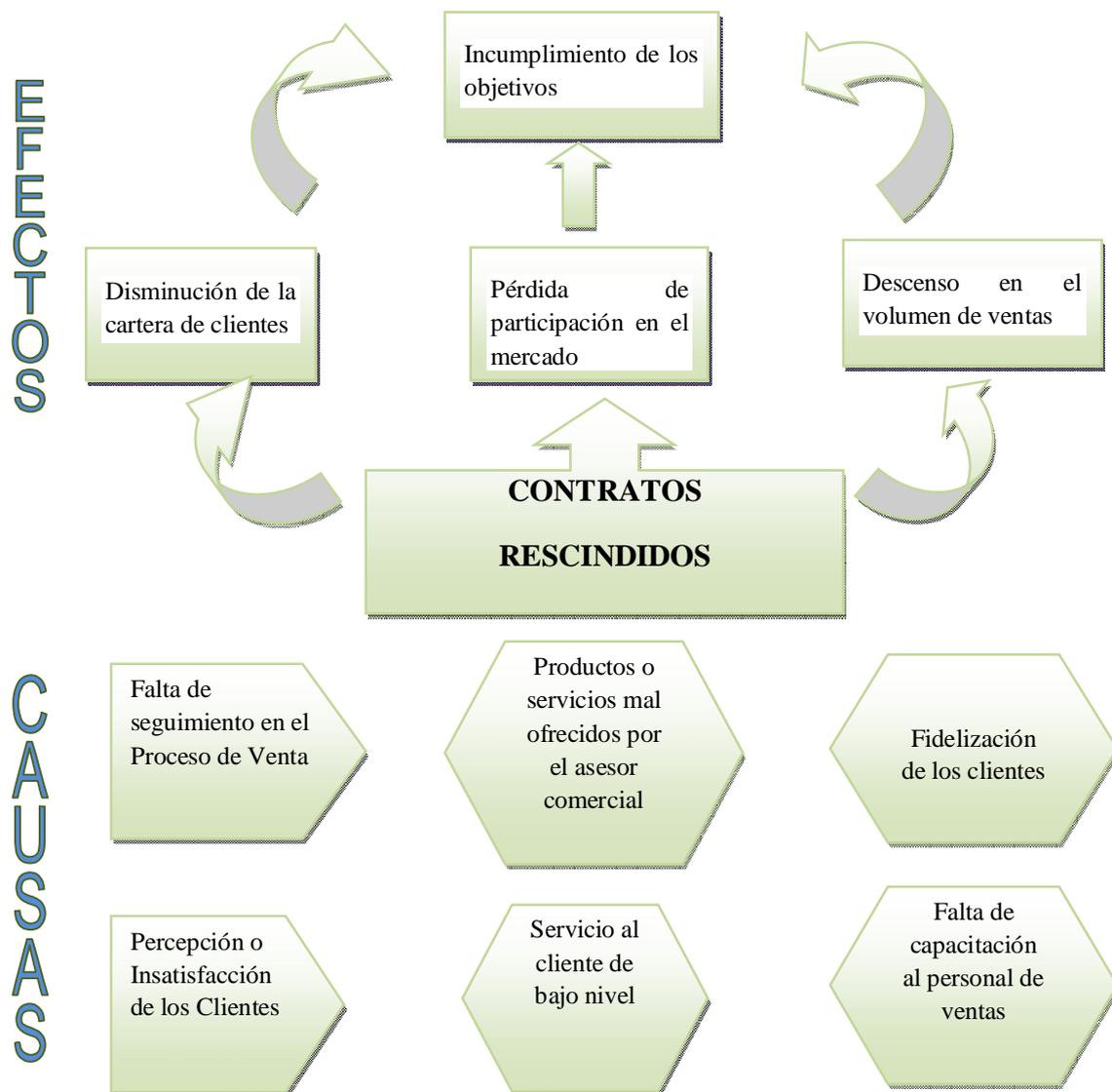


Ilustración 1. Árbol del Problema
Fuente: Elaborado por las autoras.

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la investigación se aclara buscando las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo capacitar al personal de ventas para mejorar el seguimiento?

¿Cuáles son los procedimientos claves que sirven de base para un programa de mejoramiento continuo?

¿Qué características debe tener el Programa de Mejoramiento Continuo a desarrollar?

¿Cómo se mejorará la satisfacción del cliente en las ventas no concretadas con la implementación del programa de mejoramiento continuo?

1.7. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Preparar un plan de capacitación a todo nivel para los empleados.
- Organizar los horarios para que los empleados puedan aprovechar las capacitaciones.
- Seleccionar o clasificar a los empleados de las diferentes áreas que están involucrados directamente con el programa para dictar los diversos temas de capacitación.
- Determinar las actividades que serán necesarias para desarrollar el Programa de Mejoramiento continuo.
- Implementar servicio de post venta.
- Seguimiento de contratos rescindidos para su recuperación.

1.8. DELIMITACIÓN O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

CAMPO	Departamento Comercial
ÁREA	Ventas, Servicio al cliente, Cobranzas
ASPECTO	Análisis
TIEMPO	12 meses
PERÍODO DE INVESTIGACIÓN	2014
MARCO ESPACIAL	Cdla. Alborada 11ava etapa, Av. Rodolfo Baquerizo Nazur Edif. Albocentro 5 B

Tabla 1. Alcance de la Investigación

Fuente: Elaborado por las autoras.

1.9. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que se podrían presentar son:

Deficiencias en cuanto a la información que pueda proveer la empresa para realizar el análisis, debido a la confidencialidad de ésta.

La disponibilidad de empleados tanto para ejercer labores de servicio de post venta como para asistir a las capacitaciones.

En el proyecto no intervendrán los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Recursos Humanos

- Departamento de Gestión
- Sistemas
- Auditoría

Las capacitaciones que se dictarán estarán relacionadas con mejorar las técnicas de ventas, servicio al cliente, motivación personal y la comunicación interna y externa.

El personal que asistirá a las capacitaciones pertenecen a las áreas: comercial, servicio al cliente y cobranzas.

1.10. JUSTIFICACIÓN

Debido a la considerable cantidad de contratos rescindidos, lo cual afecta al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la compañía, Camposantos del Ecuador S.A. requiere de este análisis cuyo resultado permitirá medir el impacto económico que tienen estas ventas no concretadas frente a los ingresos que debe obtener la empresa, así como las razones por las que los clientes se encuentran insatisfechos y que conllevan a que las ventas no se realicen y los contratos se rescindan.

El proceso de venta que el área comercial de la compañía utiliza está conformado de la siguiente manera: PRE-VENTA y VENTA. En este proceso interviene el departamento de Exequiales y Servicios Funerarios los cuales coordinan la prestación del servicio cuando se requiere el uso del mismo.

El correcto análisis del proceso del área comercial es indispensable e importante para el crecimiento de la compañía.

1.11. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.11.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar los procesos del área comercial con la implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo para disminuir la insatisfacción por parte de los clientes.

1.11.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un Programa de Mejoramiento Continuo para el área comercial.
2. Implementar las actividades del Programa de Mejoramiento Continuo.
3. Analizar las bases de datos obtenidas determinando el impacto expresado en porcentajes de los contratos rescindidos vs el total de ventas.

1.12. INTENCIONALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

1.12.1. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

El desarrollo de este proyecto de investigación tendrá como resultado beneficios tanto para el personal que labora en la empresa como para los gerentes o representantes de la organización debido a que las ventas reflejarán sus valores reales.

Los contratos serán terminados en los períodos de crédito acordados con los clientes sin incurrir en ventas rescindidas. No obstante, la participación del área comercial en las continuas capacitaciones les ayudará en su desarrollo profesional.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ESTADO DEL ARTE O CIENCIA

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

J. D. Power&Associates ha dedicado cuarenta años de existencia a la investigación y medición de la satisfacción del cliente. Sus evaluaciones cuentan en el mundo de los negocios con el prestigio equivalente a un Oscar cinematográfico. Las empresas que han recibido el galardón de J. D. Power&Associates pueden presumir de saber escuchar a sus clientes y ofrecerles un servicio excelente.

En este libro, a través de casos de grandes compañías como Lexus, UPS, JetBlue y otras, se pretende demostrar cómo es posible asegurar una satisfacción constante del cliente y traducir ésta en unos beneficios sostenidos. Los autores ofrecen el resultado de décadas de investigación, basado en datos hasta ahora accesibles únicamente a los clientes de la compañía, y que ayuda a dar cuenta de:

El vínculo económico entre la satisfacción del cliente y los beneficios.

Las clases de clientes: apáticos, “asesinos” y entusiastas de la marca.

La satisfacción del cliente en tres categorías principales del negocio.

Cómo capacitar a los empleados de primera fila para el trato correcto con la clientela.

Cómo comprender la voz del cliente.

Las indicaciones de este libro son de carácter táctico y resultarán útiles tanto para grandes compañías como para otras más pequeñas o medianas, para fabricantes, proveedores de servicios, etc. Con ellas, se intenta trazar para estas organizaciones una guía para desarrollar políticas y procesos específicos encaminados a obtener la aprobación y la fidelidad del cliente. Las tesis del libro se fundamentan en numerosos ejemplos de compañías preocupadas por la satisfacción de sus clientes y de otras que la han descuidado, con las consiguientes consecuencias para la marcha del negocio.

El vínculo económico entre la satisfacción del cliente y los beneficios

Aunque hoy en día la mayoría de las empresas proclama que la satisfacción y el servicio al cliente se encuentran entre sus prioridades, la realidad a la que se enfrenta este último (en forma de promesas incumplidas, contestadores automáticos, largas colas de espera, etc.) confirma más bien lo contrario. Ello suele deberse a que, para muchas de esas empresas, el vínculo entre unos niveles altos de satisfacción del consumidor y los beneficios generales permanece poco claro. Como resultado y, a pesar de sus declaraciones, la mayoría de las empresas no se compromete en firme con sus clientes. Este lamentable descuido acarrea unas pérdidas económicas considerables, ya que existe una relación directamente proporcional entre unos clientes descontentos y el valor de las acciones.

El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, para la mayoría de ellas, en los siguientes indicadores:

La fidelidad. La probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad. Esta se ve condicionada por factores como el número de competidores, la frecuencia de compra, la disponibilidad de información sobre las alternativas, el costo de las adquisiciones y la utilización de programas que fomenten la fidelidad del cliente. Para este, el conjunto de todos estos factores puede agruparse bajo el denominador común del “costo de cambio”. El “costo de cambio” es, ante todo, el riesgo o el esfuerzo que para un consumidor entraña un cambio de marca. Cuanto más notorios sean

todos estos factores (excepto el costo de adquisición), menor será el “costo de cambio” para el cliente, y la fidelidad hacia la marca estará más directamente ligada a su satisfacción. Incluso cuando el “costo de cambio” es alto, por tratarse –por ejemplo- de una situación de monopolio, los clientes pueden decantarse por otra marca si la nueva les ofrece mayor grado de contentamiento. Tal ha sido el caso de los proveedores de televisión por cable en EEUU, que a pesar de gozar de un monopolio en el mercado, se vieron pronto superados por unos proveedores de televisión por satélite que ofrecían un servicio a los televidentes de mucha mejor calidad.

Recomendación verbal. La fuerza de una recomendación verbal es mayor que la de toda la publicidad de una empresa en su conjunto. A cada industria le afecta de una manera diferente. No obstante, la importancia que una recomendación de este tipo cobra es decisiva para una industria si 1) la compra que realiza el cliente supone una inversión financiera sustancial; 2) los datos disponibles para el consumidor son suficientes como para permitirle tomar una decisión informada; 3) si la frecuencia de compra de cierto producto o servicio es alta. Uno de los ejemplos más evidentes del peso de un consejo proveniente de un conocido se observa en el caso de los talleres de reparación de coches. Cada vez que un automóvil muestra indicios de avería, su propietario no sólo se enfrenta a una reparación potencialmente cara, sino que no dispone de suficientes fuentes de información para saber qué talleres son fiables y cuáles no. En ese caso, la única fuente a la que recurrir son los amigos. También aquí la frecuencia con que los clientes acuden a cierto taller mecánico y salen satisfechos juega un papel importante cuando sus conocidos acuden a ellos en busca de consejo o información.

Precios extra. El cliente está dispuesto a pagar un precio extra si el producto destaca por su esmerada calidad y un servicio de atención excelente. Los consumidores de la mayoría de productos y servicios toman en consideración la reputación de estos cada vez que comparan unos con otros. Según un estudio realizado entre hoteles que competían entre sí ofreciendo una comodidad e instalaciones de características similares, los que tenían un mayor índice de satisfacción del cliente podían permitirse cobrar más cara la habitación que los menos considerados por sus huéspedes, aunque sus instalaciones fueran prácticamente idénticas.

Mayor nivel de ventas. Las empresas con un alto nivel de satisfacción consiguen que la preferencia de sus clientes se extienda desde una a varias marcas propias más y, en consecuencia, aumentan así sus ventas. El ejemplo más obvio lo representan los bancos y los productos de salud y belleza. Los clientes de un banco, a condición de que estén conformes con la atención que reciben, tienden a contratar más servicios en ese mismo banco: depósitos, seguros, fondos de pensión, etc. En el caso de la cosmética ocurre lo mismo: una vez comprobada la eficacia de un producto de cierta marca, el consumidor tenderá a probar otros de la misma o distinta gama de la marca. A idéntico fenómeno responden las ventas de accesorios que, en algunos casos, representan un modelo de negocio entero. Los hoteles de lujo, por ejemplo, están concebidos para ofrecer cualquier servicio, desde compras hasta cenas u ocio: la probabilidad de que un huésped decida recurrir a uno de ellos depende principalmente del contenido general que el establecimiento le haya proporcionado.

Las clases de clientes: apáticos, “asesinos” y entusiastas de la marca

Los entusiastas de la marca son aquellos clientes que profesan una creencia inquebrantable en una empresa, servicio o producto. Son personas dispuestas a comprar de nuevo un artículo de la misma marca incluso si les conviene menos o les cuesta más. Su inmunidad a la publicidad agresiva de los competidores es casi total, lo cual es especialmente destacable en una época como la actual, con las empresas dispuestas a hacer lo que sea con tal de atraer a nuevos adeptos. Para convertir a sus clientes en entusiastas de la marca, una empresa debe crear una experiencia realmente inolvidable para ellos y superar el nivel esperado de servicio y calidad. Aquellos, una vez convertidos en devotos de la marca, se dedicarán al proselitismo, haciendo publicidad gratuita de ella tanto ante aquellos que les escuchan como ante los que no lo hacen.

Sin embargo, además de los incondicionales, existen otros dos tipos de clientes de los que una organización debe ocuparse: los apáticos y los asesinos. Los apáticos, o los apenas satisfechos, son aquellos cuyas expectativas básicas de un producto o servicio están cubiertas, es decir, no les ocasiona problemas. Aunque estos clientes tienden a permanecer fieles, no están dispuestos a sufrir ninguna incomodidad o a hacer un esfuerzo extra para

utilizar un determinado producto o servicio. Son muy susceptibles a los avances de la competencia que les ofrece sustanciosas rebajas, mejores tipos de interés, etc. Por lo general, permanecen callados a la hora de hablar de sus experiencias sobre productos o servicios, sean éstas buenas o malas.

Independientemente de la actividad a la que una empresa se dedique, uno de sus principales objetivos debe ser esforzarse por convertir a estos clientes apáticos en apasionados de una marca. La importancia de transformar a unos clientes apáticos (que son la gran mayoría) en unos entusiastas se trasluce en el caso de algunas aerolíneas. La experiencia que tienen los usuarios del transporte aéreo permite tipificarles como clientes medianamente satisfechos y, por tanto, apáticos: su avión despegaba con un retraso aceptable, el personal es agradable aunque no abiertamente entregado, sirven una comida medianamente digerible, el equipaje normalmente no se pierde (aunque pueda ocurrir a menudo) y el coche de alquiler les espera como estaba previsto. La actuación de la mayoría de operadores en esta actividad está encaminada a minimizar los problemas y no a optimizar el servicio. El síntoma más evidente de esta política es la guerra de precios entre las aerolíneas, ya que pocas de ellas pueden ofrecer algo más.

Los “asesinos”, por su parte, son clientes “creados” por las empresas que no pueden cumplir con las expectativas básicas de estos o no consiguen corregir cualquier defecto en un producto o servicio. Se trata de clientes que buscan activamente a la competencia para pasarse a ella, incluso aunque tengan que pagar más por ello o tomarse unas cuantas molestias. Suelen hacer todo lo posible para minar la reputación de la marca con la que se han enemistado e intentan convencer a los demás de que no opten por ella. Según algunas investigaciones, la probabilidad de que hablen mal de una marca es hasta un 50% mayor que la probabilidad de que los entusiastas hablen bien de su predilecta.

Uno de los más famosos casos de cliente “asesino” fue el de Jeremy Dorsin, de EE.UU. En 1999, Dorsin compró en un establecimiento Starbucks una máquina de café exprés. Esta tenía el aspecto de haber sido usada, a pesar de lo cual los empleados de la tienda insistían en que era completamente nueva. Como se trataba del único ejemplar que quedaba, Dorsin decidió comprarla y llevársela a casa. Cuando allí intentó hacer el primer café, descubrió

que a la máquina le faltaban algunas piezas y que otras estaban incluso oxidadas. Dorsin regresó al local de Starbucks para devolver la mercancía defectuosa, pero su petición fue denegada. Ante esta negativa, se dirigió a la oficina regional en San Francisco, donde tampoco se le prestó atención. Tras haber sido rechazado incluso en las oficinas centrales de la compañía en Seattle, Dorsin no se resignó: decidió gastar miles de dólares de su propio bolsillo para insertar anuncios en The Wall Street Journal, invitando a todos aquellos que tuvieran una mala experiencia con Starbucks a unírsele. Su caso trascendió a otros medios de comunicación, que empezaban a invitarle para participar en sus programas. Ante las proporciones que tomaba el asunto, Starbucks intentó redimirse enviándole a Dorsin una nueva máquina de café expreso. Éste lo consideró un gesto demasiado tardío y nimio, le exigió unas disculpas públicas en las páginas del The Wall Street Journal y la financiación de un centro para niños abandonados en San Francisco. Ante la negativa de Starbucks a cumplir con unas demandas que juzgaron excesivas, Dorsin respondió abriendo su propia página web, Starbucked.com, que sigue agrupando a los clientes desencantados de Starbucks hasta el día de hoy.

La satisfacción del cliente en tres categorías principales del negocio

Las tres principales categorías de un negocio son los proveedores de servicios, los fabricantes de productos y los comercios. Todos ofrecen a las empresas que operan en ellas un escenario donde pueden demostrar su profundo conocimiento de las distintas maneras en las que su negocio afecta a los clientes, y utilizar ese conocimiento para optimizar tanto sus ventas como la satisfacción de aquellos.

Los proveedores de servicios. Para asegurar la satisfacción óptima de sus clientes, los proveedores de servicios tienen que cumplir tres criterios muy distintos entre sí:

La calidad objetiva del servicio prestado.

La experiencia subjetiva que el cliente tiene de la prestación del servicio.

El proceso de prestación del servicio.

Para evaluar correctamente a un proveedor es esencial diferenciar la calidad tangible del servicio y la satisfacción de la manera en que ese servicio se presta.

Mike Diamond y su empresa de fontanería ilustran las consecuencias de la capacidad de un emprendedor para atraer a sus clientes rediseñando un servicio en función de los tres criterios mencionados. Diamond empezó muy joven a ejercer su profesión de fontanero, pero pronto se sintió frustrado al ver que la calidad de su trabajo, por más alta que fuera, tardaba en traducirse en la expansión de su negocio. Enfrentado a esta paradoja, Diamond descubrió dos elementos clave que actuaban en la experiencia de los clientes con los de su profesión: la habilidad técnica de un fontanero y la percepción de la misma por el cliente. Dado que la mayoría de los fontaneros eran competentes en su trabajo, el problema lo representaba la segunda cuestión. El concepto de fontanero que predomina en la sociedad es más o menos el de un hombre algo primitivo, mal aseado, y cuya presencia incomoda por muy buen profesional que sea. Diamond cayó en la cuenta de que la ventaja competitiva residía en ofrecer un aspecto y un comportamiento de sus fontaneros alejado de ese cliché. Así fue como decidió lanzar una campaña publicitaria para su empresa de fontanería bajo el lema de “Oler bien”. Sus empleados tenían la obligación de aparecer cada mañana en el trabajo bien afeitado y aseado; en caso contrario, no podrían salir a trabajar. En los anuncios se garantizaba la devolución del dinero al cliente si el fontanero no aparecía a tiempo o no presentaba un aspecto cuidado. Una vez dentro de la casa, debía preocuparse de no ensuciar el suelo y limpiar cualquier mancha o resto que quedara una vez terminado el trabajo.

Lo que Diamond buscaba con esta campaña era una reacción entusiasta en sus clientes, que les impulsara a recomendar su empresa entre sus amigos y conocidos. La respuesta del público cumplió las expectativas de Diamond y se convirtió en el mayor contratista de fontanería de Los Ángeles. El reconocimiento y las manifestaciones en su favor de sus clientes se convirtieron en el principal motor de su negocio.

Los fabricantes de productos. Los criterios de satisfacción de clientes para los fabricantes de productos se pueden dividir en dos grupos: los primarios y los secundarios.

Así, entre los primarios se encuentran:

El acabado del producto (sus características, funcionamiento, diseño, etc.).

La calidad del producto o su capacidad de funcionar sin defectos en el tiempo.

Los criterios secundarios son:

La experiencia que tiene el cliente de la venta.

La experiencia que tiene el cliente del servicio post venta.

Esta división se debe a que el logro de los criterios primarios depende directamente del fabricante, mientras que los secundarios requieren de la participación de los mayoristas y del servicio post venta. La capacidad que tiene el fabricante y sus mayoristas o concesionarios de cumplir con todos los criterios determina el nivel general de satisfacción de sus clientes.

Los comercios. La satisfacción del cliente con un comercio está condicionada por cuatro factores:

1. Ubicación.
2. Selección de productos que ofrece.
3. Precios.
4. La experiencia de compra.

Aunque los clientes no consideran de manera consciente cada uno de estos elementos antes de realizar sus adquisiciones, todos ellos influyen de manera equilibrada en su decisión de comprar. De los cuatro factores, los tres primeros resultan sencillos de medir y definir, mientras que el cuarto -la experiencia- se resiste tanto a la medición como a la definición y puede tener más peso en la decisión de compra. La experiencia se ve a su vez influida por otros tres ingredientes:

1. El ambiente de las instalaciones (limpieza, presentación, etc.)
2. El trato (amabilidad, disponibilidad para ofrecer ayuda, etc.)
3. Las políticas de la empresa (devoluciones, cambios, horarios, etc.)

Staples constituye un excelente ejemplo de una compañía que comprende a la perfección la interrelación entre todos estos elementos. En 1986, Staples inauguró una gran superficie comercial dedicada a la venta de material de oficina. Hasta entonces, esos productos se vendían en pequeños comercios con una selección limitada de productos. Gracias al acierto de aplicar la idea de gran superficie comercial al material de oficina, sus tiendas pronto se convirtieron en un punto de referencia en las ciudades. Los establecimientos disponían de todo tipo de objetos para el despacho, desde los sacapuntas hasta los últimos modelos de centros multifunción, cada uno de ellos de hasta tres o cuatro marcas distintas. El mercado al que Staples se dirigía era muy amplio: no sólo compradores individuales entraban en sus locales, sino que era el proveedor de material de oficina de grandes empresas. Decidida a desarrollar aún más su negocio, la compañía se aplicó en estudiar los motivos de compra de sus clientes. La conclusión fue que el principal factor para elegir Staples era su inventario. Como consecuencia, se adoptó un nuevo lema publicitario: “Sí, nosotros lo tenemos”.

Al cabo de unos años, a mediados de los noventa, las ventas anuales de Staples alcanzaron la cifra de 3.000 millones de dólares y parecía que su crecimiento era imparable. Sin embargo, con el final de la década aparecieron sus competidores (OfficeMax y Office Depot) y se produjo el estallido de la burbuja de Internet, que ocasionó grandes estragos entre los proveedores de material de oficina.

Ante esta situación, la dirección de Staples decidió buscar salida en sus clientes: dado que la manera de diferenciarse del resto ya no podía ser la selección de productos, sólo quedaba mejorar el servicio al cliente, es decir, la experiencia que éstos tenían de comprar en una tienda Staples. Tras un sondeo entre los consumidores, la compañía decidió introducir cambios en dos capítulos que incidían en la experiencia de compra: las instalaciones y el trato con el cliente. Según los compradores, las instalaciones de Staples mantenían un aire demasiado cercano a los “años ochenta”, que les recordaba a un almacén, y preferían un entorno donde fuera más fácil encontrar lo que necesitaban. Como respuesta, e inspirándose en el pequeño comercio que en su origen fue Staples, la compañía eliminó unos 800 artículos de su inventario y “suavizó” la sensación de nave industrial que se respiraba en sus tiendas, colocando unos letreros más grandes y legibles. En cuanto al trato que se dispensaba a los clientes, Staples apostó por dar a los vendedores un papel más activo y les

proporcionó la formación necesaria para ayudar a aquellos a realizar una compra bien informada. Si alguien preguntaba por la ubicación de un determinado artículo en la tienda, el dependiente tenía la obligación de acompañarlo y permanecer junto a él para ayudarle a elegir. Por último, la compañía se cuidó de conseguir la mejor política de devolución en el sector.

Este énfasis en un trato personal y considerado hacia el cliente no tardó en traducirse en beneficios para la compañía: sus ventas aumentaron un 11% entre 2003 y 2004 y su posición como gigante en el mercado se consolidó firmemente.

Aunque esta haya sido la fórmula del éxito para Staples, existen otras muchas y diferentes para aplicar a cada empresa en particular. Lo que es seguro es que ninguna de ellas empezará a dar resultados hasta que la empresa no identifique cuáles son los factores que están condicionando la satisfacción de sus clientes y dedique todos sus esfuerzos a controlarlos.

Cómo capacitar a los empleados de primera fila para el trato correcto con la clientela

La autonomía de los empleados de primera fila es decisiva para lograr la complacencia de los clientes. Sin embargo, conceder esta autonomía no es una decisión fácil: cuanto mayor es una organización, más trascendental y complicado se vuelve el hacerlo. Uno de los más duros trances por el que pasan las pequeñas empresas con éxito es cuando llega el momento en que su fundador ya no puede controlar todos los detalles del negocio: es entonces cuando tiene que delegar hacia abajo la toma de decisiones.

En las sociedades aceleradas de hoy, pocas cosas molestan tanto a un consumidor como tener que esperar ante unos empleados incapaces de realizar la más mínima gestión sin la autorización de sus superiores. Existe un verdadero riesgo de que un cliente potencialmente entusiasta se convierta en “asesino” si se ve atrapado por la parálisis de los empleados que trabajan de cara al público. El gran error que supone la prohibición para los empleados de actuar sin autorización es la pérdida de tiempo cada vez que tienen que recurrir a un superior y solicitar permiso para tramitar una gestión. Este retraso puede provocar que un cliente se eche atrás antes de que su demanda llegue a resolverse.

En la medida en que las empresas crecen y sus transacciones se vuelven más complicadas, los clientes se enfrentan al reto de encontrar a la persona que verdaderamente es capaz de solucionar su problema. Esta situación se agrava cuando una gestión tiene que realizarse a través de una central de llamadas o una página web. Esta es la razón por la cual, por ejemplo, a la mayoría de los usuarios de ciertas compañías informáticas les disgusta tener que dirigirse a centros de atención al cliente ubicados en la India u otros lugares lejanos. Por regla general, estos centros no conceden ninguna autonomía a sus empleados para emprender cualquier acción que implique salirse mínimamente de la norma. Si algún cliente solicita hablar con el supervisor, le contestan que “no están autorizados”, si piden que se les pase con alguien de la oficina central le dicen que “no pueden hacerlo”, etc. Las consecuencias de esta falta de autonomía ya las sufrió una de las compañías que antaño presumía de tener uno de los mayores índices de satisfacción del cliente, Dell. Aunque aún goza de mucho prestigio, la reputación de la compañía se resintió considerablemente a causa de su servicio de atención al cliente, ubicado -a consecuencia del outsourcing- en países muy alejados de sus principales mercados (en India, por ejemplo). Actualmente, su principal ventaja competitiva ya no reside en el servicio al cliente, sino en el modelo de distribución y venta.

Aunque no existan fórmulas definitivas para saber cómo acotar la autonomía de los empleados de primera fila, está demostrado que las compañías que han convertido la satisfacción de sus clientes en prioridad sí lo hacen de manera muy diferente que el resto, ya que para ellas la mejor manera de garantizar un buen servicio es permitir a sus empleados utilizar su iniciativa y sentido común, dentro, por supuesto, de las directrices establecidas. Lo más importante en este caso es hacer entender a los empleados que nunca deben actuar guiados por el miedo a perder su puesto. A veces ocurre que se equivocan en alguna actuación, pero se sabe valorar el que lo hayan hecho por el bien del cliente y se sabe cómo aconsejarles para evitar el mismo error en el futuro. Cuando, por ejemplo, un cliente exige una compensación por algún defecto del producto o el servicio, un dependiente debe tener la suficiente autonomía para evitar una discusión o una escena desagradable en público y devolver el dinero si fuera preciso. Las empresas que tienen en mente el crecimiento a largo plazo otorgan a sus empleados la autonomía necesaria para

resolver inmediatamente el problema de un cliente, sin obligarle a pasar por diferentes instancias y procesos de reclamación.

La compensación económica no es la única forma en que se puede contentar a un cliente contrariado: para muchos, la empatía que demuestran los vendedores es igual o incluso más importante. Aunque para la mayoría de clientes un conflicto desaparece con el reembolso, otros valoran más la capacidad de los empleados de escuchar e intentar descubrir la raíz de su problema. Un ejemplo flagrante de falta de empatía lo dio la compañía Frontier Airlines en uno de sus vuelos: a los últimos pasajeros en embarcar se les comunicó que tenían que facturar su equipaje de mano al no quedar ya espacio libre en el interior de la cabina. El resultado fue un enfrentamiento verbal muy violento entre los pasajeros y la tripulación, exacerbado por la falta de empatía de esta última hacia ellos, expresada en una inapelable comunicación de que las “normas no permitían ningún equipaje que no cupiese en los compartimentos superiores de los asientos.” Existían algunas otras formas de actuación que la tripulación podía haber adoptado: pedir a alguno de los primeros pasajeros en entrar que voluntariamente facturase su equipaje para dejar sitio al de los últimos en llegar, facturar parte del propio equipaje de la tripulación para conseguir un espacio adicional o cualquier otra iniciativa que no fuera escudarse tras las normas, que efectivamente les otorgaban el derecho a obligar a los pasajeros a facturar el equipaje. En estos casos, lo más acertado no es siempre respetar las reglas al máximo, sino intentar hacer lo más apropiado.

Cómo comprender la voz del cliente

Para alcanzar la excelencia en el nivel de satisfacción que las empresas ofrecen a sus clientes es necesario disponer de una información precisa sobre ellos, la infraestructura necesaria para analizarla, proporcionarla a las personas que saben cómo utilizarla y actuar de acuerdo a ello. Estos datos y la infraestructura que permite su análisis son la auténtica voz del cliente, que es la mejor guía con que cualquier empresa puede contar.

Recopilar la información. Una empresa posee información relevante sobre sus clientes si está en condiciones de responder afirmativamente a estas cuatro cuestiones:

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes si se compara con el de la competencia? Esta es una pregunta fácil de responder para las grandes compañías de sectores como el automovilístico, hotelero o aéreo, ya que existen mecanismos predeterminados para medirlo (sondeos, encuestas, etc.) y muchos datos son públicos. El reto consiste en saber usarlos de manera efectiva.

2. ¿Puede determinar en qué medida cada uno de sus departamentos tiene conformes a los clientes? Se trata de una cuestión especialmente destacada para las empresas de servicios que están en contacto directo, a través de sus empleados, con sus clientes. La calidad del servicio depende de la calidad del trato, lo cual introduce la variabilidad, o lo que es lo mismo, la enemiga de la satisfacción del cliente. Por tanto, la medición y reducción de la variabilidad se erige en una de las prioridades: saber qué departamentos se pueden dejar funcionando tal y como están, cuáles necesitan algunos retoques y cuáles deben ser sometidos a una completa reestructuración.

3. ¿Conoce las necesidades de sus clientes (lo que les satisface, les impulsa a comprar o les entusiasma)? Es el interrogante básico y esencial que cualquier empresa debe formularse. La comprensión de las necesidades del cliente ha de ser el tamiz a través del cual la empresa filtra todas y cada una de sus decisiones (el desarrollo de un nuevo producto o servicio, sus características, las opciones disponibles, la estrategia de precios, etc.)

4. ¿Es consciente de hasta qué punto la satisfacción de sus clientes afecta a los beneficios de su empresa, a la lealtad hacia la marca, a la imagen del negocio, etc.? La satisfacción no es un fin en sí mismo, sino una inversión cuyo rendimiento debe ser sometido constantemente a evaluación.

El análisis. A menudo sucede que toda la información mencionada está recopilada y disponible pero no sirve para mejorar una gestión, bien porque no ha sido analizada, bien por no haberse transmitido a quienes saben cómo hacer un uso eficaz de ella. Por ese motivo, es fundamental, antes de iniciar una recogida de datos, determinar para qué será útil esa información en concreto y qué decisiones habrán de tomarse a partir de ella, nunca al revés.

Otra cuestión al respecto de la ignorancia sobre el uso de la información es desconocer quién la necesita en la empresa: puede que algunos ejecutivos están desesperados por tenerla para poder iniciar decisiones de calado. Por ello es recomendable que una empresa estructure la difusión de esta información en torno a dichas decisiones y a quienes las toman. La magnitud del problema existente, más la descoordinación entre los que saben y los que necesitan saber suele ser directamente proporcional al tamaño y la complejidad de una organización.

La actuación. Dado que los beneficios corporativos están directamente ligados a la satisfacción del cliente, y la satisfacción que se convierte en entusiasmo sólo se puede conseguir superando las expectativas del consumidor, esas expectativas han de conocerse antes de emprender cualquier iniciativa.

Actuar basándose en la voz del cliente no es síntoma de debilidad, sino de eficacia. Incluso los líderes con brillantes ideas que han transformado sus organizaciones, no las han concebido desde la nada: en su gestación mediaba un conocimiento previo del cliente y de sus requerimientos.

La complacencia de un cliente puede adoptar muchas formas: una nueva característica que facilita la utilización de un producto, un período de duración más prolongado o la sonrisa de un empleado que demuestra así al comprador su empatía hacia él. En todas ellas late una verdad constatada: únicamente las empresas que escuchan la voz de sus clientes y ponen en práctica lo que ésta les dice conquistan su fidelidad para mucho tiempo. Para ellos, la percepción es mucho más fuerte que la realidad y, a fin de cuentas, una empresa no es nada más que aquello que sus clientes afirman que es. (Power, 2006)

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Conozca cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, qué elementos la componen y cuál es la fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente...

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

Experiencias de compras anteriores.

Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).

Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.

Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.

Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10

Bueno = 7

Regular = 5

Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10

Satisfecho: de 5 a 7

Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO**

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes

disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo analista de mercado es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana".

Rendimiento percibido - Expectativas = Nivel de satisfacción del cliente

Pero, para ejecutar esta fórmula se necesita acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados): 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los analistas de mercado de lograr clientes complacidos mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

Finalmente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente. (Thompson, 2005)

MEJORA CONTINUA - CICLO PDCA

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo Planificar – Hacer – Comprobar – Ajustar, cuyas

siglas en inglés equivalen a (Plan – Do – Check – Adjust) PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo

Identificación del problema y planificación.

Observaciones y análisis.

Establecimiento de objetivos a alcanzar.

Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas

Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.

Aplicación controlada del plan.

Verificación de la aplicación.

Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos

Verificación de los resultados de las acciones realizadas.

Comparación con los objetivos.

Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

Analizar los datos obtenidos.

Proponer alternativa de mejora.

Estandarización y consolidación.

Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y

solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Como conclusión, basta resaltar que sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.

Si es tan evidente y necesaria la mejora continua, cómo es factible pues que muchos empresarios y directores de empresas se nieguen a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, ¿por qué se niegan a tomar conciencia de dicha “obligatoria” necesidad?

Si hay que hacer y pensar al mismo tiempo, sabiendo que la rapidez y agilidad es crítica, ¿no es cierto que tenemos que tener preparada nuestra organización para parar lo mínimo para analizar los problemas? (Guía_de_la_Calidad, 2014)

INTERBANK

Interbank (Perú) implementó un innovador sistema de encuestas electrónicas vía Pin Pad, es un teclado que solo se utilizaba para ingresar la clave secreta y validar una operación, de esta manera pueden medir el nivel de satisfacción de sus clientes que diariamente acuden a sus más de 250 tiendas financieras en todo el país.

“Las encuestas vía Pin Pad nos permiten recibir retroalimentación continua de nuestros clientes, la cual es clave para seguir mejorando nuestro servicio. Asimismo, motivan a cada uno de nuestros colaboradores ya que les brinda día a día información detallada sobre su desempeño”, indicó Víctor Vinatea, Gerente Central de Canales de Distribución de Interbank.

Las encuestas electrónicas vía Pin Pad se aplican de manera aleatoria y se inicia una vez finalizada la transacción en ventanilla. En base a una escala de 5 puntos (de Excelente hasta Malo), el cliente marca el número en el teclado del Pin Pad que mejor refleje el nivel de servicio que considera haber recibido. (RPP, 2012)

ELABORACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto para éstos como para la organización. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

En el marco de estos aspectos, en este ensayo analizamos: en primer lugar, qué es un plan de capacitación. En segundo término, cómo es un plan de capacitación; el proceso de elaboración, la determinación de las necesidades y la programación y desarrollo de un plan de capacitación. Tercero, el diseño de un plan de capacitación; que consta de cinco fases, a saber: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Definir plan de capacitación

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Interpretación y concepto plan de capacitación

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

Describir proceso de elaboración plan de capacitación

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

1. Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
2. Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
3. Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
4. Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
5. Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pro y los contra del mismo.

Proceso elaboración plan de capacitación

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

1. Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.

2. Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.

3. Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

Los planes de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes elementos:

- Abordar una necesidad específica a cada vez.
- Definir de manera evidente el objetivo de la capacitación.
- Dividir el trabajo que se va a desarrollar, sea en módulos o ciclos.
- Elegir el método de capacitación según la tecnología que se posee.
- Definir los recursos para la implementar la capacitación. Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales, etc.
- Definir el personal que va a ser capacitado:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y actitudes.
 - Características personales.
- Determinar el sitio donde se efectuará la capacitación, si es dentro o fuera de la empresa.
- Establecer el tiempo y la periodicidad de la capacitación.
- Calcular la relación costo-beneficio del plan de capacitación.

- Controlar y evaluar los resultados del plan verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones. (Delfin, 2014)

CEMENTERIOS PRIVADOS SON UNA ALTERNATIVA

Ante la saturación de los cementerios municipales, ahora los privados aparecen como alternativas. Del periódico El Diario de Manabí se conoce lo siguiente:

En la provincia de Manabí están los cementerios Jardines de Manabí y Jardines de la Paz. El primero lleva 21 años y el segundo cumplió en mayo el primer aniversario. Fabián Félix Murillo, gerente de ventas de Jardines de Manabí, explica que la intención es brindar un servicio donde el cliente sienta esa tranquilidad. Este camposanto está en la ciudadela Bellavista. Tiene aproximadamente 50 hectáreas, 14 mil clientes y más de 4.500 sepulturas.

Félix recuerda que el cementerio municipal tiene tres problemas graves: inseguridad, capacidad y contaminación.

Por su parte Viviana Sáenz, gerente comercial de Jardines de La Paz, ubicado en el kilómetro 4 de la vía Portoviejo-Manta, dice que la mejor inversión que se puede hacer es la previsión. Explica que ellos buscan dar asesoría y buen servicio. En un año han logrado captar más de dos mil clientes. La extensión aproximada es de 8 hectáreas.

Análisis de costos

Félix y Sáenz coinciden que los camposantos privados están destinados para toda condición social. Los costos varían. En Jardines de Manabí hay desde 800 hasta 8.000 dólares. “Vendemos tres productos: propiedad, servicios exequiales y cremación”, dijo Félix. Este último servicio será inaugurado en dos meses, para esto han adquirido un moderno horno.

En el caso de Jardines de La Paz los osarios o nichos llegan a costar aproximadamente 480 dólares. “Tenemos servicios exequiales a domicilio, pero en los próximos meses vamos a

inaugurar la sala de velaciones”, dijo Sáenz. La ventaja de los cementerios privados es que el servicio que ofrecen incluyendo los trámites de sepultura; además, existe financiamiento de hasta 36 mese plazos. (Diario, 2011)

OPCIONES FUNERARIAS, ENTRE EL RITO Y EL BOLSILLO

Nuevas edificaciones para salas de velaciones, alternativas para ahorrar espacio y oficinas en otros cantones, incluso fuera de la provincia, son algunas de las alternativas de varias empresas funerarias y de cementerios en la ciudad.

Diana Romero

Guayaquil es una ciudad que de alguna forma se encuentra en comunión con la muerte. No por las cifras de asesinatos, accidentes o muertes violentas, sino por los camposantos que se encuentran dentro y fuera de ella, en zonas céntricas y sectores perimetrales, que incluso se han transformado en íconos de la urbe, especialmente el Cementerio Patrimonial de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, cuya estatuaría hace las delicias de cualquier turista.

Además de aquel, los camposantos Parque de la Paz, Jardines de Esperanza y el cementerio municipal Ángel María Canals, del sector del Suburbio, albergan un total de 849.984 cuerpos inhumados, una cifra que se encuentra lejos de los 2.350.915 habitantes que comprenden el total de la población de esta ciudad del Guayas, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Factores como la demanda, la tendencia del mercado y el crecimiento demográfico empujan a que los administradores y directivos de los cementerios amplíen sus ofertas y diversifiquen sus servicios.

La cremación consiste en reducir a cenizas un cuerpo humano fallecido y aunque es una práctica poco común, casi todas las empresas funerarias brindan el servicio.

El jefe administrativo del Cementerio Patrimonial de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, Roberto Wong, sostiene que ellos la ofrecen desde 1994. “Todas las ciudades modernas brindan este tipo de servicio, porque cada vez hay menos espacio para construir cementerios”, afirma.

Sin embargo, asegura que la cantidad de personas que acceden a las cremaciones es reducida. “Nuestro pueblo es tradicionalista y todavía no se permite aceptar con claridad esta posibilidad. Tenemos un promedio de 15 cremaciones al mes, que es una cifra baja. Generalmente los extranjeros, los jóvenes y las personas que tienen otra cultura son las que buscan esta opción”.

Un criterio con el que coincide el director comercial del Camposanto Parque de la Paz, Ricardo Muñoz. “Al mes son poquísimos los familiares de personas fallecidas que acceden a este servicio. En nuestra ciudad no existe esta cultura. Es mucho más común que la gente busque ser enterrada que cremada”, asegura Muñoz.

Desde su comienzo en 1995, Parque de la Paz tiene a la cremación dentro de sus opciones. Actualmente aquello cuesta \$ 1.700 e incluye el servicio funerario

“Hay una especie de dogma religioso, mucha gente cree incluso que está prohibida por la Iglesia”, dice el jefe administrativo del Cementerio Patrimonial de la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG). “Aquí la cremación tiene un costo de \$ 950”.

Wong agrega que, sin embargo, se trata de una opción versátil. “La cremación permite llevarse a su ser querido a la casa o dejarlo en el cementerio en una bóveda pequeña. En algunos casos incluso los arrojan al mar”.

Lotes y otros servicios

Aunque inició como un cementerio de lotes con lápidas sobre el césped, las exigencias del mercado han hecho que con el paso del tiempo el Camposanto Parque de la Paz tenga a las pequeñas bóvedas como opción para sus clientes. “Cambiamos por las necesidades que observamos. Construimos las primeras de estas bóvedas en 1999”, dice Ricardo Muñoz.

El cementerio Jardines de Esperanza en cambio inauguró hace una semana un nuevo edificio inteligente que estará equipado con sensores y equipo de videoconferencia en sus salas de velación.

Su gerente funeraria, Gisella Quishpe, sostiene que la demanda de sus clientes los impulsó a realizar esta construcción. “Tendremos en total 15 salas de velación - sostiene Quishpe-, hace 5 años muchas más personas preferían velar a sus familiares en sus domicilios, pero ahora eso ha cambiado, dicen que ya no se estila”.

La Junta de Beneficencia, por su parte, inaugurará los primeros meses de 2012 la primera etapa del Panteón Metropolitano, que estará ubicado en la Av. Perimetral.

Milagro, Durán, Pascuales, Daule e incluso otras provincias como El Oro son varias de las ciudades hasta donde estas empresas han extendido su atención con camposantos y salas de velaciones. “Desde 2005 expandimos nuestro cementerio a Milagro, donde tenemos un total de 400 cuerpos inhumados”, comenta Quishpe.

Pese a que no brindan el servicio en otras ciudades, cuentan con alianzas estratégicas con otros cementerios para que sus clientes no queden sin cobertura. Parque de la Paz, por su parte, tiene varias sucursales en la provincia del Guayas y en Machala, Pasaje y Santa Rosa, en la provincia de El Oro.

“Los mismos servicios que brindamos en Guayaquil los hemos extendido a otros sectores desde hace varios años. En Pascuales tenemos unas 2.000 bóvedas y en Durán, 1.500”, sostiene su Director Comercial.

Su última sucursal se encuentra en construcción desde hace aproximadamente dos meses en el cantón Daule. Las tumbas y los diferentes servicios funerarios de la ciudad pueden obtenerse desde \$ 0,12 en el Cementerio Municipal Ángel María Canals hasta valores que superan los \$ 1.000 en los diferentes camposantos, y que incluyen cofre mortuorio, sala de velación, ceremonia, arreglos florales, entre otros. (Telègrafo)

2.1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Camposantos del Ecuador S.A. CAMPOECUADOR tiene 18 años de experiencia, sus accionistas proponen una imagen diferente de Parques Cementerios y decidieron levantar lo que ahora conocemos como Camposantos Parque de la Paz, localizados en los Sectores de la Aurora (muy cerca del desvío de Samborondon), Durán, Pascuales y El Fortín (desarrollándose actualmente). Adicionalmente contamos con Salas de Velaciones en los Parques de La Aurora, Durán y en la Alborada (Gran Albocentro).

La experiencia de los fundadores hace que la empresa se haya expandido a las Provincias:

El Oro.- con presencia en Machala, Santa Rosa y Pasaje.

Los Ríos.- con presencia en la ciudad de Babahoyo.

Guayas.- con el Camposanto Parque de la Paz de Daule.

Parque de la Paz es un concepto innovador de cementerios debido a que refleja ser un parque ecológico donde la belleza de sus líneas arquitectónicas está en unión con la belleza natural, además tiene una fuerte convicción de servicio en la comunidad, porque se dedica a solucionar profundos problemas humanos funcionando en el ámbito más sensible del hombre, el dolor de la pérdida de los seres queridos.

Campoecuador ofrece productos y servicios con diferentes opciones con el fin de que sus clientes sientan tranquilidad de tener resuelto ante situaciones que llegan en momentos inesperados:

Las líneas de productos que tiene Parque de la Paz son:

- A) **Productos Parque.-** hacen referencia a los espacios de inhumación en Tierra o en Altura que se entrega al cliente a tirulo de propiedad, entre los que tenemos: Bóvedas, Osarios, Nichos Cinerarios, Lotes, Panteones y Lotes para Mausoleos.

- 1) **Bóvedas.-** Son propiedades en edificio destinada a la inhumación de cuerpos; con ubicación en una edificación de 5 o 6 niveles según el Camposanto, con medidas de 0.65m de alto, 0.75m de ancho y 2.30m de profundidad, con base para flores, grabación en la tapa mantenimiento a perpetuidad, incluye el servicio de inhumación, transferencia de dominio y con cláusula de desgravamen. Dentro de los tipos de bóvedas que se comercializan tenemos: Bóvedas con Ubicación (construidas), Bóvedas sin Ubicación (por construir), Bóvedas Familiares (grupo de 6 Bóvedas), Bóvedas en concesión (por 4 años con opción de compra), y Bóvedas de Mármol (Lápida de Mármol).
- 2) **Osarios.-** Son espacios pequeños destinados a la inhumación de restos o cuerpos pequeños; estos espacios pueden ser en altura tipo bóveda o en tierra tipo lote.
 - Osarios en Altura.- sus dimensiones son 0.50m de alto, 0.50m de ancho, y 0.50m de profundidad, incluye el servicio de inhumación, mantenimiento a perpetuidad, rotulación de la lápida, transferencia de dominio y con cláusula de desgravamen.
 - Osarios en Tierra.- sus dimensiones son 0.60m de largo, 0.60, de ancho y 0.80m de profundidad, con lápida de mármol grabada, transferencia de dominio y con cláusula de desgravamen.
- 3) **Nichos Cinerarios.-** Son espacios destinados exclusivamente para el depósito de cenizas de cremación, ubicados en una edificación de cuatro niveles, permite la inhumación de hasta dos urnas con cenizas de dos personas, sus dimensiones son 0.30m de alto, 0.30m de ancho y 0.60m de profundidad, lápida de mármol blanco carrara y con cláusula de desgravamen.
- 4) **Lotes.-** Son terrenos destinados a la inhumación en tierra de cuerpos; estos pueden tener capacidad para dos o tres inhumaciones, por lo que se lo

denomina: Lote Doble o Lote Triple; La denominación de doble o triple, se da por la capacidad de la cripta que se implanta en el lote pero todos con un área de 2.64m². Los lotes incluyen lápida grabada, mantenimiento a perpetuidad, ceremonia de inhumaciones, descensor automático, carpa, sillas, alfombra, vigilancia, transferencia de dominio y seguro de desgravamen.

- 5) **Panteones.-** son terrenos parecidos a los Lotes, donde se juntan o se combinan:
- a. Mini-Panteón 4+3.- lote de terreno de 6.38m² con lápida vertical con placa de mármol compartida por dos familias, tiene capacidad para 4 cuerpos enteros y 3 reducciones; adicional tiene todos los beneficios de los lotes
 - b. Panteón 6+4.- lote de terreno de 14m², con capacidad para 9 cuerpos enteros y 4 reducciones; lápida con 13 placas individuales, en la cual se graban datos de los difuntos, tiene adicional tiene todos los beneficios de los lotes.
- 6) **Lotes para Mausoleos.-** Son áreas entre 36m² y 42m², en las cuales el cliente puede construir Mausoleos de 1m, 2.5m o 4m dependiendo de la ubicación del lote, con capacidad de hasta 17 cuerpos: 9 cuerpos enteros y 8 reducciones de restos o sus variaciones, la edificación del Mausoleo y su mantenimiento, son de responsabilidad del cliente.
- B) Servicios Exequiales.-** Son los servicios que cubren las atenciones necesarias desde el momento del fallecimiento: los trámites legales, preparación del cuerpo, cofre, servicio de velación en sala y traslado de los restos hasta el Camposanto. Entre los servicios exequiales tenemos: Servicio Funerario La Fé, Servicio Funerario La Luz, Servicio Funerario La Paz, Servicio Funerario Alborada, entre otros.

Detalle del mercado en el que desarrolla sus actividades.

Las actividades se desarrollan en un mercado muy amplio dirigido a todos los niveles socioeconómicos de la ciudad de Guayaquil; la captación de clientes se la realiza por medio de la interacción directa entre los Asesores Comerciales y los prospectos; y son las características de compromiso, seriedad, confianza y calidad; las que hacen que Parque de la Paz se encuentre posesionado como el principal referente en las prestaciones de productos memoriales y servicios funerarios en la ciudad de Guayaquil.

La participación de mercado entre los principales competidores es como sigue:

Competidores	% Participación de Mercado
Parque de la Paz	45%
Junta de Beneficencia	25%
Jardines de la Esperanza	30%

Tabla 2 Participación de Mercado

Fuente: Camposantos del Ecuador S.A.

Parque de la Paz se posesiona como líder en el mercado por su variedad de productos y su flexibilidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes. Otro aspecto positivo es la vasta extensión en sus Camposantos sin limitar la elección de adquirir cualquier producto por parte de los clientes.

Políticas de crédito que otorga y recibe la institución y breve descripción del giro del negocio.

Los productos se comercializan en Necesidad Inmediata y en Pre-necesidad.

Necesidad inmediata.- El cliente compra porque en ese momento se le presentó el siniestro, cancela de contado el o los productos y los utiliza inmediatamente.

Pre-necesidad.- el cliente compra con anticipación al siniestro para prever (tener cancelado y todo coordinado para cuando se presente en un futuro incierto el siniestro), la forma de pago es de contado o con financiamiento desde 12 hasta 72 meses, en función a las políticas de crédito del área comercial.

Del total de las negociaciones en firme; el 10% corresponden a las ventas en Emergencia o de Necesidad Inmediata, siendo el 90% Negociaciones comercializadas en Pre-necesidad.

Tenemos bajo poder de negociación con nuestros proveedores debido a que realizamos nuestras compras con pagos de contado y máximo a una semana de crédito.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente!

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días"(Continua, 2014)

MEJORAMIENTO CONTINUO Y KAIZEN

La aplicación del mejoramiento continuo en las organizaciones debemos verla como una herramienta para la solución de dificultades o hacia el aprovechamiento de oportunidades, el mismo se relaciona con la palabra japonesa Kaizen y que proviene de la unión de dos vocablos que expresan lo siguiente: Kai “cambio” y zen “para mejorar”, por lo que la expresión completa significa “cambio para mejorar”. El japonés Maasaki Imai fue su creador exponiendo en síntesis que Kaizen representaba un cambio permanente hacia una mejora o lo que es lo mismo un “mejoramiento continuo”.

Una expresión sobre lo anterior la expone Beltrán, R., en El mejoramiento continuo: una ansiada y escurridiza cualidad empresarial y cito: “Es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos

para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos”.

El mejoramiento continuo mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, posibilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la organización. Disminuye los tiempos de trabajo de todo el proceso. Es muy importante tener en cuenta lo que representan, el conocimiento en sentido general y específico, así como la obtención de la información necesaria para el desarrollo de los procesos de la organización.

Para desarrollar y mejorar los procesos de trabajo, para ser más competitivos en esta época moderna, es fundamental realizar cambios en el proceso, o sea, hacerlo más efectivo y más eficiente. Lo anterior debe realizarse con mente amplia, con una estrategia adecuada, y teniendo en cuenta las características de la organización y de su entorno.

Ventajas y desventajas del Mejoramiento Continuo

Este proceso de mejoramiento continuo nos ofrece grandes beneficios, entre ellos se destacan a continuación algunas de sus ventajas, no obstante, si no se observan determinados aspectos pudieran aparecer algunas desventajas que darían al traste con nuestras aspiraciones.

Ventajas

Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades.

Permite eliminar o atenuar las debilidades y afianzar e incrementar las fortalezas.

Analizar los procesos, renovar y actualizar los mismos, permitiéndole a las organizaciones ser más competitivas, eficaces y eficientes.

Obtener mejoras a corto plazo, no sólo en la parte productiva o de servicio sino en la administrativa también.

Aunque no es un método para disminuir productos defectuosos, posibilita su disminución, ahorrando materias primas y materiales, por lo que reduce los costos, para la organización y para los clientes.

Permite el ajuste de los procesos con el desarrollo tecnológico, incrementando la productividad.

Desventajas

Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización.

En múltiples ocasiones es imprescindible hacer inversiones de consideración.

Si no se observan las medidas adecuadas, con celeridad y oportunidad el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados.

Elementos esenciales para la implantación de un adecuado Mejoramiento Continuo

Para la implantación de un mejoramiento continuo se requiere la observación y aplicación de un grupo de aspectos entre los cuales se exponen:

El diseño del proceso de implantación debe estar bien perfilado, teniendo en cuenta las características concretas de la organización y con un enfoque sobre la base de pequeñas mejoras de manera continua en todos los procesos y actividades, no grandes cambios en situaciones puntuales. Un elemento esencial es el establecimiento de una correcta política de calidad que pueda expresar con claridad que se espera de la producción o los servicios que se brinden a los clientes, así como el aporte concreto por los trabajadores.

Muy importante es que la máxima dirección de la organización no sólo esté involucrada sino además comprometida en las acciones que se deben implantar, y que cada jefe ejerza un liderazgo adecuado en su radio de acción.

Estar definida una acción estratégica en la cual participen activamente todos los integrantes de la organización, con conocimiento de lo que cada uno debe realizar, ya que las acciones deben tomarse en todos los equipos y procesos y son las personas las que las llevarán a

efecto. Con relación a las personas no debe descuidarse en ningún momento la superación continua como aspecto esencial para mantener a las mismas con la competencia laboral necesaria. El proceso además de incorporar a todos los integrantes de la organización debe ser continuo y progresivo.

Identificar los problemas existentes a través de un diagnóstico bien elaborado y bien desarrollado.

No perder de vista en ningún momento las necesidades y requerimientos de los clientes externos, así como la motivación y satisfacción laboral de los clientes internos.

Un aspecto decisivo lo constituye la comunicación entre la organización y todos los órganos y empleados de la misma, de los órganos entre sí e igualmente los trabajadores en general todo esto desde el punto de vista interno, pero observar y mantener igualmente la comunicación con el entorno de la organización.

Su desarrollo no debe ser a todo costo, sino que sea económico, o sea, que los resultados sean superiores a los gastos que originen su aplicación.

Desarrollo del proceso de Mejoramiento Continuo

La aplicación del mejoramiento continuo requiere que la organización tenga correctamente definida su misión que es su razón de ser, se encuentra en un entorno determinado y realiza una producción o presta un servicio, lo cual hace que la misma posea sus especificidades y sus características, no obstante para el desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo es necesario realizar y sistematizar un grupo de aspectos que pudiéramos considerarlos etapas del mismo. En sentido general se expondrán estas.

Identificación de los problemas y/o selección de oportunidades.

Identificación y análisis de las causas de los problemas.

Determinación, diseño e implantación de las soluciones.

Seguimiento, control y aseguramiento de los resultados obtenidos.

Identificación de los problemas y/o selección de oportunidades

La identificación de los problemas y/o selección de las oportunidades constituye un elemento de primordial significación para la realización del mejoramiento continuo, ya que es la base para la continuidad de las demás etapas y de su correcta definición y profundización dependerán los resultados ulteriores.

Especial interés se debe tener, por su significación, en los problemas de calidad y productividad, sobre los cuales deben estar bien perfiladas sus definiciones, así como en qué consisten estos, unido a esto deben determinarse las oportunidades de mejora.

En ocasiones en las organizaciones sólo se identifican los problemas de manera elemental y no se precisan ni se cuantifican adecuadamente estos, con indicadores que nos permitan obtener un reflejo profundo y veraz sobre el mismo.

Muy importante, diría imprescindible, que el método que se utilice para la determinación de los problemas o para detectar oportunidades debe contar con la participación de todos los empleados.

Identificación y análisis de las causas de los problemas

Una vez identificados y precisados los problemas con exactitud se deben determinar las causas que los originan, tanto para una situación global o específica.

La determinación de las causas debe llevar implícita su especificación, así como la profundidad del impacto que origina a través de indicadores precisos.

En este punto tener gran cuidado no confundir las causas con los síntomas, error que con frecuencia se comete, determinando también la magnitud de ésta y si con su eliminación se elimina el problema en su totalidad.

La observación para la etapa anterior con relación a la identificación del problema y la participación de los empleados, es válida para la determinación de las causas.

Determinación, diseño e implantación de las soluciones

Con las dos primeras etapas culminadas podemos comenzar las acciones para eliminar los problemas y/o aprovechar las oportunidades con la aplicación de soluciones viables al efecto y para ello se debe diseñar un programa de soluciones.

El paso para determinar las soluciones no debe realizarse con premura ni aferrándose a las primeras soluciones que se encuentren, con esto no se expresa que las primeras soluciones no pudieran ser las mejores, sino que debemos ser cautelosos y tratar de buscar alternativas o variantes para seleccionar las mejores, sólo con lo anterior definido de esa forma debemos comenzar la implantación a través de un programa de acciones que nos garantice soluciones y a la vez nos permita un control y seguimiento ulterior.

Seguimiento, control y aseguramiento de los resultados obtenidos.

Aún con las etapas anteriores perfiladas correctamente no tenemos la certeza de esto si no establecemos un seguimiento y control de los resultados que nos permita mantenernos en el sentido orientado o realizar las rectificaciones en casos de desviaciones.

Este paso debe definir quién debe realizar el control y seguimiento y la medición de los indicadores escogidos para medir la efectividad del proceso de manera integral, o sea, tanto en los resultados materiales como en la satisfacción de los clientes externos e internos. (Talentsi, 2014)

DETERMINACIÓN NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según la jerarquía de las necesidades de Maslow, es posible establecer un conjunto de necesidades que pueden ser consideradas para la elaboración del plan de capacitación.

Entre tales necesidades tenemos:

- Necesidades de autorrealización: (realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.

- Necesidades de estima: (reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc.)
- Necesidades sociales: (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- Necesidades de seguridad: (protección contra el peligro o las privaciones)

Dentro de una organización, la detección de necesidades de capacitación está conformada por tres aspectos:

1. De la organización: Se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con el objetivo.
2. De las Funciones: Se enfoca sobre el trabajo. Revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos...
3. De las personas: Considera las fortalezas y las debilidades en el conocimiento, las actitudes y las habilidades que los empleados poseen.

A partir de este conjunto de necesidades, el contenido del plan de capacitación puede establecer elementos fundamentales a abordar; entre los cuales tenemos:

- Las necesidades de las personas.
- El crecimiento individual.
- La participación como aprendizaje activo.
- La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.
- Producir una mayor interacción e intercambio entre las personas.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.

- Cambiar la actitud de las personas creando un clima más satisfactorio entre los empleados.
- Aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- El aprendizaje eficiente para la utilización de técnicas adecuadas.
- Ayudar al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumentar la confianza y la actitud asertiva.
- Forja mejores actitudes comunicativas.
- Subir el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permitir el logro de metas individuales.
- Eliminar los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Programación y desarrollo de la capacitación

Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades.

En este sentido, un plan de capacitación se enfocará, al menos, en cuatro cuestiones, a saber:

- Objetivos de la capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios del aprendizaje.
- Características de los instructivos.

Un plan de capacitación de estar estructurado del siguiente modo:

1. Contenido

- Introducción y Antecedentes
- Evaluación de necesidades

2. Descripción del programa

- Proceso de formulación
- Caracterización del contexto
- Diagnóstico
- Planificación de la capacitación
- Esquema de conceptualización y diseño

3. Objetivos

4. Componentes

- Fortalecimiento técnico
- Fortalecimiento administrativo

5. Programación esquemática

- Primera etapa
- Segunda etapa

6. Recursos financieros requeridos

Diseñar un plan de capacitación

Los objetivos de un plan de capacitación son:

Productividad: La capacitación ayuda a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño.

Calidad: Los planes de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades.

Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado están directamente relacionadas con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes laborales.

Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a éstos de los avances en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: En el ámbito personal los empleados se benefician de los planes de capacitación, pues le ofrecen una amplia gama de conocimientos, una mayor sensación de competencia, un repertorio más grande de habilidades, que son indicadores de un desarrollo personal.

Un plan de capacitación consta de varias fases, entre estas existe:

Planeación de la capacitación

Fase 1: Análisis de la situación (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurren en accidentes.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos,

habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

Organización de la capacitación

Fase 2: Diseño del plan de capacitación:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

- **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Principios de aprendizaje: Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

- Participación.
- Repetición.

- Relevancia.
- Transferencia.
- Retroalimentación.
- Características de los instructivos
- Conocimiento del tema.
- Adaptabilidad.
- Sinceridad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual.
- Entusiasmo.

Ejecución de la capacitación

Fase 3: Implementar el plan de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.

- Los principios de aprendizaje a emplear.

La ejecución de la capacitación presupone:

- Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de capacitación.
- Cooperación del personal de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Evaluación de la capacitación

Fase 4: Evaluación del plan de capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la cuota de trabajo.
- Habilidad demostrada en realización del trabajo.
- Dominio de la técnica necesaria.
- Interés demostrado en el trabajo.
- Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

- Espíritu de colaboración.

- Espíritu de superación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Actitud positiva.
- Asistencia y puntualidad.
- Disciplina en el trabajo.
- Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

- Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.
- En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación. A saber:

Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Seguimiento de la capacitación

Fase 5: Seguimiento del proceso

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deber ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan. La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

Conclusión: La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación, descrito anteriormente, tales como: Detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.

Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización. (Delfin, 2014)

2.2.2. MARCO CONCEPTUAL

Área Comercial: Se utilizará este término para referirnos a los tres departamentos involucrados: comercial, servicio al cliente y cobranzas.

Satisfacción al Cliente: Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Producto servicio: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Producto bienes: Son aquellos que se adquieren en el mercado pero pagando por ellos un precio.

Producto Parque: Es el espacio de terreno donde se establecen productos específicos tales como Bóvedas, Lotes, Panteones, Osarios en Altura (tipo de bóveda), Osarios en Tierra (tipo de lote), Nichos Cinerarios y Mausoleos.

Estos productos pueden ser vendidos desarrollados (construidos o habilitados) y también en desarrollo (por construir o habilitar), por lo que el costo provisionado para la futura prestación dependerá si se lo vende desarrollado (si tiene costo futuro a desembolsar cuando se preste la emergencia). Las bóvedas vendidas desarrolladas si tienen el costo provisionado, ya que recordando lo mencionado ellas poseen el beneficio de la inhumación, el mismo que se desembolsa en el momento del futuro siniestro; por otro lado; las bóvedas vendidas en desarrollo tendrán tanto la construcción y la inhumación como costo provisionado.

Feedback: Significa retroalimentación. En algunos casos esta palabra utiliza el significado de respuesta o reacción. Este término se utiliza en las áreas de administración de empresas, la comunicación, la psicología o la ingeniería eléctrica

Cementerio: Un cementerio es el lugar donde se depositan los restos mortales o cadáveres de los difuntos (inhumación). Dependiendo de la cultura del lugar, los cuerpos pueden introducirse en ataúdes, féretros o sarcófagos, o simplemente envolverse en telas, para poder ser enterrados bajo tierra o depositados en nichos, mausoleos, criptas u otro tipo de sepulturas. A los cementerios católicos se les llama también camposantos.

Lotes: Son terrenos destinados a la inhumación en tierra de cuerpos; estos pueden tener capacidad para dos o tres inhumaciones, por lo que se lo denomina: Lote Doble o Lote Triple; la denominación de doble o triple, se da por la capacidad de la cripta que se implanta en el lote pero todos con un área de 2,64 metros cuadrados.

Osarios: Son espacios pequeños destinados a la inhumación de restos o cuerpos pequeños; estos espacios pueden ser en altura tipo bóveda o en tierra tipo lote.

- **Osarios en Altura**

Sus dimensiones son 0,50m de alto, 0,50m de ancho, y 0,50m de profundidad, incluye el servicio de inhumación, mantenimiento a perpetuidad, rotulación de la lápida, transferencia de dominio y con cláusula de desgravamen.

- **Osarios en Tierra**

Sus dimensiones son 0,60m de largo, 0,60m de ancho y 0,80m de profundidad, con lápida de mármol grabada, transferencia de dominio y con cláusula de desgravamen.

Panteones: Son terrenos parecidos a los lotes, donde se juntan o se combinan:

- **MINI-PANTEÓN 4+3:** Lote de terreno de 6,38 metros cuadrados con lápida vertical con placa de mármol compartida por dos familias, tiene capacidad para 4 cuerpos enteros y 3 reducciones adicionales tiene todos los beneficios de los lotes.
- **PANTEÓN 6+4:** Lote de Terreno de 14 metros cuadrados, con capacidad para 6 cuerpos enteros y 4 reducciones; lápida con 10 placas individuales, en la cual se graban datos de los difuntos, tiene adicional y todos los beneficios de los lotes.
- **PANTEÓN 9+4:** Lote de Terreno de 14 metros cuadrados, con capacidad para 9 cuerpos enteros y 4 reducciones; lápida con 13 placas individuales, en la cual se graban datos de los difuntos, tiene adicional y todos los beneficios de los lotes.

Bóvedas: Son propiedades en edificio destinada a la inhumación de cuerpos; con ubicación en una edificación de 5 o 6 niveles según el Camposanto, con medidas de 0,65m de alto, 0,75m de ancho y 2,3m de profundidad, con base para flores, grabación en la tapa, mantenimiento a perpetuidad, incluye el servicio de inhumación, transferencia de dominio y con cláusula de desgravamen.

Bóvedas Familiares: Permiten la unidad familiar. Se adquieren en grupo de 6 para los Camposantos de La Puntilla y Durán y en grupo de 5 para el Camposanto de Pascuales, son sin ubicación, al ocupar una se le asignan las restantes en forma vertical.

Bóvedas en Mausoleo: El mausoleo es un monumento funerario y sepulcro suntuoso. Tienen capacidad para un solo cuerpo, dimensiones de 75cm de altura, 80 cm de ancho y 2,30 metros de profundidad.

Nicho Cinerario: Son espacios destinados exclusivamente para el depósito de cenizas de cremación, ubicados en una edificación de cuatro niveles, permite la inhumación de hasta dos urnas con cenizas de dos personas, sus dimensiones son 0,30m de alto, 0,30m de ancho y 0,60m de profundidad, lápida de mármol blanco y con cláusula de desgravamen. Es una edificación de 4 niveles, cada nivel tiene 28 nichos, es decir, que cuenta con 112 nichos en total.

Sala de Velación: Lugar en donde se realiza la velación y rezos a los restos mortuorios del fallecido.

Servicios Exequiales: Es el servicio que cubre las atenciones necesarias desde el momento del fallecimiento: los trámites legales, preparación del cuerpo, cofre, sala de velación, y traslado de los restos hasta el cementerio. Entre los servicios exequiales tenemos: Servicio Funerario La Fé, Servicio Funerario La Luz, Servicio Funerario La Paz, entre otros.

Los servicios exequiales vendidos en pre necesidad son totalmente costeados dentro del pasivo porque ingresan a formar parte íntegra del costo a incurrir en el momento del siniestro.

- **Necesidad Inmediata**

El cliente compra porque en ese momento se le presentó el siniestro, para el o los productos y los utiliza inmediatamente.

- **Pre necesidad**

El cliente compra con anticipación al siniestro para prever (tener cancelado) y todo coordinado para cuando se presente en un futuro incierto el siniestro).

Servicios Complementarios: Se refiere al servicio o inhumación que permite la utilización del producto parque; es decir; al momento del fallecimiento se prepara el producto parque aperturándolo (se abre la tapa de la bóveda, o se apertura el lote, luego se procede a inhumar al fallecido (ingresar el cuerpo en el lote/ bóveda), se da un responso, y se procede a cerrar el producto (se sella la tapa en el caso de las bóvedas o se cubre con tierra y césped en el caso de los lotes), y finalmente se graba la lápida. Entre los productos

complementarios están: ACCIG Lote Doble 1, ACCIG Lote Doble 2, ACCIG Panteón 6+4 1, ACCIG Osario Panteón 1.

Hornos Crematorios: La cremación es la práctica de deshacer un cuerpo humano muerto, quemándolo, lo que frecuentemente tiene lugar en un sitio denominado crematorio. El origen del término cremación se remonta al antiguo Egipto, donde era habitual untar el rostro de los fallecidos con cremas. Junto con el entierro, la cremación es una alternativa cada vez más popular para la disposición final de un cadáver.

Negociaciones Firmadas: Se denomina Negociación Firmada cuando el cliente firma el contrato para adquirir los servicios de Parque de la Paz.

Rescindido: Es el nombre que se le da cuando el cliente que ha firmado un contrato decide terminar con el mismo.

2.2.3. MARCO LEGAL

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPÍTULO II Derechos y Obligaciones de los Consumidores

CAPÍTULO III Regulación de la Publicidad y su Contenido

CAPÍTULO V Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor

CAPÍTULO VI Servicios Públicos Domiciliarios

CAPÍTULO VIII Control de la Especulación

CAPÍTULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos:

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y /o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

CAPÍTULO III

REGULACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y SU CONTENIDO

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7.- Infracciones publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;

2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;

3. Las características básicas del bien o servicio ofrecidos, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,

4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Art. 8.- Controversias derivadas de la publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.

El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje.

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones del proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del bien o prestación.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar o perfeccionar el acto de consumo.

El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Las farmacias, boticas droguerías y similares deberán exhibir de manera visible, además del valor final impreso de cada uno de los medicamentos o bienes de expendio, la lista de los precios oficiales de los medicamentos básicos, aprobados por la autoridad competente.

Art. 20.- Defectos y vicios ocultos.- El consumidor podrá optar por la rescisión del contrato, la reposición del bien o la reducción del precio, sin perjuicio de la indemnización por daños y perjuicios, cuando la cosa objeto del contrato tenga defectos o vicios ocultos que la hagan inadecuada o disminuyan de tal modo su calidad o la posibilidad del uso al que habitualmente se le destine, que, de haberlos conocido el consumidor, no la habría adquirido o hubiera dado un menor precio por ella.

Art. 21.- Facturas.- El proveedor está obligado a entregar al consumidor, factura que documente el negocio realizado, de conformidad con las disposiciones que en esta materia establece el ordenamiento jurídico tributario.

En caso de que al momento de efectuarse la transacción, no se entregue el bien o se preste el servicio, deberá extenderse un comprobante adicional firmado por las partes, en el que constará el lugar y la fecha en la que se lo hará y las consecuencias del incumplimiento o retardo.

En concordancia con lo previsto en los incisos anteriores, en el caso de prestación de servicios, el comprobante adicional deberá detallar además, los componentes y materiales que se empleen con motivo de la prestación del servicio, el precio por unidad de los mismos y de la mano de obra; así como los términos en que el proveedor se obliga, en los casos en que el uso práctico lo permita.

Art. 27.- Servicios profesionales.- Es deber del proveedor de servicios profesionales, atender a sus clientes con calidad y sometimiento estricto a la ética profesional, la ley de su profesión y otras conexas.

En lo relativo al cobro de honorarios, el proveedor deberá informar a su cliente, desde el inicio de su gestión, el monto o parámetros en los que se regirá para fijarlos dentro del marco legal vigente en la materia y guardando la equidad con el servicio prestado.

CAPÍTULO VI

SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS

Art. 32.- Obligaciones.- Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos y permanentes a precios justos.

Art. 33.- Información al consumidor.- Las condiciones, obligaciones, modificaciones y derechos de las partes en la contratación del servicio público domiciliario, deberán ser cabalmente conocidas por ellas en virtud de la celebración de un instrumento escrito. Sin perjuicio de dicho instrumento, los proveedores de servicios públicos domiciliarios mantendrán dicha información a disposición permanente de los consumidores en las oficinas de atención al público.

El consumidor tiene el derecho de ser oportuna y verazmente informado sobre la existencia o no de seguros accesorios al contrato de prestación del servicio, cobertura y demás condiciones. En caso de seguros de vida, su monto nunca podrá ser menor al establecido en el Código del Trabajo.

Sin perjuicio de la cobertura que los seguros accesorios den para el caso de muerte o perjuicio a la salud del consumidor, la empresa proveedora de servicios públicos domiciliarios, será directamente responsable de indemnizar por los daños causados a los consumidores por negligencia o mala calidad en la prestación de dichos servicios.

Art. 35.- Registro de Reclamos.- Las Empresas proveedoras de servicios públicos domiciliarios deben contar con una oficina y un registro de reclamaciones en donde constarán las presentadas por los consumidores. Dichos reclamos deberán ser subsanados en el plazo perentorio que contendrá el Reglamento a la presente Ley.

Art. 38.- Interrupción de la prestación del servicio.- Cuando la prestación del servicio público domiciliario se interrumpa o sufra alteraciones por causas imputables al proveedor, este deberá reintegrar los valores cobrados por servicios no prestados, dentro del plazo de treinta días, contados desde la fecha en que se realice el reclamo.

Sin perjuicio de lo señalado, el proveedor reconocerá los daños y perjuicios ocasionados al consumidor por la alteración o interrupción culposa del servicio.

CAPITULO XIII

INFRACCIONES Y SANCIONES

Art. 70.- Sanción general.- Las infracciones a lo dispuesto en esta Ley, siempre que no tengan una sanción específica, serán sancionadas con multa de cien a mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, y si es del caso, el comiso de los bienes, o la suspensión del derecho a ejercer actividades en el campo de la prestación del servicio o publicidad, sin perjuicio de las demás sanciones a las que hubiere lugar. El pago de las sanciones pecuniarias no libera al proveedor de cumplir con las obligaciones que le impone la ley.

Art. 71.- Indemnización, reparación, reposición y devolución.- Los consumidores tendrán derecho, además de la indemnización por daños y perjuicios ocasionados, a la reparación gratuita del bien y, cuando no sea posible, a su reposición o a la devolución de la cantidad pagada, en un plazo no superior a treinta días, en los siguientes casos:

1. Cuando en el producto que se hubiere adquirido con determinada garantía y, dentro del plazo de ella, se pusiere de manifiesto la deficiencia o características del bien garantizado, siempre que se hubiere destinado al uso o consumo normal de acuerdo a la naturaleza de dicho bien. Este derecho se ejercerá siempre y cuando el proveedor haya incumplido con la garantía;
2. Cuando cualquier producto, por sus deficiencias de fabricación, elaboración, estructura, calidad o condiciones sanitarias, en su caso, no sea apto para el uso al cual está destinado; y,
3. Cuando considerados los límites de tolerancia permitidos, el contenido neto de un producto resulte inferior al que debiera ser o la cantidad sea menor a la indicada en el envase o empaque.

Sin perjuicio de las acciones civiles, penales o administrativas a que hubiere lugar, el proveedor que incurriere en uno de los casos contemplados en este artículo, e incumpliere su obligación una vez fenecido el plazo establecido, será sancionado con una multa equivalente al valor del bien o servicio, que en ningún caso será inferior a ciento veinte dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin que ello extinga su obligación de reparar o reponer el bien, o en su caso restituir lo pagado.

Art. 72.- Sanción, suspensión y rectificación de publicidad engañosa o abusiva.- El proveedor cuya publicidad sea considerada engañosa o abusiva, según lo dispuesto en el artículo 7 de esta Ley, será sancionado con una multa de mil a cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal.

Cuando un mensaje publicitario sea engañoso o abusivo, la autoridad competente dispondrá la suspensión de la difusión publicitaria, y además ordenará la difusión de la rectificación de su contenido, a costa del anunciante, por los mismos medios, espacios y horarios. La difusión de la rectificación no será menor al treinta por ciento (30%) de la difusión del mensaje sancionado.

Art. 73.- Clausura por no restitución del valor de bienes deteriorados.- El proveedor que incurra en lo establecido en el artículo 23 de la presente Ley, e incumpla las obligaciones allí establecidas, será sancionado con la clausura temporal o definitiva del establecimiento.

Art. 75 Servicios defectuosos.- Cuando los servicios prestados sean manifiestamente defectuosos, ineficaces, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado. Además, el proveedor de tales servicios, será sancionado con una multa de cincuenta a quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin perjuicio de las demás acciones a que hubiere lugar. (LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL CONSUMIDOR) Ley 2000-21 (R.O. S 116: IO-jul-2000)

2.3. HIPÓTESIS O ANTICIPACIONES HIPÓTETICAS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

El desarrollo de un Programa de Mejoramiento Continuo, revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de contratos.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Las hipótesis específicas de la investigación se plantean a continuación:

- El Programa de Mejoramiento Continuo proporcionará la capacitación del personal que permitirá brindar un mejor servicio a los clientes.
- La atención adecuada del mercado con un buen servicio, controlará los factores que afectan el cierre satisfactorio de las ventas.
- Las ventas satisfactorias basadas en el Programa de Mejoramiento Continuo disminuirán las rescisiones de contratos.

2.4. VARIABLES O CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

- Factores que afectan el cierre satisfactorio de ventas.

2.4.2. VARIABLES DEPENDIENTES

- Rescisión de contratos por insatisfacción de los clientes.

2.4.3. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN
Con el desarrollo de un Programa de Mejoramiento Continuo, se revelarán los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de contratos, que servirán de base para la elaboración de la propuesta.	Satisfacción del cliente	Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (Thompson, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Ventas mensual y anual. • Clientes Satisfechos. • Entrevistas a personas claves de la empresa
	Rescisión de contratos	Acción que consiste en anular o dejar sin efecto un contrato, un acuerdo o una obligación que se había contraído. (Free Dictionary)	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de Ventas total • Reporte de Ventas rescindidas

Tabla 3 Operacionalización y Conceptualización de Variables

Fuente: Elaborado por las autoras

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En cumplimiento del objetivo planteado, nuestra investigación será de tipo Correlacional y Explicativa. Es del tipo Correlacional porque en el análisis del objeto, es decir, en la compañía Camposantos del Ecuador S.A., identificaremos la relación que existe entre la causa (Programa de Mejoramiento Continuo) y el efecto (Rescisiones de Contratos). Adicionalmente es de tipo Explicativa porque para presentar una propuesta, es necesario conocer las razones por las que se presentan los fenómenos de estudio.

Dentro del trabajo de investigación se presentan variables de tipo internas debido a que se obtendrá información que nos proporcionará la empresa por medio de reportes de ventas históricos.

Además se necesitará obtener información de tipo externa realizando entrevistas a personal clave para el desarrollo de este proyecto. El carácter de externo implica que los resultados obtenidos de esta investigación pueden ser aplicados en otras empresas con característica similares a las investigadas.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplica el modelo Cualitativo debido a que dentro de la compañía, el tamaño de la población es grande, por lo cual para la muestra se decidió escoger a personas claves de la empresa. De esta manera pudimos obtener información que sirvió de ayuda para la elaboración del proyecto de investigación.

La investigación además es cuantitativa debido al manejo estadístico de los diversos reportes y base de datos históricos proporcionados por el área Financiera de la compañía para los respectivos análisis.

3.3. MÉTODO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo utilizará:

Método Inductivo, los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones. (Ferrer, 2010)

Con la ayuda de este escogeremos la muestra que será utilizada en el desarrollo de las entrevistas. Ayudándonos así a determinar los posibles cambios en los procesos de ventas así como los factores que influirán en la elaboración del Programa de Mejoramiento Continuo, esto con el fin de minimizar el riesgo de pérdidas de ventas y mercado meta.

Como técnica utilizaremos La Entrevista, se realizarán preguntas a dos supervisores de ventas y dos involucrados en la parte financiera de la compañía Camposantos del Ecuador S.A. Con esto se pretende obtener datos acerca de la insatisfacción de los clientes y las posibles mejoras en los procesos para el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo planteado como propuesta para este proyecto de investigación.

3.4. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

La entrevista estará destinada a las personas involucradas en el proceso de ventas tales como los Supervisores de Venta, en el área financiera al Jefe de Planificación y en el área contable al Contador General; esto para obtener información valiosa que sea de vital ayuda para determinar cuáles son los factores más importantes que afectan el cierre efectivo y satisfactorio de una venta.

Para las entrevistas se elaboró un cuestionario de nueve preguntas las cuales fueron planteadas a las cuatro personas elegidas para realizar las entrevistas. Con la información obtenida, se procedió a graficar las respuestas para un mejor entendimiento y demostrar los factores más importantes que influyen en la pérdida de ventas.

3.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

En el proyecto de investigación se realizaron los siguientes procedimientos para obtener de manera oportuna los datos relevantes a la situación o problemática de la investigación:

Entrevistas individuales: Se realizaron entrevistas individuales al personal de la compañía entre estas tenemos a los supervisores de ventas, jefe de planificación y el contador general; los cuales nos brindaron su ayuda y presta colaboración.

Codificación Base: Una vez obtenidos los datos de la entrevista se procedió a preparar una codificación base de cada pregunta.

Codificación de las entrevistas: Realizada la codificación base se procedió a leer detenidamente las respuestas de cada una de las preguntas realizadas a nuestros entrevistas y codificar nuevamente.

Asociación de resultados: Codificado cada respuesta de las preguntas del cuestionario de los entrevistados se asociaron resultados para indicar cuales eran los problemas más relevantes de la investigación.

Gráficos demostrativos: De igual forma se procedió a presentar dichos resultados de la codificación de las entrevistas en gráficos demostrativos.

Explicación de los gráficos: Elaborado los gráficos demostrativos se analizaron e interpretaron los datos de la entrevista realizada.

3.6. RECURSOS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE ENTREVISTAS

Para realizar este proyecto de investigación se utilizaron recursos tales como:

Suministros de oficina: Entre los recursos que utilizamos mencionamos el papel para anotar los diversos comentarios de las entrevistas para el proyecto de investigación y otro tipo de información obtenida.

Internet: Recurso muy indispensable debido a que gracias a este se pudo investigar todos los temas relacionados al proyecto de igual forma se utilizó este recurso para enviar correos al tutor encargado del tema de investigación y estar en constante comunicación para el desarrollo del mismo.

Así mismo se utilizó este recurso para enviar las preguntas del cuestionario a los entrevistados para que se preparen en cuanto a sus respuestas.

Reportes de ventas: Otro recurso que utilizamos fue el reporte de ventas de los cementerios de la Provincia del Guayas que nos facilitó la empresa para el proyecto.

Citas: Para las entrevistas a las personas que iban a proporcionarnos información relevante, se les solicitó con anticipación una cita para poder entrevistarlos personalmente después de que ellos hayan analizado las preguntas que iban a efectuarse.

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE ENTREVISTAS

	SEMANAS								Costo	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Preparar Preguntas										\$ 15
Revisión De Preguntas										
Codificación Base										
Citas Con Supervisores										
Envío Por Internet										\$ 5
Reunión Con Supervisores										
Codifica Entrevistas										
Asociación De Resultados										
Gráficos Demostrativos										\$ 20
Explicación De Los Gráficos										
										\$ 40

Tabla 4 Cronograma y Presupuesto de Entrevistas

Fuente: Elaborado por las autoras

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. DATOS DE VENTAS:

EXPRESADO EN UNIDADES

VENTAS 2014 CEMENTERIO DURÁN				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CAN	CRE	RES	
1	14	83	39	136
2	40	110	38	188
3	57	201	123	381
4	136	424	136	696
5	115	400	160	675
6	222	582	150	954
7	287	826	189	1302
8	248	1352	112	1712
9	396	1134	180	1710
10	310	1310	180	1800
11	407	1628	55	2090
12	336	2640	108	3084
Total	2568	1069	1470	14728

Tabla 5 Ventas 2014 cementerio Durán (U)

Fuente: Elaborado por las autoras

VENTAS 2014 CEMENTERIO FORTÍN				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RES	
1	0	31	7	38
2	2	46	22	70
3	0	99	30	129
4	0	188	72	260
5	0	150	95	245
6	0	120	78	198
7	0	189	7	196
8	56	184	40	280
9	153	531	108	792
10	210	660	60	930
11	319	935	44	1298
12	252	744	0	996
Total	992	3877	563	5432

Tabla 6 Ventas 2014 cementerio Fortín (U)

Fuente: Elaborado por las autoras

VENTAS 2014 CEMENTERIO GUAYAQUIL				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RESC	
1	150	235	73	458
2	274	484	118	876
3	369	702	225	1296
4	472	1164	360	1996
5	695	1690	465	2850
6	714	1650	354	2718
7	931	2149	294	3374
8	976	2360	320	3656
9	1125	2286	225	3636
10	990	3400	110	4500
11	1188	4323	99	5610
12	1116	5676	60	6852
Total	9000	26119	2703	37822

Tabla 7 Ventas 2014 cementerio Guayaquil (U)

Fuente: Elaborado por las autoras

VENTAS 2014 CEMENTERIO PASCUALES				
MES ES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RESC	
1	18	59	22	99
2	32	86	42	160
3	120	219	81	420
4	304	580	156	1040
5	340	655	140	1135
6	402	642	120	1164
7	546	952	112	1610
8	600	1112	168	1880
9	549	1152	54	1755
10	600	980	140	1720
11	649	1749	22	2420
12	864	2460	12	3336
Total	5024	10646	1069	16739

Tabla 8 Ventas 2014 cementerio Pascuales (U)

Fuente: Elaborado por las autoras

EXPRESADO EN DÓLARES

VENTAS 2014 CEMENTERIO DURÁN				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RESC	
1	10187.39	149102.88	65584.00	224874.27
2	19265.00	103196.50	33995.00	156456.50
3	12970.50	121931.60	72748.50	207650.60
4	29240.70	201672.00	62881.94	293794.64
5	16010.33	134457.00	58928.00	209395.33
6	26750.17	195165.52	45469.00	267384.69
7	32400.00	196702.50	50398.00	279500.50
8	23093.37	302116.52	24308.00	349517.89
9	37063.22	238940.10	39840.00	315843.32
10	20352.35	242930.20	40307.00	303589.55
11	31292.50	274485.80	8150.00	313928.30
12	10788.00	386138.79	11125.00	408051.79
Total	269413.54	2546839.41	513734.44	3329987.38

Tabla 9 Ventas 2014 Durán (\$)

Fuente: Elaborado por las autoras

VENTAS 2014 CEMENTERIO FORTÍN				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RESC	
1	0	64896.33	12930.00	77826.33
2	2386.00	54080.00	22395.00	78861.00
3	0	67590.00	19082.00	86672.00
4	0	97806.00	39135.00	136941.00
5	0	63740.00	35930.00	99670.00
6	0	44166.70	24975.00	69141.70
7	0	62120.50	3050.00	65170.50
8	4377.00	55407.40	10575.00	70359.40
9	8392.00	126033.80	22235.00	156660.80
10	12666.62	143088.30	12295.00	168049.92
11	10761.50	187961.00	8460.00	207182.50
12	7986.94	123532.00	0.00	131518.94
Total	46570.06	1090422.03	211062.00	1348054.09

Tabla 10 Ventas 2014 Fortín (\$)

Fuente: Elaborado por las autoras

VENTAS 2014 CEMENTERIO PASCUALES				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RESC	
1	14303.50	137555.00	46561.00	198419.50
2	11727.30	91563.00	40291.35	143581.65
3	15548.00	148039.50	65990.00	229577.50
4	44858.85	333581.50	83853.00	462293.35
5	35327.00	285405.00	60330.00	381062.00
6	34167.47	240898.96	42479.00	317545.43
7	33405.80	320449.00	36610.00	390464.80
8	40695.20	320907.40	36154.00	397756.60
9	27622.00	281828.00	14790.00	324240.00
10	31957.90	220011.00	30100.00	282068.90
11	29919.00	361265.08	4370.00	395554.08
12	39055.95	446532.29	2000.00	487588.24
Total	358587.97	3188035.73	463528.35	4010152.05

Tabla 11 Ventas 2014 Pascuales (\$)

Fuente: Elaborado por las autoras

VENTAS 2014 CEMENTERIO GUAYAQUIL				
MESES	ESTADO			TOTAL CONTRATOS
	CANC	CRED	RESC	
1	289976.30	574482.07	145394.98	1009853.36
2	289008.35	696114.52	158388.59	1143511.45
3	201761.90	573916.51	171338.50	947016.91
4	201389.65	717035.92	251536.00	1169961.57
5	290580.81	898730.11	226295.00	1415605.92
6	215325.09	771292.55	143383.59	1130001.24
7	268953.10	858527.20	107428.00	1234908.30
8	306763.18	807982.17	107163.20	1221908.55
9	255710.09	656872.75	59375.00	971957.84
10	188701.23	986876.38	27857.00	1203434.61
11	264065.23	996934.00	23320.00	1284319.23
12	260567.30	1260381.25	10885.00	1531833.55
Total	3032802.22	9799145.43	1432364.87	14264312.52

Tabla 12 Ventas 2014 Guayaquil (\$)

Fuente: Elaborado por las autoras

4.2. ANÁLISIS DE DATOS DE VENTAS

Con la obtención de las bases de datos de las ventas y luego de realizar un análisis, se obtuvieron los siguientes puntos más importantes:

- Se analizaron las ventas de los cuatro cementerios (Durán, Fortín, Pascuales y Guayaquil) y el que refleja mayor cantidad de contratos rescindidos es el Cementerio del Fortín.
- Expresado en porcentajes, los cementerios de Durán y el Fortín tienen un 9,98% y 10,36% respectivamente de contratos rescindidos que son los porcentajes más altos en comparación con los otros dos cementerios.
- El primer semestre del año 2014, es el periodo en que se encuentra la mayor cantidad de contratos rescindidos en cada uno de los cementerios de la provincia del Guayas.

4.3. DATOS DE ENTREVISTAS A EMPLEADOS

JEFE DE PLANIFICACIÓN

1.- ¿Cree usted que existen fallas en el proceso de generación de ventas en la compañía Camposantos del Ecuador S.A.?, Explique su respuesta.

Más que definirlo como fallas lo que existe son inconsistencias en el proceso de generación de ventas; esto es cuando la venta no refleja el verdadero sentir del cliente de querer realmente adquirir el producto, y se ve reflejado en el rescindido que se genera al poco tiempo de firmar el contrato.

2.- ¿Cree usted que la falta de seguimiento en el proceso de ventas genera disminución de la cartera de clientes de la empresa Camposantos del Ecuador S.A. y por qué?

Efectivamente es así, la falta de seguimiento de las ventas desemboca en la pérdida de cartera y en consecuencia reducción en el flujo de ingresos; a consecuencia de lo que se deja de cobrar vs las comisiones que se pagan al inicio del contrato; por mucho que exista una reducción en comisiones de las ventas nuevas en contraste con las ventas rescindidas que reducen su comisión, sin embargo, esos valores fueron cancelados a la firma de la primera venta que poco después se rescinde.

3.- ¿Cuál cree usted que son las razones o motivos de la insatisfacción de los clientes lo cual lleva a los contratos rescindidos?

En parte; muchas veces no se explica al cliente todos los derechos y beneficios a los que tiene acceso al momento de efectuar una compra; o se le explica en partes, o lo peor se le explica mal; luego el cliente entendió que tenía ciertos beneficios o asumió que otros beneficios deben bajo su lógica ser cubiertos en la compra; por lo que todo esto genera malestar e inconformidad en el cliente que termina por rescindir el contrato.

4.- ¿Para usted cuáles podrían ser los factores que afectan al cierre satisfactorio de las ventas?

Los Factores son:

Venta efectiva, es decir, venta con el consentimiento pleno de parte del cliente en querer adquirir un producto.

Cobros efectivos, es decir, que se ejecute el porcentaje de cuotas iniciales respectivos.

Seguimiento de satisfacción, es decir, que el vendedor haga un seguimiento a su cliente en sus primeros meses de pago.

Cobranzas debe ayudar y dar facilidades a que el cliente se sienta cómodo cancelando su producto.

Finalmente, en la entrega del producto, dar un servicio pleno para generar total satisfacción, ya que hay probabilidad de volver a vender.

5.- ¿Qué opina usted a cerca de implementar un Programa de Mejoramiento Continuo para la empresa Camposantos del Ecuador?

Es oportuno y adecuado.

6.- ¿Según su opinión cree que el Programa de Mejoramiento Continuo revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de los contratos y por qué?

Todo programa de mejoramiento continuo tiene como objetivo cubrir las insatisfacciones; entre ellas las de los clientes si así se focalizan; ya que como su nombre lo indica es una lucha constante o continúa por mejorar las falencias en la atención en todas las etapas del cliente (preventa, durante, post venta).

7.- ¿Qué procedimientos claves cree usted que sirvan de base para implementar un Programa de Mejoramiento Continuo?

Capacitaciones al personal de todas las áreas.

Sistematizar el programa de Mejoramiento continuo.

Medir resultados.

8.- ¿Cree usted que capacitando al personal de ventas obtendremos una mejor fidelización con los clientes? Por qué?

Algo así no se puede asegurar, lo que se puede es obtener mejores resultados que los actuales; lo ideal sería llegar a esa fidelización; el esquema a plantear es para conseguir aquello, aun cuando los resultados sean menos satisfactorios que los esperados, serán beneficiosos cuando logre disminuir significativamente los índices actuales de rescindimiento.

9.- ¿Qué otras recomendaciones nos puede adicionar para mejorar los procesos del área comercial con el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo?

Existen varios que se podrían mencionar:

Beneficios económicos a los clientes fidedignos, a los vendedores según su grado de efectividad, entre otros.

CONTADOR GENERAL

1.- ¿Cree usted que existen fallas en el proceso de generación de ventas en la compañía Camposantos del Ecuador S.A.?, Explique su respuesta.

Si existen fallas en el proceso de generación de ventas por las siguientes razones:

- a) El Asesor (vendedor) por llegar al cupo establecido puede cerrar ventas cuyos prospectos aún no han decidido o no están completamente seguros.
- b) El Asesor (vendedor) no da a conocer completamente el producto al cliente y no le hace leer el contrato, lo que ocasiona conflictos futuros.

2.- ¿Cree usted que la falta de seguimiento en el proceso de ventas genera disminución de la cartera de clientes de la empresa Camposantos del Ecuador S.A. y por qué?

La disminución de la cartera de clientes no se da solo por falta de seguimiento en el proceso de ventas, más bien se da porque la venta fue ficticia y no están correctas las direcciones para realizar los cobros.

También disminuye la cartera de clientes la falta de seguimiento del Departamento de Cobranzas, ya que al no realizar el cobro oportuno hace que el cliente caiga en mora, y por ende tiende a rescindirse el contrato.

3.- ¿Cuál cree usted que son las razones o motivos de la insatisfacción de los clientes lo cual lleva a los contratos rescindidos?

El cliente se considera engañado cuando conoce realmente lo que ha adquirido, pero considero que este no es el motivo de la mayor cantidad de contratos rescindidos.

4.- ¿Para usted cuáles podrían ser los factores que afectan al cierre satisfactorio de las ventas?

Los Factores que podrían afectar el cierre satisfactorio de las ventas son los siguientes:

- a) El vendedor no hace conocer al cliente completamente los productos.
- b) El cliente considera que lo que está adquiriendo es un gasto y no una inversión (que le dará beneficios futuros), por lo que solicitan facturas al momento de firmar el contrato, lo cual no es posible de acuerdo a las políticas de la empresa.

5.- ¿Qué opina usted a cerca de implementar un Programa de Mejoramiento Continuo para la empresa Camposantos del Ecuador?

Estoy de acuerdo de implementar dicho programa de Mejoramiento Continuo, enfocado al área comercial y cobranzas.

6.- ¿Según su opinión cree que el Programa de Mejoramiento Continuo revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de los contratos y por qué?

La implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo, revelará los verdaderos factores que ocasionan la rescisión de los contratos, los cuales no podrían ir ligados exclusivamente a la insatisfacción de los clientes.

7.- ¿Qué procedimientos claves cree usted que sirvan de base para implementar un Programa de Mejoramiento Continuo?

- a) Plantear hipótesis de posibles debilidades en el proceso de ventas y cobranzas
- b) Realizar el estudio correspondiente para aceptar o desechar dichas hipótesis.

c) Con los resultados anteriores implementar procesos que conviertan dichas debilidades en fortalezas.

8.- ¿Cree usted que capacitando al personal de ventas obtendremos una mejor fidelización con los clientes? Por qué?

Siempre es bueno capacitar al personal, no sólo de ventas sino también de los otros departamentos, ya que la satisfacción y fidelidad de los clientes nace con la adquisición de nuestros productos y termina con la entrega o prestación de los mismos.

9.- ¿Qué otras recomendaciones nos puede adicionar para mejorar los procesos del área comercial con el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo?

Además de mejorar los procesos del área comercial y cobranzas, debemos realizar nuevos proyectos que hagan de Parque de La Paz el mejor Cementerio en la localidad donde esté.

SUPERVISORA DE GRUPO DE VENTAS

1.- ¿Cree usted que existen fallas en el proceso de generación de ventas en la compañía Camposantos del Ecuador S.A.?, Explique su respuesta.

Si existen fallas en el proceso de venta que realiza el departamento comercial, básicamente los vendedores.

2.- ¿Cree usted que la falta de seguimiento en el proceso de ventas genera disminución de la cartera de clientes de la empresa Camposantos del Ecuador S.A. y por qué?

Claramente se nota la disminución de la cartera de clientes por la falta de seguimiento al cliente durante el contrato pactado. También interviene la gestión de cobranzas que debe ser correcta.

3.- ¿Cuál cree usted que son las razones o motivos de la insatisfacción de los clientes lo cual lleva a los contratos rescindidos?

Por el desconocimiento u omisión de la información que le da el asesor comercial al cliente en el momento que firma el contrato.

4.- ¿Para usted cuáles podrían ser los factores que afectan al cierre satisfactorio de las ventas?

La falta de compromiso por parte del vendedor puesto que solo se interesa por cumplir el cupo de contratos firmados para comisionar.

Deficiencias en el área de cobranzas.

5.- ¿Qué opina usted a cerca de implementar un Programa de Mejoramiento Continuo para la empresa Camposantos del Ecuador?

El programa de mejoramiento continuo debe ser dirigido al departamento de cobranzas además del área comercial puesto que ambos tienen mucha importancia en el proceso de la venta.

6.- ¿Según su opinión cree que el Programa de Mejoramiento Continuo revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de los contratos y por qué?

Claro, siempre y cuando se realicen evaluaciones continuas al programa luego de implementarlo para poder determinar si ha servido y si ha arrojado los resultados deseados.

7.- ¿Qué procedimientos claves cree usted que sirvan de base para implementar un Programa de Mejoramiento Continuo?

Capacitaciones y medición de resultados.

8.- ¿Cree usted que capacitando al personal de ventas obtendremos una mejor fidelización con los clientes? Por qué?

La capacitación debe ser enfocada a la parte administrativa (cobranzas) no sólo al departamento comercial.

9.- ¿Qué otras recomendaciones nos puede adicionar para mejorar los procesos del área comercial con el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo?

Control de contratos ingresados mensualmente. Determinar si la información proporcionada es válida, es decir, si son ventas ficticias o no.

SUPERVISOR DE GRUPO DE VENTAS

1.- ¿Cree usted que existen fallas en el proceso de generación de ventas en la compañía Camposantos del Ecuador S.A.?, Explique su respuesta.

No se lleva a cabo un proceso de ventas idóneo que dé como resultado una venta real y se eviten así los contratos rescindidos.

2.- ¿Cree usted que la falta de seguimiento en el proceso de ventas genera disminución de la cartera de clientes de la empresa Camposantos del Ecuador S.A. y por qué?

Es posible que sea así, pero la falta de seguimiento se da por parte del departamento de cobranzas quién debe encargarse de hacer los cobros oportunamente para evitar atrasos o mora porque si hay un mes de mora, según las políticas, se lo toma como contrato rescindido.

3.- ¿Cuál cree usted que son las razones o motivos de la insatisfacción de los clientes lo cual lleva a los contratos rescindidos?

Por una parte los asesores comerciales no les dan a conocer todos los beneficios y cláusulas del contrato así como la información de los servicios que está contratando.

Muchas veces los clientes sienten malestar por cuanto desean facturas por cada pago de las cuotas y según las políticas de la compañía y amparado en las leyes tributarios, se factura una vez que haya sido utilizado y cancelado el bien o el servicio contratado.

4.- ¿Para usted cuáles podrían ser los factores que afectan al cierre satisfactorio de las ventas?

El asesor comercial solo se interesa por ingresar el contrato firmado por el cliente, luego de esto se olvida de dar seguimiento incluso de realizar un servicio post venta que podría ser necesario para evitar pérdida de clientes.

Que el departamento de cobranzas realice la gestión de cobro correctamente y sobretodo oportunamente.

5.- ¿Qué opina usted a cerca de implementar un Programa de Mejoramiento Continuo para la empresa Camposantos del Ecuador?

Adecuado.

6.- ¿Según su opinión cree que el Programa de Mejoramiento Continuo revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de los contratos y por qué?

Es lo que se espera con la implementación de este programa.

7.- ¿Qué procedimientos claves cree usted que sirvan de base para implementar un Programa de Mejoramiento Continuo?

Capacitaciones al personal de todas las áreas.

Servicio post venta.

8.- ¿Cree usted que capacitando al personal de ventas obtendremos una mejor fidelización con los clientes? Por qué?

Es probable que sirva de ayuda pero debe determinarse los temas a tratarse en las capacitaciones pues deben ser adecuados.

9.- ¿Qué otras recomendaciones nos puede adicionar para mejorar los procesos del área comercial con el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo?

Motivaciones para los clientes en cuanto a descuentos por pronto pago.

4.4. DATOS RESUMIDOS POR PREGUNTAS

1.- ¿Cree usted que existen fallas en el proceso de generación de ventas en la compañía Camposantos del Ecuador S.A.?, Explique su respuesta.

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Inconsistencias en el Proceso de Ventas.	1	1	1	1	4

Tabla 13 Pregunta 1

Fuente: Elaborado por las autoras



Figura 1 Fallas en el proceso de ventas

Fuente: Elaborado por las autoras

2.- ¿Cree usted que la falta de seguimiento en el proceso de ventas genera disminución de la cartera de clientes de la empresa Camposantos del Ecuador S.A. y por qué?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
De acuerdo, hay falta de seguimiento en las ventas.	1				1
Ventas ficticias.		1	1		2
Mala gestión de cobranzas.				1	1
Total					4

Tabla 14 Pregunta 2

Fuente: Elaborado por las autoras

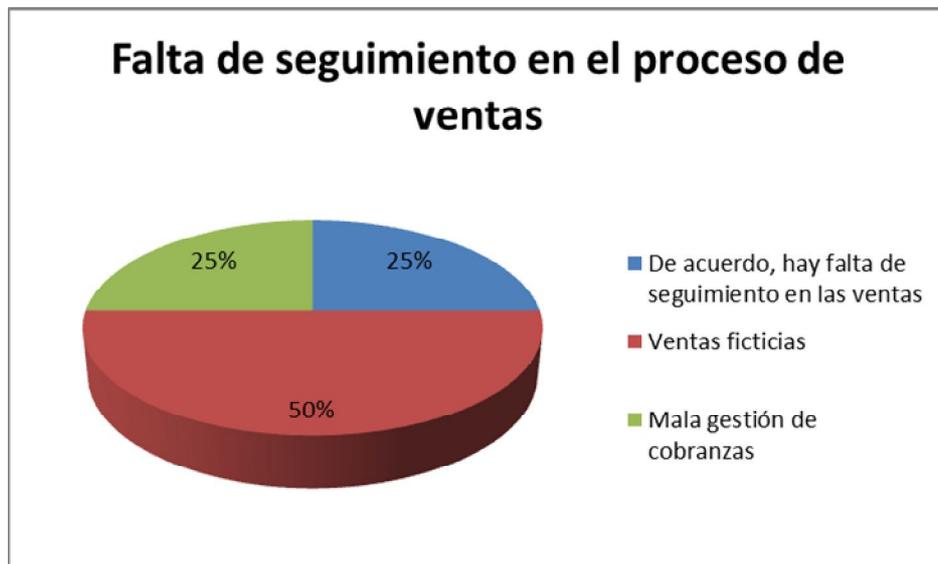


Figura 2 Falta de seguimiento de ventas

Fuente: Elaborado por las autoras

3.- ¿Cuál cree usted que son las razones o motivos de la insatisfacción de los clientes lo cual lleva a los contratos rescindidos?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Información a clientes mal proporcionada.	1	1	1	1	4

Tabla 15 Pregunta 3

Fuente: Elaborado por las autoras



Figura 3 Información mal proporcionada

Fuente: Elaborado por las autoras

4.- ¿Para usted cuáles podrían ser los factores que afectan al cierre satisfactorio de las ventas?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Venta efectiva, gestión de cobranzas, entrega satisfactoria de productos y servicios.	1				1
Solicitud de facturas por cada pago de cuotas realizado.		1			1
El vendedor solo se preocupa de completar el cupo de contratos firmados y no en que la venta sea segura.			1	1	2
TOTAL					4

Tabla 16 Pregunta 4

Fuente: Elaborado por las autoras

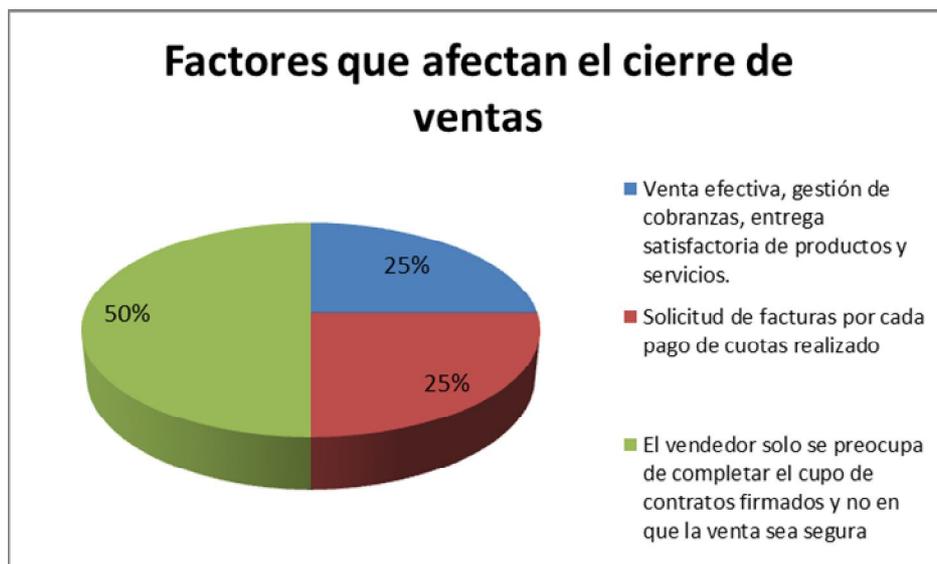


Figura 4 Factores que afectan el cierre de ventas

Fuente: Elaborado por las autoras

5.- ¿Qué opina usted a cerca de implementar un Programa de Mejoramiento Continuo para la empresa Camposantos del Ecuador?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Oportuno y adecuado.	1			1	2
Oportuno pero dirigido al departamento de cobranzas adicional al de ventas.		1	1		2
TOTAL					4

Tabla 17 Pregunta 5

Fuente: Elaborado por las autoras

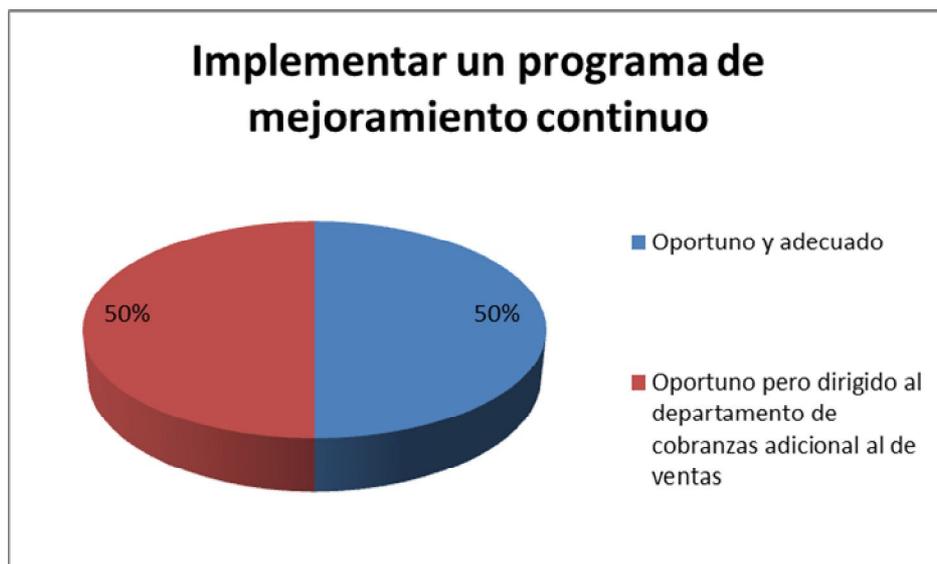


Figura 5 Implementar PMC

Fuente: Elaborado por las autoras

6.- ¿Según su opinión cree que el Programa de Mejoramiento Continuo revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de los contratos y por qué?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Solamente se revelarán los factores de insatisfacción.	1		1	1	3
Revelará factores adicionales a la insatisfacción de clientes.		1			1
TOTAL					4

Tabla 18 Pregunta 5

Fuente: Elaborado por las autoras

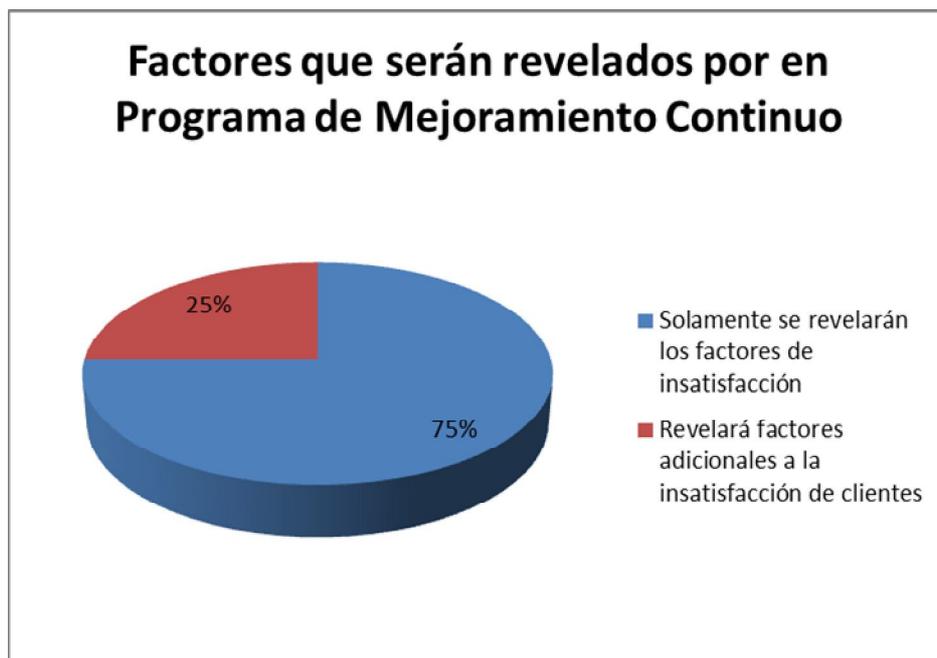


Figura 6 Factores Revelados

Fuente: Elaborado por las autoras

7.- ¿Qué procedimientos claves cree usted que sirvan de base para implementar un Programa de Mejoramiento Continuo?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Capacitación al personal, sistematización y medición de resultados.	1	1	1		3
Servicio post venta.				1	1
TOTAL					4

Tabla 19 Pregunta 6

Fuente: Elaborado por las autoras

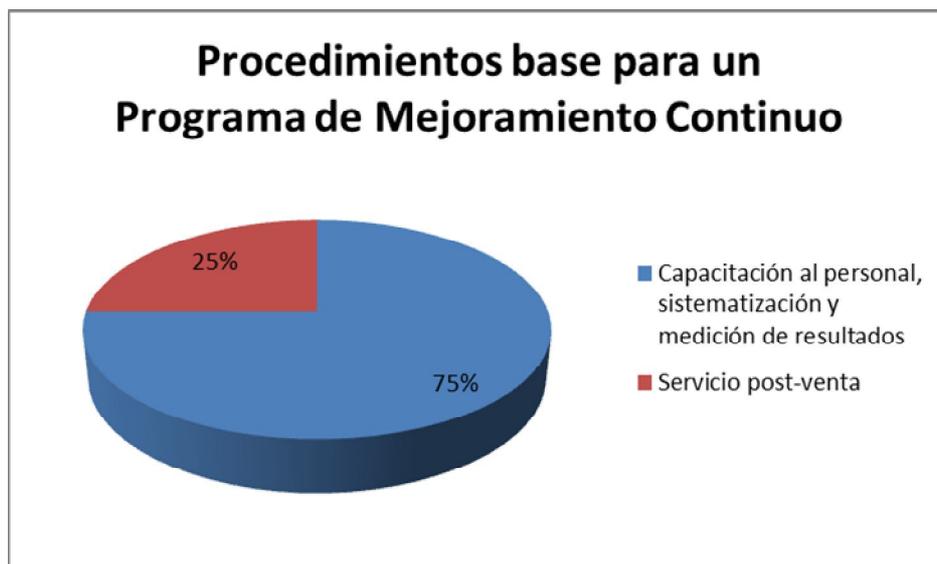


Figura 7 Procedimiento base para PMC

Fuente: Elaborado por las autoras

8.- ¿Cree usted que capacitando al personal de ventas obtendremos una mejor fidelización con los clientes? Por qué?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Capacitación al personal de ventas.	1	1		1	3
Capacitaciones al personal de ventas y cobranzas.			1		1
TOTAL					4

Tabla 20 Pregunta 8

Fuente: Elaborado por las autoras

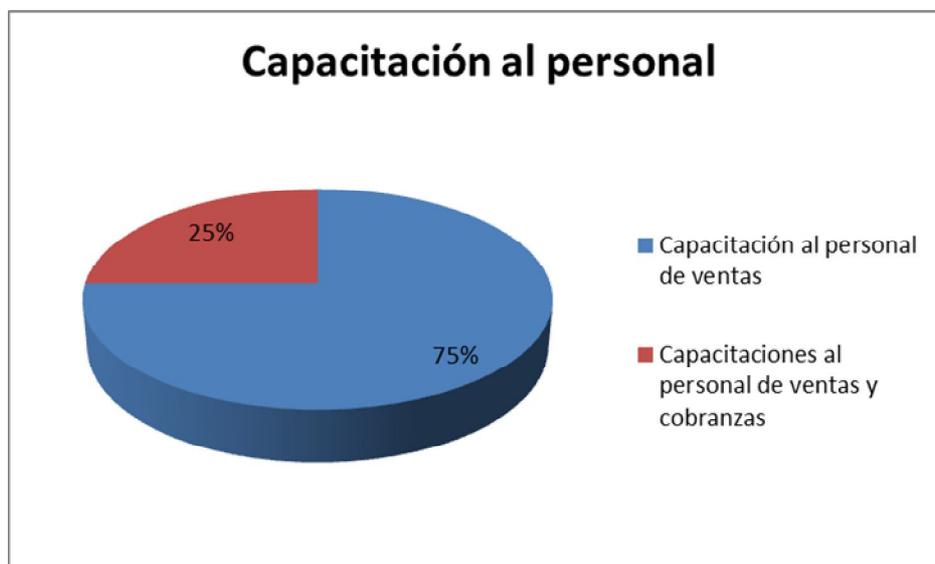


Figura 8 Capacitación al personal

Fuente: Elaborado por las autoras

9.- ¿Qué otras recomendaciones nos puede adicionar para mejorar los procesos del área comercial con el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo?

Respuestas	Jefe de Planif.	Contador Gral.	Supervisor Venta	Supervisor Venta	Total
Beneficios económicos a clientes y asesores comerciales	1			1	2
Analizar qué otros cambios son necesarios		1			1
Control de contratos ingresados			1		1
TOTAL					4

Tabla 21 Pregunta 9

Fuente: Elaborado por las autoras

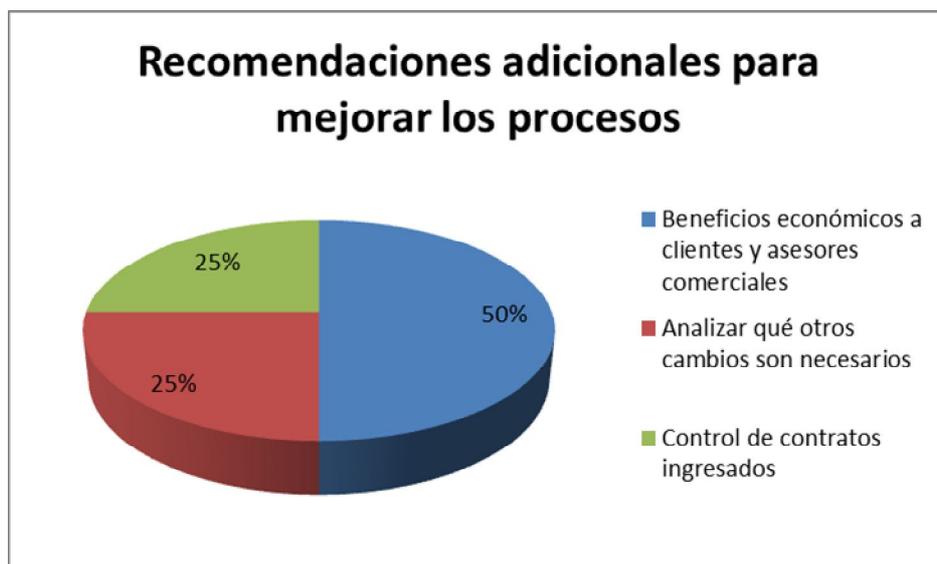


Figura 9 Recomendaciones Adicionales

Fuente: Elaborado por las autoras

4.4.1. CODIFICACIÓN DE PREGUNTAS

Inconsistencia en el proceso de venta: Es cuando existen falencias en el proceso de venta lo cual conlleva a una venta irreal y por ende a existir contratos rescindidos.

Falta de seguimiento en las ventas: Significa que no existe un seguimiento oportuno una vez efectuada o concretada la venta con los clientes.

Ventas ficticias: Es cuando los vendedores registran un contrato ficticio o irreal por cumplir con sus cupos de venta y comisionar por tales ventas.

Mala gestión de cobranzas: Es cuando el departamento de cobranzas no realiza seguimientos de cobros oportunos a los clientes.

Información a clientes mal proporcionada: Es cuando un asesor comercial no proporciona toda información correcta acerca de la compra del producto o servicio que está adquiriendo un cliente.

Venta efectiva, gestión de cobranzas, entrega satisfactoria de productos y servicios:

Significa que la venta sea real y se lleve a cabo un adecuado control de cobranzas una vez que el cliente adquiere el producto así como entregar un producto o servicio eficaz al cliente para garantizar su plena satisfacción.

Solicitud de facturas por cada pago de cuotas realizado: Se refiere a la petición de facturas por parte de los clientes al momento de cancelar sus cuotas.

El vendedor solo se preocupa de completar el cupo de contratos firmados y no en que la venta sea segura: Despreocupación total del asesor comercial en realizar una venta segura más sin embargo lo hace para poder cumplir con su cupo de contratos.

Oportuno y adecuado: Significa que un Programa de Mejoramiento Continuo es preciso o apropiado.

Oportuno pero dirigido al departamento de cobranzas adicional al de ventas: Significa que un Programa de Mejoramiento Continuo es conveniente pero que deberá no solo estar enfocado al departamento de cobranzas sino también al departamento de ventas.

Solamente se revelarán los factores de insatisfacción: Manifiesta que a través del Programa de Mejoramiento Continuo se descubrirá únicamente qué o cuáles factores son los que afectan la plena satisfacción de los clientes.

Revelará factores adicionales a la insatisfacción de clientes: Se refiere a que el Programa de Mejoramiento Continuo no solo indicará que factores afectan la insatisfacción de los clientes, sino que además revelará otros factores por los cuales las ventas no concluyen, lo cual ocasiona la rescisión de los contratos.

Capacitación al personal, sistematización y medición de resultados: Es decir exponer temas de trabajo o áreas de trabajo que no conoce el personal o actualizar sus conocimientos y luego medir resultados una vez que los empleados hayan sido capacitados y puesto en práctica la capacitación recibida.

Servicio Post Venta: Significa realizar seguimiento del producto o servicio después de efectuada la venta.

Capacitación al personal de ventas: Es decir dar charlas al personal de ventas.

Capacitaciones al personal de ventas y cobranzas: Es decir impartir charlas no solo al personal de ventas sino también al de cobranzas para un mejor rendimiento laboral,

Beneficios económicos a clientes y asesores comerciales: Es decir motivar u otorgar beneficios a clientes para que se fidelicen con la empresa y de igual forma a los asesores comerciales para que de una u otra manera tengan una motivación al trabajo y puedan cumplir con los cupos de venta.

Analizar qué otros cambios son necesarios: Es decir ver qué cambios son importantes en la empresa adicional al de mejorar los procesos del área comercial.

Control de contratos ingresados: Significa dar seguimiento a los contratos ingresados por los asesores comerciales para determinar si tales contratos son seguros o si solo son contratos ficticios.

4.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Se realizaron varias entrevistas al personal de la compañía Camposantos del Ecuador tales como, el Contador General, Jefe de Planificación y Proyectos, Jefe de Cobranzas y Supervisor Comercial los cuales nos otorgaron valiosa información la cual ha servido de ayuda para determinar los factores que afectan la concretación de las ventas y que conllevan a los contratos rescindidos.

Según la información obtenida se da a conocer que el principal factor que afecta a las ventas es la inconsistencia en el Proceso de Ventas, este no se cumple de manera favorable puesto que existe falta de seguimiento e implementación de servicio post venta lo cual afecta directamente a la cartera de clientes reduciendo considerablemente los ingresos de la compañía por las ventas o contratos rescindidos que no pudieron ser terminados en el plazo establecido en la firma del contrato.

Otro de los factores es la poca información que se le da al cliente y que en ocasiones suele ser omitida tales como los beneficios y derechos según las cláusulas del contrato por el servicio o bien que está adquiriendo además que cuando el cliente desea hacer uso de su bien se encuentra con inconsistencias en lo ofrecido vs lo entregado.

Con esta entrevista se presentaron otros factores que deben ser considerados los cuales son la necesidad de hacer una mejor selección del personal de ventas debido a que se encontraron problemas en el registro de las ventas llamados contratos ficticios. Problemas con los clientes por la exigencia de la entrega de factura por cada abono o cuota cancelada para el pago del contrato, esto le genera malestar y provoca que el cliente decida rescindir el contrato.

4.6. PROPUESTA

4.6.1. TEMA

“IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4.6.2. JUSTIFICACIÓN

En base al análisis realizado, se ha determinado que para lograr buenos resultados y cumplir con los objetivos de la misma, debe aplicarse un programa de mejoramiento continuo el cual contará con lo siguiente:

- Capacitaciones en temas comerciales, de servicio y superación personal.

- Servicio de post venta, utilizando técnicas de aleatoriedad para verificar los datos de clientes y el servicio recibido.
- Seguimiento de cartera a contratos.

Este programa servirá de ayuda para el crecimiento de la compañía a nivel económico debido a que permitirá reducir los contratos rescindidos y obtener un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

4.6.3. FUNDAMENTACIÓN

Una vez analizadas las bases de datos de las ventas del año 2014, se pudo constatar que efectivamente las ventas no están llegando a su cierre efectivo en el plazo establecido puesto que se están generando contratos rescindidos debido a varios factores que afectan al proceso de ventas. En las entrevistas realizadas a las personas involucradas directamente con el área de ventas y al analizar sus comentarios y criterios se llegó a la conclusión de que es necesario implementar el Programa de Mejoramiento Continuo, cuyos ejes principales se agrupan en tres temas:

1. El plan de capacitación consiste en:

- Ofrecer temas que sirvan de ayuda para el desenvolvimiento correcto de cada uno de los asesores comerciales, personal de servicio al cliente y del área de cobranzas; así como temas que ayuden en su superación personal.

2. El servicio de post venta consiste en:

- El personal de Servicio al cliente debe aprender a organizar su tiempo y a seleccionar aleatoriamente las llamadas al azar que deben hacer a los clientes y de esta manera pueda constatar los datos registrados para determinar si la información del cliente es real y evitar la pérdida de contratos, así como medir el grado de satisfacción del producto o servicio adquirido.

3. Seguimiento consiste en:

- Preparar procedimientos que permitan recuperar la cartera que se ha perdido, es decir, los contratos rescindidos. Se debe brindar al cliente opciones de seguir con la compra, en temas como refinanciar su deuda y otras que los ayuden a continuar utilizando los servicios y productos ofrecidos por la compañía.

4.6.4. OBJETIVOS

4.6.4.1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los directivos de la empresa Camposantos del Ecuador S.A., un Programa de Mejoramiento Continuo que sirva de ayuda para mejorar los procesos del Área Comercial, Servicios al Cliente y de Cobranzas con la finalidad de reducir los contratos rescindidos reflejados en las ventas y que sea utilizado como una herramienta que mejore la satisfacción de los clientes.

4.6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y plantear los principales temas que van a permitir mejoras en función de implementar un Plan de Capacitación.
- Diseñar una organización interna que permita hacer el servicio post venta y encontrar los elementos claves de satisfacción para los clientes.
- Desarrollar procedimientos adecuados que faciliten el seguimiento a los clientes que tienen contratos rescindidos.
- Preparar el Programa de Mejoramiento Continuo.

4.6.5. FACTIBILIDAD

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y metas señaladas.

La factibilidad se apoya en tres aspectos básicos:

- Económico
- Técnico
- Operativo

El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad del mismo.

Se realiza un estudio de factibilidad para recabar datos relevantes y en base a ello tomar la mejor decisión, es decir, justificar si es posible o no la realización e implementación del proyecto y en qué tiempo tomaría realizarlo.

Factibilidad Económica

De acuerdo al presupuesto para la implementación del proyecto sabemos que es factible; ya que la empresa dispone del capital necesario para invertir en el desarrollo del proyecto.

El presupuesto para la implementación del proyecto es de \$ 3.423,42 y los beneficios proyectados serian:

Esperamos que la implementación del Programa de Mejoramiento Continuo, llegue a reducir un 5% los contratos rescindidos al finalizar el año, lo que podría producir un ahorro como el que se indica en las tablas a continuación:

VENTAS 2014 CEMENTERIO DURÁN

Mes	Contratos 2014 cantidades					Contratos 2014 valores					Ahorro 5%	
	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Cant	Valor
1	150	235	73	458	16%	\$ 10.187	\$ 149.103	\$ 65.584	\$ 224.874	29%	4	\$ 3.279
2	274	484	118	876	13%	\$ 19.265	\$ 103.197	\$ 33.995	\$ 156.457	22%	6	\$ 1.700
3	369	702	225	1296	17%	\$ 12.971	\$ 121.932	\$ 72.749	\$ 207.651	35%	11	\$ 3.637
4	472	1164	360	1996	18%	\$ 29.241	\$ 201.672	\$ 62.882	\$ 293.795	21%	18	\$ 3.144
5	695	1690	465	2850	16%	\$ 16.010	\$ 134.457	\$ 58.928	\$ 209.395	28%	23	\$ 2.946
6	714	1650	354	2718	13%	\$ 26.750	\$ 195.166	\$ 45.469	\$ 267.385	17%	18	\$ 2.273
7	931	2149	294	3374	9%	\$ 32.400	\$ 196.703	\$ 50.398	\$ 279.501	18%	15	\$ 2.520
8	976	2360	320	3656	9%	\$ 23.093	\$ 302.117	\$ 24.308	\$ 349.518	7%	16	\$ 1.215
9	1125	2286	225	3636	6%	\$ 37.063	\$ 238.940	\$ 39.840	\$ 315.843	13%	11	\$ 1.992
10	990	3400	110	4500	2%	\$ 20.352	\$ 242.930	\$ 40.307	\$ 303.590	13%	6	\$ 2.015
11	1188	4323	99	5610	2%	\$ 31.293	\$ 274.486	\$ 8.150	\$ 313.928	3%	5	\$ 408
12	1116	5676	60	6852	1%	\$ 10.788	\$ 386.139	\$ 11.125	\$ 408.052	3%	3	\$ 556
Total	9000	26119	2703	37822	7%	\$ 269.414	\$ 2.546.839	\$ 513.734	\$ 3.329.987	15%	135	\$ 25.687

Tabla 22 Factibilidad económica cementerio Durán

Fuente: Elaborado por las autoras

En el cuadro demostrativo del Cementerio de Durán, tomando como base de datos las ventas del 2014, se refleja que se estima obtener un ahorro del 5% durante el año 2015 el cual representa 135 contratos y \$25.687,00 expresado en dólares. Esto de cierta forma es beneficioso para la compañía debido a que su margen de utilidad aumentará por la permanencia de los clientes hasta que se dé por terminado el plazo establecido en el contrato.

VENTAS 2014 CEMENTERIO FORTIN

Mes	Contratos 2014 cantidades					Contratos 2014 valores					Ahorro 5%	
	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Cant	Valor
1	0	31	7	38	18%	\$ 0	\$ 64.896	\$ 12.930	\$ 77.826	17%	0	\$ 647
2	2	46	22	70	31%	\$ 2.386	\$ 54.080	\$ 22.395	\$ 78.861	28%	1	\$ 1.120
3	0	99	30	129	23%	\$ 0	\$ 67.590	\$ 19.082	\$ 86.672	22%	2	\$ 954
4	0	188	72	260	28%	\$ 0	\$ 97.806	\$ 39.135	\$ 136.941	29%	4	\$ 1.957
5	0	150	95	245	39%	\$ 0	\$ 63.740	\$ 35.930	\$ 99.670	36%	5	\$ 1.797
6	0	120	78	198	39%	\$ 0	\$ 44.167	\$ 24.975	\$ 69.142	36%	4	\$ 1.249
7	0	189	7	196	4%	\$ 0	\$ 62.121	\$ 3.050	\$ 65.171	5%	0	\$ 153
8	56	184	40	280	14%	\$ 4.377	\$ 55.407	\$ 10.575	\$ 70.359	15%	2	\$ 529
9	153	531	108	792	14%	\$ 8.392	\$ 126.034	\$ 22.235	\$ 156.661	14%	5	\$ 1.112
10	210	660	60	930	6%	\$ 12.667	\$ 143.088	\$ 12.295	\$ 168.050	7%	3	\$ 615
11	319	935	44	1298	3%	\$ 10.762	\$ 187.961	\$ 8.460	\$ 207.183	4%	2	\$ 423
12	252	744	0	996	0%	\$ 7.987	\$ 123.532	\$ 0	\$ 131.519	0%	0	\$ 0
Total	992	3877	563	5432	10%	\$ 46.570	\$ 1.090.422	\$ 211.062	\$ 1.348.054	16%	28	\$ 10.553

Tabla 23 Factibilidad económica cementerio Fortín

Fuente: Elaborado por las autoras

Para el cementerio del Fortín, el cual mantenía un total de contratos rescindidos de 563 en el año 2014, según el cuadro proyectado el ahorro refleja un total de 28 contratos y que expresado en dólares equivale a \$10.553,00.

VENTAS 2014 CEMENTERIO GUAYAQUIL

Mes	Contratos 2014 cantidades					Contratos 2014 valores					Ahorro 5%	
	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Cant	Valor
1	150	235	73	458	16%	\$ 289.976	\$ 574.482	\$ 145.395	\$ 1.009.853	14%	4	\$ 7.270
2	274	484	118	876	13%	\$ 289.008	\$ 696.115	\$ 158.389	\$ 1.143.511	14%	6	\$ 7.919
3	369	702	225	1296	17%	\$ 201.762	\$ 573.917	\$ 171.339	\$ 947.017	18%	11	\$ 8.567
4	472	1164	360	1996	18%	\$ 201.390	\$ 717.036	\$ 251.536	\$ 1.169.962	21%	18	\$ 12.577
5	695	1690	465	2850	16%	\$ 290.581	\$ 898.730	\$ 226.295	\$ 1.415.606	16%	23	\$ 11.315
6	714	1650	354	2718	13%	\$ 215.325	\$ 771.293	\$ 143.384	\$ 1.130.001	13%	18	\$ 7.169
7	931	2149	294	3374	9%	\$ 268.953	\$ 858.527	\$ 107.428	\$ 1.234.908	9%	15	\$ 5.371
8	976	2360	320	3656	9%	\$ 306.763	\$ 807.982	\$ 107.163	\$ 1.221.909	9%	16	\$ 5.358
9	1125	2286	225	3636	6%	\$ 255.710	\$ 656.873	\$ 59.375	\$ 971.958	6%	11	\$ 2.969
10	990	3400	110	4500	2%	\$ 188.701	\$ 986.876	\$ 27.857	\$ 1.203.435	2%	6	\$ 1.393
11	1188	4323	99	5610	2%	\$ 264.065	\$ 996.934	\$ 23.320	\$ 1.284.319	2%	5	\$ 1.166
12	1116	5676	60	6852	1%	\$ 260.567	\$ 1.260.381	\$ 10.885	\$ 1.531.834	1%	3	\$ 544
Total	9000	26119	2703	37822	7%	\$ 3.032.802	\$ 9.799.145	\$ 1.432.365	\$ 14.264.313	10%	135	\$ 71.618

Tabla 24 Factibilidad económica cementerio Guayaquil

Fuente: Elaborado por las autoras

En el caso del Cementerio de Guayaquil, las ventas para el año 2014 fueron de 37822 contratos y el total de contratos rescindidos que no pudieron llegar a su terminación es de 2703. Según el cuadro proyectado, se estima que se reducirá un 5% que expresado en unidades de contratos sería 135 y en dólares \$71.618,00.

VENTAS 2014 CEMENTERIO PASCUALES

Mes	Contratos 2014 cantidades					Contratos 2014 valores					Ahorro 5%	
	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Contado	Credito	Resc	Total	% Resc	Cant	Valor
1	18	59	22	99	22%	\$ 14.304	\$ 137.555	\$ 46.561	\$ 198.420	23%	1	\$ 2.328
2	32	86	42	160	26%	\$ 11.727	\$ 91.563	\$ 40.291	\$ 143.582	28%	2	\$ 2.015
3	120	219	81	420	19%	\$ 15.548	\$ 148.040	\$ 65.990	\$ 229.578	29%	4	\$ 3.300
4	304	580	156	1040	15%	\$ 44.859	\$ 333.582	\$ 83.853	\$ 462.293	18%	8	\$ 4.193
5	340	655	140	1135	12%	\$ 35.327	\$ 285.405	\$ 60.330	\$ 381.062	16%	7	\$ 3.017
6	402	642	120	1164	10%	\$ 34.167	\$ 240.899	\$ 42.479	\$ 317.545	13%	6	\$ 2.124
7	546	952	112	1610	7%	\$ 33.406	\$ 320.449	\$ 36.610	\$ 390.465	9%	6	\$ 1.831
8	600	1112	168	1880	9%	\$ 40.695	\$ 320.907	\$ 36.154	\$ 397.757	9%	8	\$ 1.808
9	549	1152	54	1755	3%	\$ 27.622	\$ 281.828	\$ 14.790	\$ 324.240	5%	3	\$ 740
10	600	980	140	1720	8%	\$ 31.958	\$ 220.011	\$ 30.100	\$ 282.069	11%	7	\$ 1.505
11	649	1749	22	2420	1%	\$ 29.919	\$ 361.265	\$ 4.370	\$ 395.554	1%	1	\$ 219
12	864	2460	12	3336	0%	\$ 39.056	\$ 446.532	\$ 2.000	\$ 487.588	0%	1	\$ 100
Total	5024	10646	1069	16739	6%	\$ 358.588	\$ 3.188.036	\$ 463.528	\$ 4.010.152	12%	53	\$ 23.176

Tabla 25 Factibilidad económica cementerio Pascuales

Fuente: Elaborado por las autoras

Los datos de las ventas del 2014 del Cementerio de Pascuales, nos permitió realizar una proyección representativa de lo que se podría obtener con un ahorro del 5%, esto da como resultado un ahorro de 53 contratos que en dólares son \$23.176,00.

Factibilidad Técnica:

En cuanto a la factibilidad técnica la empresa Camposantos del Ecuador S.A., si dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implementación del proyecto. Además, se dispone de equipos y herramientas para llevar a cabo el proyecto.

Factibilidad Operativa:

En la empresa Camposantos del Ecuador S.A. existe personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y de igual forma existen usuarios finales, es decir los vendedores, área de cobranzas y servicio al cliente los cuales estarán dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto.

Consideramos que el desarrollo e implementación del proyecto tomará un tiempo aproximado de 6 meses en realizarlo.

4.6.6. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en mejorar los procesos del área comercial e implementar un Programa de Mejoramiento Continuo tanto para el departamento comercial, cobranzas y servicio al cliente con el fin de disminuir en parte los contratos rescindidos.

Los principales problemas se reflejan de la siguiente manera:

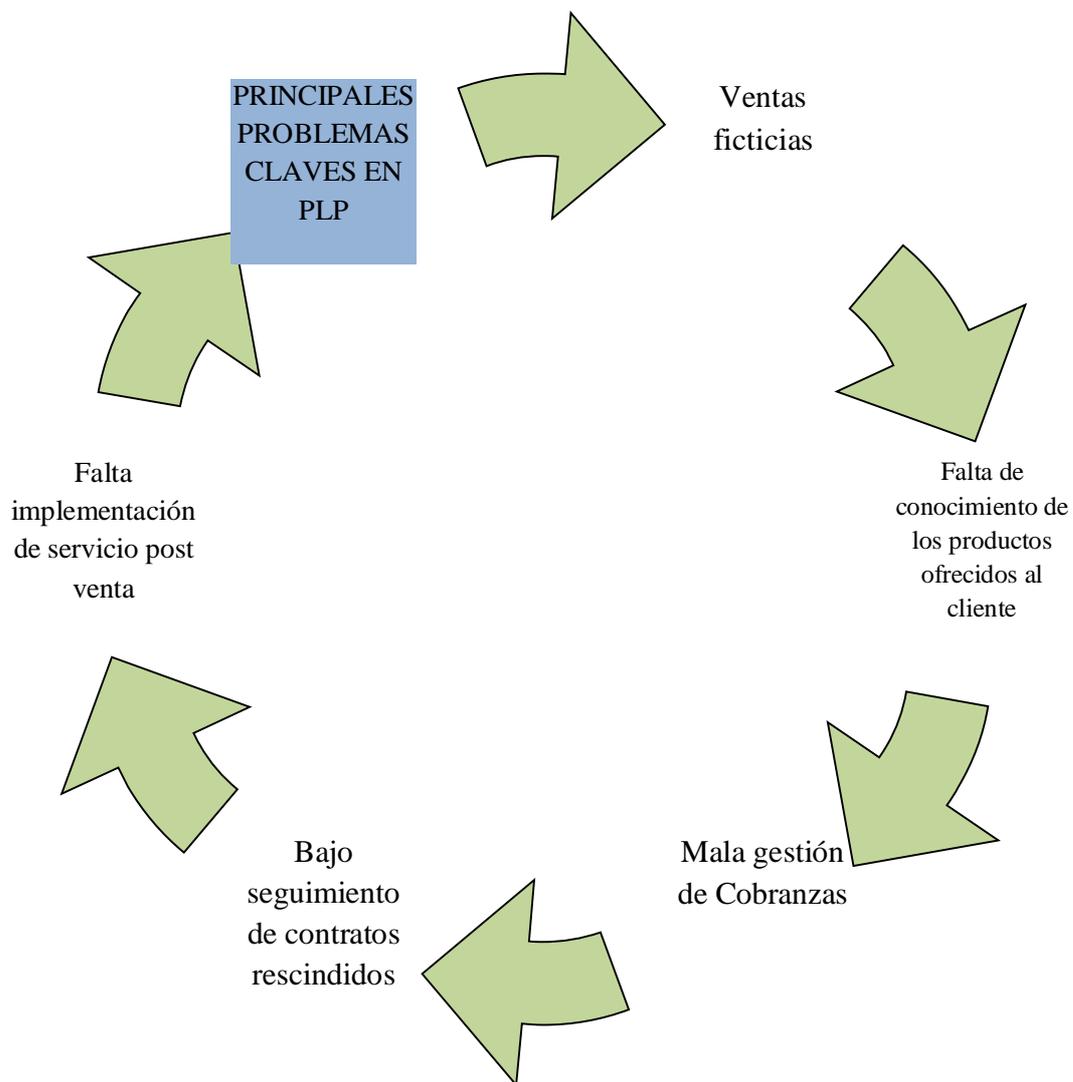


Ilustración 2 Problemas Claves

Fuente: Elaborado por las autoras

4.6.7. ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

PROBLEMA A RESOLVER	ACTIVIDADES	DIRIGIDO A:
CONTRATOS RESCINDIDOS POR INSATISFACCIÓN DE CLIENTES	1.- Capacitación al personal	Área Comercial, Servicio al Cliente, Área de Cobranzas
	2.- Servicio Post venta.	Servicio al Cliente
	3.- Seguimiento de contratos rescindidos y Control de Gestión de Cobranzas.	Área de Cobranzas

Tabla 26 Actividades PMC

Fuente: Elaborado por las autoras

Las actividades que se van a realizar para llevar a cabo el Programa de Mejoramiento Continuo a través de un manual, muestra que en primera instancia se determinó la problemática así como los procesos claves en donde se encontraron falencias, datos que se pudieron obtener gracias al análisis de las bases de datos de ventas y las entrevistas realizadas a personal clave.

4.6.7.1. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

Conforme a los resultados obtenidos a través de las entrevistas que se realizaron al azar al personal de la empresa Campoecuador S.A., se plantea como primera actividad realizar

capacitaciones que estarán dirigidas al personal de ventas, cobranzas y servicio al cliente; para lo cual se ha desarrollado un manual el mismo que se anexará en el proyecto de investigación. Dicho manual contiene temas que sirven de base para un mejor desenvolvimiento personal y profesional de los empleados.

Para las capacitaciones se desarrollará un cronograma donde se establecerán el tiempo y la forma en la que se distribuirán los grupos que recibirán las capacitaciones en fechas establecidas para que cada departamento involucrado pueda participar de cada uno de los temas.

4.6.7.2. SERVICIO POST VENTA.

Se determina como segunda actividad a realizar, la implementación del servicio post venta puesto que las entrevistas dieron a notar la falencia que tiene la compañía en cuanto a la satisfacción del cliente y que por medio de la aplicación de este servicio se podrá mejorar la atención a los clientes.

Para esto se utilizará al personal de servicio al cliente, el mismo que será rotado para que todos puedan participar de esta nueva actividad. Este personal deberá escoger al azar a los clientes a quienes se les llamará para poder cerciorarse del grado de satisfacción que este tiene en base a la visita del asesor comercial, el trato que este le ha brindado así como los productos que le fueron ofrecidos y a su vez se le llamará a los clientes que ya han podido utilizar los servicios para determinar si ha habido alguna falla en el servicio o en el proceso de venta.

4.6.7.3. SEGUIMIENTO DE CONTRATOS RESCINDIDOS Y CONTROL DE GESTIÓN DE COBRANZAS.

Como tercer y último punto se ha planteado la recuperación óptima y oportuna de los contratos que por las razones que mostraron las entrevistas tales como la mala gestión de cobranzas, insatisfacción del cliente por los productos obtenidos, falta de información, etc. El personal que realizará esta actividad será el departamento de cobranzas, quienes serán divididos para que una parte cumpla con el objetivo principal que es la gestión de cobranzas a los clientes que mantienen un contrato activo con la empresa y que periódicamente deben ser contactados para pactar las fechas de pago así como el retiro del dinero por parte del recaudador.

La otra parte del personal que se denominará refinanciador deberá recuperar la mayor cantidad de contratos dándole a los clientes las facilidades necesarias para retomar dicha adquisición, facilidades tales como: mayor plazo de crédito para los pagos, productos que estén al alcance del bolsillo del cliente.

4.6.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TEMAS		SEMANAS																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Capacitación	Mejoramiento Continuo	■																							
	Procesos y Técnicas de Ventas	■	■																						
	Cultura Técnica y Comercial				■	■																			
	Relación y Comunicación							■																	
	Formación Individual Externa								■																
Servicio Post venta										■	■	■	■	■	■										
Seguimiento de contratos rescindidos y control de gestión de cobranzas																		■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 27 Cronograma de Actividades PMC

Fuente: Elaborado por las autoras

El cronograma de actividades será llevado a cabo en 6 meses distribuidos de la siguiente manera:

- Capacitación: Duración 2 meses, se realizarán los días sábados de 8:30 a 12:30.
- Servicio Post venta: Duración 2 meses.
- Seguimiento de contratos rescindidos y control de gestión de cobranzas: Duración 2 meses.

4.6.9. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN			
DESCRIPCION	COSTO SEMANAL	COSTO MENSUAL	TOTAL
<u>Capacitación</u>			
<u>Refrigerios</u>			
Área Comercial: 200 trabajadores	300.00	1200.00	2400.00
Área de Cobranzas: 30 trabajadores	45.00	180.00	360.00
Área de Servicio al Cliente: 4 trabajadores	6.00	24.00	48.00
<u>Material de Apoyo</u>			
Plumas			58.50
Libretas			234.00
Folletos			11.70
Sub Total			3112.20
Imprevistos (10%)			311.22
Total			3423.42

Nota:

Este presupuesto está calculado de forma mensual estimado para capacitar al área comercial, de cobranzas y servicio al cliente en un periodo de 2 meses. El monto puede variar de acuerdo a las necesidades de la compañía.

La capacitación será dada por los Jefes de Ventas de la empresa Camposantos del Ecuador S.A, además la empresa cuenta con salones y equipos para dichas gestiones, razón por la cual la compañía no incurrirá en estos costos.

Capítulo V

MANUAL

DE

CAPACITACIÓN

Autoras:

- Verónica Castro Aguilera
- Estefania Noboa Zuñiga

Guayaquil - Ecuador

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualquier forma, sea electrónica o mecánica, sin consentimiento previo de la CAF - titular de la obra.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	127
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	129
SECCIÓN 1: MEJORAMIENTO CONTINUO.....	130
SECCIÓN 2: PROCESOS Y TÉCNICAS DE VENTAS.....	134
SECCIÓN 3: CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL.....	139
SECCIÓN 4: RELACIÓN Y COMUNICACIÓN	152
SECCIÓN 5: FORMACIÓN INDIVIDUAL EXTERNA.....	155

INTRODUCCIÓN

El contenido de este manual ha sido desarrollado para implementarse en un lapso de 2 meses y las actividades a realizarse estarán direccionadas a tres departamentos: Cobranzas, Comercial y Servicio al Cliente.

Los temas a tratarse para brindar las capacitaciones son:

SECCION 1: Mejoramiento Continuo

Introducción del Mejoramiento Continuo.

Ventajas y desventajas del Mejoramiento Continuo.

Elementos esenciales para la implantación de un adecuado mejoramiento continuo.

Desarrollo del proceso de Mejoramiento Continuo.

Importancia de la aplicación de PMC.

SECCION 2: Procesos y Técnicas de Ventas

Introducción del Tema.

Procesos y técnicas de venta.

Objetivos de la negociación.

Forma de presentar y vender el precio.

SECCION 3: Cultura Técnica y Comercial

Solución de problemas y toma de decisiones.

Investigación de mercado y análisis de la competencia.

Conocimiento de las operaciones de la empresa.

Conocimiento de los productos o servicios de la empresa.

Servicio al cliente.

Satisfacción del cliente.

SECCION 4: Relación y Comunicación

Relaciones interpersonales.

Comunicación interna.

SECCION 5: Formación Individual Externa

Motivación al personal.

Motivación y conducta.

Con el objetivo de que el contenido de este manual pueda ser utilizado de la manera más óptima, es preferible que se tomen en cuentas las siguientes instrucciones generales:

- Analice lo que se espera cuando se concluya el estudio del manual en general y de cada tema en particular, que se encuentra en el desarrollo en cada objetivo planteado.
- Leer detenidamente las instrucciones para tener un panorama general del contenido de este material y su importancia para el desarrollo personal y profesional.
- Elaborar las respectivas evaluaciones otorgadas por los capacitadores con la finalidad de medir el grado de entendimiento de cada tema.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un manual de capacitación para la compañía Camposantos del Ecuador S.A., que sea útil para conservar los contratos generados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar conceptos claros de lo que significa un PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO para su fácil entendimiento así como la importancia de la aplicación del mismo.
- Dar a conocer las técnicas que pueden ser utilizadas por los asesores comerciales para llegar a concretar una venta con éxito.
- Introducir información sobre el servicio al cliente con el objetivo de que los clientes se sientan satisfechos con la atención brindada.
- Fundamentar el valor de las relaciones interpersonales y la comunicación interna entre los distintos departamentos para el cumplimiento de los objetivos.
- Aplicar teorías de motivación personal y profesional para ser aplicadas día a día.

SECCIÓN 1: MEJORAMIENTO CONTINUO

OBJETIVOS:

- Valorar la importancia del mejoramiento continuo en la empresa.

DESARROLLO DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La aplicación del mejoramiento continuo en las organizaciones debemos verla como una herramienta para la solución de dificultades o hacia el aprovechamiento de oportunidades, el mismo se relaciona con la palabra japonesa Kaizen y que proviene de la unión de dos vocablos que expresan lo siguiente: Kai “cambio” y zen “para mejorar”, por lo que la expresión completa significa “cambio para mejorar”. El japonés Maasaki Imai fue su creador exponiendo en síntesis que Kaizen representaba un cambio permanente hacia una mejora o lo que es lo mismo un “mejoramiento continuo”.

El mejoramiento continuo mejora la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, posibilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la organización. Disminuye los tiempos de trabajo de todo el proceso.

Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo

Ventajas:

- Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades.
- Permite eliminar o atenuar las debilidades y afianzar e incrementar las fortalezas.

- Analizar los procesos, renovar y actualizar los mismos, permitiéndole a las organizaciones ser más competitivas, eficaces y eficientes.
- Obtener mejoras a corto plazo, no sólo en la parte productiva o de servicio sino en la administrativa también.
- Aunque no es un método para disminuir productos defectuosos, posibilita su disminución, ahorrando materias primas y materiales, por lo que reduce los costos, para la organización y para los clientes.
- Permite el ajuste de los procesos con el desarrollo tecnológico, incrementando la productividad.

Desventajas:

- Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización.
- En múltiples ocasiones es imprescindible hacer inversiones de consideración.
- Si no se observan las medidas adecuadas, con celeridad y oportunidad el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados.

Elementos Esenciales para la Implantación de un Adecuado de Mejoramiento Continuo

Para la implantación de un mejoramiento continuo se requiere la observación y aplicación de un grupo de aspectos entre los cuales se exponen:

El diseño del proceso de implantación debe estar bien perfilado, teniendo en cuenta las características concretas de la organización y con un enfoque sobre la base de pequeñas mejoras de manera continua en todos los procesos y actividades, no grandes cambios en situaciones puntuales. Un elemento esencial es el establecimiento de una correcta política de calidad que pueda expresar con claridad que se espera de la producción o los servicios que se brinden a los clientes, así como el aporte concreto por los trabajadores.

Muy importante es que la máxima dirección de la organización no sólo esté involucrada sino además comprometida en las acciones que se deben implantar, y que cada jefe ejerza un liderazgo adecuado en su radio de acción.

Estar definida una acción estratégica en la cual participen activamente todos los integrantes de la organización, con conocimiento de lo que cada uno debe realizar, ya que las acciones deben tomarse en todos los equipos y procesos y son las personas las que las llevarán a efecto.

No perder de vista en ningún momento las necesidades y requerimientos de los clientes externos, así como la motivación y satisfacción laboral de los clientes internos.

Un aspecto decisivo lo constituye la comunicación entre la organización y todos los órganos y empleados de la misma, de los órganos entre si e igualmente los trabajadores en general todo esto desde el punto de vista interno, pero observar y mantener igualmente la comunicación con el entorno de la organización.

Su desarrollo no debe ser a todo costo, sino que sea económico, o sea, que los resultados sean superiores a los gastos que originen su aplicación.

Desarrollo del Proceso de Mejoramiento Continuo

La aplicación del mejoramiento continuo requiere que la organización tenga correctamente definida su misión que es su razón de ser. Para el desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo es necesario realizar y sistematizar un grupo de aspectos que pudiéramos considerarlos etapas del mismo. En sentido general se expondrán estas.

1. Identificación de los problemas y/o selección de oportunidades.
2. Identificación y análisis de las causas de los problemas.
3. Determinación, diseño e implantación de las soluciones.
4. Seguimiento, control y aseguramiento de los resultados obtenidos.

Identificación de los problemas y/o selección de oportunidades

La identificación de los problemas y/o selección de las oportunidades constituye un elemento de primordial significación para la realización del mejoramiento continuo, ya que es la base para la continuidad de las demás etapas y de su correcta definición y profundización dependerán los resultados ulteriores.

Especial interés se debe tener, por su significación, en los problemas de calidad y productividad, sobre los cuales deben estar bien perfiladas sus definiciones, así como en qué consisten estos, unido a esto deben determinarse las oportunidades de mejora.

Muy importante, diría imprescindible, que el método que se utilice para la determinación de los problemas o para detectar oportunidades debe contar con la participación de todos los empleados.

Identificación y análisis de las causas de los problemas

La determinación de las causas debe llevar implícita su especificación, así como la profundidad del impacto que origina a través de indicadores precisos.

En este punto tener gran cuidado no confundir las causas con los síntomas, error que con frecuencia se comete, determinando también la magnitud de ésta y si con su eliminación se elimina el problema en su totalidad.

Determinación, diseño e implantación de las soluciones

El paso para determinar las soluciones no debe realizarse con premura ni aferrándose a las primeras soluciones que se encuentren, sino que debemos ser cautelosos y tratar de buscar alternativas o variantes para seleccionar las mejores, sólo con lo anterior definido de esa forma debemos comenzar la implantación a través de un programa de acciones que nos garantice soluciones y a la vez nos permita un control y seguimiento ulterior.

Seguimiento, control y aseguramiento de los resultados obtenidos.

Este paso debe definir quién debe realizar el control y seguimiento y la medición de los indicadores escogidos para medir la efectividad del proceso de manera integral, o sea, tanto en los resultados materiales como en la satisfacción de los clientes externos e internos.

SECCIÓN 2: PROCESOS Y TÉCNICAS DE VENTAS

OBJETIVO:

- Adoptar conocimientos sobre procesos y técnicas de venta.
- Fundamentar la importancia de los objetivos de la negociación.

DESARROLLO DEL CONTENIDO

¿QUÉ ES VENDER? “Vender, es persuadir a otros a ejecutar una acción que redundará en beneficio mutuo.

Rasgos básicos de un vendedor:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| ✓ Personalidad fuerte | ✓ Sociable |
| ✓ Inclinación a la urgencia | ✓ Razonamiento abstracto |
| ✓ Personalidad motivadora | ✓ Un sano escepticismo |
| ✓ Firmeza | ✓ Creativo |
| ✓ Disposición a asumir riesgos | ✓ Con empatía |

Objetivos del vendedor

- Identificar el proceso de compra de sus clientes y el ciclo de venta de su empresa.
- Analizar las actitudes de clientes según móviles de compra.
- Conocer y practicar las técnicas efectivas de venta

Procesos y Técnicas de Venta

FASE 1: Preparación De La Actividad

Preparación de la visita al cliente: Es necesario preparar muy bien la visita de ventas para conseguir los objetivos marcados.

FASE 2: Determinación de Necesidades

Se trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra.

Debemos hacer coincidir los beneficios de nuestro producto con las necesidades del cliente.

FASE 3: Argumento Comercial

Es la exposición de una ventaja que satisface de manera directa o indirecta un motivo de compra.

COMPONENTES DEL ARGUMENTO COMERCIAL

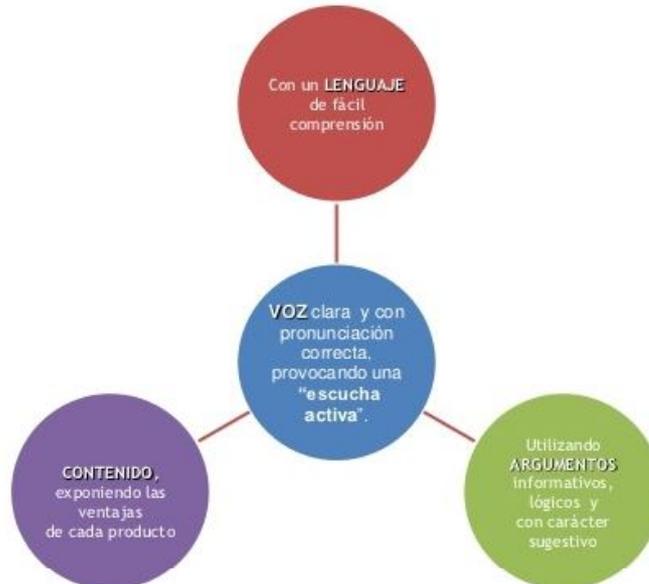


Ilustración 3 Componentes Argumento Comercial

Fuente: Elaborado por las autoras

FASE 4: Tratamiento de Objeciones

“La expresión, acción y, en general, todo aquello que fuera a objeción es cualquier declaración, pregunta, queja, retrasar el proceso de la venta”

Actitud del Vendedor ante las Objeciones

- No discutir
- Escuchar atentamente la objeción
- Conocer cuál es la objeción real del cliente
- Repetir la objeción
- Conceder algo de razón al cliente antes de contestar
- No estar nervioso o tenso porque este estado de ánimo se transmite al cliente.
- No detenerse
- Responder lo más breve posible

Técnicas para Rebatir Objeciones

Las objeciones se rebaten con contra objeciones, siendo esta una frase con la que se compensa la objeción por medio de una ventaja o argumento comercial, o bien que la suaviza o demuestra que es falsa.

- ✚ Técnica del porqué o de hacer preguntas
- ✚ Técnica de la objeción apoyo o boomerang
- ✚ Técnica del sí...pero
- ✚ Técnica del aplazamiento
- ✚ Técnica de la redefinición
- ✚ Técnica del relato

FASE 5: Cierre

Esta etapa es la que exige mayor agresividad y espíritu de decisión en el vendedor. Todas las etapas anteriores son el apoyo y preparación para el cierre, para conseguir el pedido, sin el que la empresa no puede subsistir.

Habilidades del Cierre: Breve, Concisa, Estructurada y Neutral.

Técnicas

- Técnica del dilema o de la elección.
Ejemplo: lo quiere usted con mantenimiento o sin él.
- Técnica del silencio.
Ejemplo: y bien, esto es todo, usted. Me dirá o usted. Decide, guardando silencio.
- Técnica de la acción física.
Ejemplo: comenzar a tomar nota del pedido.
- Técnica del acontecimiento inminente.
Ejemplo: si no se decide ahora no podremos instalárselo hasta dentro de un mes.
- Técnica del resumen de las ventajas expuestas.

FASE 6: Reflexión o Autoanálisis

Es totalmente necesario que a más de terminar una entrevista de venta, el vendedor analice cómo ha transcurrido ésta, si ha tenido éxito o no.

Objetivos de La Negociación

No es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino **CONSEGUIR EL MEJOR DE LOS ACUERDOS POSIBLES.**



**NEGOCIACIÓN DEL
PRECIO**

El vendedor tiene que hacer ver al cliente el auténtico valor de su producto.

****Es importante preguntar el precio de la competencia para averiguar qué cantidad nos separa, y así poder proseguir con el proceso de negociación****

Forma de Presentar y Vender el Precio

- Presentar uno o varios beneficios del producto.
- Dar el precio sin vacilación.
- Presentar la utilidad que esos beneficios tienen para el cliente.

Cómo vender un producto de precio elevado: Presentando ventajas y beneficios del producto, buscando la utilidad para el cliente, hasta que éste vea que lo que paga es menor de lo que recibe, hablándole de inversión y nunca de gasto.

Estratagemas de los compradores: Los compradores también utilizan ciertos métodos y trucos para sacar provecho de los vendedores.

Algunos son:

- Apelar a la vanidad del vendedor para conseguir que haga concesiones.
- Iniciar las negociaciones con una queja para despertar un sentimiento de culpa.
- Subrayar la importancia del poder adquisitivo propio, y crear perspectivas de futuro favorables.
- Empezar con puntos de los que es posible alcanzar rápidamente un acuerdo.
- Hacer concesiones en puntos sin importancia.
- Mencionar continuamente las propias concesiones y hacer resaltar que se espera lo mismo del vendedor.
- Dar la aprobación con reservas.

SECCIÓN 3: CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL

OBJETIVOS:

- Indicar los aspectos necesarios de la investigación de mercado y análisis de la competencia.
- Fomentar conocimiento de las operaciones así como de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- Prevalecer la importancia del servicio al cliente y la satisfacción del mismo para la empresa.

DESARROLLO DEL CONTENIDO

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

La solución de problemas consiste en un proceso que abarca diversas actividades estas pueden ser cortas o extensas, la solución de problemas es un factor determinante dentro de empresas y organizaciones, que principalmente es un riesgo tomado por los administradores. De esta necesidad surge el conocer los pasos principales para la identificación y la buena aplicación de técnicas, métodos y modelos que ayuden a la solución de problemas.

Concepto de solución de problemas

Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diversas acciones para resolver alguna cuestión mediante procesos de razonamiento.

Concepto de toma de decisiones

Es el proceso de selección entre dos o más alternativas después de realizar un previo análisis una serie de factores que intervienen de forma directa para elegir la más adecuada.

Investigación de Mercado y Análisis de la Competencia

Objetivos de un análisis de la competencia

No importa lo pequeño o grande que sea tu negocio, hay cuatro objetivos que debes tener en cuenta a la hora de plantearte una investigación para estudiar y analizar a tus competidores:

- **Saber dónde y con quién compites realmente:** no te fíes de la primera impresión, siempre conviene profundizar un poco para identificar bien a tus competidores más reseñables y sobre todo para llegar a conocer quién está haciendo las cosas bien, quién no y cuáles son las tendencias del mercado.
- **Identificar oportunidades de negocio:** es difícil pero quizás identifiques un nicho de mercado mal atendido por tu competencia.
- **Detectar elementos en los que diferenciarte:** si entras en un mercado donde ya están otros competidores tendrás que ofrecer algo diferente e innovador para que sus clientes decidan irse contigo.
- **Prever la reacción de tu competencia:** la creación de tu negocio puede provocar una reacción de tu competencia, sobre todo si le quitas clientela, por lo que es conveniente tratar de anticiparte y prever su reacción.

Errores habituales al analizar a la competencia

Ten cuidado de no incurrir en estos errores:

- **Subestimar a tu competencia.** Es un error habitual de muchos autónomos nuevos, ten cuidado, desde fuera las cosas suelen parecer más fáciles de lo que luego en realidad son y a menudo tu gran idea ya la han tenido los competidores que llevan más tiempo que tú y que por tanto conocen mejor el mercado y al cliente, sólo que no lo han hecho porque es

más difícil de lo que parece o porque no les interesaba al tener otros intereses, como por ejemplo un modelo de negocio distinto.

- **Olvidar la competencia indirecta:** hay dos tipos de competencia, la directa y la indirecta. La directa es la que ofrece lo mismo que tú en el mismo mercado, pero también está la indirecta, que vende **productos o servicios alternativos**. Como ocurre en el sector del ocio: cine, teatro, conciertos, deportes, bares, televisión en casa, etc.
- **Fiarse de la intuición y de la primera impresión:** es decir, descuidar este trabajo de análisis de la competencia, no dedicarle la prioridad y el esfuerzo que merece y conformarse con aproximaciones e intuiciones, ocurriendo que generalmente suele ser demasiado tarde cuando éstas se revelan como insuficientes.

Conocimiento de Las Operaciones de la Empresa

El área de operaciones en las empresas ha tenido diferente importancia a lo largo del tiempo. A principios del siglo XX era considerada el área más significativa ya que eran tiempos en que las empresas necesitaban ante todo producir. Ante las dificultades para vender los productos que empiezan a surgir posteriormente, el área de operaciones pierde relevancia.

Sin embargo, tanto antes como ahora esta área debería haber sido y debe ser un pilar básico de la competitividad de las empresas. Sin esta importancia, conseguir y mantener la competitividad de las empresas no será posible.

Los estudios y análisis realizados han demostrado que una de las características más destacada del área de operaciones es su capacidad para llevar a cabo una fabricación más eficaz, más eficiente, más económica, más fiable y de superior calidad.

La Dirección de Operaciones (en adelante, DO) en una empresa tiene la función y responsabilidad de Diseñar, Dirigir, Gestionar, Controlar y Mejorar el llamado “Subsistema de operaciones” y en definitiva, de dirigir y controlar los procesos de producción del producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

En el ámbito industrial la DO suele recibir el nombre de “Dirección de Producción”, pero en general se considera más adecuado el de “Dirección de Operaciones” porque resulta válido tanto

para las empresas productivas como para las de prestación de servicios, además de que incluye otras áreas diferentes a las tradicionalmente asociadas a la Producción.



Ilustración 4 Cuadro de Mando Subsistema de Operaciones

Fuente: Elaborado por las autoras

En general son actividades básicas de la DO la definición de la estrategia de operaciones (que deberá ser coherente con la estrategia general de la empresa), el diseño del propio subsistema de operaciones, la determinación de la cantidad de productos/servicios a producir y su distribución en el tiempo y la formulación de las instrucciones de recepción e inspección los aprovisionamientos.

Así mismo, es función de la DO asegurar la disponibilidad de capacidad productiva para evitar rupturas en el abastecimiento de la demanda, asegurar la gestión y control de los factores de producción, de los productos semielaborados y terminados, gestionar los recursos asignados al subsistema de ventas para asegurar la eficacia del plan de ventas, formular los planes y programas de calidad y asegurar que los planes y programas de producción se cumplen.

Conocimiento de los Productos o Servicios de la Empresa

Un vendedor competente y profesional puede vender cualquier clase de producto o servicio siempre que aplique las técnicas adecuadas de venta. Pero no podrá vender nada, por mucha técnica que tenga, si no conoce lo que lleva entre manos. Es decir EL PRODUCTO.

Esta es la primera regla en la venta. Lo primero que hay que conocer es EL PRODUCTO que tenemos que vender. Conocerlo a fondo. Y a la hora de presentárselo al Cliente te doy tres normas básicas:

1º. Habla siempre el mismo lenguaje que el Cliente.

2º. Convierte los atributos o características del PRODUCTO en beneficios para el Cliente.

3º. Al Cliente no le interesa el Producto en sí, sino lo que éste puede hacer por él.

Analícemos con más detenimiento estas reglas:

1º. Hablar el mismo lenguaje del Cliente.

Una de las técnicas de ventas que se están usando en la actualidad son las denominadas conferencias técnicas. En ellas, la Empresa promotora del acto se preocupa de difundir el mismo entre un colectivo profesional muy delimitado y planteando una problemática concreta que afecta directamente a dichos profesionales. Durante la charla se aborda dicha cuestión y se plantea una solución específica con los Productos de dicha Empresa. Como es fácil de imaginar, el conferenciante usará un lenguaje técnico y concreto dirigido a personas capacitadas para entenderle, dando por sentado que todos los conceptos técnicos sobre los que se base dicha conferencia serán entendidos por el respetable.

Habla el lenguaje del Cliente. Pero ¿cómo podemos averiguar cuáles son los conocimientos que el Cliente posee del PRODUCTO que le está ofreciendo? Un gran secreto que resuelve esta cuestión es lo siguiente: Pregúntale al Cliente lo que sabe de ese PRODUCTO. Bromas al margen ¿no crees que es la mejor forma de averiguarlo?

2º. Convertir los atributos o características en beneficios.

Sea cual sea el lenguaje que tengas que utilizar con el Cliente, presenta los atributos o características del PRODUCTO como beneficios hacia él. La mejor forma de hacerlo es descomponiendo la presentación en tres fases. En la primera se enuncia el atributo o cualidad del PRODUCTO. En la segunda se explica en el lenguaje del Cliente su significado concreto. Y en la tercera se expone una conclusión beneficiosa para él.

Esta técnica que acabo de explicar se puede y se debe usar siempre que tengas oportunidad. De esta forma te resultará más fácil presentar las cualidades de los Productos.

3º. Al Cliente no le interesa el PRODUCTO en sí, sino lo que éste puede hacer por él.

Vendas lo que vendas recuerda que al Cliente no le interesa el Producto, sino el BENEFICIO que éste le va a reportar. En este tercer punto entramos de lleno en lo que se llama MOTIVACIONES DE COMPRA por parte del Cliente.

Algo tan importante como conocer nuestros productos es conocer los de la competencia. Si existe la venta es gracias a que existe pluralidad de ofertas distintas donde elegir. Si quieres ser un vendedor profesional competente estás en la obligación de conocer los productos de la competencia y averiguar cuáles son las características diferenciales con respecto a los que tú ofreces. O dicho de otra forma: ¿qué ventajas ofrecen mis productos sobre los de la competencia?

Servicio Al Cliente

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

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

1.- Que servicios se ofrecerán:

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- Qué nivel de servicio se debe ofrecer:

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.-Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios:

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional el mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respeto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Elementos Del Servicio Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos

- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no

se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Estrategia del Servicio al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Los Diez Mandamientos de la Atención al Cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo.

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere.

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.

3. - Cumple todo lo que prometas.

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tu marcas la diferencia.

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo.

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.

La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.

Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo.

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Los 10 Componentes Básicos del Buen Servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras.

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprensión del cliente.- No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía.- Atención, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y les brindamos una gran atención.

Profesionalismo.- Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Satisfacción del Cliente

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Definición de "Satisfacción del Cliente":

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

SECCIÓN 4: RELACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVOS:

- Mostrar la importancia de lo que significa saber comunicarse y relacionarse con los clientes para evitar perder una venta por falta de comunicación.
- Demostrar que es indispensable la buena relación entre el personal de la compañía para mejor desempeño y desarrollo de las actividades diarias.

DESARROLLO DEL CONTENIDO

RELACIONES INTERPERSONALES

Manera en que nos desenvolvemos y relacionamos con las personas a nuestro alrededor.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Las relaciones interpersonales constituyen una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Asociaciones basadas en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios o actividades sociales.

Base de la interacción humana

La unidad más básica de una sana interacción humana es la *caricia psicológica*. Por medio de ésta le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este

reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de ritos psicológicos o de saludos preliminares (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

El término "caricia psicológica" connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas. Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos (excepto en el campo deportivo). En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como *hola, cómo estás*), o incluso un envío de flores.

La Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean

fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

SECCIÓN 5: FORMACIÓN INDIVIDUAL EXTERNA

OBJETIVOS:

- Dar a conocer el verdadero significado de la palabra autoestima.
- Enseñar a los empleados a mejorar su autoestima.

DESARROLLO DEL CONTENIDO

MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

Pero el principal fin es lograr trabajadores satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los compañeros de trabajo y ofrecer un mejor servicio a los clientes de las empresas, es decir con dinamismo proporcionar la mejor atención a los usuarios o consumidores.

A continuación le presentamos unas recomendaciones para mantener un buen nivel de motivación dentro de la empresa:

1. Proporcionar un ambiente de trabajo positivo: promoviendo la creatividad, las nuevas ideas, las iniciativas.
2. Permitir la participación en las decisiones: posibilite la toma de decisiones por parte de los empleados y sobre todo respete las opiniones proporcionadas.

3. Involucrar a los empleados en los resultados: comunique a sus subordinados la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas.
4. Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo: se debe estimular al empleado para que se identifique con la imagen de la compañía. Una buena acción es proporcionar tarjeta de presentación para que el trabajador se sienta representante de la empresa.
5. Proporcionar los medios que ayuden a crecer: brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.
6. Retroalimentación: informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.
7. Aprenda a escuchar: crear reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa; se puede aprovechar realizar actividades después de la oficina para compartir un rato agradable.
8. Agradecimiento: no hay nada más gratificante que un “gracias” sincero, por medio de una nota en el escritorio o un simple correo electrónico, para reconocer el esfuerzo de la persona.
9. Reconozca la excelencia: premiar el buen desempeño del trabajador alienta a seguir con el mismo rendimiento.
10. Conmemore éxitos: una celebración por los logros alcanzados justifica el esfuerzo realizado.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así una institución estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la institución, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias: hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. Etc.

Motivación y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

Estas son: El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

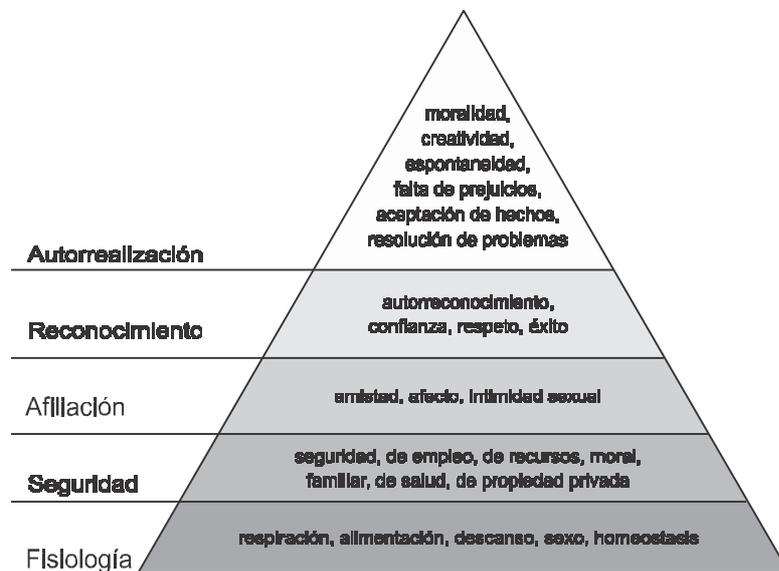


Ilustración 5 Pirámide de las necesidades

Fuente: Elaborado por las autoras

Necesidades Básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.

- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de autoestima o reconocimiento

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima: una alta y otra baja.

La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Necesidades de autorrealización o autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo:

«Motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y autorrealización.

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

En resumen, el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué es lo que motiva a alguien a hacer algo? ¿Cuáles son los determinantes que incitan?

CONCLUSIONES

Con la evaluación de las preguntas se procede a realizar el análisis general de la entrevista, la misma que nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Se alcanzó el objetivo principal de la encuesta, pudiendo conocer los criterios y comentarios del personal de los Departamentos Ventas y Financiero, acerca de los factores que afectan a las ventas y que conllevan a la obtención de contratos rescindidos.
- Se demostró la hipótesis “El desarrollo de un Programa de Mejoramiento Continuo, revelará los factores que influyen en la insatisfacción de los clientes y que ocasionan la rescisión de contratos” respecto a la relevancia e indiscutible necesidad de aplicar los más estrictos y eficientes medios de control, especialmente en el proceso de ventas y la gestión de cobranzas, ya que son las principales razones por las que las ventas no se efectivizan correctamente.
- Se puede considerar que una adecuada y continua capacitación del personal de ventas o asesores comerciales, aumenta la capacidad de fidelizar al mercado.
- La implementación de un Servicio Post venta dirigidas al personal involucrado en la atención al cliente, aumentan también la capacidad de fidelizar al mercado.
- Poca información que se le da al cliente y que en ocasiones suele ser omitida tales como los beneficios y derechos según las cláusulas del contrato por el servicio o bien que está adquiriendo además que cuando el cliente desea hacer uso de su bien se encuentra con inconsistencias en lo ofrecido vs lo entregado.

- La empresa requiere para el éxito y logro de sus objetivos, la implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo, a fin de obtener la mayor productividad de cada uno de los asesores comerciales.
- A través de las bases de datos de ventas obtenidas de cada cementerio en la Provincia del Guayas, tales como Durán, Pascuales, Fortín, Guayaquil. Se pudo analizar y llegar a las siguientes conclusiones: los cementerios tienen un porcentaje de alrededor del 10% de contratos rescindidos del total de sus ventas en el periodo 2014.
- La empresa está en condiciones favorables para realizar la implantación y/o ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo que se ha planteado a través de las actividades que conllevarán a mejorar los resultados en cuanto a las ventas.

RECOMENDACIONES

Es realmente necesario el desarrollo e implementación de un Programa de Mejoramiento Continuo el cual servirá para llevar un mejor control del ingreso de contratos y que luego de un determinado tiempo no sean contratos rescindidos.

Controlar que las actividades del Programa de Mejoramiento Continuo se lleven a cabo en el período establecido.

Una vez concluido el período de ejecución del Programa de Mejoramiento Continuo se deberá plantear nuevos temas de capacitación para los empleados.

La empresa debería optar que el departamento de servicio al cliente lleve a cabo la función del servicio post venta, no sólo durante el período del Programa de Mejoramiento Continuo, sino de manera indefinida para saber constantemente cual es la satisfacción de los clientes.

Se recomienda que el departamento de cobranzas siga gestionando con los clientes las refinanciaciones de los contratos rescindidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Continua, M. (30 de 08 de 2014). *Mejora Continua*. Obtenido de <http://www.mejoracontinua.biz/>
- Delfin, O. (5 de 07 de 2014). *Elaboración Plan Capacitación*. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>
- Diario, E. (1 de 08 de 2011). *Cementerio Privados son una alternativa*. Obtenido de Noticias Manabi Ecuador: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/200076-cementerios-privados-son-una-alternativa/>
- DOWN21. (s.f.). *RELACIONES INTERPERSONALES*. Obtenido de http://www.down21.org/act_social/relaciones/i_import_relacion/import_relacion.htm
- Guia_de_la_Calidad. (30 de 08 de 2014). *Mejora Continua*. Obtenido de Guia de la calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA AL, C. (s.f.). *CETID*. Obtenido de <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- Power, C. D. (6 de 02 de 2006). *La Satisfaccion del Cliente*. Obtenido de Leader Summaries: <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-satisfaccion-del-cliente#>
- RPP. (1 de 11 de 2012). *Interbank implementa sistema para medir satisfacción de clientes*. Obtenido de http://www.rpp.com.pe/2012-11-01-interbank-implementa-sistema-para-medir-satisfaccion-de-clientes-noticia_536422.html
- Talentsi. (30 de 08 de 2014). *Mejoramiento Continuo y Kaysen*. Obtenido de Talentsi: http://www.talentsi.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=109:mejoramiento-continuo-y-kaizen&catid=1:latest-news&Itemid=187
- Telègrafo, E. (s.f.). *Diario El Telègrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/item/opciones-funerarias-entre-el-rito-y-el-bolsillo.html>

Thompson, I. (07 de 2005). *Satisfaccion cliente*. Obtenido de Promonegocios:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

<http://www.foromarketing.com/capitulo-9-el-conocimiento-del-producto#sthash.yEGNtM7o.dpuf>

<http://www.iat.es/2013/04/area-de-operaciones-evolucion-funciones-tendencias/>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/solucion-problemas-toma-decisiones.htm>

<http://es.slideshare.net/josevazquez7503/manejo-de-relaciones-interpersonales-slideshare>

<http://www.tecoloco.com/blog/la-motivacion-de-los-empleados-dentro-de-la-empresa.aspx>

<http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

<http://es.slideshare.net/accionmk/manual-tcnica-de-ventas-7231123>