



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL

TEMA

“PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE POST-VENTA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL PROYECTO “VILLA CLUB” UBICADO EN EL CANTÓN DAULE KM. 12 AVE. LEÓN FEBRES CORDERO AÑO 2016.”

TUTOR

ING. COM. AZUCENA GONZÁLEZ CARVAJAL.

AUTORES:

ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA
KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ

GUAYAQUIL - ECUADOR

2016

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE POST-VENTA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL PROYECTO “VILLA CLUB” UBICADO EN EL CANTÓN DAULE KM. 12 AVE. LEÓN FEBRES CORDERO AÑO 2016.”	
AUTOR/ES: - ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA - KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ	REVISORES: ING. COM. AZUCENA GONZÁLEZ CARVAJAL.
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: Pág. 119
ÁREAS TEMÁTICAS: REINGENIERÍA DE PROCESOS (SERVICIO AL CLIENTE)	
PALABRAS CLAVE: REINGENIERÍA, PROCESOS, SERVICIO AL CLIENTE, VILLA CLUB, VENTA.	
RESUMEN: En el presente trabajo de investigación se pretende establecer una propuesta para la reingeniería de procesos del departamento de post-venta e identificar las incidencias en la satisfacción del cliente en el proyecto habitacional “Villa Club”, el cual se encuentra ubicado en el cantón Daule km. 12 Ave. León Febres Cordero, para poder establecer esta propuesta se analizó cada uno de los procesos que se realizan dentro del departamento de post-venta, con la finalidad de determinar el estado actual del mismo e identificar cuáles son los problemas que presentan los clientes al momento de exponer sus quejas e identificar también el tiempo que dura dar solución a los inconvenientes que presentan los clientes en sus viviendas. El presente trabajo de investigación procura reconocer cuáles son los departamentos del proyecto habitacional en los cuales existe un mayor número de complicaciones, lo cual trae insatisfacción a los clientes y por ende un alto índice de quejas, a pesar que existe el departamento de post – venta, el mismo que tiene como finalidad la atención de este tipo de solicitudes a los clientes, la mayor parte de estos son atendidos por los contratistas por lo que se acrecienta poder darles solución, por tal motivo es necesario analizar la falta de supervisión y seguimiento de los contratista en el momento de la coordinación y alcance de trabajos. La aplicación de cada una de estas medidas tiene como única finalidad satisfacer totalmente las necesidades de los clientes del conjunto habitacional.	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES: ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA C.I. 092919124 – 5 KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ C.I. 092779003 – 0	Teléfono: 0996979990 0967336263	E-mail: keshia_z24@hotmail.com maricelitaganchozo_1991@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Nombre: MSC. ROSA HINOJOSA DE LEIMBERG, DECANA	
	Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO	
	E-mail: rhinojosal@ulvr.edu.ec ECO. RAFAEL ITURRALDE DIRECTOR DE LA CARRERA Teléfono: 2596500 EXT. 203 Correo electrónico: fiturralde@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Las estudiantes egresadas ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA y KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE POST-VENTA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL PROYECTO “VILLA CLUB” UBICADO EN EL CANTÓN DAULE KM. 12 AVE. LEÓN FEBRES CORDERO AÑO 2016.

Autoras:

ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA

C.I. 092919124-5

KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ

C.I. 092779003-0

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE POST-VENTA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL PROYECTO “VILLA CLUB” UBICADO EN EL CANTÓN DAULE KM. 12 AVE. LEÓN FEBRES CORDERO AÑO 2016, nombrada por el Consejo Directivo de la FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.

CERTIFICO:

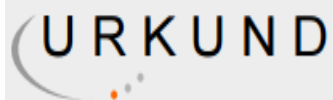
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: *“PROPUESTA PARA LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE POST-VENTA Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL PROYECTO “VILLA CLUB” UBICADO EN EL CANTÓN DAULE KM. 12 AVE LEÓN FEBRES CORDERO AÑO 2016”*, presentado por las estudiantes **ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA** y **KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ**, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose aptas para su sustentación

Firma:

ING. COM. AZUCENA GONZÁLEZ CARVAJAL

C.I. 091236841-2

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: PROYECTO GANCHOZO Y SUAREZ REINGENIERIA VILLA CLUB.docx (D19470037)
Submitted: 2016-04-25 16:06:00
Submitted By: agonzalezc@ulvr.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a nuestro Dios quien nos doto de toda sabiduría, paciencia y tiempo para realizar este proyecto y a toda mi familia ya que gracias a su apoyo espiritual y moral han hecho que culmine este proyecto, logre el objetivo propuesto, ya que nos extendieron su mano cuando más los necesitamos.

ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA

KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ

DEDICATORIA

A todos aquellos que de una u otra forma colaboraron con la consecución del presente proyecto.

A los maestros tutores y en especial al MSc. Azucena González por sus sabios conocimientos y la paciencia que tuvo para guiarnos todo este tiempo para culminación de este proyecto.

ROSA MARICELA GANCHOZO MOLINA

KESHIA MARIANA SUÁREZ PÉREZ

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	IV
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	V
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1 El problema a investigar	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Formulación del problema	5
1.2.2 Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.3 Justificación de la investigación	8
1.4 Sistematización del problema.....	9
1.5 Objetivo general	9
1.6 Objetivos específicos	9
1.7 Límites de la investigación	10
1.8 Identificación de las variables	10
1.9 Hipótesis general.	11
1.10 Operacionalización de las variables	11

CAPÍTULO II.....	12
2 Marco teórico referencial	12
2.1 Antecedentes referenciales y de la investigación	12
2.1.1 Antecedentes de la empresa	13
2.2 Base teórica.....	14
2.2.1 Reingeniería	14
2.2.2 Procesos	18
2.2.3 Servicio al cliente	20
2.2.4 Servicio Post – venta	22
2.2.5 Fidelización de clientes	25
2.2.6 Programa integral de servicio al cliente. (SAC)	26
2.3 Marco conceptual	29
2.4 Marco legal.....	30
2.4.1 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	30
2.4.2 Constitución de la República del Ecuador.....	31
CAPÍTULO III.....	34
3 Metodología de la investigación	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Enfoque de la investigación	35
3.3 Técnicas de investigación	36
3.4 Diseño de la investigación	36
3.5 Población y muestra.....	37
3.5.1 Población.....	37
3.5.2 Muestra	37
3.6 Análisis de los resultados.....	39

CAPÍTULO IV	60
4 Reingeniería del departamento de post – venta	60
4.1 Título de la propuesta.....	60
4.2 Objetivo general de la propuesta.....	60
4.3 Objetivos específicos de la propuesta	60
4.4 Hipótesis de la propuesta	60
4.4.1 Variable Independiente.....	61
4.4.2 Variable dependiente.....	61
4.5 Desarrollo de la propuesta	61
4.5.1 Revisión Total	62
4.5.2 Rediseño Profundo.....	70
4.5.3 Mejoras espectaculares	73
4.5.4 El Proceso y su implantación	76
4.6 Desarrollo de un manual de excelencia en atención del servicio clientes post –venta residencial.	78
4.6.1 Introducción	78
4.6.2 Cuando el servicio es una actitud funcional y productiva.....	85
4.6.3 Los principales fundamentos de la calidad en el servicio.	87
4.6.4 La calidad y la excelencia en el servicio	89
4.6.5 La actitud en la prestación del servicio.	91
4.6.6 La inversión en la satisfacción de los clientes.....	91
4.6.7 Diez normas de Servicio al cliente.	91
4.6.8 Identificación de las necesidades de los clientes.	92
4.6.9 La capacidad de respuesta.....	94
4.6.10 Manejo de quejas	95

4.6.11	Un ambiente creativo para brindar el servicio.....	97
4.6.12	Presupuesto para aplicación de la propuesta.....	97
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA.....	101
	ANEXOS	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables.....	11
Tabla 2. Conocimiento de la información	39
Tabla 3. Factores por los cuales adquirió la vivienda.	40
Tabla 4. Satisfacción vivienda adquirida.	41
Tabla 5. Experiencia de compra	42
Tabla 6. Preferencia para contactarse con la empresa.	43
Tabla 7. Requerimiento de servicio inmediato.....	44
Tabla 8. Servicio brindado por los colaboradores del proyecto.....	45
Tabla 9. Inconvenientes al adquirir las viviendas.....	46
Tabla 10. Comunicación por daños en la vivienda	47
Tabla 11. Seguimiento de requerimientos por el departamento de post – venta.	48
Tabla 12. Debería cambiar el servicio del Departamento de Post – venta.	49
Tabla 13. Cambios sugeridos para el departamento de Postventa.....	50
Tabla 14. Consideración de aplicación del Programa Integral de Servicio al Cliente	51
Tabla 15. Consideración sobre el programa de servicio al cliente.	52
Tabla 16. Significado de tener un programa de servicio al cliente	53
Tabla 17. Frecuencia de capacitaciones	54
Tabla 18. Promoción del programa de servicio al cliente por parte de los directivos.....	55
Tabla 19. Valoración de los clientes del programa de servicio al cliente	56
Tabla 20. Cultura Organizacional del Proyecto Villa Club	57
Tabla 21. Atención – Servicio al cliente	58
Tabla 22. Presupuesto	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización, Google Maps	6
Figura 2. Ubicación Geográfica de la Empresa, Google Maps	7
Figura 3. Empresa Villa Club, Página web	7
Figura 4. Cadena de producción de valor	19
Figura 5. Modelo exitoso del CRM,.....	22
Figura 6. El consumidor ante la necesidad de un servicio Post-Venta	23
Figura 7. Conocimiento de la información.....	39
Figura 8. Factores por los cuales adquirió la vivienda.	40
Figura 9. Satisfacción vivienda adquirida.	41
Figura 10. Experiencia de compra.	42
Figura 11. Preferencia para contactarse con la empresa.....	43
Figura 12. Requerimiento de servicio inmediato.	44
Figura 13. Servicio brindado por los colaboradores del proyecto.....	45
Figura 14. Inconvenientes al adquirir las viviendas.....	46
Figura 16. Comunicación por daños en la vivienda.....	47
Figura 17. Seguimiento de requerimientos por el departamento de postventa. ..	48
Figura 18. Debería cambiar el servicio del Departamento de Post – venta.	49
Figura 19. Cambios sugeridos para el departamento de Postventa.	50
Figura 20. Consideración de aplicación del Programa Integral de Servicio al Cliente.....	51
Figura 21. Consideración sobre el programa de servicio al cliente.....	52
Figura 22. Significado de tener un programa de servicio al cliente.	53
Figura 23. Frecuencia de capacitaciones. Encuestas.....	54
Figura 24. Promoción del programa de servicio al cliente por parte de los directivos.....	55
Figura 25. Valoración de los clientes del programa de servicio al cliente. Encuestas.....	56

Figura 26. Cultura Organizacional del Proyecto Villa club	57
Figura 27. Atención – Servicio al cliente	58
Figura 28. Logo Villa Club, Villa Club.	63
Figura 29. Mapa de Urbanizaciones proyecto “Villa Club.....	64
Figura 30. Organigrama	66
Figura 31. Flujo los Procesos actuales.....	74
Figura 32. Flujo los Procesos mejorados	75
Figura 33. Modelo de Proceso.....	88
Figura 34. El costo de la calidad.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuestas a los trabajadores del proyecto Villa Club	110
Anexo 2. Modelo de encuestas a los clientes del proyecto Villa Club.....	113
Anexo 3. Cotizaciones de Capacitaciones.	117

INTRODUCCIÓN

La urbanización Villa Club, se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, desde el año 2004, este proyecto habitacional ha entregado decenas de miles de viviendas con un extenso catálogo de modelos, facilidades de pago, entre otros beneficios. Sin embargo, se han presentado algunos problemas en el departamento de post venta ya que este departamento recibe un promedio de cien quejas al mes. Para la atención de estas quejas el departamento asigna un especialista para las inspecciones y define el proceso que se debe seguir para la solución del problema y el tiempo de duración del mismo.

A pesar de este servicio, los clientes son atendidos por contratistas dejando de lado el departamento de post venta, esto y la falta de búsqueda de información por parte del cliente en el manual de mantenimiento, producen un gran problema para la solución de los inconvenientes que se presentan. En otras palabras la labor del departamento de post-venta se ve afectada por los contratistas, constructores o equipadores. Por tal motivo es necesario analizar si la falta de supervisión y seguimiento al contratista en el momento de la coordinación y alcance de trabajos es un factor de insatisfacción del cliente. Para esto que el presente trabajo de investigación analizará cada uno de los factores que inciden en el correcto desarrollo de los procesos del departamento de post venta del proyecto habitacional “Villa Club”.

En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema, cuáles son las características del mismo y cada uno de los puntos que se deberán poner bajo análisis para elaborar una propuesta que dé solución a cada uno de los problemas que se presenten.

En el segundo capítulo se realizará el marco teórico, el cual consiste en analizar bibliografías publicadas por varios autores, estas servirán de ayuda para procesar la información y realizar de forma efectiva el trabajo de investigación.

En el tercer capítulo se planteará el diseño de la investigación, acorde con la información que se desea encontrar, aplicando técnicas y herramientas de datos, se recopilan la perspectiva que tienen los clientes de villa club sobre las viviendas, la calidad de las mismas y sobre el servicio que se les ofrece.

Para terminar en el cuarto y último capítulo se presentará el estado actual de la empresa y de los procesos que el departamento de post venta maneja, además de presentar la propuesta de mejora para brindarles un mejor servicio a los clientes para su total satisfacción.

CAPÍTULO I

1 El problema a investigar

1.1 Tema

Reingeniería del departamento post venta y su incidencia en la satisfacción del cliente al proyecto Villa Club.

1.2 Planteamiento del problema

En Ecuador las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Quito son las que más desarrollo inmobiliario poseen. Desde el año 2013 hasta inicios del 2015, se lograron construir un total de 127 proyectos en Guayaquil, 76 en Cuenca y 536 en la capital, de un total de 1.081, que corresponden al 69% de los que se realizan a nivel nacional. En 2014 la oferta de unidades habitacionales a nivel nacional fue de 28.007, siendo entre ellas 9.542 casas valoradas entre USD \$ 40.000 a USD \$ 75.000 dólares cada una. Concentrando en Guayaquil y Samborondón, el 46% de las unidades de vivienda que se encuentran a la venta a escala nacional.

La concentración se encuentra en los sectores de la vía a la Costa (oeste) y en Samborondón (norte), los mismos que representan el 14% de los proyectos inmobiliarios que se desarrollan en el Ecuador, considerados como macroproyectos urbanísticos y que son poco comunes en otras ciudades del país. (El Telégrafo, 2015)

El proyecto “Villa Club”, es una de las iniciativas de urbanizaciones que ha tenido buen repunte comercial, se ubica en el km 12 de la Av. León Febres–Cordero,

considerado como uno de los sectores con mayor plusvalía por el estrato social que reside en las zonas aledañas. El departamento de post venta atiende aproximadamente entre 100 a 120 quejas mensuales, las mismas que son reportadas vía correo electrónico a servicioalcliente@villaclub.ec, con lo cual se asigna una inspección para revisar dichas quejas, definir el alcance de los trabajos y duración de los mismos. Sin embargo, muchas veces los clientes son atendidos por contratistas sin que tengan conocimiento en el departamento de post venta, lo que genera una falta de información cuando el cliente realiza un reclamo, ya que se desconoce el contexto.

También en este problema incide la falta de búsqueda de información por parte del cliente en el manual de mantenimiento y acta de recepción de entrega, donde se da por escrito el proceso que ellos deben realizar en los tiempos de garantías, en donde se menciona que el departamento de post-venta es el único que está calificado para realizar alguna reparación. El problema que se ha determinado es que la labor del departamento de post-venta del proyecto “Villa Club” se ve afectada por terceros, ya sean “contratistas” constructores o equipadores, quienes deben cumplir con un período de garantía técnica en cuanto a observaciones que presente su vivienda después de la entrega. Es por esto que se requiere analizar si la falta de supervisión y seguimiento al contratista en el momento de la coordinación y alcance de trabajos es un factor de insatisfacción del cliente.

La garantía técnica brindada por la constructora es de seis meses contados a partir de la fecha de entrega de la vivienda, dicha garantía comprende los arreglos a realizar al inmueble, ya sea por daños producidos por causa del proceso constructivo, siempre que el propietario no haya alterado las características iniciales de la casa estructurales, arquitectónicas, sanitarias, eléctricas y otras construcciones. Esto se ajusta a las siguientes reparaciones:

- Arreglos inmediatos, tales como, fuga de agua, filtraciones, ajustes de tuberías, instalación de piezas sanitarias, en las instalaciones de agua potable y servidas, puerta y en trabajos de carpintería por fallas de chapas y bisagras.

- Arreglos a mediano plazo.- Fisuras provocadas por asentamiento, fraguado de hormigón, éstas serán corregidas de acuerdo a su origen y pintadas en el área de resane.

No forman parte de los arreglos los problemas originados por la falta de mantenimiento, por el uso o el deterioro natural, ya que es algo que el propietario debe efectuar por su cuenta de manera periódica a su vivienda. El trabajo hace énfasis en la labor que día a día realiza el departamento de post – venta de la entidad en estudio, así como en la determinación de los demás departamentos o actividades que inciden en la insatisfacción de los residentes del proyecto.

A pesar que el Proyecto “Villa Club”, tiene una buena posición comercial, existen falencias dentro de sus procesos de entrega, lo cual genera malestar y es una posible causa de insatisfacción del cliente, situación que debe controlar directamente el departamento de Post-venta, que siempre tendrá a estar presto a resolver cualquiera de estos inconvenientes.

1.2.1 Formulación del problema

- ¿Cómo la reingeniería de los procesos del departamento Post venta de Villa Club ayuda a mejorar la satisfacción de los residentes?

1.2.2 Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Administración de empresas.

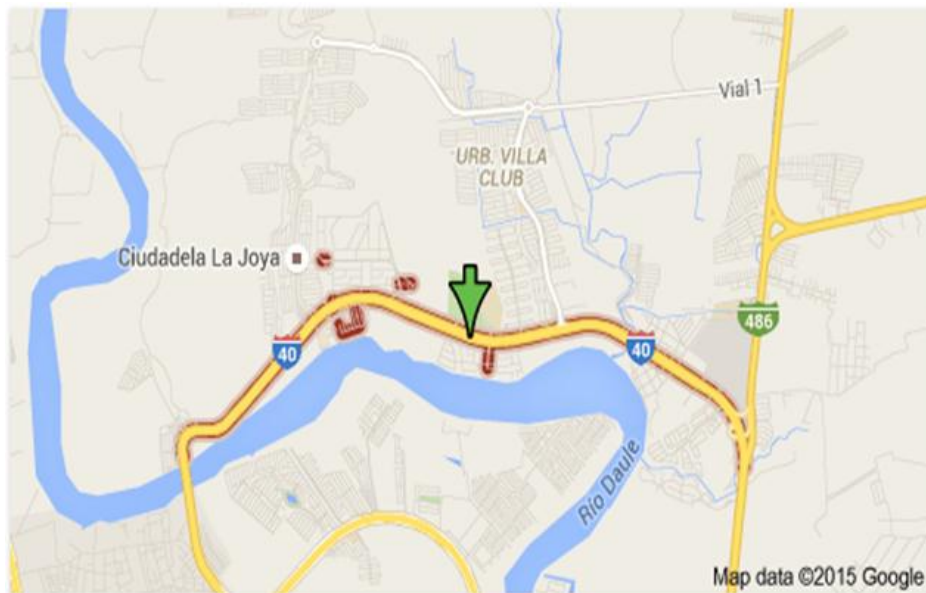
Área: Sector Inmobiliario.

Aspecto: Reingeniería de procesos y su incidencia en la satisfacción del cliente al proyecto Villa Club.

Tema: “Propuesta de Reingeniería de procesos del departamento de post- y su incidencia en la satisfacción del cliente al proyecto “Villa club” ubicado en el Cantón Daule km. 12 Ave. León Febres Cordero año 2016”.

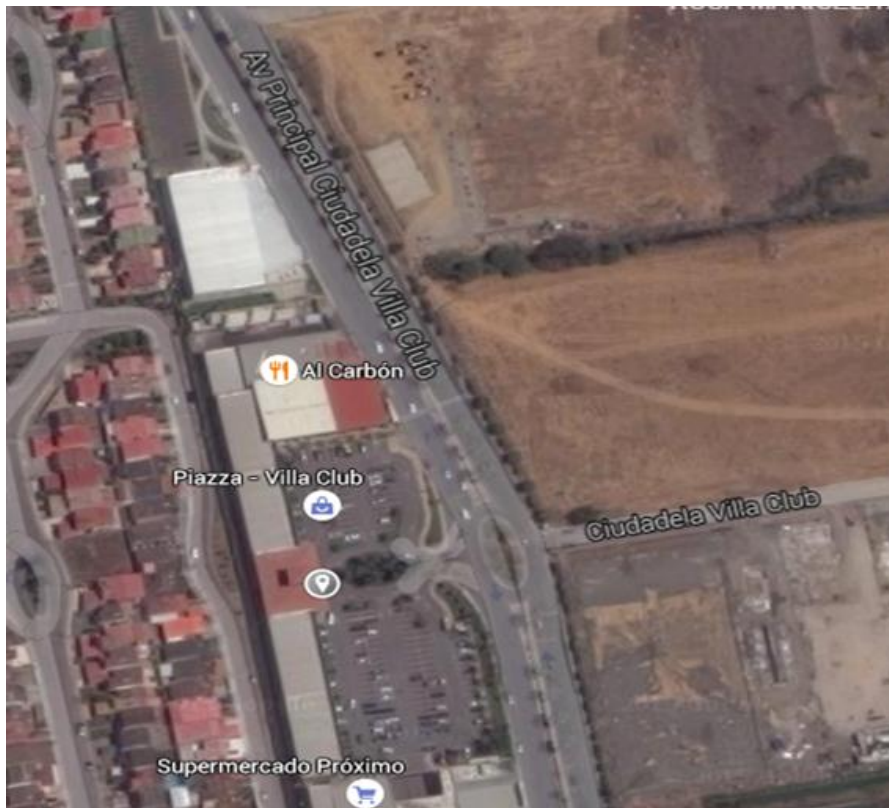
Delimitación geográfica: El presente proyecto se desarrollará en el Km 12 Av. León Febres Cordero Cantón Daule – Guayas.

Figura 1. Localización, Google Maps



Fuente: Google Maps

Figura 2. Ubicación Geográfica de la Empresa, Google Maps



Fuente: Google Maps

Figura 3. Empresa Villa Club, Página web



Fuente: Google Maps

Tiempo: El tiempo de desarrollo de la investigación es de tres meses.

Espacio: La investigación se encuentra enfocada al departamento de post venta del proyecto Villa Club.

1.3 Justificación de la investigación

Considerando que la situación en conflicto, es el trabajo como tal de los arreglos habitacionales, el cual en ciertas ocasiones no es manejado por el departamento de post – venta, se requiere establecer si esto incide en las actividades de las demás áreas, sobre todo en cuanto a la resolución de problemas y la atención al cliente.

En el departamento de post – venta se receptan reclamos de daños presentados en las viviendas, los mismos que de acuerdo al procedimiento del departamento debe ser receptado a través del correo y coordinado de manera posterior para las visitas y entrega de fechas para la realización de los trabajos.

Por lo tanto, el presente proyecto de titulación tiene una vital importancia, puesto que, busca establecer planes adecuados para la resolución de conflictos que puedan generarse en la ejecución del proceso llevado por el departamento de post – venta.

Por otro lado, de acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir el trabajo se justifica con el objetivo N° 3 “Mejorar la calidad de vida de la población” y de acuerdo al artículo 66 de la Constitución de la República del Ecuador se considera un derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales.

El departamento post – venta, encargado de las quejas que muestran los residentes, debe considerar que otros métodos estratégicos pueden dar buenos resultados, para que exista un decrecimiento del porcentaje de insatisfacción del cliente.

1.4 Sistematización del problema

- ¿Qué es la reingeniería y cómo aporta en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión del departamento de Post – venta?
- ¿Qué requerimientos se deberían establecer en la propuesta de reingeniería de procesos para la satisfacción al cliente?
- ¿Qué departamentos de la empresa ocasionan insatisfacción en los residentes al no brindar un buen servicio?

1.5 Objetivo general

- Diseñar un modelo de reingeniería de procesos en el departamento de post – venta del Proyecto “Villa Club” a fin de solucionar los problemas habitacionales expuestos por el residente y así lograr la satisfacción del mismo.

1.6 Objetivos específicos

- Definir qué es reingeniería y analizar su aporte en las organizaciones.
- Determinar fortalezas y debilidades que existe en el departamento de postventa “Villa Club”.

- Conocer requerimientos que se deberían establecer en la propuesta de reingeniería de los procesos para la satisfacción del cliente.
- Identificar cuáles son los departamentos de la empresa que inciden en la insatisfacción de los residentes al no brindar un buen servicio.

1.7 Límites de la investigación

El presente proyecto se encargará de establecer una propuesta de reingeniería de procesos del departamento de post – venta, para la Urbanización Villa Club en la Provincia del Guayas, cantón Daule. El propósito de la investigación es de definir los tipos de acciones que se aplicarán para mejorar el servicio y así incrementar la satisfacción del cliente.

Como limitaciones se puede mencionar:

- El costo de programas de capacitación a contratistas para un mejor control de satisfacción del cliente.
- La falta de interés por parte de los propietarios del Proyecto Villa Club para responder la encuestas de satisfacción.

1.8 Identificación de las variables

- Variable Independiente: Reingeniería de procesos.
- Variable Dependiente: Satisfacción al cliente.

1.9 Hipótesis general.

- Con la reingeniería de los procesos para el departamento de post – venta del Proyecto “Villa Club”, se solucionarán los problemas habitacionales expuestos por el residente y se incrementará la satisfacción al cliente.

1.10 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Instrumentos de recolección de datos
Reingeniería de procesos del departamento de Post venta.	Corregir un proceso, cambio drástico del proceso, cambio de mentalidad empresarial.	Procesos / gestión Mejoramiento continuo Volumen de ventas	Información bibliográfica, encuestas y entrevistas
Satisfacción al cliente.	Mejor trato y comunicación efectiva hacia el cliente	Cobertura Post venta	Encuestas y entrevista

Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO II

2 Marco teórico referencial

2.1 Antecedentes referenciales y de la investigación

De acuerdo al estudio realizado por la Universidad Casa Grande, (2014), se ha presentado un crecimiento importante en la oferta inmobiliaria del país, gracias a la existencia de importantes instituciones financieras que dan facilidades para el acceso a créditos hipotecarios que permiten la construcción, remodelación, o compra de casa terminada, lo que la hace conocer como una de las fuentes de financiamiento más solicitadas en los últimos años.

La ciudadanía del país y sobre todo de Guayaquil, busca soluciones habitacionales que les permitan acceder a un bien de construcción óptima, con diseños y acabados de alta calidad, es por esto que las empresas inmobiliarias buscan asentar sus propiedades para la venta, en zonas consideradas de alta plusvalía en la ciudad.

Entre los sectores con mayor plusvalía se encuentran ubicados el de la vía a la Costa y otros de la zona de Samborondón. Tomando como referencia la Ordenanza del Municipio de Guayaquil, (2012), que se refiere al Plan de Ordenamiento Territorial, la vía a la Costa puede ser utilizada para fines turísticos, comerciales, recreativos y de urbanizaciones. En el caso de la vía a Daule (en el norte de la ciudad) está destinada a industrias y viviendas de interés social.

2.1.1 Antecedentes de la empresa

Villa Club un proyecto inmobiliario que oferta soluciones habitacionales a la ciudadanía. En el año 2002, la “Corporación Alborada” y “Samanes”; eran administradas por el Eco. Rodolfo Baquerizo e Ing. Iván Baquerizo, quienes deciden comprar los terrenos sobre los cuales se encuentra ubicado el primer proyecto construido que es “Ciudad Celeste”. Para el año 2003 la “Corporación Alborada” decide unirse con otro de los grandes proyectos del mercado, la empresa Protiser perteneciente al Grupo Amador, que se ha encargado de construir obras como Guayacanes, Santa María de Casagrande, El Río, Laguna Dorada, Rinconada del Lago, Tornero; Vista al Parque, La Laguna y Río Guayas Club; estas dos empresas se fusionan y nace el “Grupo A&B”.

A partir de la creación del “Grupo A&B”, en el año 2004, se crea un nuevo proyecto habitacional denominado “Villa Club”, convirtiéndose en una promotora inmobiliaria de gran trayectoria en el Ecuador, entregando al mercado decenas de miles de viviendas, con un extenso catálogo de productos, flexibilidad en plazos de financiamiento acorde al mercado, brindando incluso a sus clientes las facilidades para que escojan la ubicación y acabados de las viviendas.

Los productos que brinda la empresa Vila Club están garantizados por certificados de calidad ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, lo que da constancia al cumplimiento, calidad y éxito en el trabajo que la empresa realiza. Según calidad certificada Consultores S.A, (2015), estas normas tienen como objetivo dar garantías sobre el manejo correcto y la legislación aplicable de las leyes de calidad y medio ambiente dentro de una empresa y que incluye:

ISO 9001:2008:

- Sistema de Gestión de la calidad
- Responsabilidad de la Dirección

- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora

ISO 14001:2004:

- Requisitos generales
- Política ambiental
- Planificación
- Implementación y operación
- Verificación
- Revisión de la Dirección

La seriedad que la Empresa Villa Club refleja al mercado, la han colocado en la lista de las mejores empresas para trabajar en Ecuador desde el año 2011 hasta el año 2014, siendo la única promotora inmobiliaria del Ecuador en lograr esta distinción, (Villa Club, 2014).

2.2 Base teórica.

2.2.1 Reingeniería

2.2.1.1 Concepto

La reingeniería o rediseño de procesos (RDP) es un instrumento metodológico que se utiliza en el contexto de la calidad total. Mediante éste, se busca obtener la máxima satisfacción del cliente (interno / externo), sin que por ello se olvide la mejora de los aspectos claves de los procesos tales como, la calidad técnica, la corrección del servicio que se ofrece, el tiempo de producción y la racionalidad de los costes, (Mora Martínez, 2003).

Según Sáez Vacas, García, Palao, & Rojo, (2010), la reingeniería de procesos, o BPR (Business Process Reengineering), se considera una de las más recientes herramientas de gestión, aparece a finales de los años ochenta propuesta por Michael Hammer y James Champy. La BPR, que busca el cambio de las realidades empresariales, mediante el aporte de soluciones para combatir los retos que imponen los clientes, las barreras de la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio de la realidad empresarial, el cual debe ser profundo para que surja el efecto esperado.

Según Medina Gioop, (2005, pág. 274), el BPR, Business Process Reengineering, o bien definido como la reingeniería de procesos de negocios, es el acrónimo y término utilizado para referirse a un conjunto de conceptos y prácticas gerenciales, que han despertado enorme interés en empresarios y académicos especialmente por sus sorprendentes resultados.

El interés en la reingeniería surge porque grandes e importantes empresas lograron responder de manera innovadora ante fuertes presiones competitivas y de recesión mediante la reingeniería, la cual desarrolló respuestas radicales que les permitieron no solo sobrevivir, sino mejorar espectacularmente su rendimiento.

El principio clave de la reingeniería está en el "pensamiento discontinuo" que implica la ruptura de reglas anticuadas y de los supuestos fundamentos en que se basan las organizaciones, en especial las antiguas, cambiar reglas que permitan que los procesos que provocan un bajo rendimiento, sean modificados.

La clave para lograr la reingeniería corresponde a la observación de los siguientes principios:

- Centrarse en procesos: Esto es romper paradigmas, enfrentar la tradicional organización en la que cada departamento realiza una función y se ocupa de un solo cliente, ya que genera lentitud y una enorme carga burocrática cuando

un proceso administrativo requiere interactuar con otro. Es decir crear la organización mediante procesos y no en departamentos y funciones.

- Romper barreras inter-departamentales e inter-organizacionales: Romper estas barreras permiten pasar de procesos verticales a horizontales, a su vez también romper las barreras entre proveedores socios y clientes, logrando cadenas continuas cliente-proveedor.
- Compartir ideas con clientes, proveedores y socios: La tradición es que la información mantenga las buenas ideas en secreto. La ruptura implica compartir información y buenas ideas con los colaboradores para incrementar la eficiencia mejorando el desempeño y coordinación de los agentes con quienes se vincula la empresa.
- Orientarse en resultados: La nueva organización no debe basarse en el cumplimiento de tareas por sí misma, sino en la obtención de resultados basados en la interacción entre quienes la conforman creando valor.
- Identificar múltiples versiones de los procesos: Los procesos son diseñados bajo estandarización, sin embargo, la reingeniería pone fin a la estandarización de los procesos, presentando variantes o tipos de complejidad de acuerdo a los requisitos de los mercados.
- Arreglarlo aunque no esté roto: la empresa deberá ser capaz de adaptarse a los cambios que se presentan en su entorno, ello implica concentrarse no solo en aquello que está mal, sino en todo lo que pueda ser mejorado con la finalidad de elevar el rendimiento de la compañía .

2.2.1.1.1 Importancia de la reingeniería.

Según Oteo Ochoa, (2006), una alternativa para la mejora de procesos es la reingeniería, ésta no consiste en introducir pequeños cambios a los procesos esperando obtener grandes resultados, sino de generar cambios radicales en las organizaciones reflejados en su rendimiento tanto económico como productivo.

Mediante la reingeniería no se buscan cambios progresivos, sino empezar desde cero con un diseño que se puede describir como "terreno por edificar" basándose en el cliente, quien debe ser el centro de atención del conjunto de personas que conforman la organización. Mediante la reingeniería se persigue la innovación, ponderada velocidad de respuesta al cliente y la calidad final. La reingeniería como tal, atribuye importancia al papel de las nuevas tecnologías dentro de la organización, pretende alcanzar un cambio radical en la forma en la que una organización gestiona un proceso, más que un cambio superficial del mismo. La reingeniería de procesos no sólo implica modificar procesos, sino eliminar procesos que no tienen ningún tipo de sentido, para ello se debe formular preguntas como:

- ¿El nivel de servicio es el requerido?
- ¿Nos sirve este proceso en alguna medida para tener ventaja competitiva?
- ¿Están bien aplicados los recursos que precisa este proceso?
- ¿Tenemos un interés estratégico en esto?

Permitiendo aclarar el panorama sobre la importancia, necesidad y oportunidad en lo que una empresa hace y a su vez abre el abanico a interrogantes como:

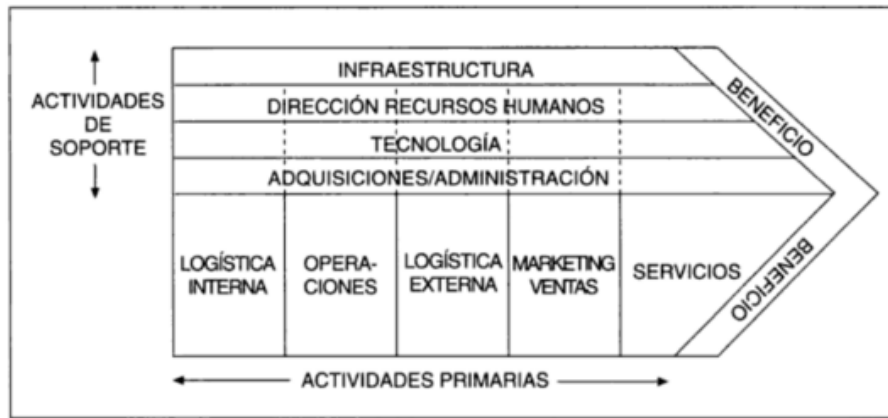
- ¿Qué es calidad para nuestros clientes?
- ¿Qué necesitan nuestros clientes y que no tienen?
- ¿Qué necesitamos mejorar?
- ¿Qué esperan nuestros clientes que les demos (internos y externos)
- ¿Estamos mejorando realmente?

2.2.2 Procesos

Según De Val Pardo, (1997), las tareas y funciones dentro de una empresa se llevan a cabo gracias a que se acogen a un proceso que facilita su ejecución. Un proceso se lo puede definir como la acción o sucesión de acciones continuas regulares que ocurren o se llevan a cabo en forma definida y que permiten el cumplimiento de algún resultado, una operación continua o una serie de operaciones. Todo proceso tiene un inicio y un fin entre los que media una secuencia de tareas que permite transformar el "input" en un "output" de valor para el cliente.

Todo proceso empresarial debe estar orientado a la satisfacción de los clientes. Un proceso está bien definido siempre y cuando sea eficaz, eficiente y flexible. Los elementos de todo proceso son los "inputs" o proveedores, medios y requisitos de los recursos en su tratamiento, los output o clientes, los sistemas de control y los límites o alcances en los que tiene lugar cada proceso. Es recomendable que una empresa enuncie el modelo integrado y representativo de los procesos de sus operaciones, permitiendo una descripción gráfica de la estructura en base a las actividades de operación que realiza en las distintas etapas de trabajo y su secuencia. Aquí entra la cadena de valor, ya que muestra todas las actividades que una empresa realiza, identificando departamentos su aporte en la cadena. Esta cadena de valor presenta a los procesos como cadenas cuyo objetivo es agregar valor para el cliente.

Figura 4. Cadena de producción de valor



Fuente: (De Val Pardo, 1997)

Identificar los procesos prioritarios que permitan obtener los productos o servicios no es fácil, ya que durante la operación aparecen procesos complejos que se entrecruzan.

2.2.2.1 La clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos que tienen lugar en una organización son:

- **Estratégicos:** Se planifican y desarrollan para el futuro permitiendo a una organización enfrentarse a problemas o sucesos futuros.
- **Operativos:** Se llevan a cabo funciones necesarias, como los procesos de producción de una empresa y que esta realiza de forma permanente.
- **Apoyo:** Indirectamente contribuyen a la realización de los procesos anteriores.

Los procesos como tal, se restringen por los siguientes factores:

- Las exigencias de los clientes reales y potenciales, estos son los que adquieren los productos y servicios de la compañía. Es aquí donde la empresa configura sus procesos atendiendo a la calidad, precio, plazos de entrega, rapidez, flexibilidad, buenas relaciones y gestión de las mismas.

- Tendencias de la demanda, hay que tener en cuenta que la demanda puede variar en cuantía, variedad, naturaleza y nivel.
- Limitaciones de capacidad en política de empresa, se debe tener en cuenta que una empresa como tal posee recursos financieros, materiales, humanos y energéticos, así como aquellas impuestas por el estado bajo legislación que pueden afectar los procesos que desarrolla una empresa en un determinado momento.
- Metas de eficiencia, las mismas que determinan el diseño de los procesos pues mediante estas metas una organización establece la cuantía y variedad de los recursos por utilizar en dichos procesos.

2.2.3 Servicio al cliente

2.2.3.1 CRM (Customer Relationship Management)

Según De la Encarnación, (2004, pág. 256), un CRM es la administración de la relación con el cliente, la cual consiste en declarar todos los procesos del negocio y enfocarlos a las expectativas del cliente con el fin de proporcionarles un mejor servicio a estos. Este funciona de tal manera que el cliente se pone en contacto con la empresa mediante una llamada, fax o correo al centro de clientes. El enfoque CRM es una estrategia de negocio, no es un software ya que el CRM significa cambiar los procesos internos con el objetivo de administrar mejor las relaciones con los clientes.

Para desarrollar este enfoque en una empresa, hay que seguir un proceso estructurado, analítico basado en la ideología de la empresa apoyándose en la tecnología informática. La solución CRM requiere de una base de datos que permita obtener información precisa y detallada de los clientes en el momento que lo requiera. Se puede decir que un CRM es una estrategia de negocio para conocer

y prever las necesidades de los clientes, apoyada en la tecnología de la información y las técnicas del marketing relacional.

El éxito de la empresa al aplicar este sistema es la colaboración de todo el personal ya que son ellos los que tiene un contacto con directo con el cliente, debiendo tratarlos de forma adecuada, personalizada y satisfaciendo sus necesidades. Lo realmente difícil del CRM es conseguir una cultura centrada en el cliente.

Implantación de un enfoque CRM

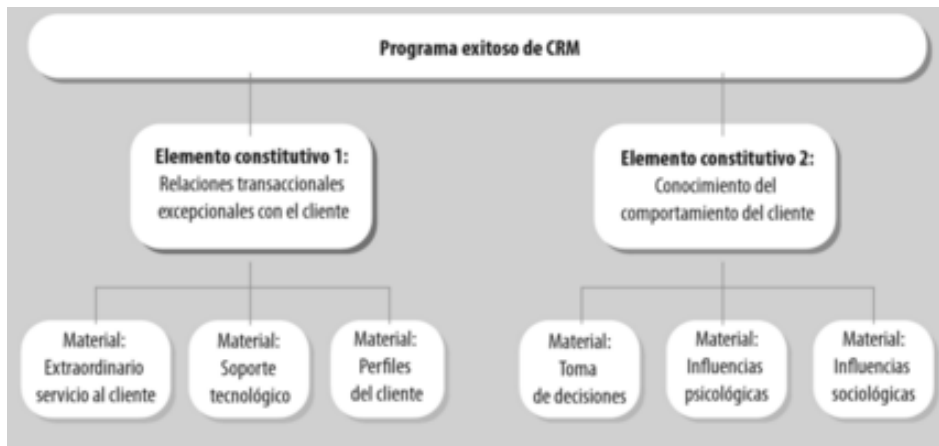
- Cambios en la organización de la empresa: Consiste en integrar todos los datos con la finalidad de que los departamentos estén comunicados.
- Potenciar las relaciones con el canal de distribución.
- Adaptación del Software: Todo software debe ser instalado con capacidades acorde a la empresa, no hay que cometer el error de instalaciones informáticas que excedan las necesidades de la empresa.
- Identificar las necesidades de la empresa.
- Control de los datos de la empresa: Identificar la base de datos de los clientes tanto reales, potenciales y todo el historial, facilitándolas a todos los departamentos.

Por último hay que seleccionar a un proveedor que brinde el mantenimiento del CRM aun cuando hubiese fallos en el hardware y no en el software. Los objetivos de un proyecto CRM son:

- Conocer quiénes son los clientes de la empresa
- Saber quiénes son los más rentables
- Averiguar cuáles son los productos que les interesan para estimular su compra
- Investigar sus preferencias
- Saber cuándo compran

- Optimizar los canales de distribución
- Pronosticar las futuras compras
- Fidelizar a los mejores el mayor tiempo posible.

Figura 5. Modelo exitoso del CRM,



Fuente: (Gooderl Longenecker, Justin , 2012, pág. 412)

El modelo exitoso de un CRM comprende el desarrollo de relaciones transaccionales positivas con el cliente, es decir una asociación entre una empresa y un cliente la cual termina con el intercambio. Los clientes con interacciones positivas son más propensos a convertirse en clientes leales. El objetivo de la empresa debe ser desarrollar transacciones con mucho cuidado.

2.2.4 Servicio Post – venta

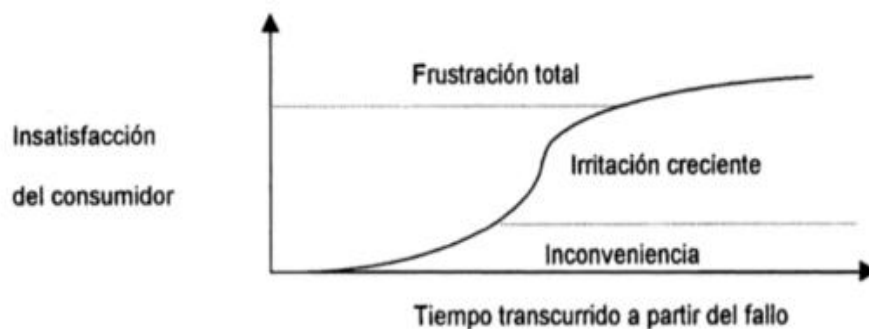
Según Abascal Rojas, (2002, pág. 75), los servicios post – ventas desempeñan un papel vital en las organizaciones para mantener a los clientes contentos. En empresas que ofrecen bienes de consumo duraderos como electrodomésticos, equipos industriales y de oficina, la capacidad que tiene dichas empresas para dar ese tipo de servicio se vuelve esencial al momento de elegir la marca. Un buen servicio post-venta se refleja en los niveles de satisfacción de los clientes generando lealtad a la marca, por lo que se vuelven de gran importancia.

Como tal los servicios post-ventas cubren todo tipo de actividades que pueden ayudar a una empresa a maximizar la satisfacción del consumidor después de que este haya adquirido un producto y haya iniciado el uso del mismo. En el caso de los productos de consumo duraderos mencionados anteriormente, este servicio post venta incluye repuestos, recambios, reparaciones, mantenimiento, garantías, entrenamiento al cliente e incluso asesorías en la reventa.

Históricamente el servicio post venta ha sido importante en el sector de los bienes de consumos duraderos ya que ellos esperan obtener beneficios por el uso del producto de forma continua a través del tiempo. Cuando la continuidad se interrumpe, la necesidad del servicio post – venta se hace tangible. En ese caso mientras más valiosa sea la continuidad para el cliente, más importante será este tipo de servicio.

Mientras menos seguro sea un servicio post-venta para el cliente, más se afectará la decisión de compra. A su vez el nivel de satisfacción generado por un servicio post venta anterior, va a influir en una recompra futura de la misma marca.

Figura 6. El consumidor ante la necesidad de un servicio Post-Venta



Fuente: (Abascal Rojas, 2002, pág. 76)

Como se puede observar en la Figura 6, cuando el cliente necesita de un servicio Post – Venta inicia la insatisfacción del consumidor, a medida que el tiempo pasa esta aumenta pasando por tres etapas: inconveniencia, irritación creciente hasta

llevar a la Frustración total. Convirtiendo al servicio post – venta en un factor decisivo para la fidelidad del cliente.

Un servicio post venta puede ser prescindible o imprescindible, entre ellos se citan cuatro estrategias fundamentales propuestas por (Marketing Publishing, (1998, pág. 26), referente al servicio post venta:

- Desechables: En este caso los clientes no optan por el servicio post – venta, aunque los costos de reparación son relativamente bajos, los clientes suelen optar por sustituirlos, suceden con los pequeños electrodomésticos como los tostadores, relojes de cocina, lámparas, relojes de bajo precio, etc.
- Reparables: Estos son aquellos cuyos costos de reparación son elevados, en algunos casos los fallos suelen ser de bajos costos, pero en otros casos no, porque suele emplearse el servicio post – venta para no incurrir en gastos adicionales, en estos casos se incluyen los vehículos, grandes electrodomésticos, receptores de televisión, ordenadores relojes de lujo, etc.
- Respuesta rápida: Son productos cuya naturaleza presenta altos costes de reparación y de fallos, tales como las maquinarias industriales, tractores, sistemas informáticos, etc. y su pérdida puede ser de gran importancia monetaria, para ellos deben poseer un servicio post – venta eficaz ya que estos daños pueden ocasionar a las empresas gastos adicionales grandes como alquiler de otros equipos o recompra.
- No pueden fallar: Tienen costes de reparación altos y su interrupción en el funcionamiento pueden ocasionar verdades catástrofes. En este caso se incluyen los grandes sistemas informáticos como los de los bancos, los

equipos médicos, sistemas de vigilancia en puertos y aeropuertos, en estos casos el servicio post venta se centra en un mantenimiento constante.

2.2.5 Fidelización de clientes

De acuerdo a Álvarez Sánchez, José Manuel, (2007, pág. 45) la fidelización es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. La misma que como tal, consiste en conseguir relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes. Hace años la mayoría de las empresas se encargaban sólo de vender, una vez que el cliente pagaba por lo que adquiría, el proceso era finalizado. Pero la oferta empezó a dar importancia a la satisfacción del cliente y el proceso post-venta. Entre los factores principales para dicho cambio están el aumento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y al aumento de las exigencias de los clientes.

La fidelidad se determina en el porcentaje de compra del consumidor sobre una serie de productos, si existe mayor porcentaje en una de esas marcas, se podría decir que las compras del producto, las realizará en la empresa que lo fabrica o distribuye. Se dice que es un cliente fiel, cuando éste, durante un largo período, compra un producto en un determinado establecimiento, es decir que si consume un determinado producto durante un período (meses, años, etc.) se constituye en un cliente fiel.

Según Bastos Boubeta, (2006, pág. 14), la fidelización de los clientes es el fin de todo proceso de ventas que se realice en una empresa. El cliente fiel es aquel con quien, una empresa ha establecido una relación tan estrecha que compran sistemáticamente los productos que ellos ofrecen. Un cliente fiel no es un cliente cualquiera, el objetivo con estos es siempre adquirir más cuota. El cliente fiel es un amigo.

Lograr que un cliente sea fiel es de gran importancia para la supervivencia de la empresa. Permite a la empresa especializar productos ya que saben a quienes van dirigidos específicamente. Un cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, ya que su continuidad en compras permite establecer objetivos realistas facilitando la contabilidad y los planes de inversión, disminuyendo el riesgo.

La fidelización de un cliente está ligada a la correcta atención que este reciba relacionado a:

- Amabilidad y buen trato
- Comprensión
- Honestidad
- La información que este reciba
- El interés de la empresa por dicho cliente
- Capacidad para solucionar problemas
- Profesionalismo.

Según Pérez del Campo, (2002, pág. 208), la fidelización de los clientes se constituye como una estrategia de marketing alrededor del valor percibido por los clientes del producto o servicio que adquirió de una empresa. Ésta engloba la efectividad en lo que este percibe referente a la calidad, servicio, precio y la imagen de la empresa. Aquellas empresas que se encuentran a lejos de satisfacer realmente a sus clientes, difícilmente podrán poner en marcha un plan de fidelización rentable dirigido al mercado.

2.2.6 Programa integral de servicio al cliente. (SAC)

Según Verdú Beviá & Mohamed Salah, (2013), entre los instrumentos empleados para mejorar la fidelización de los clientes, se encuentran los relativos a la

postventa. El SAC o servicio de atención al cliente consiste en un instrumento de fidelización que incluye una serie de programas, todos encaminados a incentivar el consumo del cliente referente a una marca o empresa. Los clientes no sólo toman como referencia las características de los productos o servicios que se ofrecen al mercado, sino también un aspecto diferenciador. Este aspecto se encuentra en el carácter intangible de la compra, compuesto por el servicio que la empresa ofrece, la atención, profesionalismo y asesoramiento que el cliente recibe y percibe. El SAC tiene como objetivos:

- El tratamiento de las quejas, reclamos y objeciones que puedan resultar del proceso de ventas realizado. Estas deben de considerarse como segundas oportunidades para satisfacer al cliente en su totalidad mediante procedimientos establecidos.
- Mejorar la atención del servicio a los clientes.
- Tratamiento de la insatisfacción en los productos o servicios.
- Sugerencias: Esta es una valiosa fuente de información ya que el cliente dice cómo mejorar, un cliente que no sugiere o no realiza ningún tipo de acción por el mal servicio recibido, simplemente se marcha a la competencia.
- Detectar deficiencias en el propio SAC: Permite retroalimentarse, obteniendo información de los errores, problemas y deficiencias del mismo.

Según Peralta Maniviesa, (2015), mediante el SAC se busca planificar e implementar estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente, identificando sus deseos y necesidades, organizando los recursos disponibles para dar respuesta a las mismas. Con la implantación de un programa integral de servicio al cliente, la organización, en todos sus niveles, adquiere una actitud y una capacidad de respuesta que se constituye en una ventaja competitiva para su producto o servicio. Para ellos se debe:

- Conocer a los clientes. Es fundamental identificar el perfil de los clientes, expectativas y percepciones que tiene sobre los productos y servicios que la empresa les ofrece.
- Medir la satisfacción: Proporciona una perspectiva a medio y corto plazo de las necesidades en la atención al cliente, la misma que se mide mediante la elaboración de encuestas de satisfacción.
- Introducir y desarrollar una cultura de servicio al cliente: Todos los niveles de mando en una empresa deben enfocarse en la satisfacción del cliente. Los líderes de la organización deben lograr que esta creencia se transmita al talento humano.
- Del valor a la norma. Una vez la creencia haya sido implantada en toda la organización se deben los principios de los valores subyacentes en normas de comportamiento para todos los colaboradores.
- La gestión en la espera del servicio. Aquí se integran todas aquellas estrategias que crean compromiso con el cliente, compensando los efectos negativos que se producen cuando en el servicio que se brinda se hace esperar a un cliente.
- La optimización del servicio. La optimización del servicio va ligada con la optimización de todos los procesos, acortando plazos y eliminando ineficiencias que permitan agilizar el servicio.
- Sistemas de gestión de la calidad. La certificación ISO del servicio que una empresa brinda al cliente es el paso definitivo para asegurar la aplicación de todos los principios y normas a diario.

2.3 Marco conceptual

Estrategia.- de acuerdo a (Definición MX, 2015), una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Ventas.- es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo (Portal de Mercadotecnia , 2006).

Cliente.- Es la que adquiere un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma continua y repetitiva, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual (Definición.DE, 2009)

Mercado.- Se define al mercado como el escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras, es decir intervienen la oferta y la demanda, que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda (Definición ABC, 2008).

Urbanización.- Una urbanización es la acción y efecto de urbanizar un núcleo residencial urbanizado. El término suele utilizarse para nombrar al conjunto de construcciones levantadas en un antiguo medio rural, una urbanización como tal requiere de servicios básicos como electricidad, agua potable, recolección de residuos y transporte, entre otros para sus habitantes (Definición.DE, 2010).

Satisfacción del cliente: Este es un concepto inherente al ámbito del marketing, parte del nivel en que un cliente experimenta el uso de un producto o servicio,

basado en las expectativas que este deposita al momento de adquirirlo. Es decir, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna (Definición ABC, 2012).

2.4 Marco legal

2.4.1 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Según lo estipulado en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, (2014), el Art. 71 referente a la “Indemnización, reparación, reposición y devolución” se mencionan que:

“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: 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; 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, 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 por ello se extinga su obligación de reparar o reponer el bien, o en su caso restituir lo pagado”.

2.4.2 Constitución de la República del Ecuador.

De acuerdo a la Constitución del Ecuador, (2008), en el Capítulo IV del “Régimen y Competencia” del Art. 264 establece que:

“Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

- *Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.*
- *Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón.*
- *Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.*
- *Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley.*
- *Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.*
- *Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.*

- *Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.*
- *Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.*
- *Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.*
- *Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.*
- *Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.*
- *Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.*
- *Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.*
- *Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias”.*

Con lo referente a la Constitución del Ecuador, (2008), se establece en la sección IV sobre “Hábitat y vivienda” del TITULO VII art. 375 que:

“El Estado, en todos sus niveles de gobierno, garantizará el derecho al hábitat y a la vivienda digna, para lo cual:

- *Generará la información necesaria para el diseño de estrategias y programas que comprendan las relaciones entre vivienda, servicios, espacio y transporte públicos, equipamiento y gestión del suelo urbano.*
- *Mantendrá un catastro nacional integrado geo-referenciado, de hábitat y vivienda.*
- *Elaborará, implementará y evaluará políticas, planes y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda, a partir de los principios de universalidad, equidad e interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgos.*
- *Mejorará la vivienda precaria, dotará de albergues, espacios públicos y áreas verdes, y promoverá el alquiler en régimen especial.*
- *Desarrollará planes y programas de financiamiento para vivienda de interés social, a través de la banca pública y de las instituciones de finanzas populares, con énfasis para las personas de escasos recursos económicos y las mujeres jefas de hogar.*
- *Garantizará la dotación ininterrumpida de los servicios públicos de agua potable y electricidad a las escuelas y hospitales públicos.*
- *Asegurará que toda persona tenga derecho a suscribir contratos de arrendamiento a un precio justo y sin abusos.*
- *Garantizará y protegerá el acceso público a las playas de mar y riberas de ríos, lagos y lagunas, y la existencia de vías perpendiculares de acceso.*

El Estado ejercerá la rectoría para la planificación, regulación, control, financiamiento y elaboración de políticas de hábitat y vivienda”.

La aplicación de las leyes mencionadas aporta en gran medida al presente proyecto, debido a que garantiza el cumplimiento de los derechos de los consumidores disminuyendo los niveles de fraude o estafa dando como resultado la obtención de la confianza de los clientes, Estas leyes además de respaldar a los consumidores también tienen como finalidad brinda apoyo para el desarrollo de planes y programas de financiamiento para vivienda y acceso a servicios públicos como el agua potable y electricidad, etc.

CAPÍTULO III

3 Metodología de la investigación

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación usada fue exploratoria debido a que ayudó a encontrar los procedimientos precisos para el diseño la propuesta. Se consideró como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando el mismo aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

En este trabajo la investigación se desarrolló según la finalidad del proyecto es de tipo aplicada, en razón de que buscó resolver el problema existente en el departamento post – venta y las demás áreas que inciden en el trabajo brindado. Según Bernal (2008, pág. 147), un diseño de investigación está determinado por el tipo de investigación a realizarse y por la hipótesis a probarse durante el desarrollo de la investigación. Esta investigación fue encaminada en analizar lo importante que resultaría el desarrollo de un modelo de reingeniería.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo ya que desde el inicio del estudio el planteamiento del problema fue delimitado y se pretendió generalizar los resultados que se encuentren en el grupo específico a investigar. Por otro lado el diseño de la investigación fue cualitativo debido a que la información fue recolectada por medio de fuentes bibliográficas como libros, revistas y artículos para responder a las variables de la investigación.

3.3 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el desarrollo del trabajo fueron las encuestas a los clientes y trabajadores de la empresa. Por otro lado se utilizó la técnica bibliográfica para el desarrollo de las variables de la investigación a través de libros, revistas, periódicos, informes, etc., destinadas a obtener información de fuentes secundarias. Adicional a esto se utilizó la observación diaria para captar aspectos significativos de la situación actual de la investigación de tal manera se determinó la hipótesis y el problema existente.

Como instrumentos de la investigación se mencionan:

- Cuaderno de notas.
- Cámara fotográfica.

3.4 Diseño de la investigación

A continuación se observa el esquema de la propuesta para la reingeniería de procesos del sistema de post – venta:

- Problema de investigación: Insatisfacción del cliente,
- Objetivo: Realizar la reingeniería del departamento de post – venta,
- Marco Teórico: Conceptualizar métodos de reingeniería.
- Hipótesis: Con la reingeniería existe mayor satisfacción para el cliente.
- Evaluación del proceso de trabajo del servicio de post – venta.
- Reingeniería del departamento de Post – venta.
- Elaboración de un manual de excelencia del departamento de post – venta.
- Conclusiones y recomendaciones.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, (2009) menciona que la población es:

“El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de estos dos tipos de población”.

Para las encuestas se consideró como población el número de clientes que tiene actualmente el proyecto VillaClub el cual asciende a 4.626. Por otro lado, como segunda población se consideró a los 16 trabajadores del Dpto. de Postventa del Proyecto Villa Club..

3.5.2 Muestra

Según Salman, et al. (2012), *“La muestra es una proporción de una población específica que, en el marco de la investigación, deviene el sujeto de la investigación”.* Para el cálculo de la primera muestra se desarrolló la fórmula para poblaciones finitas, considerando que los clientes del Proyecto Villa Club ascienden a los 4.626 siendo menor a los 100.000 individuos.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que generalmente es un valor constante de 0,5.

Z = Nivel de confianza

e = Nivel de error

$$n = \frac{4626 \cdot 0,5^2 \cdot 1,645^2}{0,07^2(4626 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,645^2} = 134$$

La muestra corresponde a 134 residentes a encuestar.

También se realizó encuestas a trabajadores del departamento de Postventa del Proyecto Villa Club cuya muestra es 16 siendo menor a los 100.000 individuos por ende se considera toda la población.

3.6 Análisis de los resultados

- Encuestas a los clientes.

1. ¿Tiene conocimiento de la información del manual de vivienda del Proyecto Villa Club?

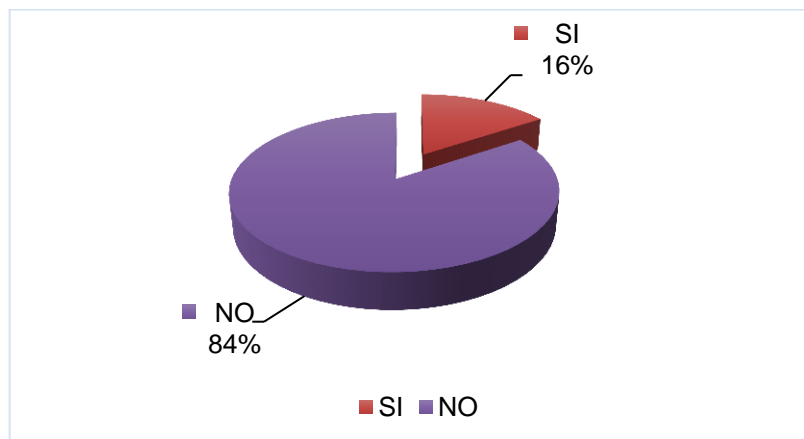
Tabla 2. Conocimiento de la información

CONOCIMIENTO	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	21	16%
NO	113	84%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las Autoras

Figura 7. Conocimiento de la información.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 7 es evidente que las personas desconocen sobre el manual de vivienda del Proyecto Villa Club.

2. ¿Por qué decidió adquirir una vivienda con el proyecto Villa Club?

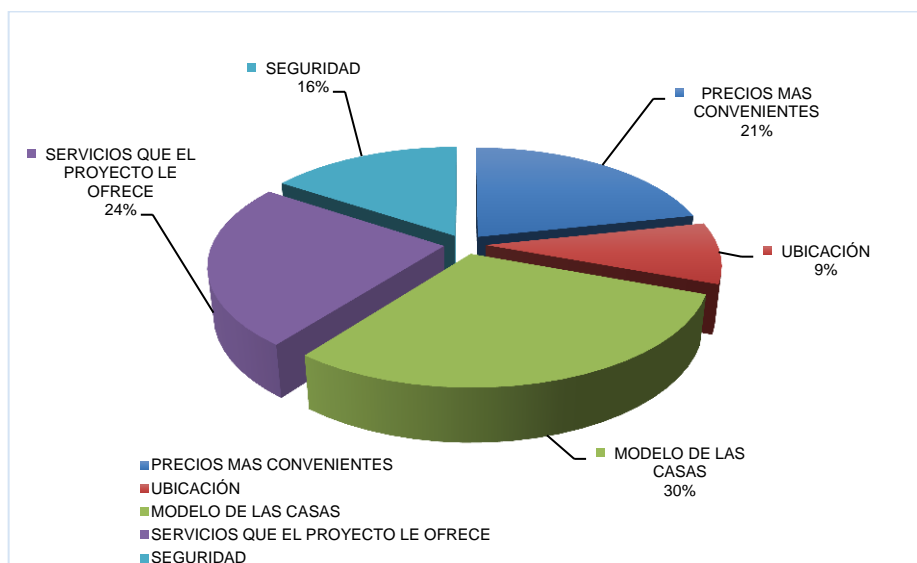
Tabla 3. Factores por los cuales adquirió la vivienda.

POR QUÉ ADQUIRIÓ LA VIVIENDA	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
PRECIOS MAS CONVENIENTES	29	22%
UBICACIÓN	12	9%
MODELO DE LAS CASAS	40	30%
SERVICIOS QUE EL PROYECTO LE OFRECE	32	24%
SEGURIDAD	21	16%
Total	134	40%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 8. Factores por los cuales adquirió la vivienda.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 8, los factores que más aportan en la adquisición de una vivienda en el proyecto Villa Club son los modelos de las casas, los servicios que ofrecen en este proyecto y los precios que establece éste.

3. ¿Está usted satisfecho con la vivienda que adquirió?

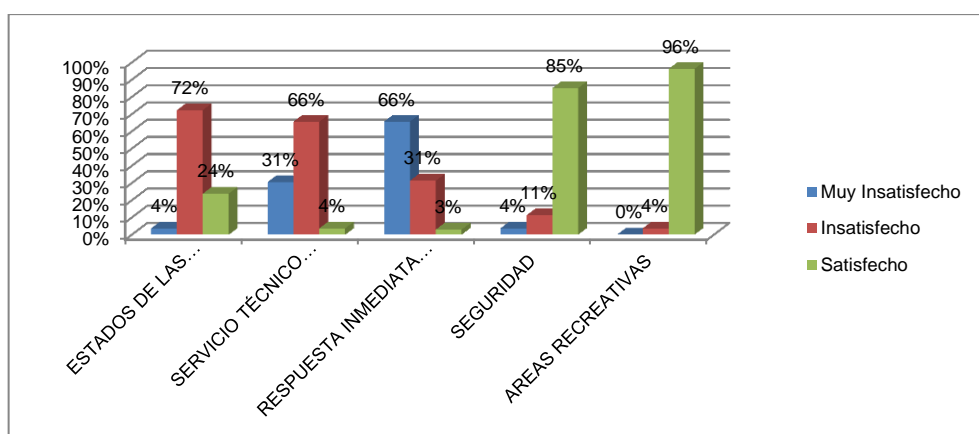
Tabla 4. Satisfacción vivienda adquirida.

FACTORES	ESTADOS DE LAS VIVIENDAS	SERVICIO TÉCNICO POR RECLAMOS	RESPUESTA INMEDIATA EN CASO DE RECLAMOS	SEGURIDAD	AREAS RECREATIVAS
MUY INSATISFECHO	4%	31%	66%	4%	0%
INSATISFECHO	72%	66%	31%	11%	4%
SATISFECHO	24%	4%	3%	85%	96%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 9. Satisfacción vivienda adquirida.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 9, se demuestra que las personas están satisfechas por la seguridad y áreas recreativas de Villa Club, por el contrario muestran insatisfacción por el estado de las viviendas, el servicio técnico y la respuesta en caso de reclamos de este proyecto.

4. ¿En general qué tal ha sido su experiencia en la compra de su vivienda?

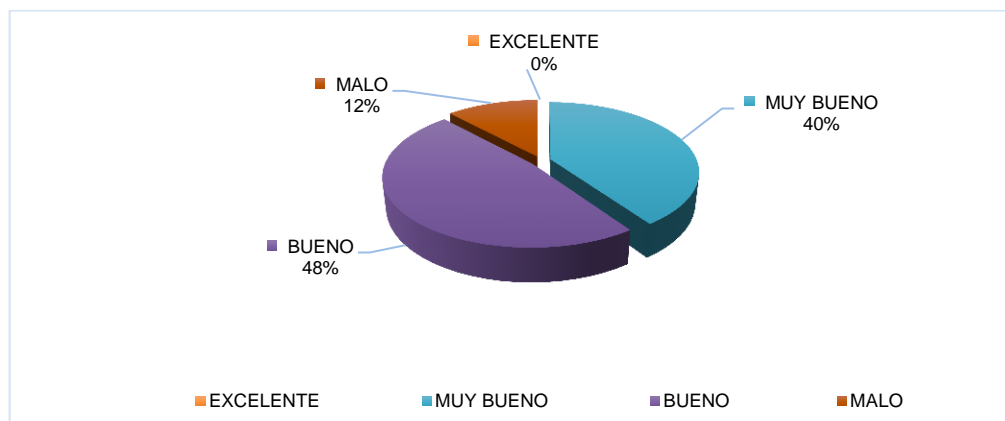
Tabla 5. Experiencia de compra

EXPERIENCIA DE COMPRA	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	54	40%
BUENA	64	48%
MALA	16	12%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 10. Experiencia de compra.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 10, se presenta que la experiencia de compra de las viviendas del proyecto Villa Club es satisfactoria.

5. ¿Cómo prefiere contactarse con nosotros en caso de algún requerimiento?

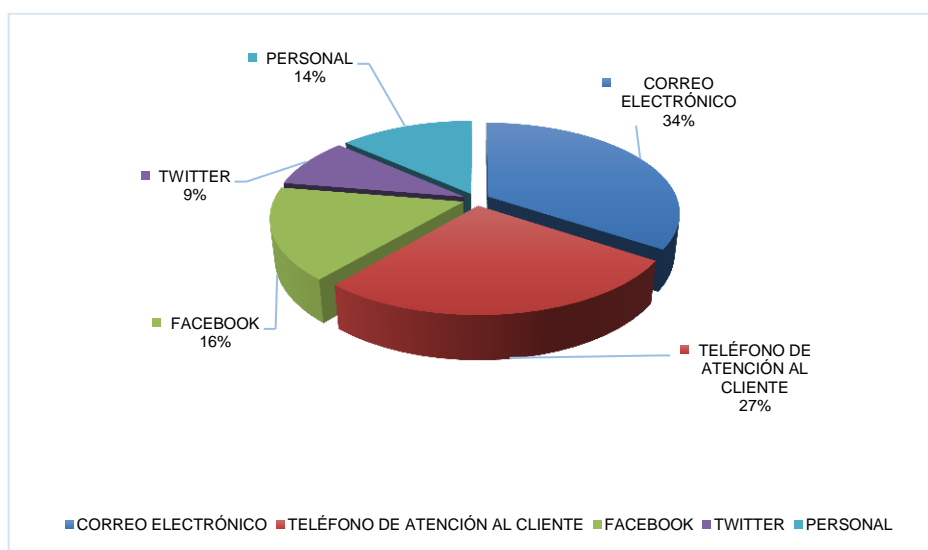
Tabla 6. Preferencia para contactarse con la empresa.

CONTACTARSE CON LA EMPRESA	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
CORREO ELECTRÓNICO	46	34%
TELÉFONO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	36	27%
FACEBOOK	22	16%
TWITTER	12	9%
PERSONAL	18	13%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 11. Preferencia para contactarse con la empresa.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 11, se revela que los compradores prefieren contactarse con la empresa por medio del correo electrónico o por algún teléfono de atención al cliente que se ponga a su disposición.

6. ¿Cuándo usted ha solicitado algún tipo de servicio inmediato, le han brindado una solución oportuna y rápida?

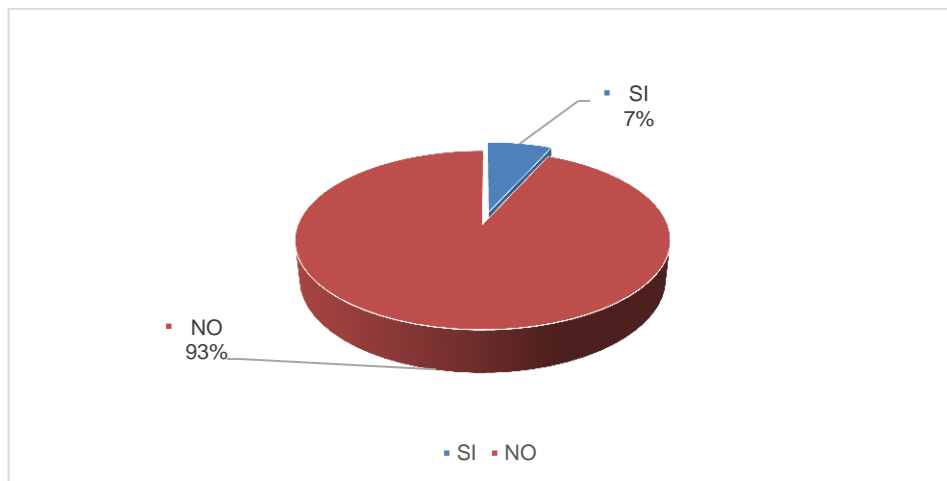
Tabla 7. Requerimiento de servicio inmediato.

SERVICIO INMEDIATO	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	9	7%
NO	125	93%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 12. Requerimiento de servicio inmediato.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 12, es evidente que las personas quienes han solicitado un servicio inmediato, no han sido atendidas con celeridad.

7. ¿Considera usted que los colaboradores del proyecto Villa Club brindan un buen servicio al cliente?

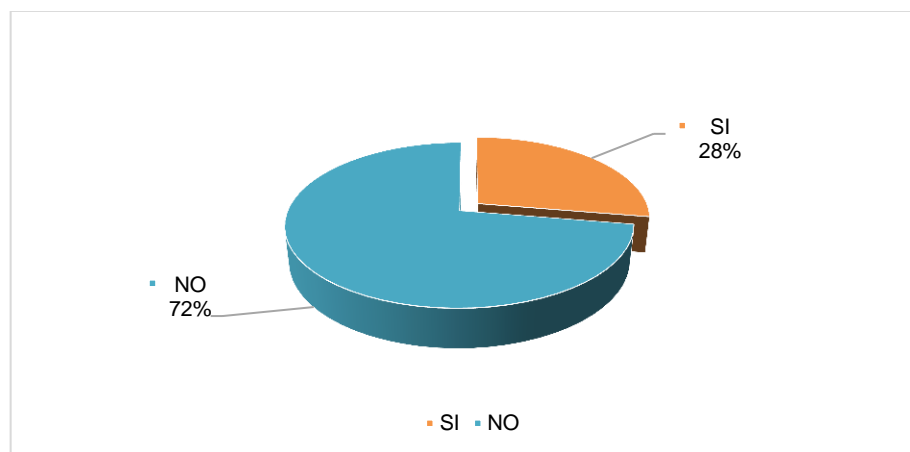
Tabla 8. Servicio brindado por los colaboradores del proyecto.

SERVICIO DE LOS COLABORADORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	37	28%
NO	97	72%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 13. Servicio brindado por los colaboradores del proyecto.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 13, se muestra que el servicio brindado por los colaboradores del proyecto Villa Club no es considerado del todo bueno.

8. Generalmente, ¿Cuáles han sido los inconvenientes que se les han presentado en la vivienda adquirida del Proyecto Villa Club?

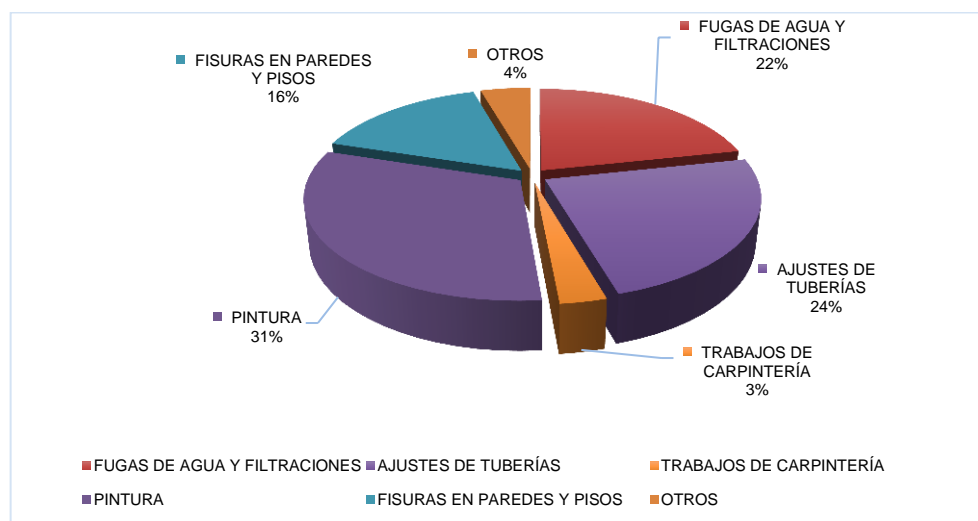
Tabla 9. Inconvenientes al adquirir las viviendas.

INCONVENIENTES EN VILLA CLUB	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
FUGAS DE AGUA Y FILTRACIONES	29	22%
AJUSTES DE TUBERÍAS	32	24%
TRABAJOS DE CARPINTERÍA	4	3%
PINTURA	42	31%
FISURAS EN PAREDES Y PISOS	21	16%
OTROS	6	4%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 14. Inconvenientes al adquirir las viviendas.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 14, se descubre que los principales inconvenientes presentados en las viviendas del proyecto Villa Club son la pintura, ajustes de tuberías y fugas de agua y filtraciones de estas.

9. ¿A quiénes comunican las minucias de los requerimientos por daños en su vivienda?

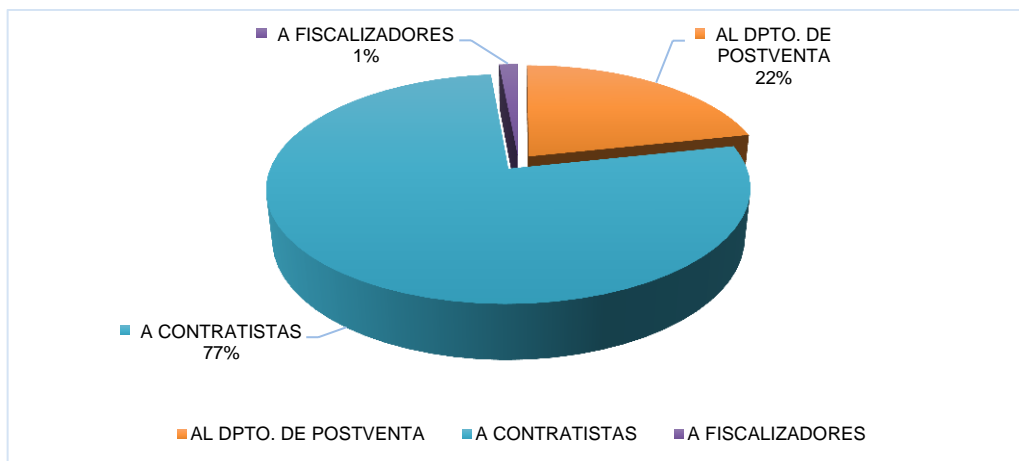
Tabla 10. Comunicación por daños en la vivienda

COMUNICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
AL DPTO. DE POSTVENTA	29	22%
A CONTRATISTAS	103	77%
A FISCALIZADORES	2	1%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 15. Comunicación por daños en la vivienda.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 16, se presenta que los residentes del proyecto Villa Club en su mayoría comunican a los contratistas sobre los daños que han encontrado en su vivienda y un 22% lo hace con el departamento de post venta.

10. ¿Considera usted que el departamento de Post-venta del Proyecto Villa Club le brinda un seguimiento a los requerimientos por daños de su vivienda?

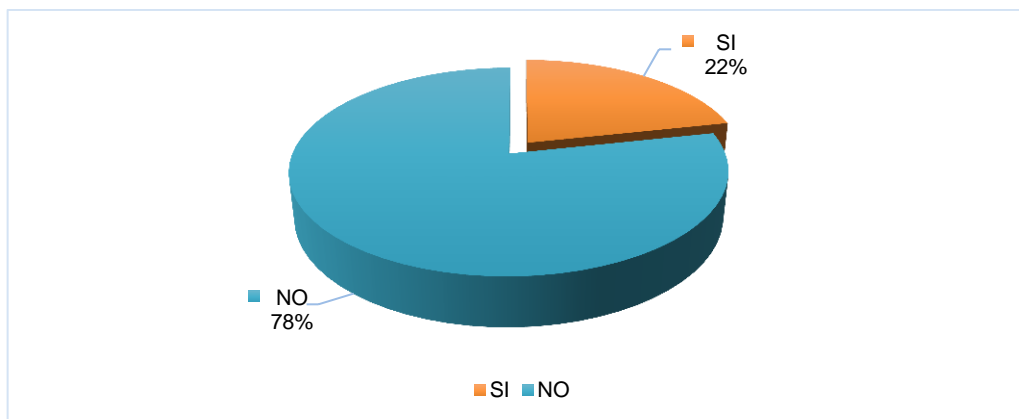
Tabla 11. Seguimiento de requerimientos por el departamento de post – venta.

SEGUIMIENTO DE REQUERIMIENTOS	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	29	22%
NO	105	78%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 16. Seguimiento de requerimientos por el departamento de postventa.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 17, se evidencia que los residentes de las viviendas consideran que el departamento de post-venta no realiza un seguimiento sobre las reparaciones presentadas en las villas.

11. ¿Usted cree que debería haber un cambio con respecto al servicio de post venta que ofrece el Proyecto Villa Club?

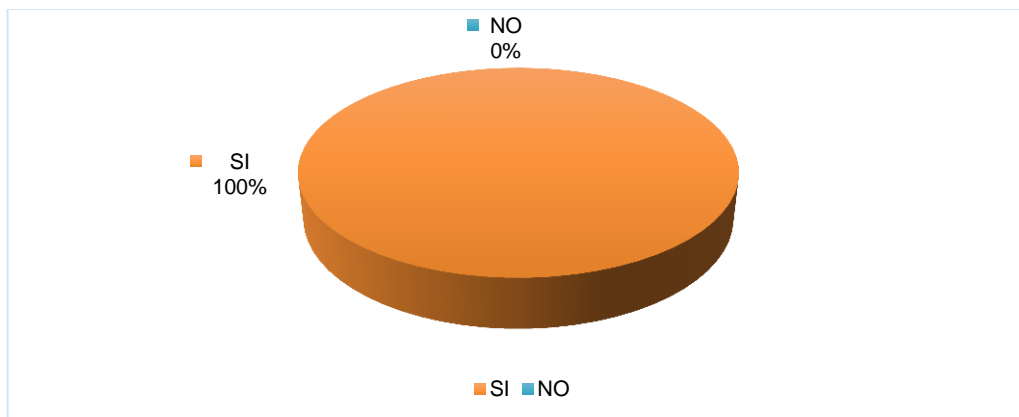
Tabla 12. Debería cambiar el servicio del Departamento de Post – venta.

CAMBIO DE SERVICIO DE POSTVENTA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	134	100%
NO	0	0%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 17. Debería cambiar el servicio del Departamento de Post – venta.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 18, se evidencia que los residentes de las viviendas consideran necesario e indispensable que se realice un cambio en el servicio que ofrece el departamento de Post – venta del proyecto Villa Club.

12. ¿De los siguientes ítems que cambio sugeriría para el departamento de post venta del proyecto Villa Club?

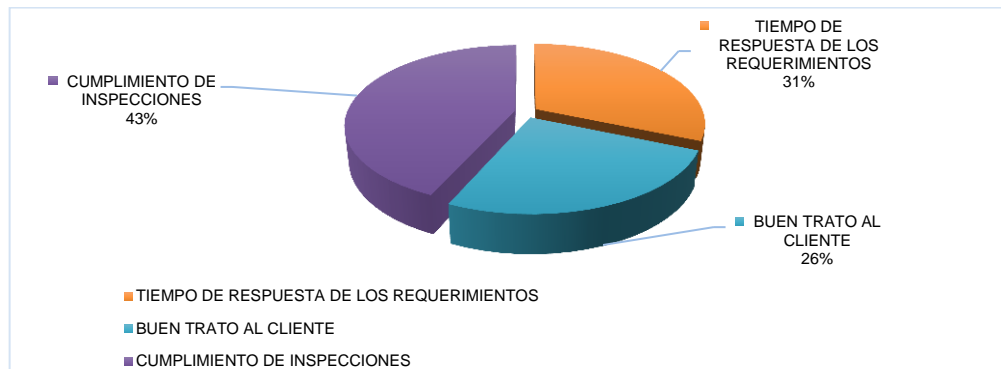
Tabla 13. Cambios sugeridos para el departamento de Postventa.

COMUNICACIÓN DE REQUERIMIENTOS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
TIEMPO DE RESPUESTA DE LOS REQUERIMIENTOS	42	31%
BUEN TRATO AL CLIENTE	34	25%
CUMPLIMIENTO DE INSPECCIONES	58	43%
Total	134	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 18. Cambios sugeridos para el departamento de Postventa.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 19, se muestra que los residente de las viviendas del proyecto Villa Club sugieren que el Dpto. De Postventa cumplan con las inspecciones a las residencias y agilice la respuesta a los requerimientos que puedan surgir por parte de los compradores.

- Encuestas a los trabajadores:

1. ¿Considera usted que en el proyecto Villa Club están aplicando un programa integral de servicio al cliente dentro del dpto. de Postventa?

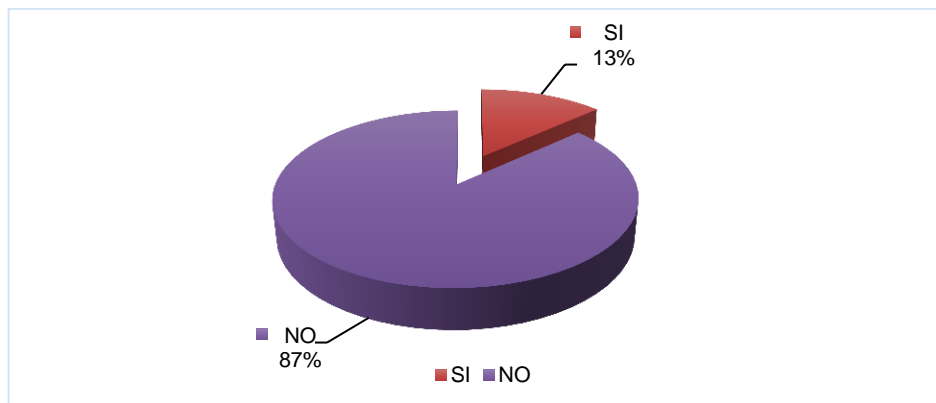
Tabla 14. Consideración de aplicación del Programa Integral de Servicio al Cliente

OPINIÓN	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	2	13%
NO	13	87%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 19. Consideración de aplicación del Programa Integral de Servicio al Cliente.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 20, se muestra que los trabajadores del proyecto Villa Club consideran que el servicio al cliente que ofrece este proyecto no es óptimo.

2. ¿Cree usted que un programa integral de servicio al cliente en el proyecto Villa Club debería ser un factor predominante de competitividad?

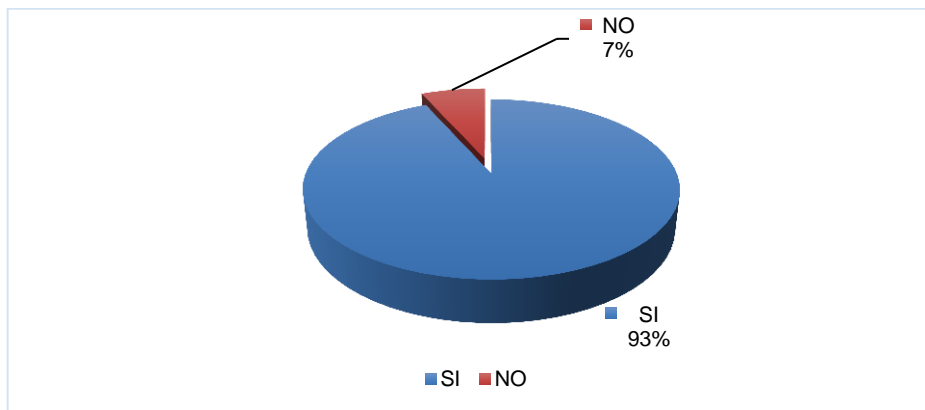
Tabla 15. Consideración sobre el programa de servicio al cliente.

OPINIÓN	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	14	93%
NO	1	7%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 20. Consideración sobre el programa de servicio al cliente.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 21, se evidencia que los trabajadores consideran que el programa de servicio al cliente aplicado por el proyecto Villa Club es de vital importancia para demostrar competitividad a los compradores de las viviendas.

3. En su opinión ¿Cuál es el significado de tener un programa de servicio al cliente en el proyecto Villa Club?

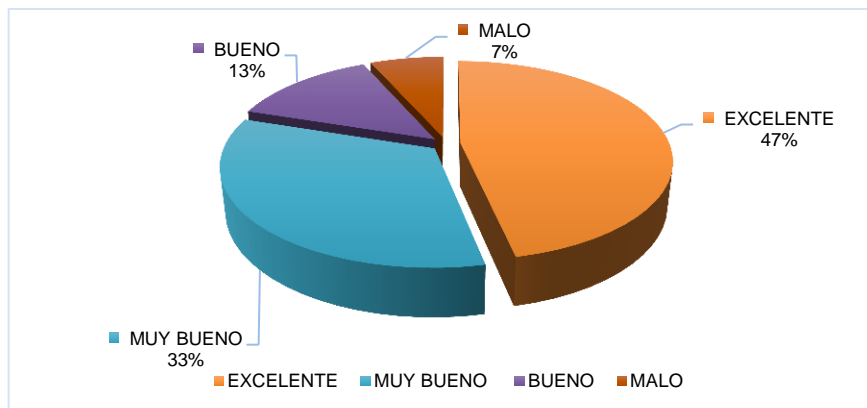
Tabla 16. Significado de tener un programa de servicio al cliente

SIGNIFICADO	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
EXCELENTE	7	47%
MUY BUENO	5	33%
BUENO	2	13%
MALO	1	7%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 21. Significado de tener un programa de servicio al cliente.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 22, se evidencia que los trabajadores consideran que tener un programa de servicio al cliente es indispensable y beneficioso para el proyecto en cuestión.

4. ¿Con qué periodicidad recibe usted capacitación en programa integral de servicio al cliente por parte del proyecto Villa Club?

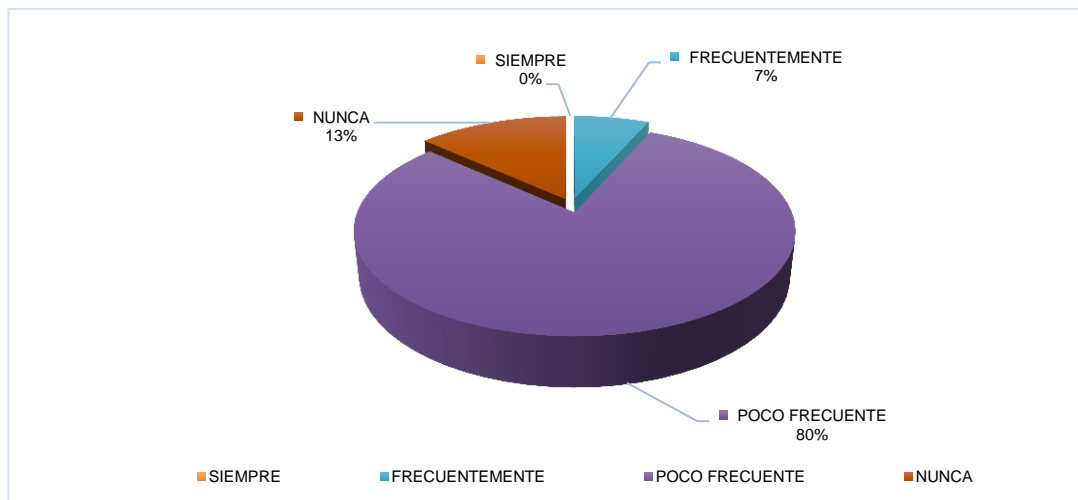
Tabla 17. Frecuencia de capacitaciones

FRECUENCIA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	1	7%
POCO FRECUENTE	12	80%
NUNCA	2	13%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 22. Frecuencia de capacitaciones. Encuestas.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 23, los trabajadores demuestran que han recibido pocas capacitaciones por parte del proyecto Villa Club en materia de atención al cliente.

5. ¿Considera usted que los directivos del proyecto Villa Club promueven un programa de servicio al cliente?

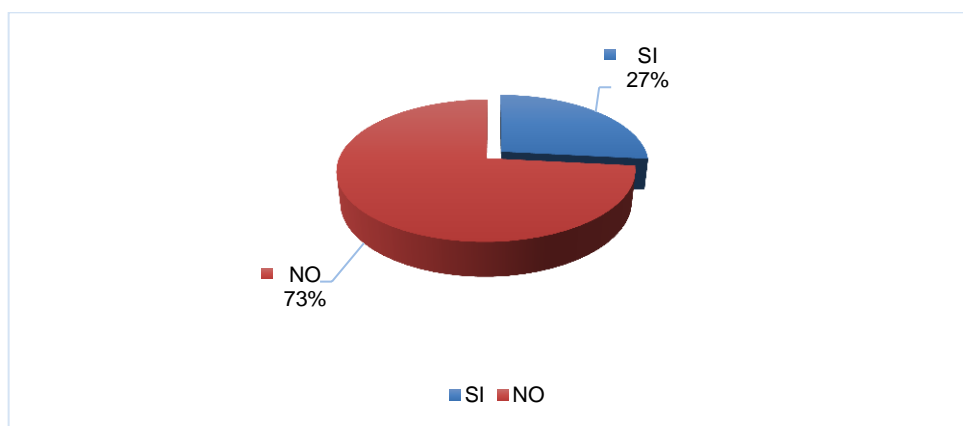
Tabla 18. Promoción del programa de servicio al cliente por parte de los directivos.

OPINIÓN	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	4	27%
NO	11	73%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 23. Promoción del programa de servicio al cliente por parte de los directivos.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 24, los trabajadores demuestran que han recibido pocas capacitaciones por parte del proyecto Villa Club en materia de atención al cliente.

6. ¿Desde su punto de vista los clientes valoran las iniciativas de programas de servicio al cliente?

Tabla 19. Valoración de los clientes del programa de servicio al cliente

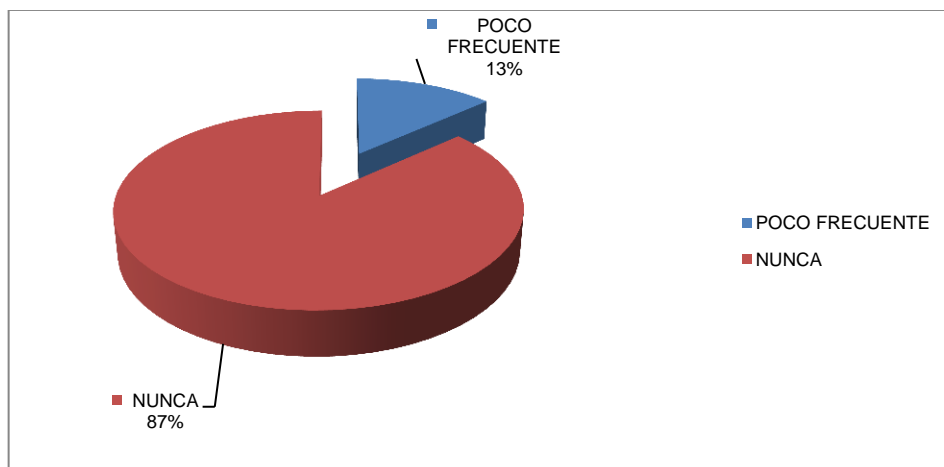
VALORACIÓN DE LOS CLIENTES	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SIEMPRE	0	0%
FRECUENTEMENTE	0	0%
POCO FRECUENTE	2	13%
NUNCA	13	87%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 24. Valoración de los clientes del programa de servicio al cliente.

Encuestas.



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 25, los trabajadores evidencian que los clientes no apoyan las iniciativas por parte del proyecto Villa Club sobre programas integrales de atención al cliente.

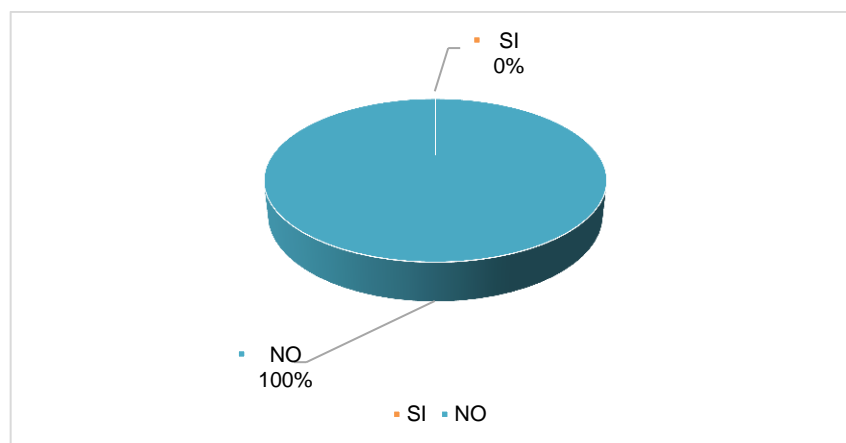
7. ¿En el proyecto Villa Club existe una cultura organizacional del servicio al cliente?

Tabla 20. Cultura Organizacional del Proyecto Villa Club

CULTURA ORGANIZACIONAL	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluta	Relativa
SI	0	0%
NO	15	100%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Figura 25. Cultura Organizacional del Proyecto Villa club



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 26, los trabajadores evidencian que por parte del proyecto Villa Club no existe una cultura organizacional de servicio al cliente.

8. ¿Cómo considera usted una actitud hacia el servicio al cliente de los empleados y colaboradores de la empresa?

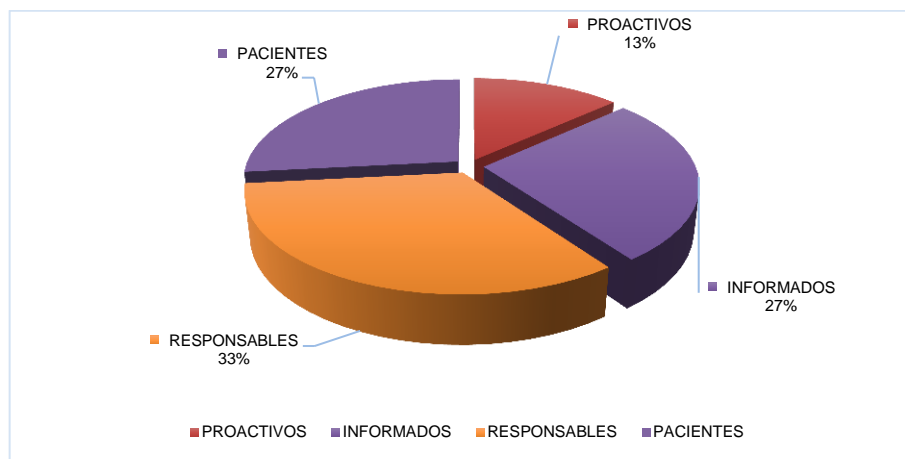
Tabla 21. Atención – Servicio al cliente

ATENCIÓN/SERVICIO AL CLIENTE	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
PROACTIVOS	2	13%
INFORMADOS	4	27%
RESPONSABLES	5	33%
PACIENTES	4	27%
Total	15	100%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Figura 26. Atención – Servicio al cliente



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Las autoras

Según la figura 27, los trabajadores consideran que la actitud respecto al servicio al cliente por parte de los empleados y colaboradores de la empresa es ser paciente y responsable.

Con el resultado de las encuestas realizadas a los clientes como a los trabajadores del proyecto habitacional Villa Club se pudo llegar a la conclusión que los clientes no se encuentran satisfechos con el estado de la vivienda, ya que presentan problemas como filtraciones y fugas, además del que se encuentran inconformes servicio que reciben, ya que este no es ágil. Por otra parte los clientes afirman no conocer un manual de mantenimiento de la vivienda y hacen llegar sus quejas a los contratistas, lo que representa un gran problema para el desarrollo de las respectivas mejoras o rectificaciones que se deban tomar.

Cabe mencionar que los clientes consideran que se debería realizar mejoras y realizar cambios en los procesos post-ventas, realizando seguimiento de los problemas, dando solución a los mismos y cumpliendo con el seguimiento de las reparaciones o arreglos.

Con lo que respecta al resultado de las encuestas realizada a los colaboradores del departamento, estos indican que no existe un servicio integrado hacia el servicio al cliente, para atender las solicitudes de los clientes y es necesario la aplicación de uno. Indicaron también la poca capacitación que ellos reciben en esta área.

CAPÍTULO IV

4 Reingeniería del departamento de post – venta

4.1 Título de la propuesta

Reingeniería de proceso del departamento post-venta del proyecto “Villa Club” del Cantón Daule km. 12 av. León Febres Cordero año 2016.

4.2 Objetivo general de la propuesta

Elaborar una reingeniería de proceso del departamento post – venta del proyecto “Villa Club” a fin de mejorar el desempeño de dicho departamento.

4.3 Objetivos específicos de la propuesta

- Realizar un análisis de la situación actual del proyecto Villa Club.
- Identificar aquello que no agregan valor dentro de los proceso, a fin de realizar cambios.
- Especificar los cambios que se realizará a los procesos del departamento post venta.
- Desarrollo de un manual de excelencia en atención del servicio al cliente en el departamento de post –venta.

4.4 Hipótesis de la propuesta

Con la reingeniería de proceso del departamento de post – venta del proyecto Villa Club, se logrará aumentar la satisfacción de los clientes de la urbanización.

4.4.1 Variable Independiente

- La reingeniería de procesos del departamento post venta del proyecto Villa Club.

4.4.2 Variable dependiente

- Mejorará el desempeño del departamento.

4.5 Desarrollo de la propuesta

Michael Hammer es considerado el padre de la reingeniería. Según Cuatrecasas, (2012, pág. 601), existen cuatro aspectos fundamentales para llevar a cabo la reingeniería de procesos, los mismos que serán usados para el desarrollo de la propuesta del proyecto Villa Club.

- **Revisión total:** Aquí se explica todo lo referente a los procesos actuales de “Villa Club”, siendo estos los del departamento post – venta.
- **Rediseño profundo:** Aquí habría que explicar cuáles de los procesos que la empresa realiza, agregan valor y qué tipos de cambios se harían a manera de análisis.
- **Mejoras espectaculares:** Aquí se establecerán cuáles son los cambios y cómo quedarían especificados dentro de los procesos con su debida explicación. Es decir el diseño de los procesos en forma de flujo.
- **El Proceso y su implantación:** Se especificarán quiénes intervienen en cada proceso, los departamentos, funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores que intervengan. Incluye un explicación de los beneficios para

los clientes, cuáles serían las ventajas del cambio y medidas para reducir la resistencia del talento humano.

4.5.1 Revisión Total

Villa Club es un proyecto empresarial, considerado el pionero en la construcción de viviendas y urbanizaciones masivas en el país. Este proyecto pertenece al Grupo A&B, siendo el mayor proveedor de soluciones habitacionales a nivel nacional. Sus construcciones se encuentran certificadas bajo las Normas ISO 9001 – 2008 y 14001 – 2004. Actualmente buscan la certificación "Seguridad de la información". Su compromiso también es con sus colaboradores, siendo reconocida en año 2012 por el IESS como la empresa con mayor índice de puntualidad en los aportes patronales, lo cual hace que el personal que labora en la entidad se sienta comprometido a dar el mejor de sus esfuerzos para lograr los objetivos corporativos. A través de los años, la marca Villa Club ha logrado ser reconocida como un sinónimo de calidad y cumplimiento para sus clientes. El nombre nace debido a que es uno de los primeros proyectos habitacionales con un club privado, naciendo Villa Club que hacía referencia a un sitio campestre.

Figura 27. Logo Villa Club, Villa Club.



Fuente: Villa Club

El proyecto “Villa Club” cuenta con las siguientes urbanizaciones, mismas que fueron construidas en orden alfabético:

- Aura.
- Boreal
- Cosmos
- Doral
- Estelar
- Floral
- Galaxia
- Hermés
- Iris
- Júpiter
- Kryptón
- Luna
- Magna
- Natura
- Omega

Figura 28. Mapa de Urbanizaciones proyecto “Villa Club



Fuente: (Villa Club, 2016)

4.5.1.1 Política de Calidad del Proyecto Villa Club.

Las políticas de calidad que aplica Villa Club se enfocan en satisfacer las aspiraciones habitacionales del público mediante el mejoramiento continuo del talento humano, de los procesos departamentales y de la tecnología, cumpliendo con los requisitos de su Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Ambiente, además de las regulaciones aplicables al sector y el compromiso con el medio ambiente y evitar la contaminación causada por la ejecución de sus proyectos.

4.5.1.2 Visión del proyecto Villa Club

Su visión está enfocada en tres aspectos:

- Ser la primera opción en la mente de los clientes.
- Ser una organización eficaz en el desarrollo de ciudades para vivir.

- Consolidar una comunidad de ciudadanos, viviendo e interactuando en los proyectos desarrollados.

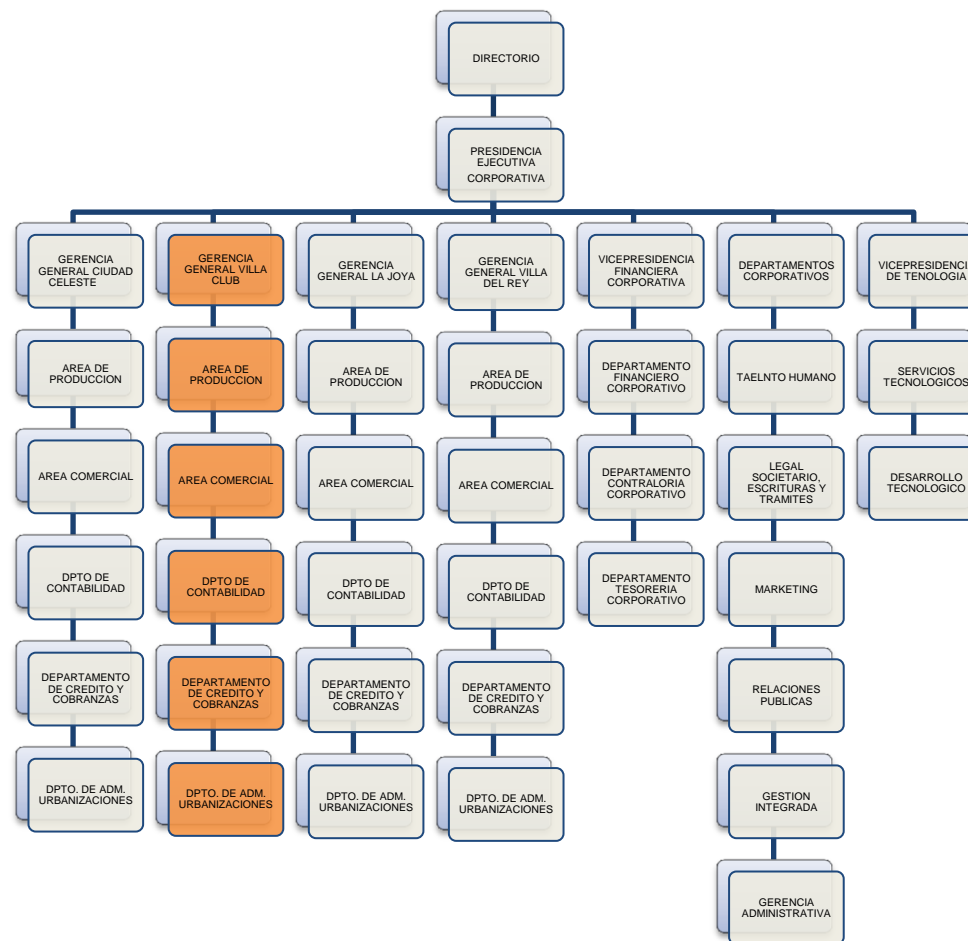
4.5.1.3 Misión del proyecto Villa Club

Se centra en la búsqueda de logros financieros superiores a nivel regional, ofreciendo vivienda de clase media dentro de urbanizaciones cerradas en ciudades satélites, a precios justos, amplia gama de opciones y entrega en plazos acordados, gracias a un equipo comprometido y a procesos eficientes.

4.5.1.4 Organigrama y funciones

El grupo A&B ha dividido su organigrama de acuerdo a sus proyectos habitacionales, asignando una gerencia y áreas de acuerdo a estos. Además de la gerencia por cada proyecto, se incluyen departamentos corporativos y vicepresidencias financiera y de tecnología.

Figura 29. Organigrama



Fuente: Villa Club

Elaborado por: Las autoras

- **Área de producción:** Se encuentra dividida en los departamentos de presupuestos, la fiscalización de las obras, la dirección, la planificación y el proceso post venta, la misión de estos es diseñar en forma creativa las ciudades para vivir y su desarrollo eficiente. Su visión es asegurar que los precios sean competitivos y rentables, responder a los plazos acordados y en proponer ideas innovadoras de proyectos que cumplan con los parámetros de calidad establecidos.
- **Área comercial:** Se enfoca en los procesos de ventas y marketing, siendo la encargada de proveer al público meta los proyectos desarrollados persiguiendo la venta. Su visión es lograr el liderazgo inmobiliario, siendo un departamento proactivo en busca de ampliar su reconocimiento por parte de los clientes. La clave del departamento es cerrar las ventas persiguiendo la máxima satisfacción de los clientes.
- **Departamentos financieros y administrativos:** Se encargan de la contraloría, la contabilidad, tesorería, créditos y cobranzas, sub gerencia financiera, gerencia administrativa. La misión de estas áreas son las de obtener administrar los recursos económicos del proyecto considerando la situación actual del mismo y posibles escenarios futuros. La clave de estas áreas es obtener recursos y presentar la información de forma eficiente necesaria proporcionada por los colaboradores, de igual forma debe garantizar que los proyectos en cuestión estén debidamente financiados.

4.5.1.5 Procesos del área de producción

4.5.1.5.1 Fiscalización

Este departamento se encarga de todo el proceso de aprobación de las construcciones y de garantizar que la construcción de las mismas se haga en el plazo previsto tanto en obra gruesa como en el equipamiento.

- Obra Gruesa: Se construye la estructura de la obra.
- Equipamiento: Se dan los acabados correspondientes.

Dentro de este proceso participan cuatro personas:

- Jefe de fiscalización: controla el avance de la construcción de la obra gruesa, en caso de incumplimientos informa al gerente del proyecto.
- El fiscalizador: diariamente revisa el proceso de la obra y otorga una calificación a los contratistas por su desempeño, misma que se revisa mensualmente y es informada al jefe de fiscalización o gerente de proyectos.
- El contratista: Cumple con las especificaciones de la construcción entregada por el jefe de fiscalización tanto en planos, técnicas y plazos.
- El residente de obra: Es el nexo entre el contratista y el fiscalizador, este revisa con los maestros de la obra el cumplimiento de los rubros respectivos previo a la revisión diaria del fiscalizador, esto facilita el trabajo del mismo.

4.5.1.5.2 Equipamiento

Una vez culminada la obra gruesa, el departamento de fiscalización junto al de equipamiento revisan si la obra cumple con los debidos requisitos para ser equipadas en las condiciones más óptimas posibles. En caso de que existan observaciones de obra gruesa estas serán informadas al departamento de fiscalización para que procedan con las correcciones en un plazo de quince días hábiles, se procede a al equipamiento de la villa.

Una vez realizado el trabajo del equipamiento, este es revisado por el fiscalizador de equipamiento y un representante del área comercial para procede a la venta o entrega de dicha vivienda.

4.5.1.5.3 Post Venta.

Es el encargado de realizar todo tipo de reparaciones que solicite el cliente posterior a la venta, todo tipo de trabajo que esté relacionado al departamento post venta debe ser coordinado con el fiscalizador del departamento, de igual forma el tiempo para la ejecución de los trabajos será acorde a los requerimientos y a la disponibilidad del cliente, esto debido a que deben ser realizados en presencia del propietario o representante.

El fiscalizador desarrollará un cronograma para realizar las reparaciones teniendo en cuenta que la garantía que se maneja es de seis meses una vez entregada la vivienda. Este comprende arreglos al inmueble por daños producidos a causa del proceso constructivo y que no hayan sido objeto de alteración por parte del propietario. Esta garantía se ajusta a las siguientes reparaciones:

- Arreglos inmediatos, tales como, fuga de agua, filtraciones, ajustes de tuberías, instalación de piezas sanitarias, en las instalaciones de agua potable y servidas, puerta y en trabajos de carpintería por fallas de chapas y bisagras.
- Arreglos a mediano plazo.- Fisuras provocadas por asentamiento, fraguado de hormigón, están serán corregidas de acuerdo a su origen y pintadas en el área de resane.

El proceso involucra:

- El propietario se comunica con el departamento para informar su necesidad.
- El tiempo de respuesta de coordinación debe ser dentro de 48 horas una vez hecho el requerimiento.
- Se coordina una visita para revisar el requerimiento.

- En caso que dicha necesidad cubra con la garantía, se coordinará una fecha de reparación considerando la disponibilidad de las partes.
- El solicitante firma el reporte del servicio
- Terminado el trabajo, el solicitante firma un nuevo reporte que indique su conformidad con el trabajo.
- El fiscalizador actualiza la base de datos del servicio a fin de cerrar el caso.
- Al final de cada mes se analizan los requerimientos solucionados a fin de medir la incidencia.
- Se presenta un informe al departamento de fiscalización y equipamiento para informar las novedades que tienen mayor incidencia.

4.5.2 Rediseño Profundo

4.5.2.1 Departamento de Fiscalización

El Departamento de Fiscalización es el que más agrega valor a los procesos de ingeniería de la Urbanización Villa Club, a pesar de esto, las personas involucradas en este departamento no están realizando de manera óptima sus labores, pues estos son los encargados de supervisar y aprobar las construcciones verificando que todos los requerimientos de la vivienda se han cumplido en el proceso de construcción. Los procesos de este departamento se encuentran bien estructurados, pero las personas no están comprometidas con el proyecto.

Para mejorar esta deficiencia en el trabajo todas las personas involucradas en el proceso deberán redactar un informe al jefe de fiscalización siendo directamente responsables de que al momento de vender la vivienda esta posea algún desperfecto. Por lo general, este departamento se concentra en que las obras estén realizadas en el plazo estipulado y poder venderlas cuando se requiera, por lo cual su trabajo se orienta a que el proyecto reciba las ganancias prontamente sin dedicarse a satisfacer las necesidades de los clientes por completo, por ende el

cliente no recibe un producto de calidad y esto destruye la imagen del proyecto de urbanización provocando no atraer más clientela.

4.5.2.2 Departamento de Equipamiento

El departamento de Equipamiento es el encargado de realizar los acabados correspondientes después de terminada la obra gruesa. Después de finalizada esta, el departamento de fiscalización junto con este departamento son los que supervisan si los requisitos de la vivienda en cuanto a los planos de esta, por ello es indispensable que en esta inspección el contratista de la obra esté presente debido que esta persona es la encargada de este requerimiento durante la obra gruesa. En caso de no cumplir con las especificaciones, el jefe de fiscalización deberá emitir un informe en el cual se encuentren que requerimientos no se han cumplido y el compromiso del contratista en solucionar este problema lo más pronto posible antes de proceder con el equipamiento del mismo dentro de quince días hábiles esto ayudará a garantizar que los procesos de construcción al finalizar la obra son óptimos y garantizados.

Después de realizar el trabajo de equipamiento, estos trabajos son revisados por el fiscalizador del departamento y por un representante del área comercial, pero esto no asegura que las obras estén bien realizadas pues estas personas buscan vender de forma rápida el inmueble, por ello, en esta inspección se debe incluir la presencia del fiscalizador del departamento de post venta para que este conozca en que instancias han sido entregadas las viviendas y si existe algún tipo de observación, el fiscalizador debe cerciorarse que los problemas deban ser corregidos.

4.5.2.3 Departamento de Post Venta.

Los procesos del departamento de Post Venta no se encuentran bien estructurados, por ello, para supervisar mejor que los arreglos se realicen a satisfacción del

cliente, el fiscalizador del departamento de post venta debe controlar la entrega de las viviendas al fiscalizador de equipamiento, para constatar de qué forma han sido entregadas las viviendas al cliente.

De esta forma, el departamento de post venta se asegurará que los trabajos realizados están de acuerdo a los solicitados por el gerente del proyecto. En caso de que la vivienda presente un desperfecto en el plazo de seis meses que es la garantía de la vivienda en cuanto a accesorios, o un año en construcción el departamento de post venta se encargara de las reparaciones dependiendo del problema reportado, los mismos no deberán exceder de los 90 días, cabe mencionar que todas las reparaciones se realizarán en presencia del propietario del inmueble o de algún representante que deje éste.

El fiscalizador del departamento de post-venta se encargará de realizar un cronograma acorde a las nuevas fechas límites establecidas y de acuerdo a la clasificación de riesgo del problema que presente la vivienda y será publicado en un portal web de atención al cliente, para que este pueda verificar y constatar que sus reparaciones están siendo procesadas y conocer en qué momento deberá esperar a los técnicos. El proceso que sigue el departamento de post venta, debe ser más ágil, por lo cual se pondrá a disposición una persona encargada que maneje las respuestas a los clientes lo más pronto posible, al final del día, esta persona realizará un informe sobre cuáles son los clientes que se han contactado con el departamento. Luego este informe será revisado por el fiscalizador de post-venta y nombrará a un técnico que realice una inspección sobre el inmueble para constatar que los desperfectos son cubiertos por la garantía, estas inspecciones serán realizadas dentro de los siguientes tres días hábiles.

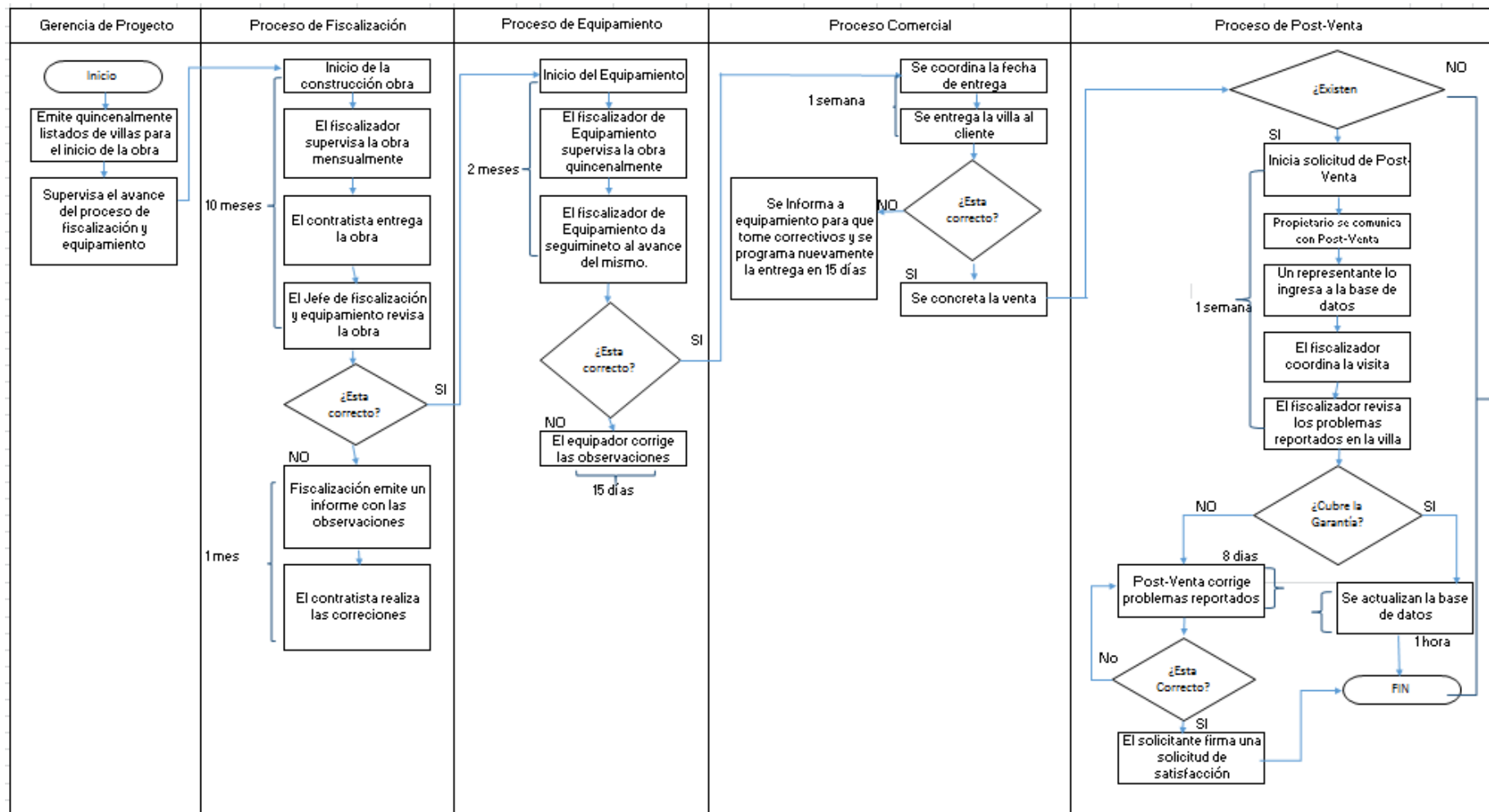
Luego se coordinará en qué fecha se realizarán las reparaciones y este será el apoyo para realizar el cronograma, después de esto el técnico que realizó la inspección coordinará con el fiscalizador y el contratista sobre qué materiales son necesarios para realizar las reparaciones. Después de realizar el trabajo, el cliente

firma el reporte de satisfacción del trabajo, afirmando estar de acuerdo con la obra realizada, después de esto, el portal web es actualizado subiendo el informe de satisfacción para posicionar al departamento como responsable y eficiente. Cada mes se debe realizar un análisis de los trabajos realizados para evaluar la eficiencia del departamento y mejorarlo continuamente.

4.5.3 Mejoras espectaculares

Como se mencionó al inicio de la propuesta, aquí se presentan cómo quedarán los procesos una vez realizado el rediseño con su debida explicación. Es decir el diseño de los procesos en forma de flujo.

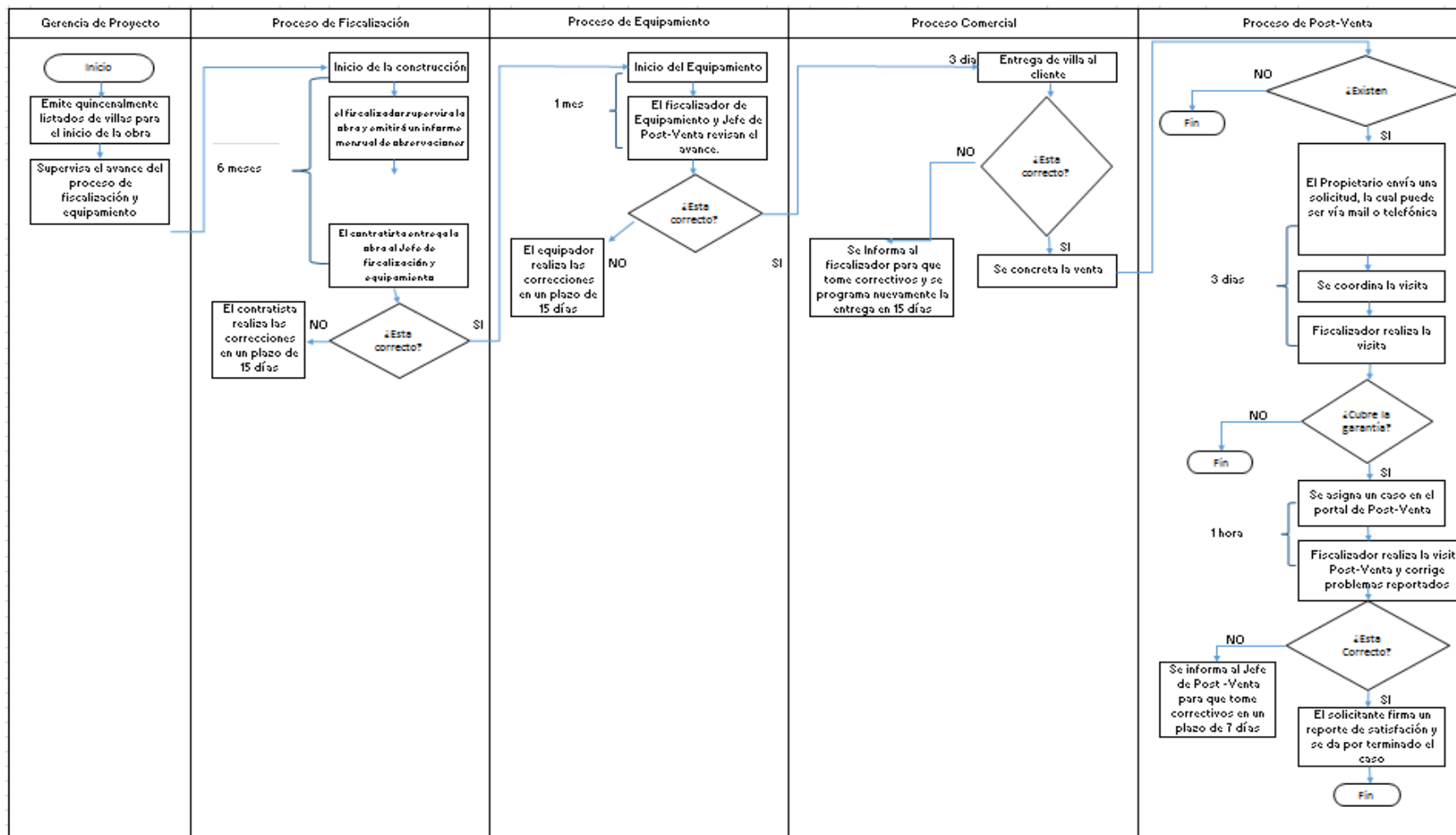
Figura 30. Flujo los Procesos actuales



Fuente: Villa Club

Elaborado por: Las autoras

Figura 31. Flujo los Procesos mejorados



Fuente: Villa Club

Elaborado por: Las autoras

4.5.4 El Proceso y su implantación

A continuación se presentan las personas que intervienen en el proceso, el departamento a que pertenece, las funciones que desempeñan y las responsabilidades de cada uno.

- **Fiscalizador**

Departamento: Fiscalización

Funciones: Supervisar obras, realizar informes de estado de obras, contratos con contratistas, revisión de daños en viviendas, coordinar reparación de daños, solucionar quejas de clientes, revisión de obras terminadas, revisión de equipamiento de viviendas, controlar tiempo de trabajos para la finalización de la obra, seleccionar técnicos para la revisión de problemas, actualizar información sobre los procesos realizados.

Responsabilidades: Controlar entrega de viviendas a clientes, receptar quejas de clientes, informar a contratistas sobre quejas o fallas en las obras, supervisar reparaciones, informar a clientes de realización de reparaciones, brindarle a los clientes la seguridad y confianza para la solución de sus problemas, registrar las actividades que se realizaron para la satisfacer las solicitudes de los clientes.

- **Supervisor de Obra**

Departamento: Fiscalización

Funciones: Inspeccionar área de daños, realizar informe sobre daños, informar de forma inmediata a fiscalizador sobre los daños, realizar inspección de preparación de daños, realizar informe de viviendas inspeccionadas con el tiempo de entrega de reparaciones.

Responsabilidades: realizar informes con información veraz y de manera inmediata, entrega de informes a fiscalizador, trasladarse de forma inmediata a la vivienda que presenta daños, comunicar el efectivo trabajo del contratista al momento de realizar las reparaciones, dar idea para la solución de los problemas.

- **Contratista**

Departamento: Independiente

Funciones: Elaboración de planos, elaboración de presupuesto, contratación de personal necesario para la obra, realizar informe de obras terminadas y en tiempo en el que fueron entregadas.

Responsabilidades: Entregar la obra en tiempo determinado, realizar un trabajo de calidad, solucionar de forma inmediata la solicitud del fiscalizador, entrega de reparaciones en el menor tiempo posible, control de materiales de construcción, optimización de material y mano de obra, cumplir con las normas de seguridad y de riesgos laborales

Los cambios realizados para la mejora en el proceso de post venta de las viviendas de la empresa “Villa Club” beneficiarán a los clientes ya que esto les brindará la garantía de la entrega de una obra en excelentes condiciones y la posibilidad de emitir sus quejas u observaciones con la seguridad que serán escuchadas.

Es importante mencionar que con la simplificación de los procesos se optimizará el tiempo de entrega de obras y de reparaciones si este fuera el caso, brindándole al cliente una atención de forma rápida y efectiva, además de darle la seguridad de que se solucionarán su problemas en un tiempo determinado.

4.6 Desarrollo de un manual de excelencia en atención del servicio clientes post –venta residencial.

Para comenzar a desarrollar el manual de excelencia en atención del servicio al cliente, es indispensable que se inicie con una breve explicación de lo que es el servicio al cliente, las bases sobre las cuales se va a plantear el manual, etc.

4.6.1 Introducción

4.6.1.1 El servicio al cliente.

Como premisa a este punto es necesario recordar que en la actualidad, el cliente desea exigir más calidad en cuanto a los bienes y servicios que consume, basado en que está pagando por aquello. Es por esto que la empresa deberá estar preparada para brindar una respuesta eficaz, de calidad, manteniendo una actitud de servicio y atención de acuerdo a las expectativas que tienen los clientes.

Se puede decir entonces que el servicio es un parámetro por medio del cual los clientes pueden medir el compromiso que tiene la entidad con sus consumidores. El brindar un servicio implica también conocer al cliente, comprender sus necesidades y así mismo actuar sobre dichas necesidades. Cuando se habla de calidad en el servicio, se puede indicar también que éste es uno de los factores que hacen que las empresas se destaquen por encima de la competencia.

El compromiso del personal tiene un papel importante en la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora en relación a las actividades cotidianas, con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente y además que se mantengan las relaciones comerciales. El objetivo de promover el compromiso corporativo es la optimización de la relación que existe entre los clientes internos que pueden ser colaboradores o empleados de la empresa y los clientes externos que son quienes pagan por los bienes o servicios.

- El servicio interno y externo:

Cuando se habla de servicio, se puede entender en distintos contextos como por ejemplo: ayuda, facilitación, consejo, resolución de conflictos o problemas, ofrecer beneficios y satisfacción. Si se combinan todos estos componentes se puede mencionar que el servicio se enfoca directamente a los clientes, por lo tanto *"el servicio es identificar, responder y satisfacer de manera eficaz las necesidades patentes y encubiertas de los clientes"*.

Las características del servicio son las siguientes:

- Es producido y consumido en un momento determinado.
- Se da en donde se encuentra el cliente.
- No puede mostrarse de forma anticipada.
- Los clientes valoran los servicios según la experiencia de la compañía.
- Una vez que se brinda el servicio de forma inadecuada, es imposible repetirlo para hacerlo mejor.
- Produce una interacción entre los clientes y los proveedores.
- Los servicios no pueden tocarse, sólo pueden percibirse o sentirse.
- Las expectativas que tienen los clientes influye directamente en su satisfacción.
- Cuando intervienen muchas personas en la ejecución del servicio, directamente tiende a repercutir en la satisfacción del cliente.

Cualquier tipo de servicio se lo puede segregar en dos partes:

- Las tareas:

Son las funciones que cada uno de los puestos de trabajo tienen y que desempeñan los colaboradores, si se desea ejecutar de manera adecuada dichas funciones se debe cumplir lo siguiente:

- ✓ Conocer las funciones del puesto (es decir, comprender por qué se realizan las cosas, dirigirse por la lógica en las actividades, no caer en la mecanización)
- ✓ Realizar las actividades de manera eficiente, esto es culminar de manera adecuada las tareas o trámites, ahorrando recursos de tiempo, dinero y esfuerzos.
- Relación:

Aquí se destaca el aporte personal que le pone el colaborador, es decir; el trato que se les da a los clientes internos y externos. Principalmente se da en las relaciones interpersonales que se originan entre los consumidores y el personal de la compañía.

4.6.1.2 El cliente.

Se conoce como cliente a la persona que tiene alguna necesidad que satisfacer y que busca una opción de compra al adquirir un bien o servicio, una vez que encuentra en la empresa una solución a su requerimiento. Sin embargo, si no se le presta la debida atención podría elegir otro proveedor. Si se busca que la compañía se destaque por la calidad en el servicio se debe considerar que el cliente es la persona que debe estar en primer lugar.

La compañía posee dos tipos de clientes, los internos y los externos.

- Los clientes externos son personas quienes vienen de afuera a la empresa en búsqueda de bienes o servicios para satisfacer sus necesidades.
- Los clientes internos son personas quienes se encargan de la cadena de producción o servicio en el interior de la compañía y que necesita de información o de insumos que se le deben entregar para que cumpla con sus actividades.

4.6.1.3 Los “momentos de verdad”.

En la empresa existen personas encargadas de distintos servicios; y así cada actividad entrega a otra un servicio, lo que se denomina momentos de verdad. Un momento de verdad corresponde al contacto establecido cuando un cliente se forma una impresión del servicio. Éste contacto produce de parte y parte cierta opinión sobre la calidad que se está entregando.

Los momentos de verdad que se presentan con mayor concurrencia son:

- Cuando los clientes llaman a un departamento de la empresa.
- Cuando la persona responsable de la actividad responde a la solicitud.
- Cuando el cliente recibe la información de parte del encargado de atenderle.
- Cuando el cliente se acerca personalmente su departamento.
- Cuando el cliente se queja del servicio que se le está brindando.
- Cuando el cliente utiliza los productos o servicios que la empresa otorga.
- Cuando el cliente pide información adicional.
- Cuando el cliente requiere un servicio que no es habitual.
- Cuando el cliente llena algún tipo de documento que la empresa le proporciona.
- Cuando el cliente hace una queja acerca de la atención del personal que le atiende.

4.6.1.4 El ciclo del servicio

Corresponde a las actividades por las que pasa el cliente a través de la recepción del servicio. La compañía debe entender que los “momentos de verdad” no se encuentran aislados, ya que la relación existente entre cliente – proveedor pasa por una diversidad de sucesos los cuales se encadenan de forma cronológica, y que finalmente da como resultado, una experiencia total del servicio al cliente.

4.6.1.5 La ayuda y la colaboración.

La ayuda:

- Pretende adecuarse a todos los puntos de vista, así sean diferentes.
- Cuando se ayuda se hacen las cosas por compromiso.
- Trata de satisfacer los intereses propios.
- La ayuda es muy superficial, por ende los resultados son pobres.
- La ayuda también es trabajar de forma grupal y conjunta.
- Se tiene como objetivo salir del compromiso.
- No se toman en cuenta los puntos de vista de personas adicionales.
- Como no existe motivación, no existe entrega ni compromiso.

La colaboración:

- Cuando se colabora se pretende la resolución de los problemas y la aclaración de las diferencias existentes.
- Se suele actuar por voluntad.
- Busca que ambas partes se beneficien.
- Colaborar implica que los participantes sean responsables y conscientes, para obtener resultados óptimos.
- Constituye trabajar en equipo.
- Cuando se colabora, uno de los objetivos principales es aprender.
- Se atienden las ideas o sugerencias de terceros.
- Cuando se colabora, se motiva; por ende se presenta la entrega y el compromiso, por lo tanto se obtiene una relación efectiva.

La colaboración debe ser espontánea, para que exista un beneficio mutuo, así se da una interacción entre aquellos que colaboran y los que proporcionan satisfacción.

4.6.1.6 Errores comunes en la entrega del servicio y la actitud para aumentar la productividad.

Existen algunos errores que se presentan de forma común en la entrega de los servicios:

Los errores del servicio interno:

- El agujero negro, se da cuando los trabajadores de los departamentos funcionan de acuerdo a sus prioridades e ignoran las solicitudes que les hagan cualquier otra persona; salvo aquellas que vienen de la alta dirección.
- El rebote, quiere decir que cuando el cliente llama o se comunica con el departamento con el fin de obtener información que necesita, rechaza la atención, considerando que tiene la razón, y devuelven la llamada al departamento que solicitó la atención.
- El decreto, aquí se muestra la expresión de lo que se hará de forma futura con nuevas reglas, es decir “tómelo o déjelo”.
- El vigilante, esto pasa cuando algunos departamentos tienen a su cargo cierta responsabilidad, lo que causa que se encuentren en una posición de vigilancia sobre cualquier otro.
- El negativismo, ciertos departamentos muchas veces suelen responder con un simple no, ejerciendo una especie de veto, indicando al cliente la razón por la cual no se le puede ayudar, en vez de brindar una resolución a sus necesidades.
- Fábrica de papel, esto se produce cuando al cliente se le piden un sinnúmero de papeles cada vez que requiere algo. Se realizan formularios y solicitudes, una para cada tipo de requerimiento, no sólo aquello sino que también se le exigen una cantidad de firmas.

- Competencias internas, se origina cuando en los departamentos se dan envidias por las áreas de responsabilidad asignada a cada uno, sin considerar el sentido común, así como las actitudes conciliatorias, utilizando como pretexto la obtención de los resultados, llegando a perjudicar a sus compañeros y clientes.

Toda la organización en sí deben ejecutar sus actividades, sin embargo, siempre existen elementos que ignoran cualquier necesidad del cliente.

4.6.1.7 Errores en la prestación de servicios externos.

- La apatía, es una actitud de no importarle nada acerca del cliente, se expone un aburrimiento constante del trabajo.
- Desaire, se produce cuando el que presta el servicio quiere deshacerse del cliente de forma rápida, sin resolver el problema y sin satisfacer sus necesidades.
- Frialdad, es la actitud que toman las personas que expresan su mal humor, su antipatía o hasta cierta impaciencia para con el cliente, ignorando de forma contundente su necesidad a pesar de su requerimiento.
- Aire de superioridad, se da cuando trata al cliente de forma déspota.
- Robotismo, cuando las actividades del colaborador se presentan de forma mecánica, provocando en el cliente cumpla siempre el mismo programa con movimientos y consignas sin presentar amabilidad o individualidad.
- Reglamiento, es en donde se encuentran las reglas organizacionales, poniendo por debajo a la satisfacción del cliente, sin que se hagan excepciones o se utilice el sentido común.

- Evasivas, esto es cuando se trata de eludir la responsabilidad y se procede a delegarla, o se le envía a otro departamento.
- Lentitud, los colaboradores que atienden a los clientes, lo hacen de manera lenta, sin proactividad.
- Falta de conocimiento, se da cuando las personas toman la actitud de ignorancia frente al cliente, en vez de acercarse al mismo a una persona que sepa del tema, lo evitan por miedo, al regaño o al despido.
- Malhumor: se considera como una falta de educación para con el cliente.

4.6.2 Cuando el servicio es una actitud funcional y productiva.

Las personas muchas veces presentan actitudes y conductas, las cuales combinadas, son ideales para brindar los servicios a los clientes de la compañía, la actitud de los colaboradores siempre debe ser sobre todo de interés y de amabilidad, siempre asegurándose de que se dé una completa satisfacción del cliente. En el presente punto el colaborador encontrará ciertos componentes que se encuentran dentro de los procesos en la entrega de los servicios, los cuales deben ir más allá de las expectativas que tenga el cliente.

4.6.2.1 Atención y respuesta al cliente.

Se debe tener una respuesta oportuna para el cliente, es imprescindible demostrar interés en la atención que se les brinda a los consumidores. Para lo cual se consideran los siguientes puntos:

- Siempre proyectar actitudes positivas en relación al servicio, con respeto y brindando una sonrisa.
- Demostrar eficacia en la atención al cliente.
- Mostrar una actitud de responsabilidad cuando se le brinda una ayuda al cliente.
- Siempre tener una adecuada presentación personal, ya que el colaborador es la imagen de la empresa.

4.6.2.2 La amabilidad.

Con el objetivo de crear un ambiente de servicio existen diversos métodos que son rápidos y fáciles de aplicar:

- Recibir al cliente con un atento saludo.
- Llamar al cliente por su nombre.
- Realizar una presentación de sí mismo.
- Indicarle que se encuentran en la compañía para ayudarlo.
- Siempre agradecer por la atención que presta el cliente.

4.6.2.3 Respeto.

El respeto, también incluye el hecho de que se reconozca que el cliente tiene el derecho de querer adquirir algo, es decir; que tiene derecho a tener necesidades, y a su vez realizar solicitudes para esperar por el servicio. El respeto hace que los clientes sean valorados, y que se consideren como claves para el éxito del trabajo corporativo. Se pueden mencionar tres aspectos a los cuales se de prestar una atención especial:

- La interpretación de las señales que den los clientes, para entender si desean algo más, si es que algo está mal, qué puede ser aquello que no entienden.

- Tener la habilidad de responder a cualquier requerimiento o exigencia especial o inusual. Muchas veces los clientes, solicitan cosas que se encuentran fuera de lo ordinario, es por ello que se debe atender más de prisa, esto es; que se vaya directamente al grano. Factores como la rapidez, la eficiencia y la limpieza del servicio denota calidad.
- Mantener el respeto y la sensibilidad con los clientes que vengan del exterior o que sean de distinto origen.

4.6.2.4 Flexibilidad

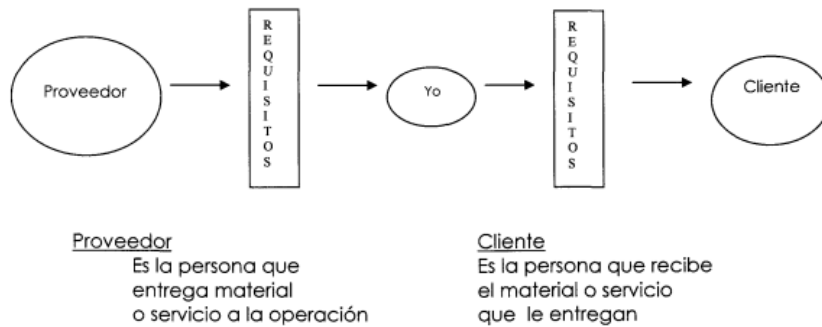
Finalmente, para brindar un servicio adecuado es necesario contar con flexibilidad, que significa que las reglas se encuentran hechas para servir al cliente y no para evitar dar el servicio. Cuando los colaboradores quieren brindar un buen servicio, siempre mostrarán flexibilidad, haciendo que el cliente vea que su necesidad es la prioridad de la empresa.

4.6.3 Los principales fundamentos de la calidad en el servicio.

4.6.3.1 Establecer los requisitos.

Aquí se deben realizar las especificaciones de los bienes que se promocionan, los cuales deben ser cumplidos por el fabricante o prestador del servicio, y que el cliente o usuario espera obtener.

Figura 32. Modelo de Proceso



Fuente. Investigación propia

4.6.3.2 Prevención como sinónimo de calidad

La prevención, consiste en llevar a cabo todas las acciones necesarias con el fin de evitar que algo malo ocurra.

4.6.3.3 La calidad es cero defectos

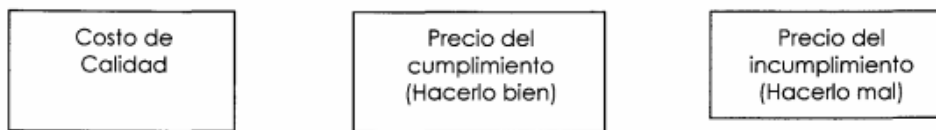
La calidad se refleja en los reprocesos que existen al brindar el bien o servicio, esto es:

- Cuando se establece un número de atenciones o entrega de bienes que es posible alcanzar si todo se hiciera bien.
- Constituye también una actitud mental de querer hacer las cosas bien a la primera vez.

4.6.3.4 El costo de la calidad

La calidad del servicio se mide manera real, así:

Figura 33. El costo de la calidad



Fuente: Investigación propia

La calidad es gratuita, el costo se relaciona directamente con los obstáculos que se presentan cuando al realizar las actividades. Los principales factores que inciden en la falta de la calidad en el servicio son:

- El desconocimiento del personal.
- El descuido y la falta de atención en el desarrollo de las actividades.

El desconocimiento incide en la facilidad de resolución del personal y el segundo a los esfuerzos que realizan los colaboradores para modificar su cultura y sus actitudes. Lo que implica la optimización de los recursos en el trabajo, ya que esto traerá una cultura de calidad en donde existan cero defectos, así al mejorar los procesos y desarrollar actitudes positivas logrará la eficiencia y rendimiento del equipo de trabajo.

4.6.4 La calidad y la excelencia en el servicio

La calidad deriva del latín “*Qualitas*”, que quiere decir la cualidad o el conjunto de cualidades. La importancia o la superioridad de algo o alguien. A través de ésta descripción se permite establecer un límite en el mundo del servicio, ya que la calidad no significa un lujo. Los servicios alcanzarán un buen nivel de calidad cuando respondan de manera eficiente a las demandas de los clientes.

La calidad y la excelencia son términos que se relacionan y complementan ya que los bienes y servicios deben cumplir las normas para su uso, y debe ser percibido como satisfactorio para el cliente. Cuando se habla de calidad en el servicio al cliente, es

importante mencionar que los consumidores valoran el bien y el servicio que se le brinde ya que mide ciertos aspectos como:

Los factores técnicos - administrativos:

- Las entregas y las reparaciones.
- Las facturas que no contengan errores.
- La reparación de forma inmediata si fuera necesario.
- La claridad cuando se da instrucciones de uso.
- Los costos del mantenimiento.
- Los costos de instalación.

Cuando se mide el factor humano:

- La capacidad de escuchar.
- Las oportunidades.
- La cortesía.
- La organización.
- El trabajo en equipo.
- La honestidad.
- El seguimiento.
- El compromiso.
- La comunicación.
- La imagen.
- La confianza.
- El valor agregado en el servicio.

La expresión “*no basta una sonrisa*”, refleja claramente lo que puede significar o no el servicio. Algunas empresas o personas sólo se enfocan en que el servicio es únicamente el

buen trato al cliente, el mero saludo, la actitud y la sonrisa. Todos estos componentes si son muy importantes, sin embargo, es sólo una parte de todo lo que engloba el servicio.

4.6.5 La actitud en la prestación del servicio.

Cuando se trata de actitud en relación al servicio, nos referimos al estado mental en el que influyen los sentimientos, las tendencias del pensamiento y de la acción. Además la actitud transmitida por el colaborador es la misma que recibirá de parte del cliente. La mayor parte de los empleados generalmente fracasan en el servicio al cliente debido a su actitud. Es importante mostrar una actitud positiva hacia todas las personas con las que se relaciona el personal. La actitud que proyectan los colaboradores a los demás tiene un relación directa de cómo ve éste su trabajo.

4.6.6 La inversión en la satisfacción de los clientes.

Las empresas que se concentran en satisfacer a sus clientes son las que han establecido, una calidad operativa, utilizando técnicas sutiles, evidentes, que implican compromisos con relación a la gestión de tiempo, o a la supervisión de los requerimientos y actitudes del cliente.

Las organizaciones, se han fijado en que para obtener beneficios adicionales, de la inversión en la satisfacción del cliente, se requiere establecer un compromiso de tiempo de todos los implicados. Jamás se debe discutir con un cliente, ya que se corre el riesgo de ganar, perder un cliente y además a sus recomendaciones. No importa mucho la percepción del servicio, sino la que tiene el cliente de la empresa. Es necesario que el colaborador se ocupe del cliente, y que sus proveedores se ocupen de la organización.

4.6.7 Diez normas de Servicio al cliente.

Recuerde que:

- 1) El cliente es la persona más importante de su negocio.
- 2) El cliente NO depende de nosotros; pero la empresa sí depende de ellos.
- 3) El cliente nunca le quita el tiempo a un colaborador.
- 4) El cliente le hace un favor a la organización cuando requiere los servicios o bienes, la empresa no le hace ningún favor al cliente.
- 5) El cliente no es una persona ajena al negocio; es la parte esencial del negocio y su existencia.
- 6) El cliente no es igual a una venta; es la persona que anhela, que siente, y que trabaja para la empresa.
- 7) El cliente no compite con la empresa o sus colaboradores en cuanto a inteligencia e ingenio; sino más bien confían sus necesidades.
- 8) Los clientes son dignos del trato más amable que podamos brindarle.
- 9) *“La cortesía honra y engrandece a quien la otorga”*.
- 10) El cliente es la vida y corazón de la empresa.

4.6.8 Identificación de las necesidades de los clientes.

Cuando se hace referencia a la satisfacción de los clientes, directamente se realiza un enfoque en sus necesidades, esto es:

- Sus deseos.

- Necesidades.
- Sus pensamientos.
- Sus sentimientos.

Esto es necesidades humanas que buscan ser cubiertas de una u otra manera. Cualquier conducta gira entorno a la satisfacción de necesidades, que al no poder verse, deben inferirse directamente de la conducta.

De acuerdo con Maslow, la teoría de la motivación humana, menciona las necesidades humanas así:

- Las necesidades fisiológicas, (agua, comida, aire, reposo etc.).
- Las necesidades de seguridad, (física y psicológica).
- La necesidad de pertenencia.
- La necesidad de estimación, (auto respeto, poder, logros, suficiencia).
- La necesidad de autorrealización, (autocumplimiento).

El personal debe ser capaz de satisfacer las necesidades de los clientes como:

- Que se sienta bien recibido.
- Que reciba un servicio puntual.
- Que se sienta cómodo.
- Que se sienta comprendido.
- Que reciba la ayuda o asistencia que requiere.
- Que se sienta importante.
- Que se sienta apreciado.
- Que se sienta reconocido.
- Que sea respetado.

4.6.9 La capacidad de respuesta

Los servicios insensibles irritan mucho a las personas, sobre todo a los clientes, como ejemplo si el servicio es bueno, no vale si llega tarde. Es decir se debe destacar la sensibilidad y capacidad de respuesta frente a los clientes. Un servicio que se considere sensible se mide sobre la voluntad que tiene el proveedor de entregar su producto o servicio.

4.6.9.1 Especialización y sencillez.

Es necesario que la capacidad de respuesta sea sencilla y especializada. Mientras más sencillo sea el diseño, el producto y el servicio de la empresa, será más fácil brindar una solución al cliente.

4.6.9.2 Principios de la calidad del servicio

No existe ninguna fórmula mágica para brindar calidad en el servicio, es un simple esfuerzo de forma seria y formal, sobre todo de orgullo y de compromiso de buscar alternativas para realizar las actividades, rompiendo hábitos poco constructivos y convenientes.

4.6.9.3 Las premisas en la calidad en el servicio.

Es primordial:

- Encontrar y retener personal que sea de primera calidad.
- Conocer a los clientes de forma profunda.
- Brindar un buen servicio.
- Amar y seducir al cliente.

- “*Lo aceptable... no es aceptable*”.
- Contactarse con el cliente por medio de sus conversaciones, fijarse en el “Cara a cara”, en el “Análisis de Quejas y Sugerencias”, en las “Líneas de Emergencia para los Clientes”.
- Tratar de aprender de ambos lados.
- El cliente que se queja constantemente es el mejor aliado.
- “*Las pequeñas cosas significan mucho*”.
- Hay que transformar las palabras en acciones
- Hacer accesible el servicio.
- Corregir a tiempo los errores en cuanto al servicio.
- Evaluar siempre desde el punto de vista del cliente.
- Tener en cuenta las cuatro palabras de la calidad del servicio: evaluar, evaluar, evaluar y evaluar.
- Añadir valor agregado al servicio.
- Capacitar al personal de forma constante.
- Reconocer, recompensar y celebrar los éxitos del personal y clientes.
- La creatividad al brindar un servicio, es una variable decisiva.

4.6.10 Manejo de quejas

Es necesario considerar que el cliente muchas veces no tiene la razón, sin embargo; “*el cliente es siempre el cliente*”. Esto quiere decir que es más importante solucionar el problema que definir “*quién tiene la razón*”. Si el cliente se encuentra irritado, se puede solucionar el inconveniente de manera que no se culpe a nadie, eso ayudará a reducir la tensión, los involucrados se sentirán mejor y se ahorrará mucho tiempo.

4.6.10.1 Siete pasos prácticos para solucionar los problemas de los clientes.

- Demuestre respeto, por medio de actitudes y palabras como:

- ✓ Se verificará ahora mismo.
- ✓ Es muy importante.
- ✓ No queremos darle este tipo de servicio.
- ✓ Muchas gracias por hacérmelo conocer.
- ✓ Muchas gracias por su paciencia.

- Aprenda a escuchar:

- ✓ Lo que siente su cliente.
- ✓ Lo que quiere su cliente.
- ✓ Lo que piensa su cliente.

- Descubra las expectativas del cliente:

Es importante escuchar de forma detenida y con atención, dándole una ventaja para comprender qué espera del servicio.

- Repita lo que es específico:

- ✓ Así averiguará si comprendió o no lo que la persona desea.
- ✓ De esta manera el cliente se calmará al saber que lo han entendido.

- Bosqueje las soluciones o alternativas:

Es mejor y más fácil manejar a una persona si ésta sabe que usted puede solucionar el problema. Si es necesario, hágalo.

- Emprenda una acción y sígala.

Es necesario generar una acción una vez que se han cumplido con los pasos previstos anteriormente, si no lo hace; el resto no le servirá de mucho. El seguimiento de las acciones emprendidas debe realizarse de forma inmediata y luego.

- Hay que verificar dos veces para dar satisfacción.

Cuando la verificación es doble, se genera un sentimiento en el cliente de apreciación y lealtad. Es el mayor secreto de la fidelización de los clientes. Así la empresa se asegura de que se den las soluciones a los problemas y se protege la imagen propia.

4.6.11 Un ambiente creativo para brindar el servicio.

Se genera por medio de:

- Comunicación entre las áreas,
- Personal y áreas sin aislarse del resto de la organización.
- Encontrar un ambiente de productividad direccionado al logro.
- Un ambiente sano, en donde se aceptan críticas constructivas.
- Sistemas de quejas y sugerencias de clientes que permitan ser escuchadas, evaluadas y respondidas.
- Ambiente de no castigo frente a equivocaciones.
- Ambiente en donde exista el aprendizaje.
- Ambiente flexible en cuanto a la aplicación de los procedimientos.

4.6.12 Presupuesto para aplicación de la propuesta

Para la presente propuesta se deberá invertir en capacitaciones para el personal encargado del servicio al cliente, a continuación se presenta el presupuesto que es necesario para la

aplicación de la propuesta y los cursos que se pretende impartir para la mejora de los servicios y satisfacción de los clientes.

Tabla 22. Presupuesto

Empresa	Capacitación	Costo por persona	Valor total
EduTic Ecuador	Servicio al Cliente	\$ 160,00	\$ 960,00
SBS Consulting	Manejo de Conflicto	\$ 190,00	\$ 1.140,00
SBS Consulting	Inteligencia Emocional	\$ 280,00	\$ 1.680,00
			\$ 3.780,00

Fuente: Investigación propia

Como se puede observar en la tabla N° 22 para la capacitación del personal encargado del servicio al cliente es necesario un total de USD 3.780, valor que corresponde a la capacitación de seis personas, quienes laboran en esta área.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones en base al análisis realizado en el presente trabajo de investigación:

- La reingeniería implica el cambio constante para lograr una ventaja competitiva y las oportunidades que tienen las empresas seguirán creciendo si se toma en consideración que la mayor parte del beneficio de estas empresas llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Es importante mencionar que los negocios tendrán la mayor parte de las ganancias serán aquellos que puedan equiparar la tecnología reciente y tomar ventaja de las oportunidades que se presenten.
- La creatividad en las compañías no finalizan la elaboración de solo un buen plan, sino que exige la construcción de ideas nuevas cada vez mejores y la realización exitosa de las mismas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Es importante mencionar que las ideas creativas son más importante que la creatividad, ya que le brinda a la empresa desarrollar sus capacidades.
- La calidad de los servicios está en manos de cada una de las empresas a diario, en recepción o entrega de productos o servicios, pagos, documentos, etc. Al brindar un servicio de excelencia, la empresa le brinda a los clientes una experiencia positiva que puede comentar con otras personas, y de esta manera se puede atraer a nuevos clientes dando resultados favorables y mayor rentabilidad para la empresa.
- Con la reingeniería se busca la mejora de los procesos, con la finalidad de optimizar tiempo y dinero, además de la completa satisfacción de los clientes. Es importante mencionar que con el pasar del tiempo se crean nuevas necesidades y las empresas deben contar con la creatividad y disponibilidad para cumplir con estas nuevas exigencias.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la administración de Villa Club, tomar en consideración lo planteado en la reingeniería del departamento, tanto en el flujo del procesos, como en el manual de servicio post venta contemplado en éste trabajo, con el ánimo de que los clientes se sientan satisfechos en cuanto a sus necesidades y requerimientos habitacionales; antes, durante y después de la compra o adquisición de una vivienda.
- Al personal de talento humano, considerar una capacitación en cuanto a servicio al cliente y respuesta oportuna, logrando que el personal se sienta comprometido con la compañía, para alcanzar los objetivos corporativos.
- Es necesario que se empiece por cambiar la cultura organizacional del departamento de post – venta, ya que el atraso en la entrega de bienes o servicios incide directamente en la satisfacción de los clientes, ya que ellos sienten que no son atendidos de la mejor manera, a pesar de contar con una propiedad dentro de la organización.
- Por otro lado es necesario la reingeniería de los procesos, con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de los clientes, disminuir el nivel de la quejas, brindarle un servicio de calidad y darle solución a los problemas que se presentan en el menor tiempo posible ya que según las encuestas realizadas para la recolección de información los clientes consideran que se debería realizar un cambio y cumplir con las inspecciones.
- A los estudiantes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, de la Carrera de Ingeniería Comercial; impulsar el cambio en las organizaciones, como futuros profesionales, direccionando las actividades en las empresas con orientación al servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Portal de Mercadotecnia . (Julio de 2006). *Promonegocios* . Recuperado el 16 de octubre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Abascal Rojas, F. (2002). *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía Del Futuro: Estudio ...* Madrid: ESIC.
- Abascal, F. (2002). *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía Del Futuro*. Madrid: ESIC Editorial.
- Agroecuador. (4 de Enero de 2012). *www.agroecuador.com*. Recuperado el 19 de Junio de 2012, de [www.agroecuador.com: http://www.agroecuador.com/web/index.php/legislacion/leyes](http://www.agroecuador.com/web/index.php/legislacion/leyes)
- Águeda Esteban Talaya. (2008). Principios de marketing. En Á. E. Talaya, *Principios de marketing* (pág. 88). Madrid: ESIC.
- Alecoy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Tirso Alecoy.
- Álvarez Sánchez, José Manuel . (2007). *Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación*. Madrid: Vigo.
- Anderson, D., & Sweeney, D. (2008). *Estadística Para Administración y Economía*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Andrade, H. (2011). *El Factor Adr*. Estados Unidos de América: Palibrio.
- Antonacci, M. (2015). Beneficios del rambután para la salud. *IMUJER SALUD*.
- Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización Del Cliente*. Madrid.
- Bastos, A. I. (2007). *Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideaspropias Editorial S.L.

- Belohlavek, P. (2005). *Antropología unicista de mercado*. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bernal, C. (2008). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, Edo. de México: Pearson Educación.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Calidad Certificada Consultores S.A. (10 de Agosto de 2015). *Calidad Certificada Consultores S.A.* Obtenido de ISO 9001:2008 ISO 14.001:2004: <http://www.calidadcertificada.com/documental/categorias.asp?param=3&descat=ISO%209001:2008%20/%20%2014001:2004>
- Central America Data. (18 de Diciembre de 2014). *Central America Data*. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Precio_internacional_del_rambutn_cae_40
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. 8ª edición*. México: McGraw-Hill interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. 5ta edición*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 3ra edición*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Constitución del Ecuador: http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=W_kh5TLr7uAC&pg=PA601&dq=aspectos+fundamentales+para+llevar+a+cabo+la+reingenier%C3%ADa&hl=es&sa=X&ve

d=0ahUKEwj2rtLv1-

PLAhWBJx4KHVTDDTgQ6AEIPDAF#v=onpage&q=aspectos%20fundamentales%20para%20llevar%20a%20cabo%20la%20re

De la Encarnación Gabín, María Amparo. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid. Obtenido de Gestión comercial y servicio de atención al cliente.

De Val Pardo, I. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Madrid: Dehon.

Defición.DE. (10 de Abril de 2010). *Defición.DE*. Obtenido de Urbanización: <http://definicion.de/urbanizacion/>

Defición.DE. (4 de Agosto de 2009). *Definición.DE*. Obtenido de Cliente: <http://definicion.de/cliente/>

Definición ABC. (5 de diciembre de 2008). *Definición ABC*. Obtenido de El Mercado: <http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>

Definición ABC. (7 de Junio de 2012). *Definición ABC*. Obtenido de Satisfacción del Cliente: <http://www.definicionabc.com/negocios/satisfaccion-del-cliente.php>

Definicion ABC. (2015). *Definicion ABC*. Recuperado el 13 de octubre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/negocios/tienda.php>

Definicion MX. (2015). *Definicion MX*. Recuperado el 10 de octubre de 2015, de <http://definicion.mx/estrategia/>

Dolly, B. (2006). *Administracion de servicios de alimentacion : calidad, nutricion, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.

El Telégrafo. (21 de Abril de 2015). Diario El Telégrafo. *332 inmobiliarios ofertan viviendas desde \$25.000.*

El Telégrafo. (22 de Abril de 2015). Diario El Telégrafo. *El 69% de proyectos inmobiliarios se desarrolla en 3 ciudades.*

El Telégrafo. (21 de Abril de 2015). Diario El Telégrafo. *332 inmobiliarias ofertan viviendas desde \$ 25.000.* Obtenido de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/332-inmobiliarias-ofertan-viviendas-desde-25-000>

El Universo. (19 de Noviembre de 2012). *El Universo*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2013, de El otro Guayaquil: <http://especiales.eluniverso.com/otroguayaquil/transito/>

El Universo. (14 de noviembre de 2013). Atención por diabetes subió hasta 52% en urbe; ¡cuídese! *Atención por diabetes subió hasta 52% en urbe; ¡cuídese!*

Eroski consumer. (2015). *Eroski consumer*. Recuperado el 15 de octubre de 2015, de <http://frutas.consumer.es/rambutan/>

Fernández Valiñas, Ricardo. (2001). Segmentación de mercados. En R. Fernández Valiñas, *Segmentación de mercados* (pág. 12). España: Cengage Learning Editores.

Ferrell, O., & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Florida: Cengage Learning Editores.

Ferrer, G. G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós.

Flórez, J. (2007). *Cómo crear y dirigir la nueva empresa*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isern, M. T., & Pulpón Segura, A. M. (2009). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (2001). *Selección de personal: Sistema integrado. 2da edición*. Madrid: Esic.

Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gobierno de Santa Cruz. (15 de octubre de 2015). *Gobierno de Santa Cruz*. Recuperado el 18 de octubre de 2015, de <http://www.santacruz.gob.bo/>

- Gooderl Longenecker, Justin . (2012). *Administración de Pequeñas Empresas*. México D.F.
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José: IICA.
- Gutiérrez, S. (2010). *Integración Social Digital: Social Media Internet*. Nezahualcóyotl, Edo. de México: Sergio Gutiérrez Garay.
- Hammer, Michael. (5 de Febrero de 2014). *Octavo Puce*. Obtenido de Metodos Aplicados a la Reingeniería de procesos: <http://octavopucesajenlui.blogspot.com/2014/02/modelo-de-reingenieria-de-michael.html>
- Icart, M., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2009). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Universidad de Barcelona.
- Iniesta, L. (2008). *Promoción de ventas*. Barcelona : Gestión 2000.
- Jaime Rivera Camino, M. d. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. España: ESIC.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 229). México : PEARSON ADDISON-WESLEY.
- Lamb, C., & McDaniel, C. (2010). *Fundamentos de marketing*. Cengage Learning.
- lexicoon. (2015). *lexicoon*. Recuperado el 14 de octubre de 2015, de lexicoon.org/es/rambutan
- LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (2014). *CETID ABOGADOS*. Obtenido de LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR: <http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf>
- Longenecker, J., & Moore, C. (2007). *Administración de pequeñas empresas: Enfoque emprendedor*. México D.F.: Thomson.

- Marketing Publishing. (1998). *Diseño del servicio: paso a paso*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martinez, D., & Gutierrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Medina Gioop, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo.
- Moncalvo, A. (2006). *Pensar y emprender: Un Impacto Tecnológico En La Sociedad Y La Cultura*. Buenos Aires: Dunken.
- Mora Martínez, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las ...* Madrid: Diaz de Santos.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Bilbao: Cengage Learning Editores.
- Municipio de Guayaquil. (2012). Municipio de Guayaquil. En M. d. Guayaquil, *Plan de Ordenamiento Territorial de Guayaquil*. Obtenido de https://tramites2.guayaquil.gob.ec/usodesuelos/imagenes_articulos/Gaceta_28modificada.pdf
- Novoa, A. (2007). *Promoción y Realización Social del Talento Humano Como Factor de la Creatividad e Innovación en Instituciones Formales*. Bogotá: IICA.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2007). *Actas*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- O'Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R. (2006). *Publicidad y comunicación integral de marca*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Ordozgoiti, R., & Pérez, I. (2003). *Imagen de Marca*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ortiz, J. A. (2010). *Monólogo de un vendedor: 5 temas de marketing integral técnico-empresarial*. Madrid: Copyright.
- Oteo Ochoa, L. Á. (2006). *Gestión clínica: gobierno clínico*. Madrid: Diaz de Santos.

- Pedroza, J., & Sulser, R. (2009). *La Promoción Internacional para Productos y Servicios*. México D.F.: ISEF.
- Peralta Maniviesa, X. (13 de Mayo de 2015). *PYMERANG*. Obtenido de Cómo implantar un programa de Servicio al Cliente: <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Pérez del Campo, E. (2002). *Comunicación fuera de los medios: "below the line"*. Madrid: ESIC.
- Restrepo, L. F. (2005). *Gestión del mejoramiento bajo ambiente TQM*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Revista Líderes. (11 de Febrero de 2013). *Revista Líderes*. Obtenido de Nuevas urbes surgen en Guayaquil y en sus alrededores: <http://www.revistalideres.ec/lideres/nuevas-urbes-surgen-guayaquil-alrededores.html>
- Rodriguez, C. (2013). *Dukers*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de <http://www.dukers.org/amigos/conozca-guayaquil/vida-nocturna-en-guayaquil/1094-centro-comercial-aventura-plaza>
- Rodríguez, E. (2009). *Metodología de la Investigación*. Tabasco: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Sábado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2010). *Departamento de Ingeniería de Sistemas Telemáticos UPM*. Obtenido de REINGENIERÍA DE PROCESOS (I):

CARACTERÍSTICAS, PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN:

http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

Sánchez, M. P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.

Sánchez, W. (2 de 06 de 2009). *Mi espacio*. Recuperado el 2 de 06 de 2009, de <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/posicionamiento.html>

Siebel, T. (2001). *Principios del e-business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción de clientes*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana.

Torres, L. (2007). *Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano de la Universidad del Valle, 1953-2003: cincuenta años aportando al desarrollo de la región*. Colombia: Universidad del Valle.

Universidad Casa Grande. (9 de Octubre de 2014). *Universidad Casa Grande*. Obtenido de PROYECCIÓN DEL MERCADO INMOBILIARIO EN ECUADOR: <http://casagrande.com.ec/2013-05-13-09-46-32/inmobiliarias/30-proyeccion-del-mercado-inmobiliario-en-ecuador>

Veras, M., & Cuello, C. (2007). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005*. República Dominicana: INTEC.

Verdú Beviá, F., & Mohamed Salah, A. (2013). *Gestión administrativa del proceso comercial*. ADGG0208. Málaga: IC.

Villa Club. (3 de Julio de 2014). *Villa Club*. Obtenido de LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ECUADOR: <https://www.villaclub.ec/casas-guayaquil-villaclub>

Villa Club. (2016). *Villa Club*. Obtenido de Información General: <https://www.villaclub.ec/casas-guayaquil-villaclub>

Villa Club. (2016). *Villa Club*. Obtenido de Urbanizaciones en Guayaquil:
<https://www.villaclub.ec/urbanizaciones-en-guayaquil>

Bastos, A. I. (2011). *Fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Ideaspropias Editorial S.L.

Muchinsky, P. (2010). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Bilbao: Cengage Learning Editores.

Badia, M., & García, E. (2010). *Marketing Y Venta En Imagen Personal* . España: ESIC Editorial.

Rodríguez, I. (2010). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

Sánchez, M. P. (2012). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.

Siebel, T. (2011). *Principios del e-business: cómo los líderes actuales del mercado aumentan los ingresos, la productividad y la satisfacción de clientes*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Diaz, C., Lopez, E., Gonzalez, R., & Preciado, C. (2014). *Mercadotecnia digital y publicidad on line*.Guadalajara: Editorial Universitaria

Escudero, M. (2012). *Comunicación y Atención al Cliente* Madrid: Ediciones Paraninfo S.A

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de encuestas a los trabajadores del Proyecto Villa Club

“El Programa Integral de Servicio al Cliente es un instrumento de fidelización que incluye una serie de programas, todos encaminados a incentivar el consumo del cliente referente a una marca o empresa.”

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en el área de post venta del proyecto de villa Club?

Menos de 1 año	
Más de 1 año	
Más de 5 años	

2. ¿Conoce usted las políticas de calidad y ambiente del proyecto Villa Club?

Si	
No	

3. ¿ Considera usted que en el proyecto Villa Club están aplicando un programa integral de servicio al cliente dentro del dpto. de Postventa?

Si	
No	

4. ¿Cree usted que un programa integral de servicio al cliente en el proyecto Villa Club debería ser un factor predominante de competitividad?

Si	
No	

5. En su opinión ¿Cuál es el significado de tener un programa de servicio al cliente en el proyecto Villa Club?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Malo	

6. ¿Con qué periodicidad recibe usted capacitación en programa integral de servicio al cliente por parte del proyecto Villa Club?

Siempre	
Frecuentemente	
Poco frecuente	
Nunca	

7. ¿Considera usted que los directivos del proyecto Villa Club promueven un programa de servicio al cliente?

Si	
No	

8. ¿Desde su punto de vista los clientes valoran las iniciativas de programas de servicio al cliente?

Siempre	
Frecuentemente	
Poco frecuente	
Nunca	

9. ¿En el proyecto Villa Club existe una cultura organizacional del servicio al cliente?

Si	
No	

10. ¿Cómo considera usted una actitud hacia el servicio al cliente de los empleados y colaboradores de la empresa?

Proactivos	
Informados	
Responsables	
Pacientes	

Anexo 2

Modelo de encuestas a los clientes del proyecto Villa Club

Con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, deseamos saber su opinión sobre la experiencia con su vivienda

MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA

1. ¿Por qué decidió adquirir una vivienda con el proyecto Villa Club?

Precios más convenientes.	
Ubicación.	
Modelos de las casas.	
Servicios que el proyecto le ofrece.	
Seguridad	

2. ¿Está usted satisfecho con la vivienda que adquirió?

Valore los siguientes servicios	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho
1.- Estados de las viviendas			
2.- Servicio técnico por reclamos			
3.- Respuesta inmediata en caso de reclamos			
4.- Seguridad			
5.- Áreas recreativas			

3. ¿En general qué tal ha sido su experiencia en la compra de su vivienda?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Malo	

4. Generalmente, ¿Cuáles han sido los inconvenientes que se le han presentado en la vivienda adquirida del Proyecto Villa Club?

Fugas de agua y Filtraciones	
Ajustes de tuberías	
Trabajos de carpintería	
Pintura	
Fisuras en paredes y pisos	
Otros	

5. ¿Tiene conocimiento de la información del manual de mantenimiento del Proyecto Villa Club?

Si	
No	

6. ¿A quién comunica las minucias de los requerimientos por daños en su vivienda?

Al Dpto. de Postventa	
A Contratistas	
A Fiscalizadores	

7. ¿Cómo prefiere contactarse con nosotros en caso de algún requerimiento?

Correo electrónico	
Teléfono de atención al cliente	
Facebook	
Twitter	

8. ¿Considera usted que los colaboradores del proyecto Villa Club brindan un buen servicio al cliente?

Si	
No	

9. ¿Cuándo usted ha solicitado algún tipo de servicio inmediato, le han brindado una solución oportuna y rápida?

Si	
No	

10. ¿Considera usted que el departamento de Postventa del Proyecto Villa Club le brinda un seguimiento a los requerimientos por daños de su vivienda?

Si	
No	

11. ¿Usted cree que debería haber un cambio en respecto al servicio de post venta que ofrece el Proyecto Villa Club?


SI

NO

12. ¿De los siguientes ítems que cambio le gustaría que sugeriría para el departamento de post venta del proyecto Villa Club?

Tiempo de respuesta a su requerimientos	
Buen trato al cliente	
Cumplimiento de inspecciones	

Anexo 3. Cotizaciones de Capacitaciones.

		Curso -Atención al Cliente		
DESCRIPCIÓN	TOTAL			
CONTENIDO : 1 .Cliente 2 .0 2 .Conceptos y Nuevas Tendencias en Marketing, Ventas y Servicios 3 .Claves para definir la estrategia de Atención al Cliente en Redes Sociales 4 .Ejempres prácticas y casos de éxito en la gestión de personas para lograr fidelización y engagement. 5 .Recomendaciones para implementar herramientas y aplicaciones del social CRM			\$ 140,80	
Incluye:	Subtotal	\$ 140,80		
-Certificado				
-Material Digital	IVA 12 %	\$ 19,20		
-Acceso a la plataforma de aprendizaje virtual	IVA 0 %			
Tiempo de curso :	No IVA			
-8 horas	Total	\$ 160,00		



Curso - Manejo y Resolucion de Conflictos

DESCRIPCIÓN	Total
Conflicto	
Típos de conflicto	
Factores de Conflicto	
Fuerza	
Justicia	
Actitudes ante el conflicto	
¿Cómo actuó ante un conflicto	\$ 167,20
La resolución de conflicto	
Causas de los conflicto	
Análisis de los conflicto	
Métodos para resolver conflictos	
Negociar. (Win to Win)	
Proyectar una salida. "Pensamiento triangular	
Sugerencias para prevenirlo	
Incluye:	
- Certificado	Subtotal \$ 167,20
- Material Digital	IVA 12% \$ 22,80
- Acceso a la plataforma de aprendizaje virtual	IVA 0%
Tiempo de curso:	No IVA
- 12 horas	Total \$ 190,00



Curso - Inteligencia emocional

DESCRIPCIÓN	Total
Introducción al ser humano y su relación con las organizaciones. El cerebro emocional La naturaleza de la Inteligencia Emocional La Inteligencia Emocional aplicada al campo del liderazgo y el manejo de equipos de trabajo.	\$ 246,40
Incluye:	Subtotal \$ 246,40
- Certificado	
- Material Digital	IVA 12% \$ 33,60
- Acceso a la plataforma de aprendizaje virtual	IVA 0%
Tiempo de curso:	No IVA
- 26 horas	Total \$ 280,00