

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “Empoderamiento del cliente interno y la
calidad del servicio que percibe el usuario de
Servipagos.”**

AUTORA: Viviana Elizabeth Torres Mayorga

TUTOR: Ing. MBA. Leonardo Gabriel Ballesteros López

AMBATO – ECUADOR

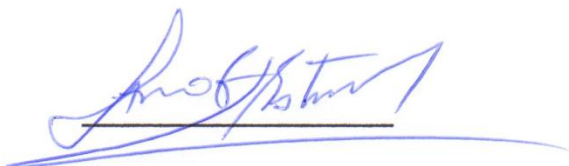
SEPTIEMBRE 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

CERTIFICA:

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este proyecto de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, abril 13 de 2015.



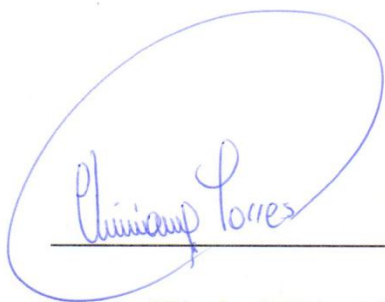
Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López

CI # 1802453629

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Viviana Elizabeth Torres Mayorga, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.




Viviana Elizabeth Torres Mayorga

CI # 1804005559

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 
Eco. MBA. Emanuel Augusto Flores San Martin.

CI # 0601893753

f) 
Dra. Mg. Silvia Lorena Llamuca Pérez.

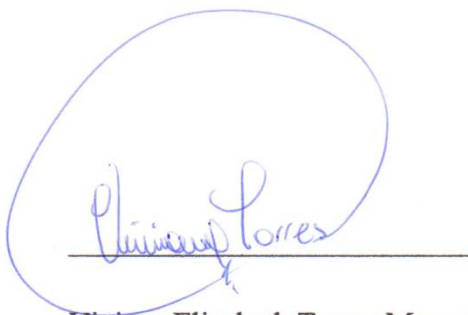
CI # 1802489821

Ambato, agosto 28 de 2015.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de investigación, y; según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Viviana Elizabeth Torres Mayorga

CI # 1804005559

AUTORA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto:

A mi Madre Cecilia, que con su gran amor, apoyo, virtudes, fortalezas y buen ejemplo ha hecho de mí una gran persona y especialmente una gran mujer, siempre ha estado a mi lado contribuyendo con mi formación profesional y apoyándome en todo momento durante mi vida brindándome su amor y llenándome de gozo y alegría.

A mi hermano Daniel, quien ha sido mi gran apoyo durante toda la vida, por el empuje y ánimo que supo expresar para culminar este sueño y muchos más. Así como por la confianza depositados en mí.

A mi Padre Marcelo que con sus consejos y conversaciones supo guiarme y calmar mis ansias en todo momento.

A mi Manuela quien me acompañó en cada desvelo de mi proyecto y siempre estuvo a mi lado sin importar la hora, con sus caritas, locuras y ocurrencias hizo de mis días muchos más fáciles. Y me enseñó que se debe amar sin importar nada y a ser feliz con cosas tan simples.

A ellos les debo este triunfo. Les quiero mucho.

Viviana Torres.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Técnica de Ambato, quienes me impartieron sus conocimientos profesionales y dedicación en mi etapa de formación académica, brindándome la oportunidad de formarme en esta prestigiosa institución y así poder ascender un escalón más en mi vida profesional.

A Servipagos, por haberme proporcionado valiosa información para desarrollar mi trabajo de tesis.

Gracias a todas y cada una de las personas que participaron en durante la investigación realizada, ya que invirtieron su valioso tiempo para ayudarme a completar mi proyecto de tesis.

Agradezco a mis compañeros, que durante el tiempo que duro este gran sueño, supieron ayudarme y apoyarme incondicionalmente; con sus alegrías y ocurrencia hicieron que la estancia en las aulas sean más alegres.

Viviana Torres.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1. TEMA	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis Crítico.....	4
1.2.3. Prognosis	4
1.2.4. Delimitación.....	4
1.2.5. Formulación del problema	5
1.2.6. Interrogantes.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivo Específico.....	6

CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes Investigativos	7
2.2. Fundamentación Filosófica	12
2.3. Fundamentación Legal	13
2.4. Categorías Fundamentales.....	14
2.5. Definición de Categorías	17
2.6. Hipótesis	47
2.7. Señalamiento De Variables	48
CAPÍTULO III.....	49
3. METODOLOGÍA	49
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	49
3.2. Modalidad de la Investigación.....	50
3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental.....	50
3.2.2. Investigación de Campo.....	50
3.3. Tipos de Investigación.....	51
3.3.1. Investigación Exploratoria	51
3.3.2. Investigación Descriptiva.....	52
3.3.3. Investigación Correlacional	52
3.4. Población y Muestra	53
3.5. Operacionalización de Variables.....	55
3.6. Proceso de la Recolección de Información	57
3.7. Procesamiento y Análisis de la Información.....	58
CAPÍTULO IV.....	60
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	60
4.1. Análisis de los Resultados	60

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	81
4.2.1. Planteamiento de hipótesis	81
4.2.2. Nivel de significancia.....	81
4.2.3. Prueba estadística.....	82
4.2.3.1. Combinación de frecuencias.....	83
4.2.4. Cálculo matemático.....	84
4.2.5. Decisión Final	84
CAPÍTULO V	85
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1. Conclusiones.....	85
5.2. Recomendaciones	87
CAPÍTULO VI.....	89
6. PROPUESTA.....	89
6.1. Datos Informativos	89
6.2. Antecedentes de la Propuesta	90
6.3. Justificación.....	91
6.4. Objetivos.....	92
6.4.1. Objetivo General	92
6.4.2. Objetivos Específicos.....	92
6.5. Análisis de Factibilidad	92
6.6. Fundamentación Científico Técnica.....	94
6.7. Metodología Modelo Operativo	97
6.7.2. Misión	99
6.7.3. Visión	99
6.7.4. Valores	99
6.7.9. Análisis Situacional FODA.....	108

6.7.10. Modelo.....	114
6.8. Plan de Acción.....	128
6.11. Previsión de la Evaluación.....	131
Bibliografía y Lincografía.....	132
ANEXOS.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Selección de Servicios	61
Tabla 2: Evaluación de servicio	62
Tabla 3: Solución de problemas	63
Tabla 4: Canal de Comunicación	64
Tabla 5: Tiempo de espera en fila	65
Tabla 6: Canal de Comunicación	66
Tabla 7: Eficiencia en atención	67
Tabla 8: Satisfacción de servicios	68
Tabla 9: Localización.....	69
Tabla 10: Atención de los empleados	70
Tabla 11: Apertura para expresar opiniones	71
Tabla 12: Capacitación.....	72
Tabla 13: Mejoramiento del conocimiento	73
Tabla 14: Capacitación sobre empoderamiento	74
Tabla 15: Frecuencia de las capacitaciones	75
Tabla 16: Mejorar la calidad de servicios	76
Tabla 17: Herramientas de mejora	77
Tabla 18: Temas de capacitación	78
Tabla 19: Beneficios laborales	79
Tabla 20: Servicio	80
Tabla 21: Frecuencias Observadas.....	83
Tabla 22: Frecuencia Esperadas.....	83
Tabla 23: CHI Cuadrado	84

Tabla 24: Matriz EFE	109
Tabla 25: MATRIZ EFI	110
Tabla 26: Matriz FODA	112
Tabla 27: Indicadores de Evaluación	123
Tabla 28: Plan de Acción	128
Tabla 29: CRONOGRAMA.....	129
Tabla 30: Presupuesto	130
Tabla 31: Evaluación.....	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categorización variable independiente	15
Gráfico 2: categorización variable dependiente	16
Gráfico 3: Selección de Servicios	61
Gráfico 4: Evaluación de servicio	62
Gráfico 5: Solución de problemas.....	63
Gráfico 6: Canal de Comunicación	64
Gráfico 7: Tiempo de espera en fila.....	65
Gráfico 8 Canal de comunicación	66
Gráfico 9: Eficiencia en atención.....	67
Gráfico 10: Satisfacción de servicios.....	68
Gráfico 11: Localización.....	69
Gráfico 12: Atención de los empleados	70
Gráfico 13: Apertura para expresar opiniones	71
Gráfico 14: Capacitación.....	72
Gráfico 15: Mejoramiento del conocimiento	73
Gráfico 16: Capacitación sobre empoderamiento	74
Gráfico 17: Frecuencia de las capacitaciones	75
Gráfico 18: Mejorar la calidad de servicio.....	76
Gráfico 19: Herramientas de mejora	77
Gráfico 20: Temas de capacitación	78
Gráfico 21: Beneficios laborales.....	79

Gráfico 22: Servicio	80
Gráfico 23: Modelo Operativo del Empoderamiento.....	114
Gráfico 24: Esquema de los componentes del Plan de Empoderamiento	122
Gráfico 25: Retroalimentación.....	124

RESUMEN EJECUTIVO

Servipagos es una empresa de servicios transaccionales, que inició sus operaciones en 1998, provee de soluciones de cobros y pagos de calidad, a través de agencias, y agentes PAGO ÁGIL brindando a los consumidores un servicio rápido y accesible. Maneja un extenso número de agencias en varias provincias del país, brindando una cobertura amplia.

Considerando la problemática que se evidencia en la baja de transaccionalidad que está presentando Servipagos, a causa de la calidad del servicio que se está impartiendo a los clientes de la institución, se realizó un análisis exhaustivo con el propósito de dar la mejor solución.

Los datos obtenidos por la investigación, nos demuestran que se debe enfatizar en que el personal se sienta parte importante de la institución y a la vez estén capacitados de la mejor manera, para así puedan solventar oportunamente los requerimientos que se presentan en el día a día del cumplimiento de sus funciones.

Los beneficios que se pretende obtener a través del plan de empoderamiento del cliente interno es dar la oportunidad a que los colaboradores tomen sus propias decisiones, basados en las capacitaciones, comunicación, conocimiento, confianza, responsabilidad empresarial, que eventualmente la institución le ha proporcionado con el claro objetivo de mejorar la calidad del servicio. Viéndose reflejado todo el esfuerzo en la satisfacción del cliente externo, indudablemente.

PALABRAS CLAVES:

- Empoderamiento
- Calidad en el Servicio
- Servipagos
- Servicios financieros
- Plan de capacitación

ABSTRACT

Servipagos is a business transaction service, started operations in 1998, provides billing and payments solutions quality, through agencies, and agents PAGO ÁGIL providing consumers with a fast and accessible service. Manages an extended number of agencies in several provinces, providing a wide coverage.

Considering the problems that evidence downward transactionality this filing Servipagos, because of the quality of service is being provided to customers of the institution, a comprehensive analysis was performed for the purpose of giving the best solution.

The data obtained by the research, shows that it should be emphasized that staff it feels important part of the institution and to be qualified for more better way, so they can promptly to resolve the requirements presented in the every day of the performance of their duties.

The benefits to be obtained through the empowerment plan of internal customer is given the opportunity to employees to make their own decisions, based on the communication, corporate responsibility training, knowledge confidence that eventually the institution has provided him with the clear objective of improving the quality of service. Seeing themselves reflected all the effort in the external customer satisfaction, undoubtedly.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene el tema Empoderamiento del cliente interno y la calidad del servicio que percibe el usuario de Servipagos de la ciudad de Ambato, la cual es una empresa de servicios transaccionales, la presente investigación consta de seis capítulos los cuales se detallan a continuación.

En el primer capítulo se describe el problema en cuestión detallando las dos variables, en el segundo capítulo se detalla los antecedentes, el marco teórico, fundamentando cada uno de los aspectos legal y filosófico determinando variable dependiente e independiente.

En el tercer capítulo se establece cada uno de los enfoques, métodos de la investigación, la población y la muestra.

El en cuarto capítulo se procede a la tabulación de las encuestas así como los respectivos análisis, en el quinto capítulo corresponde a realizar las debida conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el sexto capítulo se diseña la propuesta en este caso es un Plan de empoderamiento de cliente interno para mejorar la calidad del servicio de SERVIPAGOS S.A para solucionar con el problema, el fin de proporcionar beneficios a la empresa, personal, clientes, estableciendo estrategias específicas para así trabajar con el mejoramiento del servicio en Servipagos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA

Empoderamiento del cliente interno y la calidad del servicio que percibe el usuario de Servipagos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

A nivel nacional Servipagos maneja un extendido número de agencias en varias provincias del país, brindando una cobertura amplia. La variedad de servicios y productos que se ofrece es una gran gama de cobros, en ya que a más de realizar las transacciones de habituales de PRODUBANCO presta otros servicios como, pago de luz, agua, teléfono, y transacciones de otros bancos, entre otras cosas.

Contamos con una gran variedad de agencias en las siguientes provincias: Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Pichincha y Tungurahua.

Dentro de la provincia de Tungurahua contamos una agencia principal y una agencia ubicadas en la zona centro de la ciudad que brinda sus servicios a toda la

colectividad, la calidad del servicio es muy buena, ya que según las encuestas aplicadas a los clientes la percepción que tienen del mismo es un porcentaje bastante alentador en cuanto al servicio que brindamos, aunque no deben dejar de mejorar constantemente ya que en los últimos tiempos se ha incrementado la competencia por parte de cooperativas y otras entidades que están empezando a brindar los mismos servicios.

Para la ciudad de Ambato contamos con dos agencias, la oficina principal ubicada en las calles Castillo 07-10 y Juan Benigno Vela y la agencia dentro del Centro Comercial Multiplaza. Brindan un servicio muy oportuno a la colectividad ya que dentro de una misma agencia se puede realizar varias transacciones. Cuenta con una cobertura de los 365 días del año y trabajan en horarios cómodos y accesibles de 8 de la mañana a 8 de la noche, facilitando que aquellas personas que salen de sus trabajos pasados las 6 de la tarde puedan pagar y realizar sus transacciones en sus ratos libres.

Aunque uno de los grandes problemas que se genera es el sobreabastecimiento de clientes en la agencia, en ocasiones superando la capacidad establecida para el local; pero se debe recalcar en la mayoría de los casos no es por el servicio que presta el cliente interno, sino más bien por la falta de responsabilidad y sobre todo de puntualidad de la colectividad con el pago de sus rubros, ocasionando un colapso en el sistema, una afluencia de clientes que en muchas ocasiones no se puede atender y malestar general tanto en los clientes externos como en los internos, provocando en estos últimos una molestia al momento de prestar sus servicios.

Un ejemplo típico de esta situación es el pago de las planillas de IESS, que cada quincena del mes es el último día para cancelar este rubro, pero el día 15 el sistema colapsa debido a la afluencia de clientes que desean cancelar; cabe indicar que el sistema para este pago hay desde el 5 de cada mes y a partir de estas fechas la cantidad de gente que acude a pagar es mínima.

1.2.2. Análisis Crítico

Se denota cierto decremento en la afluencia de clientes a las instalaciones de Servipagos, podríamos retribuir este proceso a la infraestructura inadecuada que poseen las instalaciones, lo que hace que se preste un servicio pésimo y la imagen de la empresa se pierde ante la colectividad.

Otro aspecto de suma importancia es la inestabilidad laboral debido a la alta rotación de personal que existe dentro de la institución haciendo que el nivel del servicio no sea constante y se cuente con personal que no está capacitado, el ambiente de trabajo es fundamental, sin colaboración y sinergia entre el grupo de trabajo, dará como resultado un mal servicio.

La mala relación cliente-proveedor que se establece muchas de las ocasiones genera conflictos frecuentes, y por ello dejan de hacer uso de los servicios ofertados por la institución.

1.2.3. Prognosis

Si no se presta una pronta solución a los inconvenientes que se han encontrado y que vienen suscitando dentro de la institución, esta caerá en un problema grave de disminución de la afluencia de clientes, lo que conllevaría a obtener una menor ganancia para la empresa en lo que a utilidades se refiere, así como en el peor de los casos la disminución de personal, el cierre de agencias y que muchos de los servicios de otras empresas que ofertamos dejen de trabajar con nosotros.

1.2.4. Delimitación

LÍMITE DE CONTENIDO

CAMPO: Marketing

ÁREA: Servicios

ASPECTO: Calidad del servicio.

LÍMITE TEMPORAL: la presente investigación se realizara desde el 01 Septiembre hasta el 30 de Diciembre del año 2015.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo el inadecuado empoderamiento del cliente interno afecta la calidad en la prestación del servicio que recibe el cliente externo de Servipagos Ambato, en el nivel de usuarios que acuden a la institución?

1.2.6. Interrogantes

- ¿Cuál es el empoderamiento del cliente interno de Servipagos?
- ¿Cómo se puede medir la calidad del servicio que prestan los clientes internos?
- ¿Cómo mejorar el empoderamiento del cliente interno y la calidad del servicio que reciben los usuarios de Servipagos?

1.3. Justificación

La presente investigación pretende modificar el tradicional esquema con el que se maneja en la actualidad Servipagos en lo referente al cliente interno, para así mejorara la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, siendo esto uno de los factores principales de la labor empresarial.

La experiencia nos ha demostrado que al utiliza un enfoque esquematizado en las funciones que debe desempeñar los recursos que laboran directamente con el cliente externo, nos permite mejorar de manera significativa la calidad del servicio que es percibido por los usuarios, de esta manera se vuelve factible implantar un plan de empoderamiento del cliente interno con el fin de mejorar la calidad del servicio.

En este contexto el empoderamiento del cliente interno se convierte en una fuerza interactiva, una relación fundamental entre la empresa y sus clientes, que permitirá establecer una serie de pautas cuyo objetivo primordial será mejorar el

posicionamiento de Servipagos en la colectividad ante la competencia.

La factibilidad para que la fuerza laboral trabaje con compromiso institucional se sustenta en el apoyo de cada uno de los miembros de Servipagos, ya que requeriremos de su colaboración al máximo para mejorar el servicio, y esto se conseguirá a través de la concientización y capacitación constante, para que obtengan un sentido de pertenencia con la institución.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar un plan de empoderamiento del cliente interno que afecte de manera significativa en la calidad de servicio que perciben los usuarios de Servipagos.

1.4.2. Objetivo Específico

- Diagnosticar el empoderamiento del cliente interno de Servipagos.
- Analizar la calidad del servicio prestado por el cliente interno a los usuarios de Servipagos.
- Establecer herramientas para el empoderamiento del cliente interno a fin de mejorar la calidad del servicio prestado a los usuarios de Servipagos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas, se han investigado algunos temas que presentan cierta similitud respecto al presente proyecto: “Empoderamiento del cliente interno y la calidad del servicio que percibe el usuario de Servipagos de la ciudad de Ambato, periodo de Enero a Abril de año 2015”. Estos son los temas que ayudan con nuestra investigación:

Incidencia de la capacitación en la productividad de los empleados de la empresa “DICONFSA”. (CALVOPÍÑA, CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD, 2005)

Objetivos:

- Establecer las necesidades de capacitación de la empresa.
- Formular un estudio sobre el nivel actual del personal.

Conclusión:

En la empresa DICONFSA el talento humano es importante, el no estar debidamente preparado este no desempeña sus funciones en forma eficiente, pero lo que no permitirá a la empresa cubrir nuevos mercados.

La productividad de la empresa mejorará si se hace uso eficaz de todos los recursos, en especial el humano, que implica el uso mínimo de ellos para la producción de bienes y servicios, permitiendo ser competitivos y productivos.

Análisis del entrenamiento de Recursos Humanos en la empresa Gelec S. A (JUMBO, 2000).

Objetivos:

- Contribuir a desarrollar una cultura de mejoramiento en la calidad total.
- Apoyar la generación del trabajo altamente satisfecho.

Conclusión:

En Gelec S. A., el área de recursos humanos es el responsable del entrenamiento, es quien planifica conjuntamente con el gerente de desarrollo humano de la corporación, coordina, ejecuta y evalúa en las instalaciones de la planta industrial en donde se ubica la sala de capacitación que funciona totalmente y está bien equipada.

Para la empresa el entrenamiento es de vital importancia, ya que están conscientes de que ayudará al desarrollo del personal y por ende de la organización para ser más competitivos.

Administración de recursos humanos (BOHLANDER, 1995) dice “El término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar

en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.”

Objetivos:

- Modificar la percepción que se tiene sobre el recurso humano.
- Concebir el talento humano como un recurso indispensable más no sustituible.

Conclusión:

En BOHLANDER están tratando de cambiar el enfoque tradicional donde se concibe a las personas que laboran en la institución como un objeto sustituible, la nueva percepción con la que quieren trabajar es reconociendo el talento humano que tiene a disposición para la obtención de los resultados y objetivos que la empresa se ha planteado, reconociendo que las personas son indispensables ya que las diversas cualidades que poseen se pueden utilizar y enfocar hacia los resultados de la empresa.

“Administración de recursos humanos” (CHIAVENATO, RECURSOS HUMANOS, 2001) Plantea Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano son: “la admisión de personas relacionadas directamente con el reclutamiento y selección, la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) la compensación laboral, el desarrollo de las personas,

el mantenimiento de las personas, y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y en base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones internas y externas de la organización”

Objetivos:

- Identificar los principales procesos de la moderna gestión del talento humano.
- Evaluar el desempeño del recurso humano disponible.

Conclusión:

El estar en un constante monitoreo del talento humano que tenemos a disposición nos ayudará a mantener una buena gestión del mismo, ya que en base a las cualidades que estos poseen se puede estar preparado para las distintas condiciones tanto internas como externas que se presenten en la organización.

“Administración de recursos humanos” (SHERMAN, 1995) dice Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Objetivos:

- Plantear la productividad como un enfoque para verificar si un proceso o maquinaria funciona de manera eficiente.

- Evaluar el desempeño de un proceso a través de la productividad que se obtiene del mismo.

Conclusión:

Según la definición de productividad aplicada en SHERMAN, indica que solo puede ser aplicado en procesos medibles ya que se trataría de revisar que tan eficiente es un proceso o una maquina en base a la cantidad de productos que se elaboran con los insumos que se entregaron.

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, re fabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto, si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca. El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2001).

Objetivos:

- Enfatizar en la importancia de la eficiencia dentro de la productividad.
- Identificar la satisfacción de cliente como punto clave para el incremento del volumen de ventas.

Conclusión:

CHIAVENATO nos demuestra la importancia de la eficiencia en la productividad, ya que al obtener productos de calidad desde un inicio, esto ayuda a que la empresa no incurra en costos innecesarios. Así como un cliente satisfecho es un cliente que consumirá más productos de la misma marca ya que conoce de su calidad y confía en el mismo.

2.2. Fundamentación Filosófica

El desarrollo de la presente investigación se fundamentara en el paradigma Crítico-Propositivo por las siguientes razones:

El problema planteado se encuentra en un proceso de análisis, ya que está basado en la realidad que se evidencia en las instalaciones de Servipagos, mediante investigaciones se puede decir que se originó debido a que la empresa no cuenta con un adecuado modelo de empoderamiento del cliente interno. Si esto no se corrige a tiempo ocasionará que el problema se vaya prologando, creando un deficiente servicio y por ende los clientes irán decreciendo al momento de hacer uso de los servicios que ofertan la institución. Por lo que la investigación tiene como propósito crear cambios dentro de la empresa.

Por medio de la investigación se consiguió un mayor conocimiento acerca de la problemática actual, obteniendo información concreta y real de las condiciones en las que se encuentra la empresa, logrando que el investigador se involucre con los hechos y acontecimientos que se vive en el día a día.

Es así que se enfocará en las variables tanto dependiente como la independiente, proponiendo una solución mediante un exhaustivo análisis, tomando en cuenta las causas y sus diferentes efectos que aportaran para la solución del problema en cuestión.

El método utilizado en la investigación es netamente cualitativo, donde existe una relación lógica y reflexiva entre la teoría y práctica, por lo que se plantea un

modelo de empoderamiento del cliente interno, el mismo que se aplicará en el futuro por quienes se encuentran al frente de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico se aplicará el método Bibliográfico, lincográfico y de campo; ya que esto nos permite analizar la información escrita obtenida de documentos, manipular las variables, observando los efectos, e investigar en el lugar de los hechos.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación se respalda en La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Capítulo II. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES. Art. 4 que dice.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, Numeral 5 que dice: “Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida”

Que el artículo 92 de la Constitución Política de la República dispone que la ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos;

Que el artículo 244, numeral 8 de la Carta Fundamental señala que al Estado le corresponderá proteger los derechos de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de los productos, la alteración de pesos y medidas, y el incumplimiento de las normas

de calidad;

Que en la actualidad la Defensoría del Pueblo, pese a sus limitaciones, ha asumido de manera eficiente la defensa de los intereses del consumidor y el usuario, a través de la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario.

2.4. Categorías Fundamentales

X= Empoderamiento del Cliente Interno

Y= Calidad del servicio

Gráfico 1: Categorización variable independiente

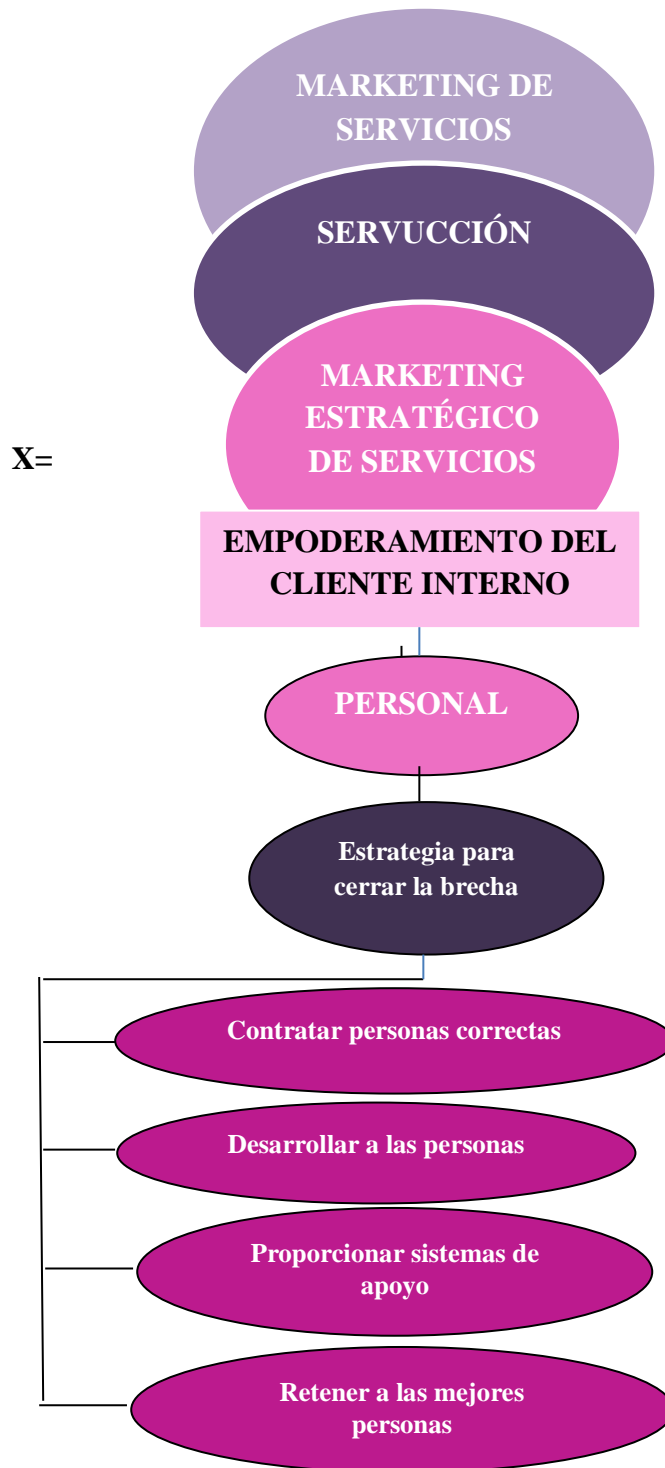
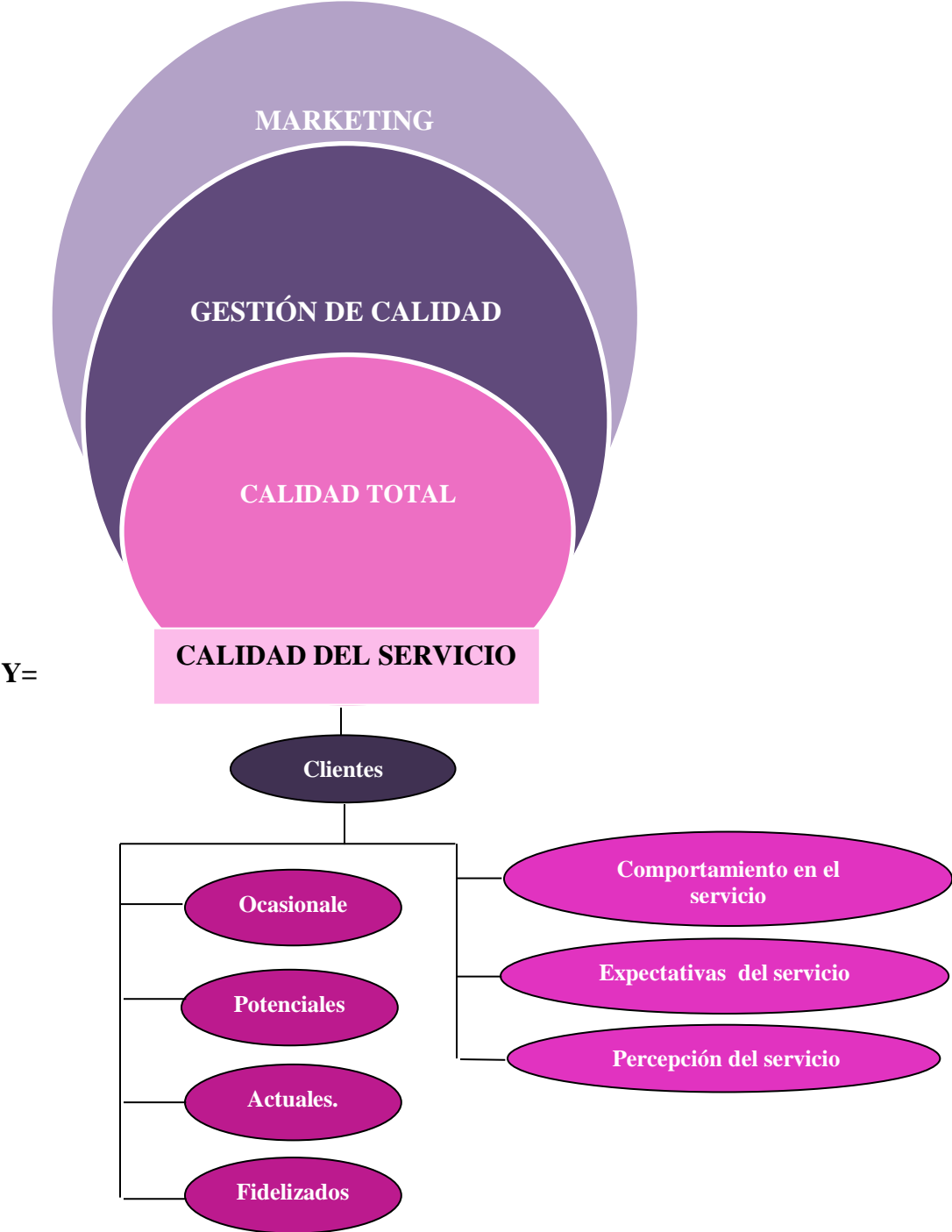


Gráfico 2: categorización variable dependiente



2.5. Definición de Categorías

Categorización Variable Independiente

2.5.1.1. Marketing de servicios

Según (Foromarketing, 2011) dice que: “El marketing de servicios se basa en una serie de estrategias de marketing enfocadas a conseguir la mayor y mejor competitividad de las empresas que comercializan bienes intangibles. Es un proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios utilizando técnicas adaptadas a los sectores específicos, menciona además (Grande, 2005) “Un servicio es una prestación, un esfuerzo o una acción. Frecuentemente se confunden los conceptos de bien y producto, quedando el de servicio como algo ajeno a ellos.”, finalmente manifiesta (Muñoz, 2003) “todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico.”

Conclusión:

El marketing de servicios es un conjunto de esfuerzos y actividades, que ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando un valor al servicio que brindamos, en donde existen cuatro elementos fundamentales que son intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad y caducidad.

2.5.1.2. Servucción

Según (Benito, 2010) “Es la formación de manera sistemática y coherente de todos los elementos de la empresa tanto físicos, tecnológicos y humanos que intervienen en la relación que se plantea con el cliente, y su principal función radica en tener claro

que el servicio se produce y se consume al mismo tiempo y es de carácter perecedero. El cliente forma parte fundamental del sistema, por ende su participación es activa. Como la producción y el consumo se realizan de manera simultánea, sin el cliente, el servicio no puede existir.

Conclusión:

De una manera sencilla la Servucción es el proceso para la elaboración de un servicio donde la organización de los elementos físicos y humanos que se involucran en la relación del cliente con la empresa son necesarios para la realización de la prestación de un servicio desde que la idea ha sido concebida hasta la obtención del el servicio.

2.5.1.3. Marketing estratégico de servicios

Según (posgradoenmarketing, 2013) “es el proceso de gestión de inculcar el concepto de marketing, en el corazón de una organización. Una definición más propia para el marketing estratégico es: “la correcta identificación de las oportunidades del mercado como la base para la planeación del marketing y crecimiento del negocio, a diferencia del marketing que enfatiza las necesidades y deseos del consumidor, el marketing estratégico enfatiza a los consumidores y a los competidores”. Mientras que (Belio & Sainz, 2007, pág. 77) “Es la función de la empresa responsable de conocer, conquistar y mantener clientes, gracias a una satisfacción constante de sus necesidades y a una creación de relaciones positivas e innovadoras con tales clientes.

Para desarrollar esta función, la actividad de marketing tiene una doble dimensión:

1. Una dimensión estratégica, con un horizonte a medio y largo plazo: diseñar una oferta capaz de satisfacer tanto los deseos actuales como anticiparse a los deseos futuros del mercado. Rilo implica investigar de modo permanente los deseos cambiantes de mercado y desarrollar imaginativamente nuevos productos y servicios.

2. Una dimensión táctica, con un horizonte inmediato, día a día: asegurar que el actual producto o servicio es comunicado y llega a los clientes de los segmentos objetivos a través de los canales de distribución escogidos, en condiciones competitivas ventajosas para el comprador.” Menciona además (Muñiz González, 2007) “busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no solo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia aportando valores diferenciales.”

Conclusión:

El marketing estratégico nos enseña como conocer las necesidades de las personas, la segmentación y el posicionamiento de la empresa, así como nos ayuda a orientar las oportunidades que tiene la empresa a través de las capacidades y recursos que posee la misma.

2.5.1.4. Empoderamiento

Según (Sánchez Aguilar, 2014) que el empoderamiento se define como “una nueva norma, modelo o método para gestionar y perfeccionar el potencial humano.”, menciona además (Tschohl, 2008, pág. 35) que es “Dar autoridad a los empleados para que tomen acción inmediata, no importa cuál sea, a fin de complacer a un cliente, no para complacer a la organización.”, finalmente menciona (Alles, 2006,

pág. 105) “es fijar claramente los objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Proveer dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados, emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás “

Conclusión:

El empoderamiento consiste en darles autoridad a los empleados para que tomen decisiones con base a los conocimientos y los recursos que disponen, teniendo en cuenta los límites que ponen los altos mandos para que el cliente siempre este bien atendido.

2.5.1.5. Personal

Según (Slimn, 2013) “Uno de los rubros más delicados de la administración es el que corresponde al de servicios personales, es decir, al personal contratado para laborar como funcionario, empleado o trabajador, según corresponda.

Personal de contacto, son todas aquellas personas que mantienen contacto directo con el cliente. Es una de las más importantes variables, ya que con sus acciones influyen en gran medida sobre la percepción que el cliente tiene acerca de la calidad del servicio prestado, debido a que el personal de contacto es la primera cara visible de la empresa lo que hace importante que el personal de contacto sea cordial y amable, tenga conocimientos de los productos y servicios ofertados, ya que si este no genera confianza al cliente en su primera visita, el cliente va a tener una mala impresión de la empresa; muchas veces se ha dicho que el Personal de Contacto es el recurso más importante que una empresa puede tener.

Conclusión:

Podemos definir que el personal es la parte fundamental, ya que son los encargados en sí de generar el servicio en el momento que el cliente lo requiere, indistintamente del puesto o cargo que desempeñe.

2.5.1.6. Estrategias para Cerrar la Brecha

Según (Marina, 2015) Director Comercial de Vocalcom en España, “Se debe hacer una pequeña comparación entre los diferentes actores de la estrategia para cerrar la brecha y los roles de la piezas de ajedrez, asemejando:

- Rey con el Director ejecutivo
- Reina con el Director de marketing
- Alfil con el Director de operaciones
- Caballo con el Director de información
- Torre con el Director de finanzas
- Peones con el personal de contacto

El Rey cierre la Brecha del conocimiento

La primera pieza a poner en marcha es el Rey. Es la figura que puede cerrar la Brecha del conocimiento. Esta brecha se abre cuando la dirección de la empresa si bien tiene claro las expectativas generales del cliente, no conoce con precisión cuáles de ellas, para el segmento de sus clientes clave, son las que debe cubrir y cuáles son las que debe superar para garantizar crecimiento y fidelización de clientes. Con esta información el CEO con la ayuda del CXO (Customer Experience Officer o Director de la Experiencia cliente) diseña nuevas experiencias y modelos de negocio.

El Alfil y el Caballo cierran la Brecha de estándares

Cuando entiende lo que espera el cliente, interviene en el juego el Alfil para volver las operaciones y los puntos de contacto con los clientes, incluso los nuevos estándares. Lo hace con la ayuda del caballo que permitirá agilizar los procesos y ofrecer un servicio de calidad. Juntos cierran la Brecha de estándares que existe entre los procesos de la organización y su capacidad actual a cubrir las necesidades expresadas por los clientes.

Los peones cierran la Brecha del desempeño.

Saber lo que piden los clientes y rediseñar servicios adaptados al entorno digital no es suficiente si queda una brecha en la calidad de ejecución de los estándares ya establecidos: es la Brecha del desempeño. Aquí entran en juego los peones que las empresas sacrifican si no tienen una estrategia definida e impulsada, si no habilita diferentes generaciones en las competencias digitales y si no desarrolla una cultura de ADN digital. El control -y si posible el autocontrol- del personal de contacto para medir su grado de cumplimiento de los estándares es clave para reducir esta tercera brecha.

La Dama cierra la Brecha de la comunicación

La Reina se dedica a proyectar la imagen de la compañía y mejorar la percepción que tienen los clientes del valor del servicio pero debe evitar crear una Brecha de la comunicación que ocurre cuando la compañía sugiere promesas exageradas. Su rol es desarrollar una marca empresarial auténtica.

Cerrar la gran brecha del cliente, entre el servicio esperado y percibido supone revisar cada una de estas cuatro brechas. Es una gran oportunidad para repensar la estrategia de tecnología para alinearse con los objetivos de negocio de la transformación digital.

Conclusión:

Es necesaria la combinación de estrategias, así aseguraremos que los empleados que brindan el servicio cuenten con la voluntad y principalmente con la capacidad para brindar servicios de calidad orientados al cliente. Estas estrategias permiten que las promesas del servicio se cumplan.

2.5.1.7. Contratar Personas Correctas

Según (Amaya, 2010) “Más de lo que te imaginas, los colaboradores tienen mucho que ver en el éxito de tu empresa. Ellos tienen el poder de llevarte al éxito o al fracaso. Y es que conseguir personal no es fácil, y conseguir personal calificado, con excelente actitud y de confianza es algo aún más difícil.

Por tanto, los emprendedores deben saber que la primera regla a la hora de contratar personal es, no caer en la tentación de hacerlo apresuradamente”. De igual manera (Melara, marlonmelara, 2013) nos dice “Un empleado apático o simplemente grosero sin duda traerá consecuencias graves en la percepción del servicio, quizá hasta irreversibles. Más grave aún si su comportamiento es compartido por el cliente en su círculo cercano. Las consecuencias son muy difíciles de medir en este punto.

En cierta ocasión escuche a un conferenciante decir algo como esto: “Si te metes en el negocio de los servicios, entonces deben gustarte las personas”. Nada más cierto que eso. Un empleado o colaborador de primera línea debe de gustar de relacionarse con las personas. El trabajo que ellos desempeñan de hecho puede ser calificado como un trabajo emocional. Debe saber escuchar las inquietudes y quejas de los clientes, pero sobre todo brindar soluciones.”

Conclusión:

Al seleccionar desde el principio a las personas correctas para la entrega del servicio. Poniendo atención en la contratación y el reclutamiento del personal. Se puede mejorar de manera significativa la calidad del servicio así como reducir los costos en las constantes contrataciones debido a la alta rotación del personal.

2.5.1.8. Desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio

Según (Pizzo, 2013) no enseña que “Sabemos que el empleado es una pieza clave en la prestación del servicio. Sin embargo, muchas veces las deficiencias en el servicio se presentan por no brindarle todo lo que necesita para hacer bien su trabajo, es decir, brindar un buen servicio al cliente.

Este problema se manifiesta cuando, a pesar de haber realizado una correcta investigación de las necesidades y expectativas del cliente, y haber diseñado el servicio en función de estos requerimientos, el servicio no se presta como está previsto.

Aquí surge el frecuente dedo acusador sobre los empleados. “No tienen cultura de servicio”, “No tienen sentido común”, “No saben realizar su trabajo”, etc. Pero, ¿se les ha proporcionado todo lo que necesitan para hacerlo?.

Veamos lo que nos dicen quienes han investigado sobre este tema:

“La dirección puede utilizar cuatro herramientas claves para suministrar descripciones claras de las funciones que deben realizar los empleados: comunicación, realimentación, confianza y capacidad”. (Calidad total en la gestión de servicios. Zeithaml, Parasuraman, Berry)

Las 4 herramientas para brindar un buen servicio al cliente

1. Comunicación:

Se trata de transmitir con claridad y precisión lo que los directivos esperan que el empleado haga. Hay varias instancias en las que es necesario hacerlo.

Primero, durante la búsqueda de personal para el puesto. Un aviso ambiguo o confuso, o una entrevista de trabajo en la que no se transmitió con claridad de qué se trata el puesto, pueden atraer a las personas equivocadas, y de este modo no contarán con la “materia prima” correcta para desarrollar bien su trabajo.

Luego, al ingresar al puesto de trabajo, es necesaria una buena inducción. Es decir, tomarse el tiempo de informar correctamente al empleado las tareas que debe realizar y cómo debe hacerlo. Aquí puede contarse con el apoyo de compañeros de trabajo que ya estén realizando esas mismas tareas, y puedan transmitirle la realidad de su trabajo cotidiano.

Pero el tema no termina aquí. Los puestos de trabajo y las exigencias por parte de los directivos son dinámicos, y es necesario ir comunicando los cambios que se van requiriendo, con frecuencia a los empleados.

Con esta necesidad cubierta, estaremos evitando el “Yo no sabía que esa tarea me correspondía a mí”, o bien, “Nadie me dijo que debía hacerlo de este modo”, etc.

2. Realimentación

Además de que el empleado sepa lo que se espera de él, es necesario que, al hacerlo, pueda verificar que lo está haciendo bien. Es decir, necesita “verse en el espejo”.

Esto puede lograrse mediante la evaluación que realiza su superior. La mirada de su jefe le dirá si lo está haciendo bien o debe corregirse. Es necesario, entonces, ser explícitos en la evaluación, y confrontar con el empleado los aspectos positivos y negativos. Es importante asegurarse que comprendió el sentido de la evaluación que se hizo de él. Tener la posibilidad de preguntar o pedir aclaraciones es igualmente necesario.

También la realimentación puede realizarla él mismo, si se le facilitan los medios para hacerlo. Estos medios pueden ser, por ejemplo, las evaluaciones de los mismos clientes sobre la atención recibida.

He recibido una vez un servicio del que me hicieron una encuesta ni bien concluyó la atención. Desconozco si esa encuesta le habrá llegado al empleado inmediatamente, pero para lograr el objetivo de la realimentación debería haber sido así.

Es importante que el empleado pueda palpar el resultado del servicio prestado, desde el punto de vista de los clientes. Esto es realimentación.

3. Confianza

Un empleado adquiere confianza para realizar sus tareas cuando tiene los medios físicos y los conocimientos que le permiten hacerlo. Así, un empleado sentirá confianza de prestar un buen servicio si sabe qué servicio debe prestar, cómo hacerlo, qué hacer si algo sale mal, y cómo se lo va a evaluar por su trabajo.

También cuando tiene un ámbito donde plantear sus inquietudes y dudas respecto a su trabajo. En esto son muy útiles los equipos que funcionan en resolver problemas de sus propias tareas.

4. Capacidad

Es la contracara de la confianza. Si bien la confianza es el sentimiento del empleado respecto a sus propias capacidades para prestar el servicio, la capacidad es juzgar objetivamente que cuenta con las herramientas necesarias para hacerlo.

Debería trabajarse en las diferentes áreas que necesita todo prestador de un servicio: formación técnica, formación sobre técnicas de relaciones interpersonales, conocimientos sobre los clientes.

Conclusión:

Con el fin de que la empresa pueda crecer y mantener su fuerza de trabajo orientada al cliente y brindar calidad, se debe desarrollar a los colaboradores para que brinden calidad en el servicio. Desde contratar a los empleados correctos, capacitarlos y trabajar con ellos para asegurar el desempeño del servicio.

2.5.1.9. Proporcionar los sistemas de apoyo necesario

Según (Cirera & Soler, 2010) “un nuevo enfoque decidido hacia el cliente, posicionando al mismo como centro de desarrollo de negocio desde todos los ámbitos de la empresa, desde el desarrollo de nuevos productos o servicios hasta la personalización de los mismos y añadiendo valor en el proceso, pero un valor que debe seguir adaptándose en cada paso a las posibles preferencias del propio cliente, buscando durante el proceso crear vínculos con el cliente más allá del proporcionado por el propio producto. El mercado, la competencia, la distribución y especialmente los clientes han evolucionado de forma que obliga a ser flexibles, rápidos y empezar a convertir estas virtudes en algo íntimamente ligado a cualquier negocio si éste desea seguir compitiendo en el nuevo entorno.

No se puede pretender cambios rápidos y resultados inmediatos sin proporcionar los sistemas de apoyo necesario al cliente interno, el desarrollo de los sistemas y la integración de las personas en este proceso, además de las acciones de los responsables de RRHH durante el cambio organizativo, permiten trabajar en paralelo en las diferentes áreas de interés y obtener, una mejor garantía de éxito hacia el nuevo entorno competitivo”.

Conclusión:

Con el fin de ser eficientes en los empleos, los trabajadores necesitan apoyo constante para mantenerse enfocados en el cliente y brindar un servicio de calidad sin importar

que tanto quieran hacerlo. Se debe desarrollar internamente procesos orientados al servicio, apoyados en la tecnología y las diferentes habilidades del equipo de trabajo así como medir la calidad en el servicio interno.

2.5.1.10. Retener a las mejores personas

Según (Gregor, 2010) “Repartir días extra de vacaciones entre los mejores empleados para compensar las bonificaciones, entregaste tarjetas de regalo para recordarles lo importantes que son para la empresa en una economía difícil, son los pequeños detalles los que cuentan ¿verdad?. Mentira. Los extras y los regalitos están bien, pero no garantizan que tus mejores trabajadores se queden en la empresa. Según un reciente sondeo aplicado por la firma Corporate Executive Board (CEB), el 27% de los empleados considerados "de alto potencial" afirmó tener planes para dejar su empresa en el lapso de un año.

Esa tasa de descontento sigue escalando "precipitadamente" a medida que la economía se estabiliza, indica Jean Martin, director del Consejo de Liderazgo Corporativo de CEB. En el 2006 dicha proporción era de 10%.

Se puede retener a los mejores empleados. Lo que ellos buscan es una mezcla de reconocimiento y desafíos que los presionen sin llegar a estresarlos. El sondeo de CEB, que encuestó a casi 20,000 empleados de alto potencial sobre sus motivaciones, encontró que lo más importante para ellos era ese sentimiento y la estrategia corporativa. Sin embargo, cuando la economía entró en crisis, muchos directivos se ensimismaron y redujeron la posibilidad de que estos empleados de alto rendimiento influyeran sobre la dirección que tomaba la empresa.

Otra alternativa para involucrar a tus mejores empleados es convertirlos en caza-talentos. Muchas compañías ya lo hacen a través de programas de recomendación de empleados, pero no se dan cuenta de las ventajas que conlleva esta forma de atraer

nuevos talentos. Para Dave Ulrich, consultor de recursos humanos y profesor de la Universidad de Michigan, estos programas de hecho incrementan la lealtad de aquellos que efectúan el reclutamiento de personal. "Suena tautológico, pero cuando las personas actúan como si sintieran el compromiso, se vuelven más comprometidas", explica.

El dinero, aunque no es la principal motivación, importa. Para que las pequeñas bonificaciones en realidad trasciendan, hazlas oportunamente. Las compensaciones entregadas en tiempos difíciles pueden tener mayor impacto. También es conveniente repensar tu proceso de selección. Cada vez más compañías pagan bonos no sólo a los empleados con mejor desempeño, sino a los empleados con capacidades difíciles de reemplazar, indica el experto Tom McMullen de HayGroup.com.

Construir un futuro con tus trabajadores radica fundamentalmente en ofrecer mayores oportunidades. Hay que ser cuidadoso con la asignación de tareas, si no se diseñan bien los desafíos destinados a dinamizar al empleado pueden ser percibidos como castigos por el éxito. Para evitarlo, los directivos deben asegurarse de que las tareas den al empleado más independencia y sean diseñadas específicamente para sus talentos, aconseja Tom Rath, responsable de consultoría laboral en Gallup. Si no se personalizan estas tareas, pueden ser percibidas como un aumento en la carga laboral. La manera más rápida de empujar a un empleado a que abandone la empresa."

Conclusión:

Una empresa que contrata a las personas correctas, las capacita y desarrolla con el firme propósito de mejorar la calidad en el servicio tiene ya al mejor personal a su cargo. El alto nivel de rotación en los empleados, especialmente cuando los mejores empleados del servicio son los que se van, puede resultar sumamente perjudicial para la satisfacción del cliente, la moral de los empleados y la calidad en el servicio en general, debido a que los buenos empleados busquen otras alternativas de trabajo.

2.5.2. Categorización Variable Dependiente

2.5.2.1. Marketing

Según (Jiménez, 2013) “En principio, muchas personas asocian el marketing con la publicidad y con las distintas estrategias que realizan las empresas para intentar convencer a los consumidores de que compren sus productos. Sin embargo, el concepto de marketing es mucho más amplio que todo eso e involucra a prácticamente todos los estratos de la empresa, desde el departamento de producción hasta a la alta dirección.

Historia del marketing

Aunque los primeros indicios del marketing se remontan a 1450, cuando Gutemberg inventó la imprenta y con ello permitió la difusión masiva de textos impresos por primera vez en la historia, no es hasta los años 50 del siglo XX cuando el marketing comienza a florecer y se despierta en las empresas un gran interés en el mismo.

La explicación la encontramos en que la actividad de producción ha dejado de ser clave en las empresas actuales, donde la actividad comercial adquiere una importancia crucial. En este contexto, comienzan a aparecer por primera vez los departamentos de marketing en las empresas, con funciones cada vez más amplias a medida que transcurren los años.

Con el paso del tiempo, el marketing deja de ser una herramienta cuyo único fin era gestionar las operaciones de venta de la empresa y en el que su carácter era únicamente administrativo. El fin del departamento de marketing no es otro que satisfacer la demanda, ya que en un mundo cada vez más globalizado como el actual, la única vía que tienen las empresas para no perder la batalla ante sus competidores es ofrecer a sus demandantes un producto que satisfaga en mayor medida sus necesidades.

Entonces, ¿qué es el marketing?

Aunque no existe una definición única de marketing, ya que los diferentes autores que se han referido al mismo no han podido ponerse de acuerdo, sí que podríamos asegurar que existen dos grandes grupos dentro del mismo:

Marketing estratégico: se centra en la necesidad de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado pueden afectar la actividad normal de la empresa para de esta forma establecer las estrategias adecuadas para que esta se adapte a los mismos. Se trata, por tanto, de un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado con el objetivo de desarrollar productos rentables que consigan diferenciar a una empresa de sus competidores más inmediatos, obteniendo así una ventaja comparativa. Su orientación es a largo plazo.

Marketing operativo: se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación, a corto y medio plazo, que tienen como objetivo dar a conocer y a valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas de los productos ofrecidos por la empresa.

Por tanto, la diferencia entre uno y otro radica en que el marketing estratégico es un sistema de ideas y estudio de mercado; mientras que el marketing operativo es un sistema de acción que permite acercar el producto a los consumidores. Pese a ello, el objetivo de ambos es el mismo: satisfacer las necesidades de los clientes.

Tanto en un caso como en otro, el marketing se vale de una serie de herramientas como la investigación de mercados, la publicidad, la promoción, los canales de distribución, las políticas de precios o los instrumentos de comunicación.”

Conclusión:

El marketing destaca la importancia de la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de la empresa para conseguir los objetivos

planteados. En definitiva, es esencial hoy en día el papel del marketing en las empresas. Ya que se vale de todas las herramientas que tiene a su alcance para despertar nuevas necesidades en los clientes.

2.5.2.2. Gestión de Calidad

Según (sistemasycalidad.com, 2011) la calidad de gestión son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática., menciona además (Rugeles, 2013) “es una filosofía adoptada por las organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persigue mejoras continuas de sus procesos diarios, esto implica que su personal, también puedan tomar decisiones ”, piensa además (Macas, 2008) ”es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y de los objetivos de calidad , generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.”

Conclusión:

La gestión de calidad son parámetros y herramienta que permiten a las organizaciones planear, ejecutar y controlar las actividades cumpliendo con estándares que satisfagan las necesidades de los clientes.

2.5.2.3. Calidad total

Según (Checa Hinojo & Portillo García, 2014) “El concepto de calidad total es el resultado actual de la aplicación del concepto de calidad al entorno empresarial, dicho

de otro modo, es la calidad aplicada a todos y cada uno de los departamentos de la empresa y sus influencias en el exterior.”, menciona además (Editorial Vértice, Dirección de operaciones, 2004, pág. 145) “están basadas en el receptor final de la misma: "la calidad reside en los ojos del cliente", esta definición gusta a las personas de Marketing... y también a los clientes. Para los Directivos de Producción y Operaciones la calidad significa conformidad con las especificaciones y hacer las cosas bien a la primera. Todavía cabe una tercera acepción: el enfoque de producto: la calidad es una variable que puede ser cuantificada de forma precisa, por ejemplo: "Una hamburguesa más jugosa es una hamburguesa de mejor calidad, una máquina más duradera es una máquina de mejor calidad".

Aquí consideraremos los tres enfoques. La calidad se identifica primero a través de lo que piensa el mercado, el usuario final; después se traslada al proceso de fabricación y sus especificaciones; y por último se traslada al producto y a sus características intrínsecas.”, Finalmente menciona (Petrick & Furr, 2003, pág. 29) “La calidad total es un enfoque (no un área o programa separado), y una parte integrante de la estrategia fundamental del conjunto. Funciona horizontalmente a través de los departamentos y funciones, implicando a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, y se extiende hacia delante y hacia atrás para incluir la cadena de proveedores y la de clientes.”

Conclusión:

La calidad total se basa en la mejora continua en donde se integran todos los componentes de la empresa para conseguirla con la utilización de lo menos posible de los recursos.

2.5.2.4. Calidad del servicio

Según (Pérez Torres, 2006, pág. 26) “permite proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisface plenamente las expectativas y necesidades de éstos a un precio que refleja el valor real del producto o servicio que los provee.”, menciona además (Editorial Vértice, 2008, pág. 1) “es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.”

Finalmente menciona (Küster Boluda, 2002, págs. 98, 99) “Desde el punto de vista de las ventas, nos interesa centrarnos en la calidad de servicio y, dentro de esta, en la calidad de trato del personal de contacto. La razón estriba en que aunque el vendedor puede contribuir en otras áreas de la calidad, el papel más relevante lo representa en su interacción con el cliente. Es precisamente durante en su interacción donde el vendedor debe esforzarse en ofrecer una calidad de servicio y calidad de trato. Podemos estar seguros que un excelente servicio al cliente o excelente calidad de servicio no va a compensar un producto de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un nefasto servicio al cliente puede llegar a anular mejor de los productos. Seguro que todos nosotros podemos recordar una experiencia desagradable con algún vendedor que nos ha llevado a no volver a comprarle, independientemente de la calidad de los productos que ofrezca.”

Conclusión:

La calidad del servicio es un proceso orientado al cliente para ofrecer un mejor servicio y poder así satisfacer las necesidades y cumplir con sus expectativas o superarlas. Es así que se puede definir que la calidad del servicio es determinante de la fidelidad del comprador y puede llegar a convertirse en una estrategia competitiva que nos diferencie de la competencia.

2.5.2.5. Clientes

Según (Gonzalez, 2015) “Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. Del latín “Cliens” nos encontramos en la historia a un cliente como aquel bajo la responsabilidad de otro, este otro ofrecía servicios de protección, transporte y resguardo en todo momento, las indicaciones se debían cumplir bajo regímenes específicos de orden para que pudieran ser ejecutadas tal cual al pie de la letra.

Un cliente desea que se le sea atendido a la medida de la exigencia por quien presta la colaboración. Hay varios tipos de clientes, todos de acuerdo al tipo de compra o servicio que solicitan.

Los clientes directos son los que simplemente pagan por adquirir algo o recibir un servicio inmediato, la relación entre el vendedor y el comprador es sencilla, rápida y concluida a la hora de que cada quien reciba lo que le corresponda. Los clientes fieles regresan por el mismo bien o servicio cada vez que lo desean, por lo general, estos reciben bonificaciones por concepto de un buen negocio o trato entre el vendedor y el comprador. Existen clientes que realizan compras al mayor a empresas y manufactureras las cuales producen productos en gran cantidad para ese tipo de clientes, las ventas al mayor, suponen descuentos y ahorro a productores a escala que distribuyen otro tipo de producto a sus propios clientes.

Conclusión:

El cliente es aquel individuo que pagaban por los bienes o servicios de una empresa, es la razón de ser de la misma y garantiza su futuro. Si no hay clientes no hay quienes adquieran los producto por ende no habrá ingresos para sostener a la empresa, entonces no habrá razón de ser de la misma.

2.5.2.6. Clientes Ocasionales

Según (Tomlinson, 2015) “El cliente ocasional no suele ser un usuario único, probablemente ya conoce el producto pero no sabe realmente lo que quiere comprar.

Puede que esté buscando algo pequeño pero no está seguro de qué, o puede que quiera algo grande y aún no haya buscado. Un cliente ocasional se puede definir como:

- Ellos buscan información, no publicidad.
- Si es una gran compra, querrán comparar precios y características: necesitan estar informados antes de comprar.
- Buscarán en términos generales como televisión o cámara de fotos.
- Si quieren hacen una compra importante, volverán a ver a ver los resultados una y una vez.
- Buscarán opiniones y recomendaciones de clientes anteriores.

Conclusión:

Se puede definir como cliente ocasión al a aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Se debe tomar algunas medidas para hacer que estos se conviertan en clientes frecuentes definiendo el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

2.5.2.7. Clientes Fidelizados

Según (K., 2013) “La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un

cliente fiel a nuestro producto, la fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores.

Algunas de las principales estrategias que existen para fidelizar clientes son:

Brindar un buen servicio al cliente

Brindar un buen servicio al cliente significa entre otras cosas brindarle al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención.

El brindar un buen servicio al cliente nos permite ganarnos la confianza y preferencia de éste, y así, lograr que vuelva a comprarnos o a visitarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Brindar servicios de post venta

Brindar servicios de post venta consiste en brindarle al cliente servicios posteriores a la venta, tales como el servicio de entrega del producto a domicilio, el de instalación gratuita del producto, el de asesoría en el uso del producto, el de reparación y mantenimiento del producto, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar un buen servicio al cliente, que es el de ganarnos la confianza y la preferencia del cliente; pero además de ello, nos permite mantener contacto con éste después de haberse realizado la venta.

Mantener contacto con el cliente

Mantener contacto con el cliente consiste en conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños), y luego comunicarnos con él, por ejemplo, llamándolo por teléfono para preguntarle qué tal le va con el uso del producto, o enviándole postales de saludos por su cumpleaños o por alguna fecha festiva.

El mantener contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle eventualmente nuestros nuevos productos y promociones.

Buscar un sentimiento de pertenencia

Buscar un sentimiento de pertenencia consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia es crear la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándole un carnet de socio o una tarjeta vip, con los cuales pueda tener acceso a ciertos beneficios tales como descuentos u ofertas especiales.

Usar incentivos

Otra estrategia para fidelizar clientes consiste en hacer uso de incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables que le permitan al cliente ir acumulando puntos a medida que adquiera nuestros productos o servicios, y que luego, al acumular cierta cantidad de puntos, pueda canjearlos por otros productos o servicios, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

Ofrecer un producto buena calidad

Finalmente, la mejor manera de fidelizar clientes consiste en ofrecerle un producto de muy buena calidad, lo que significa entre otras cosas, ofrecerle un producto que cuente con insumos de primera, que tenga un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y que satisfaga necesidades, gustos y preferencias.

El ofrecer un producto de buena calidad nos permite ganarnos la preferencia del cliente, lograr que repita la compra o vuelva a visitarnos, y a la postre, lograr que se convierta en un cliente asiduo o frecuente.”

Conclusión:

La fidelización es una gran estrategia mediante la cual un cliente determinado permanece fiel a la compra del producto de una marca, de una forma continua o periódica.

2.5.2.8. Clientes Potenciales

Según (G, 2011) “El cliente potencial es uno de los aspectos fundamentales que se tiene en cuenta siempre en toda entidad económica, pues en ellos radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo.

El cliente potencial es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio), ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores.

En ellos radica su oportunidad de crecimiento y desarrollo. Los clientes potenciales son, por decirlo de algún modo, aquellos clientes que hay que reconocer y atraer hacia nuestras ofertas en el mercado. A la hora de estimar los posibles parámetros económicos futuros (inversiones, volúmenes de ventas, ganancias o pérdidas, etc.) se han de tener en cuenta por tanto estos clientes, esta es parte de la previsión que toda empresa exitosa debe tener en cuenta.

Uno de los aspectos más importantes en este sentido es la determinación de las características que poseen los clientes potenciales, ya que estas nos darán un punto de

partida a la hora de realizar un estudio y detectar este tipo de clientes dentro del mercado.

El estudio de mercado y de marketing son herramientas empleadas para detectar este tipo de clientes y determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes reales; en este sentido qué tipos de clientes existen:

- Clientes potenciales de compra frecuente
- De compra habitual
- De compra ocasional

Conclusión:

Los clientes potenciales son aquellos que no le realizan compras a la empresa en la actualidad, pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Pudiendo dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro.

2.5.2.9. Clientes Actuales

Según (Pallares, 2013) nos dice “Cuidar de los clientes actuales nos dejará más beneficios que solo tener presente buscar otros nuevos. Invertir estratégicamente más tiempo en los clientes actuales en una de las mejores decisiones que podemos tomar para la proliferación de nuestro negocio. Sus recomendaciones y fidelidad pueden hacer que nuestra empresa crezca más rápido, y de manera más sostenible.

No hace falta recordar aquella máxima de “quien tiene un cliente tiene un tesoro”, pero si poner de manifiesto la importancia de saber consérvalos como si fuera uno de los mayores activos de nuestro negocio. Para lograrlo, podemos destacar algunas claves para cultivar esta relación y mantener su fiel compromiso.

Cultivar la relación con tus clientes.- en marketing es bien sabido que te sale mucho más caro conseguir clientes nuevos que conservar a los que ya tienes... es cierto!!! Un cliente que ya probó tu producto y que está satisfecho con el mismo es mucho más probable que vuelvan a comprarte que alguien que no te conoce. Dar seguimiento a tus clientes actuales, mantente en contacto con ellos, llámales de vez en cuando solo para saludar y no dejes de ser detallista con ellos. Veras que volverán una vez más

Agregar valor a tu oferta.- debo insistir en esta estrategia como una de las más funcionales. Rodea a tu producto o servicio con ofertas adicionales que sabes que necesita tu cliente. Ejemplo. Si vendes diseño puedes también ofrecerle a tu cliente el servicio de impresión, aunque tu tengas que recontractar este servicio, a tu cliente le resultará más cómodo un proveedor que le resuelve no solo un problema sino varios de ellos.

Personaliza.- el cliente ya no es un número más en tu base de datos, es una persona diferente a todas las demás. No olvides esto una vez que has conseguido que sea tu cliente, personaliza tu trato con él, ya debes saber a estas alturas qué necesita, cómo le gustan las cosas y cuál es su estilo de consumo. Personaliza siempre su experiencia de marca contigo.

Desarrolla lazos personales con tus clientes.- si puedes cruzar la barrera profesional y empezar a tratar a tu cliente como un compañero o amigo podrás establecer lazos de confianza mucho más seguros y duraderos. Invítalos a salir del ámbito de negocios de vez en cuando, a comer o desayunar o a un evento deportivo o cultural. Convive con ellos fuera del trabajo.

Innova tu negocio.- siempre debes tomar en cuenta que tanto el mercado como la competencia son cambiantes y debes adaptarte a estos cambios, así como tus productos o servicios. Innova siempre que puedas. Ofrece nuevas formas de satisfacer las necesidades de tus clientes, usa el conocimiento que tienes de ellos y adelántate con nuevos servicios. Esto te hará estar un paso delante de la competencia.

No dejes de investigar nunca.- la información es la base del éxito de cualquier negocio, establece planes para mantenerte informado de manera sistemática y constante de la satisfacción de tu cliente. Aplica encuestas periódicas de cómo se sete con tus servicios o productos. Por lo menos una vez al año investiga seriamente a la competencia y checa que hacen y como lo ofrecen. Todo esto te ayudara a mantenerte siempre alerta y a tu negocio saludable.

Haz que tu cliente regrese.- el ciclo de venta de un servicio o producto no termina cuando se efectúa la primera compra, se termina cuando regresa una vez ese cliente a comprarte. A partir de ahí puedes considerar el servicio post-venta. No pierdas de vista que un cliente nuevo todavía no tiene fidelidad a tu marca y está constantemente bombardeado por la competencia, cuídalo y dale seguimiento constante.”

Conclusión:

Los clientes actuales son aquellos que hacen compras a la empresa de forma continua o que lo hicieron en una fecha reciente. Generando el volumen de ventas actual y convirtiéndose en la fuente de los ingresos que percibe la empresa y permitiéndole tener una determinada participación en el mercado.

2.5.2.10. Comportamiento en el Servicio

Según (Londoño, 2012) “Intercambiar con nuestros clientes frases o palabras como buenos días, por favor, señor, señora, gracias, acompañeme por aquí, es un gusto servirle, etc., en medio del servicio o la atención que prestemos en nuestro día a día de trabajo a nuestros clientes o en la vida personal con quienes nos topemos, no tiene nada de malo, ni de anticuado, por el contrario tiene mucho de bueno, están enmarcadas dentro de la CORTESIA que debería caracterizar nuestro trato y además llenan de satisfacción nuestra labor comercial. Así, el alma se regocija al honrar los valores que en algún momento de la vida nos inculcaron y que se demuestran con pequeños detalles de educación, de decencia y de sensibilidad hacia los demás.

Pareciera que hablar de usted a las personas mayores y que no conocemos, saludar al entrar en los sitios y despedirse al salir, dar las gracias y pedir las cosas por favor, obliga a su interlocutor a responderle del mismo modo y mejor aún facilita la interacción, generando resultados agradables, correctos y en muchas ocasiones positivos en términos de ganancia y utilidad, asociada muchas veces al buen nombre que, con estas acciones, tendrá su empresa.

Volvernos laxos en el comportamiento, trae serios tropiezos en la vida comercial con sus clientes. Lo grave y lo que se ha detectado no es sólo que la gente se está olvidando de las buenas y correctas formas en el trato con los demás, sino que hasta las personas educadas comienzan a perder las maneras en medio de esta alterada realidad del mundo de hoy.

Definitivamente quien vende un bien o presta un servicio, como por ejemplo, conducir un vehículo, atender en una boutique, restaurante, supermercado o en un banco, etc., debe obligatoriamente contar en su léxico diario con palabras como "por favor", "gracias", incluir además "¿Señor(a) su firma por favor?" al entregar la factura, y despedirse diciendo "que esté muy bien". Todo enmarcado con una sonrisa, no fingida, y con un contacto visual directo, claro y agradable.

Hay que hacer sentir a los clientes bien tratados, y que de usted jamás salga una mala palabra o un mal trato para con ellos. En esa interacción directa es que surge la voz a voz, ahí es cuando la gente se siente bien o mal y convierten su servicio, en términos de marketing moderno, en "una maravillosa o pésima experiencia". Hoy en día vendemos experiencias y esa experiencia se engalana con el trato, con buen y correcto trato, con el trato honroso.”

Conclusión:

Dentro del comportamiento del servicio los consumidores llevan a cabo un proceso de toma de decisión y se podría definirlo de la siguiente manera: Reconocimiento de la información, Búsqueda de información, Evaluación de alternativas, Compra y

Resultado de la compra. Donde se vuelve importante tener al personal capacitado para que pueda asistir de la mejor manera al cliente.

2.5.2.11. Expectativas del Servicio

Según (Melara, El Servicio, 2012) nos dice “Cuando el cliente piensa en contratar/adquirir un servicio espera ciertas cosas. En palabras llanas, esas cosas son las expectativas de los clientes en el servicio. El conocimiento de las expectativas, de esas creencias es fundamental para el marketero o diseñador de servicio.

Expectativas de los clientes en el servicio, ¿por qué hay que conocerlas?

Una razón de peso: la satisfacción del cliente se mide sumando a las expectativas el desempeño del servicio. Si no conocemos las expectativas del cliente sobre nuestro servicio, ¿cómo podemos pensar en satisfacerlas?.

Tengamos en cuenta en todo este proceso de reconocimiento de las expectativas que estas son cambiantes, que se encuentran en un estado constante de evolución. Ello significa entonces que el proceso debe mantenerse de forma continua para buscar soluciones a nuestros clientes que les mantengan satisfechos y desde luego mejorar nuestros beneficios.

5 herramientas o técnicas para conocer las expectativas de los clientes en el servicio que pueden resultar fácil de implementar:

- 1. Encuesta al cliente.** Solicita información directamente a tus clientes. Hay que proporcionarles incentivos para que completen la encuesta, por ejemplo: participar en un sorteo de un premio atractivo.

2. **Cuestionario de atención al cliente.** Luego de la prestación del servicio puedes hacerle una serie de preguntas para obtener el punto de vista del cliente referente a la experiencia del servicio. Debe ser breve y enfocada justamente a la experiencia de servicio.
3. **Análisis de quejas de los clientes.** Es una herramienta muy eficaz que nos puede brindar información muy relevante sobre las expectativas del servicio y su grado de cumplimiento, yendo hasta obtener impresiones sobre expectativas irreales o fuera del lugar que luego pueden ser gestionadas a través de una mejor comunicación con los clientes.
4. **Análisis de clientes claves perdidos.** Casi de forma similar a la anterior trata de averiguar cuáles fueron esas expectativas que no se cumplieron y que a lo mejor llevo al cliente tomar la decisión de abandonarnos. Hay que revisar incidentes, no cumplimientos, etc. A lo mejor requiera de una llamada telefónica preguntando al cliente por qué decidió no seguir con nosotros.
5. **Capacitar al personal.** ¿En qué sentido? Pues en que debe mantenerse atento a observar, escuchar, registrar y comunicar las sugerencias y comentarios que los clientes hacen.

Hay que considerar que algunas de las técnicas requieren de una mayor participación de los clientes que otras. Existen también muchas otras técnicas que puedes implementar y que dependerán mucho del presupuesto con el que se cuente.

Conclusión:

Se debe tener en cuenta el estado psicológico de los clientes en el momento que se le presta el servicio. Ya que este está considerando el servicio desde dos posibilidades lo que “puede ser” y lo que “debe ser”. Así que se debe enfocar y fortalecer el trato al cliente el momento de la prestación del servicio.

2.5.2.12. Percepciones del Servicio

Según (Peralba, 2010) “Uno de los cambios dramáticos que se ha vivido en el mundo de los negocios es el espectacular aumento de la competencia en todos los ámbitos. Por un lado, la globalización de los mercados ha obligado a la internacionalización de las empresas. Por otro, esa internacionalización obligada ha provocado un efecto multiplicador, una verdadera explosión, de ofertas en todos los sectores y desde los ámbitos geográficos más recónditos. En pocos años, la presión competitiva se ha hecho asfixiante y nos ha sumergido en lo que podría llamarse un entorno de alto riesgo, donde la supervivencia ya es un éxito.

Por tanto, competir sólo con “eficacia operativa”, es decir, con calidad, precios, nivel tecnológico, productividad o mejor servicio, sigue siendo necesario, pero no suficiente.

Las percepciones son la base del conocimiento. La realidad para los seres humanos es el resultado de integrar la información que se recibe del exterior con la información almacenada en la mente de experiencias y recuerdos anteriores. De ese proceso surgen percepciones que generan emociones que van a condicionar el comportamiento. Si las emociones son positivas (por ejemplo, simpatía, confianza, seguridad etc.), el comportamiento tenderá a ser el que sugiera el mensaje recibido. Si las emociones son negativas, será lo contrario. Ésa es la diferencia entre que compren o no.

La mente es el campo de batalla. Por eso, es en la mente donde clientes potenciales deciden si un producto es mejor o peor que otros. La objetividad no existe: el mejor producto es aquél que más gente cree que es el mejor.

No es una competencia de productos, sino una competencia de percepciones. El producto para el cliente es un beneficio, algo que va a resolver lo mejor posible su problema o satisfacer su deseo; por este motivo, gana el producto que es percibido como “el mejor” entre todos los disponibles.

La clave para quien ofrece está en ser diferente. En un entorno con exceso de oferta, lo importante es diferenciarse de otros muchos que ofrecen cosas iguales o muy parecidas.

Además de la diferenciación, es necesaria la preferencia. No es suficiente que nos diferencien; también hace falta que sea a nosotros a quienes compren.

La herramienta clave del éxito es la comunicación. A partir de un buen producto, la única forma de influir en las actitudes de los clientes es a través de una comunicación eficaz

Conclusión:

El cliente siempre se encuentra evaluando el servicio y la calidad del mismo. La atención de este se centrara en el momento de la prestación del servicio. Es así que se debe esforzar al máximo que el servicio sea de calidad y con la mayor agilidad posible, ya que nos evalúan de acuerdo a sus experiencias en general.

2.6. Hipótesis

Formulación del Problema

¿Cómo incide la falta de empoderamiento del cliente interno en la calidad del servicio que perciben los usuarios de Servipagos en Ambato?

Hipótesis

La implementación de un Modelo de Empoderamiento del cliente interno, para mejorar la calidad del servicio que percibe el cliente en Servipagos.

2.7. Señalamiento De Variables

Variable Independiente:

X = Empoderamiento del cliente interno → cualitativa

Variable Dependiente

Y = Calidad del servicio → cualitativa

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el paradigma seleccionado, para la ejecución de la presente investigación se aplicó el enfoque cuali-cuantitativo, por las siguientes consideraciones:

Con el enfoque cuantitativo se utilizó la recolección y el análisis de datos para responder a preguntas de investigación, probando así la hipótesis que previamente se estableció y confiando en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer patrones exactos del comportamiento de la población.

El enfoque cualitativo nos ayudó a descubrir y mejorar las preguntas de investigación. Sin la necesidad de probar la hipótesis, ya que con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica.

La investigación orientó a comprender las verdaderas causas por las cuales se genera el decremento en la calidad de servicio que percibe los usuarios.

La observación nos permitió obtener una información más profunda convirtiéndose en el método de investigación esencial del proyecto.

Se logró desarrollar la hipótesis propuesta de la investigación, lo que conllevó a dar una posible solución al problema en cuestión. Evitamos generalizar el tema objeto de estudio, permitiendo proponer mejores alternativas de solución frente a lo que se investiga. Es así que este enfoque nos permitió identificar, analizar y entender con claridad el problema planteado por medio de la recolección de información, apoyándonos en métodos de análisis, procedimientos y técnicas, para finalmente plantear soluciones adecuadas a la empresa.

3.2. Modalidad de la Investigación

Para ejecutar la presente investigación se aplicó las siguientes modalidades:

3.2.1. Investigación Bibliográfica o Documental

Esta modalidad de investigación fue un elemento esencial en este proyecto, ya que los conceptos en revista, periódicos, internet, tesis de grado, libros electrónicos y libros como: marketing de servicios, marketing relacional, fundamentos del marketing, estrategias de servicios, servicio al cliente, han sido fuentes básicas para la elaboración de la teoría y resúmenes en el desarrollo de este proyecto.

La investigación bibliográfica o documental ayudó a desarrollar a través de la consulta, análisis y obtención de información secundaria, es decir nos sirvió para tener referencias, acerca de los aspectos y consecuencias que generan la deficiente calidad del servicio y sus posibles soluciones.

3.2.2. Investigación de Campo

La investigación de campo o directa se efectuó en el lugar y en el tiempo en que ocurrían los eventos objeto de estudio en el presente proyecto, con el objetivo de

obtener datos directos los mismo que sirvieron para orientar correctamente la investigación.

La observación directa, y las encuestas fueron las herramientas que se utilizaron, por su fácil manejo e interpretación, así que fueron las más idóneas para este trabajo.

Esta modalidad nos permitió tener un contacto directo con el lugar de los hechos, ya que se tuvo la oportunidad de observar, entrevistar a todos los individuos que se involucran en el problema a investigar, lo cual nos permitió obtener una información primaria. Se utilizó la Observación Directa, gracias a la cual se analizó el comportamiento del cliente como del personal de la empresa, otra técnica utilizada fue la encuesta la misma que se aplicó a los clientes de la organización, con el objetivo de conocer las expectativas y necesidades de los mismos.

3.3. Tipos de Investigación

La presente investigación tuvo como base de recolección de datos las siguientes modalidades:

3.3.1. Investigación Exploratoria

Ayudó a familiarizarnos y localizar el problema en todo el entorno de la empresa mediante la comunicación directa con los empleados de Servipagos y sus clientes, aportando información oportuna con el planteamiento del problema a investigar y la formulación de la hipótesis.

Los estudios exploratorios nos permitieron aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad, y contribuyo con ideas respecto a la forma correcta de abordar la investigación en particular. Convirtiéndose así en el paso inicial de nuestra investigación ayudándonos a conocer bien el tema, el propósito por el cual se realizará este tipo de investigación, buscando e indagando

sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio y así tener un mejor conocimiento o una idea precisa del mismo.

El investigador se puso en contacto con la realidad, identificando de mejor manera el problema en estudio, permitiendo que con su conocimiento e indagación científica plantee y formule hipótesis para dar una posible solución al mismo.

3.3.2. Investigación Descriptiva

Con esta investigación determinamos las características fundamentales del problema de estudio, cómo influye la deficiente calidad del servicio en la atención al cliente, es decir cómo y de qué manera se presentó en Servipagos.

Los estudios descriptivos ayudaron a medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno a investigar.

Con el fin de recolectar toda la información que obtuvimos para poder llegar al resultado de la investigación, en dónde se detalló las características más sobresalientes del problema de estudio, mediante un análisis minucioso del planteamiento básico del Modelo de Atención al Cliente que actualmente tiene la empresa.

3.3.3. Investigación Correlacional

Y finalmente la investigación correlacional, la misma que generó conocimientos de tercer nivel, permitiendo evaluar el grado de relación que existe entre la variable independiente calidad del servicio con la variable dependiente empoderamiento del cliente interno, aplicando el Chi Cuadrado.

3.4. Población y Muestra

La investigación se realizó en la empresa Servipagos ubicada en la ciudad de Ambato, a través de la cual se ha podido identificar una población de:

La población finita involucrada en el problema objeto de estudio está constituido por 210 clientes, durante los meses Enero – Junio 2015, período focalizado para el estudio. El marco Muestral de los clientes de Servipagos en este lapso de tiempo se presentara en el respectivo anexo 3.

Se trabajó con los clientes frecuentes que concurren a Servipagos, con una muestra representativa aplicando la fórmula N° 2:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Simbología:

n= tamaño de la muestra

Z= 1.96

p= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de fracaso.

N= tamaño de la población

e= error máximo admisible (5%=0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 210 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 210 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.84 (52.5)}{(0.0025)210 + (3.84) (0.25)}$$

$$n = \frac{201.6}{0.525 + 0.96}$$

$$n = \frac{201.6}{1.485}$$

n= 135.75

n= 136 clientes

La muestra de clientes con los que se trabajo es de 136 personas.

Se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple para determinar quiénes formarán parte de la muestra, ya que todos los clientes de la empresa tienen la misma probabilidad de ser elegidos. A los 136 clientes de la muestra se les asignó un número dentro de la población de Servipagos, se eligieron tantos clientes como fueron necesarios para ser parte del tamaño de la muestra requerida.

También se realizaron encuestas a los 25 colaboradores que laboran en las diferentes agencias de Servipagos.

3.5. Operacionalización de Variables

Hipótesis: La implementación de un Modelo de Empoderamiento del cliente interno, para mejorar la calidad del servicio que percibe el cliente en Servipagos.

Variable Independiente: Empoderamiento del cliente interno

CUADRO N°1

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Empoderamiento.- Es un proceso que inicia estimulando el liderazgo de los colaboradores de Servipagos, para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Se debe trabajar sobre la retroalimentación de todos los empleados, para aprovechar al máximo el talento humano y potencial que posee el colaborador. Para que así se pueda crear confianza en toda la organización, acabar con el modo jerárquico tradicional y ayudar a los colaboradores a ser más responsables.</p>	Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación constante - Liderazgo - Potencial del colaborador 	<p>¿Cree usted que al mantener en una capacitación constante a los empleados el servicio mejorara?</p> <p>¿Considera Ud. que el potencial del colaborador es de mucha ayuda para cumplir los objetivos de Servipagos?</p>	<p>Técnica: Encuestas a los usuarios</p> <p>Instrumento: Cuestionarios</p>
	Información	<ul style="list-style-type: none"> - Clara - Oportuna - Real 	<p>¿La información que le proporcionó nuestro personal le fue de ayuda?</p> <p>¿Considera que el personal maneja información clara y real?</p>	
	Técnicas de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Cordialidad - Empatía - Respeto 	<p>El trato que recibió por parte de nuestro personal fue.</p> <p>¿Considera que nuestro empleado sintió empatía y respeto al momento de solucionar su inquietud?</p>	

Elaborado por: Viviana Torres M.

Variable Dependiente: Calidad del servicio

CUADRO N°2

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. De forma básica es el conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le atribuye la capacidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.</p>	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>Tipos de clientes</p> <p>Servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad - Comodidad - Confort - Cumplimiento de expectativas <ul style="list-style-type: none"> - Frecuentes - Ocasionales <ul style="list-style-type: none"> - Optimo - Claro - De ayuda 	<p>¿Cree usted que el servicio que brinda Servipagos es el adecuado? Para satisfacer sus expectativas, ¿qué debería cambiarse en Servipagos?</p> <p>¿Con que frecuencia Ud. hace uso de los servicios de Servipagos? ¿Qué considera que deberíamos cambiar para que Ud. se convierta en un cliente habitual de la empresa?</p> <p>¿Si requiere del servicio en una próxima ocasión, nos elegiría de nuevo? ¿El servicio cumplió con sus objetivos?</p>	<p>Técnica: Encuesta a los usuarios</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Elaborado por: Viviana Torres M.

3.6. Proceso de la Recolección de Información

En el proceso de investigación se realizó un trabajo de selección de información primaria y secundaria. Dentro del proceso de investigación, se recopiló información secundaria de tesis de grado de los Graduados de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias administrativas, que reposan en la biblioteca de la misma.

A través de una investigación de campo se realizó la observación en la empresa, en la cual se tomara información de la ubicación geográfica, potenciales competidores, y otros factores que pueden ser motivo de análisis en el desarrollo del proyecto, la información primaria se tomó de archivos de la empresa Servipagos, también se aportó con información de la muestra de la población y de la encuesta realizada a los usuarios.

CUADRO N° 3

PREGUNTAS	INVESTIGACIÓN
¿Para qué?	Para poder obtener los objetivos planificados.
¿A qué personas o sujetos?	Va dirigido a los clientes externos e internos.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la calidad del servicio y la influencia del empoderamiento del cliente interno.
¿Quién?	Siendo un trabajo de investigación lo realizará Viviana Torres.
¿Cuándo?	Período Septiembre – Diciembre 2015.
¿Lugar de recolección de la información?	Agencia Servipagos Ambato.
¿Cuántas veces?	El número de veces que la investigación lo requiera.
¿Qué técnica de recolección?	Encuestas a clientes externos e internos.
¿Con qué?	Cuestionarios.
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará cuando el personal esté disponible y los clientes se encuentren utilizando los servicios así como la situación que la empresa lo requiera.

Elaborado por: Viviana Torres M

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas instrumentos de investigación.

CUADRO N° 4

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACIÓN PRIMARIA	Encuesta
CLIENTES EXTERNOS	Cuestionario
INFORMACIÓN SECUNDARIA	Textos relacionados con el empoderamiento y la calidad del servicio
OBSERVACIÓN	Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Administrativas

Elaborado por: Viviana Torres M

3.7. Procesamiento y Análisis de la Información

Para el procesamiento y análisis de la información del presente proyecto de investigación se procedió de la siguiente manera:

Revisión y Codificación de la información.- En esta etapa se revisó la información recolectada de cada una de las encuestas realizadas, después se hizo un análisis de la información obtenida; y se procedió a la respectiva codificación, que comprende en señalar un número para cada una de las preguntas incluidas en las encuesta así como las alternativas de respuesta de cada pregunta.

Esto sirvió para identificar los errores y poder corregirlos o eliminarlos, y así se logró organizar la información de una forma clara para facilitar la tabulación.

Tabulación de la información.- Permitió conocer el comportamiento del fenómeno objeto de estudio, determinando la frecuencia con que aparece y cuál es su impacto en las variables, desglosando las preguntas por grupos.

Así se pudo tabular en cuadros estadísticos según el volumen de la investigación. La tabulación fue hecha en forma manual, utilizando la técnica de tabulación quinaria ya que se trata de procesar un número pequeño de datos, lo cual es útil para nuestra investigación.

Análisis de datos.- Fue necesario presentar un análisis de los resultados, el cual dependió del grado de complejidad de la hipótesis y del cuidado con el que se haya elaborado la investigación.

Una vez recopilada y tabulada la información se efectuó el análisis de datos, para lo cual se eligió el estadígrafo por porcentajes; para continuar con la presentación de los datos, se utilizó la Presentación Tabular y Presentación Grafica, la cual consistió en elaborar un cuadro estadístico de los datos; y proceder a graficar ya que fue la manera más representativa y atractiva de presentar los datos.

Interpretación de los resultados.- Para poder comprender la magnitud de los datos, se estudió cada uno de los resultados por separado, para relacionarlos con los objetivos planteados.

Es decir, traducimos para comprender el significado de los datos, y así poder encontrar información trascendental. La misma que nos ayudó a dar una posible solución ha problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Una vez aplicadas las encuestas a los colaboradores y clientes de Servipagos, en estos últimos tanto a clientes frecuentes y no frecuentes, esto con el fin de conocer los requerimientos y la apreciación de los clientes respecto a los servicios brindados por la institución para mejorar la calidad de los mismos e incrementar la calidad del servicio.

La presente investigación se encuentra guiada a la obtención de soluciones reales que permitan una correcta implementación integral, para así poder mejorar la calidad del servicio que percibe el cliente a través de la capacitación constante y mejora continua de los clientes internos, se procederá a realizar el siguiente análisis por cada pregunta planteada.

La investigación de campo realizada nos permitió obtener respuestas confiables, donde se pudo depurar la información obtenida para tabularlas, interpretarlas, analizarlas y graficarlas.

4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

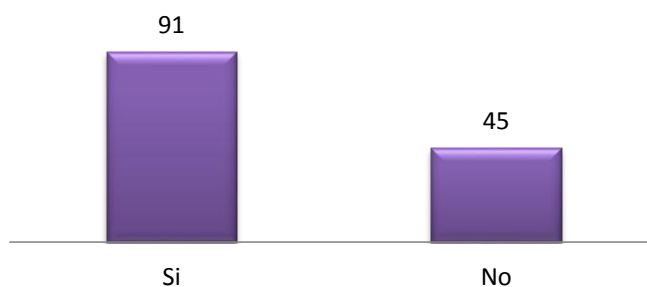
ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

Pregunta 1. ¿Servipagos da apertura para la selección de los servicio que Ud. Necesita?

Tabla 1: Selección de Servicios

Opciones	Frecuencia	%
Si	91	67
No	45	33
Total	136	100

Gráfico 3: Selección de Servicios



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

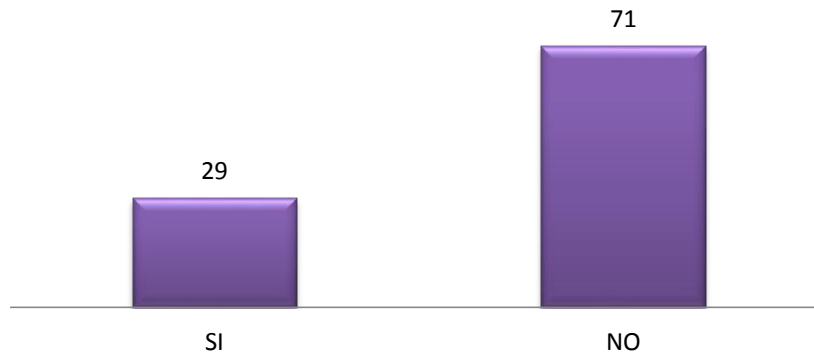
Del 100% de los encuestados, 91 clientes que representan el 67%, manifiestan que Servipagos si da la apertura para la selección de servicios, el 33% de los encuestados que son 45 clientes manifiestan que no se da la apertura para la selección de servicios. Por lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que la empresa debe seguir en la mejora de la apertura que brinda a sus clientes para escoger los servicios que ellos deseen lo cual se convierte en una ventaja competitiva a la que Servipagos debe poner atención para la fidelización de los clientes.

Pregunta 2. ¿Ud. ha podido evaluar el servicio que proporciona Servipagos?

Tabla 2: Evaluación de servicio

Opciones	Frecuencia	%
Si	40	29
No	96	71
Total	136	100

Gráfico 4: Evaluación de servicio



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 70% manifiestan que no han podido evaluar el servicio que proporciona Servipagos, el 29% de los encuestados indican que si han podido evaluar el servicio proporcionado.

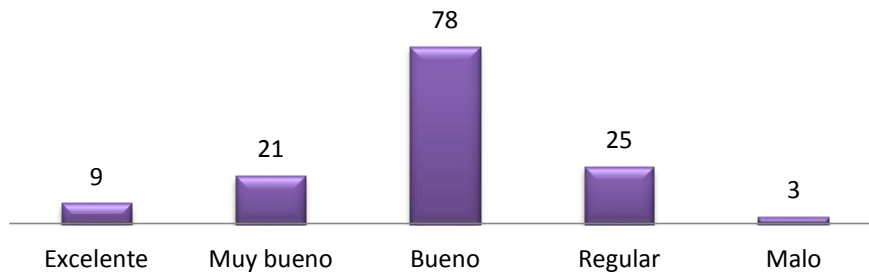
Con la información antes mencionada se puede notar, que no todos los clientes evalúan el servicio que Servipagos proporciona, lo cual es de vital importancia hacerlo ya que de esta manera, se conocerá cuál es su desempeño. A la vez que nos ayudara a ir mejorando paulatinamente para ofrecer a los clientes un servicio de calidad.

Pregunta 3. Califique el nivel de calidad en la solución de problemas y asistencia que proporciona Servipagos.

Tabla 3: Solución de problemas

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	9	7
Muy bueno	21	15
Bueno	78	57
Regular	25	18
Malo	3	2
Total	136	100

Gráfico 5: Solución de problemas



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

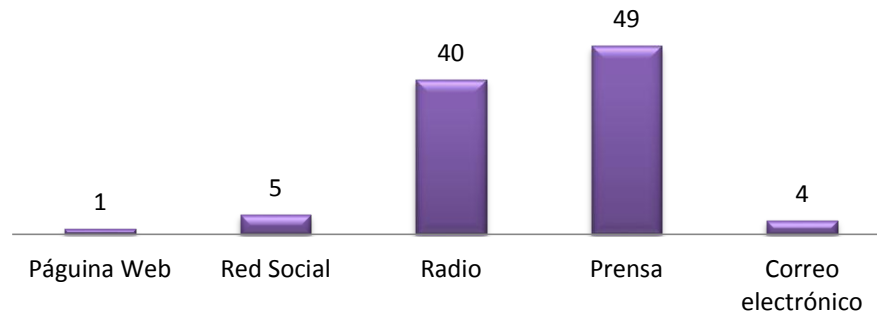
Del 100% de los encuestados, el 7%, manifiestan que la solución a problemas e inquietudes es excelente, el 15% indica que es muy bueno, el 57% que es bueno, el 18% que es regular y el 2% que es malo. Por lo que se recomienda dar solución a esta problemática que enfrenta la institución, ya que es de vital importancia el facilitar de soluciones claras y oportunas a los clientes frente a los problemas que enfrente, además que de esta manera se puede fidelizar al cliente, ya que se está cumpliendo con sus expectativas.

Pregunta 4. ¿Por medio de qué canal de comunicación le gustaría que Servipagos esté en contacto con Ud.?

Tabla 4: Canal de Comunicación

Opciones	Frecuencia	%
Página Web	2	1
Red Social	7	5
Radio	55	40
Prensa	67	49
Correo electrónico	5	4
TOTAL	136	100

Gráfico 6: Canal de Comunicación



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

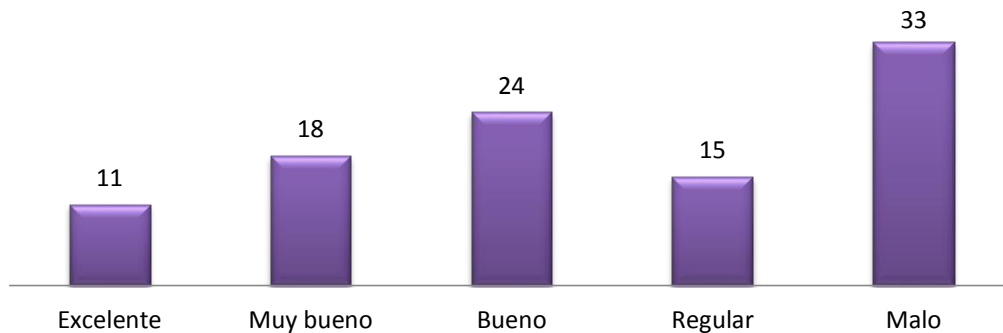
Del 100% de los encuestados, el 1% indica que conoce de Servipagos a través páginas web, el 5% señala que es mediante red social, el 40% menciona que es por radio, el 49% señala que es por prensa y el 4% responde que es mediante correo electrónico. Evidentemente la empresa tiene diferentes canales de comunicación por cual permite dar a conocer sus servicios, pero esto no es suficiente, es recomendable tener varios medios para comunicar al cliente de sus servicios y ocuparlos de la mejor manera.

Pregunta 5. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera en fila para acceder a una ventanilla de cobro en Servipagos?

Tabla 5: Tiempo de espera en fila

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	15	11
Muy bueno	24	18
Bueno	32	24
Regular	20	15
Malo	45	33
TOTAL	136	100

Gráfico 7: Tiempo de espera en fila



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

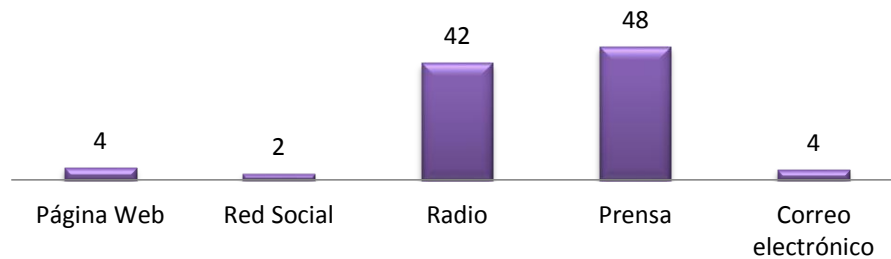
Del 100% de los encuestados, el 11% responde que el tiempo de espera en la fila para acceder a una ventanilla de cobro en Servipagos es excelente, el 18% señala que es muy bueno, el 24% manifiesta que es bueno, el 15% señala que es regular, y el 33% menciona que es malo. La empresa debe mejorar los tiempos de espera ya que esto está ocasionando que el servicios y la apreciación de los clientes se vea afectada y cree una mala imagen en cuanto a calidad se refiere, lo cual es perjudicial para la empresa, ya que de este modo los clientes preferirán otras instituciones para realizar sus pagos.

Pregunta 6. ¿A través de qué canal de comunicación Ud. conoce de Servipagos?.

Tabla 6: Canal de Comunicación

Opciones	Frecuencias	%
Página Web	6	4
Red Social	3	2
Radio	57	42
Prensa	65	48
Correo electrónico	5	4
TOTAL	136	100

Gráfico 8 Canal de comunicación



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

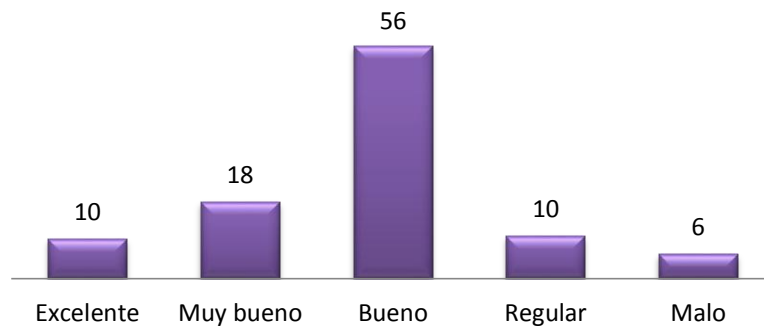
Del 100% de los encuestados, el 4% responde que el canal de comunicación por el cual conocen de Servipagos es páginas web, 2% señala que son las redes sociales, 42% menciona que la radio, el 48% indican que es la prensa y el 4% responde que el correo electrónico. Evidentemente se puede notar que los clientes tienen varios medios de comunicación para conocer sobre los servicios que ofrece la institución, pero debemos enfocar más nuestros esfuerzos en mejorar la página web de la institución y aprovechar las redes sociales que hoy en día son un gran elemento de comunicación.

Pregunta 7: Califique la eficiencia de la atención en ventanillas que ofrece Servipagos.

Tabla 7: Eficiencia en atención

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	13	10
Muy bueno	25	18
Bueno	76	56
Regular	14	10
Malo	8	6
Total	136	100

Gráfico 9: Eficiencia en atención



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

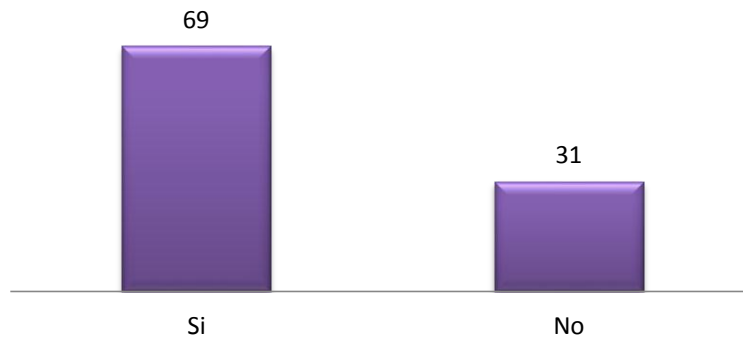
Del 100% de los encuestados, el 10% responde que la atención en ventanillas de Servipagos es excelente, el 18% señala que es muy bueno, el 56% menciona que es bueno, 10% menciona que es regular, y el 6% responde que es malo. Con la información anterior se puede evidenciar que la atención en ventanillas es buena, pero que debería mantenerse en continua retroalimentación para que haya una mejora continua, ya que el cliente es parte fundamental de la empresa, y se le debe ofrecer un servicio de calidad.

Pregunta 8. ¿Usted está satisfecho con los servicios que oferta Servipagos?

Tabla 8: Satisfacción de servicios

Opciones	Frecuencia	%
Si	94	69
No	42	31
Total	136	100

Gráfico 10: Satisfacción de servicios



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 69% responde que si están satisfechos con los servicios que oferta Servipagos y el 31% menciona que no.

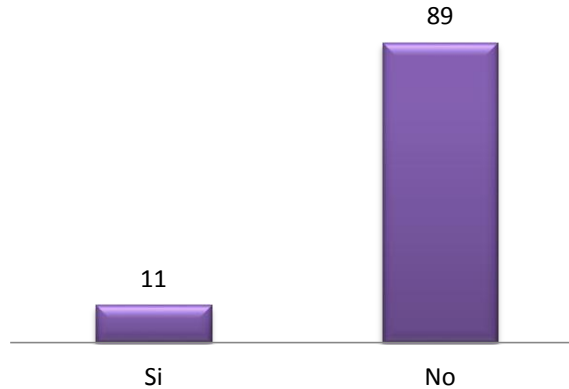
Con la información anterior, se puede notar que no todos los clientes están satisfechos con los servicios que ofrece Servipagos, por lo cual es recomendable, primero conocer las necesidades del cliente para de esta manera cumplir con las expectativas que el cliente tiene, e ir satisfaciendo sus necesidades.

Pregunta 9. ¿Cree Ud. que se debería mejorar la localización de las agencias de Servipagos en la ciudad?

Tabla 9: Localización

Opciones	Frecuencia	%
Si	15	11
No	121	89
Total	136	100

Gráfico 11: Localización



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 11% responde que si se debería mejorar la localización de las agencias y el 89% que no.

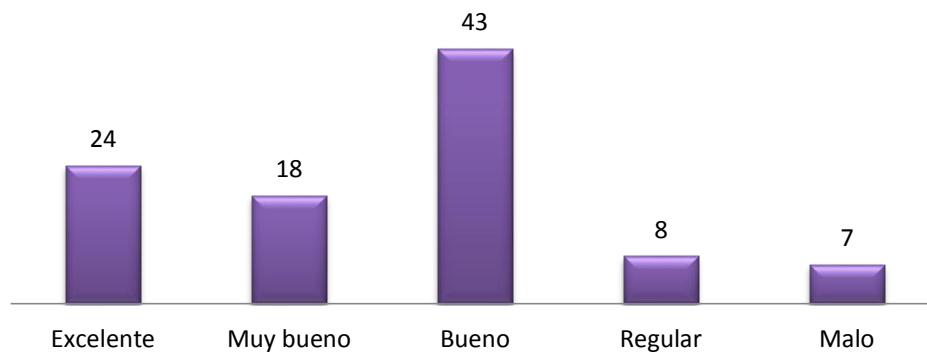
Con la información de la encuesta se puede evidenciar, que los clientes piensan que no se debería mejorar la localización de las agencias, ya que las agencias tienen una ubicación accesible en el centro de la ciudad.

Pregunta 10. Califique Ud. la amabilidad y atención de los empleados que laboran en Servipagos.

Tabla 10: Atención de los empleados

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	32	24
Muy bueno	25	18
Bueno	59	43
Regular	11	8
Malo	9	7
Total	136	100

Gráfico 12: Atención de los empleados



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 24% menciona que la amabilidad y atención de los empleados es excelente, el 18% que es muy bueno, el 43% señala que es bueno, el 8% responde que es regular y el 7% indica que es malo. Con la información recolectada, se evidencia que la atención que perciben los clientes en su mayoría es buena, pero se debe mejorar, ya que al ser una empresa dedicada a la prestación de servicios estos deben ser de calidad, para que siga creciendo y fidelizando clientes.

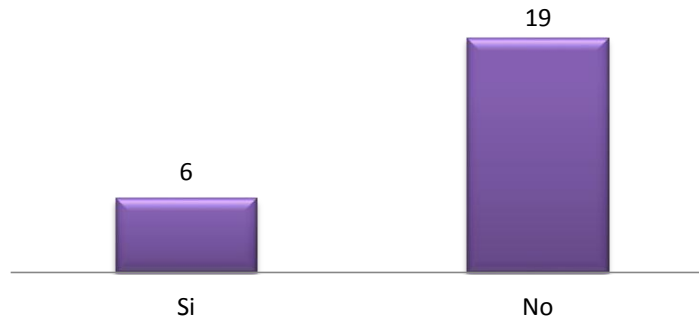
ENCUESTA CLIENTE INTERNO

Pregunta 1. ¿Siente que Servipagos le da la apertura para expresar sus opiniones?

Tabla 11: Apertura para expresar opiniones

Opciones	Frecuencia	%
Si	6	24
No	19	76
TOTAL	25	100

Gráfico 13: Apertura para expresar opiniones



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado, el 24% de los colaboradores señalan que en Servipagos si tienen la apertura para poder expresar sus opiniones y el 76% colaboradores señalan que no pueden expresar sus opiniones. Por lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que la empresa deme trabajar de mejor manera en la relación que tiene con sus empleados, ya que estos sienten que no son apreciadas

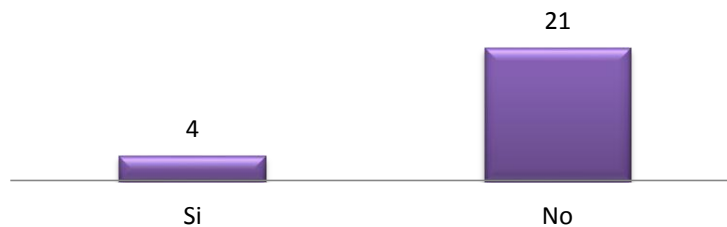
sus opiniones. Lo que causa un malestar colectivo y hace que los colaboradores no den lo mejor en sus labores.

Pregunta 2. ¿Servipagos le proporciona capacitaciones que mejoren su desempeño laboral?

Tabla 12: Capacitación

Opciones	Frecuencia	%
Si	4	16
No	21	84
TOTAL	25	100

Gráfico 14: Capacitación



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total del personal encuestado, el 16% responde que Servipagos si les proporciona una capacitación que mejore su desempeño laboral y el 84% indica que no hay una capacitación que mejore su desempeño.

Por lo expuesto anterior podemos evidenciar que la institución no está enfocándose en esta área de mayor importancia que nos ayudaría de manera significativa a mejorar la calidad del servicio y de paso la atención al cliente. Se debería mantener una

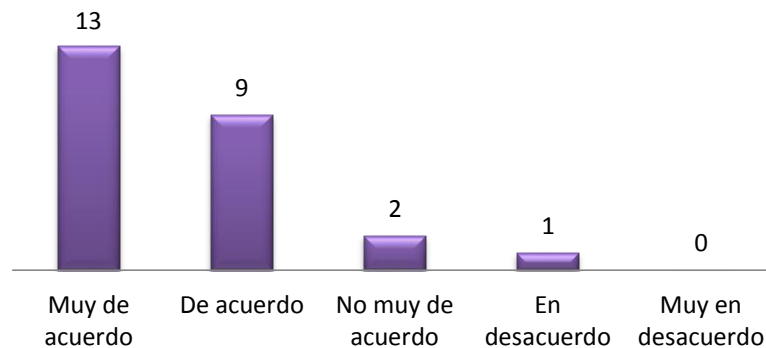
capacitación constante con el personal lo que le proporcionaría las herramientas para mejorar en labor diario.

Pregunta 3. ¿Está de acuerdo en que se debe trabajar un poco más en mejorar de manera constante el conocimiento que usted tiene sobre los servicios que se ofertan?

Tabla 13: Mejoramiento del conocimiento

Opciones	Frecuencia	%
Muy de acuerdo	13	52
De acuerdo	9	36
No muy de acuerdo	2	8
En desacuerdo	1	4
Muy en desacuerdo	0	0
TOTAL	25	100

Gráfico 15: Mejoramiento del conocimiento



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total del personal encuestado, el 52% responde en que está muy de acuerdo que se mejore de manera constante los conocimientos que poseen, el 36% que es de acuerdo, el 8% no muy de acuerdo y el 4% en desacuerdo. Con la información que se recolecto se puede notar que el cliente interno quiere participar en el cambio,

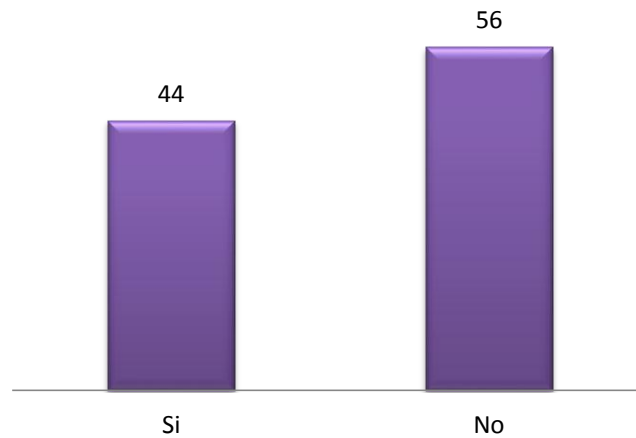
contribuyendo a la mejora de la calidad del cliente para de esta manera dar solución a los diferentes problemas que exista.

Pregunta 4. ¿Cree Ud. que es necesario que se lo capacite con el tema de empoderamiento?

Tabla 14: Capacitación sobre empoderamiento

Opciones	Frecuencia	%
Si	11	44
No	14	56
TOTAL	25	100

Gráfico 16: Capacitación sobre empoderamiento



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total del personal encuestado, el 44% responde que si está de acuerdo que se lo capacite sobre el empoderamiento y el 56% nos indica que no.

Se puede claramente evidenciar que el personal tiene predisposición y entusiasmo para con el tema del empoderamiento, lo que nos representa como una ventaja

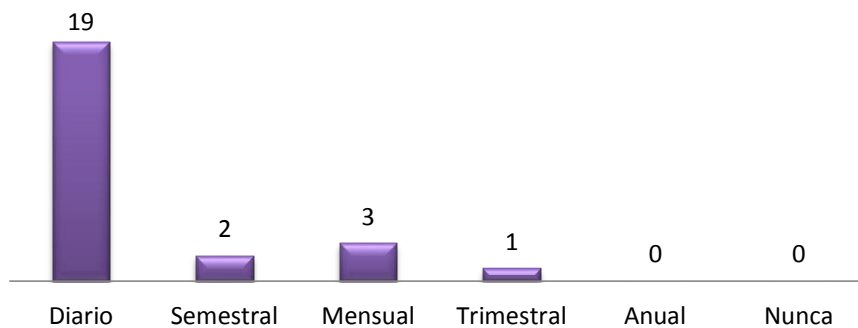
estratégica para poder implantar el plan que se está proponiendo para mejorar la calidad del servicio en Servipagos.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia le gustaría que se realicen las capacitaciones?

Tabla 15: Frecuencia de las capacitaciones

Opciones	Frecuencia	%
Diario	19	76
Semestral	2	8
Mensual	3	12
Trimestral	1	4
Anual	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Gráfico 17: Frecuencia de las capacitaciones



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total del personal encuestado, el 76% responden que les gustaría que se les capacite de manera diaria, el 8% señala que semestral, el 12% que mensual y 4% que trimestralmente.

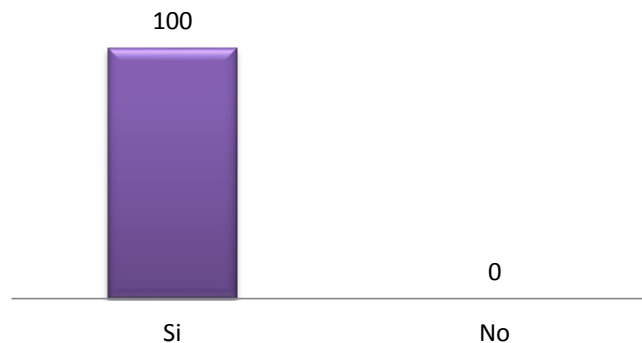
Se puede claramente evidenciar que si existe gran apertura hacia la capacitación por parte de los empleados, con el fin de mejorar el servicio que servicio que se proporciona al cliente.

Pregunta 6. ¿Está dispuesto en mejorar la calidad del servicio para fidelizar al cliente?

Tabla 16: Mejorar la calidad de servicios

Opciones	Frecuencia	%
Si	25	100
No	0	0
TOTAL	25	100

Gráfico 18: Mejorar la calidad de servicio



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado, el 100% respondió que sí están dispuestos a mejorar la calidad de servicio al cliente para fidelizar al mismo.

Se puede claramente evidenciar que el personal tiene gran apertura a apoyar el cambio que Servipagos pretende dar a la calidad de servicio, es importante el cliente

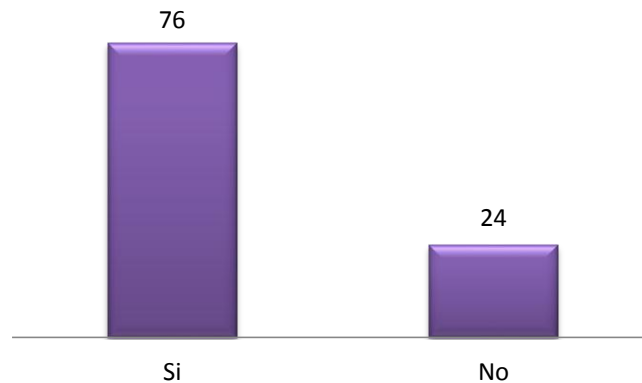
en toda organización es por ello que todos los miembros de la institución deben mejorar la calidad de servicios para que sea una ventaja en comparación de otras instituciones, de esta manera se podrá tener clientes satisfechos y por ende fieles.

Pregunta 7. ¿Le gustaría que Servipagos le proporcione las herramientas necesarias para mejorar el servicio que brinda al cliente?

Tabla 17: Herramientas de mejora

Opciones	Frecuencia	%
Si	19	76
No	6	24
TOTAL	25	100

Gráfico 19: Herramientas de mejora



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado, el 76% respondió que sí le gustaría que Servipagos le proporcione las herramientas necesarias para mejorar el servicio que brindan al cliente y el 24% indicó que no le gustaría.

Se puede apreciar de manera clara que el personal está motivado y con deseos de mejorar de manera constante el servicio que proporciona, lo cual se debe aprovechar para mejorar la calidad del servicio como se está planteando en el proyecto de investigación.

Pregunta 8. Sobre qué temas le gustaría que Servipagos haga mayor énfasis en capacitarle.

Tabla 18: Temas de capacitación

Opciones	Frecuencia	%
Características de los servicios	12	48
Servicio al cliente	6	24
Técnicas de ventas	2	8
Liderazgo	5	20
TOTAL	25	100

Gráfico 20: Temas de capacitación



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado, el 48% indica que le gustaría conocer más sobre las características de los productos que ofertamos, el 24% considera de mayor relevancia capacitación sobre servicio al cliente, el 8% indica sobre técnicas de venta y el 20%

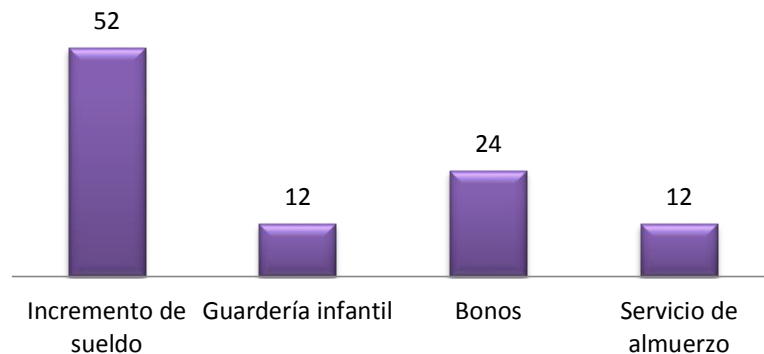
sobre liderazgo. Podemos observar en base a la información recolectada que los colaboradores necesitan saber más sobre las distintas características de los servicios que ofertan en Servipagos, para así poder atender de mejor manera a los requerimientos de los clientes.

Pregunta 9. ¿Qué beneficios le gustaría que Servipagos le proporcione?

Tabla 19: Beneficios laborales

Opciones	Frecuencia	%
Incremento de sueldo	13	52
Guardería infantil	3	12
Bonos	6	24
Servicio de almuerzo	3	12
TOTAL	25	100

Gráfico 21: Beneficios laborales



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado, el 52% indica que le gustaría un incremento de sueldo, el 12% considera que le beneficiaría una guardería infantil, el 24% indica que le gustaría bonos y el 12% servicio de almuerzo por parte de la institución. Podemos

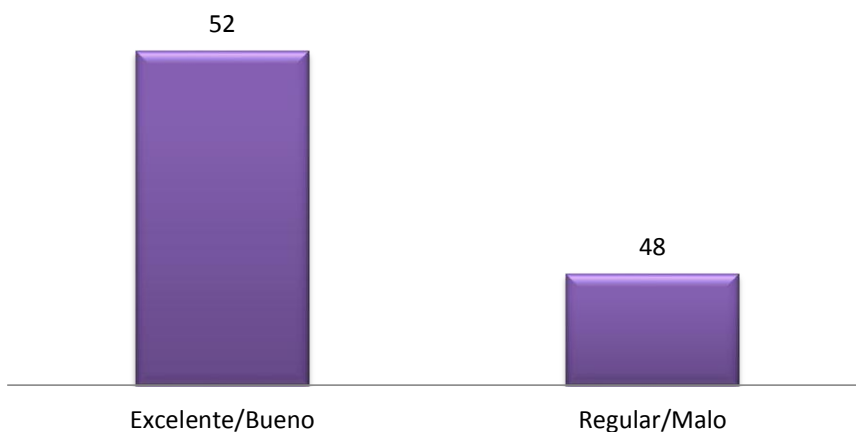
observar que los colaboradores sienten que sus remuneraciones no van acorde a su desempeño laboral por lo que se debe trabajar en este punto, ya que un personal satisfecho que siente que es valorado su desempeño será mejor y más óptimo en base a lo que la institución requiere.

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría el servicio que Ud. brinda?

Tabla 20: Servicio

Opciones	Frecuencia	%
Excelente/Bueno	13	52
Regular/Malo	12	48
TOTAL	25	100

Gráfico 22: Servicio



Fuente: Encuesta realizada
Elaborado por: Viviana Torres M.

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado, el 52% indica que su servicio es excelente/ bueno y el 48% que regular/ malo. Podemos observar que los colaboradores tienen un gran

servicio a la hora de atender a los clientes pero debemos trabajar con mayor ahínco con aquellos que su consideran que su trabajo no es muy bueno.

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a los clientes externos como a los internos, vamos a tomar como referencia de la encuesta las preguntas y respuestas número **10. ¿Cómo calificaría el servicio que Ud. brinda? y 4. ¿Cree Ud. que es necesario que se lo capacite con el tema de empoderamiento?.**

Se procedió a realizar la hipótesis para comprobar si es necesario o no aplicar un plan de empoderamiento del cliente interno para mejorar la calidad del servicio en Servipagos en la ciudad de Ambato.

4.2.1. Planteamiento de hipótesis

H₀: La implementación de un plan de empoderamiento del cliente interno **NO** mejorará la calidad del servicio que percibe el usuario de SERVIPAGOS.

H₁: La implementación de un plan de empoderamiento del cliente interno **SI** mejorara la calidad del servicio que percibe el usuario de SERVIPAGOS.

4.2.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 3,841 %.

4.2.3. Prueba estadística

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación de la prueba estadística del chi cuadrado

En donde:

$$x^2 = \sum \frac{(OE)^2}{E}$$

x^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada teórica

ENCUESTA

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría el servicio que Ud. brinda?

Opciones	Frecuencia	%
Excelente/Bueno	13	52
Regular/Malo	12	48
TOTAL	25	100

Pregunta 4. ¿Cree Ud. que es necesario que se lo capacite con el tema de empoderamiento?

Opciones	Frecuencia	%
Si	11	44
No	14	56
TOTAL	25	100

4.2.3.1. Combinación de frecuencias

Tabla 21: Frecuencias Observadas

		V.D. 10. ¿Cómo calificaría el servicio que Ud. brinda?		
V.I. 4. ¿Cree Ud. que es necesario que se lo capacite con el tema de empoderamiento?		Excelente/Bueno	Regular/Malo	TOTAL
	Si	3	8	11
	No	10	4	14
	TOTAL	13	12	25

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: Viviana Torres M.

Tabla 22: Frecuencia Esperadas

		V.D. 10. ¿Cómo calificaría el servicio que Ud. brinda?		
V.I. 4. ¿Cree Ud. que es necesario que se lo capacite con el tema de empoderamiento?		Excelente/Bueno	Regular/Malo	TOTAL
	Si	6	5	11
	No	7	7	14
	TOTAL	13	12	25

Elaborado por: Viviana Torres M.

4.2.4. Cálculo matemático

La prueba de chi cuadrado (χ^2) permite determinar si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado; también sirve para evaluar la hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Tabla 23: CHI Cuadrado

V.I.	V.D. 10. ¿Cómo calificaría el servicio que Ud. brinda?			
	Excelente/Bueno	Regular/Malo	TOTAL	
4. ¿Cree Ud. que es necesario que se lo capacite con el tema de empoderamiento?	Si	1,29	1,40	2,69
	No	1,02	1,10	2,12
	TOTAL	2,31	2,50	4,81

Elaborado por: Viviana Torres M.

4.2.5. Decisión Final

El valor X^2 prueba = 4,81 es mayor a X^2 tabular = 3,841 y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir se considera que la implementación de un plan de empoderamiento del cliente interno **SI** mejorará la calidad del servicio que percibe el usuario de SERVIPAGOS.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Después de haber finalizado la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones; analizado el diagnóstico de estrategias de calidad del servicio del cliente se encontró:

- Que los colaboradores manifiestan que en la institución se puede evaluar la calidad de servicio que presta, y que existen medios de comunicación que apoyan a los diferentes servicios que oferta Servipagos, pero en ocasiones no es el medio adecuado ni suficiente, ya que muchas veces los clientes internos no tienen la preparación suficiente ni conocen de manera profunda los servicios que oferta la empresa y al no conocer de los mismo no pueden brindar una idea clara de lo que se trata el servicio.
- Los colaboradores que atienden en cajas son la primera imagen que el cliente recibe de la institución, y de este dependerá la impresión y la calidad que el cliente perciba antes, durante y después de la transacción que realizo.

- Desde que inició sus actividades Servipagos, no ha tenido la implementación de ninguna estrategia para enfatizar la mejora continua en los servicios que prestan los colaboradores para así diferenciarse de la competencia. Se evidencia la falta de una constante capacitación del personal, siendo que esta debe ser una fortaleza en la presentación de los servicios.

Evidenciada las necesidades de los colaboradores, se descubrió:

- Muchos colaboradores se encuentran insatisfechos con la parte remunerativa que tienen en la actualidad. Mientras no haya una mejora en este aspecto el cliente interno se sentirá desmotivado haciéndose evidente esta actitud en el servicio que brinda a los clientes.
- Se determinó que el servicio debe ser mejorado de manera continua, debido a que el proceso de atención al cliente tiene múltiples falencias, ya que la actitud de los colaboradores frente a un problema o requerimiento de los clientes es indiferente, no existe el suficiente conocimiento y capacitación para proporcionar la información precisa y necesaria que los clientes requieren.

Considerada la implementación de un Plan de Empoderamiento del cliente interno para mejorar la calidad del servicio se analizó:

- Se concluye que al realizar el proceso de empoderamiento con el cliente interno la calidad de servicios mejorara con un nivel significativo, contribuyendo a la fidelización y obtención de relaciones duraderas con los clientes. Existen muchas oportunidades de mejorar la calidad del servicio lo cual beneficiara para crecer en cuanto a clientes mediante programas de

fidelidad y programas para atraer nuevos clientes, siempre y cuando se cuente con personal altamente capacitado.

5.2. Recomendaciones

Es recomendable desarrollar un plan de capacitación para comunicar las características de los servicios que ofertamos, con el fin de determinar y fortalecer el medio más idóneo para aprovecharlo y mejorar las debilidades que posee la empresa y así tomar acciones correctivas, encaminadas a mejorar la calidad de servicio a través de la capacitación correcta sobre los servicios que ofrece Servipagos.

Se debe capacitar al personal de manera constante y permanente, a fin de mantener una imagen total y sostenible, evitando la alta rotación de personal. Así como entender y comprender las necesidades del cliente, convirtiéndose estas en tareas muy importantes para todos los colaboradores de Servipagos, por lo que se debe tomar en cuenta una adecuada redistribución de las funciones y tareas en los empleados.

Se debe realizar un urgente análisis sobre las competencias de los colaboradores que tiene Servipagos, con el fin de determinar la mejor manera para desarrollar y potenciar a los mismos, para que así el servicio que se brinde sea de la mejor calidad posible.

Para brindar un mejor servicio a los colaboradores y así poder obtener los mejores resultados, es recomendable poner a disposición de ellos todos los recursos necesarios para que puedan mejorar sus conocimientos así como para que se sientan una parte vital de la institución, para el buen desenvolvimiento de sus tareas y funciones, ya que así podrán cumplir con las expectativas tanto del cliente como de la empresa.

Se recomienda brindar un sistema de capacitaciones constantes a los colaboradores con la firme intención de obtener un mejoramiento continuo de la calidad del servicio así como el fortalecimiento de las habilidades, actitudes y aptitudes del personal, permitiendo así un mejor desenvolvimiento en el trabajo, y generando un

compromiso genuino. Buscando diferenciarnos de la competencia que existe en la ciudad y que va en crecimiento cada día.

Se debe involucrar a los colaboradores en el proceso para alcanzar objetivos comunes y organizacionales, haciendo uso de la comunicación interna para un trabajo eficiente, promoviendo y dando apertura, respeto y confianza a los empleados para su aporte con ideas dentro de la empresa. Es importante que el personal este motivado a la hora de realizar y desempeñar sus funciones, así como es importante la relación que se establezca con el cliente externo.

Finalmente se recomienda realizar un Plan de Empoderamiento del Cliente Interno, para mejorar la calidad del servicio en SERVIPAGOS S.A, ya que esta será una guía y herramienta empresarial que ayudara en cuanto al talento humano que posee la institución, fortaleciendo varios aspectos que influyen en la prestación de servicios.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título: “Plan de Empoderamiento del Cliente Interno para mejorar la calidad del servicio de SERVIPAGOS S.A”.

Institución Ejecutora: Servipagos S. A.

Beneficiarios: La empresa y los clientes.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, calles Castillo 07-10 y Juan Benigno Vela.

Tiempo estimado de ejecución:

Equipo Técnico responsable: Supervisión de cajas de Servipagos.

Costo: El costo estimado de la propuesta es de \$ 3,400.00

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Sin importar el tamaño o actividad, las empresas deberían utilizar el empoderamiento del cliente interno, ya que se considera una gran herramienta que abarca aspectos empresariales sobre la administración del talento humano que inciden en todas las actividades laborales. Mejorando la calidad del servicio, la comunicación y las relaciones con los clientes externos, a través del empleo de la DELEGACIÓN DE FUNCIONES y CAPACITACIÓN constante, como un medio básico de mejora continua, todo esto con el fin de atender las necesidades que se han encontrado, dar servicio a cada “cliente único” con el objetivo claro de atraerlos y fidelizarlos con la institución.

Actualmente se está utilizado en muchos sectores, la estrategia de dar mayor participación a los colaboradores dentro de las instituciones en la jornada laboral, mejorando así la calidad con la que operan los colaboradores de manera independiente y logrando garantizar la agilidad, calidad, y precisión en la atención de los clientes.

Por todo lo expuesto anteriormente, Servipagos S.A debe implementar un plan de empoderamiento del cliente interno para estar en la mejora continua y diferenciarse de la competencia, mejorando de manera notable la atención al cliente y la calidad.

Se trabajará internamente con el talento humano, que es el que proporciona este servicio y está en constante contacto con el usuario. Este plan se dispondrá de diferentes actividades que se enfocaran en desarrollar profesionalmente a los miembros de la institución, se tocaran aspectos como la motivación, relaciones, compromiso, servicio, calidad y comunicación laboral; tratándose de puntos claves que inciden directamente en la calidad del servicio.

6.3. Justificación

El tiempo de vida de una empresa, así también como su éxito, proviene directamente de los clientes; es decir sin clientes, no hay ventas, sin ventas no hay dinero y sin dinero no hay empleados ni proveedores. Toda empresa requiere de los clientes para funcionar y la manera precisa para realizarlo es mediante una buena atención al cliente, y en este caso en aplicar un plan de empoderamiento.

El sector financiero plantea la necesidad de ofrecer un servicio de alta calidad en las actividades que desarrollan en el día a día, es así que Servipagos busca brindar a sus clientes rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía en cada servicio proporcionado.

Es por ello que se demuestra la importancia de implementar un plan de empoderamiento del cliente interno, ya que esto ayudara a obtener un beneficio significativo que se puede observar en la calidad del servicio en la retención de clientes nuevos y mantener satisfechos a los clientes fijos. Así como para el talento humano, ya que se va a enfocar en proporcionar oportunidades para desarrollar sus talentos, que estos tomen sus propias decisiones basados en capacitaciones, comunicación, conocimiento, confianza, responsabilidad empresarial, que eventualmente la institución le ha concedido.

Resulta muy interesante el presenciar los cambios que se van realizando en la empresa, ya que trabajan internamente procurando un bienestar laboral e institucional. Al ser innovador este aspecto del empoderamiento del cliente interno, con el cual se da prioridad a los entes principales que son los miembros que laboral en la institución demostrándoles que tienen la oportunidad de tomar sus propias decisiones, motivándolos y fomentando que siempre se sientas seguros al momento de desarrollar sus funciones diarias.

La competencia es una fuerte amenaza para Servipagos, pero con la aplicación del plan de empoderamiento del cliente interno se podrá hacer la diferencia en el

mercado, ya que facilitará la atención de clientes y mejorara la calidad del servicio que percibe este.

Es por esta situación, que se instituye la necesidad de implementar este modelo, cuyos resultados establezcan un punto de aceptación y mejoramiento de la calidad que se proporciona a los clientes.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Desarrollar un plan de empoderamiento del cliente interno para mejorar la calidad del servicio que percibe el usuario de SERVIPAGOS.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Implantar principios de empoderamiento para mejorar el desempeño laboral de SERVIPAGOS.
- Establecer estrategias de empoderamiento para motivar y comprometer al cliente interno de SERVIPAGOS.
- Proponer un programa de capacitaciones y desarrollo de habilidades para el cliente interno de SERVIPAGOS.

6.5. Análisis de Factibilidad

Al analizar la factibilidad de una propuesta realizamos la descripción de los aspectos de viabilidad como: socio cultural, tecnológico, organizacional, equidad de género, ambiental, y económico financiera de Servipagos. Poner en marcha el presente proyecto resulta factible; ya que existe la predisposición de los funcionarios

pertinentes, administradores y trabajadores de la empresa para emprender un cambio que permita conseguir los objetivos propuestos.

Socio- Cultural

La factibilidad socio cultural es evidentemente intervenida por el empoderamiento, ya que trata directamente con el talento humano de Servipagos, procurando el bienestar y desarrollo profesional del mismo. Por lo cual se encuentra ligado con las emociones, actitudes y cultura de los miembros de la institución.

Tecnológica

Servipagos al ser una institución financiera que oferta servicios propios como de otras empresas, posee una plataforma y recurso tecnológico de excelencia, por lo cual se considera una fortaleza para la aplicación efectiva de la propuesta de empoderamiento ya que proporciona las facilidades en todas las actividades que se van a realizar.

Organizacional

Tiene una estructura jerarquizada esquematizada adecuadamente, en la que se establecen las diferentes áreas de trabajo así como los líderes de cada una de ellas, cumple con todos los requisitos de una empresa; a su vez existe coordinación de funciones, siendo que inciden en un trabajo en equipo que es lo que se necesita para que la propuesta pueda ser desarrollada, ya que existe el apoyo de todos los que lo conforman. Cabe indicar que el desempeño que cada empleado tiene no es la única garantía de éxito dentro del ámbito profesional del trabajo, sino tan solo un factor más, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como un equipo que labora con sinergia, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Equidad de Género

La empresa aplica una igualdad en el trato ya sea laboral como en su atención al cliente, tanto en mujeres como en hombres, ya que estos contribuyen de forma

sustancial sin importar su género, experimentan y se ven afectados o beneficiados, de forma individual y colectiva.

Económico – Financiero

Se tiene el total apoyo de la aplicación del plan de empoderamiento del cliente interno, ya que la propuesta puede ser financiada directamente por Servipagos; conociendo previamente los beneficios que brindara el mismo, generaríamos que la empresa aumente sus ingresos, gracias a que el cliente se sentiría a gusto recibiendo los servicios que oferta Servipagos de la ciudad de Ambato y pasaría a ser un cliente fiel, garantizando una estabilidad para los trabajadores y la empresa.

Político – Legal

No incurre ni afecta en ninguna política interno o externa de SERVIPAGOS, es más es un plan que desarrolla y apoya políticas de servicio al cliente y del talento humano; considerándole aprobado por parte de gerente y responsables de área.

6.6. Fundamentación Científico Técnica

6.6.1. Empoderamiento

Menciona (GARCIA, 2011, pág. 443) “aumento de del poder de los empleados en la toma de decisiones”, Según (Hurtado, 2010, pág. 119) “requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y con esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo

6.6.2. Comunicación interna

Según (Editorial Vértice, Comunicación interna, 2012, pág. 7) “es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.”, menciona además (García Jiménez, 2011) “comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia”

6.6.3. Desempeño laboral

Según (MERA, 2013) ”Una profesión es una vocación que se caracteriza por la existencia de un conjunto de conocimientos comunes y un procedimiento para certificar a los miembros de la organización. Las normas de desempeño las establecen los miembros de la profesión, es decir la profesión se regula por sí misma”. Añade (GARCIA, 2011)”es pericia en la capacitación (desempeño en los programas de capacitación) y datos del departamento del personal, como el nivel de los salarios”.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, tomando en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.

6.6.4. Estrategias de servicio al cliente

Según (DIB, 2010) “La calidad en el servicio al cliente es fundamental hoy en día para ofrecer un buen servicio y un buen producto al cliente, para ello es necesario

conocer la importancia de la calidad en el servicio y las exigencias del cliente aplicando las estrategias de los distintos tipos de servicio.” Manifiesta también (COBRA, 2011) que “consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.”, (CARRANZA, La Calidad del Servicio y su Incidencia en las Ventas, 2011) nos señala que “es una parte importante de cualquier plan de negocios. Debido a que los negocios se basan en la satisfacción del cliente, cualquier buen negocio debería desarrollar una estrategia que no sólo atraiga a los clientes, sino que los mantenga felices para que no se vean tentados a probar un competidor.”

6.6.5. Marketing

Según (BACON, 2012) “marketing es un proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios promoción y distribución de idea, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”

6.6.6. Marketing Estratégico

Según (Perez, 2010) el marketing estratégico debe combinarse con las otras variables estratégicas de la empresa, como la tecnología, los recursos humanos y los recursos financieros, para lograr una estrategia integrada. El marketing estratégico es el origen de la información para la toma de decisiones.

6.6.7. Estrategia

Según (MINTZBERG, 2013) - Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Estrategia empresarial.- Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Estrategia de marketing.- Está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

6.7. Metodología Modelo Operativo

El modelo operativo de la propuesta, incluye:

- Direccionamiento estratégico
 - Reseña histórica
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Pagos a realizar
- Compromiso empresarial
- Principios de empoderamiento
- Estrategias de empoderamiento
 - Estrategias de motivación e incentivo laboral
- Capacitación, desarrollo de habilidades y actitudes laborales
- Estrategia de calidad del servicio al cliente
- Análisis situacional FODA
- Modelo

PLAN EMPODERAMIENTO CLIENTE INTERNO

SERVIPAGOS S.A

6.7.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Reseña histórica

Servipagos es una empresa de servicios transaccionales, que inició sus operaciones en 1998, proveemos de soluciones de cobros y pagos de calidad, a través de agencias, y agentes PAGO ÁGIL brindando a nuestros consumidores un servicio rápido y accesible.

Nuestras labores están orientadas a satisfacer las necesidades de tres segmentos:

Segmento Financiero: Realizamos transacciones de cajas como: pago de cheques, retiro de libretas de ahorro, depósitos, certificación de cheques, cobranzas corporativas, rol de pagos, etc. Al momento le prestamos servicios a Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, MM Jaramillo Arteaga por lo tanto los usuarios de estos bancos pueden hacer las transacciones bancarias en nuestra red de Agencias.

Segmento Público: Nuestro trabajo está dirigido al cobro de servicios públicos, la recaudación de impuestos, tasas, nuestros principales clientes son: Ilustre Municipio de Quito, Andinatel, Pacifictel, Emapa, Emelec, Interagua, SRI, entre otros.

Segmento Privado: Brindamos servicios de cobros de membresías, cuotas, pago de nómina, reembolsos de seguros, pago de pensiones, etc. Son clientes nuestros entre otros: TV Cable, Pronaca, Compañía de Cervezas Nacionales, ISSPOL, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Avon, Coneca, Conservera Guayas, Satnet, etc.

6.7.2. Misión

Ser anfitriones, brindando un servicio único a nuestros clientes, a través del trato cordial y cálido al cliente, así como la agilidad y prontitud de nuestros servicios.

6.7.3. Visión

Garantizar la felicidad de los clientes, con un crecimiento permanente en la búsqueda de llegar a ser el mejor y más grande canal de distribución de servicios de cobros y pagos del Ecuador con proyección internacional.

“SERVIR NUESTRA FORMA DE VIDA”

6.7.4. Valores

Los valores corporativos de Servipagos se reflejan en la orientación de las actividades de la organización: calidad, conocimiento, creatividad, ética y responsabilidad.

- **Calidad.-** estar siempre en un mejoramiento continuo para la satisfacción de los clientes.
- **Conocimiento.-** conocer las tendencias del entorno y de los clientes internos y externos para anticipar acciones que nos permitan consolidar un buen servicio.
- **Creatividad.-** desarrollar esquemas innovadoras de gestión administrativa y atención al cliente.
- **Ética profesional.-** aplicar los valores y principios respetando a la competencia y los clientes a través de la confidencialidad.
- **Responsabilidad.-** cumplir con oportunidad y eficiencia las actividades y compromisos adquiridos.

- **Solidaridad.-** aplicar el lema “SERVIR NUESTRA FORMA DE VIDA”.

6.7.5. Pagos a realizar

Dentro de las instalaciones de Servipagos se puede realizar varios servicios, tales como:

Pagos de servicios SRI, consumo DIRECTV, TV cable, cobro de matrícula vehicular y traspaso de dominio, cobro de planillas de historia laboral del IESS, cobranzas para Yanbal, Avon, Leonisa, Belcorp, De Praty, Agencia Nacional de Transito, pensiones de distintas instituciones educativas a nivel nacional, cobranzas especiales para eventos y matrimonios, depósitos, pago de cheques y retiros de Produbanco, Mutualista Pichincha, Banco de Machala entre otros.

Así como:



Pago de consumo Telefónico.



TV Cable



Pago consumo de Agua Potable.

6.7.6. COMPROMISO EMPRESARIAL

Compromiso Directivos – Ejecutivos

Los directivos, socios y ejecutivos de Servipagos deben estar comprometidos con el trabajo, y aporte diario que necesita la institución, por lo cual es importante que siempre mantengan actividades y relaciones pro activas con el personal. Además de trabajar no solo por el bien empresarial, sino también por el talento humano que posee, es importante señalar que en toda institución se necesita de líderes creativos, innovadores, funcionales, involucrados y que quieran mejorar siempre.

Como solución a esto se proponer hacer la siguiente actividad:

Promover comités, asambleas, reuniones o comunicados entre los directivos, ejecutivos y socios para tocar temas sobre toda la institución, y así poder tomar decisiones acertadas que procuren el desarrollo empresarial y laboral.

Compromiso Personal de trabajo

El compromiso del personal de trabajo es de gran relevancia, ya que es recurso vital que proporciona la fuerza interna de la institución, por lo cual el ponerse la camiseta o comprometerse significa que se crear un ambiente laboral con óptimas condiciones.

Esto está orientado hacia el logro de la participación auto motivada del cliente interno, quienes deben establecer la confianza y convicción del empoderamiento como modelo de transformación personal y laboral, apoyado en el compromiso, identificación e involucramiento de sus miembros en los procesos diseccionando sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes y organizaciones de orden social e integral, compitiendo con éxito en un entorno globalizado.

6.7.7. PRINCIPIOS FILOSÓFICOS DEL EMPODERAMIENTO

Tomando como referencia a (ZELADA, 2012), el Empowerment es un proceso originado por los gerentes, los cuales captan las ideas, los deseos del capital humano de la organización, concediéndole de esta manera el desarrollo de sus talentos y habilidades para la consecución de los objetivos organizacionales y del propio desarrollo profesional. A continuación se presentan los principios filosóficos del empoderamiento sugeridos por el autor anteriormente mencionado, el cual sugiere que este proceso no está relacionado con otorgarle más poder a los demás, sino en hacer más eficientes las organizaciones y diseñar lugares de trabajo idóneos. A tal fin, los principios se describen a continuación:

a. Cambio y mejora

Este principio se centra en que su naturaleza circular dentro de una organización, se inicia en el deseo de cambio y mejora. Este primer elemento es fundamental para cada empleado y para el total de la organización. Es evidente que cuando el capital humano se encuentra indispuerto a cambiar y actuar de forma diferente, difícilmente, se podrá llegar a cabo la ejecución de este principio.

b. Autonomía

Este término se basa primordialmente en eliminar las restricciones existentes en los empleados de los diversos niveles de la organización, con la propósito de llevar a cabo funciones o realizar actividades sin frustraciones las cuales frecuentemente se ven amenazadas por la jerarquía y la burocracia. Por otra parte, el otro aspecto el cual se debe considerar es la aceptación, utilización de forma constructiva de los individuos sobre su libertad recién obtenida.

c. Identificación con el trabajo

En este principio el capital humano ya habrán aceptado las libertades adicionales, donde empezaran a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo, equitativamente a sus deberes.

d. Aprendizaje de las nuevas habilidades

Los roles y funciones se ampliarán ya que los empleados estarán más interesados por su trabajo cumpliendo responsablemente con la ejecución de sus actividades con éxito.

Igualmente, cada responsabilidad requerirá, el aprendizaje de nuevas habilidades que agregaran a su interés y motivación.

e. Conseguir metas y resultados más altos

En este principio filosófico se da a conocer los resultados tangibles del empoderamiento como el aumento de libertad, mayor propiedad del trabajo, las habilidades adicionales, resultará un mayor rendimiento permitiendo una mayor motivación, un incremento de los objetivos y con ellos unos superiores resultados. Estos incrementos se analizan por medio del interés, dedicación, por el desarrollo las soluciones razonables y la creatividad hacia el trabajo.

f. Incrementar la competencia y aumentar la autoestima

En este principio se comienza a observar una serie de cambios relevantes en cuanto a actitud y comportamiento humano. Su éxito radica en un sentimiento de competencia,

una mayor autoestima con una elevación psicológica por encima de su posición anterior.

Se hace necesario desatacar que su comportamiento, acciones poseen mayor agudeza y eficiencia.

g. Aceptar el trabajo más difícil con mayores riesgos

El capital humano en este principio ha crecido por encima de su trabajo y se encuentra en la búsqueda de aceptar nuevos enfoques complejos, obteniendo mayores recompensas.

Con base a lo anterior se infiere que los principios filosóficos del empoderamiento es una de las formas esenciales de describir el proceso el cual debe seguir capital humano en la adopción de esta herramienta, logrando una mayor satisfacción tanto a nivel personal como profesional.

6.7.8. ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO

Estrategias de motivación e incentivo laboral

Participación Activa

- Incentivar la comunicación interna permanente para conocimiento de opiniones, comentarios, ideas, aportes, etc., por parte de todo el personal.
- Designación de líderes y representantes de áreas de trabajo para mayor acercamiento con el personal y trabajo eficiente.
- Promover apertura y confianza a los empleados para su participación dentro de la empresa.

Comunicación Laboral

- Uso de canales de comunicación institucionales directos, indirectos, formales e informales.

Actividades:

- a) Creación de redes sociales para comunicación informal y de conocimiento al cliente interno.
 - b) Instaurar una base de datos para uso de correo electrónico dentro de SERVIPAGOS.
 - c) Utilizar medios escritos, como memos, informes, solicitudes, y cartas para comunicación directa y formal.
 - d) Aprovechar canal telefónico para información rápida.
- Realizar reuniones, comités, entre otras actividades con todo el personal o representantes.

Relaciones Laborales

- Mayor contacto entre ejecutivos y directivos.
- Mantener relaciones de trabajo con el personal y directivos.
- Proponer actividades extra laborales en el que se comparta un tiempo de ocio.
- Establecer trabajo de equipos entre el personal según actividades afines.

Capacitación y desarrollo de habilidades y actitudes laborales.

Desarrollar cursos en el que se promueva conocimiento teórico y práctico, desarrollo motriz, actitudinal y de habilidades.

TEMAS:

- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Comunicación y relaciones laborales.
- Productividad y potenciamiento.
- Calidad del servicio.
- Habilidades laborales y gerenciales.
- Liderazgo situacional y su inteligencia emocional
- Empoderamiento.

BENEFICIOS:

- Desarrollar habilidades comerciales, atención al cliente, ventas y organizacionales.
- Eficiencia en las funciones.
- Identificar la madurez del equipo de trabajo y saber que técnicas de supervisión podemos utilizar.
- Desarrollar habilidades de resolución de problemas y trabajo en equipo.
- Desarrollar habilidades que permitan dar a los colaboradores retroalimentación de manera efectiva.
- Mejorar la comunicación y relaciones entre el personal.
- Coordinación de actividades y funciones dentro de un área.
- Mejor calidad del servicio al cliente.

Estrategias de calidad del servicio al cliente

Estrategia 1: Capacitar al personal de SERVIPAGOS.

Objetivo: Tener personal idóneo para la atención del cliente y todas las funciones institucionales.

Actividad: Realizar capacitaciones y encuentros de aprendizaje, desarrollo de habilidad y actitudes.

Estrategia 2: Monitorear la calidad del servicio al cliente.

Objetivo: Conocer la calidad del servicio ofertada por el cliente interno.

Actividades:

- Realizar encuestas a una muestra de los usuarios de SERVIPAGOS.
- Crear una plataforma en cada ventanilla en la que puedan seleccionar el tipo de servicio que recibieron.
- Crear un buzón de quejas y sugerencias dentro de la institución y en la página web.

Estrategia 3: Proporcionar ayuda sobre información de SERVIPAGOS y sus servicios.

Objetivos: Proveer de asesorías e información para proporcionar el fácil uso de los servicios a los clientes.

Actividades:

- Publicar información de ayuda en página web de SERVIPAGOS.
- Exponer volantes y murales para información general.
- Colocar un agente de servicio al cliente que este especializado en conocimiento institucional.

6.7.9. Análisis Situacional FODA

El análisis FODA es una esencial herramienta que permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Servipagos en la ciudad de Ambato.

FORTALEZAS

- Recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- La ubicación de la empresa
- Liderazgo participativo
- Imagen corporativa

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de la empresa
- Fidelización de clientes
- Llegar a tener un posicionamiento exclusivo en el mercado
- Facilidad de accesos a nuevos servicios
- Personal con alto nivel educativo

AMENAZAS

- La inestabilidad política y económica del país
- Creación de nuevos impuestos.
- Imitación del servicio por otras instituciones.
- Resistencia del colaborador al cambio.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

DEBILIDADES

- Descoordinación de personal
- Falta de publicidad y promoción

- Falta de motivación al personal
- Estimulación inadecuada a los empleados
- Atención al cliente.

MATRIZ DE EVALUACIONES

CALIFICACIÓN

1	MALA
2	MEDIA
3	BUENA
4	SUPERIOR

6.7.9.1. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 24: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
Infraestructura adecuada para el crecimiento de la empresa	25	4	1
Fidelización de clientes	15	3	0,45
Llegar a tener un posicionamiento exclusivo en el mercado	10	3	0,3
Facilidad de accesos a nuevas tecnologías	10	4	0,4
Personal con alto nivel educativo	5	3	0,15
<i>AMENAZAS</i>			2,30
La inestabilidad política y económica del país.	10	1	0,1
Creación de nuevos impuestos.	6	1	0,06
Imitación del servicio por otras instituciones.	5	1	0,05
Resistencia del colaborador al cambio	5	1	0,05
Resistencia al cambio por parte de los colaboradores	9	1	0,09
			0,35
TOTAL	100		2,65

Elaborado por: Viviana Torres M.

ANÁLISIS

El resultado al analizar nuestros factores externos es de 2.65 lo que significa que tenemos grandes oportunidades para nuestra empresa. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permitirá a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La clave de la Matriz radica en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,30 y de las amenazas es 0.35, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización

6.7.9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 25: MATRIZ EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Recursos humanos, materiales y financieros disponibles.	25	4	1,00
La ubicación de la empresa	20	3	0,60
Liderazgo participativo	15	3	0,45
Imagen corporativa	15	4	0,60
DEBILIDADES			
Descoordinación de personal	5	1	0,05
Falta de publicidad y promoción	6	1	0,06
Falta de motivación al personal	5	1	0,05
Estimulación inadecuada a los empleados	5	2	0,1
Atención al cliente.	4	4	0,16
			0,42
TOTAL	100		3,07


Elaborado por: Viviana Torres M.

ANÁLISIS

Se puede identificar que el resultado obtenido de la evaluación es mayor, por lo que tenemos más factores positivos con los que podemos tratar de eliminar a los negativos. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o no, o si el medio interno de la misma es favorable o desfavorable. En nuestro caso, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,65 contra 0.42 de las debilidades. Esta matriz estratégica resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de Servipagos y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

6.7.9.3. MATRIZ FODA

Tabla 26: Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Recursos humanos, materiales y financieros disponibles. F2 La ubicación de la empresa. F3 Liderazgo participativo F4 Imagen corporativa</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Descoordinación de personal. D2 Falta de publicidad y promoción. D3 Falta de motivación al personal. D4 Estimulación inadecuada a los empleados. D5 Atención al cliente.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Crecimiento de la empresa. O2 Fidelización de clientes. O3 Llegar a tener un posicionamiento exclusivo en el mercado. O4 Facilidad de accesos a nuevas tecnologías. O5 Personal con alto nivel educativo</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F1-O4 Implementar recursos materiales que permitan llegar al cliente de una forma eficiente. F2-O1 Aprovechar la ubicación física de manera estratégica de las instalaciones de Servipagos, para crecer como empresa. F4-O2 Destacar la experiencia que tienen en el mercado, sobresaliendo de la competencia con una adecuada publicidad</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>D4-O3 Diseñar programas de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente. D5-O2 Identificar e implementar estrategias esenciales para la fidelización de los clientes internos. D5-O5 Aprovechar el potencial que tienen los colaboradores para mejorar el servicio que se brinda.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 La inestabilidad política y económica del país. A2 Creación de nuevos impuestos. A3 Imitación del servicio por otras instituciones. A4 Resistencia del colaborador al cambio</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>F1-A3 Implantar un plan de empoderamiento del cliente interno. F3-A4 Brindar un servicio adecuado y cumplir con las expectativas del cliente, al momento de entregar el servicio. F4-A4 Incentivar a los colaboradores a mejorar y formar parte del cambio.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>D2-A4 Estudiar alternativas de estrategias de Marketing, para el mejoramiento continuo de la empresa. D3-A4 Implementar estrategias de motivación al personal. D1-A4 Proporcionar las herramientas adecuadas para que el colaborador mejore su desempeño. D4-A1 Realizar reuniones mensuales para que los empleados aporten con sus ideas y opiniones.</p>

Elaborado por: Viviana Torres M.

ANÁLISIS

Mediante el análisis de la matriz FODA se pudo identificar diferentes falencias, las cuales están influyendo en el desempeño laboral de la empresa y a su vez afectando la calidad del servicio, es así que podemos afirmar que es necesario solucionarlo a través de la implementación de un plan de empoderamiento de los colaboradores.

En el punto de mayor relevancia está la capacitación para el personal en general, ya que es una estrategia empresarial importante que debe ser acompañada de los demás esfuerzos de cambio que la institución lleve adelante, con esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecerán individualmente, coordinarán de mejor manera el trabajo a realizar, es decir conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los trabajadores satisfacen sus propias necesidades y aportan a que Servipagos alcance el servicio de calidad y el posicionamiento como una de las mejores instituciones financieras.

Es así, que dentro de esta propuesta de implementación de un plan de empoderamiento del cliente interno, se pondrá mayor énfasis en el área del servicio al cliente por medio del mejoramiento continuo y capacitación del personal, ya que en ellos existen mayores falencias para el cumplimiento de sus funciones porque no poseen la capacitación suficiente, lo que genera algunos inconvenientes, como la falta de conocimiento para el trato a los clientes desmejorando la calidad en la atención al cliente, la misma que hoy en día hace la principal diferencia entre empresas competidoras y fidelización de los clientes.

Y por último está la evaluación del desempeño de los trabajadores la cual nos ayudará a ver el grado de eficiencia y eficacia de los mismos.

6.7.10. Modelo

El modelo operativo de la propuesta será mediante el siguiente esquema:

Gráfico 23: Modelo Operativo del Empoderamiento



Plan de Empoderamiento del Cliente Interno

- Proveer de información y capacitación
- Dar autoridad y responsabilidad a los clientes internos
- Retroalimentación

- Confiar en el equipo
- Mejora continua

6.7.11. PLAN DE EMPODERAMIENTO DEL CLIENTE INTERNO

La implementación de un Plan de Empoderamiento del Cliente Interno nos permitirá administrar de las diversas aptitudes que posee el talento humano con el cual laboramos de una forma más eficiente posible, encaminando a los colaboradores a mejorar el conjunto de habilidades que poseen para que satisfaga mejor las necesidades de los clientes que visitan las instalaciones de Servipagos y mejorar la calidad del servicio. Si la calidad del servicio no mejora de una manera significativa se dará gestión a través de la retroalimentación y la mejora continua.

6.7.11.1. PROVEER DE INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

- Base de Datos con la información básica de los servicios ofertados.
- Guía de lineamientos claves para atención al cliente.
- Agenda de evaluación continua.
- Cuaderno para Notas.
- Esferográficos.
- Correo interno (Uso Laboral)
- Pin institucional.
- Pantallazos de información importante sobre nuevos servicios,

GESTIÓN PARA EL EMPODERAMIENTO

(TEXTO DE APOYO PARA EL EMPODERAMIENTO Y CAPACITACION CONTINUA DEL CLIENTE INTERNO)

Este es un folleto en el cual se detallará como debe ser la actitud de los colaboradores de Servipagos ante el plan de empoderamiento que se quiere implantar, es decir un instructivo que al igual que será entregado a cada uno será mostrado en las reunión de capacitación.

PLAN DE EMPODERAMIENTO DEL CLIENTE INTERNO.

¿Qué servicio ofertamos o vendemos?



Se enfoca en la prestación de servicios a personas naturales y jurídicas. Se refiere siempre a las promociones, presentación del personal, amabilidad y cortesía con la que estos proporcionan el servicio en Servipagos y la asesoría que le pueden impartir al cliente para resolver sus inquietudes, problemas y requerimientos.

Guía de Servicios ofertados

Mediante la implementación de un programa de intranet en las computadoras que se utiliza en Servipagos se mantendrá informado al colaborador sobre los principales

aspectos de cada servicio proporcionado. Así como de los nuevos servicios implantados a nivel nacional o regional dependiendo de la cobertura que se haya pactado con la empresa, para que de esta manera el colaborador siempre este al día con la información clara precisa y oportuna.

La Guía de Servicios ofertados es la herramienta principal de trabajo para el colaborador ya que encontrara una breve explicación de lo que se trata el producto así como sus beneficios, ventajas y la manera de ejecución en el sistema, lo que se pretende ofertar al cliente.

Técnicas y trucos para atención al cliente.



La comunicación que se crea entre colaboradores y en especial con los clientes en el momento de brindarle el servicio es fundamental, para que este último se sienta que le han proporcionado un servicio de calidad. Para ello aplicaremos algunos parámetros básicos que no ayudaran a mantener una convivencia cordial dentro del área de trabajo, fomenta que se obtenga un lugar agradable y con sinergia. El esquema será:

- Saludar y despedirse cordialmente, con cualquier persona que se encuentre en su posición de trabajo, oficina, pasillo, cafetería, ascensor, entre otros.

- Mostrar interés genuino ante las necesidades de los otros.
- Utilizar expresiones de cortesía con los compañeros: Por favor, gracias, permiso, disculpa.
- Crear contacto visual con la persona, así como escuchar proactivamente.
- Bloquear la computadora mientras estamos en reunión, presentación, curso o lejos de nuestra posición de trabajo.
- Atender el teléfono celular solo en situaciones de emergencia, pidiendo disculpas a los otros y sin ocasionar mayor interrupción.
- Tomar y entregar recados con toda la información necesaria para devolver la llamada.
- No dejar mails sin respuesta por más de un día, aunque no tengamos la misma, comunicarle que estamos resolviendo su inquietud.
- Ser puntuales en la asistencia a los eventos convocados. En caso de no poder asistir se deberá comunicar.
- Transmitir actitud positiva integral: corporal, física y lingüística.
- Aprovechar todas las oportunidades para ser gentil y grato en la conversación.
- Referirse a las personas por el nombre.
- Personificar la excelencia en el servicio – Sé el mejor.

- Disfrutar de la música a un volumen que no interrumpa el trabajo de sus compañeros.
- No olvidar que sonreír es la mejor carta de presentación.
- No utilices el altavoz del teléfono cuando converses en espacios abiertos.

De igual manera, tenemos lineamientos básicos que nos apoyen al momento de estar atendiendo un cliente en ventanilla, con el fin de mejorar la atención al cliente. Serán resumidos en unas **Reglas de Oro**, que a continuación ponemos a consideración:

REGLAS DE ORO “SERVIR NUESTRA FORMA DE VIDA”



ACTITUD

- * Invite a pasar el cliente a la caja diciendo: “continúe señor(a)”, “siga por favor”
- * Salude diciendo: “buenos días”, “buenas tardes”.
- * Mantenga contacto visual con el cliente.
- * Utilice frases amables y formales la interacción con el cliente, como: “por favor”, “gracias”, “permítame”.
- * Al saludar o al despedirse trate por el apellido al cliente.
- * Despídase diciendo: “que tenga un buen día”, “una buena tarde”, “gracias por visitarnos”.
- * Muestre siempre una actitud amable y positiva al cliente (sonríale, demuestre empatía y calidez en la atención brindada).



DESTREZAS DE SERVICIO

- * Mantenga un buen nivel de conocimiento de los procesos que realiza.
- * Resuelva con claridad los requerimientos e inquietudes de los clientes.
- * Demuestre agilidad en la atención.

IMÁGEN Y ORDEN

- * Que su presencia personal sea siempre limpia y ordenada: caballeros uso de terno y corbata, damas uso de uniforme con accesorios no llamativos, maquillaje, peinado y uñas sobrios.
- * Escritorios limpios, papeles ordenados, no elementos decorativos personales, uso de material institucional.



RECOMENDACIONES GENERALES

- * Inicie sus labores puntuales.
- * No consuma alimentos, ni mastique chicle.
- * Conserve su lugar de trabajo limpio y ordenado.
- * No abandone su puesto de trabajo sin justificación.
- * Evite hablar de asuntos personales con sus compañeros de trabajo mientras atiende un cliente.
- * Nunca discuta con el cliente.
- * Disfrute de su trabajo.

Tipos de clientes

Según el perfil que Servipagos maneja, se puede encontrar con los siguientes tipos de clientes

Tipo Cordial: Es amable y con buen sentido del humor. Buen conversador, usa argumentos emocionales. Le gustan los detalles y la atención.

Tipo Serio: Enérgico, controlado y con afán de poder. Solo requiere que se lo atienda lo más antes posible sin ningún contratiempo.

Tipo Asustado: Nervioso, indeciso, inseguro y teme exageradamente. Tiende a ser negativo y en ocasiones grosero, debido a su nerviosismo no suele estar muy consiente ni seguro del tipo de transacción que va a realizar.

Tipo Calmado: Tranquilo y estable emocionalmente. Sensible y valora la efectividad del servicio que le proporcionan. Le gusta la comodidad y lo simple. Es Positivo.

Clientes satisfechos

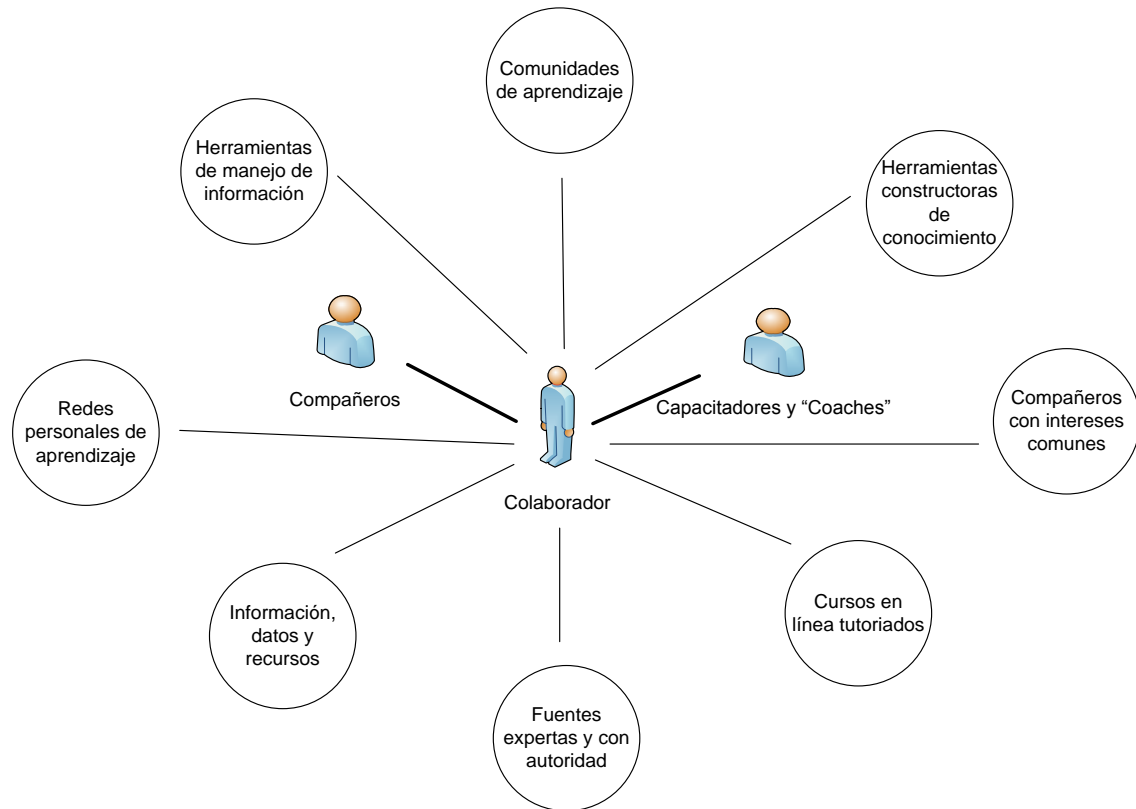
Proporcionar un servicio de calidad así como tener la información clara y oportuna al momento que el cliente nos la solicita. Al cliente hay que escucharlo. No olvides que son personas. Tienen Corazón. Así que se les debe tratar con respeto y proporcionar la mejor asesoría y apoyo. Ten pasión por el cliente. Un cliente disgustado puede hacer mala propaganda y llevarse 10 clientes más, pero un cliente persuadido es mucho más fiel de lo que te imaginas.

Cree firmemente en la suerte, y descubre que mientras más fuerte trabajas y te esfuerzas más suerte tienes. Se sinceró, di la verdad y triunfaras en todo lo que hagas o emprendas....Siempre. Todos somos colaboradores del cambio que se quiere logara

con el empoderamiento, trabaja para pulir detalles. Emplea una estrategia de CALIDAD de tal forma que todo sea perfecto en la ejecución de tus labores así como en la atención del servicio.

6.7.11.2. DAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A LOS CLIENTES INTERNOS

Gráfico 24: Esquema de los componentes del Plan de Empoderamiento



El Plan de Empoderamiento del cliente interno consiste en crear, mantener e incrementar las habilidades que posee el colaborador así como su interés por estar en un continuo aprendizaje, lo haremos de la siguiente manera: el colaborador estará

respaldado por capacitadores y coaches especializados en diferentes temas de interés, así como de sus compañeros. A su vez se crearan comunidades de aprendizaje donde se les proporcionara de herramientas para el manejo de la información y que colaboren a construir conocimiento en ellos. Con los capacitadores se les proporcionara fuentes con una alta experiencia que impartirán cursos en línea, información, datos y recursos que los colabores necesitaran para desarrollar su máximo potencial. Junto a sus compañeros aspiramos que fomenten redes personales de aprendizaje así como la colaboración entre si cuando encuentran intereses mutuos en el ámbito laboral.

El Plan de empoderamiento para ser factible se realizara de la siguiente manera:

Evaluamos el desempeño del colaborador en un lapso de tiempo de un mes, que será lo más recomendable para ver fallas y oportunidades de mejora en su atención al cliente, en el nivel de conocimiento que tiene sobre los servicios ofertados, así como la predisposición al cambio que posee.

Todas estas actitudes serán valoradas mediante una tabla que le asignara una puntuación a cada una, con la cual nos podremos guiar. Para que un colaborador este dentro del nivel aceptable deberá tener una evaluación promedio de 15 puntos en la evaluación mensual, todo valor menor a ese necesita una intervención urgente.

Tabla 27: Indicadores de Evaluación

INDICADORES DE EVALUACIÓN	
SERVICIO AL CLIENTE	5
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTOS	5
DISPONIBILIDAD AL CAMBIO	5
TOTAL	15

6.7.11.3. RETROALIMENTACION

Gráfico 25: Retroalimentación



La retroalimentación será la actividad que nos proporcionara la herramienta de mejora más importante. El sentido original de la retroalimentación será el de compartir con los colaboradores, las sugerencias, preocupaciones y observaciones que se han identificado a lo largo de sus funciones desempeñadas en Servipagos. Para así evitar caer en la rutina y ver que sus labores diarias se ven empañadas porque carecen de innovación.

La realizar nuestras actividad diarias es importante que analicemos qué es lo que estamos haciendo bien, qué podemos mejorar y qué debemos evitar que vuelva a suceder para así mejorar la calidad del servicio que impartimos, así como identificar qué fue lo que originó los puntos anteriores.

Lo que trataremos de enfatizar es el armonizar las buenas relaciones profesionales, el incremento de la confianza entre los colegas, y en especial la relación de calidad que se debe establecer con el cliente. Plantearemos pues siete puntos prácticos que nos ayudaran a que la retroalimentación sea de utilidad:

- 1.- Se debe convertir en un proceso frecuente.
- 2.- No se debe convertir en un debate o genere conflictos dentro de la relación laboral.
- 3.- Debemos basarnos en los hechos que están desmejorando la calidad del servicio.
- 4.- Se debe tratar cara a cara las falencias encontradas en los colaboradores.
- 5.- Enfoquémonos en las cosas que los colaboradores puede cambiar.
- 6.- La oportuna intervención será de mucha ayuda para mejorar el servicio.
- 7.- Se debe hacer con la intención de ayudar, no de castigar.

6.7.11.4. CONFIAR EN EL EQUIPO

Dentro del equipo de trabajo exitoso que se quiere fomentar, se establecerá como base la confianza. Cada miembro del equipo debe tener la confianza de poder expresar sus opiniones así como deben estar receptivos al momento de escuchar donde deben cambiar y poner mayor énfasis en sus labores para mejorar la calidad del servicio, cultivándola a través de sus acciones, sus palabras y su trabajo.

Los colaboradores deben también ser capaces de confiar en los miembros de su equipo para hacer un compromiso con ellos y en especial con el mejoramiento de la calidad en el servicio que se ha planteado Servipagos, trabajar competentemente con esto en mente y comunicarse constantemente sobre los problemas que afectan al

equipo. Así como deben comprometerse en ayudar a sus compañeros a cumplir y mejorar en todo aspecto, ya sea que estos no estén aplicando las reglas de oro al momento de proporcionar el servicio o no conozcan el proceso al momento de transaccionar. Los miembros del equipo deben ser capaces de confiar el uno en el otro para hacer su parte del trabajo en equipo sin fallar y deben ser conscientes de las consecuencias perjudiciales de no cumplir con sus compromisos.

Así también se seleccionara a los miembros del equipo de confianza. Observando el nivel de compromiso, la coherencia y la capacidad que cada colaborador ha puesto a lo largo de la implantación del plan de empoderamiento. Si un candidato no brilla en las tres categorías antes revisadas, no podrá ser considerado para el equipo.

Sera muy importante conocer de manera abierta que espera lograr cada colaborador. Pues así se generaremos compromiso y los miembros serán menos propensos a bajos resultados.

Manejaremos una estructura que respete a todos los colaboradores, pero todavía proporcione un sistema de controles y equilibrios para poder discutir de manera abierta y acordar procedimientos para manejar situaciones de incompatibilidad.

6.7.11.5. MEJORA CONTINUA

La mejora continua será el objetivo permanente de la organización. Mejorar en todos los campos, las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, las relaciones con los clientes y entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización que se puede mejorar. Traduciendo todos estos esfuerzos en la mejora de la calidad del servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un solo día. Es un esfuerzo progresivo en el que no puede haber retrocesos. Lo óptimo será mejorar un poco día a día, y que los colaboradores lo lleguen a tomar como un buen hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos.

No podemos seguir dejando de lado la gran ventaja de no utilizar la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todos los colaboradores de manera plena. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

6.8. Plan de Acción

Tabla 28: Plan de Acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	PRESUPUESTOS	TIEMPO															
						SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proveer de información y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programas de capacitación para mejorar el servicio al cliente Promover información directa del avance del proyecto al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de ventas Calidad del Servicio y atención al cliente Comunicación Técnicas de atención al cliente Mail interno 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitadores Colaboradores Supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> Infocus Material con contenido sobre el tema Capacitador Marcadores Material didáctico 	\$ 1.350,00																
Dar autoridad y responsabilidad	Motivar al 100% al personal para mejorar la calidad del servicio, para que el personal de contacto este bien capacitado	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de un plan de empoderamiento Reuniones constantes 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Supervisor Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Material sobre empoderamiento Coachig 	\$ 1.500,00																
Retroalimentación	Establecer procesos de mejoramiento del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico Hojas de papel bond Esferos 	\$ 200,00																
Confiar en el equipo	<ul style="list-style-type: none"> Guiar y dar a conocer al cliente interno sobre el empoderamiento Proceso de delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones sobre relaciones interpersonales Ejercicios de trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico Hojas de papel bond Esferos 	\$ 200,00																
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar y analizar el desempeño del personal Retroalimentación bimensual 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de un cuestionario de acuerdo a los temas recibidos 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> Suministros y equipos de oficina Hojas de evaluación 	\$ 150,00																
TOTAL					\$ 3.400,00																

Elaborado por: Viviana Torres M.

6.9. CRONOGRAMA

Tabla 29: CRONOGRAMA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO																	
			INICIO	FIN	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proveer de información y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programas de capacitación para mejorar el servicio al cliente Promover información directa del avance del proyecto al personal 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de ventas Calidad del Servicio y atención al cliente Comunicación Técnicas de atención al cliente Mail interno 	10/09/2015	05/10/2015																
Dar autoridad y responsabilidad	Motivar al 100% al personal para mejorar la calidad del servicio, para que el personal de contacto este bien capacitado	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de un plan de empoderamiento Reuniones constantes 	02/10/2015	22/10/2015																
Retroalimentación	Establecer procesos de mejoramiento del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> Buzón de sugerencias Lluvia de ideas 	27/10/2015	30/12/2015																
Confiar en el equipo	<ul style="list-style-type: none"> Guiar y dar a conocer al cliente interno sobre el empoderamiento Proceso de delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones sobre relaciones interpersonales Ejercicios de trabajo en equipo 	25/10/2015	30/12/2015																
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar y analizar el desempeño del personal Retroalimentación bimensual 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de un cuestionario de acuerdo a los temas recibidos 	01/11/2015	30/12/2015																

Elaborado por: Viviana Torres M.

PRESUPUESTO

Tabla 30: Presupuesto

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GASTOS			TOTAL
		DETALLE	CANTIDAD	VALOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de capacitación para mejorar el servicio al cliente • Promover información directa del avance del proyecto al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ventas • Calidad del Servicio y atención al cliente Comunicación • Técnicas de atención al cliente • Mail interno 	• Infocus	1	\$ 0,00	\$ 0,00
		• Folletos con el contenido de las capacitaciones	20	\$ 5,00	\$ 100,00
		• Refrigerio	22	\$ 5,00	\$ 110,00
		• Capacitadores (la hora \$ 20 x 10 horas)	1	\$ 200,00	\$ 200,00
		• Esferográfico	20	\$ 0,25	\$ 5,00
		• Material didáctico	2	\$ 125,00	\$ 250,00
		• Marcadores	3	\$ 1,00	\$ 3,00
Motivar al 100% al personal para mejorar la calidad del servicio, para que el personal de contacto este bien capacitado	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de un plan de empoderamiento • Reuniones constantes 	• Capacitación sobre empoderamiento	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
		• Técnico	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Establecer procesos de mejoramiento del colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias • Lluvia de ideas 	• Evaluaciones contantes	1	\$ 70,00	\$ 70,00
		• Material didáctico	1	\$ 68,00	\$ 68,00
		• Curso de fin de semana	1	\$ 240,00	\$ 240,00
<ul style="list-style-type: none"> • Guiar y dar a conocer al cliente interno sobre el empoderamiento • Proceso de delegación de autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones sobre relaciones interpersonales • Ejercicios de trabajo en equipo 	• Cursos para mejorar relaciones laborales y producir sinergia en el equipo	5	\$ 100,00	\$ 500,00
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y analizar el desempeño del personal • Retroalimentación bimensual 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un cuestionario de acuerdo a los temas recibidos 	• Trípticos informativos del tema	30	\$ 0,30	\$ 9,00
		• Capacitación	1	\$ 150,00	\$ 150,00
		• Pantallazos en computadoras	5	\$ 25,00	\$ 125,00
		• Evaluaciones de conocimiento (hojas, tinta, impresión)	1	\$ 70,00	\$ 70,00
		TOTAL			

Elaborado por: Viviana Torres M.

6.10. ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Quienes administran la ejecución de la propuesta serán: la investigadora que conjuntamente con el valioso apoyo del personal que labora en Servipagos de la ciudad de Ambato. La propuesta será evaluada constantemente por los responsables asignados; además se controlara el cumplimiento de los objetivos.

6.11. Previsión de la Evaluación

Evaluaremos si los cambios proyectados ocurren dentro del tiempo previsto, así determinaremos el impacto del cumplimiento de los objetivos para la implementación de un plan de empoderamiento del cliente interno. Para facilitar la evaluación se sugiere la siguiente matriz:

Tabla 31: Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Servipagos de la ciudad de Ambato
¿Por qué Evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo la implementación de un plan de empoderamiento del cliente interno para mejorar la calidad del servicio
¿Para qué Evaluar?	Para medir el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.
¿Que evaluar?	El impacto que tendrá el modelo tanto en la empresa como en la satisfacción del cliente
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del plan
¿Cuándo evaluar?	Según cronograma propuesto
¿Cómo evaluar?	Con cuestionarios y entrevistas
¿Con qué evaluar?	Aplicando herramientas de gestión

Bibliografía y Lincografía

- Alles, M. A. (2006). *DIRECCION ESTRATEGICA RECURSOS HUMANOS*. Granica.
- Amaya, E. (27 de Enero de 2010). *1000 idea de negocios*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <http://www.1000ideadenegocios.com/2010/01/contratar-el-personal-adecuado-para-tu.html>
- BACON, M. (2012). *Marketing directo*. España: Ediciones Juan Granisa S.A.
- Belio, J. L., & Sainz, A. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. España: Wolters Kluwer.
- Benito, D. (2010). *Fundamento de un buen servicio al cliente*. Colombia: Fenix.
- BOHLANDER. (1995). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.
- CALVOPÍÑA. (2005).
- CALVOPÍÑA. (2005). *CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD*.
- CARRANZA, S. (2011). *La Calidad del Servicio y su Incidencia en las Ventas*. México: Granisa.
- CARRANZA, S. (2011). *La Calidad del Servicio y su Incidencia en las Ventas* . México: Granisa.
- Checa Hinojo, E. J., & Portillo García, J. A. (2014). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. IC.
- CHIAVENATO. (2001). *Administración de Recusros Humanos*. Popular.
- CHIAVENATO. (2001). *RECURSOS HUMANOS*.
- Cirera, J., & Soler. (Enero de 2010). *Gestion*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://www.gestion.com.do/index.php/enero-2010/178-los-factores-criticos-de-exito-para-el-cambio-de-enfoque-estrategico-hacia-el-cliente>
- COBRA, M. (2011). *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. Colombia: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

- DIB, A. (2010). Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación. Colombia.: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.
- DOMÍNGUEZ, H. (2006). *El servicio invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente*. Colombia.: ECOE.
- Editorial Vértice. (2004). *Dirección de operaciones*. Vértice.
- Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Vértice.
- Editorial Vértice. (2012). *Comunicación interna*. Vértice.
- Foromarketing. (2011).
- G, I. (28 de Noviembre de 2011). *isbelg.over*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://isbelg.over-blog.com/article-definicion-de-cliente-potencial-y-caracteristicas-90392608.html>
- García Jiménez, J. (2011). *comunicacion interna*. Díaz de Santos.
- GARCIA, L. (2011). Ventas. Madrid – España: Esic Editoriales.
- Gonzalez, L. (14 de Febrero de 2015). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://conceptodefinicion.de/cliente/>
- Grande, I. (2005). *Marketing de servicios*.
- Gregor, J. M. (25 de Octubre de 2010). *cnnexpansion*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/10/25/como-retener-a-tus-mejores-empleados>
- Hurtado, D. (2010). *Principio de Administración*. ITM.
- Jiménez, A. (7 de Febrero de 2013). *El Blog Salmón*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://www.elblogsalmon.com/marketing-y-publicidad/que-es-el-marketing>
- JUMBO. (2000). *RECURSO HUMANOS LA BUENA ADMISNSITRACION*.
- K., A. (10 de Marzo de 2013). *CreceNegocios*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- KOTLER, P. &. (2008). *Fundamentos de marketing. Conceptos, estrategias y caso.s*. México: 6ª Edición. Editorial Pearson.

- Küster Boluda, I. (2002). *La venta relacional*. Esic.
- Londoño, C. (2012). Comportamiento adecuado para servicio al cliente: Vender experiencias. Fenix.
- Macas, A. (09 de Agosto de 2008). *es.slideshare.net*. Obtenido de es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/adryss13/sistemas-de-gestion-de-calidad>
- Marina, I. (12 de marzo de 2015). Recuperado el 27 de julio de 2015, de <http://www.elblogdelservicioalcliente.com>
- Melara, M. (2012). El Servicio. En M. Melara. Cali: Pegaso.
- Melara, M. (22 de Agosto de 2013). *marlonmelara*. Recuperado el 01 de Agosto de 2015, de <http://marlonmelara.com/contratar-a-los-empleados-adecuados-y-su-impacto-en-los-servicios/>
- MERA, C. (2013). La inteligencia emocional de los empleados como mediador en el servicio al cliente en la empresa. Trillas.
- MINTZBERG, H. y. (2013). Comercio y marketing. España: Editorial Thomson.
- Muñiz González, R. (2007). *www.marketing-xxi.com*. Obtenido de www.marketing-xxi.com: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
- Muñoz, G. (2003). Marketing a la vanguardia.
- Pallares, A. (2013). Puro Marketing. En A. Pallares, *Puro Marketing*. España: Troya.
- Peralba, R. (04 de junio de 2010). *foromarketing*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de www.foromarketing.com/las-percepciones-del-cliente
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Ideaspropias.
- Perez, J. (2010). La centralización de la administrativa. Lima.
- Petrick, J. A., & Furr, D. S. (2003). *Calidad total en la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestiones 2000.
- Pizzo, M. (Marzo de 2013). *Como servir con excelencia*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/servicio-al-cliente-4-necesidades-del-empleado-para-brindar-un-buen-servicio/.html>

- posgradoenmarketing. (19 de Septiembre de 2013). *www.posgradoenmarketing.com*.
Obtenido de *www.posgradoenmarketing.com*:
<http://www.posgradoenmarketing.com/que-es-marketing-estrategico>
- Pugol, B. (1999). *El buen manejo del Personal*. España.
- Robbins-Coulter, S. P. (2000). *El por qué de las organizaciones*. Colombia.
- Rugeles, B. (2013). *es.slideshare.net*. Obtenido de *es.slideshare.net*:
<http://es.slideshare.net/bettyrugeles/definicion-de-gestion-de-calidad>
- SAINZ DE VICUÑA, M. (2001). *Plan de marketing en la practica*. España-Madrid:
Esic editorial.
- SAINZ DE VICUÑA, M. (2001). *Plan de marketing en la practica*. España-Madrid:
Esic editorial.
- SAINZ DE VICUÑA, M. (2001). *Plan de marketing en la practica*. . España-Madrid:
Esic editorial.
- SAINZ DE VICUÑA, M. (2001). *Plan de marketing en la practica*. . España-Madrid:
Esic editorial.
- Sánchez Aguilar, J. S. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*.
ADGD0210. ic.
- SHERMAN. (1995). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.
- sistemasycalidad.com. (Mayo de 2011). *www.sistemasycalidadtotal.com*. Obtenido de
www.sistemasycalidadtotal.com:
<http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- Slimn, L. (2013). *Servicios Personales*. México: El Siglo del Torreón.
- STANTON, W. E. (1996). *Fundamentos de marketing*. México : McGraw Hill
Intermeriicana de México.
- Tomlinson, J. (05 de Marzo de 2015). *ColbensonLIVE*. Recuperado el 02 de Agosto
de 2015, de http://www.colbenson.es/colbensonlive/-/asset_publisher/v4m6416yXo8t/content/10-tacticas-para-convertir-clientes-ocasionales-en-clientes-fieles
- Tschohl, J. (2008). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. Pax México.

Varo. (1994). *El cliente*.

ZEITHAML Valeria y BITNER, M. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

ZEITHAML, V. y. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

ZEITHAML, V. y. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill. .

ZEITHAML, V. y. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

ZEITHAML, V. y. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

ZEITHAML, V. y. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. . México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

ZEITHAML, V. y. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill. .

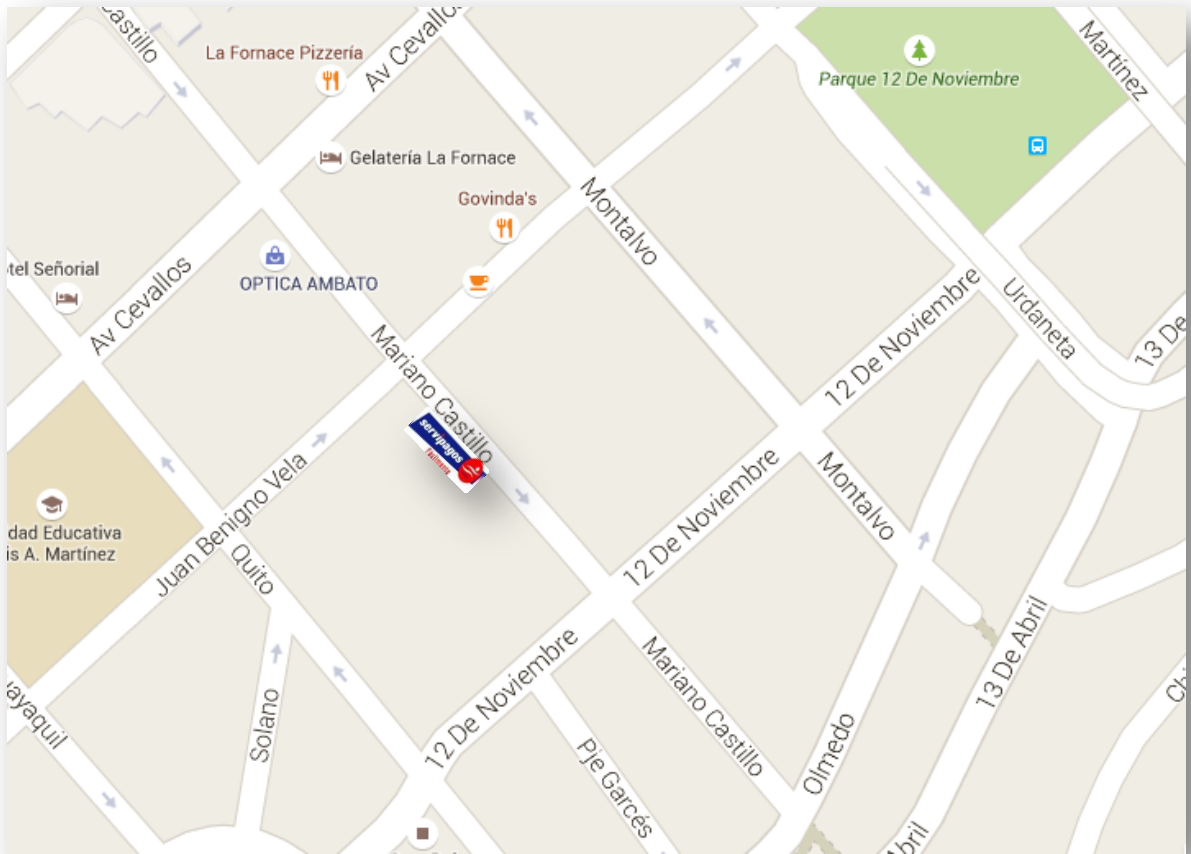
ZEITHAML, V. y. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill.

ZELADA, F. (2012). *La alianzas estratégicas. calidad en el servicio y atención al cliente*. Panama.

ANEXOS

ANEXO N°1

CROQUIS DE SERVIPAGOS



ANEXO N°2



CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCION AL
CLIENTE QUE SERVIPAGOS OFRECE AL CONSUMIDOR.

OBJETIVO:

Identificar el nivel de satisfacción que los clientes perciben al recibir el servicio por parte del personal de Serpivagos.

INSTRUCCIONES

Estimado cliente:

La empresa Serpivagos, desea conocer sus respuestas en cuanto al nivel de satisfacción y desempeño que nuestros colaboradores le proporcionan, con el propósito de mejorar la calidad de atención al cliente; para lo cual muy comedidamente le pedimos que lea detenidamente las preguntas y marque con una **X** donde considere pertinente.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Agradecemos su colaboración y garantizamos absoluta discreción de su información.

Pregunta 1. ¿Servipagos da apertura para la selección de los servicio que Ud. Necesita?

Si

No

Pregunta 2. ¿Ud. ha podido evaluar el servicio que proporciona Servipagos?

Si

No

Pregunta 3. Califique el nivel de calidad en la solución de problemas y asistencia que proporciona Servipagos.

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Pregunta 4. ¿Por medio de qué canal de comunicación le gustaría que Servipagos esté en contacto con Ud.?

Página Web

Red Social

Radio

Prensa

Correo electrónico

Pregunta 5. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera en fila para acceder a una ventanilla de cobro en Servipagos?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Pregunta 6. ¿A través de qué canal de comunicación Ud. conoce de Servipagos?

- Página Web
- Red Social
- Radio
- Prensa
- Correo electrónico

Pregunta 7: Califique la eficiencia de la atención en ventanillas que ofrece Servipagos.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Pregunta 8. ¿Usted está satisfecho con los servicios que oferta Servipagos?

Si

No

Pregunta 9. ¿Cree Ud. que se debería mejorar la localización de las agencias de Servipagos en la ciudad?

Si

No

Pregunta 10. Califique Ud. la amabilidad y atención de los empleados que laboran en Servipagos.

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

FECHA DE APLICACIÓN

NOMBRE DEL ENCUESTADOR.....

ANEXO N° 3.

CLIENTES SERVIPAGOS ENERO-ABRIL 2015				
N.	CI #	Nombre del Cliente	Cuenta	Transacción
1	1803419850	ACOSTA VALENCIA MARIANA PAULINA	06137267014	deposito cta. personal
2	2100228689	TRONCOSO OLIVO PEDRO ADRIAN	12170017813	retiro
3	1801485648	PALACIOS PICO TITO RUPERTO	06145029017	retiro
4	1803593571	ORTIZ REYES JENNY CRISTINA	12170011424	deposito cta. personal
5	1500284946	SHIGUANO COQUINCHE MARY		pago AVON
6	1804204897	MELENDEZ GAVILANEZ GABRIELA	06136330014	deposito cta. personal
7	1203445430	CAMACHO QUIÑONEZ DAVID SAMUEL	12170022167	deposito cta. personal
8	0201380300	PAREDES SINCHE NORMA NANCY	12170018909	deposito cta. personal
9	1801123181	NANCY YOLANDA FLORES FLORES	02170003996	deposito cta. personal
10	1711468916	HERRERA GARCIA ESTEBAN	06207878000	deposito cta. personal
11	0201648094	LIZANO BAÑO HUGO PAUL	12170019298	deposito cta. personal
12	1803415924	RODRIGUEZ TITUAÑA ADAN PATRICIO	12170019018	deposito cta. personal
13	0922609680	LOZANO MORALES DANIEL AUGUSTO	02170003651	pago de cheque
14	1802732147	LALAMA FLORES MARCOS ANIBAL	12080059819	Retiro
15	1802140242	JURADO VILLACRESES ALEXANDRA	12081021939	Retiro
16	1804627212	TORRES ARIAS KUIS EDUARDO	12170018496	deposito cta. personal
17	0601551344	ROMERO DIAZ JOSE ANTONIO	12170017759	Retiro
18	1802853265	VASCO LOPEZ LUIS EDUARDO	06131537019	deposito cta. personal
19	1804075495	CAÑAR YUGCHA LUIS MIGUEL	12170020644	deposito cta. personal
20	1804239950	CAMANA VILLACIS GINA ALEJANDRA	12170016841	deposito cta. personal
21	1804553236	CARRASCO CRIOLLO JAIME FERNANDO	12080102560	Retiro
22	1802485977	CAJILEMA VILLACIS CESA AUGUSTO	06035488015	Retiro
23	1803238342	CARRASCO RUANO TANIA ELIZABETH	01049271000	Retiro
24	1803325354	ROBAYO VERDESOTO ALEXANDRA	06135386012	Retiro
25	1803808136	MEJIA GUAYGUA VICTOR GABRIEL	12080120951	Retiro
26	1804462792	PEREZ LALALEO JUSTO ANIBAL	12170020652	Retiro
27	1804251906	PEREZ FIALLOS RICARDO WLADIMIR	12170015421	Retiro
28	0919393264	PLUA HOLGUIN IRVIN ROBERT		pago LILE
29	1802741981	HERRERA RODRIGUEZ CESAR	12170025433	deposito cta. personal

30	1804516829	GUEVARA SANTILLAN RAUL EDUARDO		pago KOALA
31	1804703518	INTRIAGO VELASQUEZ JONATHAN		pago LILE
32	0300669397	MONTANO CORREA WASHINGTON	06055266014	Retiro
33	1803698859	MORALES ALVAREZ CARLOS ANDRES	12084039065	Retiro
34	1804616751	VILLACIS VILLACIS ARACELLY ABIGAIL	12168059075	Retiro
35	1801251966	ALDAS ALDAS JOSE LAUREANO	01081001760	Retiro
36	1804503124	FAVICELA TALAHUA NIDIA PIEDAD	12086022208	Retiro
37	1803698859	MORALES ALVAREZ CARLOS ANDRES	12084039065	deposito cta. personal
38	0800232605	PROAÑO ESTACIO GRACIELA EUGENIA	12170024348	depósito cta. personal
39	1800598995	SOLIS SOLIS GRACIELA SOLEDAD	00081000375	deposito cta. personal
40	1803377900	JACOME IZURIETA OSWALDO JAVIER	12080077256	deposito cta. personal
41	1802497360	ARROYO LLERENA JOSELITO FABIAN	12080020173	deposito cta. personal
42	1801415637	LARREA GAVILANES NELLY	12080012669	Retiro
43	1803707924	CASTILLOS VASQUEZ JOAN MANUEL	02733000211	deposito cta. personal
44	1800197988	ARIA MIÑO BERTHA FLOR DE MARIA	12080006189	Retiro
45	1801084169	SALAZAR SANCHEZ LAURA GEORGINA	12733000131	deposito cta. personal
46	1802496917	SOLIS SANCHEZ GLADYS ESTHELA	01082000032	deposito cta. personal
47	1802816627	PAZMIÑO FREIRE MARIA DE LOURDES	12170009462	deposito cta. personal
48	0501661557	SEGOVIA JAIME ENRIQUE	12084031889	Retiro
49	1714783188	REAL LASTRA JORGE JUAN	12009215005	Retiro
50	1802755023	TAMAYO CARRILLO JORGE EDUARDO	419560301677 4018	pago TC
51	1804928883	EDWIN TISILEMA	02080011043	Depósito en empresa CODELITESA
52	1804224606	JULIO GUERRERO	02080011043	Depósito en empresa CODELITESA
53	1804393096	GIOVANNI VAZQUEZ	02080011043	Deposito en empresa CODELITESA
54	1801665413	MARIO SANTAMARIA	02086006238	Deposito en empresa OMNIFERR SA
55	0200356244	ABEL BARAHONA	01001807016	Deposito en UNION CEMENTERA NACIONAL
56	1800834853	BAUTISTA VILLAVIS LUIS ANIBAL	12081008649	pago YANBAL
57	1600055550	ROMAN LARA EL VIA	02006005043	Deposito en PICA CA
58	1802657500	LOPEZ GALARZA ROMULO	02084006133	pago de cheque

59	1801536663	JUAN MORA	12086037132	MATRIMONIO ASTUDILLO - MORA
60	1801948694	ERMAS TRUJILLO VILLACRESES	01015635247	deposito cta. personal
61	1803462892	MABEL NUÑEZ	00010040684	deposito en SA IMPORTADORA ANDINA
62	1802065035	MEDARDO SILVA	02080003490	cobro de cheque de CRUZKAYA PICO MEDINA
63	1802237428	MARIA MANUELA MATZAQUIZA	02086000760	cobro de cheque MARCEL S. VILLAMAR
64	1802920310	FANNY MARTINEZ	00080011705	cobro de cheque EL HERALDO SA
65	1800547844	MIGUEL ALVAREZ	01002857017	cobro de cheque PATRICIO CEPEDA
66	1803601663	GER ZULETA JONATHAN AURELIO	00000018066	cobro de cheque BEBELANDIA SA
67	1800863852	CARLOS GAVILANES	01005020131	cobro de cheque ITELBAS INGENIERIA
68	1803220142	PAULINA MORETA	01059533008	cobro de cheque MIGUEL BRAVO
69	1800635631	LUIS SEGOVIA	01080004197	cobro de cheque HOLVIPLAS SA
70	1802911782	ARMIJO TERAN LOREN MARILI	12080056720	retiro
71	1709763203	ALBUJA SALGADO JUAN CARLOS	12333009970	retiro
72	1802589034	PERALTA MARTHA	1056284007	deposito en cta. personal
73	1802449072	ANA ORTIZ NUÑEZ	06094735017	deposito en cta. personal
74	1801758994	LOURDES LLAMUCA VACA	06023907014	deposito en cta. personal
75	1803109014	RAMOS JACOME LUIS FERNANDO	12080154471	deposito en cta. personal
76	1803978889	COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO	12081036413	Retiro
77	1704631587	BLANCA ELIS ALTAMIRANO GRAZON	11080062021	Retiro
78	1805042197	ERIKA IVONNE MEJIA TOAINGA	06208692002	Retiro
79	0600480982	GARCIA VALLEJO HILDA LEONOR	12081026353	Retiro
80	1803042587	ACOSTA VILLACRES MARCIA ALEXANDRA	12081030954	deposito en cta. personal
81	1802363588	ARREAGA BANDA ELIZABETH ALEXANDRA	02081004131	deposito en cta. personal
82	1803880457	HIDALGO MOROCHO DARWIN CELIANO	12080125676	deposito en cta. personal
83	1802159010	ESCOBAR NUÑEZ ANTONIO MARCELO	12084024009	deposito en cta. personal
84	1800346627	SALAZAR BRITO ANGEL ANTONIO	419561300882 3012	pago de TC
85	1800551242	JORGE ALBERTO ALBAN LARA	02080002648	cobro de cheque
86	1802327617	BARONA FREIRE MARCELO	00081000073	deposito en cta. personal

87	1803327442	RENATA VELASTEGUI	02080015308	cobro de cheque
88	1717911604	RAMIREZ PEREZ PATRICIA ELIZABETH	12001070849	retiro
89	1803601663	GER ZULETA JONATHAN AURELIO	12170004975	retiro
90	1802425031	ESCOBAR MIRANDA FRANCISCO RAFAEL	12080105500	deposito en cta. personal
91	1711440980	PALACIOS SOTO ALEJANDRO SANTIAGO	12080142341	deposito en cta. personal
92	1802363471	VILLACIS MORALES NELSON GUILLERMO	12080104733	deposito en cta. personal
93	1802862498	CALVACHE VARGAS CESAR MAXIMILIANO	12080115166	Retiro
94	1800375873	PARRA VELASTEGUI LUIS	12086004455	Retiro
95	1804623039	NUÑEZ NUÑEZ VERONICA ELIZABETH	12086012458	Retiro
96	1801593979	JEREZ LLAMUCA FAUSTO ANIBAL	02081006760	deposito en cta. personal
97	1800197988	ARIAS MIÑO BERTHA FLOR DE MARIA	12080006189	Retiro
98	1804488409	AVILA ROSAS ANDREA ESTEFANIA	02081008275	cobro d cheque
99	1801380179	SILVA MEDINA MARIA ELEVACION	02081000037	deposito en cta. personal
100	1801085281	GRANDA NARANJO JORGE ENRIQUE	12081011501	Retiro
101	1802891315	RAMOS MEDINA RYAN OSWALDO	12084009360	Retiro
102	1803016284	PEÑA ACOSTA SILVIA MARISOL	12080030411	Retiro
103	1803035177	IZURIETA VILLACIS ROSA DEL PILAR	419561300787 4016	pago TC
104	1102899588	CAMPOVERDE VALAREZO NAYO JOSE	01056479002	Retiro
105	1801911890	ANDRADE ZURITA SYLVIA JEANNETTE	02080007461	deposito en cta. personal
106	1702389303	GUEVARA LLERENA ALICIA BEATRIZ	02084001301	cobro de cheque
107	1805224290	MENA ZAVALA EVELYN ARIANA	12667002397	Retiro
108	1801601590	COBO SEVILLA MARIA FERNANDA	02084005048	cobro de cheque
109	1802957140	SEGARRA CUSANGO FAVIO ALEXANDER	02081004628	cobro de cheque
110	1707439764	INTRIAGO INTRIAGO NEWTON GONZALO	02081007880	deposito en cta. personal
111	1802998136	ULLOA ORTIZ ANA CECILIA	12086024243	deposito en cta. personal
112	1800816207	SORIA VITERI MARCELO ARNALDO	12081006573	deposito en cta. personal
113	1804567988	TOAZA LIZANO BYRON ARTURO	06176931008	Retiro
114	1803295722	LASCANO ORTEGA MARIO ENRIQUE	01000397019	Retiro
115	0600978977	OLEAS ANDRADE HECTOR VINICIO	02081006231	deposito en cta. personal
116	12080097419	FIALLOS TIRADO VERONICA DE LOS ANGELS	12080097419	Retiro
117	1801714187	SUAREZ RUIZ LUIS EDUARDO	530054900048	pago de TC

			1871	
118	1702118124	LALAMA PINO BLANCA XIMENA	02080002850	cobro de cheque
119	1801871185	MARCIAL LOPEZ JOHN RIGOBERTO	521309300033 4034	pago de TC
120	0601925464	PARRA BENALCAZAR FRANCISCO PATRICIO	12203052833	Retiro
121	1802529857	BARRIONUEVO APONTE WALTER SIGFRIDO	02080005329	deposito en cta. personal
122	1803378890	RECALDE ROMERO JAVIER MIGUEL	12170008504	Retiro
123	1802554616	AREVALO AGUILAR LUIS FRANCISCO	02170004127	deposito en cta. personal
124	1307796043	AVELLAN HERRERA BETTY VIVIANA	12005312510	Retiro
125	1804092060	JARAMILLO SANCHEZ JOHANNA VIVIANA	12080152231	deposito en cta. personal
126	0501244560	VACA LANDETA CARLOS STALIN	419560302575 1015	pago de TC
127	1001934783	CASA SANCHEZ MARCO ITALO	419560303299 6017	pago de TC
128	1716577182	TORRES FLORES GUSTAVO FABIAN	419560301402 1016	pago de TC
129	1801723212	JORGE GARCES LOPEZ	06054858013	deposito en cta. personal
130	1803588522	ORTIZ GAVILANEZ MAYDA KATALINA	521309300808 0015	pago de TC
131	1800834887	CAMPOS ALTAMIRANO SEGUNDO GENARO	520133352917 2018	pago de TC
132	1801843283	PAREDES RECALDE HECTOR PATRICIO	434900302809 0013	pago de TC
133	1803873114	ZAPATO NARANJO ERICKA PAMELA	12081027171	Retiro
134	1801843283	PAREDES RECALDE HECTOR PATRICIO	548172354145 1016	pago de TC
135	1801317775	SANCHEZ LOPEZ LUIS ALFREDO	521309300869 1011	pago de TC
136	1803448743	GAVILANEZ CALDERON ANDREA ESTEFANIA	12081036881	deposito en cta. personal

ANEXO N° 4

LOGOTIPO



ANEXO N° 5: ÁRBOL DE PROBLEMAS

