

0100.

PE-ECI-161  
C415  
C-2

B. Ypana - I - 15,066 - 2,010 C-2

**“Diagnóstico del servicio al cliente en una empresa dedicada al arrendamiento de locales comerciales JOMI, S. A.”**

**Práctica empresarial dirigida (P.E.D)**

**Miriam Catalina Cermeño Ibáñez (Estudiante)**

**Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)**

**Lic. Federico Robles (Revisor)**

**Guatemala, Julio 2010**



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo**  
**Rector**

**M. Sc., Alba Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus**  
**Vicerrector Administrativo**

**M. Sc., Alba Rodríguez de González**  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
Examinador**

**Licda. Marisol Arroyo  
Examinador**

**Dr. Luis Roberto García Leiva  
Examinador**



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

*"Sapientia oratio, sapienter subleuatur"*

REF.:C.C.E.E.0030-2010-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 06 DE JULIO DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Nuñez , tutora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada " DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA AL ARRENDAMIENTO DE LOCALES COMERCIALES JOMI, S.A. ". Presentada por la estudiante Miriam Catalina Cermeño Ibáñez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00064, de fecha 16 de junio del 2010; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas. en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

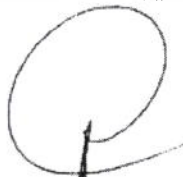
Guatemala,  
07 de mayo de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que el alumno *Miriam Catalina Cermeño Ibáñez*, ha completado su trabajo de Practica Empresarial Dirigida -PED- que tiene por título "Diagnóstico del servicio al cliente en una empresa dedicada al arrendamiento de locales comerciales JOMI, S. A."

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de asesora.



Ingrid de Núñez  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 10652

Guatemala, 18 de MAYO de 2010

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

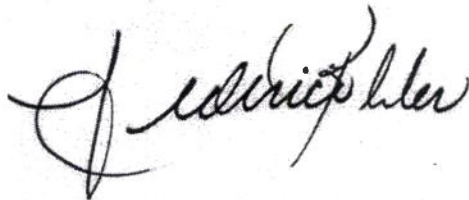
Estimados señores

He procedido a revisar el trabajo de la Practica Empresarial Dirigida –PED- titulado **“DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DEDICADA AL ARRENDAMIENTO DE LOCALES COMERCIALES JOMI, S.A.”** elaborado por la estudiante MIRIAM CATALINA CERMEÑO IBÁÑEZ, Carne No.0909332

En mi calidad de revisor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académico establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo DICTAMEN FAVORABLE.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Robles de la Roca'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F'.

Lic. Federico Robles de la Roca

Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

*"Sapientia ante tota, adquirent sapientia"*


## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYCA: 253.2010

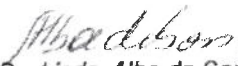
La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que la estudiante **CERMEÑO IBÁÑEZ, MIRIAM CATALINA** con número de carné 0909332, aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadotecnia, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil diez. \_\_\_\_\_


Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de julio del año dos mil diez. \_\_\_\_\_

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajok  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. Licda. Alba de González  
Vicerrectora Académica



## AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser la luz que ilumina mi camino, la esperanza para alcanzar mis metas y la fortaleza en cada momento de mi existencia.
- A UPANA:** Por abrirme sus puertas y permitir ampliar mis conocimientos para poder llegar al final de la meta trazada.
- A MIS PADRES:** Abel Cermeño y Carmela Ibáñez de Cermeño, con respeto, amor y admiración, por ser los guías y forjadores de mi vida.
- A MI ESPOSO:** José Estuardo Loaiza Velásquez, por ser mi complemento. Su amor, apoyo y comprensión me han animado a seguir luchando para poder alcanzar mis más anhelados sueños.
- A MIS HIJOS:** Dulce María del Carmen y José Pablo Loaiza Cermeño por ser la razón de mi vida.
- A MIS HERMANAS:** Vilma Lisette, Gloria Esmeralda, Judith Aracely, Sandra Patricia, Sindy Carolina, por todo el cariño que siempre me brindan.
- A MI SUEGRA:** Lidia Rebeca Velásquez, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.
- A MIS ABUELAS:** Bernarda Pineda, Catalina Cermeño y María Úrsula Monroy, quienes con sus sabios consejos han permitido



en mi la creación de principios y valores para conducirme de una mejor manera dentro de la sociedad.

**A MIS SOBRINOS:**

Jhonatan, Byron, Kenett, Eddy, Wilson, Deyna, Ximena, César y Ericka, para que mi meta hoy alcanzada, sirva de ejemplo y motivación personal para luchar por sus propios sueños.

**A MIS CUÑADOS:**

Eddy Barrera, Mario Hernández, Allan Ceballos, Javier Castillo, Erick Luna y Carin Loaiza, un agradecimiento por la motivación para seguir adelante.

**A MI ASESORA:**

Licenciada Ingrid de Núñez, por su profesionalismo y dedicación para la realización de la presente asesoría empresarial.

**A MI REVISOR:**

Licenciado Federico Robles, por su profesionalismo y apoyo brindado para culminar una etapa muy importante dentro de mi carrera.

**A MIS AMIGOS:**

Compañeros del Programa ACA 2009-2010, compañeros de trabajo y especialmente a quienes comparten conmigo continuamente, gracias por el apoyo en todos los momentos de mi vida.

# CONTENIDO

Resumen	1
Introducción	4
Capítulo 1	
1 Definición y localización de la empresa	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Marco Teórico	9
1.3 Planteamiento del problema	20
1.4 Objetivos	24
1.5 Alcances y límites	25
Capítulo 2	
2 Metodología	26
2.1 Tipo de Investigación	26
2.2 Sujetos	26
2.3 Población	26
2.4 Muestra	27
2.5 Instrumentos	28
2.6 Procedimiento	28
Capítulo 3	
3 Resultados	30
Capítulo 4	
4 Análisis de los resultados	52
Capítulo 5	
Conclusiones	56
Capítulo 6	
Propuesta	58
Referencias	72
Anexos	74

## RESUMEN

Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier empresa. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de éstos. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que brindan a sus clientes, pues esta se convierte en una ventaja competitiva.

Jomi, S. A., como una empresa inmobiliaria, se ha visto afectada debido a que la globalización a provocado que las arrendadoras de locales comerciales luchen por mantenerse en el mercado generando una competencia en el ramo, ante tal situación, esta empresa tiene como meta la creación de ventajas competitivas, derivado de esto la gerencia determinó que ha descuidado parte de sus clientes debido a que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para un eficiente servicio a sus clientes.

Por lo que se tomó la decisión de investigar y llegar al fondo en el supuesto que el servicio y atención a los clientes, no se ha efectuado de una manera adecuada, pues no se esta cumpliendo con los requerimientos que demandan los clientes y no se asegura la satisfacción de los mismos.

De tal manera, para que la empresa, se mantenga en el mercado inmobiliario, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el área de servicio al cliente. A partir de esta premisa se puede inferir que la empresa debe mantener una relación directa con el cliente, lo cual permitirá que este sienta confianza y seguridad, pero sobre todo encuentre la satisfacción a sus necesidades. Esto sería el punto clave para mantener los locales comerciales del Edificio Sixtino 4 totalmente ocupados. En tal sentido, la presente investigación fue estructurada en seis capítulos que se presentan a continuación:

En el Capítulo 1, se dan a conocer los antecedentes de la empresa objeto de estudio para la presente investigación. En el marco teórico se sustentan los antecedentes relacionados con el problema, que soportan las bases teóricas del desarrollo de la investigación, la definición de

términos básicos; asimismo se esboza la problemática existente en la que se determinó que la empresa está descuidando parte de sus clientes debido a que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para brindar un servicio eficiente.

El objetivo general fue determinar la situación actual del área de servicio al cliente, y los específicos, identificar las deficiencias en el servicio y eliminarlas, para que de esta manera se pueda cumplir con un servicio que cubra las necesidades de los mismos, evaluar el grado de satisfacción que presentan y la propuesta fue la de elaborar un programa de capacitación que permita mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados para poder brindar un servicio de calidad. El alcance de la investigación se determinó que será hacia toda la empresa.

El Capítulo 2, muestra la metodología aplicada para la presente investigación, se utilizó el diseño de tipo descriptivo y de campo. Los sujetos de investigación son: Gerente y propietario de la empresa, colaboradores, e inquilinos del edificio ó clientes actuales, la población está constituida por 35 locales comerciales con un promedio de 4 personas por local (140 inquilinos), y 32 empleados que conforman el personal administrativo de la empresa, la muestra se obtuvo de la aplicación de la fórmula estadística, para un tamaño de la población finita, obteniendo un total 102 encuestas (inquilinos) y un total de 29 entrevistas (empleados), los Instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista.

En el Capítulo 3, se realizó la tabulación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta y entrevista. Se hizo una reseña del problema que motivó el presente estudio, y en el que la Gerencia de JOMI, S. A., requirió se determinara cual es la situación actual del área de servicio al cliente, ya que desea mantener a sus clientes por más tiempo en el edificio y crear ventajas que permitan competir en el mercado.

Con los resultados obtenidos, se pudo constatar que los inquilinos del edificio Sixtino 4 no están satisfechos con el servicio que presta JOMI, S. A. Asimismo, se comprobó que los empleados de

la empresa debido a la falta de capacitación, no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios que le permitan llenar las expectativas de servicio que los clientes desean obtener.

En el capítulo 4, se hace un breve análisis acerca de los resultados obtenidos, observándose dentro de las gráficas más destacadas lo siguiente: en la gráfica No. 4, los clientes han recibido un mal trato, en la gráfica No. 5, la atención al cliente ha sido mala en un 67%, y en la gráfica No. 6 el cliente no se encuentra satisfecho con el servicio suministrado.

Por otro lado según la gráfica No. 10, a los empleados no se les brinda capacitación específica. Con la gráfica No. 16, se confirman problemas frecuentes en el servicio al cliente. En la gráfica No. 17, se evidencia que los propios empleados desean que se integren procesos que permitan mejorar la comunicación. Asimismo en la gráfica No. 19 un 69% de los empleados, califican el servicio al cliente como regular. La capacitación que han recibido los empleados durante los últimos meses, no es la idónea para crear en el cliente una ventaja competitiva, como se muestra en la gráfica No. 22.

En el Capítulo 5, posterior a la exposición y discusión se derivan las conclusiones derivadas directamente de la investigación.

El Capítulo 6, se presenta un programa de capacitación para mejorar el servicio al cliente de la empresa, el que dará solución a los problemas presentados por la falta de la misma.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tratan de competir en un mundo cada vez más globalizado, en el cual las exigencias del mercado son mayores. Las empresas arrendadoras de locales comerciales no quedan al margen de la globalización y en los últimos años han tenido un gran desafío. Se ha visto principalmente en la zona diez de la ciudad capital de Guatemala, pues son muchas las empresas inmobiliarias que se han venido desarrollando con un alto nivel competitivo, caracterizándose por la construcción de edificios modernos con atractivos visuales y tecnológicos, los que despiertan el interés de las empresas por instalar sus negocios dentro de los mismos.

La Gerencia de JOMI, S. A. por la experiencia adquirida durante los últimos años en el ramo inmobiliario, ha identificado que muchos de sus inquilinos son conservadores y mantienen sus negocios dentro del edificio Sixtino 4, a pesar de las nuevas tendencias inmobiliarias. Sin embargo determinó que está descuidando parte de sus clientes debido a que su personal no cuenta con los conocimientos necesarios para brindar un eficiente servicio, por lo que la Gerencia, requirió que por medio de la presente investigación se determinará cuál es la situación actual del área de servicio al cliente, ya que desea mantenerlos por más tiempo en el edificio y crear ventajas que le permitan competir en el mercado.

Los objetivos que se pretendieron alcanzar con la presente investigación fueron el determinar la situación actual del área de servicio al cliente dentro de la empresa, identificar cuáles son las principales necesidades de los mismos, evaluar el grado de satisfacción que prestan, identificar las deficiencias existentes del servicio de atención al cliente de la empresa y la propuesta de elaborar un programa que permita mejorar la calidad en el servicio dentro de la empresa.

Bajo el contexto del servicio al cliente, se define que los negocios para ser exitosos y permanecer en el mercado, deben brindar calidad en sus productos y servicios, asimismo deben poseer ventajas competitivas y comparativas que le permitan sobrevivir ante la globalización, de tal

manera las inmobiliarias no quedan excluidas y se ven obligadas a brindar servicios de calidad para asegurar a sus clientes. JOMI, S. A., para permanecer en el mercado, pone énfasis en el servicio que brinda a sus clientes.

Donal Cyr y Douglas Gray, en su libro Marketing en la Pequeña y Mediana empresa, consideran que el servicio al cliente es una herramienta que puede ser utilizada como estrategia para la creación de ventajas competitivas, la que consiste en adaptar continuamente los productos a las necesidades individuales de los consumidores.

Jhonh Tschotz en su serie de entrenamientos en el servicio de calidad “El servicio es primero”, dice que un servicio deficiente nos lleva a la competencia. Contrario a esto un servicio de calidad aumentará las ventas, creará clientes leales y satisfechos y fomentará en los colaboradores de la empresa el sentirse a gusto en sus trabajos. La capacitación al cliente interno de la empresa, provocará: excelencia en el servicio todos los días, permitirá mejorar las técnicas de servicio que presta la empresa así como crear las herramientas que la haga distinguirse de la competencia.

La presente investigación puede ser utilizada por la empresa para dar seguimiento a la problemática detectada; asimismo podrá ser consultada por personas interesadas en obtener información relacionada y que sirva de modelo al tema en cuestión.

# Capítulo 1

## 1 Definición y localización de la empresa

### 1.1 Antecedentes

JOMI, S. A., es una empresa ubicada en la ciudad de Guatemala, se constituyó en el mes de agosto de 1,980, con el objetivo de crear un edificio de locales comerciales. Entrando formalmente en el año de 1,985 a funcionar con locales comerciales que cubren las necesidades de los clientes que desean brindar servicios varios, contando dentro de sus servicios con parqueos exclusivos para los dueños de las empresas y parqueo para visitas. Dicha empresa, surge a raíz de establecer un negocio familiar que estuviera acoplado a los conocimientos del mercado en materia de arrendamientos de locales comerciales, que estuviera ubicado en un lugar estratégico, que generara plusvalía en un futuro y que este creciera rápidamente.

El Edificio Sixtino 4, cuenta con cinco niveles de locales comerciales siendo JOMI, S. A., la empresa dedicada a administrar el mismo. Sixtino 4 cuenta con un total de 35 oficinas o locales comerciales, un aproximado mínimo de 4 personas por oficina. La mayoría de oficinas o locales son clínicas médicas, sin embargo hay otros locales que son de servicios contables, publicidad, seguros, sistema de información y computación.

En los sótanos 1 y 2, el edificio cuenta con un total de 300 espacios para estacionamientos lo que genera ingresos adicionales para la administración.

#### 1.1.2. Declaración de la Misión, Visión y Valores

**Visión** “Ser una empresa del ramo de arrendamiento de locales comerciales que brinde espacios adecuados a las necesidades de los clientes”.



**Misión** “Somos una empresa que brinda locales comerciales, con espacios cómodos para que nuestros clientes puedan encontrar el confort que necesitan para establecer sus negocios y que les permita alcanzar el éxito”.

### **Valores**

**Honestidad:** Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros clientes.

**Responsabilidad:** Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.

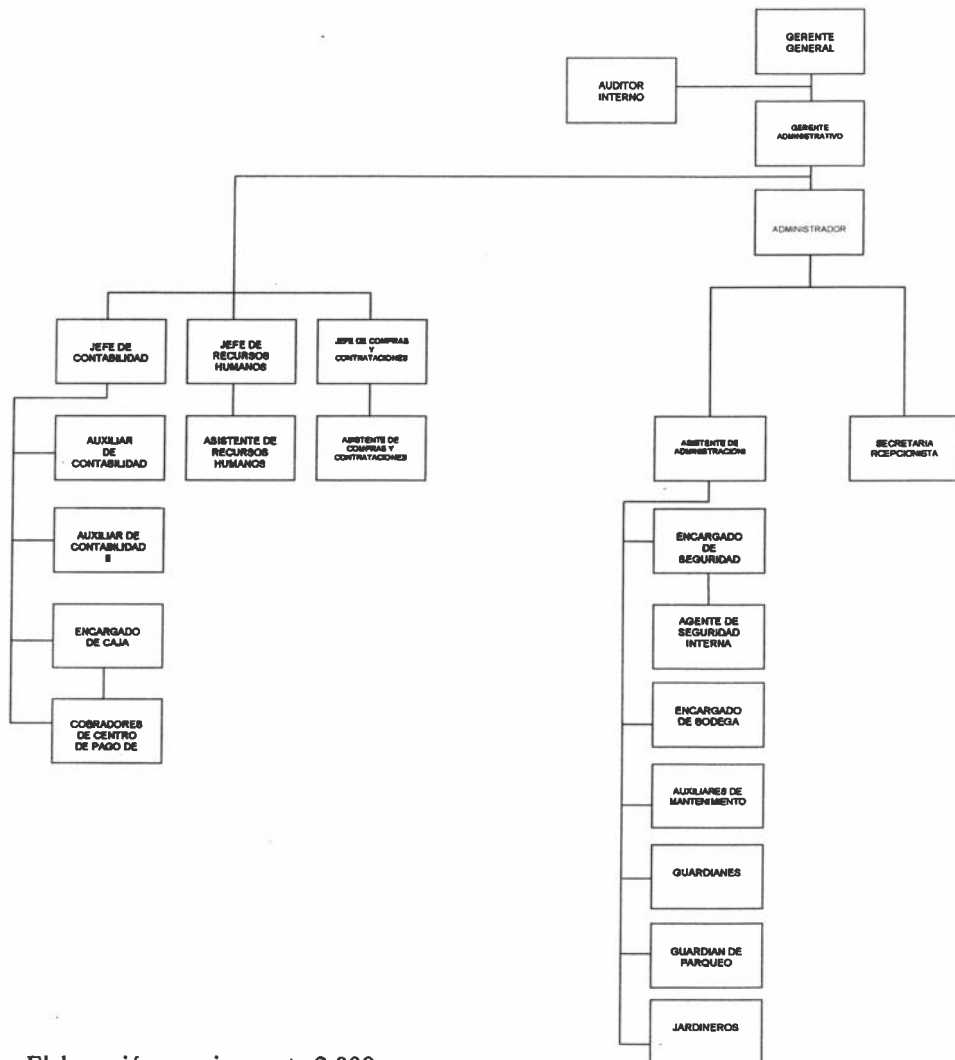
**Ética:** Hacemos que nuestros clientes depositen toda su confianza, respetando sus derechos al instalarse como inquilinos en el edificio.

**Respeto:** Brindamos toda la atención necesaria a nuestros clientes para poder cubrir sus necesidades.

**Amor por el trabajo:** Hacemos que nuestros colaboradores se identifiquen con la empresa para que sientan una cultura y ambiente organizacional adecuado a sus expectativas de vida laboral y que a la vez permitan alcanzar las metas de la empresa.

### 1.1.3. Organigrama de la organización

Grafica No. 1



Fuente: Elaboración propia agosto 2,009

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1 Diagnóstico**

Todas las empresas requieren conocer su situación, es cierto que las organizaciones se planean racionalmente desde su inicio, y que a lo largo de su existencia se reforman consciente y deliberadamente. También es cierto que en ellas participan seres humanos completos y complejos, cuyo comportamiento no es del todo predecible ni planeado.

La relación entre los seres humanos genera procesos psicosociales, de grupo e individuales, y esto contribuye significativamente a modificar el devenir organizacional; incluso constituyen parte de éste. Sin embargo lo anterior no es lo único que obliga a una firma a hacerse un diagnóstico. Por otro lado, la compañía está inserta e interactuando en un medio ambiente en el que hay otras organizaciones; en donde ocurren procesos que la obligan a adaptarse y en la que se toman decisiones que podrían afectarla. Este entorno está en cambio constante y la organización, como un auténtico sistema vivo, necesita permanentemente adaptarse a dicho contexto, pero no todas ellas se encuentran en su estado óptimo de adaptación. Por tanto, las empresas están sometidas al cambio constante, derivado de sus procesos de adaptación y a las modificaciones del entorno, tanto interno, externo, como el competitivo. La innovación es la capacidad de un sistema organizacional de reaccionar a este cambio inevitable. La falta de capacidad de innovación no quiere decir inmovilidad, no significa permanecer en una situación que se desea mantener sin modificaciones, al contrario, lo que significa es que se está cambiando, pero sin control y sin conciencia de hacia dónde se está dirigiendo.

### **1.2.2. Causas por las que se debe implementar un diagnóstico**

- 1) El proceso natural de crecimiento, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizacionales con los que inició.
- 2) El proceso natural de deterioro, obsolescencia y entropía.
- 3) La intención de encarar el problema de la productividad, la calidad total y la competitividad, entre otros.
- 4) La experiencia de la organización al verse sometida a cambios de importancia.

- 5) El aumento de complejidad del entorno en que funciona la organización.
- 6) El deseo de la organización por conocer a detalle y conscientemente su cultura organizacional.
- 7) La inquietud de la empresa por mejorar su clima laboral y aumentar la motivación de sus miembros.
- 8) La fusión o adquisición de la organización por otra compañía.

### 1.2.3 Intención del diagnóstico

Con éste se pretende encontrar criterios que faculten hacer relevantes algunos elementos y dejar otros en segundo plano, como un medio de contraste que permite que los primeros se destaquen.

- 1) El diagnóstico es parte de una práctica profesional, en la que el especialista hace uso de sus conocimientos para interpretar los síntomas del cliente.
- 2) La expectativa es que el especialista tenga la capacidad de referir, la información que le proporciona el cliente y la que él mismo obtenga, a sus conocimientos, de modo que reconozca los datos relevantes para desechar los no pertinentes.
- 3) El diagnóstico se considera parte de un proceso en el que se espera que se ejecuten medidas a partir de su realización.
- 4) Sólo cobra sentido en la medida en que se aplique prácticamente para la solución de problemas.
- 5) El problema es sentido y experimentado por el cliente, quien acude al especialista buscando solución al mismo.
- 6) El diagnosticador, conocedor del funcionamiento organizacional será capaz de interpretar los desajustes del sistema cliente como indicadores o como guías.
- 7) En el proceso completo de diagnóstico el especialista actúa como un “receptor activo”, quien busca evidencias que le autoricen para afinar su diagnóstico, sin influir en lo observado.

En resumen, el diagnóstico se inicia por la consulta del interesado a un especialista en donde se generan expectativas y se espera que el consultor pueda interpretar la información otorgada por el cliente dentro del marco de sus conocimientos para proponer soluciones al problema detectado.

### 1.2.4 ¿Qué es el Diagnóstico?

Es un conjunto de signos útiles para determinar el carácter peculiar de una enfermedad y/o no efectividad de la organización. Se funda en los síntomas manifestados o detectados. Facilita la identificación de la(s) causa(s) de la enfermedad y/o no efectividad.

### 1.2.5 ¿Cuándo arrancar un diagnóstico?

- Hay interés y energía por parte del director y su equipo.
- Existe una insatisfacción positiva con los niveles de efectividad actuales.
- Hay convicción de poder alcanzar el estado deseado.
- Se quieren mantener las mejores referencias ya logradas.
- Hay claridad sobre cómo lograr el mejoramiento.

### 1.2.6 Principales elementos del diagnóstico

- Falta de liquidez.
- Falta de materia prima.
- Reducción en las ventas.
- Costos y gastos muy altos.
- Inventarios muy altos.
- Equipos con demasiadas fallas.
- Frecuentes devoluciones de materiales.
- Alto rechazo interno de calidad.
- Ciclo de producción muy largo.
- Maquinaria muy obsoleta.
- Escasas utilidades o pérdidas.
- Personal desmotivado.
- alta de personal capacitado.
- Personal con poca iniciativa.
- Personal poco responsable.

- Problemas con la exportación de productos.
- Falta de créditos.
- Falta de proveedores confiables.
- Competencia desleal.

### 1.2.7 Servicio al cliente

El servicio al cliente es una herramienta indispensable que puede ser utilizada como estrategia para la creación de ventajas competitivas dentro de una empresa, de acuerdo a Donald Cyr y Douglas Gray, consiste en adaptar continuamente los productos a las necesidades individuales de los cliente. En este entendido, puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "servicio" y "cliente", con ello se estará familiarizado con el punto y se tendrá la condición de asumir ya una posición teórica básica.

#### a) Concepto de Cliente

Carlos Dávila Colunga, lo define como "Quien recibe un servicio o producto". Karl Albrecht, dice que el cliente "Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio".

De lo anterior se concluye que el cliente es una persona o una organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

#### b) Concepto de Servicio

Jacques Horowitz, "Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Carlos Colunga Dávila "Es el trabajo realizado para otras personas". Philip Kotler, "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente

intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico".

De acuerdo a los conceptos realizados por los autores, se define de la siguiente manera: El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Reuniendo y analizando estos términos se encontraron algunas definiciones de "servicio al cliente" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Frances Gaither Inches que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación".

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apunta como base, por su claridad y simpleza y que se acomoda a una empresa de servicio, es la del autor Christopher H. Lovelock, quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

### 1.2.8 Elementos del servicio al cliente

Autores como Peel y Lovelock; han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las empresas y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas como las sonrisas en el personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras; quienes se irán convirtiendo junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio, de acuerdo con la organización que los adopte, por lo que se hace necesario tomarlos en cuenta.

Estas nociones deben vincularse estrechamente entre sí, con el uso de algunos factores que pueden considerarse herramientas del servicio, las que de acuerdo a los autores estudiados son trascendentales, a pesar de que ellos indican el "qué" se debe hacer, dichos "factores" (Atributos

para Lovelock) son las sonrisas, actitudes amables, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía, entre otros ejemplos. Los puntos más sobresalientes y en los que convergen estos autores, llevan a definir los elementos del servicio al cliente de la siguiente manera:

a. El contacto cara a cara:

Entre cuyos factores se encuentra desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente.

b. Relación con el cliente difícil:

El personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen "difícil" su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible. Muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes y su irresponsabilidad al usar los servicios de la compañía, pero el personal de estas organizaciones deben comprender el verdadero arte de "tratar" con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.

c. El contacto telefónico:

Un cliente al otro lado del teléfono, puede darse cuenta de inmediato de la forma en que es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y esto puede enfatizar confianza, temor o descontento por parte de éste.

d. La comunicación por correo:

Acerca más al cliente, porque incluso queda documentada en ella el compromiso servicio de la institución. De acuerdo a los autores citados, la carta o documentos enviado por correo debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares; lo que sin duda, gracias a los modernos procesadores de texto es muy común ahora, por ningún motivo debe considerarse al cliente, como un número más al que hay que enviarle correspondencia, al



contrario, al momento de hacerlo se debe pensar en que a través de eso, se llegara también al no-cliente, porque es probable que el cliente actual se lo comunique.

e. La atención de reclamos y cumplidos:

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. "Cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido", porque así será más fácil darse cuenta en qué nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto.

f. Instalaciones:

Representan uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.

### 1.2.9 Importancia del servicio al cliente.

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio que presta. Para comprender la importancia del servicio al cliente, previamente se debe saber la importancia que tiene el cliente dentro de la empresa u organización, a continuación se pueden observar los principios que Karl Albert nos presenta para su comprensión.

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.

- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

El cliente es pieza clave para cualquier organización, porque gracias a él, depende la existencia del negocio y también de todas aquellas personas que laboran en la empresa. Por esta razón, hay que hacer conciencia a toda la empresa que gracias al pago que hace el cliente por nuestro servicio o producto, contamos con trabajo, salarios, educación, hogar, recreación, etc.

Conociendo la importancia del cliente será más fácil comprender que necesita cuando elige un servicio, necesita sentir que se está comunicando en forma efectiva, de tal manera, se detalla una lista de necesidades para que la empresa u organización pueda satisfacerlas:

**Necesidad de ser bien recibido.** Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.

**Necesidad de sentirse importante.** El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

**Necesidad de comodidad.** Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades. Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito a medida que los negocios en general y el sector de servicios

en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Es así como se asume el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes permitiendo incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

### 1.2.10 Factores que ayudaran a mejorar la estrategia competitiva del servicio al cliente

De acuerdo a Donald Cyr y Douglas Gray, las empresas orientadas al servicio al cliente no compiten con precio, sino con capacidad para satisfacer necesidades individuales y prestar un servicio personalizado. La siguiente es una lista de factores que ayudaran a mejorar la estrategia competitiva de servicio al cliente (Cyr y Gray):

- a) Sea flexible en la producción y entrega de sus productos y servicios.
- b) Capacite a sus empleados para que hagan recomendaciones y deles autoridad para que satisfagan las necesidades de los clientes.
- c) Provea un sistema de información que instruya a los empleados y recopile, integre y analice información sobre los clientes.
- d) Personalice un programa promocional que suministre información pertinente al cliente correcto.

### 1.2.11 Cualidades básicas del servicio al cliente

Cada ser humano posee una serie de competencias y cualidades, que lo hacen único e irrepetible. En el ámbito laboral se deben existir cualidades aplicables tanto al cliente interno como al cliente externo como parte de la cultura organizacional.

Dentro del servicio al cliente existen cinco cualidades que deben poseer las personas dentro de una empresa y que deben ser adoptadas como filosofía corporativa siendo: honestidad, atención, conocimiento, vocación y empatía. El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

### 1.2.12 Pasos para un sistema del servicio al cliente

- Compromiso total de la gerencia: Los programas de servicio al cliente y mejora de la calidad tienen éxito únicamente cuando existe un compromiso total de la gerencia y este compromiso empieza desde el nivel más alto.
- Conozca a sus clientes íntimamente: Esto significa saber lo que les gusta y lo que no les gusta en relación con su negocio, los cambios que quieren hacer, sus necesidades, deseos y expectativas (actuales y para el futuro); qué los motiva a comprar y a cambiar de proveedores; que deben hacer para satisfacerlos, retenerlos y convertirlos en leales a usted.
- Desarrollar estándares de desempeño de calidad de servicio: La calidad, el servicio al cliente y la calidad de servicio parecen ser términos intangibles porque están basados en percepciones.
- Hay aspectos tangibles de calidad de servicios que pueden ser medidos. Si usted tiene dudas acerca de cómo medirlos, pregunte a sus clientes. Ellos le dirán qué es lo que quieren y cómo juzgan la calidad de su servicio.
- Contrate, capacite y compense a los buenos empleados: Únicamente se puede dar servicio superior a los clientes y desempeño con calidad mediante gente competente y bien calificada, lo que trae como consecuencia la satisfacción y retención de sus clientes.
- Una vez contratada la gente, capacítela ampliamente para que pueda dar un servicio muy bueno a sus clientes, una vez capacitados, páguelos bien. Finalmente deles facultades para tomar decisiones y hacer las cosas correctamente para satisfacer a sus clientes.
- Recompense logros en calidad de servicios: Siempre reconozca, recompense y refuerce las actuaciones del servicio de calidad superior. Haga esto tanto para sus empleados como para sus clientes.

- Manténgase cerca de sus clientes: A pesar que usted ya conoce íntimamente a sus clientes como lo dicen los pasos anteriores, debe hacer todo lo posible para mantenerse cerca de ellos. Manténgase en contacto cada vez que le sea posible. Invítelos a que lo visiten.
- Trabaje hacia el mejoramiento continuo: Ahora que tiene sistemas de servicio al cliente. Amistosos y accesibles, que ha contratado y capacitado a la mejor gente para el trabajo y que ha aprendido todo lo posible acerca de sus clientes, no puede descansar. Por lo tanto usted puede trabajar continuamente para mejorar el servicio a sus clientes y la calidad de su desempeño.

### 1.2.13 La capacitación en el servicio al cliente

Inicia un nuevo año y la gerencia de gestión humana asume nuevamente el reto de diseñar, ejecutar y evaluar un programa tanto de formación como entrenamiento que contribuya efectivamente al cumplimiento de las metas corporativas, apoyando así la productividad propuesta por la dirección de la empresa. En este contexto es importante tener en cuenta las siguientes reflexiones que apuntan a la formación del personal que desarrolla su trabajo de cara al cliente, sea como vendedor, impulsador o asesor de atención y servicio.

### 1.2.14 Capacitación de personal

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora. (*www.monografias.com.*)

En la actualidad es posible encontrar infinidad de cursos de capacitación que se ajustan a las necesidades de las empresas.

Para JOMI, S. A. es importante que profundice en capacitación aplicable a las áreas que prestan servicio al cliente.

Como se definió anteriormente, el cliente es la base fundamental de toda organización, y lo que este espera básicamente es un servicio eficiente. Jhonh Tschotz en su serie de entrenamientos en el servicio de calidad “El servicio es primero”, dice que un servicio deficiente nos lleva a la competencia. Contrario a esto un servicio de calidad aumentará las ventas, creará clientes leales y satisfechos y fomentará en los colaboradores de la empresa el sentirse a gusto en sus trabajos.

Asimismo recuerda que existen los clientes externos y los internos, poniendo de manifiesto que es primero el cliente interno, pues dependiendo de cómo este se sienta así lo reflejará al exterior, percibiendo el cliente externo lo bueno o malo de la empresa, pues esta es su primera imagen o impresión.

La capacitación al cliente interno (empleados), provocará:

- 1) Excelencia en el servicio todos los días
- 2) Permitirá mejorar las técnicas de servicio que presta su empresa
- 3) Permitirá crear en las empresas herramientas que haga distinguir a su empresa de la competencia

### **1.3 Planteamiento del problema**

En la actualidad las empresas tratan de competir en un mundo globalizado, en el cual las exigencias del mercado son cada vez mayores. En cuanto a las empresas arrendadoras de locales comerciales, en los últimos años han tenido un gran desafío, principalmente en la zona diez de la ciudad capital de Guatemala, pues son muchas las empresas que se han venido desarrollando con un alto nivel inmobiliario, caracterizándose por la construcción de edificios modernos con atractivos visuales y tecnológicos, las que despiertan el interés de las empresas por instalar sus negocios dentro de los mismos. La Gerencia de JOMI, S. A. por la experiencia adquirida durante

los últimos años en el ramo inmobiliario, ha identificado que muchos de sus clientes son conservadores y mantienen sus negocios dentro del edificio Sixtino 4, a pesar de las nuevas tendencias inmobiliarias, sin embargo se determinó que esta está descuidando parte de los mismos debido a que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para un eficiente servicio, por lo que la Gerencia de JOMI, S. A., requirió que por medio de la presente investigación se determinará cuál es la situación actual del área de servicio al cliente, debido a que desea mantenerlos por más tiempo en el edificio y crear ventajas que permitan competir en el mercado.

Como primer paso se procedió a realizar un Diagnóstico, y luego se eligió un área para evaluar, específicamente el área de servicio al cliente, ya que el gerente así lo requirió.

Por lo expuesto anteriormente, se tomó la decisión de investigar y llegar al fondo en el supuesto que el servicio y atención a los clientes, no se está efectuando de una manera adecuada, pues no se está cumpliendo con los requerimientos que demandan los mismos y no se asegura la satisfacción de estos, por lo que se plantea la siguiente pregunta ¿Cuál es la situación actual del área de servicio al cliente dentro de la empresa JOMI, S. A. ?

### 1.3.1 Hallazgos del Diagnóstico

De acuerdo con el diagnóstico realizado se encontraron debilidades que reflejan deficiencias del personal que tienen relación con el servicio al cliente principalmente con el departamento de contabilidad y personal encargado de parqueo, debido a que no cuentan con las herramientas necesarias para brindar un servicio adecuado a los mismos.

### 1.3.2 Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>La empresa cuenta con locales comerciales de diferentes tamaños y diferentes rentas mensuales.</p> <p>Los locales comerciales con que cuenta para el arrendamiento se encuentran en buenas condiciones</p> <p>Los locales comerciales cuentan con todos sus servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, líneas telefónicas, extracción de basura, mantenimiento de las áreas comunes, sanitarios públicos para cada nivel.</p> <p>La renta de los locales comerciales se fija en base a metros cuadrados por lo que el futuro inquilino puede elegir entre varias opciones, dependiendo de la medida y el precio del local</p> <p>El edificio, cuenta con servicio de guardia de seguridad para cada uno de sus niveles, entrada del edificio y áreas de parqueo.</p>	<p>Los locales están ubicados en un punto estratégico sobre la avenida principal.</p> <p>El área en la que se encuentran ubicados los locales comerciales tiene mucha plusvalía</p> <p>El área en la que se encuentran ubicados los locales comerciales, es un área en la que hay varios locales y edificios que prestan servicios de la misma rama económica, lo que le permite una constante competencia para mejorar continuamente.</p> <p>El parqueo es suficientemente grande, cuenta con diversos espacios, lo que se toma como un ingreso mas para las utilidades de la empresa.</p> <p>La mayoría de inquilinos utilizan los locales</p>



Las personas que toman en arrendamiento alguno de los locales, es estudiada y analizada previo a ceder el espacio a arrendar para tener mayor seguridad y confianza acerca de los inquilinos.

El edificio cuenta con un sistema de seguridad adecuado al tipo de negocios que se instalan dentro del mismo.

El edificio cuenta con ambientes comunes en los que se ubican diferentes esculturas modernas, lo que le permite dar una imagen con un toque de elegancia.

Cuenta con dos sótanos de paqueo para atender a las visitas y clientes del edificio.

para brindar servicios muy bien reconocidos en el mercado, lo que genera categoría al edificio.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
<p>La Gerencia no delega autoridad a ningún otro puesto, es ella la única que puede tomar decisiones ante determinadas situaciones, lo que provoca atraso en los procesos.</p> <p>El personal del área de servicio al cliente no cuenta con programas de capacitación.</p> <p>Como consecuencia de que solamente la Gerencia tome las decisiones en el área del servicio al cliente, teniendo los clientes que esperar para recibir respuesta a solicitudes por lo que a generado un descontento en los mismos.</p> <p>A pesar que el edificio cuenta con dos sótanos para parqueo y son grandes, estos en ocasiones no se dan abasto para atender a visitas, y esto a su vez a provocado que los empleados de inquilinos se queden sin parqueo.</p>	<p>La inseguridad que vive al país, provoca que algunos locales hayan sido asaltados, a pesar de contar con propia seguridad.</p> <p>Debido a la mala situación económica que enfrenta el país, hay muy poca inversión por parte de la población, lo que ha reducido la demanda de este tipo de servicio.</p> <p>La empresa tiene mucha competencia en el área, pues existe gran cantidad y diversidad de empresas que prestan este tipo de servicios, y en muchas ocasiones prestan mejor y mayor valor agregado a sus servicios.</p> <p>La situación económica en la que se encuentra el país actualmente ha provocado que los inquilinos de varios locales hayan desocupado los mismos, en busca de uno con una renta baja.</p>

Fuente: Información proporcionada por la Gerencia de Jomi, S. A.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la situación actual del área de servicio al cliente dentro de la empresa JOMI, S. A.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las deficiencias en el servicio y eliminarlas, para que de esta manera se pueda cumplir con un servicio que cubra las necesidades del cliente.
- Evaluar el grado de satisfacción que presentan los clientes de la empresa.
- Elaborar un programa de capacitación que permita mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados para poder brindar un servicio de calidad.

## **1.5 Alcances y límites**

El planteamiento del presente proyecto para la empresa JOMI, S. A. tiene los siguientes límites y alcances: La alta gerencia está obligada a saber y conocer como se encuentra la relación de su empresa con sus clientes, debido a que ellos son la base y la razón de ser de la misma. Por lo tanto el alcance de la investigación será hacia toda la organización pues todas las áreas que la integran tienen contacto directo con ellos, y el desarrollo de la empresa se basa en la satisfacción que se le brinde o no al cliente, desde su ingreso a la empresa, su contacto con los empleados y la satisfacción de obtener el servicio que busca. Traerá beneficios para los estudiantes de la licenciatura de Administración de Empresas, para así poner en práctica los conocimientos aprendidos a lo largo de esta carrera, también se beneficiarán las personas interesadas en el tema, quienes pueden tomar como guía este proyecto de investigación para otros proyectos que decidan emprender.

La presente investigación se llevó a cabo en el período de agosto de 2,009 a abril del 2,010.



## Capítulo 2

### 2 Metodología aplicada en la práctica

#### 2.1 Tipo de investigación:

La presente investigación se encuentra ubicada bajo un diseño de tipo descriptivo y de campo. Según Tamayo, M. (2000), dice que la investigación descriptiva es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, para la cual el autor Carlos Sabino (S/f) en su texto "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

#### 2.2 Sujetos

- Gerente y propietario de la empresa: Fue la pieza clave de la investigación, proporcionó información de la empresa en general.
- Colaboradores de la empresa: Colaboraron para determinar cuáles son sus necesidades de capacitación y apoyo, para mejorar el servicio que prestan dentro de sus puestos.
- Inquilinos del edificio ó clientes actuales: Fue de suma importancia el saber la opinión de los inquilinos para determinar que debilidades perciben acerca de los servicios que le presta la empresa.

#### 2.3. Población

La población objeto de investigación fue constituida por los inquilinos del edificio Sixtino 4, correspondiente a 35 locales comerciales con un promedio de 4 personas por local (140 inquilinos), y 32 empleados que conforman el personal de la empresa JOMI, S. A..

## 2.4. Muestra

Se determinó que el tamaño de la muestra corresponde a 102 encuestas para inquilinos y 29 encuestas para los empleados, lo que da un total de 131, utilizándose para este cálculo la siguiente fórmula estadística para un tamaño de la población finita.

### Inquilinos

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

Donde:

n =	Muestra		
Z <sup>2</sup> =	Nivel de confianza	95%	1.96
P =	Éxito	50%	0.5
Q =	Fracaso	50%	0.5
N =	Población	140	inquilinos en promedio
e =	Error	5%	0.05
n =		$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (140)}{(0.05)^2 (140-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$	$= \frac{3.8416 (35)}{0.3475+0.9604} = \frac{134.456}{1.3079}$
n =	102.8029666 = 102 encuestas (inquilinos)		

### Empleados

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

Donde:

n =	Muestra		
Z <sup>2</sup> =	Nivel de confianza	95%	1.96
P =	Éxito	50%	0.5
Q =	Fracaso	50%	0.5
N =	Población	32	empleados
e =	Error	5%	0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (32)}{(0.05)^2 (32-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)} = \frac{3.8416 (32)}{0.0775+0.9604} = \frac{30.7328}{1.0379}$$

$$n = 29.61055978 = 29 \text{ encuestas (empleados)}$$

## 2.5. Instrumentos

- **Encuesta:** elaborada específicamente como una herramienta para la obtención de información, la cual se dirigió a personas relacionadas con el tema (inquilinos del edificio). Estas permitieron el registro de datos con mayor precisión, validez y confiabilidad sin perder de vista el objetivo de la investigación y de igual manera para obtener el diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- **Entrevista:** se realizaron entrevistas a todos aquellos colaboradores (empleados) de la empresa que tienen relación directa con el cliente, para determinar cuales son sus necesidades para mejorar el servicio que prestan dentro de sus puestos de trabajo.

## 2.6. Procedimiento

El proceso para desarrollar la presente investigación estuvo orientado a través de un proceso lógico, el cual se indica a continuación: Se eligió la empresa JOMI, S. A. dentro del sector privado en el ramo de empresas inmobiliarias, obteniendo autorización verbal para poder llevar a cabo la presente investigación dentro de las áreas que tienen contacto directo con el servicio al cliente.

Posteriormente se llevo a cabo una evaluación integral, la cual se baso en la información actualizada presentada por la empresa JOMI, S. A., la cual fue objeto de análisis, obteniéndose comentarios en libro de quejas de la DIACO, llamadas telefónicas de los clientes, quejas cara a cara con los clientes, reportes de facturación, cobros, estados de cuenta entre otros, y debido a que la persona que realizó la presente investigación, fue empleada de la misma se cuenta con la experiencia y conocimiento de la empresa en cuestión.

Asímismo, se llevó a cabo un diagnóstico plasmado a través de un análisis FODA, que se utilizó para determinar el planteamiento del problema en forma detallada. De igual manera se determinaron los antecedentes de la empresa en estudio; se definió un marco teórico que sustentó los conceptos relacionados al tema, posteriormente se hizo el planteamiento de la investigación y se determinaron los objetivos de la misma.

Con la información anteriormente descrita se determinó que la empresa si cumplía con los requerimientos para llevar a cabo la investigación, por lo que se continuó definiendo los alcances, límites, metodología, sujetos, procedimiento, recursos, bibliografía y la elaboración de instrumentos que fueron utilizados para recabar la información, como cuestionarios y entrevistas.

Luego se realizó la tabulación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta y entrevista, mediante los cuales se obtuvo la información que sirvió de base para el análisis de la información y de esta manera definir la situación actual y creación de un programa de capacitación que serán útiles para mejorar el servicio al cliente que presta la empresa.

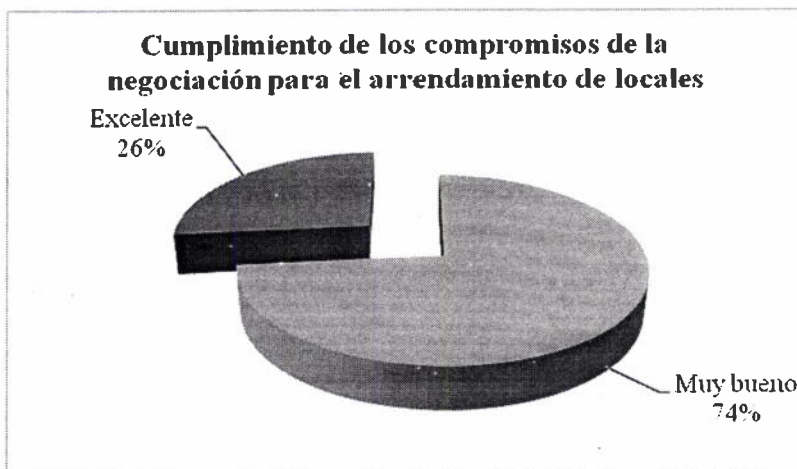
## Capítulo 3

### 3 Resultados

#### 3.1 Cuestionario dirigido a inquilinos del Edificio

#### Ilustración No. 1

Gráfica No. 1: ¿Cómo califica el cumplimiento de los compromisos de la negociación para el arrendamiento de su local?



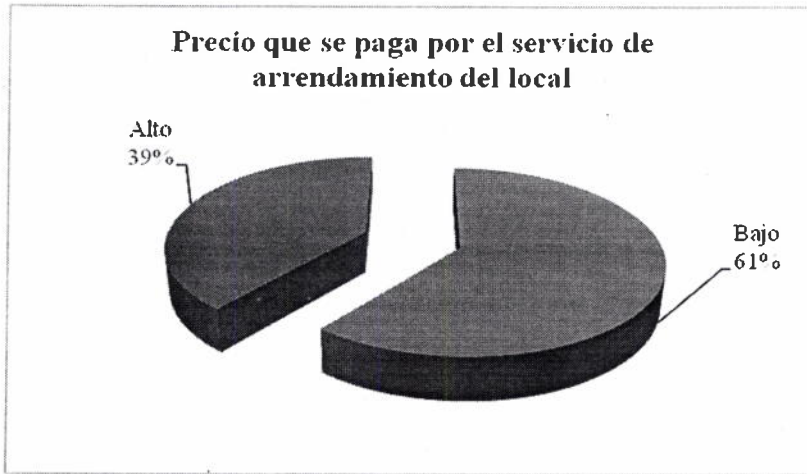
Fuente: Elaboración propia.

De las 102 personas encuestadas se determinó que el total de inquilinos califican como muy bueno y excelente el cumplimiento de la negociación del arrendamiento del local, pues esto se encuentra estipulado en las cláusulas de los contratos de arrendamiento.



## Ilustración No. 2

Gráfica No. 2: ¿Cómo considera el precio que paga por el servicio de arrendamiento de local comercial?

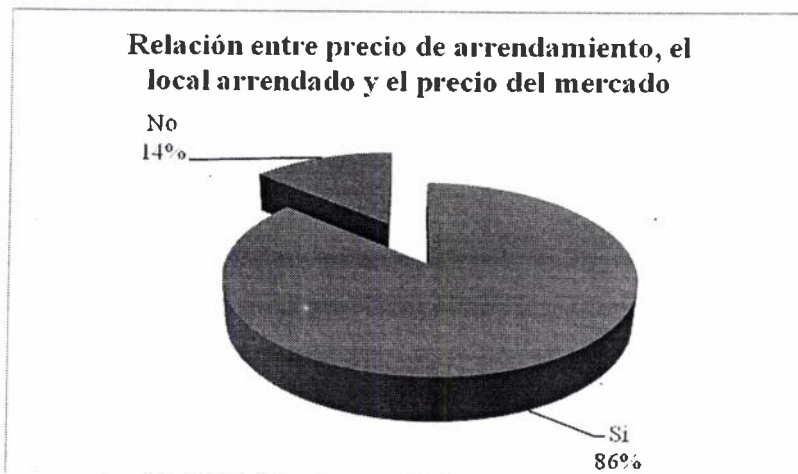


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos el 61% de los inquilinos califican como bajo el precio que pagan por el servicio de arrendamiento comparado con el prestigio del edificio y al rango de precios que se maneja en el mercado.

### Ilustración No. 3

Gráfica No. 3: ¿Considera que el precio que paga por el servicio de arrendamiento del local comercial tiene buena relación con la calidad del mismo y el precio del mercado?

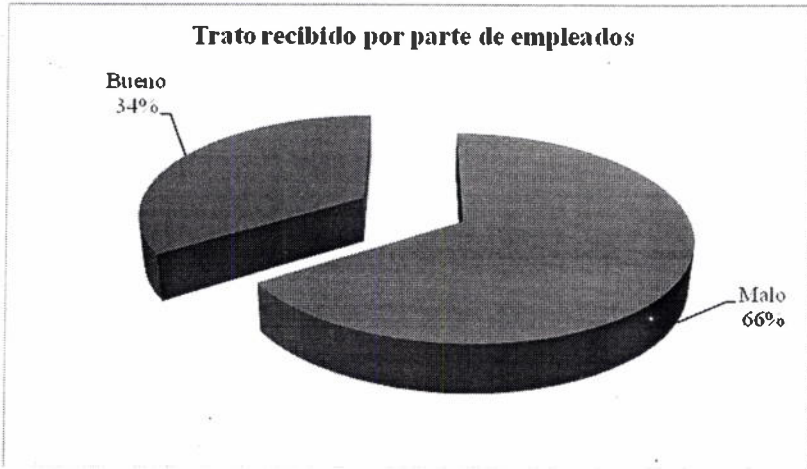


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos reflejados en la gráfica, se puede observar que el 86% de los inquilinos está de acuerdo con la relación del precio que paga por el servicio de arrendamiento del local, pues este cumple con los requerimientos y las condiciones adecuadas al mismo, por otro lado el precio que paga está un poco abajo del precio del mercado lo que es favorable para JOMI, S. A. El 14% restante no está de acuerdo y esto se ve reflejado debido al mal servicio que ha recibido en ocasiones y ha factores que le afectan fuera del alcance de JOMI, S. A.

#### Ilustración No. 4

Gráfica No. 4: ¿Cómo califica el trato que ha recibido por parte de los empleados de JOMI, S. A.?

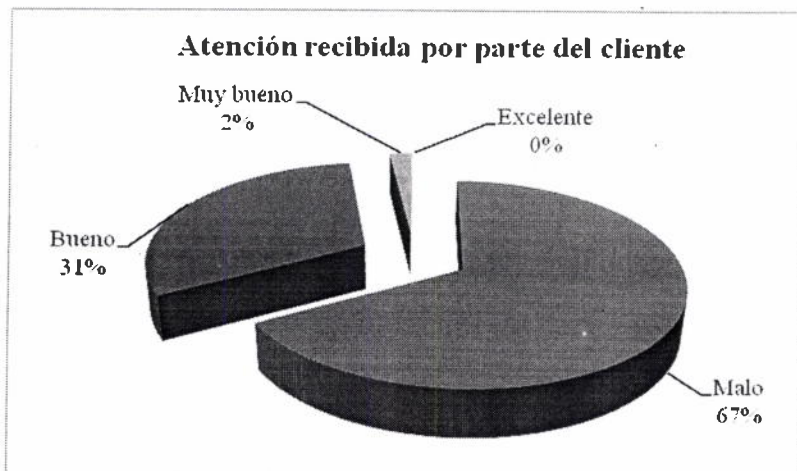


Fuente: Elaboración propia.

Es evidente de acuerdo a los datos reflejados en la gráfica, que los clientes en un 66% han recibido un mal trato por parte de los empleados de JOMI, S. A.

## Ilustración No. 5

Gráfica No. 5: ¿Cómo califica la atención recibida y la solución a problemas, dificultades, quejas y reclamos oportunamente?

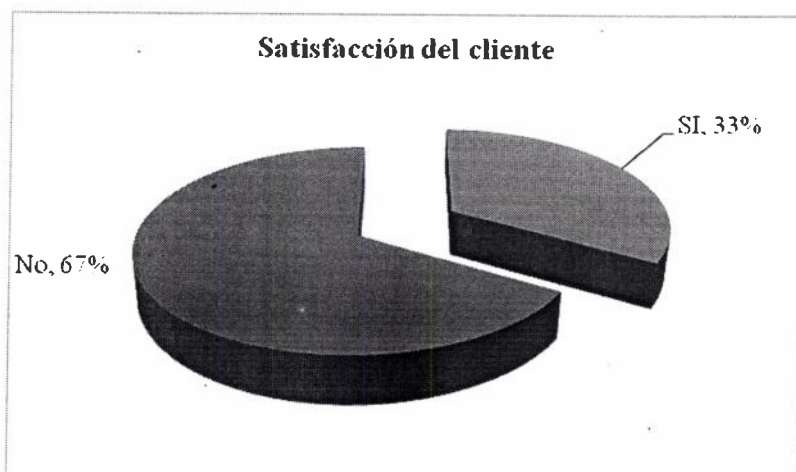


Fuente: Elaboración propia.

Es preocupante observar que la atención brindada al cliente ha sido mala en un 67%, un 31% la califica como buena y un 2% como muy buena, estos dos últimos datos debido a que es poca la comunicación que han tenido con la administración.

### Ilustración No. 6

Gráfica No. 6: ¿Se encuentra satisfecho con el servicio suministrado por JOMI, S. A.?

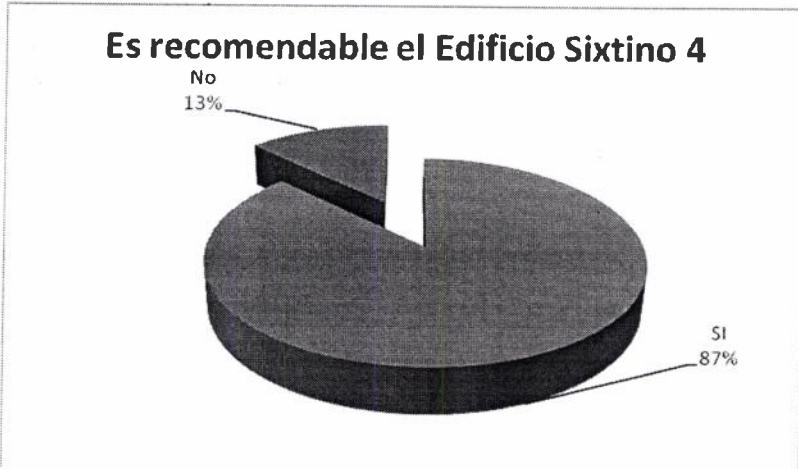


Fuente: Elaboración propia.

Si se tuvo una mala atención y un mal trato hacia el cliente, es evidente que un 67% de los inquilinos no se encuentra satisfecho con el servicio que presta actualmente JOMI, S. A.

## Ilustración No. 7

Gráfica No.7: ¿Recomendaría a el Edificio Sixtino 4 a otros clientes?

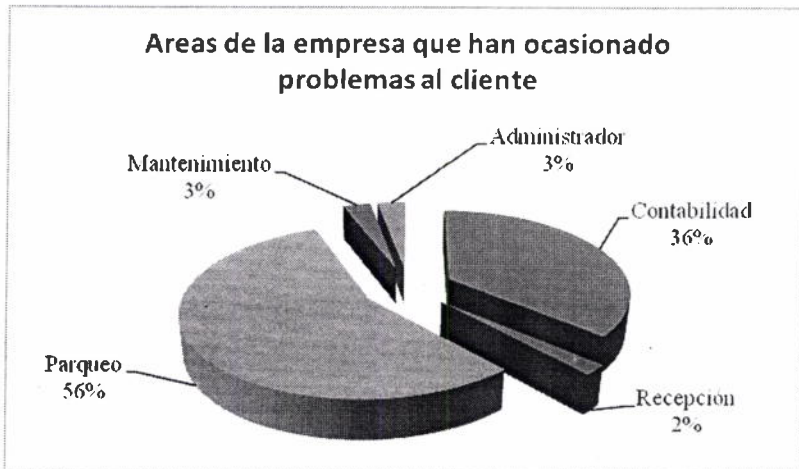


Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la gráfica que el 87% de los inquilinos recomendarían al Edificio Sixtino 4 como parte de sus negocios, pues es evidente que el edificio es competente en cuanto a su estructura, condiciones e instalaciones.

## Ilustración No. 8

Gráfica No.8: ¿Con que áreas de la administración del edificio ha tenido problemas?



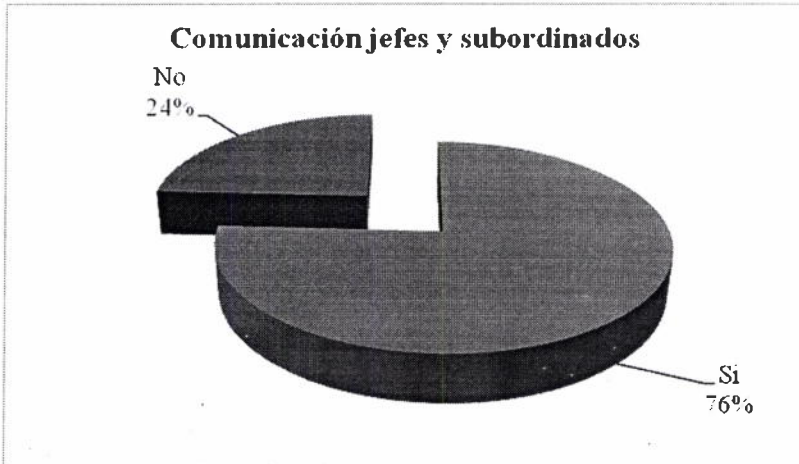
Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se refleja fehacientemente que tanto los empleados del área de parqueo como el departamento de contabilidad, son las áreas que han provocado insatisfacción, mal trato y mala atención a los inquilinos del edificio.

### 3.2. Resultados de la entrevista para personal de JOMI, S. A.

#### Ilustración No. 9

Gráfica No. 9: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?



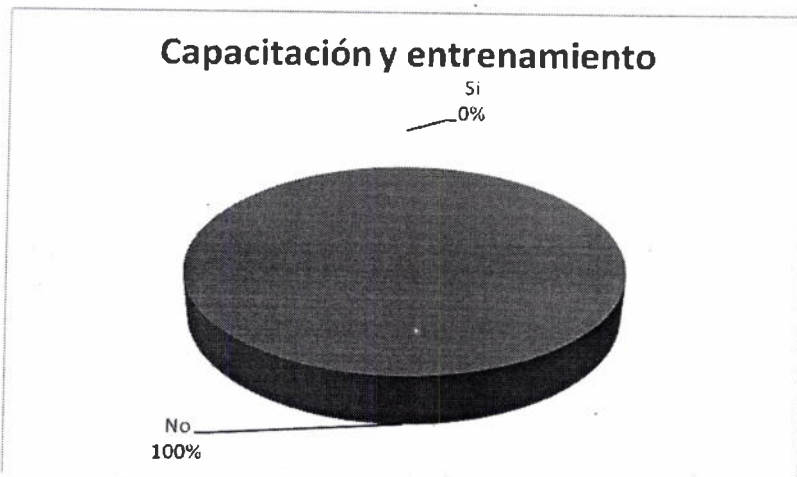
Fuente: Elaboración Propia.

De los 29 empleados entrevistados, un 76% si posee una comunicación efectiva, debido a que en su mayoría son empleados que ocupan puestos del área de mantenimiento y jardinería, por otro lado un 24% que son empleados del área administrativa tienen una comunicación un poco menos efectiva, pues esta requiere de toma de decisiones y un análisis más profundo por parte de los jefes.



### Ilustración No. 10

Gráfica No. 10: ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

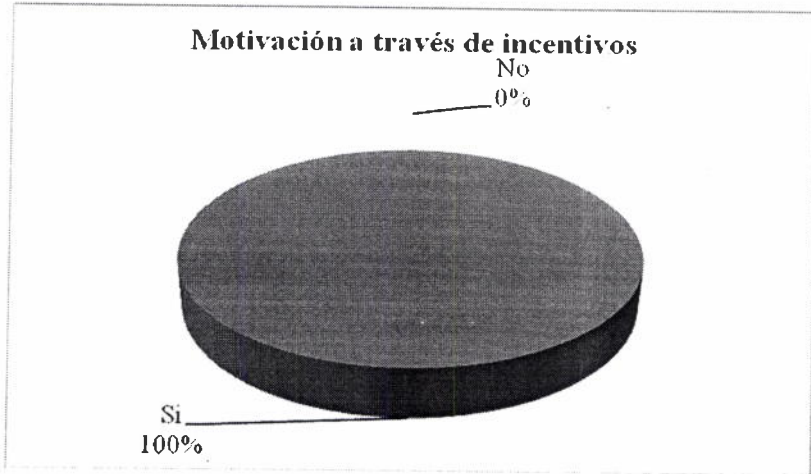


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra la respuesta negativa de los empleados, quienes confirman que no se les brinda capacitación para el área específica de servicio al cliente.

### Ilustración No. 11

Gráfica No. 11: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

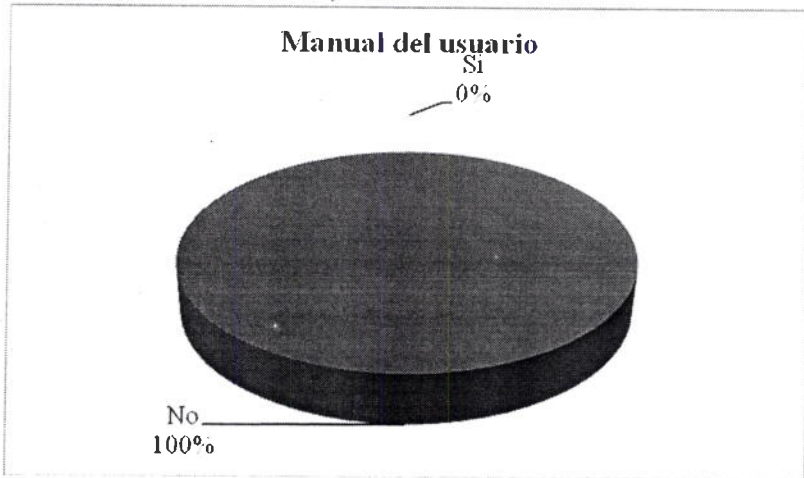


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, los empleados confirman que se encuentran motivados a través de incentivos, pues la gerencia en lo que respecta a sueldos hace incrementos anuales de acuerdo a la evaluación de desempeño de los empleados, patrocina cursos variados como apoyo personal y da ascensos de acuerdo a las capacidades del empleado.

## Ilustración No. 12

Gráfica No. 12: ¿Existe manual del usuario y este facilita el manejo del sistema informático para la atención al cliente?

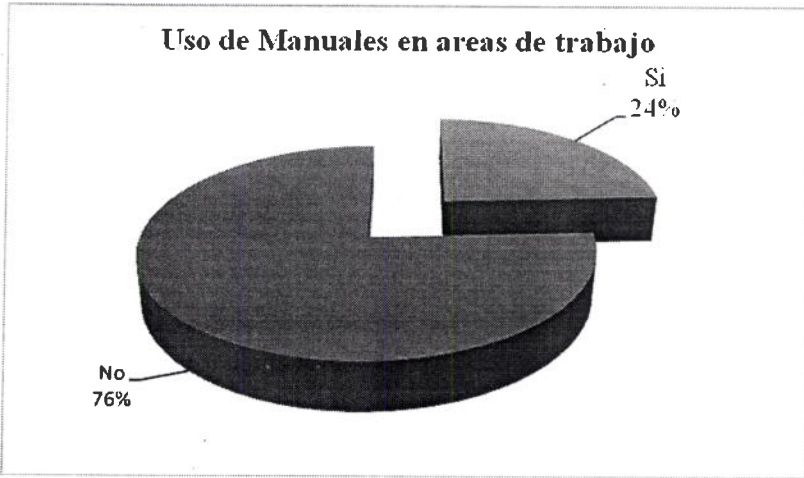


Fuente: Elaboración propia

La empresa no posee manuales del usuario que permitan un fácil manejo de sistemas informáticos para la atención al cliente, pues estos se manejan de acuerdo a la experiencia y a las necesidades del empleado, quienes únicamente poseen apuntes informales como guía para su uso personal.

### Ilustración No. 13

Gráfica No. 13: ¿Los Manuales de funciones y procedimientos son utilizados en su área?

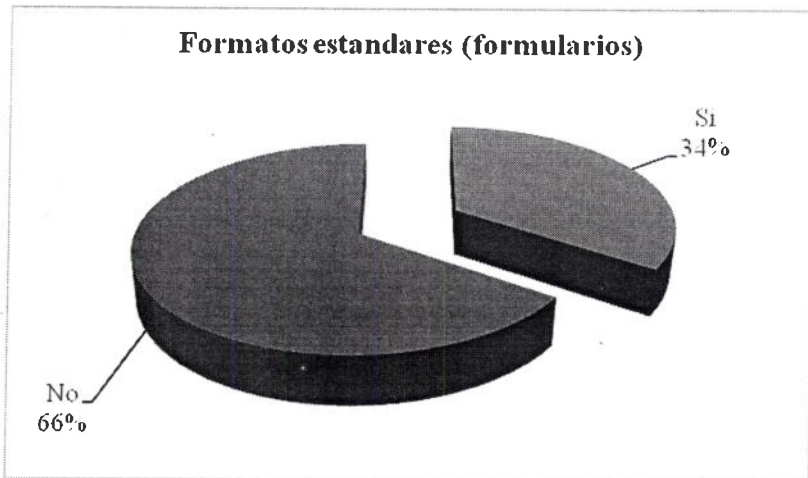


Fuente: Elaboración propia

Un 24% de los empleados utilizan manuales en sus áreas de trabajo, y esto se debe a que son parte del área administrativa, el restante 76% explican tanto los subordinados como los jefes que no es necesario, pues sus labores son sencillas.

### Ilustración No. 14

Gráfica No. 14: ¿La existencia de formatos estándares (formularios) ayuda a mejorar el servicio?

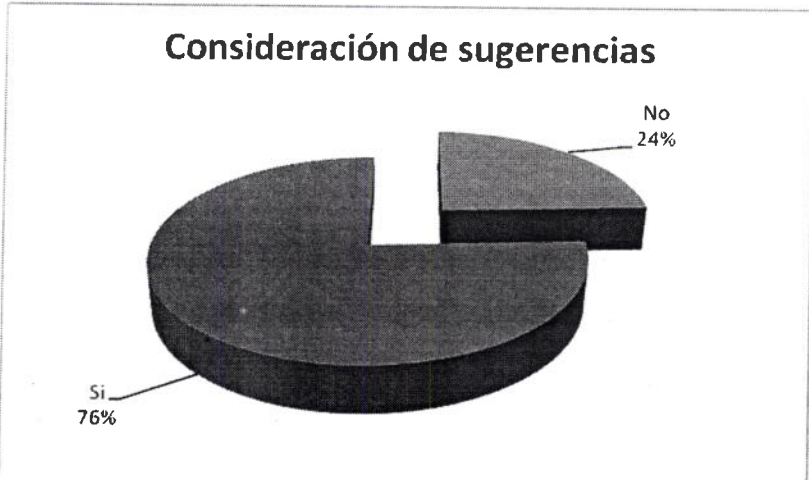


Fuente: Elaboración propia.

El área administrativa con un 34% confirma que definitivamente los formularios ayudan a mejorar el servicio al cliente en sus diversas actividades, sin embargo el 66% percibe que no es necesaria su utilización debido a las labores que desempeñan son manuales y es mínima su utilización.

### Ilustración No. 15

Gráfica No. 15: ¿Si usted propone alguna sugerencia para mejorar el servicio, son consideradas por la jefatura?

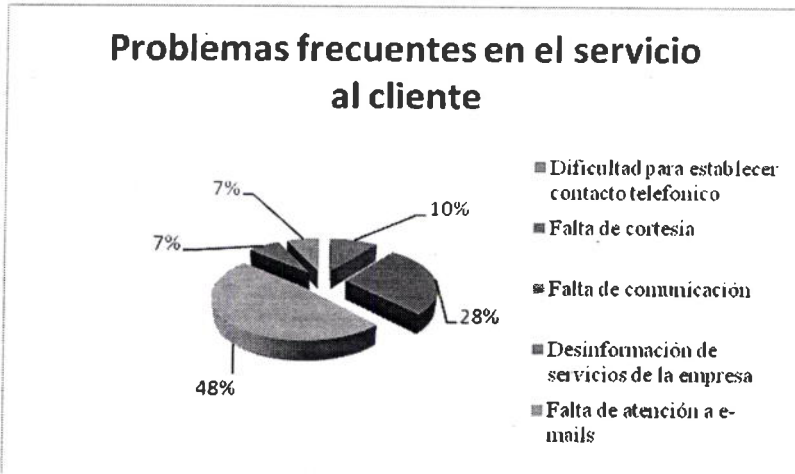


Fuente: Elaboración propia

Un 24% de los empleados expresan que sus sugerencias no son tomadas en cuenta y esto es aún más evidente en las áreas administrativas, el 76% informa que si son tomadas en cuenta las sugerencias.

## Ilustración No. 16

Gráfica No. 16: ¿Cuáles problemas frecuentes ha notado que se han cometido en las áreas de servicio al cliente de la empresa?

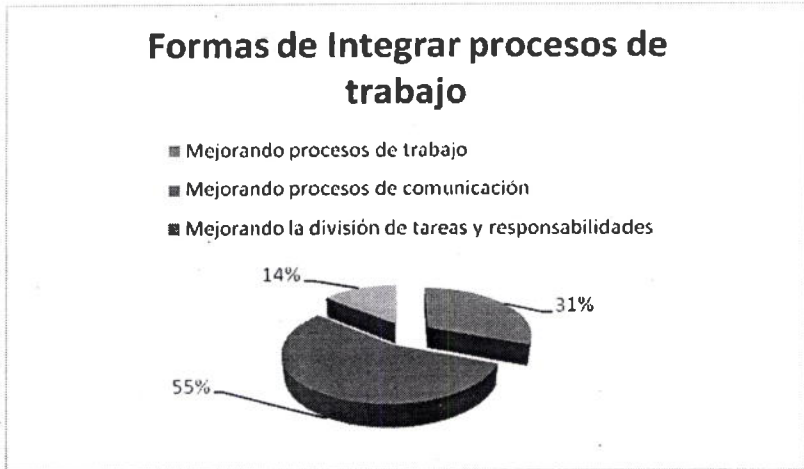


Fuente: Elaboración propia

Un 48% de los problemas frecuentes en el servicio al cliente, es la falta de comunicación, en ocasiones los empleados no tienen conocimiento sobre algunos aspectos e información consultada por los inquilinos, lo que genera descontento en estos, 28% muestra falta de cortesía por parte de los empleados.

### Ilustración No. 17

Gráfica No. 17: ¿En qué forma cree usted que las áreas de trabajo del departamento de atención al cliente, deben integrar sus procesos de trabajo para ayudar a que los clientes se sientan bien servidos?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que para que los clientes se sientan bien servidos, se deben integrar procesos mejorando en primer lugar los procesos de comunicación, seguido de mejoras en el proceso de trabajo.



## Ilustración No. 18

Gráfica No. 18: ¿Qué tareas considera que deben cumplir las personas involucradas para garantizar que el servicio que prestan sea eficiente y genere satisfacción al cliente?



Interés en los planteamientos del cliente	
Proporcionar información de productos/servicios	
Buena imagen	
Buenas instalaciones	
Generar valor agregado	
Buena comunicación	
Cordialidad, buen trato al cliente	
Adecuados procesos de trabajo	
Rápidas respuestas a reclamaciones	
Personal capacitado	
Todas las tareas expuestas	29

Fuente: Elaboración propia.

Los empleados en su totalidad están de acuerdo en que para garantizar un buen servicio al cliente es importante cumplir con las tareas anteriormente listadas, las que a su vez serán de beneficio par la empresa y el de los propios empleados.

## Ilustración No. 19

Gráfica No. 19: ¿Cómo describiría el grado de importancia que posee el servicio al cliente dentro de la organización?

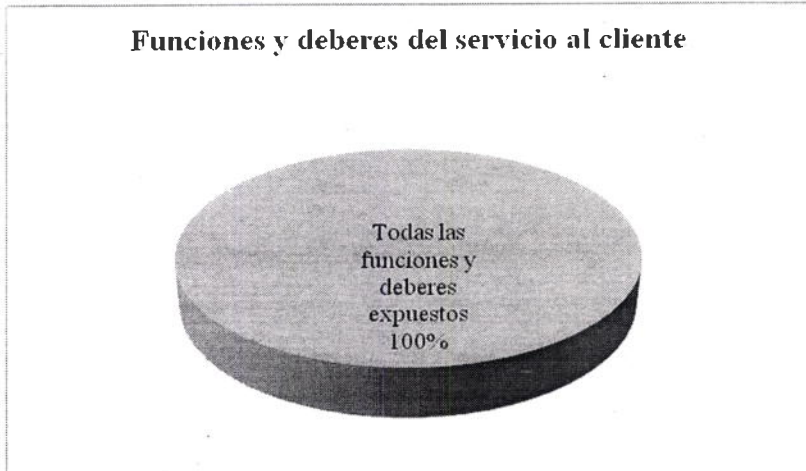


Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en esta gráfica que un 69% respondió que se da una importancia regular al servicio al cliente, esto quiere decir que los empleados de JOMI, S. A., no conocen la importancia del cliente para la empresa.

## Ilustración No. 20

Gráfica No. 20: ¿Cuál cree usted, que deberían ser las principales funciones y deberes del área de servicio al cliente?



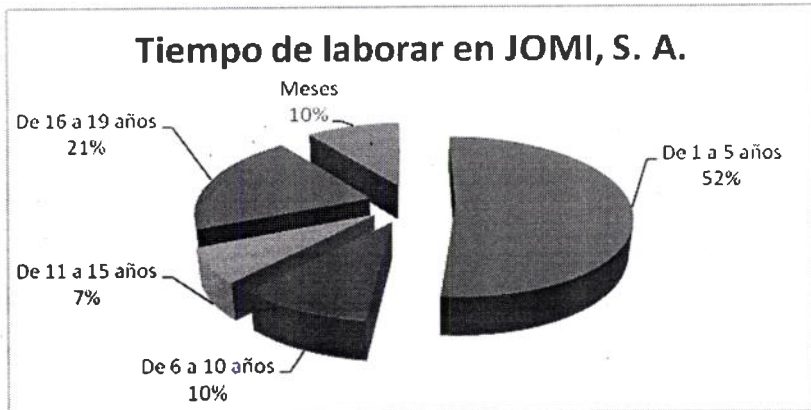
<p>Cumplir con las necesidades individuales y colectivas de los clientes          Utilización del coaching como herramienta de mejora continua          Personal capacitado          Personal cordial y con vocación          Suministrar al cliente información confiable          Trabajo en equipo          Credibilidad          Seguir adecuados procesos administrativos          Mantener adecuada comunicación          Responder con rapidez y eficiencia los reclamos          Todas las funciones y deberes expuestos</p>	29
--	----

Fuente y elaboración propia

Como se muestra con los resultados obtenidos los empleados de JOMI, S. A. no le han dado la importancia que merece el cliente, sin embargo sabe cuales son las funciones y deberes que se deben cumplir para brindar la satisfacción de los inquilinos.

## Ilustración No. 21

Gráfica No. 21: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

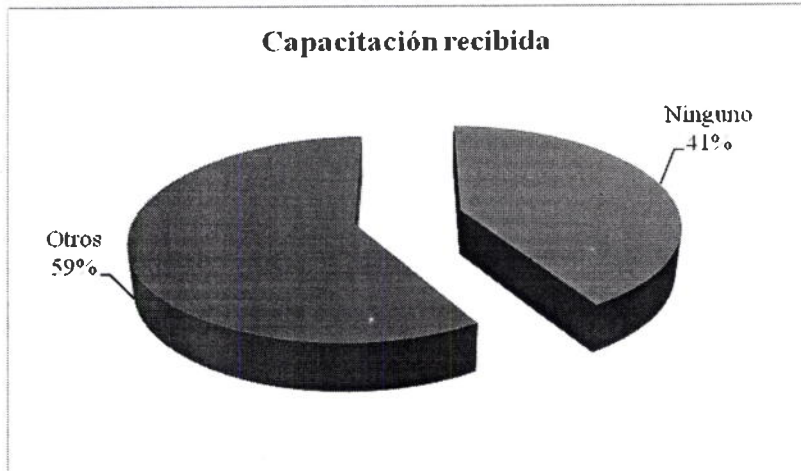


Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar, que los empleados de JOMI, S. A. han sido constantes laborando para esta empresa, debido a que esta es una empresa que les brinda estabilidad laboral y motivación.

## Ilustración No. 22

Gráfica No. 22: ¿Cuántos cursos de capacitación en el área de servicio al cliente usted ha recibido durante su permanencia en la empresa, menciónelos?



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que JOMI, S. A., es una empresa que brinda capacitación en un 59% a sus empleados, sin embargo la capacitación que han recibido no es específica del servicio al cliente.

#### **4 Análisis de Resultados**

El problema que motivo el presente estudio radica en el hecho que JOMI, S. A., determinó que ha descuidado parte de sus clientes debido a que el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para un eficiente servicio, por lo que la Gerencia, requirió que por medio de la presente investigación se determinara la situación actual del área de servicio al cliente, debido a que desea mantenerlos por más tiempo en el edificio y crear ventajas que permitan competir en el mercado.

Con los resultados obtenidos, se pudo constatar que los inquilinos del edificio Sixtino 4 no están satisfechos con el servicio que presta JOMI, S. A., asimismo, se comprobó que los empleados de la empresa debido a la falta de capacitación, no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios que le permitan llenar las expectativas de servicio que desean obtener.

Lo anterior sin duda alguna afecta la ventaja competitiva que podría generar un buen servicio al cliente, pues como se definió los negocios para ser exitosos y permanecer en el mercado, deben brindar calidad tanto en sus productos como en sus servicios, según lo define Donald Cyr y Douglas Gray, en su libro Marketing en la pequeña y mediana empresa.

Asimismo como lo plantea Christopher H. Lovelock, "El servicio al cliente implica actividades orientadas a tareas con objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional y para alcanzar estos, la empresa debe contar con el personal idóneo que pueda brindar la satisfacción deseada, de igual manera es necesario contar con la capacitación adecuada que ofrezca la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización y proporcione a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto y que a su vez se convierta en una herramienta motivadora.

Como se observó los clientes han recibido un mal trato por parte de los empleados, también se observó que la atención brindada al cliente ha sido mala en un 67%, y se comprueba que el cliente no se encuentra satisfecho con el servicio suministrado por JOMI, S. A.

Se pudo apreciar que el 87% de los inquilinos recomendarían a el Edificio Sixtino 4 como parte de sus negocios, pues es evidente que el edificio es competente en cuanto a su estructura, condiciones e instalaciones, lo que en contraste con el servicio al cliente, este no es competitivo.

Se reflejó fehacientemente que los empleados del área de parqueo y de contabilidad son las áreas que provocan insatisfacción al cliente es decir los inquilinos del edificio.

Un 24% de los empleados del área administrativa tienen una comunicación menos efectiva con sus jefes, debido a los puestos administrativos que poseen.

La capacitación es una herramienta motivadora para cualquier empleado, esta le permite adquirir competencias para mejorar sus habilidades y conocimientos, sin embargo se pudo constatar que a los empleados no se les brinda capacitación específica para poder brindar un buen servicio al cliente. Por otro lado se pudo determinar que a los empleados se les motiva a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización.

Por otro lado se observó que no existen manuales del usuario para sistemas informáticos, solo existen manuales de funciones y procedimientos que son utilizados únicamente en áreas administrativas. Asimismo se constato la existencia de formularios que ayudan a mejorar el servicio y estos también son utilizados únicamente en el área administrativa.

Además se confirma la existencia de problemas frecuentes en el servicio al cliente, siendo estos la falta de comunicación debido a que no se trasmite la información correcta solicitada por los inquilinos, lo que genera descontento en estos. Otro problema detectado es la falta de cortesía

por parte de los empleados. De igual manera, se evidencia que los propios empleados desean que se integre procesos que permitan mejorar la comunicación.

Otra prueba que fundamenta los resultados de la investigación, se evidencia en que los empleados están conscientes que para lograr la satisfacción de los clientes deben cumplir con las tareas de interés en los planteamientos del cliente, proporcionar información de productos y servicios, buena imagen, buenas instalaciones, generar valor agregado, buena comunicación, cordialidad, buen trato al cliente, adecuados procesos de trabajo, rápidas respuestas a reclamaciones, personal capacitado.

Es notorio que en un 69% el servicio al cliente que presta la empresa, es calificado por los propios empleados como regular lo que evidencia que este no ha recibido la importancia que amerita para la empresa.

Los empleados ratifican que las principales funciones y deberes del área de servicio al cliente son: Cumplir con las necesidades individuales y colectivas de los clientes, utilización del coaching como herramienta de mejora continua, personal capacitado, personal cordial y con vocación, suministrar al cliente información confiable, trabajo en equipo, credibilidad, seguir adecuados procesos administrativos, mantener adecuada comunicación y responder con rapidez y eficacia los reclamos.

Por último se tuvo una prueba fundamental más para confirmar que la capacitación que han recibido los empleados durante los últimos meses, no es la idónea para crear en el cliente una ventaja competitiva que satisfaga las necesidades del cliente, pues esta no es la específica para el servicio al cliente.

Es importante hacer notar que para la realización de la investigación se tuvo obstáculos como el corto tiempo para el desarrollo de la misma, las deficiencias y limitaciones detectadas fueron las



pocas o ninguna existencia de textos y literatura actualizada relacionada con el tema de investigación en las librerías de prestigio y bibliotecas diversas.

En lo que respecta a nuevos caminos para abordar o para completar el estudio, se considera que podría utilizarse instrumentos (cuestionarios o entrevistas) más amplios para obtener mayor cantidad de información para mayores resultados y poder profundizar aun más en la problemática planteada en la investigación.

## **Capítulo 5**

## Conclusiones

Respondiendo a la pregunta inicial y por la cual se realizó esta investigación, se concluye que la situación actual del área de servicio al cliente es deficiente, debido a que los clientes han recibido un inadecuado trato y un mal servicio por parte de los empleados.

Los empleados debido a la falta de capacitación, no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios que le permitan llenar las expectativas de servicio que los clientes desean obtener, y esto es aún más evidente en empleados del área de parqueo y contabilidad.

La poca capacitación que ha proporcionado la empresa a los empleados, no ha sido la idónea, lo que no ha permitido crear ventajas competitivas para la empresa así como tampoco ha permitido incrementar las competencias laborales de sus colaboradores.

Los inquilinos del edificio Sixtino 4, están conformes con las instalaciones del edificio para continuar sus negocios dentro del mismo, pues para ellos es evidente que este es competente en cuanto a su estructura, condiciones e instalaciones, lo que en contraste con el servicio al cliente, este no es competitivo, no es el esperado.

Además de la falta de capacitación como factor principal que evidencia un deficiente servicio al cliente, se confirma la existencia de falta de comunicación, debido a que no se trasmite la información correcta solicitada por los inquilinos, lo que genera descontento en estos y una comunicación menos efectiva dentro de los jefes y personal del área administrativa.

Los empleados reciben motivación únicamente a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la empresa.

Los manuales y formularios son guías y herramientas que facilitan las funciones de los empleados, sin embargo no son utilizados en todas las áreas de la empresa, únicamente en áreas administrativas.

## **Capítulo 6**

## **Propuesta**

Como se concluyó anteriormente, con el desarrollo de la investigación, se detectó que la situación actual del área de servicio al cliente de la empresa JOMI, S. A., es deficiente, debido a que los empleados no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios que le permitan llenar las expectativas de servicio que los clientes desean obtener, lo que a su vez no permite el desarrollo de ventajas competitivas que el servicio al cliente generaría para la empresa. Esto debido a que no se les brinda capacitación adecuada a sus necesidades, de tal manera se propone un programa de capacitación que le permitirá a los empleados mejorar su desempeño laboral y por ende brindar un servicio de calidad a los clientes.

De tal manera, a continuación se plantea el programa de capacitación propuesto.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA JOMI, S. A. DURANTE EL 2º. SEMESTRE DEL AÑO 2010**

### **1. ANTECEDENTES**

Como consecuencia, de la aplicación de un Diagnóstico del servicio dentro de la empresa JOMI, S. A. se determinó que la misma no ha brindado un servicio adecuado a las necesidades del cliente debido a que los empleados no poseen los conocimientos y habilidades que permitan brindar un servicio de calidad, esto como resultado de la falta de capacitación que los empleados debieran de recibir por parte de la empresa.

### **2. JUSTIFICACIÓN**

El recurso más importante en cualquier empresa lo forma el personal que ejecuta las actividades laborales. JOMI, S. A. es una empresa que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brinda. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en los que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les brindan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Asimismo, al tener un personal capacitado, mejorará la cultura organizacional, y las relaciones internas entre empleados, lo cual se verá reflejado en un buen servicio a los clientes, parte fundamental de la empresa.

En tal sentido se plantea el presente Programa de Capacitación para empleados de la empresa JOMI S. A., con una duración de seis meses iniciando en el mes junio y finalizando en el mes de diciembre de 2010.

### **3. PROPOSITO**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional que conlleve a la prestación de servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- a) Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y un mejor rendimiento de la empresa.

- b) Mejorar la interacción entre los colaboradores y con ello elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- c) Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- d) Crear en los empleados la aceptación por la compensación indirecta y que tiendan a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.

## **4. OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **4.1 Objetivo General**

Capacitar al personal para la ejecución eficiente de sus atribuciones y responsabilidades dentro de sus puestos de trabajo y que al obtener las herramientas por medio de la capacitación, el personal brinde un servicio de calidad a los clientes de la empresa satisfaciendo en forma total sus necesidades.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Este programa tiene como objetivos específicos:

- Hacer que los empleados se identifiquen con la empresa.
- Dar a conocer la importancia de los clientes para la empresa e interiorizar en los asistentes la dimensión humana del servicio al cliente como una actitud que se evidencie en los comportamientos cotidianos.
- Proveer conocimientos actualizados que permitan desarrollar habilidades comerciales y de servicio para el buen desempeño de funciones en los puestos de trabajo.
- Formar al personal con un enfoque al cliente
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## **5. RESULTADOS ESPERADOS:**

Los resultados que se pretenden alcanzar con el presente programa de capacitación son:

- Incremento de la eficiencia individual.
- Incremento del rendimiento en equipo de los colaboradores de la empresa.

- Prestación de servicios calificados.
- Satisfacción total de las necesidades de los clientes.
- Cumplimiento de los planes, objetivos y metas de la empresa.
- Estabilidad en el mercado.
- Ventajas competitivas para una mejor participación en el mercado.

## **6. ALCANCE**

El presente programa de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa JOMI, S. A.

## **7. FASES NECESARIAS**

Con el fin de desarrollar un proceso de capacitación que permita el desarrollo de las habilidades comerciales y de servicio y que impacte directamente en el mejoramiento de las actividades laborales y su productividad, no sólo individual, sino también corporativa, la institución encargada de la capacitación, tendrá programados cinco (5) eventos mensuales de capacitación, durante seis (6) meses, iniciando en el mes de junio y finalizando en el mes de diciembre del año 2010, con la participación de 9 empleados por mes, distribuidos en cada evento, de acuerdo a sus necesidades.

Para llevar a cabo la capacitación, se aplicará una metodología, la que tendrá cuatro fases claramente diferenciables entre sí, y éstas se desarrollarán mediante las siguientes actividades:

1. La Gerencia General, Gerente Administrativo y Jefe del Departamento de Recursos Humanos, deberán realizar una evaluación del desempeño de los empleados, que le permita llevar a cabo la selección de las personas idóneas para recibir la capacitación de acuerdo a la programación mensual durante los seis meses, pudiendo proponer nueve personas diferentes en cada mes.
2. Se realizará entrevistas al personal seleccionado para confirmar la necesidad de capacitación y se informará acerca de la programación de eventos.

3. Durante los primeros días de iniciado el mes se confirmará al empleado su participación dentro del evento o los cambios que presenten relacionados a la misma.
4. Cada empleado del área administrativa que participe en la capacitación, deberá presentar un informe acerca de los puntos tratados, con el afán de que el empleado, durante el desarrollo de la misma muestre toda su atención y para un mejor aprovechamiento de la misma.
5. Los empleados de las áreas operativas serán evaluados a través de cuestionarios, al que deberán de responder de acuerdo a la capacitación recibida.
6. Para garantizar que los recursos invertidos en los procesos de capacitación sean una inversión y no un gasto, la Gerencia General y/o Jefes de áreas deberán efectuar un análisis del desarrollo laboral de los empleados.

### **7.1 Facilitadores de la capacitación**

Para el desarrollo de la capacitación, la ASOCIACIÓN DE GERENTES DE GUATEMALA -AGG-, pondrá a disposición de la empresa consultores empresariales de amplia experiencia con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **7.2. Beneficios adicionales que brindará la AGG, por la membresía adquirida**

- Revista Gerencia
- Boletín Gerentes en contacto
- AGG News (noticias de los acontecimientos semanales en Centroamérica)
- Directorio con base de 2000 Socios (Se emite anualmente)
- Beneficios Virtuales ( únicamente con código de acceso)
- Bolsa de empleos
- Publicidad por medio de base de datos de socios
- Curso para socios ( 1 Curso 4hrs. último Jueves de cada mes)
- Programa de Intercambio Gerencial ( 2 a 3 charlas 2hrs. Días Martes)
- Liderazgo de la Mujer Ejecutiva(Conferencia 1.5 hrs un Miércoles al mes)
- Almuerzo para Gerentes ( Cada 2 meses)



- Precios especiales a todos los seminarios nacionales e internacionales y convenciones.

### **7.3 Requisitos para la membresía de la AGG:**

Llenar la solicitud de ingreso y cancelar la cuota de ingreso de Q.240.00 y un trimestre mínimo por adelantado por la cantidad de Q729.00, o bien un semestre por Q.1,458.00 comunicándose con Ana Mónica López M., a los teléfonos: 41622598 Cel.2427-4907 Directo, 2427-4900 ext. 4907 Oficina. JOMI, S. A., por su parte deberá nombrar a una persona quien será el enlace e interlocutor entre las dos partes.

## **8. RECURSOS NECESARIOS**

Para llevar a cabo el desarrollo del programa de capacitación se hará uso de los siguientes recursos:

### **8.1 Humanos**

Lo conforman los empleados de las diferentes aéreas y departamentos de JOMI, S. A., facilitadores y expositores especializados en la materia.

### **8.2 Materiales**

#### **a. Infraestructura**

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la empresa que proporcionará la capacitación.

#### **b. Mobiliario, equipo y otros**

Está conformado por mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, TV-VHS, cañonera, retroproyectors, que de igual manera serán proporcionados por la empresa encargada de la capacitación.

#### **c. Útiles de Oficina**

Se tomó en consideración la utilización de materiales como papelería y útiles de oficina con el objeto de cubrir parte de los requerimientos en el desarrollo del programa, debido a que serán utilizados únicamente con el fin de informar acerca de la capacitación que se impartirán de acuerdo a la programación de 6 meses.

La empresa que brindará la capacitación proporcionará los materiales durante las capacitaciones.

### **8.3 Financieros**

Se tomó en cuenta factores financieros para llevar a cabo el desarrollo de la capacitación, de acuerdo a lo especificado en el siguiente presupuesto y de acuerdo a la programación de capacitación para 6 meses.

## **CÁLCULO DE LAS HORAS HOMBRE**

No. EMPLEADO	PLAZA	SUELDO MENSUAL APROXIMADO	SUELDO POR HORA
1	Gerente General	Q20,000.00	Q83.33
2	Gerente Administrativo	Q9,000.00	Q37.50
3	Administrador	Q9,000.00	Q37.50
4	Jefe De Contabilidad	Q7,000.00	Q29.17
5	Auxiliar De Contabilidad I	Q5,000.00	Q20.83
6	Auxiliar De Contabilidad II	Q5,000.00	Q20.83
7	Encargado De La Caja	Q4,500.00	Q18.75
8	Cobradores Centro De Pago	Q4,000.00	Q16.67
9	Jefe De Recursos Humanos	Q7,000.00	Q29.17
10	Asistente Recursos Humanos	Q5,000.00	Q20.83
11	Jefe De Compras	Q7,000.00	Q29.17
12	Asistente De Compras	Q5,000.00	Q20.83
13	Asistente De Administración	Q6,000.00	Q25.00
14	Encargado De Seguridad	Q5,000.00	Q20.83
15	Agente De Seguridad	Q3,000.00	Q12.50
16	Agente De Seguridad	Q3,000.00	Q12.50
17	Encargado De Bodega	Q3,500.00	Q14.58
18	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
19	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
20	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
21	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
22	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
23	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
24	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
25	Auxiliar De Mantenimiento	Q2,700.00	Q11.25
26	Guardián	Q3,200.00	Q13.33
27	Guardián	Q3,200.00	Q13.33
28	Guardián De Parqueo	Q3,000.00	Q12.50
29	Guardián De Parqueo	Q3,000.00	Q12.50
30	Jardinero	Q2,500.00	Q10.42
31	Jardinero	Q2,500.00	Q10.42
32	Secretaria Recepcionista	Q4,000.00	Q16.67
	<b>Total</b>		<b>Q629.17</b>

Fuente: Elaboración Propia

## CÁLCULO DE LAS HORAS HOMBRE

Promedio del valor hora hombre (total horas hombre/número de empleados)	Q19.66
Horas de capacitación durante 6 meses de junio a diciembre 2010	69.5
Total horas hombre (promedio valor hora hombre *horas capacitación) durante 6 meses	Q1,366.67

Fuente: Elaboración Propia

## PRESUPUESTO FINANCIERO INTEGRADO

PRESUPUESTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>GASTOS DE CAPACITACIÓN</b>			
Membresía Corporativa a Asociación de Gerentes de Guatemala	1 Membresía	Q.240.00	Q.240.00
Pago mensual por membresía contando a partir del mes de junio de 2010	1 pago semestral	Q.1,458.00	Q.1,458.00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Tinta para impresora	2 cartuchos	Q.275.00	Q.550.00
Papel bond tamaño carta	2 resmas	Q.33.50	Q.67.00
Fotocopias	300 unidades	Q.0.25	Q.75.00
Servicio de línea telefónica fija	6 meses	Q.120.00	Q.720.00
<b>RECURSO HUMANO</b>			
Horas Hombre			Q.1,366.67
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>			<b>Q.4,476.67</b>

Fuente: Elaboración propia

### PAGO DE MEMBRESÍA

Cuota de ingreso	Q.240.00
Cuota trimestral	Q.729.00
Cuota semestral	Q.1,458.00
Cuota anual	Q.2,673.00

Fuente: Información proporcionada por AGG

La membresía puede ser adquirida por trimestre, por semestre o anual, lo cual tendría un descuento de acuerdo a la tabla siguiente, proporcionada por la AGG.

## 9. CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES

<b>Contenidos</b>	<b>Duración</b>	<b>Fechas</b>	<b>Responsable</b>
<b>Eventos para el mes de Junio</b>			
<b>Producción</b>			
Plan de producción	2 horas	Martes 1	AGG
<b>Recursos Humanos</b>			
Política salarial	2 horas	Martes 8	AGG
<b>Servicio al cliente</b>			
Los tipos de cliente	2 horas	Martes 29	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 16	AGG
<b>General</b>			
Finanzas	3 horas	Jueves 17	AGG
<b>Eventos para el mes de Julio</b>			
<b>Ventas</b>			
Reuniones de ventas efectivas	2 horas	Martes 6	AGG
<b>Finanzas</b>			
Análisis Financiero	2 horas	Martes 20	AGG
<b>Habilidades Gerenciales</b>			
Comunicación Efectiva	2 horas	Martes 27	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 14	AGG
<b>General</b>			
Servicio al cliente	3 horas	Jueves 29	AGG
<b>Eventos para el mes de Agosto</b>			
<b>Marketing</b>			
Estrategias de precios	2 horas	Martes 10	AGG
<b>Recursos Humanos</b>			
Formación de equipos de alto desempeño	2 horas	Martes 24	AGG
<b>Servicio al Cliente</b>			
Fidelización	2 horas	Martes 31	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 18	AGG
<b>General</b>			
Habilidades Gerenciales	3 horas	Jueves 26	AGG
<b>Eventos para el mes de Septiembre</b>			

<b>Ventas</b>			
Prospección y segmentación de clientes	2 horas	Martes 27	AGG
<b>Finanzas</b>			
Compras	2 horas	Martes 21	AGG
<b>Habilidades Gerenciales</b>			
Manejo de conflictos	2 horas	Martes 28	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 22	AGG
<b>General</b>			
Marketing	3 horas	Jueves 30	AGG
<b>Eventos para el mes de Octubre</b>			
<b>Marketing</b>			
Marketing Mix	2 horas	Martes 5	AGG
<b>Recursos Humanos</b>			
Capacitación por competencias	2 horas	Miércoles 13	AGG
<b>Servicio al cliente</b>			
Desarrollando la actitud de servicio	2 horas	Martes 19	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 27	AGG
<b>General</b>			
Ventas	3 horas	Jueves 28	AGG
<b>Eventos para el mes de Noviembre</b>			
<b>Ventas</b>			
Técnicas de ventas	2 horas	Martes 9	AGG
<b>Finanzas</b>			
Cobros	2 horas	Martes 16	AGG
<b>Habilidades Gerenciales</b>			
Auto motivación	2 horas	Martes 30	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 17	AGG
<b>General</b>			
Recursos Humanos	3 horas	Jueves 25	AGG
<b>Eventos para el mes de Diciembre</b>			
<b>Marketing</b>			
Ciclo de vida de los productos	2 horas	Martes 7	AGG
<b>Liderazgo de la mujer</b>			
Charlas motivacionales	1.5 horas	Miércoles 1	AGG
<b>General</b>			
Finanzas	3 horas	Jueves 9	AGG

Fuente: Información proporcionada por la AGG

## **10. COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA**

Para poner en marcha el programa de capacitación propuesto es necesario hacer una inversión de Q.4,476.67, de acuerdo al presupuesto detallado anteriormente.

El Edificio Sixtino 4, cuenta con locales comerciales de diferentes tamaños, entre estos se encuentra el más pequeño con una medida de 70 metros cuadrados, con un valor por metro cuadrado de Q.73.00, lo que equivale a Q.5,110.00 de renta mensual.

Si se compara el presupuesto del programa de capacitación de Q.4,476.67, frente a una renta mensual mínima de Q.5,110.00, se puede observar que con un solo mes de renta se recuperaría la inversión del programa de capacitación.

Además el beneficio que se obtendría sería el de contar con personal capacitado que permitirá brindar un servicio de calidad a los clientes, lo que a su vez crearía una ventaja competitiva para tener ocupados los locales del edificio y generar una renta mensual que cubriría el presupuesto de dicho programa. Asimismo, reduciría la cantidad de locales comerciales vacíos.

## **11. MEDICION DE LA CAPACITACION**

Luego de haber recibido la capacitación, esta se evaluará para determinar los cambios que el programa ha provocado, determinando los efectos que ha generado para la empresa. Dentro de los efectos de dicha capacitación deberán medirse los siguientes niveles.

### **Nivel 1: Las Reacciones**

En este nivel se debe preguntar si a los participantes les gusta el programa de entrenamiento y su percepción e identificar si reaccionan en forma favorable a la formación recibida.

### **Nivel 2: Aprendizaje**

Los métodos que podrán ser utilizados para medir el aprendizaje son: entrevistas, encuestas, test o pruebas (pre-post-) para comprobar los avances, observaciones, combinaciones. Para realizar la evaluación de este nivel, se podrá utilizar un grupo de control, si es posible; evaluar conocimiento, capacidades, y/o actitudes antes y después; obtener 100% de participación o usar una muestra estadística; hacer un seguimiento apropiado.

### Nivel 3: Desempeño Laboral

En este nivel se deberá identificar por medio de la evaluación del desempeño en qué situaciones y bajo qué condiciones los empleados capacitados han aplicado (han transferido) lo aprendido en el puesto de trabajo, así como el comportamiento esperado dentro del mismo.

### Nivel 4: La Organización y El Valor Fundamental

En este caso se deberá evaluar la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas. Asimismo debe tomarse en cuenta que no pueden existir acciones de capacitación si no se provocan cambios psicológicos en el capital humano que redunden en cambios económicos, y con ello, provocar cambios sociales. Asimismo, se deberán analizar los resultados antes y después del programa de capacitación, considerando costos versus beneficios, y estar satisfecho con la evidencia cuando la prueba no es posible.

## **12. MEDICION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE**

La capacitación será utilizada como estrategia para la creación de ventajas competitivas, por lo que luego de haber puesto en marcha la propuesta del programa de capacitación, será necesario observar los siguientes aspectos en el servicio al cliente:

12.1 Compras repetitivas. La empresa podrá observar si los clientes satisfechos solicitan más locales comerciales para arrendar cuando surge nuevamente esa necesidad en los inquilinos del edificio.

12.2 Propaganda boca a boca. Los clientes satisfechos serán la mejor propaganda que podrá tener la empresa, ya que al haber tenido una experiencia con los locales comerciales



obtenidos en arrendamiento, estos influirán positivamente en la decisión de otros clientes potenciales. Además esta propaganda será un medio de publicidad sin coste para la empresa JOMI, S. A.

- 12.3 Además deberá entenderse cómo surge la satisfacción de los clientes, es decir, conocer cuáles son las características que contribuyen a generar esta satisfacción. Para ello se formarán grupos de trabajo de seis a ocho clientes y por medio de un brainstorming obtendrá un listado de todas las características que el cliente valora como importantes para generar su satisfacción.
- 12.4 Asimismo, se recomienda el diseño de un cuestionario a partir de las características que se detecten en los clientes añadiendo otras características que la empresa considere importantes en el que hay que tener en cuenta; dicho cuestionario podrá efectuarse a través de visita personal. Es muy importante tener en cuenta, que antes de que el cliente reciba el cuestionario, se le debe haber informado muy bien de los objetivos que se persiguen con este estudio: la mejora del servicio que le ofrece la empresa.
- 12.5 Al cabo de unos días de haber visitado al cliente, es recomendable enviarle una carta para agradecerle el tiempo que ha dedicado y resaltar lo importante que es su opinión para poder mejorar los servicios. Esta carta además tendrá una consecuencia adicional: el cliente se sentirá cuidado por la empresa y esto contribuirá a aumentar su fidelización.

## Referencias

1. Cyr D. y Gray D. (2004). Marketing en la pequeña y mediana empresa, Grupo Editorial Norma.
2. Ricardo M. y Jesús P. (2006). Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente, Editorial Mc.Graw-Hill,
3. Roberta C. (2005). Como tratar con personas Difíciles. Editorial MacGraw-Hill.
4. Horovitz, J. (2008). Los siete secretos del servicio al cliente. Editorial Prentice Hall.
5. Horovitz, J. (2008). La satisfacción total del cliente. Editorial McGraw-Hill Interamerican.
6. Kotler P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing, 6ª. Edición, Pearson Educación
7. Lovelock C. H. (2003), Marketing, Editorial McGraw Hill Interamerican.
8. Tschotz J. (2001). Videos para el entrenamiento en el servicio de calidad “El servicio es primero”, doce videos, Service Quality Institute. [www.customer.service.com](http://www.customer.service.com).
9. De León, A. (2009). Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida PED. Universidad Panamericana
10. Universidad Panamericana (2006). Manual de Estilo de Trabajos Académicos, Instituto de Investigaciones Sociales.

11. Conceptos y definiciones de servicio al cliente ([www.monografias.com](http://www.monografias.com).)
12. Hernández Sampieri (2006). Metodología de la investigación. 4ª. Edición, México. McGraw-Hill.

## **ANEXOS**



## CUESTIONARIO DIRIGIDO A INQUILINOS DEL EDIFICIO

INSTRUCCIONES: Para JOMI, S. A. es importante conocer y medir la satisfacción de sus clientes sobre los servicios prestados. La información suministrada permitirá conocer el grado con el que se cumplen las expectativas, por lo que se agradecerá marcar con una X sus respuestas.

1) ¿Cómo califica el cumplimiento de los compromisos de la negociación para el arrendamiento de su local comercial?

Malo

Bueno

Muy bueno

Excelente

2) ¿Cómo considera el precio que paga por el servicio de arrendamiento de local comercial?

Bajo

Alto

3) ¿Considera que el precio que paga por el servicio de arrendamiento del local comercial tiene buena relación con la calidad del mismo y el precio del mercado?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

4) ¿Cómo califica el trato que ha recibido por parte de los empleados de JOMI, S. A.?

Malo

Bueno

Muy bueno

Excelente

5) ¿Cómo califica la atención recibida y la solución a problemas, dificultades, quejas y reclamos oportunamente?

Malo

Bueno

Muy bueno

Excelente

6) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio suministrado por Jomi, S. A.?

Si

No

7) ¿Recomendaría a El Edificio Sixtino 4 a otros clientes?.

Si

No

8) ¿Qué fortalezas tiene a su criterio JOMI, S. A.?

---

---

9) ¿Qué debilidades debe mejorar JOMI, S. A.?

---

---

10) ¿Con que área de la administración del edificio ha tenido problemas?

Contabilidad

Recepción

Parqueo

Mantenimiento

Administrador

**INSTRUMENTO PARA LA ENTREVISTA  
PARA PERSONAL DE JOMI, S. A.**



1) ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en el aspecto laboral?

Si

No

2) ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

Si

No

3) ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

Si

No

4) ¿Existe el manual del usuario y éste facilita el manejo del sistema informático para la Atención al Cliente?

Si

No

5) ¿Los Manuales de Funciones y Procedimientos son utilizados en su área?

Si

No

6) ¿La existencia de formatos estándares (Formularios) ayuda a mejorar el servicio?

Si

No

7) ¿Si usted propone alguna sugerencia para mejorar el servicio, son consideradas por la jefatura?

Si

No

8) ¿Cuáles problemas frecuentes ha notado que se han cometido en las áreas de servicio al cliente de la empresa?

Dificultad para establecer contacto telefónico

Falta de cortesía y amabilidad de parte del personal

Falta de comunicación del personal relacionado con el servicio al cliente

sobre eventualidades diversas presentadas con respecto al servicio de arrendamiento de locales comerciales.

Desinformación de personal en cuanto a servicios que presta la empresa

Falta de atención a los e-mails enviados por parte de los inquilinos

9) ¿En qué forma cree usted que las áreas del departamento de atención al cliente, deben integrar sus procesos de trabajo para ayudar a que los clientes se sientan bien servidos?

Mejorando sus procesos de trabajo

Mejorando sus procesos de comunicación

Mejorando la división de tareas y responsabilidades



10) ¿Qué tareas considera que deben cumplir las personas involucradas para garantizar que el servicio que prestan sea eficiente y genere satisfacción al cliente?

- Demonstrar interés en los planteamientos del cliente
- Ofrecerle al cliente constantemente información de productos/servicios
- Escuchar, atender y resolver
- Buena imagen
- Buenas instalaciones
- Generar valor agregado
- Buena comunicación
- Cordialidad, buen trato al cliente
- Cumplir adecuados procesos de trabajo
- Ofrecer rápidas respuestas a las reclamaciones
- Personal capacitado

11) ¿Cómo describiría el grado de importancia que posee el servicio al cliente dentro de la organización?

- Malo
- Regular
- Bueno

12) ¿Cuál cree usted deberían ser las principales funciones y deberes del área de servicio al cliente?

- Cumplir con las necesidades individuales y colectivas de los clientes
- Utilización del coaching como herramienta de mejora continua
- Personal capacitado
- Personal cordial y con vocación
- Suministrar al cliente información confiable
- Trabajo en equipo
- Credibilidad
- Seguir adecuados procesos administrativos

Mantener adecuada comunicación

Responder con rapidez y eficacia los reclamos

13) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

---

---

14) ¿Cuántos curso de capacitación en el área de servicio al cliente usted ha recibido durante su permanencia en la empresa? Mencíónelos

---

---