

**GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
SUMINISTROS PETROLEROS**

DIONISIO ARNUBIO GONZALEZ TASCÓN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE INGENIERIA DE PETROLEOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA - SANTANDER
2008**

**GESTION DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE
SUMINISTROS PETROLEROS**

DIONISIO ARNUBIO GONZALEZ TASCÓN

**Monografía presentada para optar el título de
Especialista en Gerencia de Hidrocarburos**

**Presentada a
Dr. CARLOS JULIO MONSALVE MORENO
Director**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE INGENIERIA DE PETROLEOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE HIDROCARBUROS
BUCARAMANGA - SANTANDER
2008**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	3
1.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
2. CONCEPTOS Y ALCANCES SOBRE SERVICIO	4
2.1 EL SERVICIO	4
2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SERVICIO	4
2.2.1 Qué requiere	4
2.2.2 Los compromisos de quien lo ofrece	5
2.2.3 Lo esperado de quien lo recibe	5
2.2.4 Algunos elementos fundamentales para lograr la calidad Del servicio	6
2.3 CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	6
3. LA CULTURA DEL SERVICIO	7
3.1 REESTRUCTURACIÓN	9
3.2 REVITALIZACIÓN	9
3.3 TRANSFORMACIÓN	9
3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	9
3.4.1. Plan de Compromiso	10
3.4.2 Plan de incentivos	12
3.5 COMUNICACIÓN	13
3.5.1 Proceso de Comunicación	13
3.6 RELACIONES INTERPERSONALES	14
3.6.1 Momentos de verdad	14
3.6.2 Momentos Amargos	14
3.6.3 Momentos Estelares	14
3.7 PREGUNTAS A LAS CUALES DEBE RESPONDER LA ORGANIZACIÓN	15
3.8 MOMENTOS DE VERDAD PARA EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA GONZALEZ TASCÓN & LTDA.	15
3.8.1 Pre-Venta	15
3.8.2 Desarrollo del Contacto	16
3.8.3 Cierre del Contacto	16
3.8.4 Post Venta	16

3.9 ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE	16
3.10 CADENA DEL SERVICIO	17
3.11 LOS CONTACTOS	18
3.11.1 Satisfacción final del cliente	18
3.11.2 Incrementar las ventas	18
3.11.3 Crear un clima organizacional adecuado	18
3.11.4 Mejorar la productividad	19
3.11.5 Mejorar la imagen de la compañía	19
3.11.6 Mantener e incrementar la lealtad hacia nuestros productos	19
3.11.7 Informar y educar a los consumidores y clientes	19
3.11.8 Identificar las preocupaciones principales de los clientes y Consumidores	19
3.11.9 Resolver los problemas individuales antes que se hagan generales	19
3.11.10 Tomar una acción positiva para corregir las causas básicas de los Problemas	20
3.11.11 Asesorar y dar información al departamento de mercadeo en cuanto A la calidad del servicio percibida de los clientes	20
3.12 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	20
3.12.1 Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	20
3.13 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
3.13.1 Estructura Organizacional Actual	21
3.13.2 Visión Corporativa	22
3.13.2 Misión	23
3.13.3 Objetivos Corporativos	24
3.13.4 Opciones Estratégicas	26
3.14 POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE	26
3.15 DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA AUDITORÍA	26
3.16 RELACIÓN BENEFICIO - COSTO	27
3.17 TASA INTERNA DE RETORNO	27
4. PROGRAMA EFECTIVO PARA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
RUTA DE SERVICIO AL CLIENTE	29
4.1 INTERPRETACIÓN RESULTADOS Y ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN	29
4.2 MAPA DE PROCESOS	31
4.3 PROCEDIMIENTO	32
4.4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	34
4.5 FLUJOGRAMA	35
4.6 CICLO	38
4.7 MANUAL DE FUNCIONES	39
4.8 PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	48
4.8.1 PLANEACIÓN PARA EL FUTURO	48

4.9 DESARROLLO PROGRAMA DEL SERVICIO	49
4.10 TELEMARKETING VENDIENDO POR TELÉFONO	49
4.10.1 Proceso de la Venta Telefónica	49
4.11 MANUAL- PRUEBA	50
4.11.1 Manual de Atención al Cliente	50
4.11.2 el Teléfono y Usted.	50
4.11.3 El Teléfono Eficiente	51
4.12 AUDITORÍA DEL SERVICIO – MARKETING	51
4.12.1 Auditoría de Áreas a Evaluar	52
4.12.2 Ambiente de Marketing	52
4.12.3 Auditoría de la Estrategia de Mercadeo	54
4.12.4 Auditoría de la Organización de Mercadeo	54
4.12.5 Auditoría de sistemas de Mercadeo	54
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	59

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE OPINIÓN	60
ANEXO 2. ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	70
ANEXO 3. ANALISIS DOFA – HOJA DE TRABAJO	72
ANEXO 4. ANALISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS	73
ANEXO 5. CAPACIDAD FINANCIERA	74
ANEXO 6. CAPACIDAD COMPETITIVA	75
ANEXO 7. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	76
ANEXO 8. CAPACIDAD DIRECTIVA	77
ANEXO 9. CAPACIDAD TALENTO HUMANO	78
ANEXO 10. DIAGNOSTICO EXTERNO POAM	79
ANEXO 11. FACTORES SOCIALES	80
ANEXO 12. FACTORES TECNOLÓGICOS	81
ANEXO 12. FACTORES GEOGRÁFICOS	81
ANEXO 13. FACTORES ECONÓMICOS	82
ANEXO 13 FACTORES POLÍTICOS	82
ANEXO 14. MATRIZ DE IMPACTOS	83
ANEXO 15. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	84
ANEXO 16. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	85
ANEXO 17. MATRIZ DE CORRELACIÓN: ALINEACIÓN ESTRATÉGICA VS. CARGO	86
ANEXO 18. MATRIZ DE CORRELACIÓN: ALINEACIÓN PROCESOS VS. CARGO	89
ANEXO 19. MATRIZ DE CORRELACIÓN: ALINEACIÓN OBJETIVOS CORPORATIVOS VS. CARGO	90
ANEXO 20. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	91

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1. NIVEL DE SATISFACCIÓN	95
GRAFICO No. 2 SATISFACCIÓN POR IMAGEN	96
GRAFICO No. 3 SATISFACCIÓN RESPECTO A LA ATENCIÓN	97
GRAFICO No. 4 SATISFACCIÓN RESPECTO A COMUNICACIÓN TELEFÓNICA	99
GRAFICO No. 5 SATISFACCIÓN RESPECTO A LA COMUNICACIÓN VÍA INTERNET	100
GRAFICO No. 6 SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	101
GRAFICO No. 7 MOTIVOS PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA	102

RESUMEN

TÍTULO:

GESTIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SUMINISTROS PETROLEROS*

AUTOR:

Dionisio González Tascón**

PALABRAS CLAVES:

Gestión, Servicio al Cliente, Empresa, Comunicación, Cultura Organizacional.

DESCRIPCIÓN:

En el presente documento, el lector encontrará una propuesta de diseño para la implementación del área del servicio al cliente en una empresa de suministros petroleros tomando como muestra real a la compañía *González Tascón & Compañía Ltda.*, empresa dedicada al suministro de equipos e insumos petroleros desde hace dieciocho (18) años, en la ciudad de Bogotá – Colombia.

La propuesta se estructura en cuatro (4) capítulos, presentando inicialmente un marco teórico que describe los elementos necesarios para prestar un buen servicio al cliente y las habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas que debe poseer un personal calificado en servicio y atención al cliente.

En el segundo capítulo se menciona la importancia de establecer los programas de: comunicación, clima y cultura organizacional y de incentivos, que aporten al éxito de la compañía a través de los momentos de verdad. El tercer capítulo es todo un desarrollo de las estrategias que pueden ser utilizadas para atraer y retener clientes, un diagnóstico completo de la compañía que refleja su situación actual tanto a nivel interno como externo y un análisis de la relación beneficio/costo y la tasa interna de retorno para establecer en cuanto tiempo se recuperará la inversión a realizar.

El último capítulo, es el desarrollo como tal de la propuesta de diseño para la implementación del área del servicio al cliente, que abarca el mapa de procesos, el procedimiento, la caracterización del procedimiento, el flujo grama, el manual de funciones y los demás programas necesarios para implementar la propuesta presentada.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones dadas para implementar la nueva área y ejercer la gestión del servicio a partir del diseño, desarrollo, análisis y diagnóstico realizados en la monografía.

*Monografía de Especialización

**Facultad de Ingenierías Físico – Químicas, Escuela de Ingeniería de Petróleos, Ing. Carlos Julio Monsalve

SUMMARY

TITLE:

**MANAGEMENT OF THE SERVICE TO THE CLIENT IN A COMPANY OF PROVISIONS
PETROLEROS***

AUTHOR:

Dionisio González Tascon **

KEY WORDS:

Management, Service to the Client, Company, Communication, Organizational Culture.

DESCRIPTION:

In the present document, the reader will find a proposal of design for the implementation of the area of the service to the client in a company of oil provisions taking as it shows real the company *González Tascon & Compañía Ltda.*, company dedicated to the supply of equipments and petroleum materials for eighteen (18) years, in the city of Bogota – Colombia.

The proposal is structure in four (4) chapters, initially presenting a theoretical frame that describe the elements necessary to serve good to the client and the abilities, attitudes, aptitudes and skills that must have a personnel described in good condition and attention to the client.

In the second chapter is mentioned the importance of establishing the programs of: communication, climate and organizational culture and of incentives, that really contribute to the success of the company through the moments. The third chapter is a development of the strategies that can be used to attract and to retain clients, a complete diagnosis of the company that its present situation at internal and external level and an analysis of the relation benefit/cost and the internal rate of return to establish the time will recover the investment to make.

The last chapter, is the development as so of the proposal of design for the implementation of the area of the service to the client, who includes the map of processes, the procedure, the characterization of the procedure, the flow grama, manual of functions and the other programs necessary to implement the presented/displayed proposal.

Finally the given conclusions and recommendations to implement the new area and to exert the management of the service from the design, development, analyses and diagnosis made in the monograph.

*Monografía of Specialization

** Faculty of Engineerings Physical - Chemical, School of Petroleum Engineering, Ing. Carlos Julio Monsalve

INTRODUCCIÓN

Dados los fenómenos de Globalización de los mercados, de las comunicaciones en tiempo real, las conmitancias del espacio electromagnético y de información, la obsolescencia de las fronteras reemplazadas por el espacio virtual, etc., aparece una variable para tener en cuenta en una empresa de Suministros petroleros: El servicio al cliente.

Ya no basta con ofrecer el mejor precio, la calidad estándar y el mejor tiempo de entrega, ahora hay un nuevo escenario donde la Gestión del Servicio al Cliente es determinante. Una empresa de suministros petroleros es un caso sui géneris dentro del mundo empresarial, así como lo es en su totalidad el mundo del petróleo. No basta con poseer el mejor nivel humano, la mejor y adecuada infraestructura física y tecnológica, o capacidad de inversión; si las empresas no adoptan una política organizacional corporativa que permita un eficiente servicio al cliente, pesara sobre ella la vulnerabilidad competitiva.

Se hace fundamental desarrollar en la empresa de suministros petroleros, un modelo operativo basado en procesos organizacionales de planeación estratégica, orientados hacia el cambio de actitud, con planes de acción que implementen un plan corporativo de cultura de servicio al cliente, convirtiendo las actuales falencias en oportunidades y fortalezas.

Para lograr el objetivo de la presente propuesta de investigación, es necesario contar con un elemento real de investigación y análisis, una empresa que desarrolle su actividad en el campo de servicios y específicamente en el área de los suministros a la industria petrolera, ya que se requieren datos, experiencias, e históricos de desarrollo empresarial.

Se ha seleccionado a la Empresa González Tascón & Cía. Ltda., constituida en la ciudad de Santafé de Bogotá, en abril 24 de 1990, cuyo objeto social es el suministro de equipos y partes para la industria petrolera, gas y petroquímica.

La empresa muestra un proceso de inversión y desarrollo acelerado, con un crecimiento sostenido, cambios en su estructura física y tecnológica, permanente innovación tecnológica y mejoramiento continuo mediante la preparación de su potencial humano, no obstante los cambios a nivel organizacional corporativo han sido mínimos, lo que ha implicado necesariamente que sus procesos no sean eficientes, por carecer de un servicio a los clientes, dado que la Compañía se ha concentrado en la búsqueda de negocios descuidando la gestión de servicio al cliente.

Se hace necesario amoldar la organización a las necesidades de los clientes, crear un verdadero compromiso de los Socios para desarrollar un mejor concepto

de respaldo a las aplicaciones y mejorar los procesos efectuando cambios para ajustar el servicio a las necesidades y requerimientos del cliente.

Es fundamental desarrollar en la Empresa, un modelo operativo basado en diseños organizacionales de planeación estratégica orientados hacia el cambio, con planes de acción que implementen un plan corporativo donde su cultura constituya la base fundamental del funcionamiento de la organización y una de sus mayores fortalezas.

Para lograrlo, se requiere de la participación de sus miembros corporativos, donde todos trabajen para el equipo, en la conquista de nuevos mercados, productos y servicios, en razón que el servicio no puede ser algo aislado, sino que todas las áreas deben estar ligadas al servicio.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar las herramientas necesarias de gestión del servicio para crear el área del servicio al cliente en una empresa de Suministros petroleros, basados en un ente real: La empresa *González Tascón & Compañía Ltda.*

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Desarrollar un marco de referencia que permita fundamentar el porqué de la necesidad de establecer una relación más fuerte y duradera con nuestros clientes, mediante la revisión bibliográfica con el fin de estructurar la base conceptual para el desarrollo de la investigación.
- 2 Medir el nivel de satisfacción de los clientes, mediante la aplicación de encuestas de opinión, que determinen las estrategias a implementar para el desarrollo del nuevo servicio.
- 3 Proponer un instrumento que permita medir el nivel del clima y cultura organizacional al interior de la compañía *González Tascón & Compañía Ltda.*, para diseñar un plan de talento humano que aporte al cumplimiento de las metas.
- 4 Crear en el personal de la empresa, una cultura de autocontrol, autogestión y autoevaluación, que permita cumplir con el plan acción propuesto, para la atención al cliente.
- 5 Desarrollar un estudio interno (PCI) y externo (POAM) de la compañía *González Tascón & Compañía Ltda.*, que permitan establecer acciones para mejorar la productividad y competitividad de la empresa en mercados nacionales y extranjeros.
- 6 Determinar la relación beneficio – costo y la tasa interna de retorno en la implementación del nuevo servicio.
- 7 Realizar el diseño de la propuesta para la implementación del área de servicio al cliente en la compañía *González Tascón & Compañía Ltda.*

2. CONCEPTOS Y ALCANCES SOBRE SERVICIO

Los tiempos han cambiado, hoy en día vivimos en una economía de servicio donde la atención a nuestro cliente cobra más importancia que el producto; es así que estamos en la era de la revolución del servicio al cliente.

En el ambiente de hoy, los clientes quieren: rapidez, disponibilidad, información precisa, servicio personalizado, hablar con seres humanos que los escuchen, que les den soluciones, que los entiendan, que resuelvan sus dificultades y que se les valoren y se les de servicio continuo. La excelencia en la calidad del servicio se ha convertido en el objetivo de todas las organizaciones, y sus estrategias son para lograr una ventaja competitiva en un mercado racional y los mercados de rápidos cambios, que solamente se puede conquistar orientando su compromiso a largo plazo mediante la gestión y cultura del servicio.

El compromiso a largo plazo de la estrategia fundada en una calidad y gestión de servicio, ofrece la oportunidad de crear ventajas competitivas muy difíciles de imitar por la competencia, -valor agregado- quien siempre está buscando mejorar lo ofrecido por el mercado, además de crear una cultura corporativa, que la fortalecerá ante los ataques de competidores; es así, que la excelencia en la prestación de servicio se base en su diseño y en su ejecución.

2.1 EL SERVICIO

Servicio es una relación permanente entre dos o más organizaciones o personas cuyo principal objetivo es entregar un beneficio o producto para satisfacción del que recibe. El mercado orientado al servicio, hace énfasis en los beneficios o resultados derivados de los procesos.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SERVICIO

2.2.1 Qué requiere

- **Compromiso fuerte y verbal desde la Gerencia.** El compromiso debe nacer de la Alta Gerencia, de sus directivos debe nacer la iniciativa, si no todo esfuerzo de cambio sería inútil.
- **Definición de calidad del servicio desde el cliente.** Es de vital importancia analizar y evaluar la calidad del servicio que se está prestando en la Empresa **González Tascón & Compañía Ltda.**, para lo cual se hará el análisis DOFA (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) con las respectivas matrices.

- **Programa de entrenamiento dirigido.** Este programa de entrenamiento para la prestación del servicio debe estar de acuerdo con su cultura organizacional, para lo cual es importante establecer los mecanismos de su divulgación en toda la organización
- **Programa de medición o monitoreo.** En el diseño de la estrategia de servicio es importante establecer un mecanismo de medición y monitoreo, que se convierta en una actividad permanente, para que nos permita hacer las correcciones necesarias y a la vez retroalimentar la prestación del servicio.
- **Definición de sistemas internos de contacto.** Es importante estructurar los momentos de verdad, y la determinación de los propios ciclos de servicio de la Empresa.

2.2.2 Los compromisos de quien lo Ofrece

- ◆ Tiene el compromiso de prestar el mejor servicio posible.
- ◆ Dar al cliente un trato respetuoso, amable y sencillo
- ◆ No da evasivas, da soluciones rápidas y efectivas sin prometer lo que no puede dar
- ◆ Entiende lo que siente y desea el cliente y busca responder adecuadamente a sus necesidades y expectativas.
- ◆ Brinda algo más de lo que realmente el cliente espera (Información, garantías, facilidades y colaboración, entre otros)

2.2.3 Lo esperado de quien lo Recibe

- Queda satisfecho por el servicio prestado y atrae nuevos clientes.
- Desea emplear de nuevo este servicio.
- Adquiere una excelente imagen de la Empresa.

Recordemos unos principios básicos que pueden complementar este segmento:

- *Un buen servicio enriquece tanto a quien lo entrega como a quien lo recibe.*
- *Un buen servicio sorprende, agrada, convence y satisface.*
- *El servicio, es una forma de pensar para quienes tenemos el orgullo de trabajar.*

2.2.4 Algunos elementos fundamentales para lograr la Calidad del Servicio

- Sin defectos
- Costo
- Entrega
- Seguridad
- Responsabilidad corporativa

2.3 CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS

Se denominan clientes externos, a las personas más importantes para la empresa ya que de ellos depende el crecimiento de la compañía; generalmente los conocemos bajo los nombres de “Detallistas y Consumidores”. Los primeros son comerciantes, dueños o administradores de establecimientos donde se venden nuestros productos; mientras que los consumidores son los que en forma esporádica o habitual los consumen; otros clientes externos son también las personas naturales o entes jurídicos con los cuales la Empresa tiene relaciones comerciales, legales o sociales.

Para conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes externos, se aplicará el instrumento de medición que se muestra en el (Anexo No. 1. Encuesta de Opinión).

Cientes Internos: En toda organización todos y cada uno de sus empleados debe trabajar con criterio de servicio, a todos sus integrantes se le denomina “Clientes internos”.

3. LA CULTURA DEL SERVICIO

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una organización. Cada empresa tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. Esta cultura representa los valores, creencias y comportamientos que se institucionalizan y se comparten por toda la organización; es decir, la cultura de una organización es la manera como se hacen las cosas por ella, cómo los gerentes establecen y resuelven las estrategias, las ejecuta, prioriza y da importancia a las diferentes tareas empresariales. La cultura del servicio unida a la gestión del servicio al cliente, hace empresas para durar.

La organización también involucra cultura, crea valores, creencias y significados, lo cual constituyen el fundamento mismo del funcionamiento organizacional, su cultura organización o corporativa, que es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, valores, creencias y procedimientos que comparten y que se han incorporado a la empresa.

La cultura constituye la base fundamental del funcionamiento de la organización y una de sus mayores fortalezas si coincide con sus estrategias; sin embargo, si esto no se da, será una de sus graves debilidades. Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos; el estilo de la alta dirección determina las interacciones entre los miembros de la organización, afecta el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de gerenciar la organización. El gerente tiene doble trabajo, la primera estimular y mantener cohesión en el sitio de trabajo a fin de asegurar el éxito de los individuos y de la organización, y el segundo, difundir la actitud que adoptará ésta.

El cambio ocasiona siempre algunas modificaciones en los hábitos, las costumbres y los procedimientos. La persistencia del tema del cambio parece evidente en los procesos del cambio y de adaptación. La dirección debe llevar a cabo una revolución cultural que permita reemplazar las creencias, las hipótesis y los valores por una cultura eficaz a la realización de nuevas estrategias. Y es precisamente una presión externa en la cual la organización se ve sometida a cambiar y es frente a cambios en el mercado diseccionados por la competencia. Le tomamos el paso al cambio o desaparecemos. Hay que romper los paradigmas, analizar el pasado, adaptarse al presente e innovar para el futuro.

En este aspecto, la empresa trata primero de adaptarse a la nueva situación haciendo modificaciones en sus objetivos, estrategias y estructuras. No obstante, estos cambios llegarán a ser ineficaces si no encuentran apoyo y justificación en el sistema cultural de la empresa, es decir, si la cultura organizacional, los valores, las creencias y el nuevo sistema sociocultural no están identificados, lo cual sería falta para la organización y el resultado es una pérdida grave de eficacia.

Por tanto, tener cultura corporativa adecuada es decisivo para lograr una buena calidad de servicio, para lo cual es importante diseñar herramientas para lograr la excelencia en la prestación del servicio, acompañadas de estrategias poderosas que manejen en forma significativa la capacidad que se tiene para satisfacer a los clientes día tras día; estas estrategias permiten el crecimiento de la productividad, así como también la concentración constante de la organización, en satisfacer las necesidades de los clientes.

La excelencia en la calidad del servicio constituye una buena estrategia para crear una ventaja competitiva, generándose habilidades y conocimientos que permitan valorar la satisfacción de los clientes más que cualquier otra cosa, lo cual significa construir un sistema de dirección totalmente centrado en el cliente, y que tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Todas las organizaciones para lograr su supervivencia, necesitan del favor del cliente y para ello deben capacitar a los empleados, crear una cultura corporativa de excelencia en la prestación del servicio, dado que las expectativas de los consumidores nunca habían sido tan exigentes como hoy, ni la competencia había sido tan fuerte.

Es necesario el cambio, con estrategias radicales que se deben comenzar con evaluaciones de la situación actual de la empresa, el entorno y las circunstancias futuras previsible, y es el propósito de este estudio de hacer objeto de cambio a la empresa **González Tascón & Compañía Ltda.**, su reorientación, redireccionamiento a estrategias que por sus objetivos dinámicos, involucra toda la organización.

La reorientación de estas estrategias radicales para la excelencia en la prestación del servicio, es el cambio progresivo de lo que hoy funciona y llegar a nuevos sectores de actividades, hacia los cuales de deben dirigir los recursos de la empresa, identificados así:

3.1 REESTRUCTURACIÓN

Cuando está en juego la propia supervivencia de la empresa, es necesario primero tomar medidas de apoyo a corto plazo, la empresa debe gastar el tiempo necesario para tomar decisiones radicales definitivas. Luego, es esencial encontrar una nueva estrategia competitiva, que convenga mejor a la empresa y que pueda constituir una solución concreta a sus problemas. No hay nada como una crisis para despertar la mente de la gente, darle al cambio un ritmo y una amplitud que no se podría adquirir de otra manera.

3.2 REVITALIZACIÓN

Para ser eficaz, una estrategia de revitalización debe atacar dos problemas; en primer lugar, como no se trata de un estado evidente de crisis o de amenaza inmediata de quiebra, es necesario hacer real y tangible la posibilidad de una crisis, hacer concretos los peligros que se derivan de los métodos actuales de gerencia, siendo necesario despertar una conciencia aguda de la responsabilidad que incumbe a la propia gerencia de la empresa, en cuanto a realizaciones.

3.3 TRANSFORMACIÓN

La transformación depende del talento de un buen equipo de ejecutivos; equivale a una verdadera transformación por lo alto, desencadenada por un visionario, que pueda soñar con el futuro de la empresa y que está muy decidido a hacer una realidad ese futuro. Sin embargo, existen dificultades inherentes, y es cuando el rendimiento actual de la empresa es satisfactorio, si no excelente, falta el impulso vital y la justificación adecuados para producir el cambio.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Es importante para toda empresa tener una cultura de administración participativa donde el factor humano es el recurso más valioso y el que requiere más atención, esfuerzo y tiempo, para lo cual se requiere de un alto compromiso gerencial, porque se necesita que su filosofía venga desde la cúspide con una gerencia comprometida y se extienda a todos los miembros de la organización.

La motivación aumenta en los empleados el deseo de atender al cliente con alegría, creando vínculos afectivos con ellos, que los hacen permanecer fieles. Un buen empleado comprometido con la excelencia del servicio, debe estar dirigido hacia las personas, debe estar en los zapatos del cliente.

De ahí, el aspecto de tener objetivos con la gente, para que se comprometan con la misión, la visión, y sienta propios los objetivos y estrategias para su cumplimiento. Uno de ellos, es mantener un interés permanente en la medición de este compromiso individual, para lo cual se presenta un plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional.

El compromiso con el cliente es de toda la organización, pero su gestión de servicio emana de la alta gerencia.

3.4.1 Plan de Compromiso. Es importante propender a la organización a su propia flexibilidad para que los integrantes de la misma tomen acción; la gente se integra cuando su nivel de compromiso se da, cuando existen canales de comunicación bilaterales abiertos para dialogar sobre procesos o mejoras. La comunicación verbal contribuye a la efectividad en la toma de decisiones.

Comprender el escenario de la compañía significa destinar tiempo para conocer mejor a proveedores, vendedores, clientes. Para ellos es conveniente estructurar reuniones periódicas para compartir información importante y de beneficio general.

Por tanto, un cambio de comportamiento toma tiempo y es progresivo. Lo importante es reconocer y recompensar, inclusive pequeños logros, es fácil demostrar apoyo cuando todo sale bien, sin embargo, también es posible cometer errores, y ante esto se debe ser tolerantes no para convivir con los errores sino para aprender de ellos, para evitarlos en el futuro. Toda persona debe tener voz para expresar sus ideas, inclusive en los niveles más altos de la organización, porque ser receptivos de las ideas de los demás implica dar crédito por las contribuciones viables o dar a conocer el porqué no lo son, y esta sencilla dinámica consiste en escuchar y evitar situaciones en las cuales la gente no opina porque aquí no pasa nada.

El plan de compromiso se inicia desde el ingreso del empleado a la empresa, previa selección.

+ **Inducción.** Se establece primero hacer una inducción por toda la organización y los miembros, donde se va entregando la filosofía, misión, visión, objetivos corporativos, reglamento de trabajo. Conocimiento que se le va entregando a través de las diferentes personas y áreas de la compañía. El objetivo es el conocimiento de la Cultura Organizacional que tiene la empresa y sus miembros. Esta inducción debe tener un tiempo de 2 semanas.

- ✚ **Capacitación.** Tenemos que capacitar la gente para que adquiera los conocimientos y el adiestramiento necesario con metodología que haga sentir el compromiso de la gente con la organización. Esta capacitación debe tener un tiempo de 2 meses.
- ✚ **Compromisos.** Establecer compromisos para los empleados, donde sientan que toda la organización está comprometida con el bienestar social de todos y de sus familias.
- ✚ **Seguridad y Estructura.** La seguridad laboral estructurada y divulgada para el conocimiento y cumplimiento.
- ✚ **La Retribución.** Lo económico es un aspecto fundamental, es decir, que la gente este bien retribuida económicamente, para su bienestar y tranquilidad.
- ✚ **Estímulo.** Necesidades de autoestima, donde la gente se sienta respaldada por mecanismos administrativos, que permitan la participación de la gente, para oír la con una actitud abierta de escuchar las sugerencias, con incentivos.
- ✚ **Control.** Comités periódicos, que se desarrollarán por áreas inicialmente para lograr estudiar y debatir las sugerencias propuestas y, después, con los representantes de cada área, para lograr un compromiso general.
- ✚ **Un Indicador.** Diseño de un instrumento que mida el clima organizacional y su nivel de compromiso de la gente, el cual se entregará semestralmente al empleado para que responda las diferentes preguntas que orientarán a la empresa si se están cumpliendo los objetivos de motivación con la gente, o de lo contrario corregir las debilidades, para que se cumpla el compromiso en las dos vías y el clima de trabajo sea el esperado.

La diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización consiste en determinar de qué manera la compañía aprovecha el entusiasmo y el talento de su recurso humano.

(Ver ANEXO 2 : Encuesta de cultura y clima organizacional)

3.4.2 Plan de incentivos

Propuesta para estimular el compromiso individual como complemento al grupal.

El primer objetivo es cómo mejorar lo que están haciendo

- Sistema de incentivos
- Salarios justos
- Comisiones
- Participación de utilidades

Premios para aportes especiales

- Por sugerencias
- Por contribuciones

Reconocimiento personal en público

Publicar en cartelera los logros obtenidos por el trabajador durante el mes y públicamente reconocer su compromiso y dedicación con la compañía ante sus compañeros de trabajo.

Reconocimiento grupal en público

Destacar en cartelera los logros que grupalmente se hayan realizado para la consecución de los objetivos de la compañía.

Reconocimiento privado

Se felicita al trabajador y se le motiva para que siga desempeñando su labor con el mismo entusiasmo y se lo transmite a sus compañeros.

Objetivos de reconocimiento

- Estimular esfuerzos adicionales para el mejoramiento
- Demostrar agradecimiento por desempeños superiores
- Comunicar eficazmente la auditoria de las mejoras
- Fomentar el compromiso
- Elevar la moral
- Reforzar patrones de conducta de trabajo en equipo

El Perfil del Gerente es Fundamental cuando

- Comparte información, en razón que en su ausencia los demás miembros de la organización puedan tomar decisiones acertadas.
- Demuestra entusiasmo y anima al equipo
- Apoya al grupo
- Ofrece reconocimiento positivo, o hace las observaciones necesarias antes los errores de los demás.
- Se considera parte del equipo

3.5 COMUNICACIÓN

Para comunicarnos con los otros en forma adecuada, debemos comunicarnos antes con nosotros mismos; preguntarnos, primero, qué queremos y qué necesitamos comunicar, organizar nuestras ideas, distinguir lo fundamental y lo secundario, y cuando ya alcanzamos la claridad suficiente, podemos encontrar las palabras más adecuadas para nuestro mensaje y nuestro interlocutor. La fuerza y la claridad del mensaje dependen de palabras precisas y oportunas, para que el interlocutor reciba con gran fidelidad lo que queremos comunicarle.

3.5.1 Proceso de Comunicación

En este delicado proceso es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

Emisor: Oferente González Tascón & Compañía Ltda.

Mensaje: Empresa dedicada al suministro de los equipos y repuestos de la más alta tecnología, que su industria necesita para la instrumentación y medición de Fluidos.

Código: Mediante catálogos que describen el equipo, su operacionabilidad escrita, detallando toda la información del manejo de las líneas. Las cotizaciones en formatos específicos que contiene todas las condiciones técnicas y comerciales.

Retroalimentación: Después de enviada la información se contacta al cliente inicialmente por teléfono para complementar la información y concertar una cita si el cliente lo estima conveniente.

Cabe anotar que los Catálogos contienen la información técnica y a las Cotizaciones, en las siguientes 2 a 4 semanas se les está complementando información adicional, si es necesario.

Receptor: todos los clientes externos, clasificados en las siguientes categorías:

- Nivel corporativo o empresas gubernamentales especializadas en la industria petrolera y petroquímica, en todos sus campos de exploración y explotación.
- Empresas privadas
- Ingenieros y empresas contratistas
- Ferreterías

Medio. El objetivo es lograr que la Empresa sea más eficiente, teniendo en cuenta la fuerza de las ventas, los Empleados capacitados, los Catálogos técnicos, los Folletos, las Comunicaciones y la Publicación en Directorios.

3.6 RELACIONES INTERPERSONALES

3.6.1 Momentos de Verdad. Un momento de verdad es el instante en que el cliente se pone en contacto con nosotros y en el cual se forma una opinión acerca de la Calidad de nuestros servicios y/o productos. Cuando los momentos de verdad no son bien manejados la calidad del servicio se vuelve mediocre.

Dependiendo de como se manejen los contactos con los clientes obtendremos:

3.6.2 Momentos Amargos. Son momentos de verdad, mal manejados, en los cuales el cliente adquiere una mala opinión de los servicios y/o productos de la Empresa.

3.6.3 Momentos Estelares. Son aquellos en que la creatividad y la dedicación han sido definitivos para que el cliente tenga la mejor imagen de la empresa, de nuestros productos y servicios.

El reclamo de un cliente siempre debe convertirse en un momento de verdad, en que el cliente quede satisfecho y feliz. No existe una segunda oportunidad para prestar un buen servicio.

3.7 PREGUNTAS A LAS CUALES DEBE RESPONDER LA ORGANIZACIÓN

¿Qué tipo de sistema operacional posee **González Tascón & Compañía Ltda.**?

¿Cuánto tiempo se dedica al contacto con el cliente?

¿Son los procedimientos adecuados?

¿Hay servicio al cliente directo o es innecesario?

¿Se puede obtener ventaja de las operaciones de poco contacto?

¿Puedo mejorar el contacto con el cliente?

3.8 MOMENTOS DE VERDAD PARA EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA GONZÁLEZ TASCÓN & COMPAÑÍA LTDA.

3.8.1 Pre-Venta

- ◆ Instalaciones óptimas con ubicación cerca del cliente
- ◆ Personal técnico especializado
- ◆ Excelentes comunicaciones : Internet/Email, Fax, Líneas telefónicas
- ◆ Fuerza de ventas especializado muy bien preparado
- ◆ Excelente servicio al cliente
- ◆ Productos de calidad
- ◆ Tecnología de punta
- ◆ Entrega rápida del material
- ◆ Transmitir seguridad en la transmisión de información
- ◆ Posicionamiento de mis productos en la mente de nuestro cliente
- ◆ Precios económicos
- ◆ Perfecto conocimiento del personal para información oportuna
- ◆ Cero defectos en la entrega del producto
- ◆ Cero defectos en la prestación del servicio
- ◆ Lenguaje no verbal demuestra interés, incluye contacto visual amable
- ◆ Saludo al cliente
- ◆ Tono de voz proyecta deseos de servirle.

3.8.2 Desarrollo del Contacto

- ♣ Escuchar efectivamente al cliente
- ♣ Indagar por necesidades
- ♣ Exposición adecuada del producto o servicio
- ♣ Informar sobre descuentos, promociones
- ♣ Ofrecer productos o servicios complementarios
- ♣ Utilizar apropiadamente el nombre del cliente
- ♣ Registrar sugerencias. Soy receptivo a los reclamos
- ♣ Elaborar cotizaciones o convenios en los formatos indicados

3.8.3 Cierre del Contacto

- ✍ Indicar al cliente qué acciones se van a tomar
- ✍ Despedida amable
- ✍ Proyectar la sensación de servicio para que el cliente regrese

3.8.4 Post-Venta

- ✦ Seguimiento a compromisos (envíos, consultas o entregas)
- ✦ Indago sobre la satisfacción del cliente.
- ✦ Instalaciones óptimas con ubicación cerca del cliente

3.9 ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

La implementación del área del servicio al cliente en la Empresa, como estrategia para mantener una buena relación con sus clientes y garantizar así el cumplimiento de la política de la compañía, en cuanto a la calidad total y satisfacción del cliente, auditando permanentemente que la calidad de los productos y servicios ofrecidos estén de acuerdo con las necesidades de los clientes de *González Tascón & Compañía Ltda.*, de forma tal que exista un ciclo de información y retroalimentación entre empresa-área de servicio-cliente, cumpliendo de esta forma el ciclo de atención del contacto, el cual inicia en la solicitud por parte del cliente de algún requerimiento y termina en su satisfacción final.

La estrategia de excelencia en la prestación del servicio que se propone ejecutar en la empresa *González Tascón & Compañía Ltda.*, mediante la gestión del servicio al cliente, como un instrumento útil para las personas involucradas en la

organización, necesariamente requiere de un análisis de la información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa en el grado de atención a la calidad de servicio al cliente, inexistente en el presente, su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Empresa hacia el futuro; por tanto con este proceso de gestión administrativa su objetivo es que convirtamos la visión en realidad.

3.10 CADENA DEL SERVICIO

Informe sobre la fórmula o núcleo de los procesos que desarrolla *González Tascón & Compañía Ltda.*, destacando los principales atributos como una ventaja competitiva.

<u>INNOVACION</u>	<u>CALIDAD DEL SERVICIO</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Introducir nuevos productos al mercado. - Plan de Promoción – Ofrecimiento de productos. - El servicio Post-venta - Mejoramiento continuo 	<p>SEGURIDAD-COMODIDAD. Sin defectos en la entrega de prestación del servicio y del producto, brindando la seguridad que requiere el cliente y la satisfacción de su necesidad</p> <p>COSTO.- Precios con costos bajos para ser más competitivos. Pago a 30 días.</p> <p>ENTREGA.- Rápida y Eficiente acorde con las necesidades del cliente</p> <p>GARANTIA.-Respaldo de las marcas Americanas</p> <p>RESPONSABILIDAD CORPORATIVA.- Seguridad en la comercialización de las marcas que se promueven.</p>

<u>CALIDAD DEL PRODUCTO</u>	<u>PRECIO</u>
Se ofrecen productos de primera calidad que dan seguridad al cliente en su compra y utilización, con el respaldo de las Compañías Americanas y la Asesoría Técnica.	Precio económicos que motiva la aprobación de la cotización de González Tascón & Compañía Ltda.
<u>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</u>	<u>COMUNICACIÓN</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación permanente de los resultados mensuales, sistema que nos ayuda a evaluar y tomar correctivos de lo que está sucediendo en la empresa y el mercado. - Los mecanismos, reuniones con los vendedores, evaluación de sus cuotas de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interna.- Cultura corporativa capacitación enfocada al servicio del cliente. - Externa: Campañas de información, catálogos técnicos, comunicación telefónica y por Internet. - Personal del servicio.- Capacitación y entrenamiento permanente del personal del servicio. - Procesos.- Mejoramiento continuo de los procesos mediante la información de los clientes y el personal.

3.11 LOS CONTACTOS

Canalizar la atención de todos los contactos (reclamos, consultas o sugerencias), de una forma organizada que permita:

3.11.1 Satisfacción final del cliente. *González Tascón & Compañía Ltda.*, está dirigiendo sus esfuerzos para lograr la satisfacción total de sus clientes; un cliente satisfecho trae más clientes para la compañía, y obtener el favor del cliente con nuestros productos es el mejor resultado del cambio que se está iniciando en sus procesos.

3.11.2 Incrementar las ventas. El incremento en las ventas es el resultado de una buena gestión centrada en el mejoramiento continuo, con énfasis en la satisfacción del cliente, y para la Empresa es muy importante este proceso de cambio, dado que su objetivo es obtener buenas ventas y el crecimiento de la compañía.

3.11.3 Crear un clima organizacional adecuado. La empresa necesita de un clima organizacional adecuado, que permita el desarrollo normal de sus

actividades por los miembros de la organización, y para lograr este objetivo se proponen estos cambios en el presente estudio.

3.11.4 Mejorar la productividad. Aquí es importante mencionar los procesos que ejecuta *González Tascón & Compañía Ltda.*, como el conjunto de actividades que generan un producto o servicio de valor, siempre en función del cliente.

Las actividades que son propias de la Empresa, siguen un ciclo que se va representando por unos objetivos y estrategias, que para alcanzarlos se requiere de la estructura organizacional para conseguir lo deseado.

- ✚ Ofrecimiento del producto
- ✚ Solicitud de cotización
- ✚ Presentación de la oferta
- ✚ Estudio de la oferta por el cliente
- ✚ Orden de compra
- ✚ Adquisición del material
- ✚ Entrega material
- ✚ Post venta

3.11.5 Mejorar la imagen de la compañía. Esta determinada por la excelencia en la prestación del servicio. Si desmejora *González Tascón & Compañía Ltda.*, la atención en la prestación de sus servicios, su imagen es la más afectada.

3.11.6 Mantener e incrementar la lealtad hacia nuestros productos. Definiendo su propia estrategia de servicio, con el establecimiento de su propio portafolio de productos, lo cual lo va ha distinguir de su competencia.

3.11.7 Informar y educar a los consumidores y clientes. Es importante para *González Tascón & Cía. Ltda.*, la educación de nuestros clientes dándole a conocer cuál es nuestra cultura en la prestación del servicio para cumplir con sus expectativas y satisfacción de sus necesidades.

3.11.8 Identificar las preocupaciones principales de los clientes y consumidores. Para el diseño de la estrategia de la gestión del servicio es necesario obtener toda la información de los clientes de la Empresa, que nos de el conocimiento de el perfil de ellos.

3.11.9 Resolver los problemas individuales antes que se hagan generales. Para la Empresa es muy importante atender individualmente a cada cliente, cuando él tiene contacto directo para expresar su inconformidad por algún

problema que eventualmente se le presente, y darle solución inmediata, al costo que sea necesario.

3.11.10 Tomar una acción positiva para corregir las causas básicas de los problemas. Es necesaria la atención a las quejas que los clientes formulan. Se propone un manual de administración de quejas que oriente a la solución y mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

- Manual de Administración de Quejas.
- Registro de todas las quejas.
- Establecer una política interna con respecto a las quejas de los clientes.
- Diseño de un procedimiento rápido para responder a las quejas.
- Trabajar con documentos procedimentales para las llamadas de quejas de los clientes.
- Analizar regularmente las quejas, para acometer una acción directiva.
- Determinar el costo del procedimiento de respuesta a las quejas.
- Llevar un control de la solución de los problemas relativos a quejas que tengan más de seis meses de recibidas.
- Capacitar y entrenar el personal con respecto a los problemas de quejas de los clientes.
- Establecer un método que le sea útil al departamento de mercadeo, para convertir las quejas en órdenes de compra :
 - Escuche
 - Maneje adecuadamente cada queja en particular
 - Pregúntele al cliente las necesidades originales del producto o servicio.
 - Presente nueva oferta
 - Cierre el nuevo negocio
- Resumen de los factores más importantes que se deben recordar con respecto a las quejas recibidas.

3.11.11 Asesorar y dar información al departamento de mercadeo en cuanto a la calidad del servicio percibida con los clientes. Los sistemas de comunicación son muy importantes en cuanto se refiere al establecimiento de estrategias, manuales, que afecten directamente al departamento de mercadeo, en cuanto a la calidad del servicio que se esta ofreciendo.

3.12 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El siguiente paso es el análisis de la situación presente de *González Tascón & Compañía Ltda.*, evaluando las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Este diagnóstico estratégico involucra todos los factores que afectan la operación corporativa.

3.12.1 Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Matriz complementaria del Perfil de Capacidades Internas (PCI), relacionados en los anexos 3 AL 9.

Del Perfil de Amenazas y Oportunidades en el Medio (POAM) (Anexo # 10 al 13), que nos ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

Con base en el análisis interno, y el auditaje del entorno, se agruparon los factores claves de cada uno de estos análisis; para ellos se utilizó la hoja de trabajo. (Ver anexos No. 14 al 16).

3.13 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.13.1 Estructura Organizacional Actual



3.13.2 Visión Corporativa. Después del análisis situacional para la redefinición de la visión se concretan unos valores esenciales de la visión, creencias características que la corporación defiende:

- ✦ Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución, para realizar un buen trabajo.
- ✦ *Creencia en una calidad y servicios superiores*, brindando a nuestros clientes calidad y servicios óptimos.
- ✦ *Los Clientes*, puesto que estamos en este negocio para servirles a ellos.
- ✦ *La satisfacción de los clientes*, es la responsabilidad más importante para garantizar el éxito a largo plazo de la compañía.
- ✦ *La Innovación*, ya que con ella exigimos y estimulamos la búsqueda de métodos adecuados de solución de problemas y recursos innovadores que produzcan resultados para nuestros clientes y satisfagan los desafíos que enfrenta nuestra empresa.
- ✦ *La Participación*, porque trabajamos juntos en equipos y cada uno de sus miembros contribuye, según la medida de sus capacidades.
- ✦ *La Excelencia*, con la cual creamos valores para nuestros consumidores brindando calidad y excelencia en todo lo que hacemos. La convicción de que ejecutamos todas las labores con el objetivo de cumplirlas de manera óptima.
- ✦ *La Pertenencia*, porque cada uno de nosotros tiene un interés en la organización en la que invertimos nuestra vida.

En pocas palabras, *“Seremos los mejores brindando a nuestros clientes calidad y excelencia en todo lo que hacemos, prestando servicios óptimos para su satisfacción, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia. Destacándonos además por la dedicación a la formación, capacitación y desarrollo de sus empleados”*.


3.13.2 Misión. En la Compañía, los propósitos gerenciales y de toda la organización son ofrecer a nuestros clientes equipos y repuestos de calidad superior y todos los servicios de apoyo, siendo nuestro compromiso central la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, respondiendo con cumplimiento, con la actuación de todos los miembros de la organización y


siempre con el conocimiento del cliente, de la competencia, y del mercado que cada día es más exigente y especializado, para lograr el crecimiento ascendente, prestando atención especial al trabajo en equipo por parte de todos los miembros de la organización.


3.13.3 Objetivos Corporativos. Nuestro Objetivo es lograr Clientes Satisfechos. Conjunto de declaración de objetivos que apoyan la estrategia de la compañía para lograr un compromiso total con el plan de excelencia en la prestación del servicio, involucrando a toda la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, analizadas en el DOFA corporativo.

 **Objetivo de la Gestión del Servicio al Cliente**

- ✦ Establecer un sistema de servicio al cliente, mediante el cual se escuche y conozca la calificación que hacen los usuarios de la calidad del servicio que reciben; será una responsabilidad permanente de la Institución.
- ✦ Crear una cultura de servicio al cliente. Se necesita conocer al cliente y gestionar el servicio.
- ✦ Establecer un sistema de post-venta y seguimiento.

 **Objetivos de calidad.** Este objetivo garantizará la satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de la calidad. Es importante en esta parte del proceso, realizar un efectivo sondeo semestral de opinión con los consumidores.

 **Objetivo de Conocimiento del Mercado.** Conocer el mercado, la competencia y los productos, será tarea fundamental para la organización. Establecer sistemas que permitan el seguimiento sistemático al mercado y la competencia, diversificando y diseñando nuevos productos que se anticipen y cumplan adecuadamente a las necesidades de los clientes.

 **Objetivo Desarrollo del Talento Humano.** Es objetivo muy importante desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la organización, y será un objetivo permanente de la organización. Lograr altos niveles de desarrollo del talento humano es alcanzar una ventaja competitiva muy importante en los tiempos actuales.

- ✦ Diseñar programa de participación de la gente aplicado a gestión de costos, servicios y calidad total.
 - ✦ Establecer programas específicos de capacitación y desarrollo para toda la gente
 - ✦ Establecer informes semanales de supervisión con base en reuniones breves para estimular comunicación.
- ✚ **Objetivo Índices de Gestión.** El desempeño debe medirse en términos de resultados, expresados en Índices de Gestión, como una unidad de medida gerencial, que permite evaluar el desempeño frente a las metas, objetivos y responsabilidades.

Como objetivo es elaborar Índices de gestión corporativos con el fin de obtener resultados del comportamiento total de la organización, es recomendable tener en cuenta:

- ♣ Índices de participación en el mercado
- ♣ Índices de satisfacción al cliente
- ♣ Índices de crecimiento
- ♣ Índices de Rentabilidad global de la compañía

- ✚ **Objetivos de Investigación y Desarrollo.** Desarrollar y ejecutar un sistema de investigación y Desarrollo con el fin de obtener nuevas formas de comercialización de productos y servicios que generen satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.

3.13.4 Opciones Estratégicas. *Nuestra Estrategia es el Servicio al Cliente*

Ya definidos los objetivos corporativos es necesario identificar alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

- ❖ **Alternativas estratégicas.** Se identifican las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr los objetivos, lo cual ayuda a identificar los caminos mediante los cuales la organización definirá las estrategias para alcanzar su visión, prestación en la excelencia del servicio, y el éxito.

- ❖ **Estrategias Defensivas.** Estas estrategias en la organización permiten anticipar posibles problemas, evitando catástrofes con alternativas de mitigación o prevención. Es recomendable tener en cuenta :
 - ♣ *Reducción:* que consiste en disminuir costos fijos y gastos para mejorar la productividad, con el objetivo de mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.
 - ♣ *Recuperación:* con la cual la empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlos en condiciones para que sobreviva y genere utilidades.

- ❖ **Estrategias Ofensivas.** Con ellas es importante tener en cuenta herramientas como la innovación, entendida como la búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos nuevos procesos. La gestión del servicio al cliente se constituye en una estrategia ofensiva-proactiva para el momento histórico de la compañía.

- ❖ **Estrategias Concéntricas.** Las cuales afectan a toda la organización por los cambios acelerados del mundo actual que inciden sobre el entorno de la Empresa.

Es importante tener en cuenta la calidad, el servicio y la capacidad del personal. Así mismo, el desarrollo de las estrategias globales se soportará con tres estrategias concéntricas que influyen y apoyan todas y cada una de las estrategias globales:

- ◆ *Calidad:* una condición de supervivencia. Se debe diseñar y poner en marcha un programa de calidad total mediante el mejoramiento diario del servicio.
- ◆ *Gestión de Servicio:* como estrategia competitiva, por tanto se debe diseñar la estrategia de calidad del servicio con su puesta en marcha.
- ◆ *Capacitación:* el diseño de un plan estratégico de capacitación, el entrenamiento y desarrollo del personal deberá complementar y apoyar cada una de las estrategias globales.

3.14 POLÍTICAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Debe ser política de la empresa, asegurar por medio del área de atención al cliente, que todo cliente que se contacte con la compañía reciba una respuesta justa, amistosa y oportuna que satisfaga sus dudas o resuelva sus inquietudes relacionadas con nuestros productos y/o servicios.

Para contrarrestar los aspectos negativos es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

1. GENERAR SINERGIA
2. PRESENTAR ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA REDUCIR EL CONCEPTO DE POCA COMPETITIVIDAD.
3. MANTENIMIENTO DE UN MISMO NIVEL DE CALIDAD, SIN DEFECTOS, COSTOS, TIEMPOS DE ENTREGA, SEGURIDAD, RESPONSABILIDAD CORPORATIVA.
4. MAYOR CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.

3.15 DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA AUDITORÍA

Uno de los objetivos fundamentales de este proceso de planeación estratégica, es la creación y desarrollo de la manera de pensar estratégica, por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipadora del entorno en que se desempeña la organización.

Se desea lograr un control efectivo de operaciones para implantar los planes, que comprendan las características de diseño de los sistemas de control al igual que la dimensión humana involucrada en esto. Las estrategias de control creadas que se adapten a sus circunstancias particulares pueden tener un impacto poderoso en la motivación humana; los controles pueden generar mas resistencia que aceptación pero no siempre sucede así, la gente reacciona hacia los controles en formas diferentes, algunos le dan la bienvenida y otros no.

Un factor importante, es la participación que tiene que ser percibida por la gente como apropiada y significativa, y al establecerla, es más efectiva cuando una estrategia es de amplia participación de la gente en todo el proceso de toma de decisiones.

Los sistemas de control son más respetados por los individuos, cuando a ellos se les permite hacer correcciones en su desempeño, antes de que alguien intervenga. Si las personas aceptan la meta de dicho sistema, entonces la retroalimentación en la productividad se ve como una ayuda para obtener una productividad adecuada.

Merece la pena hacer notar las diferencias en cuanto a los sistemas de control en empresas pequeñas y grandes. En nuestro caso de empresa pequeña, se necesitan pocos presupuestos u otros planes tácticos, ya que los Directivos se comunican entre sí, y con sus empleados a diario. Los procesos de fuerzas de mercado, análisis de flujo de caja, tienden a ser mucho más sencillos. Pero son así en general para todo tipo de empresa de suministros petroleros, este tipo de organizaciones, perse, han de mantenerse pequeñas, so pena de perder competitividad.

3.16 RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

La relación costo/beneficio en la Gestión del servicio es evidente, pero difícilmente puede cuantificarse. “Lo que no puede ser medido no puede ser controlado”, No obstante si puede ser cualificado y controlado. Un cliente abiertamente satisfecho, no solo repetirá una solicitud de servicio sino que se convierte en un vendedor potencial y ‘gratuito’ de nuestra empresa.

Sin embargo, aunque es claro y de fácil al entendimiento que esa actitud es benéfica como perjudicial en el caso contrario, en términos meramente monetarios es casi imposible ser medida y la razón es que el mundo de las ventas tiene variables extremadamente dinámicas, cambiantes y de afectación personal, intrínsecas del ser humano.

3.17 TASA INTERNA DE RETORNO

Para obtener una tasa interna de retorno requerimos un tiempo de afectación, es decir, un tiempo prudencial para medir en cuánto, cómo y hacia qué dirección nos ha afectado la creación del área de servicio al cliente y su gestión.

Determinar una inversión inicial no nos asegura que podamos compararla taxativamente con los resultados de un periodo del ejercicio. El suministro de bienes es una actividad que involucra un componente mayor, las ventas; que a su

vez, es una actividad dinámica por lo que no podríamos atribuir nuestro mayor éxito o fracaso en las ventas solo a la gestión del servicio.

En otras palabras, si incrementamos en un 20% nuestras ventas no podríamos decir que obtendremos un incremento del 20% en las utilidades y menos que esas utilidades se deban a la gestión del servicio al cliente. Es importante recalcar que la excelencia en el servicio y su gestión, no siempre nos asegurará el beneficio económico, al menos al corto plazo; la gestión del servicio implica la aceptación de nuestros errores y el resarcimiento del daño al cliente y este es un costo que afecta directamente al flujo de caja y a la utilidad del ejercicio. De otra parte, afecta nuestra imagen, sin importar el resarcimiento; el hecho mismo de la falla queda latente y es preciso preguntarse si vale la pena publicar el error para mostrar nuestro compromiso de resarcimiento.

Obsérvese que las cosas son perfectas si se hacen bien desde el principio y hasta el final, cualquier no conformidad genera costo adicional, pérdida de tiempo, incumplimiento de contratos, pérdidas económicas al cliente, responsabilidades contractuales, etc., que se mitigan con el resarcimiento o la responsabilidad contractual, pero nunca, nunca sanara la huella. No hay una segunda opción para el servicio. La única opción, es hacerlo bien de una vez y todas las veces.

Nuestra TIR cobra sentido, si la medimos en la permanencia de nuestros clientes, la recuperación del cliente perdido, y paradójicamente en las buenas relaciones con el cliente no deseado.

4. PROGRAMA EFECTIVO PARA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RUTA DE SERVICIO AL CLIENTE

“Un Servicio bien diseñado significa hacer el trabajo adecuado para el Cliente “

El diseño del servicio tiene que ver con el servicio básico ofrecido a los clientes, y está determinado por la estrategia de Marketing de la compañía. El servicio ha de estar bien diseñado y realizarse bien antes de que los clientes perciban que una compañía presta un buen servicio, esto es gestión del servicio.

El diseño correcto para la prestación de un excelente servicio, permite valorar sistémicamente lo que los clientes esperan.

4.1 INTERPRETACIÓN RESULTADOS ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN

1. El 60% de los encuestados respondieron que se encuentran satisfechos con los servicios prestados por la compañía, sin embargo se aprecia que al 40% restante le son indiferentes o en el peor de los casos no están conformes con estos servicios; por lo que se propone la creación de un sistema de peticiones, quejas y reclamos para identificar y dar solución a los inconvenientes presentados, acompañado por un sistema de medición de la calidad y satisfacción al cliente cuyo instrumento de medición a utilizar son las encuestas enviadas por fax, realizadas telefónicamente o a través de la Internet. (Ver Gráfico No. 1).

2. En cuanto a la satisfacción por *imagen*, el elemento a resaltar es la solidez de la compañía con un 100%, le siguen en su orden el *respaldo* y la *confianza*, pero la imagen que tienen los clientes en cuanto a la *seriedad* es muy preocupante ya que el 30% manifiesta estar muy inconforme; aquí es importante establecer medidas con las áreas de mercadeo y la de compras y suministros para analizar la entrega oportuna de productos y servicios tanto de la empresa que le presta el servicio de entrega como la de los proveedores, porque es evidente que están fallando los tiempos de entrega y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes (Ver Gráfico No. 2).

3. La satisfacción que tienen los clientes en cuanto a la atención brindada enseña que la *amabilidad* de nuestro personal es la que más se destaca con un 100% de satisfacción, pero es de analizar la *capacidad de asesoría* y la *disponibilidad del funcionario* ya que se presentaron algunas deficiencias que hay que corregir en la medida en que se implementen los manuales de procesos y procedimientos y los programas de entrenamiento y capacitación que se contratarán con una firma de asesoría y consultoría (Ver Gráfico No. 3).

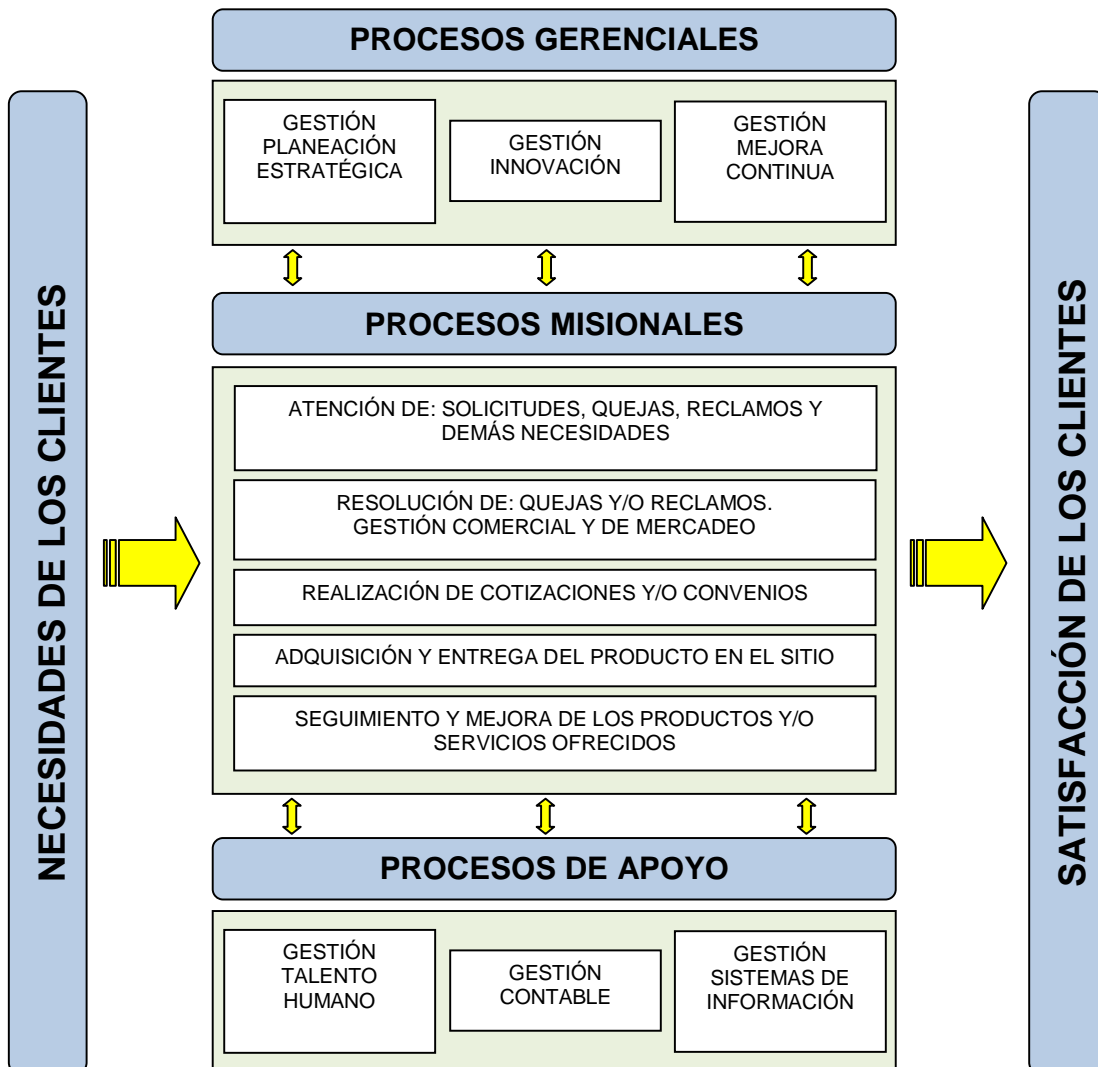
4. La satisfacción con respecto a comunicación telefónica muestra según los gráficos y ratificando lo dicho en la respuesta de la pregunta 3 que la *amabilidad en la atención* es la que más se valora, pero a pesar de que la *disponibilidad del funcionario* es lo que más afecta la satisfacción en este ítem, este punto será corregido con la creación del área de servicio y atención al cliente en donde se nombrará a una persona que estará pendiente de las solicitudes de las empresas y se entrenará a otros funcionarios para que puedan apoyar al área en caso de que la persona encargada no se encuentre (Ver Gráfico No. 4).

5. Con respecto a la comunicación vía Internet, la satisfacción se centra en la *facilidad para comunicarse* por parte de los clientes con niveles de *muy satisfactorio* y *satisfactorio*, sin embargo lo que si se evidencia y lo que hay que trabajar con el área de mercadeo, son las necesidades que no se están cubriendo con nuestros productos y servicios, por lo que hay que entrar a realizar una investigación para establecer cuáles son los productos y servicios que se necesitan crear, aumentar, reducir o eliminar (Ver Gráfico No. 5).


6. En cuanto a los productos y/o servicios ofrecidos el nivel de satisfacción está en el *precio* y la *calidad del servicio*, pero hay que trabajar evidentemente y en lo ya expresado anteriormente, en la implementación del área del servicio al cliente y en mejorar las relaciones con la empresa que realiza las entregas o buscar nuevas formas para realizarlas oportunamente (Ver Gráfico No. 6).

7. En general, los clientes quieren de la compañía una atención personalizada, mayores momentos de verdad y la disponibilidad del funcionario, y aunque el área de servicio y atención al cliente es importante para mejorar estos aspectos, no se debe olvidar que todos y cada una de las personas que integran la empresa deben estar comprometidos con la calidad del servicio ofrecido de acuerdo a la estructura de gestión por procesos planteada (Ver Gráfico No. 7).

4.1 MAPA DE PROCESOS



4.2 PROCEDIMIENTO

 González Tascón & Cia. Ltda.	PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	Cód: P-001	Versión No: 001
		Fecha: 07 de mayo de 2008	
		Pág 1 de 2	

OBJETIVO

Brindar a nuestros clientes un servicio de atención oportuna en términos de: calidad, eficiencia, amabilidad, conocimiento del producto o los productos ofrecidos, seguridad en la información suministrada y proyección de servicio; con el fin de identificar sus necesidades, satisfacerlas y recibir retroalimentación para mejorar el servicio.


ALCANCE Y RESPONSABLES

Este procedimiento aplica para la atención de clientes nacionales y extranjeros e inicia desde la pre-venta y se cierra con el servicio post-venta.

El responsable es el jefe del servicio y atención al cliente, quien se encargará de escuchar las necesidades de los clientes indagando sobre su satisfacción para informar oportunamente desvíos o no conformidades que permitirán establecer planes de mejoramiento al interior de la compañía.

DEFINICIONES

- **Cotización:** Documento que el departamento de compras usa en la negociación.
- **No conformidad:** se presenta cuando el servicio que se ha prestado no cumple los requisitos definidos.
- **Pre-venta:** sistema mediante el cual se toma un pedido que luego es entregado y cobrado por la compañía.
- **Post-venta:** Se continúa el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere un cambio éste sea satisfactorio. Una quizás menos obvia, pero importante en extremo, es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó.

 <p>González Tascón & Cia. Ltda.</p>	<p>PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE</p>	Cód: P-001	Versión No: 001
		Fecha: 07 de mayo de 2008	
		Pág 2 de 2	

BASE LEGAL NORMATIVA

- Reglamento interno.
- Manual de atención al cliente.
- Manual de Administración de quejas.
- INCOTERMS
- Derecho Comercial Internacional

DESARROLLO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>Jefe de servicio y atención al cliente</p>	1. Escuchar efectivamente al cliente
	2. Indagar por sus necesidades
	3. Exponer adecuadamente el producto o servicio ofrecido
	4. Informar sobre descuentos y promociones
	5. Ofrecer productos y/o servicios complementarios
	6. Utilizar apropiadamente el nombre del cliente
	7. Registrar sugerencias (Soy receptivo a los reclamos)
	8. Elaborar cotizaciones o convenios en los formatos indicados
	9. Indicar al cliente qué acciones se van a tomar
	10. Despedir al cliente amablemente
	11. Realizar el seguimiento a los compromisos (envíos, consultas o entregas)
	12. Indagar sobre la satisfacción del cliente antes, durante y después de adquirido el producto

DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Procedimiento de cotización o convenio.
- Procedimiento de seguimiento a compromisos.
- Orden de compra.

4.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCEDIMIENTO

Procedimiento: Atención y servicio al cliente

Finalidad: Entregar los productos y/o servicios a los clientes externos en el lugar y momento indicado.

Objetivo: Brindar a los clientes un servicio de atención oportuna, identificando sus necesidades para satisfacerlas, recibiendo retroalimentación para mejorar el servicio.

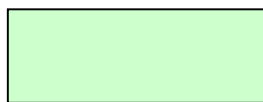
Alcance: Este procedimiento aplica para la atención de clientes nacionales y extranjeros.

Proveedores	Entradas	Actividades	Salida	Cliente
Compras y suministros. Mercadeo.	Necesidades de los clientes externos.	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Escuchar efectivamente al cliente ♣ Indagar por necesidades ♣ Exponer el producto y/o servicio ♣ Informar sobre descuentos, promociones ♣ Ofrecer productos y/o servicios complementarios ♣ Utilizar apropiadamente el nombre del cliente ♣ Registrar sugerencias ♣ Elaborar cotizaciones o convenios. ♣ Indicar al cliente qué acciones se van a tomar ♣ Despedida amable ♣ Seguir compromisos adquiridos 	<p>Productos de calidad.</p> <p>Servicios oportunos.</p>	<p>Empresas sector petroquímico</p>
Responsables		Parámetros de control, medición y seguimiento	Documentos	
Jefe de servicio y atención al cliente		<ul style="list-style-type: none"> ♣ Tiempo de entrega de los productos. ♣ Satisfacción del cliente antes, durante y después de entregado el producto (Encuesta de percepción). ♣ Seguimiento a envíos, consulta o entregas (con base in situ y en llamadas telefónicas). 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Formato de cotización. ♣ Formato de seguimiento a compromisos. ♣ Orden de compra. 	
Participan		Requisitos		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Jefe de mercadeo. ♣ Jefe de compras y suministros. 		<ul style="list-style-type: none"> ♣ Manual de atención al cliente. ♣ Manual de Administración de quejas. 		
Procesos de soporte		Recursos		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Talento humano. ♣ Mercadeo. 		<ul style="list-style-type: none"> ♣ Teléfono ♣ Fax ♣ Bases de datos con información de los productos ♣ Página Web 		

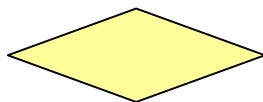
4.5 FLUJOGRAMA

Los contactos que ingresen al área de servicio al cliente deben ser registrados, canalizados a través de las áreas respectivas según el contacto y finalmente verificados para garantizar que el cliente ha quedado satisfecho, según el siguiente diagrama de flujo.

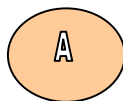
SÍMBOLOS



Proceso o momento de verdad del ciclo del servicio



Punto de decisión en el ciclo del servicio o alternativa.

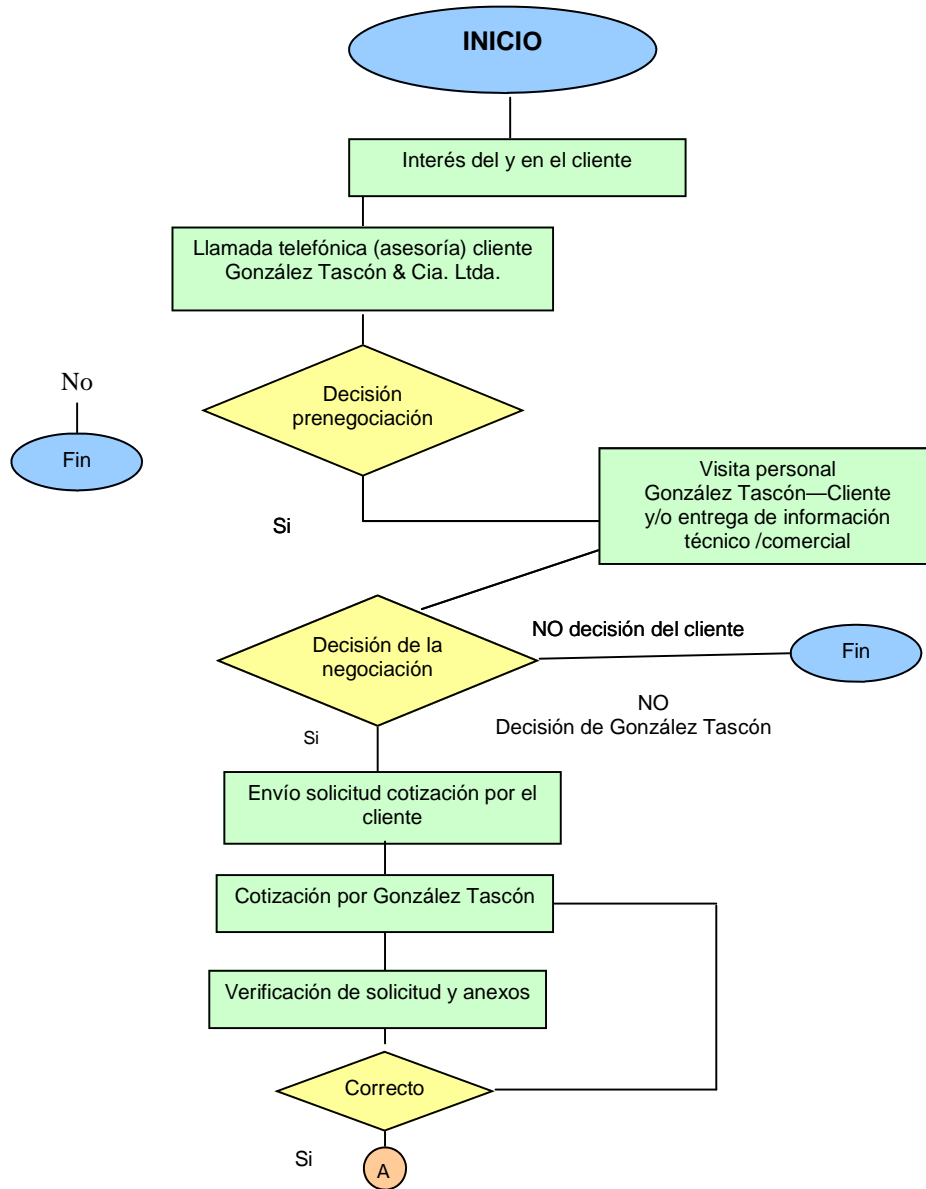


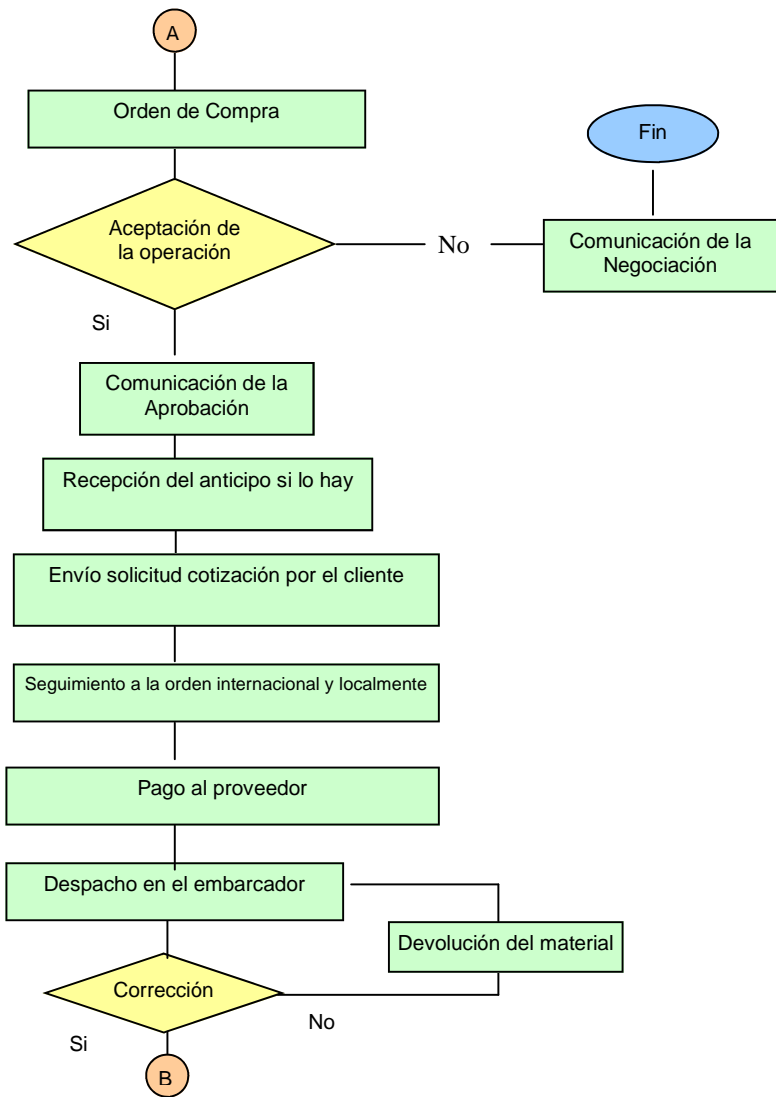
Símbolo de conexión, cuyo propósito es conectar un diagrama de flujo con otro

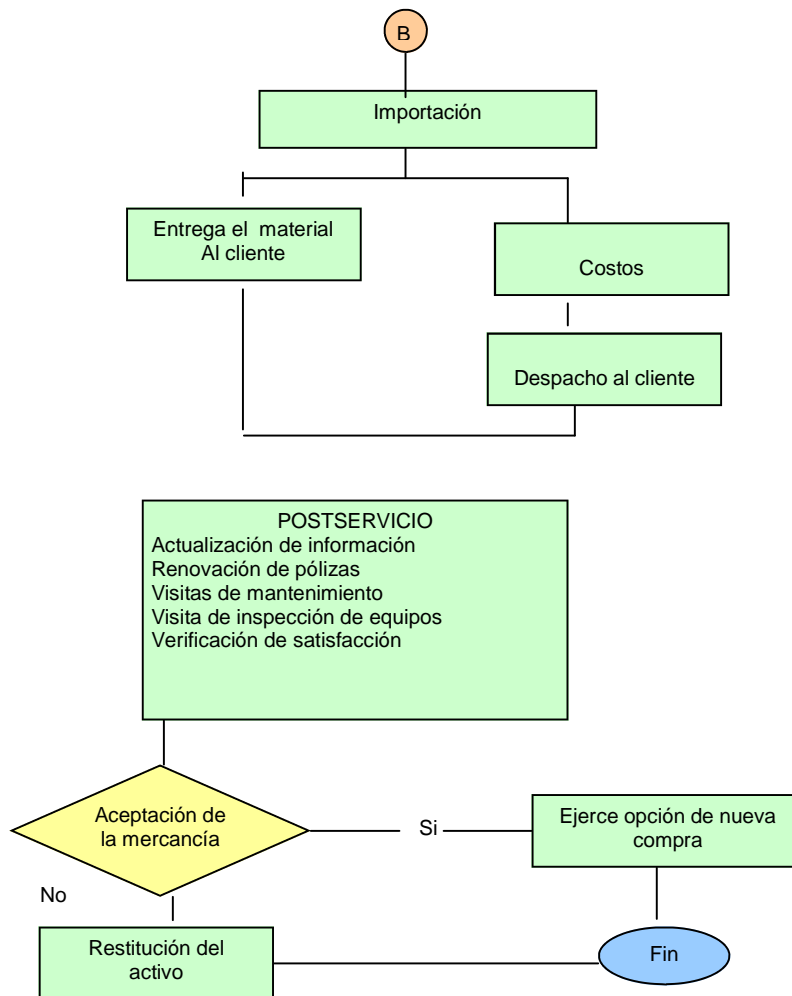


Indica el inicio y el fin del ciclo del servicio

FLUJOGRAMA GONZALEZ TASCÓN & CÍA. LTDA.







4.6 CICLO

El ciclo del servicio se cumple continuamente. Todos podemos participar en el ciclo del servicio en la medida en que conozcamos más nuestra empresa y colaboremos para mejorar sus productos y servicios en forma permanente para satisfacer con excelencia las necesidades de nuestros clientes.

Actividad 1.	El cliente es la empresa petrolera, petroquímica o de gas, el contratista o el distribuidor.
Actividad 2	El recibe información sobre nuestra empresa y nuestros productos.
Actividad 3	El cliente solicita una cotización, la cual puede ser clara y precisa o carecer de la información básica. En tal caso se pide retroalimentación del cliente.

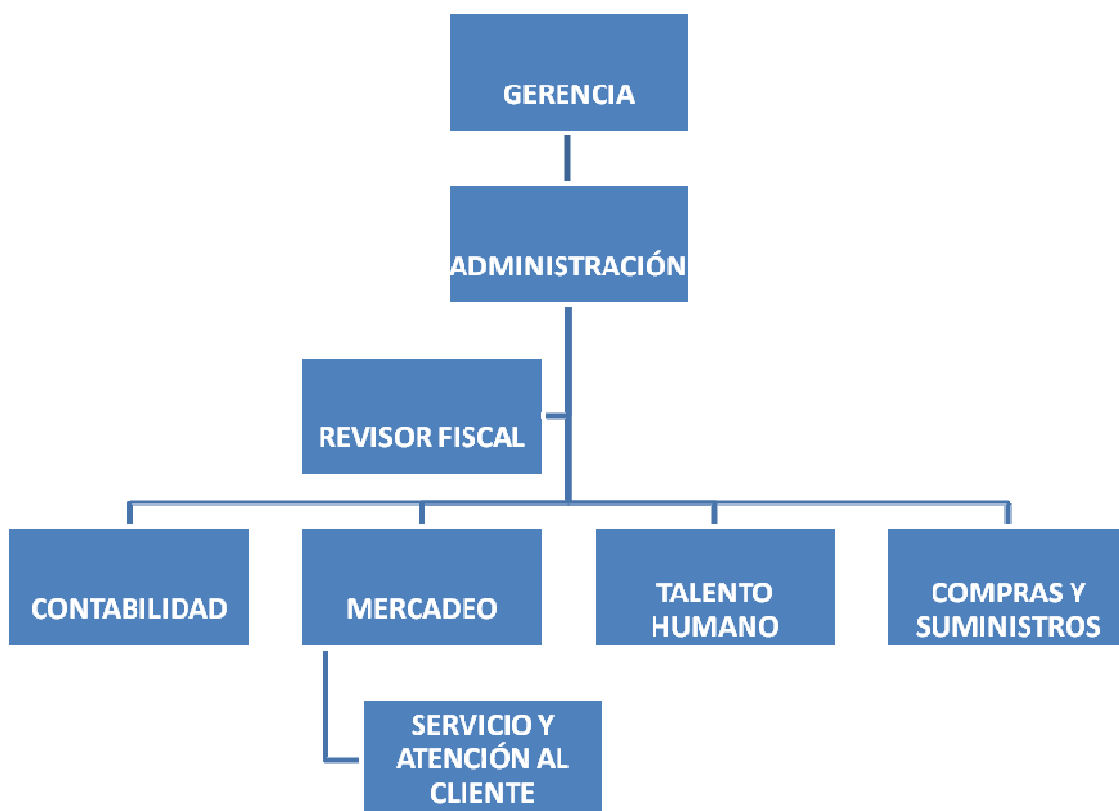
Actividad 4	El cliente entrega la información suficiente y necesaria.
Actividad 5	Se verifica nuestro grado de competencia en el producto, conocimiento, costo y entrega, confiabilidad del fabricante y del proveedor, y se analiza nuestra capacidad y/o conveniencia de someter la oferta a las condiciones del cliente.
Actividad 6	Se presenta la oferta sujeta a los términos del cliente.
Actividad 7	Se verifica la oferta presentada, a fin de darle alcance si hubiese lugar.
Actividad 8	Se recibe la orden de compra
Actividad 9	Se verifican las condiciones de la orden, a fin de proceder a su aceptación.
Actividad 10	Se elabora la orden al proveedor internacional
Actividad 11	Se informa al cliente el estado de la orden de compra.
Actividad 12	Se paga al proveedor y se da orden de despacho a nuestro embarcador.
Actividad 13	Se verifica el material en nuestro embarcador y se da orden de despacho.
Actividad 14	Se procede a nacionalizar la mercancía.
Actividad 15	Se procede a la verificación del material nacionalizado y al despacho al cliente.
Actividad 16	Se verifica el recibido del cliente y su aceptación de la mercancía y de la factura.
Actividad 17	Se verifica la satisfacción del cliente
Actividad 18	Se contacta al cliente con base en la experiencia exitosa para agradecer y colocar a su disposición y conveniencia nuestros servicios de suministros petroleros

4.7 MANUAL DE FUNCIONES

Cuando se aplicaron las encuestas de Clima y cultura organizacional, se identificó que la compañía no posee un Manual de Funciones, siendo un factor crítico en el momento de definir el nuevo servicio, por ello, en los anexos No. 17,18, 19 se establecieron las matrices de correlación, cuyo resultado final es el manual de funciones que se presenta a continuación:

DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA

Estructura organizacional propuesta



MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Directivo
1.2 DENOMINACIÓN	Gerente General
1.3 CODIGO	050
1.4 NÚMERO DE CARGOS	01
1.5 DEPENDENCIA	Gerencia
1.6 CARGO DEL JEFE INMEDIATO	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Direccionar las políticas de la compañía, como también los planes, programas y proyectos necesarios en el ejercicio de la actividad económica; para alcanzar la productividad y el crecimiento en el mercado de acuerdo a las metas trazadas.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la revisión gerencial de los objetivos corporativos de la compañía, basado en los informes de gestión presentados por las diferentes áreas; con el fin de establecer su desempeño, el logro de metas y las acciones de mejora a seguir. 2. Aprobar los planes, programas y proyectos presentados por las áreas de la compañía. 3. Asignar los recursos económicos, materiales y humanos para dar cumplimiento a la ejecución de los planes, programas y proyectos de la compañía. 4. Hacer el seguimiento y control a los planes, programas y proyectos presentados. 5. Proyectar los informes propios de la gerencia, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales. 6. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía. 7. Administrar y documentar los procesos de gerencia acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los recursos económicos, materiales y humanos se asignan oportunamente para el cumplimiento de objetivos, estrategias y procesos. 2. El control y el seguimiento a los planes, programas y proyectos garantizan la prestación de los servicios y la entrega de los productos. 3. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, implementación y evaluación de planes, programas y proyectos; como también gestión para la creación y administración de nuevos productos y servicios. 2. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico. 3. Crecimiento y fortalecimiento organizacional del cliente interno para mejorar respuesta al cliente externo. 	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación Título universitario con especialización en gerencia o afines.	Experiencia Treinta y seis (36) meses de experiencia profesional relacionada.

I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Directivo
1.2 DENOMINACIÓN	Administrador
1.3 CODIGO	060
1.4 NÚMERO DE CARGOS	01
1.5 DEPENDENCIA	Administración
1.6 CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente General
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Administrar los recursos físicos, materiales y humanos en términos de calidad, eficiencia y oportunidad; aportando a la consecución de objetivos, metas y estrategias.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<p>1. Participar en el diseño de la planeación de los diferentes planes, programas y proyectos de la compañía, ejerciendo el seguimiento y el control al interior de cada una de las áreas en su ejecución.</p> <p>2. Realizar el seguimiento y el control a los servicios de pre-venta, post-venta y calidad de los servicios y productos ofrecidos al cliente externo.</p> <p>3. Diseñar e implementar indicadores al interior del área que permitan medir la gestión financiera, productiva y de crecimiento de la compañía.</p> <p>4. Implantar en los servicios de soporte al interior de la compañía o el cliente, la racionalización de trámites y el buen uso de los equipos.</p> <p>5. Proyectar los informes propios de la administración, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales.</p> <p>6. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía.</p> <p>7. Administrar y documentar los procesos de la administración acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas.</p> <p>8. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por su superior en consideración con las necesidades de la compañía, las razones propias del servicio y, en particular, con la naturaleza del cargo.</p>	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
<p>1. La participación en el diseño, implementación, seguimiento y mejora de los servicios y productos ofrecidos, garantiza la trazabilidad y la gestión administrativa.</p> <p>2. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<p>1. Diseño, implementación y evaluación de planes, programas y proyectos; como también gestión para la creación y administración de nuevos productos y servicios.</p> <p>2. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico.</p> <p>3. Crecimiento y fortalecimiento organizacional del cliente interno para mejorar respuesta al cliente externo.</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Título universitario en áreas administrativas.	Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada.
I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Profesional
1.2 DENOMINACIÓN	Jefe de mercadeo

1.3	CODIGO	070
1.4	NÚMERO DE CARGOS	01
1.5	DEPENDENCIA	Mercadeo
1.6	CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Administrador
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Ejecutar los planes, programas y proyectos que se desprenden de la planeación estratégica de la compañía y que están relacionados con el mercadeo, la atención al cliente y el servicio post-venta.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, implementar y evaluar el servicio post-venta de la compañía. 2. Llevar a cabo el proceso de diversificación y diseño de nuevos productos y servicios, para ser introducidos al mercado nacional y extranjero. 3. Participar en el diseño y en la ejecución del programa de investigación y desarrollo. 4. Realizar el seguimiento y el control al proceso de servicio y atención al cliente. 5. Diseñar e implementar indicadores al interior del área, que permitan medir la gestión de mercadeo en la compañía. 6. Efectuar el proceso de medición para determinar la satisfacción del cliente externo. 7. Generar seguridad a la comercialización de las marcas que se promueven. 8. Evaluar los resultados de lo que está sucediendo en el mercado. 9. Realizar reuniones con los vendedores para evaluar sus cuotas de ventas. 10. Realizar campañas de información a través de catálogos técnicos, comunicación telefónica y por Internet. 11. Implantar en los servicios de soporte al interior de la compañía o el cliente, la racionalización de trámites y el buen uso de los equipos. 12. Proyectar los informes propios del área de mercadeo, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales. 13. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía. 14. Administrar y documentar los procesos de la administración acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas. 15. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores en consideración con las necesidades de la compañía, las razones propias del servicio y, en particular, con la naturaleza del cargo. 		
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La participación en el diseño, implementación, seguimiento y mejora de los servicios y productos ofrecidos, garantiza la trazabilidad y la gestión administrativa. 2. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna. 		
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, implementación y evaluación de planes, programas y proyectos; como también gestión para la creación y administración de nuevos productos y servicios. 2. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico. 3. Conceptos de comercialización, mercadeo y logística. 		
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA		
Educación	Experiencia	
Título universitario en áreas administrativas.	Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.	

I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Profesional
1.2 DENOMINACIÓN	Jefe de servicio y atención al cliente
1.3 CODIGO	071
1.4 NÚMERO DE CARGOS	01
1.5 DEPENDENCIA	Mercadeo
1.6 CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Jefe de mercadeo
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Atender y orientar al cliente externo sobre sus necesidades y expectativas, garantizando que las fases de pre-venta y post-venta se desarrollen exitosamente.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender personal y telefónicamente las quejas, reclamos y solicitudes de los clientes. 2. Comunicar a los clientes haciendo uso del teléfono, fax e Internet el plan de promoción ofreciendo los productos de la compañía, así como los servicios post-venta. 3. Brindar seguridad al cliente de que el producto recibido es de calidad, entregándosele de manera oportuna y en las condiciones previstas. 4. Diseñar e implementar indicadores al interior del área, que permitan medir la gestión del servicio y atención al cliente en la compañía. 5. Implantar en los servicios de soporte al interior de la compañía o el cliente, la racionalización de trámites y el buen uso de los equipos. 6. Proyectar los informes propios del área de atención y servicio al cliente, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales. 7. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía. 8. Administrar y documentar los procesos de la administración acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas. 9. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores en consideración con las necesidades de la compañía, las razones propias del servicio y, en particular, con la naturaleza del cargo. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El conocimiento y el entendimiento de las necesidades de los clientes garantiza la prestación adecuada del servicio. 2. La amabilidad y el buen trato facilitan la venta de los productos y servicios. 3. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico. 2. Conceptos de comercialización, mercadeo y logística. 3. Técnicas sobre atención al cliente. 	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación Título universitario en áreas administrativas.	Experiencia Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.

I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Profesional
1.2 DENOMINACIÓN	Jefe de compras y suministros
1.3 CODIGO	080
1.4 NÚMERO DE CARGOS	01
1.5 DEPENDENCIA	Compras y suministros
1.6 CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Administrador
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Efectuar las compras que requieren los clientes nacionales y extranjeros, suministrándoles productos de buen precio y de calidad, de acuerdo a los objetivos y estrategias de la compañía.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<p>1. Realizar las cotizaciones y las compras de los nuevos productos, de acuerdo al presupuesto económico y a los intereses de la compañía.</p> <p>2. Llevar a cabo el proceso de adquisición de instrumentos que requieren los clientes.</p> <p>3. Adquirir productos de calidad a un buen precio, consiguiendo el respaldo de las marcas americanas para que ofrezcan la garantía y la asesoría técnica.</p> <p>4. Suministrar a las demás dependencias, los elementos y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades de acuerdo al presupuesto económico asignado.</p> <p>5. Diseñar e implementar indicadores al interior del área, que permitan medir la gestión de las compras y suministros en la compañía.</p> <p>6. Implantar en los servicios de soporte al interior de la compañía o el cliente, la racionalización de trámites y el buen uso de los equipos.</p> <p>7. Proyectar los informes propios del área de compras y suministros, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales.</p> <p>8. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía.</p> <p>9. Administrar y documentar los procesos de la administración acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas.</p> <p>10. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores en consideración con las necesidades de la compañía, las razones propias del servicio y, en particular, con la naturaleza del cargo.</p>	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
<p>1. El conocimiento y el entendimiento de las necesidades (especificación técnica del producto) de los clientes garantiza la prestación adecuada del servicio.</p> <p>2. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<p>1. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico.</p> <p>2. Conceptos de compras, ventas, suministros, logística.</p> <p>3. Conceptos técnicos relacionados a empresas del sector petroquímico.</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Título universitario en áreas administrativas.	Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.

I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Profesional
1.2 DENOMINACIÓN	Jefe de Talento Humano
1.3 CODIGO	090
1.4 NÚMERO DE CARGOS	01
1.5 DEPENDENCIA	Talento Humano
1.6 CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Administrador
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Administrar el talento humano garantizándoles sus derechos como sus deberes; con el fin de alinear los objetivos, metas y procesos de la compañía al desempeño de sus funciones.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<p>1. Realizar el proceso de selección, entrenamiento, inducción, reinducción, capacitación y evaluación de desempeño al personal de la compañía.</p> <p>2. Diseñar e implementar el programa de cultura corporativa.</p> <p>3. Llevar a cabo las contrataciones a que hubiere lugar, con el fin garantizar la prestación de los servicios de la compañía.</p> <p>4. Administrar la nómina y garantizar que el personal cuente con las prestaciones sociales y demás derechos y obligaciones, de acuerdo a lo establecido por la constitución política y la ley.</p> <p>5. Promover la convivencia, el trabajo en equipo y los programas de recreación, cultura y deporte en el personal; garantizando su salud física y mental.</p> <p>6. Diseñar e implementar indicadores al interior del área, que permitan medir la gestión del talento humano en la compañía.</p> <p>7. Implantar en los servicios de soporte al interior de la compañía o el cliente, la racionalización de trámites y el buen uso de los equipos.</p> <p>8. Proyectar los informes propios del área de talento humano, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales.</p> <p>9. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía.</p> <p>10. Administrar y documentar los procesos de la administración acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas.</p> <p>11. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores en consideración con las necesidades de la compañía, las razones propias del servicio y, en particular, con la naturaleza del cargo.</p>	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
<p>1. El conocimiento y el entendimiento de las necesidades del cliente interno garantiza la prestación adecuada del servicio.</p> <p>2. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<p>1. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico.</p> <p>2. Manejo de personal, conocimiento en salarios, contratación y legislación laboral.</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación	Experiencia
Título universitario en derecho o carrera administrativa	Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.

I. IDENTIFICACIÓN	
1.1 NIVEL	Profesional
1.2 DENOMINACIÓN	Jefe de contabilidad
1.3 CODIGO	0100
1.4 NÚMERO DE CARGOS	01
1.5 DEPENDENCIA	Contabilidad
1.6 CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Administrador
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Realizar la contabilidad de la compañía, con el fin de mantener al día los registros en libros y apoyar presupuestalmente a la gerencia para la toma de decisiones.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar el programa de presupuesto económico en la compañía. 2. Evaluar los resultados contables y financieros. 3. Cumplir en nombre de la compañía con las obligaciones tributarias y fiscales. 4. Diseñar e implementar indicadores al interior del área, que permitan medir la gestión de contabilidad. 5. Implantar en los servicios de soporte al interior de la compañía o el cliente, la racionalización de trámites y el buen uso de los equipos. 6. Proyectar los informes propios del área de contabilidad, para facilitar las decisiones administrativas y la información a presentar ante Organismos de Control Nacionales. 7. Promover la cultura del Autocontrol, la Autoevaluación y la Autogestión en todo el personal de la compañía. 8. Administrar y documentar los procesos de la administración acorde con los lineamientos del Sistema de Gestión documental definidos por las normas internas. 9. Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores en consideración con las necesidades de la compañía, las razones propias del servicio y, en particular, con la naturaleza del cargo. 	
IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los informes contables y financieros le permiten a la gerencia tomar decisiones. 2. Los informes de gestión sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos se realizan en forma oportuna. 	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema operativo Windows, Microsoft Office (Word, Excel Power point); Manejo de Internet y Correo Electrónico. 2. Conocimientos en contabilidad. 	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Educación Contador Público	Experiencia Doce (12) meses de experiencia profesional relacionada.

4.8 PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Es el resultado del análisis interno y externo que se le realizó a la compañía, donde se presentan las diferentes acciones a seguir, con su respectivo alcance, de acuerdo al diagnóstico realizado (Ver Anexo No. 17.)

4.8.1 PLANEACIÓN PARA EL FUTURO

LA MISION	NUESTRAS BASES	NUESTRAS METAS	VALORES CREENCIAS
<p>En la compañía, los propósitos gerenciales sistematizados y de toda organización, es ofrecer a los clientes equipos y repuestos de calidad superior y todos los servicios de apoyo, siendo nuestro compromiso central, la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, respondiendo con su cumplimiento, con la actuación de todos los miembros de la organización y siempre con el conocimiento del cliente, de la competencia y del mercado que cada día es más exigente y especializado para lograr el crecimiento ascendente, prestando visión especial al trabajo en equipo por parte de todos los miembros de la organización González Tascón & Ltda.</p>	<p>González Tascón & Cía. Ltda., se sustenta en una sólida base de operaciones seguras, fortaleza técnica, experiencia administrativa; sin embargo, debemos integrar aún más la compañía a nuestro medio social.</p>	<p>En nuestra planeación estratégica, se han resumido las metas en siete áreas específicas, respaldadas por varias estrategias para alcanzar la meta u objetivo y por tácticas prioritarias para actuar de acuerdo con ellas y en concordancia con esas estrategias.</p> <p>META I. crecimiento. Garantizar el crecimiento a largo plazo e incrementar nuestra participación en el mercado.</p> <p>META II. Cliente. Servicio como estrategia competitiva.</p> <p>META III. Calidad. La calidad como condición de supervivencia.</p> <p>META IV. Crecimiento del mercado. Garantizar el conocimiento al mercado competencia.</p> <p>META V. Gente. Garantizar el personal necesario para llevar a cabo la misión.</p> <p>META VI. Gestión. Medir el desempeño en términos de resultados.</p> <p>META VII. Investigación y desarrollo. Obtención de nuevos estilos de comercialización.</p>	<p>Estamos dedicados a:</p> <p>Nuestros clientes Optima calidad Innovación Nuestra gente Flexibilidad frente al cambio. Pertenenencia</p> <p>Estos son los valores que en González Tascón & Cía. Ltda., defendemos y que creemos son los mejores para lograr la misión con la que nos comprometimos</p>

4.9 DESARROLLO PROGRAMA DEL SERVICIO

En **González Tascón & Compañía Ltda.**, se determinarían los factores de expectativas del cliente y de momentos de verdad (situaciones en las cuales la organización está frente al cliente) en forma similar a la que presenta en la matriz que se explica a continuación.

Lo importante de la metodología, es la identificación correcta del indicador que muestre la incidencia correcta de un evento en la prestación del servicio.

4.10 TELE-MARKETING VENDIENDO POR TELÉFONO

Utilización del teléfono para mejorar las ventas a través de un plan estratégico desarrollado metódicamente como parte del Marketing de la empresa. En este sistema se combina la tecnología y los procesos de información para complementar planes de ventas, promoción o servicios al cliente.

El teléfono es el mejor instrumento de comunicación vendedora, da servicio personal y promoción de ventas, si se usa eficazmente.

Importante anotar, que aunque el flujo de información técnica y comercial actualmente fluye abundantemente a través de la Web, su efectividad depende en un alto porcentaje si esta precedida de una eficaz comunicación telefónica.

4.10.1 Proceso de la Venta Telefónica. Se tienen en cuenta 7 pasos de la venta que permiten una verdadera eficacia telefónica.

- 1 Preparación
- 2 Acceso a la información
- 3 Demostración
- 4 Rebatir cada objeción
- 5 Negociación
- 6 Operación de apoyo
- 7 Satisfacción

El objetivo único de toda conversación telefónica debe ser la **SATISFACCIÓN**, es decir, disminuir los costos de operaciones de ventas, responder rápidamente las solicitudes/pedidos de clientes, mejorar el servicio personal a los clientes, optimizar las comunicaciones publicitarias, maximizar la eficacia vendedora con dirección precisa y, satisfacer plenamente a cada cliente.

4.11 MANUAL - PRUEBA

4.11.1 Manual de Atención al Cliente. Tan fundamental en cualquier proceso de estos, debe considerar entre otros los siguientes elementos:

- Recepcionar todos los contactos (reclamos, pedidos, consultas, sugerencias) que en cualquier momento tengan los consumidores y detallistas, con el objeto de ser registrados y analizados hacia el área que debe darles solución para posteriormente ser verificados y así poder determinar la satisfacción de nuestros clientes.
- ◆ Realizar investigación a clientes sobre la calidad de los productos y servicios percibidos por ellos.
- ◆ Realizar el análisis estadístico de la información recopilada a través de los diferentes canales: telefónico, escrito, personal, encuestas.
- ◆ Desarrollar programas permanentes de capacitación tanto al cliente interno como al externo.
- ◆ Todos debemos aprender a mirar la compañía desde el punto de vista del cliente.

4.11.2 El Teléfono y Usted. Desarrollar la habilidad para comunicarnos telefónicamente debe ser meta de cada día.

En el teléfono se crea su imagen personal y la imagen de la empresa. En el teléfono, la personalidad se expresa ciento por ciento con palabras y tonos de voz, por eso:

- Usted habla con personas, no con aparatos
- Usted habla con seres humanos
- Usted habla con alguien que quiere algo : su producto
- Usted habla: informando, motivando, anunciando, negociando.
- Sea amable, simpático, pero natural
- Trate de “ver” a su interlocutor.
- Ponga toda su atención e imaginación
- Use la CORTESÍA telefónica
- Tenga una actitud positiva

- Concéntrese en la conversación.
- Cuando suene el teléfono, trate de contestar de inmediato, a fin de que la comunicación fluya.
- Conteste saludando, identificando su empresa y dando su nombre.
- A todo el mundo le gusta hablar con personas y no con entidades.

4.11.3 El Teléfono Eficiente. Para usar adecuadamente el teléfono se debe considerar que:

- El tiempo vale dinero
- Un teléfono ocupado bloquea otra llamada
- El teléfono es para informar en el menor tiempo y con la mayor eficacia
- El teléfono ayuda a buscar lo que se necesita oportunamente
- El teléfono es un instrumento de información. Quien lo usa debe estar bien informado.

4.12 AUDITORIA DEL SERVICIO - MARKETING

Uno de los objetivos fundamentales de este proceso de excelencia en la gestión del servicio, es la creación y desarrollo de la manera de pensar estratégica, por tanto una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipadora del entorno en que se desempeña la organización.

Se desea lograr un control efectivo de operaciones para implantar los planes, que comprendan las características de diseño de los sistemas de control, al igual que la dimensión humana involucrada en esto. La estrategia involucra todas las dimensiones y los alcances posibles en la relación proveedor-cliente, incluyendo el cliente no deseado, las operaciones que generan pérdidas, el cliente preferido, el cliente target, el cliente fortuito, con estrategias de control creadas que se adapten a circunstancias particulares del personal y que puedan tener un impacto poderoso en la motivación humana.

Los controles pueden generar mas resistencia que aceptación pero no siempre sucede así, la gente reacciona hacia los controles en formas diferentes, algunos le dan la bienvenida y otros no, pero hay que controlar. La gestión del servicio es también una herramienta para determinar que tipo de clientes queremos tener. ¿Cuales son esos clientes?

4.12.1 Auditoria de Áreas a Evaluar

Macro ambiente Económico. Qué espera la compañía en el área de la inflación, la disponibilidad de crédito a corto, intermedio y largo plazo; la variación fluctuante de el dólar, el creciente precio del petróleo, la seguridad global, el riesgo país y los conflictos internos.

Tecnología. ¿Qué cambios importantes están ocurriendo en la tecnología de los productos?; Cuales son los principales sustitutos que podrían reemplazar a este producto ¿vale la pena promover un producto, hasta donde es cierta la exclusividad en el momento histórico? ¿Que ventajas ofrece, cual es el costo?

Político – Legal. ¿Qué leyes se están proponiendo que puedan afectar la estrategias de mercadeo de la Sociedad? Como nos afectaría el TLC con USA? ¿Qué acciones a nivel local, nacional e internacional, deberán observarse? ¿Vale la pena expandirse al mercado regional?

Socio – Cultural. ¿Qué percepción toman los clientes hacia productos y la capacidad de negociación acerca de la Compañía y de sus productos?

¿Qué cambios están ocurriendo en los estilos de vida, de compra y valores y en los métodos de mercadeo de la compañía?

4.12.2 Ambiente de Marketing

Mercados. ¿Qué está sucediendo con el tamaño del mercado, el desarrollo, la distribución geográfica y los beneficios?

¿Cuales son los principales segmentos del mercadeo?

¿Cuales son sus tasas esperadas de desarrollo?

¿Cuales son los segmentos de alta y baja oportunidad?

Clientes. ¿Como evalúan los consumidores actuales y potenciales a la compañía y sus competidores, con respecto a la calidad del producto, los servicios, el personal de venta y especialmente el precio?.

¿Como toman los clientes sus decisiones de compra?

¿Cuales son las necesidades en crecimiento y la satisfacción que buscan los clientes en este mercado?

Competidores. ¿Cuales son los principales competidores?

¿Cuales son los objetivos y estrategias de cada uno de los competidores principales? Cuales son sus fortalezas y sus debilidades?
¿Que tendencias pueden preverse en la competencia y sustitutos futuros para este producto?

Distribución. ¿Cuales son los principales canales comerciales que están brindando productos a estos clientes?

¿Cuales son los principales canales comerciales que están utilizando nuestros clientes?

¿Cuales son los niveles de eficiencia y potenciales de desarrollo de los diferentes canales comerciales?

Proveedores. ¿Cual es la expectativa para la disponibilidad de los diferentes recursos y productos que se ofrecen?

¿Que tendencias están ocurriendo entre los proveedores de la compañía en lo que respecta a su estilo de negociación? Son confiables los proveedores?

Precio. ¿Cuales son los objetivos de precios, las políticas, las estrategias?

¿Hasta que grado están establecidos los precios sobre criterios firmes de costos, demandas y competencia?

Productos. ¿Cuales son los objetivos de la línea de productos?

¿Existen productos particulares que deban ser retirados?

Fuerza de Ventas. ¿Cuales son los objetivos del equipo de ventas de la compañía?

¿El equipo de ventas está lo suficientemente estructurado como para lograr los objetivos de la compañía?

¿Existen procedimientos adecuados para establecer cuotas y evaluar el desempeño?

¿El equipo de ventas muestra moral, esfuerzo etc.?

¿Como se percibe el equipo de ventas de la compañía en relación con los equipos de ventas de los competidores?

Promoción de Ventas y Publicidad. ¿Están bien seleccionados los medios de propaganda?

¿Se usa efectivamente la promoción de ventas?

¿Cuales son los objetivos de propaganda de la organización?

¿Como está determinado el presupuesto? ¿Está gastándose la cantidad correcta en publicidad? ¿Donde anunciar?

4.12.3 Auditoria de la Estrategia de Mercadeo. Es importante la revisión de los objetivos de mercadeo de la compañía y de la estrategia de mercadeo, para visualizar la adaptación de objetivos y estrategias tanto el actual como el proyectado.

- **Objetivos de Mercadeo.** ¿Los objetivos de la compañía están claramente expresados y conducen, en forma lógica a los objetivos de Mercadeo?
¿Los objetivos de mercadeo están expresados en forma clara que guía el planeamiento de mercadeo y la medición del desempeño?
¿Son apropiados los objetivos de mercadeo, dada la posición competitiva de la compañía, los recursos y las oportunidades?
¿Es el mercadeo consistente con la vocación y capacidad de gestión de servicio?

4.12.4 Auditoria de la Organización de Mercadeo. Es importante la evaluación de la capacidad de la compañía con respecto a la organización de Mercadeo para desarrollar la estrategia para el ambiente proyectado.

- **Estructura Formal.** ¿Existe en el personal de mercadeo autoridad y responsabilidad suficientes sobre las actividades de la compañía que son directas con la satisfacción del cliente?
¿Están eficientemente estructuradas las responsabilidades de mercadeo?
¿Existen excelentes relaciones de comunicación en la organización?
¿Existe capacitación para los Directores de mercadeo o, existen algunos grupos de mercadeo que necesiten más entrenamiento, motivación, o evaluación?
¿Están estos grupos comprometidos con la gestión del servicio?

4.12.5 Auditoria de Sistemas de mercadeo. ¿Se necesita examinar la suficiencia de los sistemas de la compañía, para análisis, planeamiento y control en el área de mercadeo?

- **Sistema de información de Mercadeo.** ¿Esta la red de información de mercadeo información exacta, suficiente y a tiempo acerca de los cambios que se generan en el sitio de mercadeo?

¿Se está usando adecuadamente la investigación de mercados? o, se está utilizando esta herramienta de investigación de mercados, por parte de quienes toman las decisiones en la compañía?

¿Está la información de mercados siendo útil para la gestión del servicio?

- **Sistema de Planeamiento de mercadeo.** ¿Lleva a cabo en forma eficiente la proyección de ventas y la medición potencial de mercadeo?
¿Están establecidas las cuotas de ventas sobre una base apropiada?
¿Esta contemplada la gestión del servicio en la proyección de ventas?
- **Sistema de Control de Mercadeo.** ¿Son suficientes los procedimientos de control (mensuales, trimestrales, etc.), para asegurar el logro de los objetivos del plan actual?
¿Se analizan periódicamente el beneficio de los diferentes productos, mercados, territorios, etc.?
¿Se evalúa la satisfacción del cliente?

Sistema de investigación para comercialización nuevos productos. ¿Está organizada la compañía para generar y seleccionar las ideas para la comercialización de nuevos productos?

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Ha quedado claro que para brindar al cliente externo un buen servicio es necesario el compromiso de la alta dirección, ya que es ésta la que planea e imparte las directrices para llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir las metas de la compañía.

2. Para la adecuada prestación del servicio es necesario involucrar a todos los miembros de la compañía a través de programas de entrenamiento, inducción, capacitación, motivación y de cultura organizacional; con el fin de lograr el cumplimiento de la misión y de los objetivos corporativos.

3. Con la aplicación del instrumento de medición se evidenció que hay que mejorar el nivel de satisfacción de los clientes proporcionándoles una mayor imagen de seriedad, capacidad de asesoría, disponibilidad del funcionario, variedad de productos (ampliación del portafolio de productos) encontrando con ello mayores momentos de verdad que garantice la adecuada prestación del servicio.

4. Debido a que lo misional de la compañía se centra en las áreas de: mercadeo y en la de compras y suministros, se hace necesario documentar los diferentes procesos, procedimientos, trámites y formatos; además de diseñar indicadores de gestión y de resultados, construir los manuales de entrenamiento y de servicio al cliente que permitan mantener y mejorar el desempeño de la compañía.

5. Con la propuesta de diseño del nuevo servicio se vio la necesidad de proponer a nivel interno y para manejo del área de talento humano, la medición de la cultura y el clima organizacional; cuyo fin es el de promover la participación, el compromiso, el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo del personal proyectándolo al cliente externo.

6. Para alinear los objetivos individuales, el de las áreas y el de la compañía como tal, se recomienda que el programa de cultura corporativa que lidera el área de talento humano incluya el autocontrol, la autogestión y la autoevaluación como manera de permitir el empoderamiento del personal y a su vez la participación del mismo en los planes de mejoramiento institucional eliminando la supervisión directa y la delegación para resolver algún problema o inconveniente; pasando de un personal reactivo por uno proactivo.

7. Con los análisis realizados se evidenció que es necesario mejorar la comunicación con el cliente teniendo un mayor conocimiento de sus necesidades, a través de seguimientos que permitan evaluar el nivel de satisfacción en cuanto a necesidades cubiertas por los productos y/o servicios ofrecidos como también por el valor agregado que percibe y que marca la diferencia con la competencia como lo son el precio, el costo de adquirir el producto y/o servicio, la calidad y la entrega oportuna.

8. Levantar los procesos y procedimientos de las demás áreas de la compañía, para que se alineen a la estructura del nuevo proceso de servicio y atención al cliente garantizando la adecuada gestión por procesos; realizando las inversiones necesarias para llegar a un modelo de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT. LA REVOLUCION DEL SERVICIO, Legis 1991, Bogotá, Colombia.

DRA. HUERTAS CARREÑO, Daira Helen. CLASE AUDITORIA DE MERCADEO, Especialización Gerencia de Mercadeo, Universidad Jorge Tadeo Lozano, 1997.

HOROVITZ, Jacques. JURGENS PANAK, Michele. LA SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE. McGraw-Hill. 1993.

KATZ, Bernard, COMO GERENCIAR EL SERVICIO AL CLIENTE. Legis Editores. 1989.

QUIGLEY, Joseph C. VISIÓN. Ed. McGraw Hill. 1995

SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACION Y GESTION ESTRATEGIGA, Ram Editores

WELLINGTON Patricia. ESTRATEGIAS KAIZEN PARA SERVICIO AL CLIENTE, McGraw-Hill. 1997.

A N E X O S

ENCUESTA

PERFIL DEL ENCUESTADO:

ECOPETROL
PIEDECUENTA SDR.

FECHA: 11 DE MARZO DE 2008
 CLIENTE X NO CLIENTE
 ENCUESTADOR

NOMBRE: Sr. MIGUEL ANGEL GONZALEZ
 TELÉFONO OFICINA: 0X7 6847496

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la compañía González Tascón & Cía. Ltda. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?

MS S X IND INS MINS NA

2. Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la compañía en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Solidez	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Seriedad	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Confianza	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Respaldo	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la compañía en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a. Amabilidad en la atención	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b. Conocimiento de los productos	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c. Capacidad de asesoría	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d. Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
e. Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
f. Solución a inquietudes	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la compañía en lo que se refiere a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a. Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b. Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c. Amabilidad en la atención	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d. Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la compañía vía Internet, en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a. Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b. Responde a mis necesidades	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c. En general encuentro la información que requiero	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa con respecto a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Precio	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Calidad del producto	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Entrega del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Solución oportuna a Inconvenientes del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

7. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios de la compañía?

a) Referencia
 b) Portafolio de Productos X
 c) Imagen de la Organización

8. En su opinión ¿Qué le hace falta a la compañía para que su servicio sea ideal?

ENCUESTA

PERFIL DEL ENCUESTADO:

ECOPETROL

COMPLEJO INDUSTRIAL DE B/BERMEJA

BARRANCABERMEJA, SDR.

FECHA: 11 DE MARZO DE 2008

NOMBRE: GIOVANNY BENAVIDES MEDINA

CLIENTE X NO CLIENTE

TELÉFONO OFICINA: 097-6225822

ENCUESTADOR

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la compañía González Tascón & Cía. Ltda. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?

MS S X IND INS MINS NA

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la compañía en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Solidez	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Seriedad	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Confianza	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Respaldo	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la compañía en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Amabilidad en la atención	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Conocimiento de los productos	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Capacidad de asesoría	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
e) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
f) Solución a inquietudes	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la compañía en lo que se refiere a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Amabilidad en la atención	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la compañía vía Internet, en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Responde a mis necesidades	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) En general encuentro la información que requiero	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa con respecto a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Precio	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Calidad del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Entrega del producto	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Solución oportuna a	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
e) Inconvenientes del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

7. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios de la compañía?

a) Referencia X
 b) Portafolio de Productos
 c) Imagen de la Organización

8. En su opinión ¿Qué le hace falta a la compañía para que su servicio sea ideal?

Atención personalizada.

ENCUESTA

PERFIL DEL ENCUESTADO:

BP EXPLORATION-COLOMBIA
CALLE 95 CRA 8 BOGOTA

FECHA: 12 DE MARZO DE 2008
CLIENTE X NO CLIENTE
ENCUESTADOR

NOMBRE: Dr. FERNANDO CANCINO
TELÉFONO OFICINA: 23145987

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la compañía González Tascón & Cía. Ltda. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?

MS S IND X INS MINS NA

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la compañía en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Solidez	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Seriedad	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Confianza	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Respaldo	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la compañía en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Amabilidad en la atención	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Conocimiento de los productos	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Capacidad de asesoría	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
e) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
f) Solución a inquietudes	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la compañía en lo que se refiere a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Amabilidad en la atención	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la compañía vía Internet, en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Responde a mis necesidades	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) En general encuentro la información que requiero	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa con respecto a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Precio	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Calidad del producto	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Entrega del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Solución oportuna a	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
e) Inconvenientes del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

7. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios de la compañía?

a) Referencia	<u>X</u>
b) Portafolio de Productos	<u> </u>
c) Imagen de la Organización	<u> </u>

8. En su opinión ¿Qué le hace falta a la compañía para que su servicio sea ideal?

ENCUESTA

PERFIL DEL ENCUESTADO:

CATEGORY SPECIALIST & LOGISTICS
SUPLY CHAIN MANAGEMENT
 CNT 4624548

FECHA: 12 DE MARZO DE 2008
 CLIENTE X NO CLIENTE
 ENCUESTADOR

NOMBRE: FRANCISCO RAMIREZ
 TELÉFONO OFICINA: 571 621 65 11

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la compañía González Tascón & Cía. Ltda. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?

MS S x IND INS MINS NA

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la compañía en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Solidez	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Seriedad	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Confianza	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Respaldo	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la compañía en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Amabilidad en la atención	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Conocimiento de los productos	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Capacidad de asesoría	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
e) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
f) Solución a inquietudes	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la compañía en lo que se refiere a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Amabilidad en la atención	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la compañía vía Internet, en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Responde a mis necesidades	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) En general encuentro la información que requiero	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa con respecto a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Precio	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Calidad del producto	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Entrega del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Solución oportuna a Inconvenientes del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> X </u>	<u> </u>	<u> </u>

7. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios de la compañía?

a) Referencia	<u> X </u>
b) Portafolio de Productos	<u> </u>
c) Imagen de la Organización	<u> </u>

8. En su opinión ¿Qué le hace falta a la compañía para que su servicio sea ideal?

Atención Personalizada

ENCUESTA

PERFIL DEL ENCUESTADO:

TALLERES UNIDOS

BARRANCABERMEJA, SDR.

FECHA: 12 DE MARZO DE 2008

NOMBRE: MARIA ISABEL JARABA

CLIENTE X NO CLIENTE

TELÉFONO OFICINA: 097-224 286

ENCUESTADOR

1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la compañía González Tascón & Cía. Ltda. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que en general le han ofrecido?

MS S IND INS X MINS NA

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la compañía en relación con:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Solidez	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Seriedad	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Confianza	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Respaldo	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la atención por parte del funcionario de la compañía en cuanto a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Amabilidad en la atención	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Conocimiento de los productos	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Capacidad de asesoría	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>
e) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
f) Solución a inquietudes	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

4. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la compañía en lo que se refiere a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Disponibilidad del funcionario	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Amabilidad en la atención	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Calidad de información suministrada	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la compañía vía Internet, en lo que se refiere a:

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Facilidad para comunicarse	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Responde a mis necesidades	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) En general encuentro la información que requiero	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa con respecto a:?

	MS	S	IND	INS	MINS	NA
a) Precio	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
b) Calidad del producto	<u> </u>	<u>x</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
c) Entrega del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
d) Solución oportuna a inconvenientes del producto	<u> </u>	<u> </u>	<u>X</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

7. ¿Qué lo motivó a utilizar los servicios de la compañía?

a) Referencia	<u> </u>
b) Portafolio de Productos	<u>X</u>
c) Imagen de la Organización	<u> </u>

8. En su opinión ¿Qué le hace falta a la compañía para que su servicio sea ideal?

Mayor disponibilidad del funcionario que suministra la información

ANEXO No. 2. ENCUESTA DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

GONZALEZ TASCÓN Y CIA. LTDA. DIAGNÓSTICO ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO T.H.

De la objetividad en sus respuestas depende la calidad de la información recolectada y el diagnóstico que se obtendrá como insumo básico para el proceso que se desarrolla.

Para cada uno de los elementos califique de 1 a 5, así:

1: Muy bajo; 2: Bajo; 3: Regular; 4: Bueno; 5: Excelente; N/R No sabe / No responde

Si tiene alguna observación por favor sea preciso y realícela en el numeral que corresponda

ELEMENTO	PUNTUACIÓN						OBSERVACIÓN
	1	2	3	4	5	N/R	
1. CLARIDAD DE OBJETIVOS: De la empresa, y del cargo							
1.1. ¿Conoce la misión, visión, política, objetivos de calida y valores de la organización?							
1.2 ¿Conoce los productos o servicios que ofrece la empresa a la cual usted pertenece?							
1.3 ¿Conoce los proveedores y clientes de los productos o servicios que presta la empresa?							
2. SIGNIFICADO DEL TRABAJO: Desde la perspectiva profesional y personal							
2.1 ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza actualmente?							
2.2 ¿Las actividades que desarrolla en cumplimiento de las funciones propias del cargo le permiten desarrollarse profesional y personalmente?							
2.3 ¿Las competencias y habilidades que usted posee están acordes con las requeridas por el cargo que desempeña?							
2.4 ¿Las funciones propias del cargo le ocupan el 80% de su jornada laboral?							
2.5 ¿El desempeño del cargo le representa a usted un reto profesional y personal?							
3. PROCESOS DE DESARROLLO DEL T.H.: De Evaluación, Selección, Capacitación y Estímulos							
3.1 ¿Usted considera que el Sistema de Evaluación del desempeño laboral es adecuado?							
3.2 ¿Considera que el Sistema de Capacitación Laboral es adecuado en los temas de intensidad horaria?							
3.3 ¿Considera que el plan de estímulos e incentivos está ajustado a las necesidades y expectativas de los funcionarios y sus familias?							
4. MOTIVACIÓN: identifica liderazgo y establece las bases para un alto nivel de compromiso institucional							
4.1 En lo relacionado directamente con su trabajo ¿Tiene la posibilidad de opinar libremente y tomar parte en las decisiones de la empresa?							
4.2 ¿El salario que usted recibe es una justa retribución por el trabajo que realiza en la empresa?							

4.3 Su jefe inmediato es una persona motivadora, orientadora, accesible y le brinda apoyo cuando lo necesita?							
4.4 ¿La empresa estimula su formación personal y profesional acorde con los requerimientos de su cargo y el desarrollo de la empresa?							
4.4 ¿La empresa brinda estabilidad laboral?							
4.5 ¿La empresa incentiva y reconoce el buen desempeño de sus funcionarios?							
5. TRABAJO EN EQUIPO: como elemento dinamizador y generador de convivencia e incremento de productividad y eficiencia al interior de la Administración							
5.1 ¿La relación entre los directivos y sus compañeros de trabajo es buena, trabajan en equipo para beneficio de todos y de los procesos propios de la misión de la empresa?							
5.2 ¿Las personas trabajan en equipo positivamente, con el fin de alcanzar de la mejor manera: la misión, la visión, la política, los objetivos y los valores corporativos de la empresa?							
5.3 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores, evidenciando respeto y solidaridad; generando un ambiente de confianza y clima laboral confortable?							
5.4 ¿Los trabajos y la información que usted recibe de otras personas para continuar con los procesos son: acordes con los requerimientos que usted necesita y satisfactorios en calidad, cantidad oportunidad?							
6. RECURSOS E INFRAESTRUCTURA: De calidad y comodidad en instalaciones y diseño de puesto de trabajo.							
6.1 Se siente a gusto con las instalaciones de la empresa, en especial el sitio donde realiza el trabajo?							
6.2 Los elementos y equipos que utiliza en su puesto de trabajo son suficientes para trabajar con comodidad y lograr sus objetivos y metas de su cargo?							
6.3 ¿Considera que el diseño de su puesto de trabajo respecto a las exigencias de su cargo están acorde en más de un 80%							
7. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: De calidad, oportunidad, confiabilidad y cobertura							
7.1 ¿Usted tiene la posibilidad de dar y recibir retroalimentación de la empresa?							
7.2 ¿Usted recibe de manera oportuna y adecuada la información requerida para el desempeño adecuado de las funciones propias de su cargo?							
7.3 ¿El sistema de comunicación de la empresa, es apropiado en términos de confiabilidad, oportunidad (medios) y calidad?							
7.4 ¿Los medios de comunicación externos empleados por la administración garantizan una buena imagen de la empresa?							

ANEXO No. 3

ANALISIS DOFA

HOJA DE TRABAJO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo tecnológico-Acceso a tecnología2. Globalización de la Información3. Demanda-Penetración en otras Regiones país4. Estabilidad de política económica5. Buena calidad del servicio6. Sistema comunicación - Publicidad7. Selección calidad de aspirantes	<ol style="list-style-type: none">1. Fuerte competencia - Actual2. Situación política del país3. Comunicaciones deficientes4. Descoordinación entre los frentes político-económico del país5. Servicio Post-venta6. Índices de desempleo7. Barreras de entrada
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Participación y penetración en el mercado2. Ventaja de crecimiento del mercado3. Fuerza del producto calidad, exclusividad4. Nivel académico5. Ventaja competitiva con precios-costos bajos6. Productos - alto nivel tecnológico	<ol style="list-style-type: none">1. Lealtad y satisfacción del cliente2. Sistema de comunicación diferenciador3. Dificultad administración del cliente4. Nuevos competidores5. Liderazgo Gerencial6. Valor Agregado

ANEXO 4.
ANALISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS

ANALISIS DOFA		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
1. Desarrollo tecnológico 2. Buena calidad servicio 3. Globalización, información 4. Conquista mercados Nacionales 5. Sistemas de comunicación 6. Estabilidad política monetaria 7. Incremento del mercado nacional 8. Conocimiento de los productos 9. Bajos costos de operación 10. Personal incentivado		1. Fuerte competencia-Actual 2. Comunicaciones deficientes con el cliente 3. Situación política interna del país 4. Descoordinación frentes político-económico 5. Inestabilidad monetaria 6. Inflación 7. Servicio Post-venta 8. Barreras de Entrada
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Ventaja crecimiento del mercado 2. Participación Mercado 3. Ventajas precios-costos 4. Fuerza del producto 5. Alto Nivel Tecnológico 6. Calidad del producto 7. infraestructura adecuada	1. Desarrollo para atraer nuevos mercados Nacionales 2. Estudio y adaptación de nuevas tecnologías. 3. Establecer mecanismos eficientes de comunicación de alta tecnología 4. Fortalecer la política de precios-costo-beneficio 5. Modelo administrativo de calidad total del producto -servicio 6. Gestionar el servicio al cliente	1. Establecer un programa de gestión del servicio al cliente 2. Establecer estrategias de mercadeo para la competencia actual, nueva e internacional 3. Análisis de precios competitivos 4. Urgente implementación servicio post-venta, gestión del servicio.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1. Lealtad del cliente 2. Comunicación impersonal 3. Dificultades administrativas. 4. Nuevos competidores 5. Conflictos fiscales 6. Valor Agregado	1. Estimular asociación con Socios Capitalistas 2. Iniciar programa de gestión servicio al cliente 3. Iniciar plan de introducción nuevos mercados 4. Establecer administración estratégica a largo plazo 5. Desarrollar sistema de comunicación diferenciador	1. Iniciar estrategias de conocimiento competencia 2. Iniciar estrategias para conseguir la lealtad del cliente 3. Buscar nuevos o mejores productos que la competencia 4. Correctivos en la imagen del liderazgo gerencial 5. Establecer comunicaciones eficientes cliente-Empresa

ANEXO No. 5

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNO - EMPRESA GONZALEZ TASCON & CIA LTDA

CAPACIDAD FINANCIERA

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Eficiente Manejo de Tesorería	X						X		
2. Margen financiero	X						X		
3. Liquidez disponibilidad de fondos externos	X						X		
4. Capacidad endeudamiento	X							X	
5. Alto índice cartera vencida	X						X		
6. Acceso al capital cuando lo requiere	X							X	
7. Competitividad con precios	X						X		
8. Costos de funcionamiento	X						X		
9. Inversiones significativas de capital	X						X		

ANEXO No 6

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA GONZALEZ TASCON & CIA

CAPACIDAD COMPETITIVA

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Participación del Mercado	X						X		
2. Imagen Corporativa		X					X		
3. Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
4. Administ. cliente				X			X		
5. Portafolio de productos	X						X		
6. Nuevos competidores					X			X	
7. Penetración en otras regiones del país	X						X		
8. Productos calidad exclusividad			X						X
9. Ventaja potencial de crecimiento. M/do	X						X		
10. Bajos costos de ventas	X						X		
11. Post-venta				X			X		
12. Comunicación que hace mi producto diferente				X			X		
13. Valor Agregado							X		
14. Competidores actuales		X		X			X		

ANEXO No 7

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNO DE LA EMPRESA GONZALEZ TASCON & CIA. LTDA

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Productos Americanos		X					X		
2. Nivel tecnológico		X					X		
3. Capacidad Innovadora		X					X		
4. Adecuadas Instalaciones físicas			X				X		
5. Aplicación de tecnología sistémica			X				X		
6. Cultura informática			X				X		
7. Instalación red de comunicaciones		X					X		
8.Alto Nivel de Software Operativo		X					X		
9. Software sistemas aplicativos								X	
10. Idioma Inglés			X				X		

ANEXO No. 8

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS DE GONZALEZ TASCON & CIA LTDA

CAPACIDAD DIRECTIVA

CAPACIDADES DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Liderazgo Gerencial		X		X			X		
2. Responsabilidad. social		X					X		
3. Comunicación				X				X	
4. Coordinación				X			X		
5. Capacidad de Gestión		X					X		
6. Control			X				X		
7. Índices de desempeño					X		X		
8. Planes estratégicos		X						X	
9. Flexibilidad	X						X		
10. Capacidad frente a la competencia		X					X		

ANEXO No. 9

PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE GONZALEZ TASCÓN & CIA LTDA

CAPACIDAD TALENTO HUMANO

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del personal	X						X		
2. Experiencia académica		X					X		
3. Estabilidad laboral		X					X		
4. Capacitación	X						X		
5. Pertenencia	X						X		
6. Índices de desempeño	X						X		
7. Motivación		X						X	
8. Rotación del personal		X							X
9. Remuneración		X					X		
10. Remuneración costo-beneficio	X						X		

ANEXO No 10

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Buena calidad del servicio	X						X		
2. Sistemas comunicación publicidad	X						X		
3. Alianzas estratégicas	X						X		
2. Formación de conglomerados							X		
3. Cubrimiento nacional		X					X		
4. Barreras de entrada mercado				X			X		
5. Actuales competidores				X			X		
6. Nuevos competidores					X			X	
7. Portafolio productos		X					X		
8. Demanda	X						X		
9. Posicionamiento		X					X		
10 Servicio de postventa				X			X		
11. Satisfacción expectativas calidad	X						X		

ANEXO No. 11

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Crecimiento del mercado	X						X		
2. Incremento de inversión extranjera	X						X		
3. Política de paz				X			X		
4. Liderazgo proyectos innovadores con impacto social	X						X		
5. Crisis de valores					X		X		
6. Política salarial		X						X	
7. Índices de desempleo	X						X		
8. Estructura socio-económica		X						X	

ANEXO No 12

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ
	O	O	O	O	O	O	O	O	O
1. Investigación	X						X		
2. Tecnología comunicaciones Internet	X						X		
3. Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
4. Idioma ingles	X						X		
5. Globalización de la información	X						X		

FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ	ALT	MEDI	BAJ
	O	O	O	O	O	O	O	O	O
1. Ubicación estratégica geográfica	X						X		
2. Penetración en otras regiones del país	X						X		
3. Tiempo laboral/año	X						X		

ANEXO No. 13

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Apertura económica-TLC	X						X		
2. Proceso de integración Andina		X						X	
3. Estabilidad de política cambiaria		X					X		
4. Estabilidad de política monetaria	X						X		
5. Remuneración competencia	X						X		
6. La política laboral						X		X	
7. Recesión					X			X	
8. Creación de Nuevos impuestos				X			X		

FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Presencia política		X					X		
2. Estabilidad política del país				X			X		
3. Acuerdos internacionales	X							X	
4. Política económica	X						X		
5. Reformas institucionales					X			X	
6. Descomposición entre los frentes políticos-económicos				X			X		
7. Debilidad de las fuerzas Institución.					X			X	
8. Renovación clase dirigente		X						X	

ANEXO NO. 14

MATRIZ DE IMPACTOS

FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Participación mercado	X			Desarrollo acceso a tecnología	X		
Ventaja crecimiento del Mercado	X			Globalización información inversión en el país	X		
Fuerza del producto	X			Conquista mercado nacional	X		
Nivel académico	X			Estabilidad política monetaria	X		
Ventaja precios-costos	X			Buena calidad servicio	X		
Calidad del producto	X			Sistema comunicación	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Lealtad del cliente	X			Fuerte competencia-actual	X		
Sistema comun diferencias	X			Situación política país	X		
Dificultad administración del cliente	X			Comunicaciones Deficientes	X		
Nuevos competidores		X		Descoordinación entre frentes político-económica	X		
Liderazgo Gerencial	X			Servicio post-venta	X		
Valor Agregado	X			Índices de desempleo	X		
				Barreras de entrada	X		

ANEXO No. 15

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
ALTERNATIVA ESTRATEGIC A	CENTRO	EXTERNO INTERNO	PROPOSITO O FUNCION
Diversificación	Ampliación de Mercados nacionales	Externo	Ganar penetración en el mercado Reducir las presiones competitivas
Innovación	Búsqueda de nuevos postgrados	Externo - Interno	Tomar iniciativas Mejoramiento continuo
Reducción	Eliminación de costos inadecuados	Interno	Mejoramiento de la productividad mantenerse con eficiencia y eficacia
Recuperación	Estructuras de ventas y marketing	Interno	Competir en el mercado con competitividad
Despojamiento	Eliminación de aspectos inadecuados	Interno	Realignar los productos, mercados y/o la organización.
Penetración	Conquista de nuevos mercados	Externo	Búsqueda de nuevos o mejores productos que la competencia

ANEXO No 16

ANALISIS DE VULNERABILIDAD						
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO						
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	PROBABILID. 0-1	REACCION 0-10	GRADO DE VULNERAB.
1. Sin liderazgo en gestión del servicio al cliente	No existirá posicionamiento	Pérdida de clientes potenciales	9	0.9	4	I
2. Cambios en políticas económicas gubernamentales	Necesidad de Reestructurar los procesos	Pérdida de competitividad	5	0.1	6	III
3. Desarrollo tecnológico acceso a nuevas tecnologías	Desactualización de las nuevas tecnologías	La competencia si adquiere la tecnología	8	0.9	7	II
4. Aumento del precio-costo	Perdida de participación en el mercado en el mercado	Perdida de ventaja competitiva	10	0.1	9	III
5. Imposibilidad de comunicar el producto al mercado	Desconocimiento del mercado de mi portafolio de producto	No tiene participación en el mercado elevados costos de publicidad	10	0.6	6	II
6. Prestación del servicio sin calidad - servicio post venta	No ser aceptados en el mercado por los clientes	La competencia tomará los clientes insatisfechos	5	0.3	7	III

Anexo No. 17. Matriz de correlación: Alineación estratégica Vs. Cargo

CARGOS	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS					
	Innovación	Calidad del servicio	Calidad del producto	Precio	Sistemas de información	Comunicación
GERENTE GENERAL	*Direccionamiento estratégico. *Asignar recursos.	*Controlar la calidad del servicio.	*Controlar la calidad del producto.	*Controlar el presupuesto.	*Dirigir, solicitar y evaluar los informes de gestión.	
ADMINISTRADOR	*Cumplir con las metas previstas.	*Efectuar el seguimiento al procedimiento de pre-venta y post-venta.	*Efectuar el seguimiento a la calidad del producto.		*Evaluar los resultados de lo que está sucediendo en la empresa en cuanto a cumplimiento de objetivos y metas.	
CONTADOR	*Realizar el programa de presupuesto.				*Evaluar los resultados de lo que está sucediendo en la empresa en materia contable y financiera.	
JEFE DE MERCADEO	*Introducir nuevos productos al mercado. *Diseñar y desarrollar el servicio post-venta.	*Generar seguridad en la comercialización de las marcas que se promueven.			*Evaluar los resultados de lo que está sucediendo en el mercado. *Realizar reuniones con los vendedores para evaluar sus cuotas de ventas.	*Realizar campañas de información, catálogos técnicos, comunicación telefónica y por Internet.

CARGOS	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS					
	Innovación	Calidad del servicio	Calidad del producto	Precio	Sistemas de información	Comunicación
JEFE DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> *Comunicar el plan de promoción – Ofrecimiento de productos. *Ofrecer el servicio Post-venta. 	<ul style="list-style-type: none"> *Sin defectos en la entrega de prestación del servicio. *Brindar la seguridad que requiere el cliente y la satisfacción de su necesidad. *Entrega rápida y eficiente acorde con las necesidades del cliente. *Establecer el sistema de quejas y reclamos. *Realizar las cotizaciones a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Transmitir seguridad al cliente en la compra del producto y en su utilización. 			<ul style="list-style-type: none"> *Mejoramiento continuo de los procesos mediante la información de los clientes.
JEFE DE TALENTO HUMANO						<ul style="list-style-type: none"> *Diseñar e implementar el programa de cultura corporativa-capacitación enfocada al servicio del cliente. *Capacitación y entrenamiento permanente del personal del servicio. *Mejoramiento continuo de los procesos mediante la información del personal.

CARGOS	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS					
	Innovación	Calidad del servicio	Calidad del producto	Precio	Sistemas de información	Comunicación
JEFE DE COMPRAS Y SUMINISTROS	*Realizar las cotizaciones y las compras de nuevos productos.	*Sin defectos en la entrega del producto. *Precios con costos bajos para ser más competitivos. *Respaldo de las marcas Americanas.	*Ofrecer productos de primera calidad. *Respaldo de las Compañías Americanas y la Asesoría Técnica.	*Adquirir productos con precios económicos.		

Anexo No. 18. Matriz de correlación: Alineación procesos Vs. Cargo

CARGOS	PROCESOS								
	GERENCIALES			MISIONALES			APOYO		
	Planeación	Innovación	Mejora continua	Mercadeo	Servicio y atención al cliente	Compras y suministros	Talento humano	Contable	Sistemas de información
GERENTE GENERAL	*Control *Conducción *Seguimiento	*Aprobación *Seguimiento	*Compromiso *Aceptación de mejoras	*Control *Aprobación		*Control *Aprobación *Seguimiento	*Aprobación *Seguimiento	*Aprobación *Seguimiento	*Control *Aprobación *Seguimiento
ADMINISTRADOR	*Ejecución	*Desarrollo *Control *Seguimiento	*Compromiso *Aceptación de mejoras	*Seguimiento	*Seguimiento	*Seguimiento	*Seguimiento	*Seguimiento	*Seguimiento
CONTADOR	*Ejecución		*Compromiso *Aceptación de mejoras			*Control	*Control	*Responsable	*Participación
JEFE DE MERCADEO	*Ejecución	*Desarrollo *Responsable	*Compromiso *Aceptación de mejoras	*Responsable	*Control *Seguimiento	*Participación	*Participación	*Participación	*Participación
JEFE DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	*Participación	*Participación	*Compromiso *Aceptación de mejoras	*Participación	*Responsable	*Participación	*Participación		*Participación
JEFE DE TALENTO HUMANO	*Participación	*Participación	*Compromiso *Aceptación de mejoras	*Participación	*Participación	*Participación	*Responsable	*Participación	*Participación
JEFE DE COMPRAS Y SUMINISTROS	*Participación	*Ejecución	*Compromiso *Aceptación de mejoras	*Participación	*Participación	*Responsable		*Participación	*Participación

Anexo No. 19. Matriz de correlación: Alineación objetivos corporativos Vs. Cargo

CARGOS	OBJETIVOS CORPORATIVOS					
	Gestionar el servicio al cliente	Ofrecer productos y servicios de calidad	Conocer el mercado	Desarrollar el talento humano	Implementar índices de gestión	Implementar programas de investigación y desarrollo
GERENTE GENERAL	*Proceso de revisión gerencial	*Proceso de revisión gerencial	*Proceso de revisión gerencial	*Proceso de revisión gerencial	*Proceso de revisión gerencial	*Proceso de revisión gerencial
ADMINISTRADOR	*Proceso de seguimiento y control	*Proceso de seguimiento y control	*Proceso de seguimiento y control	*Proceso de seguimiento y control	*Proceso de diseño, implementación y seguimiento	*Proceso de desarrollo, seguimiento y control
CONTADOR	Provisionamiento del recurso economico		Insercion de costos en los estados financieros		*Proceso de diseño, implementación y seguimiento	
JEFE DE MERCADEO	*Proceso de servicio post-venta y seguimiento	*Proceso de medición de la satisfacción del cliente	*Proceso de diversificación y diseño de nuevos productos		*Proceso de diseño, implementación y seguimiento	*Proceso de desarrollo y ejecución
JEFE DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	*Proceso de atención de quejas y reclamos	*Proceso de gestión comercial			*Proceso de diseño, implementación y seguimiento	
JEFE DE TALENTO HUMANO				*Proceso de inducción, reinducción, entrenamiento capacitación y evaluación	*Proceso de diseño, implementación y seguimiento	
JEFE DE COMPRAS Y SUMINISTROS		*Proceso de adquisición de instrumentos			*Proceso de diseño, implementación y seguimiento	

ANEXO No. 20. PLAN DE ACCIÓN Y DE MEJORAMIENTO

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: GONZÁLEZ TASCÓN & CIA LTDA						CÓDIGO DEL FORMATO: F-001	
FECHA DE ELABORACIÓN: 06 DE MAYO DE 2008						VERSIÓN: 001	
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	PRESUPUESTO	FECHA PARA LA EJECUCIÓN	RESPONSABLE
1. Aprendizaje y crecimiento	1. Desarrollar e implementar el programa de cultura corporativa.	1. Realizar actividades de empoderamiento con el personal.	95% del personal conoce los objetivos, estrategias y procesos de la empresa El 95% de clientes manifiestan satisfacción	1. # de personas que conocen la formulación estratégica y los procedimientos de la empresa. # de clientes que manifiestan inconformidad con la atención ofrecida.	\$	DD/MM/AAAA	Jefe de talento humano
	2. Capacitar al personal en servicio y atención al cliente.	2. Contratar los servicios de una empresa de asesoría y consultoría.	100% personal capacitado	2. # personas que aplican lo aprendido en el área.			
	3. Entrenar al personal en el manejo de las tecnologías de la información.	3. Inducción de las tareas a ejecutar	100 % personal entrenado	3. # personas que solicitan nuevamente entrenamiento/ No. personas entrenadas (p.e.)			

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: GONZÁLEZ TASCÓN & CIA LTDA
FECHA DE ELABORACIÓN: 06 DE MAYO DE 2008

CÓDIGO DEL FORMATO: F-001
VERSIÓN: 001

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	PRESUPUESTO	FECHA PARA LA EJECUCIÓN	RESPONSABLE
2. Procesos Internos	1. Diseñar e implementar el programa de Investigación y Desarrollo.	Investigar el desarrollo de nuevos productos y adquirirlos, de acuerdo a las necesidades requeridas. Estudiar el mercado, con el fin de formular estrategias de penetración.	Introducir al país 5 nuevos productos lanzados al mercado. Penetrar con los productos y servicios ofrecidos a dos nuevos mercados	No. de productos introducidos / total de productos ofrecidos en el mercado. Penetración en 2 nuevos mercados.			Jefe de mercadeo
	2. Adquirir software y hardware.	Comprar equipos de oficina	Adquirir los equipos de oficina	Equipos comprados			Administrador

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: GONZÁLEZ TASCÓN & CIA LTDA
FECHA DE ELABORACIÓN: 06 DE MAYO DE 2008

CÓDIGO DEL FORMATO: F-001
VERSIÓN: 001

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	PRESUPUESTO	FECHA PARA LA EJECUCIÓN	RESPONSABLE
3. Cliente	1. Diseñar e implementar el programa de atención, quejas y reclamos.	-Crear el manual de atención de quejas y reclamos. -Implementar en la página Web de la empresa, el sistema de calificación del servicio para la compañía.	Utilización del manual Percibir el grado de satisfacción de los clientes	Manual implementado Sistema de calificación vigente.			Jefe Servicio Atención al Cliente
	2. Satisfacer las necesidades del cliente ofreciéndole productos de calidad y a buen precio.	Continuar con el respaldo y la asistencia técnica de las compañías americanas.	95% de satisfacción en los productos y servicios ofrecidos.	# de productos defectuosos / # de productos vendidos.			Jefe de Compras y suministros

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA: GONZÁLEZ TASCÓN & CIA LTDA FECHA DE ELABORACIÓN: 06 DE MAYO DE 2008						CÓDIGO DEL FORMATO: F-001 VERSIÓN: 001	
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	PRESUPUESTO	FECHA PARA LA EJECUCIÓN	RESPONSABLE
4. Financiera	1. Diseñar el Programa de presupuesto. 2. Establecer los índices de productividad y crecimiento de la compañía.	Realizar la reserva presupuestal. Diseñar los indicadores de rentabilidad de la empresa.	Ejecutar el 100% del presupuesto Conocer el estado financiero de la compañía	Presupuesto ejecutado/presupuesto reservado. Indicadores implementados	No aplica		Contador

GRAFICOS

Gráfico No.1. Nivel de Satisfacción

	Total	%
MS	0	0%
S	6	60%
IND	2	20%
INS	2	20%
MINS	0	0%
NA	0	0%
TOTAL	10	100%

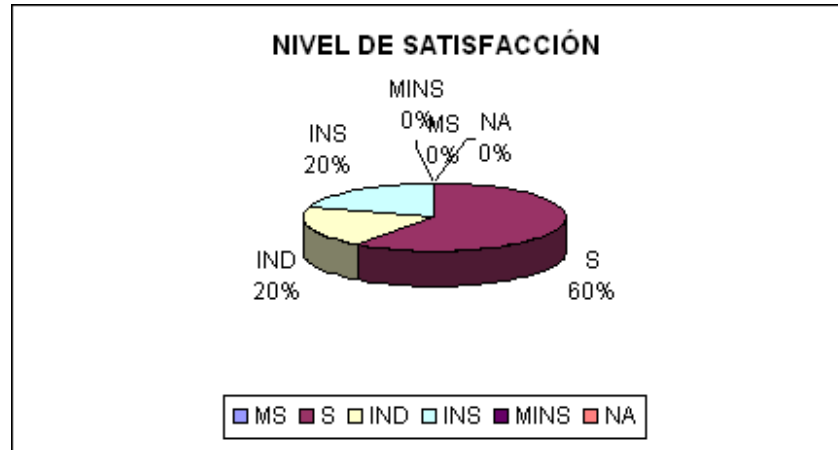


Gráfico No. 2. Satisfacción por imagen

	MS	S	IND	INS	MINS	NA	TOTAL
a) Solidez	0	10	0	0	0	0	10
b) Seriedad	4	3	0	0	3	0	10
c) confianza	3	4	3	0	0	0	10
d) Respaldo	0	8	2	0	0	0	10

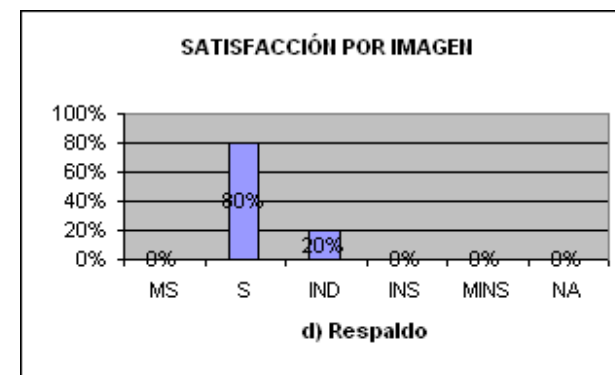
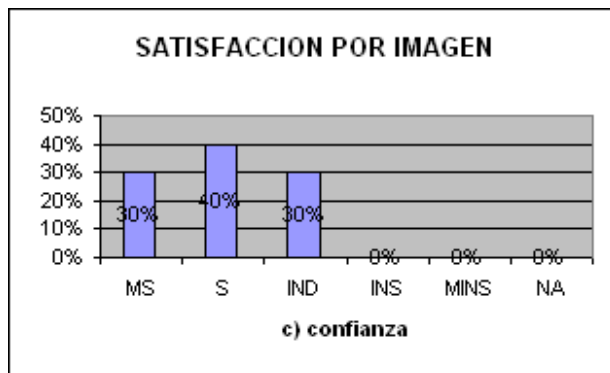
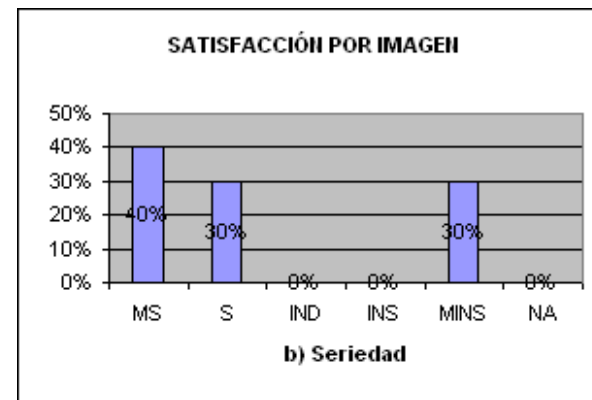
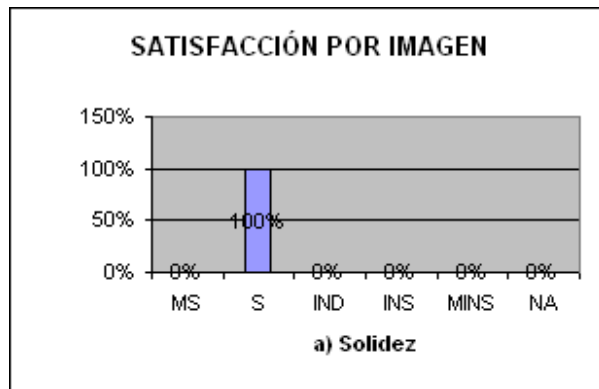
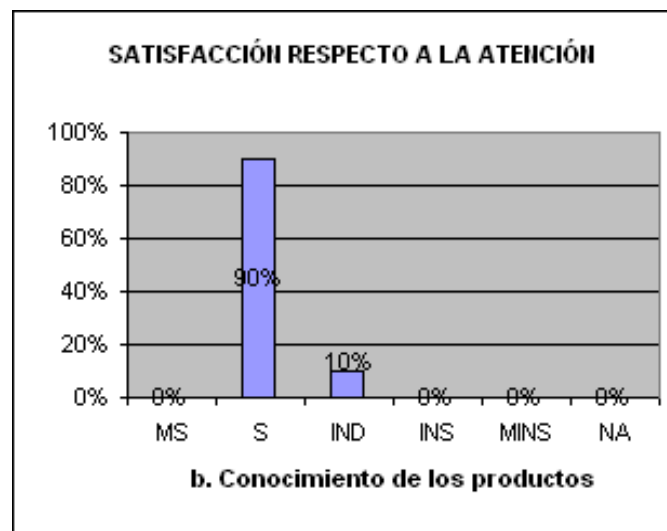
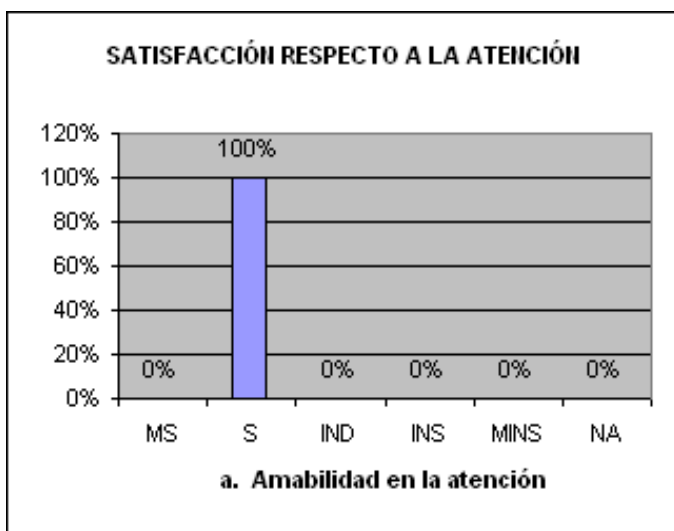


Gráfico No. 3. Satisfacción respecto a la atención

	MS	S	IND	INS	MINS	NA	TOTAL
a. Amabilidad en la atención	0	10	0	0	0	0	10
b. Conocimiento de los productos	0	9	1	0	0	0	10
c. Capacidad de asesoría	0	5	4	1	0	0	10
d. Disponibilidad del funcionario	0	1	5	3	1	0	10
e. Calidad de información suministrada	0	8	1	1	0	0	10
f. Solución a inquietudes	0	3	5	2	0	0	10



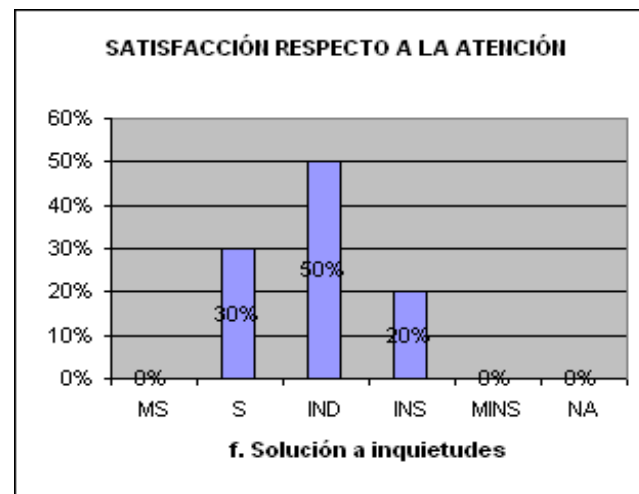
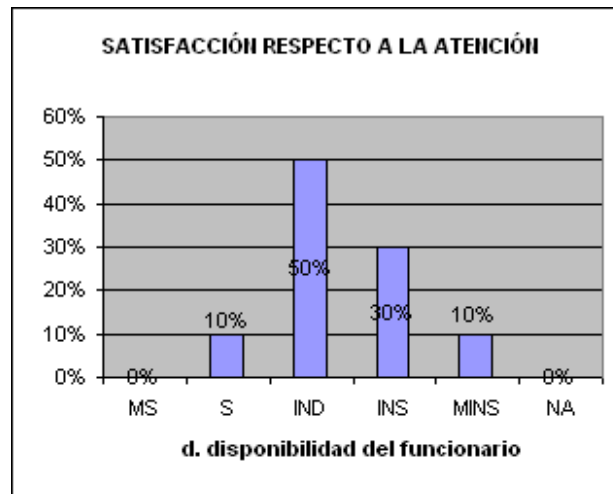
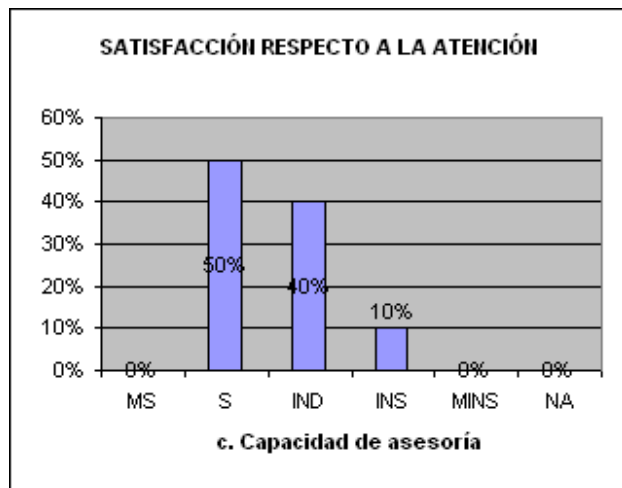


Gráfico No. 4. Satisfacción respecto a Comunicación Telefónica

- a. Facilidad para comunicarse
- b. Disponibilidad del funcionario
- c. Amabilidad en la atención
- d. Calidad de información suministrada

MS	S	IND	INS	MINS	NA	TOTAL
0	9	0	1	0	0	10
0	5	0	5	0	0	10
8	2	0	0	0	0	10
2	6	2	0	0	0	10

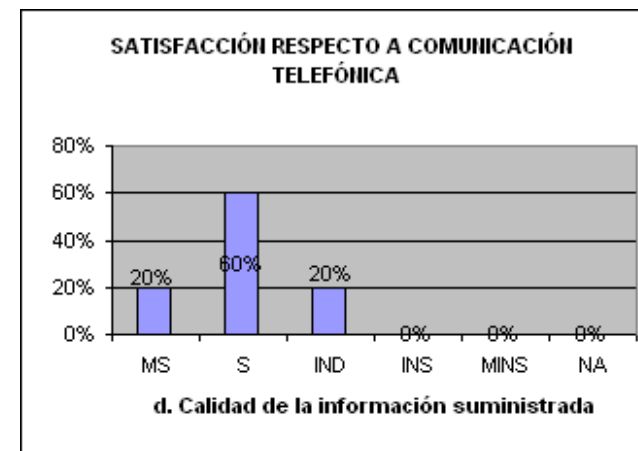
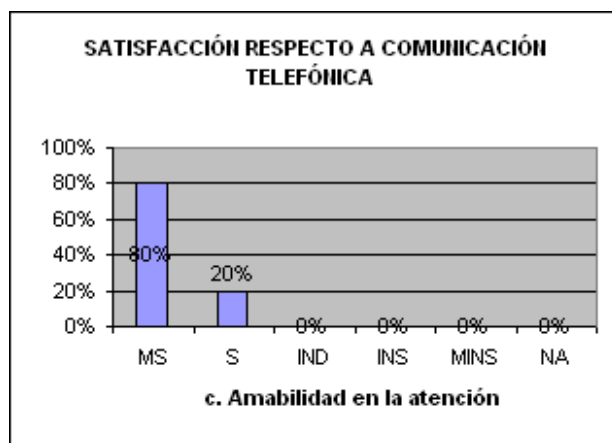
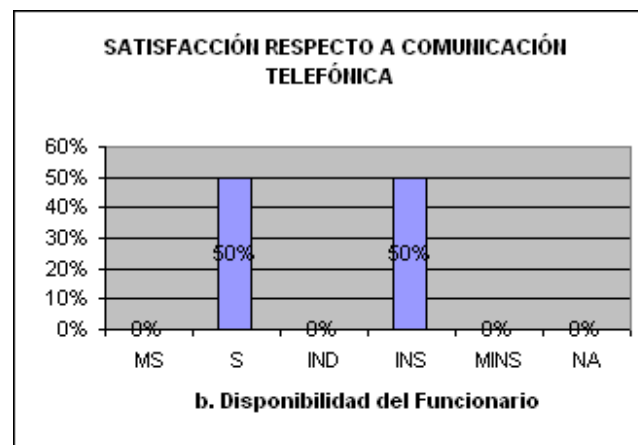
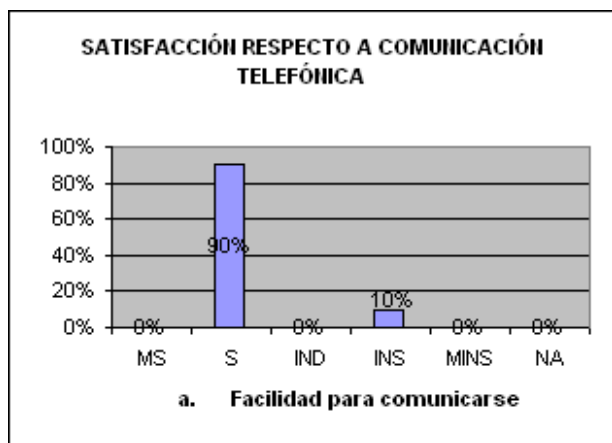


Gráfico No. 5. Satisfacción respecto a Comunicación Vía Internet

	MS	S	IND	INS	MINS	NA	TOTAL
a. Facilidad para comunicarse	3	7	0	0	0	0	10
b. Responde a mis necesidades	3	3	4	0	0	0	10
c. En general encuentro la información que requiero	0	9	1	0	0	0	10

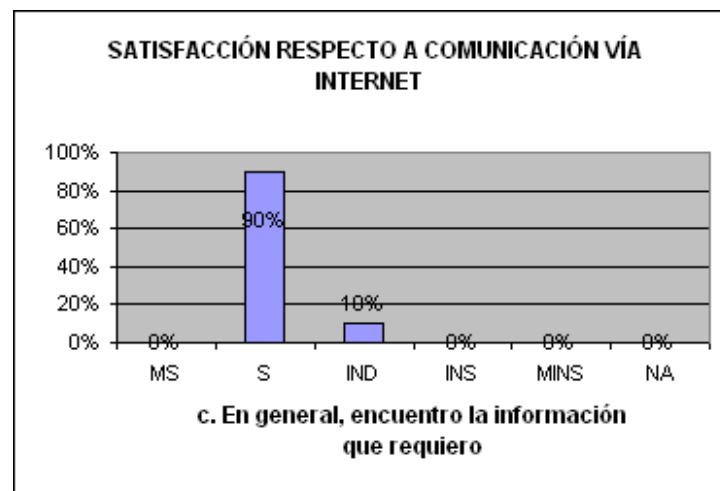
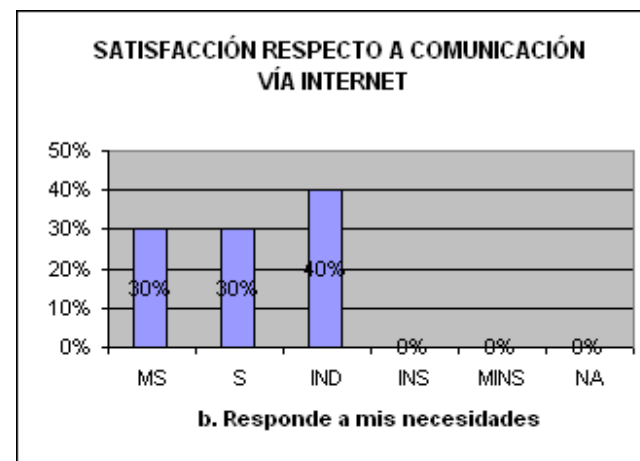
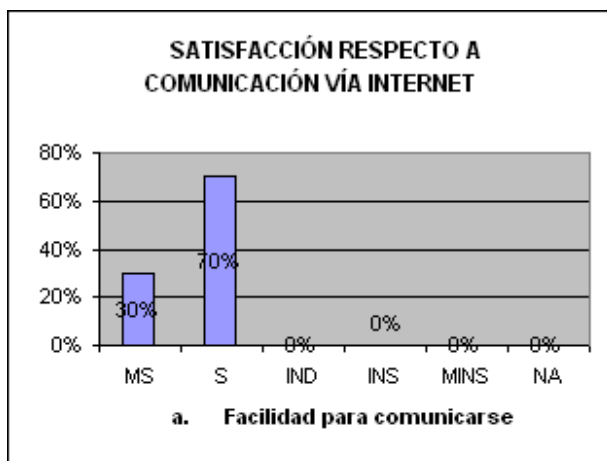


Gráfico No. 6. Satisfacción con los productos y servicios

- a) Precio
- b) Calidad del producto
- c) Entrega del producto
- d) Solución oportuna a Inconvenientes del producto

	MS	S	IND	INS	MINS	NA	TOTAL
a) Precio	0	9	1	0	0	0	10
b) Calidad del producto	3	6	1	0	0	0	10
c) Entrega del producto	2	2	2	4	0	0	10
d) Solución oportuna a Inconvenientes del producto	0	5	2	3	0	0	10

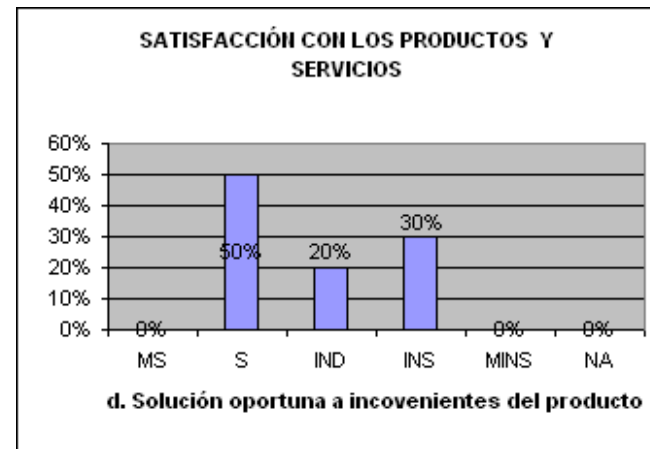
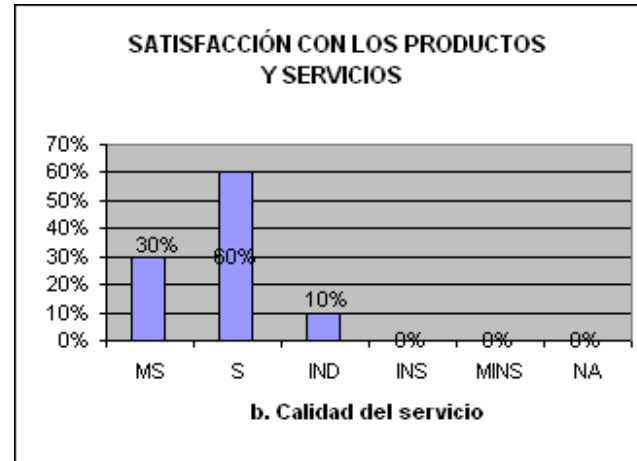


Gráfico No. 7. Motivos para utilizar los servicios de la compañía

- a. Referencia
- b. Portafolio de Productos
- c. Imagen de la Organización

3
6
1

