



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
ENFOCADAS EN LA
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO
DE CUENTAS DE LA AGENCIA SEMPRENOI
CARABOBO.**

**Autores: Sabely Niño
C.I. 19.631.507
Sergio José González
C.I. 25.779.492**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123
Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA: MERCADEO

**ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADAS EN LA
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS DE LA AGENCIA SEMPRENOI
CARABOBO.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Mercadeo

Autor: Sabely Niño
Sergio José González
Tutor: Keyra Hernández

San Diego, Marzo de 2018



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00052-3-2017

San Diego, 24 de Febrero de 2018

Ciudadanos
Sabely Katherine Niño Zambrano
C.I.19.631.507
Sergio José González Escalona
C.I.25.779.492

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: "Estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la agencia Semprenoi Carabobo" como requisito para optar al título de Licenciado en Mercadeo.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,



Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Keyra Hernández portadora de la cédula de identidad N° _____ en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Sabely Niño y Sergio José González portadores de la cédula de identidad N° 19.631.507 y N° 25.779.492 respectivamente titulado ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADAS EN LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS DE LA AGENCIA SEMPRENOI CARABOBO. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año 2018

Dedicatoria

A Dios, quien me da fuerzas y me da serenidad para continuar.

*A mis padres Freddy y Isabel, los pilares de mi vida y quienes me dan la oportunidad
día a día de enorgullecerlos.*

A mi hermano, quien me anima en los momentos de desesperación.

*A mis Tios Cesar y Aminta, quienes son mis segundos padres y en gran parte apoyo
de mi carrera.*

A Boris Santeliz, por su apoyo incondicional día a día.

A mi familia, por quienes me esfuerzo al máximo.

A mis amigas, las que me brindan apoyo en todo momento.

Sabely Niño

Dedicatoria

A mis padres, quienes me dieron la vida y hacen posible mis sueños.

A mis hermanos, quienes son el complemento de quien soy.

A mis sobrinos, fuente diaria de inspiración y aprendizaje.

A mi abuela, mi eterna maestra.

A mi familia, quienes conforman los cimientos de mi vida.

A mis amigos, quienes me apoyan en cada momento.

Sergio González

Agradecimientos

A mis padres Freddy Palma y Isabel Zambrano, por apoyarme, guiarme y regañarme cuando es necesario, pero sobre todo por enseñarme el valor del esfuerzo y la satisfacción que queda de hacer bien las cosas. Porque sin ellos no estaría presentando esto el día de hoy.

A mis Abuelos, porque sin ellos ninguno de nosotros existiera.

A mis Tios Cesar y Aminta de Nava, quienes son mis segundos padres y en gran parte apoyo fundamental de mi carrera.

A mi familia en general por estar pendiente, por apoyarme siempre que es necesario.

A Boris Santeliz, por ser mi compañero incondicional, por estar día a día.

A mi Joesli Torres, por ser un apoyo incondicional en los últimos años de mi carrera.

A mis compañeros del SempreTeam,, por soportar todos estos meses de estrés, apoyarme en todo momento y sobre todo, por estar ahí.

A los profesores, quienes fueron parte esencial a lo largo de esta larga carrera y que sin ellos nada sería posible.

Y finalmente a la Profesora Keyra Hernandez, porque gracias a su paciencia, su apoyo y buena voluntad, pudimos sacar adelante este proyecto.

Sabely Niño

Agradecimientos

A la vida, por cada una de las enseñanzas, personas y momentos presentes en el camino que me han hecho la persona que soy.

A mis padres Carmen Escalona y José González, por darme la vida. Por ser las personas que, con su amor y mucho esfuerzo son pilares de mi familia. Porque, desde siempre se han mantenido a mi lado apoyándome en cada cosa que hago, sin juzgarme, siendo guías e impulso en mis actos y en los logros alcanzados. Son mi inspiración y mayor ejemplo de fortaleza. Porque de ellos también es este día.

A mis hermanos, Cruz, Kathiusca, Mirnha y Jose Miguel porque con ellos he crecido y aprendido constantemente. Son fuente de inspiración. Porque, de cualquier forma, siempre compartimos los caminos que transitamos. Me demuestran su cariño y apoyo en las cosas que hago.

A mis amigos, los de la universidad y los de siempre, algunos desde otras partes del mundo y otros con quienes puedo compartir de cerca, gracias por su apoyo y grandes momentos compartidos.

Al Profesora Keyra Hernández por su ayuda en la recta final, por ser guía y hacer posible este trabajo.

A todos ¡Gracias Totales!

Sergio González

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
	RESUMEN INFORMATIVO	viii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	7
	1.2. Objetivos	7
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. Antecedentes	9
	2.2. Bases Teóricas.....	14
	2.3. Definición de Términos.....	25
III	MARCO METODOLÓGICO	28
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	28
	3.2. Fases Metodológicas.....	29
	Fase I.....	29
	Fase II.....	30
	Fase III.....	31
IV	RESULTADOS	32
	4.1. Análisis de los resultados.....	32
	4.2. Análisis de la Entrevista.....	38
	4.3. Análisis del cuestionario.....	48
V	LA PROPUESTA.....	49
	5.1. Presentación de la Propuesta.....	49

5.2. Justificación de la Propuesta.....	50
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	51
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	51
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS	64
ANEXOS	67

LISTA DE CUADROS

	CONTENIDO	p.p
CUADROS		
1	Guión de Entrevista 1 Presidente	33
2	Guión de Entrevista 2 Directora de Cuentas	35
3	Guion de entrevista 3 Ejecutiva de cuentas.....	37
4	Servicio al Cliente.....	39
5	Respuestas a los Clientes.....	40
6	Comunicación.....	42
7	Plan de Comunicación.....	43
8	Reclamos y Quejas.....	44
9	Nivel de Desempeño.....	45
10	Respuestas a los Clientes.....	46
11	Negociación.....	47
12	Presupuesto de la Propuesta.....	52
13	Evaluación al Cliente Interno.....	54
14	Evaluación al Cliente Externo.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	p.p
	GRÁFICOS	
1	Servicio al cliente.....	39
2	Respuestas a los clientes.....	40
3	Contratación del Servicio.....	41
4	Comunicación.....	42
4	Plan de comunicación.....	43
5	Reclamos y quejas.....	44
6	Servicio Post Venta.....	45
7	Aspectos del Servicio.....	46
8	Negociación.....	47

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE MERCADEO
CARRERA DE MERCADEO**

**ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADAS EN LA
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS DE LA AGENCIA SEMPRENOI
CARABOBO.**

Autor: Sabely Niño
Sergio José González
Tutor: Keyra Hernández
Fecha: MARZO 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El propósito de esta investigación es proponer estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi, dado que esta organización dedicada al ramo publicitario presenta debilidades, específicamente en el departamento cuentas en cuanto a la atención y requerimientos del cliente, por lo cual requiere capacitar a su personal para optimizar el proceso de atención al usuario. La metodología empleada se basa en la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo no experimental. La población objeto de estudio está conformada por tres (3) trabajadores que laboran en el área de cuenta y por 20 clientes. La investigación se lleva a cabo a través de tres fases metodológicas. Como técnica de recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada, mediante un guion de entrevista con la finalidad de diagnosticar la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi. También se empleó la encuesta para identificar las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Con los resultados obtenidos se diseñaron las estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal.

Descriptor: Estrategias, Capacitación, Atención y Servicio al Cliente. Estrategias de Atención al cliente

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el entorno, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales han afectado el comportamiento de los clientes provocando nuevas prácticas empresariales. En este contexto, la dirección de Marketing y Ventas cumple un importante rol en la relación entre la empresa y los clientes. Los cambios en el comportamiento de compra de los clientes emplazan a las empresas a establecer nuevas políticas y prácticas que permitan no sólo satisfacerlos, sino también descubrir sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos.

En este sentido, el mercadeo interno se ha convertido en una estrategia indispensable en toda organización, generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima agradable, en definición sentirse parte del proyecto. Así, el mercadeo interno, proporciona una serie de herramientas que permiten tratar al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo

Por ello, las nuevas realidades exigen brindar calidad, tanto a los clientes internos como a los externos, a fin de poder ser competitivos, también es cierto que una organización para llegar a ser competitiva y ganarse la lealtad de los clientes es necesario que primero desarrolle su competitividad internamente; lo cual, implica satisfacer los requerimientos de los clientes internos, así como desarrollar mayor interdependencia y coordinación de esfuerzos para consolidar la cadena de servicios dentro de la organización

Por ello, para administrar una organización con éxito, se requiere gestionar el capital humano de las empresas de una manera sistemática., es por lo cual, que el proceso de capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. En la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos

humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

De acuerdo a lo planteado, se presenta la investigación en la empresa Semprenoi América, la cual presenta debilidades en cuanto a la atención y necesidades del cliente, ya que los trabajadores del departamento de cuentas no realizan una labor eficiente dado que no cumplen los requerimientos del usuario de manera oportuna. Es por ello, que plantea como objetivo general proponer estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi. La investigación se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación del problema

Capítulo II. Este capítulo está conformado por el Marco Teórico, en él se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

Capítulo III: Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos.

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La tendencia mundial de las organizaciones está orientada a invertir en su capital humano, lo cual implica el análisis interno de la empresa, que consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de ella, con el fin de evaluar con cuáles recursos cuenta y al mismo tiempo detectar sus fortalezas, a partir de las cuales se diseñarán las acciones y/o estrategias que permitan neutralizar todas las debilidades que se encuentren y que puedan ser aprovechadas las oportunidades del mercado para enfrentar de la mejor manera las amenazas que finalmente repercuten en el servicio prestado al cliente.

Una de estas estrategias es el denominado marketing interno, el cual de acuerdo a González (2007:2) se refiere a “la satisfacción de las necesidades de los empleados para que puedan satisfacer las necesidades del cliente”. Este tipo de estrategias ha cobrado importancia dentro de las organizaciones, debido a que se ha demostrado que las actitudes, intenciones y percepciones de los clientes pueden verse afectada por la experiencia vivida por los empleados dentro de sus organizaciones.

En este contexto, toda organización que desee tener un elemento que la diferencie de su competencia debe enfocar su marco de actuación, orientado al cliente interno, específicamente a su satisfacción, es decir, establecer una cultura de calidad de servicio, lo cual impactaría en el bienestar del cliente externo y por ende en la rentabilidad de la organización. Al respecto, Ruiz (2002) manifiesta:

En estos tiempos, la calidad del servicio se ha ido convirtiendo en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy

positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. (p. 76).

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo, ya que junto a la atención al cliente se constituyen en herramientas fundamentales para que una empresa se mantenga posesionada en el mercado, dado que cada día que pasa los usuarios son más exigentes, es por ello que una excelente atención es un requisito esencial para cumplir con las expectativas de los diversos compradores.

Se puede señalar, que la calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. En este orden de ideas, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, puesto que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final. Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una empresa posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del consumidor convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman. Por consiguiente, comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias del marketing se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora. Es muy importante mantener

incentivados a los trabajadores para el buen desempeño de sus funciones, sobre todo para que se sientan orgullosos de sus empleos y valoren el aporte que hacen en su empresa y a la sociedad.

Evidentemente, las organizaciones logran fortalecer y crear competencias en su personal mediante estrategias de capacitación y adiestramiento bien orientadas, por lo que cooperan en la adaptación, crecimiento y desarrollo de su gente en este entorno tan cambiante; además, se logra un alto grado de compromiso y sentido de pertenencia en el personal que contribuye en la permanencia de las organizaciones a través de los tiempos. De acuerdo a e Guerrero. (2015) la capacitación es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

Con la capacitación va sumada la calidad, por cuanto se deben diseñar programas para el desarrollo y así elevar la calidad de producción de la fuerza de trabajo, en virtud de que este procedimiento hace que los empleados sean menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo, prevenir accidentes laborales, ayuda con las relaciones personales y laborales, además mejora su grado de motivación de seguridad en sí mismo y autoestima. Todo ello se ve reflejado en la calidad de servicio que ofrece tanto al cliente interno así como del cliente externo, a quien se debe como representante de la organización.

Es necesario entonces, que se tenga claro que, un servicio bien encaminado puede ser una excelente estrategia de mercadeo para una organización, lográndose posicionar en las mentes de los consumidores. Es por lo cual, que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a través de estrategias de capacitación a su personal en el área de atención al cliente, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello. Sin embargo, son pocas las compañías que consiguen adaptarse a las necesidades de los mismos, ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal.

Tal es el caso, de la Agencia de publicidad Semprenoi, la cual presenta

debilidades, específicamente en el departamento de cuentas, dado que el personal que allí labora no se siente comprometido con la organización, observándose desinterés, apatía y poco trato cordial con el cliente, esto conlleva a que las actividades productivas decaigan debido a la falta de motivación de los trabajadores y el poco sentido de pertenencia hacia la empresa.

Es importante acotar, que el departamento de cuenta se encarga de la venta de los servicios que ofrece la agencia, los trabajadores de esta área son las personas que están relacionadas directamente con el cliente, programan reuniones con los mismos y coordinan junto a los demás departamentos lo referido a lo deseado por el cliente.

Sin embargo, este personal encargado de la atención al cliente, no satisface sus necesidades, por cuanto las respuestas que se les suministra a los problemas no son adecuadas y apropiadas en ese determinado momento, dado que no se cumplen los requerimientos del usuario de manera oportuna, lo cual genera reclamos. Esta situación genera consecuencias irreparables a la empresa, tales como las pérdidas de consumidores, los cuales recurren a la competencia por el inadecuado trato obtenido por los trabajadores.

De no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras empresas, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

En este contexto, es necesario que la empresa establezca estrategias de capacitación laboral a los empleados, que coadyuven a la satisfacción en el trabajo, a fin de solventar los problemas que esto puede acarrear a la hora de las ventas y que conduzcan a situaciones negativas de insatisfacción de los clientes. Tomando previsiones para mantener al personal totalmente capacitado, lo que conllevará a un excelente desempeño. Siendo necesario una pronta solución para este equipo de trabajo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las herramientas más idóneas para capacitar al departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi para la atención al cliente?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi.
- Identificar las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi.
- Diseñar estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi.

1.3 Justificación de la Investigación

Una de las misiones fundamentales de una empresa es lograr la satisfacción total de sus clientes, para lo cual deberá comprometerse en una búsqueda constante por alcanzar los mayores niveles de calidad y una superación creciente de las expectativas de quienes compran o utilizan los bienes o servicios que provee. En este sentido, la investigación se justifica, ya que a través del diseño de estrategias enfocadas en la

capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi se tendrá de una adecuada y suficiente preparación destinada a elevar las aptitudes y los conocimientos del empleado con el objetivo de formarlo para desempeñar de una manera eficaz la manera de realizar su trabajo. Asimismo, se mejoró la forma de cómo en la actualidad se están realizando sus actividades y a partir de este hecho, buscar que el personal se encuentre motivado para realizar actividades dentro de la organización.

De igual forma, se logrará la efectividad y eficacia de las operaciones, mediante el mejoramiento del recurso humano, siendo la motivación parte de este avance, que permite al individuo progreso en sus funciones laborales, adaptadas a las necesidades de cada trabajador, ayudando a optimizar las relaciones que se producen en el interior de la empresa y mejorando el comportamiento individual y grupal. Además, se verificará si se están cumpliendo todas aquellas normas y procedimientos previstos por la empresa, con el fin de asegurar que el servicio que se ofrece sea satisfactorio para ambas partes: clientes e institución

Por otro lado, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la empresa ofrece a sus clientes, que estos son pilares fundamentales para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente, de tal manera que la empresa se vuelva más competitiva al momento de prestar sus servicios, dando respuestas concretas y oportunas, manteniendo y acrecentando su cartera de clientes.

Desde el punto de vista académico, el estudio se justifica porque podría convertirse en un nuevo elemento de consulta e información en la Universidad José Antonio Páez y para aquellos estudiantes que en el futuro deseen realizar investigaciones relacionadas al tema objeto de estudio. Para los autores, contribuye al afianzamiento de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de mercadeo, consolidando además las bases necesarias para la práctica profesional exitosa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En todo trabajo de investigación, se debe tener una base de la cual partir, es por ello que se estudian puntos importantes los cuales son utilizados como soportes, esos puntos son: los antecedentes de la investigación, en los que se habla brevemente de estudios anteriores relacionados con el tema, las bases teóricas que son las definiciones básicas de los puntos claves del tema a estudiar, que en este caso sería la capacitación del personal y la calidad de servicio al cliente, y por último la definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, constituyen una síntesis conceptual de los trabajos relacionados sobre el problema formulado, es decir abarcan todas aquellas fuentes documentos que pueden estar relacionados con el estudio que se lleva a cabo, su origen les confiere características especiales. Para el desarrollo de este trabajo investigativo, fue imprescindible la búsqueda de estudios previos que sirvieron de aporte teórico y metodológico a la presente investigación

Calero (2017), realizó un trabajo de grado titulado: “**Plan Estratégico para mejorar las Comunicaciones Internas en empresa del Sector Electrodoméstico. Caso: Inversiones Mundoelec, C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciado en Mercadeo. Esta investigación se propuso como objetivo general proponer un plan estratégico de comunicación interna como instrumento que optimizará los canales de comunicación, con la finalidad de potenciar un nivel de participación, compromiso, responsabilidad, eficiencia y eficacia organizacional.

Para el logro de este objetivo se estudiaron los antecedentes y bases teóricas que lo sustenta el autor Humberto Gómez Serna, posteriormente se realizaron tres fases metodológicas, utilizando instrumentos como la encuesta para la recolección de información sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores en cuanto a la comunicación interna de la empresa. Metodológicamente es un trabajo de grado factible que se ubica en la línea de investigación de planificación y comunicación estratégica corporativa. Se implementó el método mencionado anteriormente para la obtención de información pertinente que permitió realizar una matriz DOFA que lleve a un diagnóstico acertado de la situación,

Una vez analizado los resultados, se concluyó que que la comunicación interna se ha visto afectada por roces y malos entendidos, producto del desconocimiento y errores del personal; esto ha ocasionado un ambiente de trabajo hostil y se ha visto su reflejo en la productividad laboral, pues la escasa comunicación del personal retrasa todas las actividades cotidianas, por lo que se diseñó un plan estratégico que consta de cuatro (4) objetivos y trece (13) estrategias, a través del cual se puede solventar las fallas y factores que influyen negativamente en la comunicación del personal de la organización

Este antecedente se tomó como referencia, porque aporta información relacionada con las comunicaciones internas dentro de una organización, describiendo el marketing interno como estrategia para mejorar el rendimiento del personal, por lo tanto contribuye al diseño de un programa de capacitación en atención al cliente para el departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi ubicada en Carabobo.

Por otra parte, Herrera (2015), realizó un trabajo titulado: **“Plan Estratégico Gerencial para la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo.”**, presentada en la Universidad José Antonio Páez. La entidad bancaria presentaba debilidades en la atención y servicio que se presta al cliente, lo cual generaba constante quejas de parte de los usuarios con respecto al servicio recibido. En tal sentido, el objetivo general consistió

en proponer un plan estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D. El trabajo se ubicó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental.

El estudio se desarrolló en tres fases metodológicas. En la primera fase, se diagnosticó la situación que presenta el B.O.D con respecto a la calidad de servicio al cliente, para lo cual se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, a través de un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudio conformada por 13 trabajadores que laboran en la entidad bancaria. En la segunda fase, se utilizó la Matriz Dofa. Esta herramienta permitió conocer los factores internos (fortalezas y debilidades), así como los factores externo (oportunidades y amenazas) que inciden en la calidad del servicio del banco.

En la tercera fase, se diseñó un estratégico gerencial que contribuya a la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo. Una vez analizado los resultados, se concluyó que los clientes no que están satisfechos con la calidad de servicio que ofrece la entidad bancaria, elementos como la capacitación del personal, motivación de los trabajadores y la rapidez con que se atiende al cliente, repercuten directamente en el servicio prestado. En tal sentido, se elaboraron lineamientos estratégicos para mejorar el servicio de calidad en el banco BOD.

La relación de este antecedente con el trabajo de estudio, radica en implementar estrategias de calidad de servicio a través de un plan estratégico para lograr la satisfacción de los clientes, y de esta manera elevar los niveles de ventas; es decir, que las estrategias propuestas deben estar dirigidas a aumentar el volumen de las ventas y aumentar el volumen de asistencia a los clientes.

También se consultó a Webel (2015), quien realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales para incrementar el Desempeño en los trabajadores del Área Administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, Ubicada en Paracotos, Estado Miranda.”** Presentado en la Universidad de Nueva Esparta para optar por el título de Licenciado en Administración. Esta investigación consistió en una propuesta

de las estrategias gerenciales que deben ser aplicadas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, ubicada en Paracotos, Estado Miranda.

El estudio consistió en plantear la problemática observada mediante un estudio previo de campo, basado en la técnica de observación directa, el cual permitió diagnosticar y fundamentar las bases con las que se desarrolló la investigación, plasmando claramente cuáles fueron los alcances, beneficios y delimitaciones. Es importante mencionar que para aumentar la factibilidad de la misma, se recopilaron datos de fuentes bibliográficas, aunado a las investigaciones anteriores, con el fin de disponer de un material que sustentara las teorías con las que se elaboró la propuesta y obteniendo información relevante para el desarrollo y culminación de la presente.

Posterior a la obtención y revisión de las fuentes encontradas, se procedió a aplicar un instrumento de recolección que intentó recabar la opinión de los encuestados, que estuvieron conformados por los trabajadores del área de Administración del Instituto en estudio; en donde se cuantificaron y analizaron los datos según la ponderación otorgada a cada ítems diseñado. Finalmente se procesaron los datos, mientras paralelamente se culminó la propuesta que persiguió el mejoramiento del desempeño del departamento elegido, demostrando así los conocimientos aplicados por el autor.

El aporte de la investigación consultada radica en que establece estrategias gerenciales para incrementar el desempeño en los trabajadores, a través de la capacitación interna para mejorar la productividad de los empleados, sirviendo de referencia para construir el marco teórico del presente estudio.

Asimismo, Acosta, y Bedoya (2014), realizaron un trabajo titulado: “**Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de Ventas de Proveeduría de Servicios y suministros Industriales (Provesica oriente, C.A)**”. Presentado en la Universidad de Oriente como requisito para optar por el título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. La organización presentaba deficiencias en el departamento de ventas en cuanto a planes de capacitación, por lo cual se planteó

como objetivo general proponer un plan de capacitación dirigido al personal de ventas de la institución. Metodológicamente el estudio se desarrolló bajo los lineamientos de una investigación de campo, orientada hacia un nivel descriptivo. Constituido por una población de ocho personas, tomando como técnicas de recolección de información el cuestionario y la observación no participante.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que es importante conocer las necesidades de capacitación de la empresa para así hacer un análisis y proceder a determinar cuáles son las causas que definen el mal o buen desempeño de la organización, ya que existen fallas y errores en el lugar de trabajo, bajo rendimiento laboral. Por lo cual, se propone un plan de capacitación y se recomienda innovar continuamente dichos planes, para que el personal desarrolle sus planes y destrezas.

Este antecedente se tomó como referencia, porque aporta información relacionada con la capacitación del personal en las organizaciones, la cual es importante realizarla de una manera constante para la mejora de la experiencia laboral, así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el caso concreto del estudio, aporta elementos para el desarrollo de un programa de capacitación en atención al cliente.

Finalmente, se consultó, el trabajo de González (2014), titulado: **“Diseño de un Programa de Capacitación Motivacional para mejorar las Capacidades de Gestión de La Secretaria de Producción, Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.)”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Especialista en Gerencia Pública. El trabajo estuvo orientado a analizar el incentivo laboral como factor en el proceso gerencial de la Secretaría de producción, turismo y economía popular del Estado Carabobo. La investigación se encuentra enmarcada en la investigación de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo, cuyo instrumento de recolección de datos fue un cuestionario. La población seleccionada para llevar a cabo el estudio fue el personal de la Secretaría

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que existe un alto índice de desmotivación por parte del personal que labora en la institución, así mismo existe un

clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los miembros de la institución, por lo que se recomendó a la gerencia promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, promoviendo la comunicación, capacitación, participación y desarrollo en pro del crecimiento de la organización y de su calidad y productividad.

La relación de este antecedente se evidencia en que aporta información para el diseño de un programa de capacitación motivacional, lo que contribuye a que los trabajadores cuenten con mayores habilidades y conocimientos que permiten a contribuir al rendimiento de la organización y se consiga el cumplimiento de las metas y objetivos planteados

2.2 Bases Teóricas

Con la finalidad de otorgarle condiciones de objetividad a la investigación, se menciona en este capítulo, las teorías inherentes a las variables del tema planteado intentando dar respuestas a las interrogantes planteadas, por lo que se exponen a continuación las siguientes referencias teóricas que permiten ordenar el estudio un programa de capacitación en atención al cliente para el departamento de cuentas de la agencia Semprenoi.

2.2.1 Estrategias

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. De acuerdo a Hitt (2008), establece:

La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios funcional de tal forma que la estructura se ajusta a la función, por ello constituye una forma de definir la contribución económica y no

económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. (p78).

Las estrategias son un programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión, estas obedecen a un patrón de respuestas de la organización a un ambiente, poniendo los recursos humanos y materiales en juego frente a los riesgos del mundo exterior, sus componentes son: Objetivos claramente definidos, el plan de acción, los programas funcionales y los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012: 123), definen la estrategia como la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”, por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

Visto de esta forma, la estrategia representa el mecanismo por medio del cual se realizará el plan. Consiste en la expresión de los medios para alcanzar un fin; todos los factores desembocan en una estrategia de acuerdo con la situación y los objetivos. Por lo tanto, las estrategias que aplica la empresa deben estar orientadas a conocer las necesidades (problemas) y deseos actuales y futuros de los clientes, así como identificar diferentes grupos de posibles consumidores y prescriptores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado.

2.2.2 Capacitación

Silíceo (2006: 25) señala que la “capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en el conocimiento, habilidades y actitudes del colaborador”. Dentro de las organizaciones el propósito de capacitar debe de ser la adquisición de habilidades, conocimientos, beneficios; que se permiten a través de actividades planeadas para el

personal de la empresa. La capacitación consiste en una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo, el primer paso es elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación que se detalla a continuación: La educación tradicional, la capacitación se imparte en clase. Las organizaciones grandes pueden organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares de trabajo. Sin embargo, cuando la administración superior considera que la clase es de suficiente importancia, permite a los empleados que la tomen en horas de trabajo.

Para satisfacer necesidades de los clientes, la empresa objeto de estudio deben mejorar continuamente su desempeño general. Los adelantos tecnológicos rápidos y los procesos mejorados son factores importantes que han ayudado a las empresas en el logro de sus metas. Pero más importante es aun el recurso humano competente y actualizado. En el cual las organizaciones deben invertir para lograr mayor rendimiento y observar los resultados en metas estratégicas para la organización.

2.2.3 Tipos de Capacitación

De acuerdo con Rodríguez (2007) la capacitación se divide en tres áreas:

- a) **Capacitación para el trabajo:** se imparte al trabajador que van a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- b) **Capacitación de preingreso:** se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios.
- c) **Inducción:** Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto.
- d) **Capacitación Promocional:** es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

e) Capacitación en el trabajo: la conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan.

f) Adiestramiento: consiste en una acción destinada al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

g) Capacitación específica y humana: consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Por otro lado, Robbins (2013) propone seis tipos de capacitación:

1. Destrezas interpersonales: liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conocimiento cultural y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.

2. Técnica: capacitación y conocimiento de producción, procesos de venta, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular.

3. Empresarial: finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad planeación estratégica, cultura organizacional.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, la capacitación puede definirse como un proceso para proporcionar los conocimientos, aptitudes y habilidades y así ponerlas en práctica en el ámbito laboral, todo esto con la finalidad de incrementar la eficiencia de las operaciones cotidianas del personal en las organizaciones, lo cual le da un valor agregado que es la satisfacción del cliente y el desarrollo continuo de la entidad logrando estar en la preferencia de los clientes.

2.2.4 Objetivos de la Capacitación al personal

Según Mondy y Noé (2005) sintetiza que

El objetivo principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al

cambio y responder en forma proactiva a este. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren” (p. 204).

Los cambios más notables que afectan a la capacitación y desarrollo, que se pronosticaron y que ocurren actualmente en los negocios son los siguientes:

- Cambios en la estructura de la organización ocasionando por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal y abastecimiento externo.
- Cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores mejor calificados
- Cambios en el nivel escolar de los empleados; algunos con un nivel escolar más alto, otros con la necesidad de una capacitación correctiva.
- Cambios en los recursos humanos, creado una fuerza laboral diversa integrada por muchos grupos.
- Presiones competitivas que necesitan cursos flexibles, capacitación justo a tiempo y justo la necesaria.
- Aumento del énfasis en las organizaciones que aprenden y la gestión del desempeño humano.

Asimismo, Rodríguez (2007: 249) indica que “la capacitación busca lograr ciertos objetivos”. En el cual, se podría hacer mención el objetivo general que consiste en conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada. Entre los objetivos particulares de la capacitación se puede hacer mención de:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.

La capacitación se puede orientar también al cambio de actitudes desfavorables o negativas por otras que estimulen la motivación y la sensibilidad respecto a las demás personas que componen el equipo de trabajo, como así también del personal de supervisión y gerencia en cuanto a la comunicación y empatía con sus subordinados.

2.2.5. Estrategias de Capacitación (Proceso de Capacitación)

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. El proceso de capacitación continuo. El mismo está constituido según Newman, William. H. (2002: 178) por cinco estrategias que continuación se mencionan:

1. Analizar las necesidades. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.

2. Diseñar la forma de enseñanza: Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades...

3. Validación: Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.

4. Aplicación: Se dicta el programa de capacitación.

5. Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos. Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador. Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

2.2.6 Servicio y Atención al Cliente

Para Betancourt (2010: 6), “el término servicio proviene del latín *servitium* y definen la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”. Para que el servicio sea excelente se requiere delegar adecuadamente, entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Se sabe, que la gestión de servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el

momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Atraer un nuevo cliente es generalmente más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan los resultados del negocio. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo, por una parte, la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes; y por otra, los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta.

2.2.7 Estrategias de Servicio al Cliente

Las siguientes estrategias, propuestas por Steiner (2007) le permitirán a una empresa brindar un mejor servicio:

- Reducir la cantidad de contactos con los clientes e incrementa su intensidad: la primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. de una persona para lograr ser atendido.

- Escuchar al cliente atenta y cordialmente: cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
- Minimizar los vacíos de información: dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Trata de proporcionarle una información específica y exacta.
- Evitar la preocupación del cliente: sólo se podrá eliminar la preocupación de un cliente cuando se le brinde el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
- Empoderamiento (servicio intenso y profundo): es indispensable delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales.
- Dejar que el cliente regrese de modo voluntario: aunque la postventa es muy importante no es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen producto o servicio, se puede estar seguros de que regresará.
- Verificar las estrategias de la competencia: si la empresa todavía no es líder, hay que buscar un modelo para seguirlo y superarlo. No se le debe temer a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de una organización.

La atención al cliente en la Agencia Semprenoi se basa en conocer las variables que percibe el público en el trato recibido por la agencia en relación con lo que ofrece. Muchos de ella relacionado con la calidad de servicio para eso se necesita conocer las percepciones de los distintos públicos, sus demandas, expectativas, deseos, cambios de estilos de vida y cambios en el sistema de valores y para conocerlas e interpretar los motivos que se realizan estudios cualitativos para el

diagnóstico que permite identificar los aciertos y errores, mayor o menor eficacia de las acciones de una empresa y cuantitativos para obtener cifras estadísticas que indaguen consensos y tendencias que permiten conocer las causas de los fenómenos detectados.

2.2.8 Calidad de Servicio

La calidad de servicio para Castro (2005: 9) “es aquella actividad en donde se satisfacen las necesidades de los clientes. Más allá de sus expectativas. Es también la suma de los valores proporcionados al cliente, a través de todo el proceso de servicio, sean todos tangibles o intangibles.” Se puede decir, que calidad de servicio es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades clientelares, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan.

Asimismo, la calidad de servicio es un instrumento competitivo que requiere una cultura organizativa cónsona, un compromiso de todos, dentro de un proceso continuo de evaluación y mejoramiento, para ganar la lealtad del cliente y diferenciarse de la competencia como estrategia de beneficio

Por su parte las organizaciones que aplican gerencia de servicio, trabajan con un estilo de dirección comprometido profundamente con la filosofía de calidad, acorde con la necesidad de trabajar para el cliente. Este estilo de dirección busca, entre otras cosas: dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias que les permitan hacer un excelente trabajo; lograr un personal capacitado y comprometido con la calidad; aplicar la objetividad en la evaluación de los empleados y de la organización por parte de los clientes. Se puede decir, que un camino que ha decidido tomar la empresa para adaptarse al entorno competitivo ha sido el de reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio en la mente de sus clientes, buscando con ello, su crecimiento.

Por lo tanto, en la medida en que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para llevar un buen término el desarrollo de sus tareas, en esa medida la gerencia logrará que los niveles de productividad se incrementen, permitiéndole este conjunto de conocimientos al individuo, desenvolverse con mayor rapidez y precisión en su trabajo, minimizando así los costos ocasionados por el aumento de las horas-hombres, u otras limitaciones del proceso de trabajo, que logran reducirse gracias a las habilidades y destrezas adquiridas mediante la aplicación de estrategias de capacitación continua y dirigido a cada miembro de la organización cuyo desempeño así lo requiera, provocando un potencial mejoramiento de la productividad, observándose entonces, la importancia que tiene el estudio estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi.

2.2.9 Marketing Interno

El marketing interno va implícito en la idea original del concepto de mercadeo con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado y la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de mercadeo interno es ir a la importancia del mercadeo para la gente que presta servicios a clientes externos, como base el siguiente concepto de mercadeo interno: de acuerdo a Cortés (2000) es

El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, aun mercado constituido por los trabajadores, clientes - internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. (p. 2).

El mercadeo interno se ha convertido en una estrategia indispensable para todas las organizaciones; generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima agradable,

es decir que la persona pueda sentirse parte de la empresa.

Por esta razón, el departamento de RRHH que es el encargado del manejo del personal deberá seleccionar, a este y retenerlo, además deberá vincular a esas personas al proyecto de la empresa. Es aquí, en este punto, donde entra en juego el marketing interno, ya que además de posicionar los productos y servicios en el mercado, la institución o empresa realiza un plan de mercadeo, con el fin de estudiar los productos y servicios de la competencia, conocer las necesidades de los clientes para adaptar el producto y la promoción de estos resultados.

Del mismo modo, se debe proceder en el caso del potencial humano. El marketing interno, proporciona una serie de herramientas que permiten tratar al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo. **Importancia del Mercadeo Interno**

Es importante resaltar el énfasis que Serna (2010), manifiesta acerca de que todo trabajador debe conocer y comprender para dónde va la organización, cuál es su negocio y las estrategias para lograr la búsqueda de un objetivo común, en otras palabras que todos los trabajadores de la empresa remen por un mismo camino, conociendo la misión, visión, estrategias, objetivos, valores, pero también facilitar un flujo de información de abajo hacia arriba y así generar una sinergia empresarial positiva, que consolide cada vez más la cultura organizacional para que estos tengan sentido de pertenencia de la misma.

En este sentido, la capacitación puede tomar diferentes significados, pero éstos incluyen el entrenamiento el cual es prepararse para una tarea que se realizará en un determinado momento, el desarrollo que será la formación de la personalidad y el adiestramiento de las habilidades que se llevarán a cabo con tareas motoras, todas éstas son tomadas como punto de partida para poder lograr el aprendizaje esperado

2.3 Definición de Términos Básicos

Actitud de Servicio: es la disposición que se muestra hacia ciertas situaciones,

influye para realizar las actividades y permite facilitar u obstaculizar el camino. La actitud es un estado mental influenciado por experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas.

Adiestramiento: es un conjunto de actividades de aprendizaje presénciales y de vivencia directa con propósitos y objetivos bien definidos, llevadas a cabo en grupos y ejecutadas por unos instructores y facilitadores.

Capital Humano: es el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él.

Competencia del Personal: es producto de la capacidad de un individuo en dos habilidades importantes: conciencia de sí mismo y autocontrol. Estas destrezas se refieren más a la persona que a su interacción con los demás. La conciencia de sí mismo es la capacidad de percibir exactamente las propias emociones en un momento dado y comprender las tendencias de comportamiento en diversas situaciones..

Desarrollo: crecimiento intelectual del individuo adquirido por el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

Desempeño: se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Detección de necesidades de Adiestramiento: consiste en determinar con precisión las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un individuo o conjunto de ellos, que les impide desempeñarse con efectividad en su puesto de trabajo o actividad labora de capacitación.

Efectividad: en el proceso de dirección, organización optima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

Eficiencia: capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien.

Empatía: es entender lo que siente y por qué lo siente el otro, es escuchar y responder a los sentimientos del otro. La empatía se utiliza cuando se encuentra bajo los efectos de una alteración emocional, para comprender a las personas y así poder luego solucionar su problema y sentirse reconfortados y más profesionales.

Evaluación: proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Formación: proceso sistemático, en el cual se adquiere y se desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y actitudes para la realización humana y participación activa en el trabajo productivo y en el entorno social.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como fin indicar la estrategia metodológica que permitirá cumplir el objetivo general previamente definido, conjuntamente con los pasos a realizar para llegar a él, es decir una descripción y clasificación de los procesos a utilizar durante el desarrollo de la misma, en la cual se definirán el tipo y diseño de investigación y sus características, la población y muestra, las técnicas e instrumentos que se usarán para obtener los datos necesarios para el respectivo estudio.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo con los objetivos formulados y las características que presenta la investigación, la misma se concibe dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental. De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016), el proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 56).

Este proyecto de investigación se ubica en la modalidad de factible, puesto que trata de generar alternativas de solución a una problemática planteada, por lo tanto, la propuesta se orienta al diseño de estrategias de capacitación en atención al cliente para el departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi. En cuanto a la investigación de campo, Tamayo y Tamayo (2014: 71), definen la investigación de campo como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.”

Se trata de un trabajo de campo por cuanto se recolecta la información directamente del lugar donde sucedieron los hechos, de primera fuente, es decir en los puestos de trabajo que ocupan los empleados del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi.

Por otro lado, el diseño de la investigación es No experimental; según Palella Martins (2012:42), este tipo de investigación “Se realiza sin manipular de forma deliberada ninguna variable, que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real en un tiempo determinado o no, para luego ser analizado”. La presente investigación es no experimental, ya que se recolectará información procedente de las personas que laboran en el departamento de cuentas de la empresa y de allí dar a conocer sus opiniones de manera objetiva, sin ningún tipo de intervención o manipulación por parte de los investigadores en función de interpretar la situación

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi.

Para el desarrollo de esta primera fase, se debe conocer la población objeto de estudio, la cual es definida por Tamayo y Tamayo (2014: 44), como la totalidad de las “unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben identificarse, para un determinado estudio, integrando un conjunto N, finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”. En relación a ello, la población está constituida por el personal que labora en el departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi, conformada por tres, (1) Presidente, (1) Directora y (1) Ejecutiva para un total de 3 personas.

La muestra se determina con el fin de investigar a partir del conocimiento de sus características particulares. Tamayo (2014:115) la define como: “La selección de algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual

están formados.” La muestra seleccionada tiene los mismos atributos y características de la población, por lo cual se tomó el 100% de la población, es decir, el muestreo fue censal porque se tomó la totalidad de la población. Al respecto, López (2013:123) opina que “la muestra censal es aquella que representa el total de la población”.

Una vez obtenidos los elementos teóricos, definido el tipo de diseño y de la investigación, es preciso definir las técnicas e instrumentos de recolección de datos para construir los instrumentos que permiten conocer a profundidad la realidad estudiada, siendo estos los recursos de que utiliza el investigador para acercarse al fenómeno y extraer de ellos información para posteriormente presentar los resultados obtenidos.

Al respecto, como técnica de recolección de información se empleará la entrevista. La entrevista semi estructurada, de acuerdo a Arias (2014: 74), es aquella que “aun cuando exista una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad”. Se elaborará un guión de entrevista, cuyas preguntas van dirigidas a la muestra seleccionada con la finalidad de conocer la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi.

Fase II. Identificación de las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi.

En esta fase, se identifican las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi, para lo cual se aplicará como técnica de recolección de información la encuesta. Méndez (2010: 124), establece que: “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. El instrumento que se utilizará para tal fin, será el cuestionario, que según Sabino, (2012) lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p 72).

Este cuestionario será estructurado por nueve preguntas cerradas (SI/NO) y de selección múltiple, para identificar las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi y será aplicado a los clientes.

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de los instrumentos anteriormente señalados, será necesario definir claramente las técnicas utilizadas en el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permitirá la concreción de los resultados óptimos para el desarrollo de la investigación). Por lo tanto, se procederá a organizar, clasificar y tabular la información, con el objeto tener una visión más completa de la realidad del estudio, así como para desglosar dicha información de forma numérica y gráfica.

Fase III. Diseño de estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi.

En esta fase metodológica se presentará el diseño de estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi, para lo cual se tomarán en cuenta todos los datos que se recopilarán durante las dos fases anteriores. Esta propuesta le permitirá a la empresa planificar adecuadamente el proceso de capacitación de los trabajadores del área de cuentas en el corto y mediano plazo, a través de la adopción de herramientas o estrategias que faciliten la administración del proceso. La propuesta se estructura de la siguiente manera: Presentación de la Propuesta, Justificación de la Propuesta, Objetivos de la Propuesta, Desarrollo de la Propuesta y Factibilidad de la Propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

El objetivo de este capítulo fue presentar y discutir los resultados obtenidos, a través de la aplicación de los instrumentos seleccionados, este proceso consistió en el recuento, clasificación y ordenación de los datos, de forma tal que queden claros los resultados obtenidos en la investigación. En este orden de ideas, Según Balestrini (2013):

La fase de interpretación fundamentada en los resultados de análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados. Esta etapa debe asegurar de manera efectiva la descripción, el diagnóstico o la explicación real del problema que es objeto de estudio, a fin de evaluar los principales hallazgos vinculados a las variables o hipótesis que se han delimitado. (p. 149).

En este sentido, en primer lugar se diagnosticó la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi, para lo cual se aplicó una entrevista semiestructurada compuesta por ocho preguntas dirigidas al presidente, una directora y una ejecutiva del departamento de cuentas.

En segundo lugar, se identificaron las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi, empleando para ello un cuestionario de siete preguntas dicotómicas (SI/NO) y de selección múltiple, el mismo fue aplicado a los clientes de la empresa. La información recolectada fue presentada mediante tablas que contienen las frecuencias de respuestas o de incidencia sobre las alternativas, conjuntamente con los porcentajes correspondientes, a través de gráficos representativos en forma circular.

4.2 Diagnóstico de la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi.

Entrevista Semiestructurada

Cuadro N° 1. Guión de Entrevista para el Presidente.

Ítem 1. ¿Qué función cumple el departamento de cuentas en la Agencia Semprenoi?
Es parte de la columna vertebral de la agencia, ya que generan las negociaciones con los clientes siendo el punto de conexión entre cliente y agencia.
Ítem 2. ¿Cuál es el propósito del departamento de cuentas dentro de la Agencia?
Promocionar las ventas, de los productos, marcas y servicios de nuestra agencia.
Ítem 3. ¿Bajo qué procedimiento se maneja el departamento de cuentas dentro de la Agencia?
Primero es la captación de nuevos clientes, promoción de los servicios que ofrecemos tanto en Medios, Material POP, Mercadeo, Artes, Producciones Audiovisuales y RRSS.
Ítem 4. Según sus funciones y procedimientos ¿Cómo está estructurado el departamento de cuentas?
Dirección de Cuentas (Dirige al equipo y supervisa cada movimiento), Coordinación de Cuentas (Coordinan día a día la captación de cuentas y las visitas a nuestros clientes regulares), Ejecutivas (o) de Cuentas (Quienes son el contacto directo con el cliente).
Ítem 5. ¿El personal que labora en el departamento de cuentas tiene conocimientos técnicos para ofrecer respuestas rápidas a las exigencias de los clientes?
Si tienen los conocimientos técnicos, pero no siempre las respuestas dadas satisfacen a los clientes.

<p>Cuadro N° 1. Continuación</p> <p>Ítem 6. ¿Los empleados conocen con claridad las estrategias del negocio?</p>
<p>No son conocidas en totalidad por el personal, se puede señalar que es una debilidad que presenta la organización y que debe ser corregida a través de estrategias de atención al cliente.</p>
<p>Ítem 7. ¿La organización desarrolla planes de formación basados en atención al cliente y por ende en calidad de servicios?</p>
<p>No se han desarrollado planes en los últimos años en la formación en atención al cliente constituyendo esto una debilidad que afecta el servicio ofrecido.</p>
<p>Ítem 8. ¿Los procesos relacionados con la calidad de atención al cliente son supervisados para una gestión eficiente?</p>
<p>Se manejan bajo una supervisión semestral, la cual nos afecta en los procesos relacionados con la atención al cliente, hay que tomar medidas a corto plazo para mejorar dicho tema.</p>

Fuente: Niño y González (2018)

Análisis General de la entrevista

En los últimos años la agencia se ha descuidado en lo que se refiere a crear nuevas estrategias para mejorar el servicio principal que ofrecen, como lo es la atención al cliente.

Debido a este descuido, constantemente se han presentado muchas quejas y reclamos provenientes de los usuarios finales, repercutiendo en la calidad del servicio prestado.

La persona entrevistada considera que aunque está bien estructurado el departamento de cuentas y poseen los conocimientos técnicos, no siempre las respuestas dadas satisfacen a los clientes.

Se puede observar que otra de sus debilidades es la poca supervisión del trabajo, por lo cual deben emplear nuevos planes en cortos plazos, para realizar un

mejor seguimiento de cada una de las cuentas ya obtenidas (Los clientes).

La agencia presenta fallas al no dar a conocer de manera efectiva y en su totalidad las estrategias del negocio y planes organizacionales en materia de calidad de servicio a todos los trabajadores, en especial a los empleados del departamento de cuentas, porque lo que el departamento de recursos humanos debe responder a expectativas reales de los empleados y desarrollar nuevos planes de formación basados en la atención al cliente y por ende en calidad de servicios.

Cuadro N° 2. Guión de Entrevista para la Dirección del Departamento de Cuentas.

Ítem 1. ¿Qué función cumple la dirección del departamento de cuentas?
Dirigir al departamento de cuentas: Elegir el cliente, captarlo, investigar cuales son las necesidades del cliente, de acuerdo a estas necesidades, comunicarlás con el resto de los departamentos de la agencia y ofrecer un plan hecho a la medida, esperar por aprobación, ajustar económicamente o por servicios, asignar un ejecutiva para atender al cliente, también se involucra con el departamento de cobranza.
Ítem 2. ¿Cómo está estructurado el departamento de cuentas?
Dirección de cuentas, coordinación de cuentas, analistas de cuentas y ejecutivas de cuentas.
Ítem 3. A la hora de seleccionar al personal para el departamento de cuentas ¿Cuál es el perfil idóneo para dicho puesto?
Poseer un nivel educativo universitario a fines o completado, ser culto, educado, con valores, de buena presencia, saber tratar con los clientes, incluso saber inglés ya que en el mundo de la publicidad los términos empleados en su mayoría son en inglés.
Ítem 4. Al tener un nuevo equipo de trabajo ¿El personal es capacitado para atender las exigencias de los clientes?
Al formar parte del departamento de cuentas poseen experiencia al estar con un cliente

y vender, pero en la agencia no se han realizado capacitaciones de formación en los últimos 3 años.
Cuadro N° 2. Continuación
Ítem 5. ¿El personal posee un nivel de desempeño adecuado para prestar un servicio de calidad?
Si lo poseen y es adecuado, aunque presentan debilidades en la atención al cliente.
Ítem 6. ¿La organización desarrolla planes de formación basados en la atención al cliente y por ende en calidad de servicio?
No desarrolla planes de formación ya que ni siquiera existen.
Ítem 7. ¿Cree usted que la empresa tiene establecidas políticas de atención a cliente?
No, se carece de políticas, puesto que no están escritas.
Ítem 8. ¿Cree usted que es necesario definir objetivos que permitan responder las expectativas del cliente y mejorar el servicio que se presta en la agencia?
Si claro ya que se prestaría un servicio de calidad al cliente.

Análisis General de la entrevista

El departamento de cuentas va dirigido en función del cliente y no explica como es el proceso de captación de los clientes, expresando de igual forma como se estructura el departamento y cuál es el perfil para los ejecutivos (a) de cuentas.

Se observa que dicho personal no es capacitado de la manera correcta, al ingresar a la agencia, ya que no se desarrollan planes de formación basados en atención al cliente.

La persona encuestada considera que la empresa no tiene establecidas políticas para atender a los clientes, puesto que expresa no existen manuales de normas y procedimientos donde estén establecidas las actividades que deben de seguirse para una gestión eficiente. Aunado a ello, no es supervisada las acciones que

se llevan a cabo con regularidad.

Cuadro N° 3. Guión de Entrevista Ejecutiva del Departamento de Cuentas.

Ítem 1. ¿Qué función cumple una Ejecutiva del departamento de cuentas?
Atención al cliente directamente, son el canal intermediario, transmitir las necesidades del cliente a los demás departamentos (Tráfico, Medios, Arte, Producción, Finanzas y RRSS)
Ítem 2. ¿Cuál es el perfil de una ejecutiva del departamento de cuentas?
Responsabilidad, Puntualidad y sobre todo empatía con los clientes.
Ítem 3. ¿Al ingresar al departamento de cuentas se les capacita para la atención al cliente?
No existen planes de capacitación y desarrollo para los trabajadores.
Ítem 4. ¿Cuál es el proceso de captación de nuevos clientes?
Por lo general son referidos por los clientes ya existentes, es raro tener un cliente que viene de la nada. Es una captación en cadena.
Ítem 5. ¿Existen políticas establecidas dentro de la agencia para la atención al cliente?
No existen políticas dentro de la agencia, por esta razón no son conocidas por el personal
Ítem 6. ¿Cree usted que la agencia lleva a cabo estrategias de calidad para manejar el servicio de atención al cliente?
Se carecen de estrategias en atención al cliente.
Ítem 7. ¿Luego de captar un nuevo cliente cual es el servicio Post Venta que realiza el departamento de cuentas?
Por lo general el cliente se capta por una necesidad, así que se le ofrece los otros servicios que no a adquirido (Manuales de identidad, Diseños de Páginas Web, RRSS, Refreshamiento de imagen, Creación de logos, Medios Audiovisuales, Notas de prensa etc.)

Ítem 8. ¿Los procesos relacionados con los clientes se supervisan para una gestión eficiente del departamento?

Son supervisados, pero en largos periodos de tiempo, dejando mucho espacio, donde pueden ocurrir errores.

Análisis General de la entrevista

Los resultados muestran que los trabajadores del área de cuentas, aunque pueden ofrecer respuestas rápidas a las exigencias de los clientes, no son capacitados para ello, ya que no existen planes de capacitación y desarrollo para los trabajadores.

Es necesario definir Políticas organizacionales, para que así los empleados se sientan identificados con la organización y aprender de base las estrategias del negocio, a fin de contribuir a la eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos.

Se deben proponer estrategias para la captación de nuevos clientes, que no necesariamente vengan en forma de cadena (Recomendación).

Y buscar solventar de manera rápida la supervisión del trabajo que se está realizando, ya que el seguimiento de los procesos permite mejorar la gestión de calidad de servicio.

4.3 Identificación de las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi. (Encuesta aplicada a los clientes)

Ítem 1. ¿Cómo calificaría el servicio recibido por la agencia?

Cuadro 2. Servicio al Cliente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	15%
Bueno	5	25%
Regular	6	35%
Deficiente	5	25%
Total		100%

Fuente: Niño y González (2018)

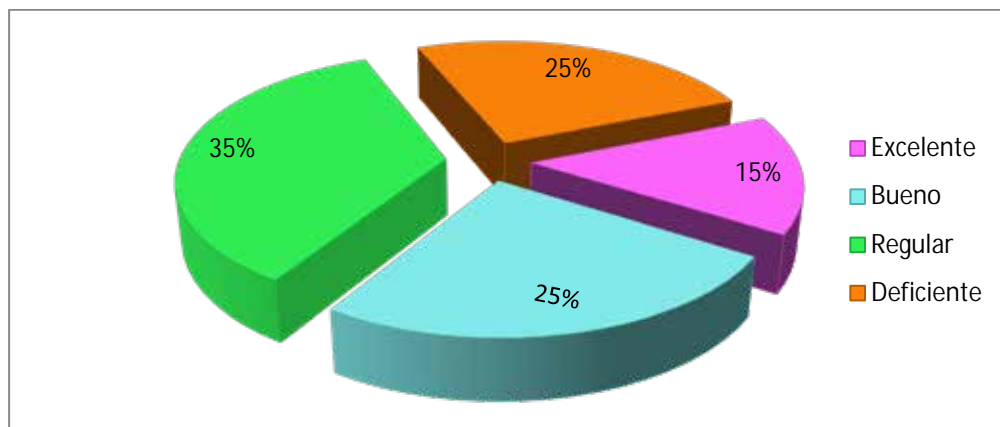


Gráfico 1. Servicio al Cliente
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. Los resultados muestran que el 35% de los clientes considera que en la empresa presta un servicio Regular ya que no se evalúa la necesidad del cliente,. Mientras que un 25% siente ser bien atendidos, otro 25% considera que el nivel de atención es deficiente y el 15% de la muestra dijo ser atendido de manera excelente, señalando lo contrario.

Ítem 2. ¿Siente que la agencia responde las solicitudes en el tiempo establecido, desde la firma del contrato?

Cuadro 3. Respuestas a los Clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Niño y González (2018)

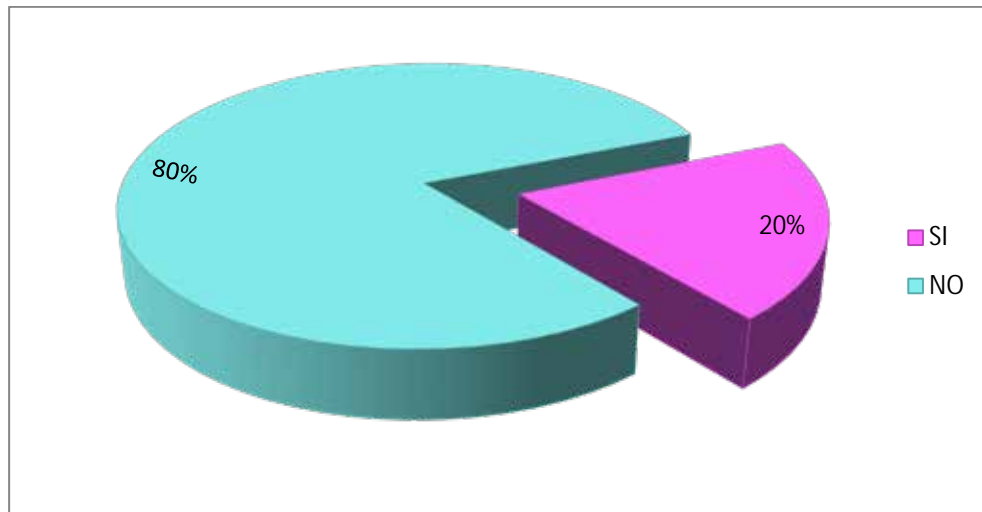


Gráfico 2. Respuestas a los clientes
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem, el 80% de las personas consideran que en el área de cuentas no se da respuestas a los requerimientos con respecto a las consultas sobre las ventas en el tiempo requerido. Por otra parte, el 20% de los clientes señalan que se dan respuestas a los requerimientos que solicitan.

Ítem 3. ¿Cuántas veces ha contratado los servicios de la agencia?

Cuadro 4. Respuestas a los Clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primera Vez	8	50%
2 a 4 Veces	6	25%
5 Veces o Mas	6	25%
Total		100%

Fuente: Niño y González (2018)

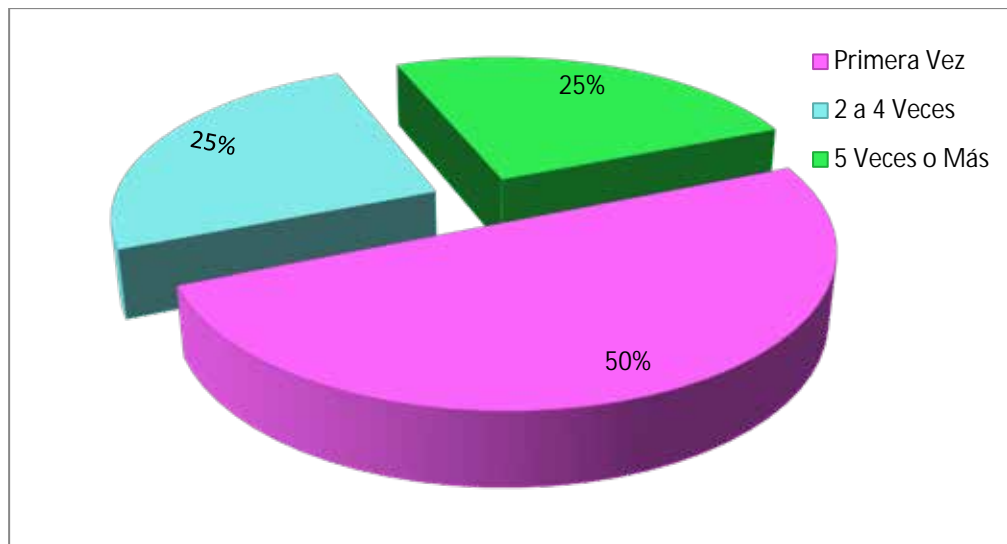


Gráfico 3. Contratación del servicio

Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. El 50% de los clientes informo ser la primera vez que trabajan con la agencia. Mientras que un grupo 50% (25%/25%) de los clientes ya han realizado 2, 4, 5 o hasta más trabajos con la agencia en años anteriores.

Ítem 4. ¿Piensa usted que la comunicación con el personal del departamento de cuentas es clara y efectiva?

Cuadro 5. Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Niño y González (2018)

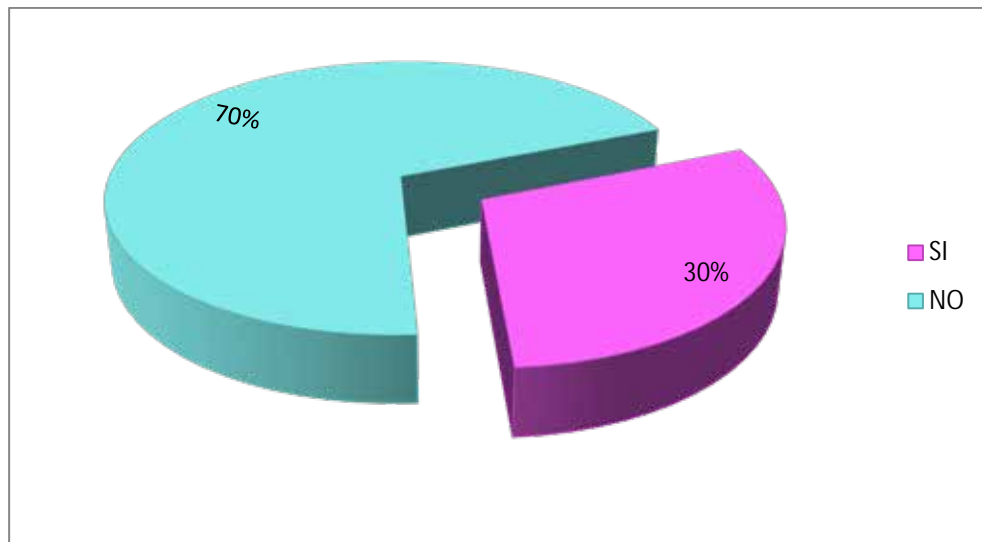


Gráfico 4. Comunicación
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. Se observa, que el 70% de los encuestados, considera que no existe una buena comunicación de los trabajadores hacia los clientes viéndose obstaculizada por procesos que sencillamente, no pueden responder a sus necesidades Por otro lado, un 30% opina lo contrario.

Ítem 5. ¿Cree que el nivel de desempeño del departamento de cuentas es el adecuado, para prestar un servicio de calidad?

Cuadro 6. Plan de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	-	-
Total	20	100%

Fuente: Niño y González (2018)

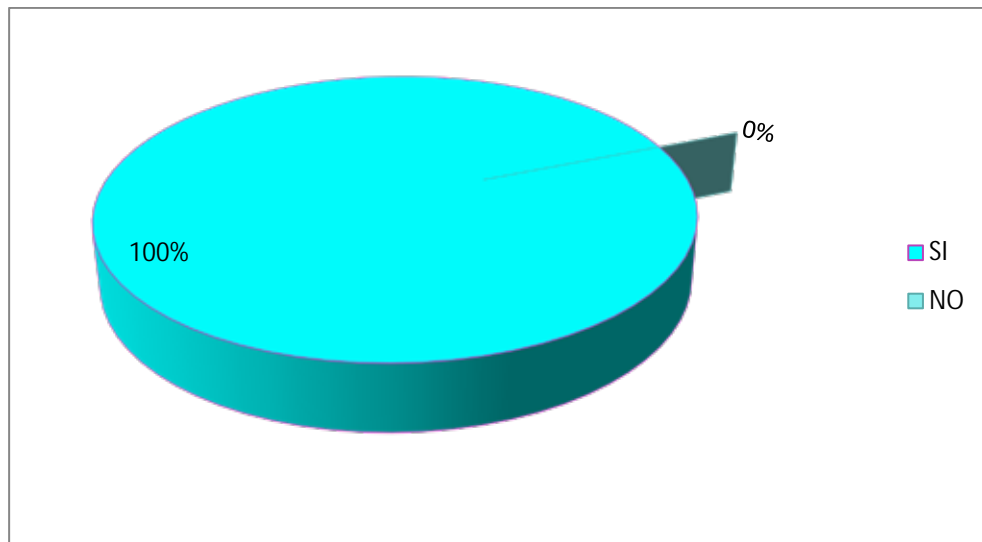


Gráfico 5. Nivel de desempeño
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. Los resultados obtenidos muestran, que el 100% de los encuestados, consideran que el desempeño de los empleados es adecuado, ya que siempre están en disposición de realizar su trabajo, aunque otros factores fallen.

Ítem 6. ¿Considera usted que los reclamos y quejas realizados, son manejados con rapidez y eficiencia?

Cuadro 7. Reclamos y quejas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Niño y González (2018)

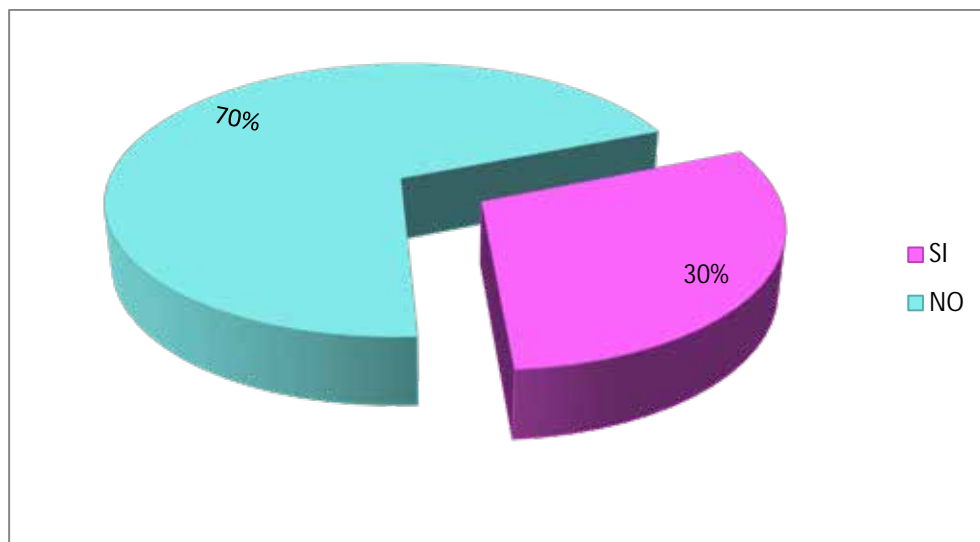


Gráfico 6. Quejas y reclamos
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. Como se observa en el gráfico anterior, el el 70% de los encuestados, consideran que los reclamos y quejas de los clientes no se manejan con rapidez y eficiencia, por cuanto las respuestas que se les suministra a los problemas no son adecuadas y oportunas. Por otro lado, el 30% de los clientes opinan lo contrario.

Ítem 7. ¿Considera usted que el servicio Postventa que ofrece la agencia es eficiente?

Cuadro 8. Nivel de desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Niño y González (2018)

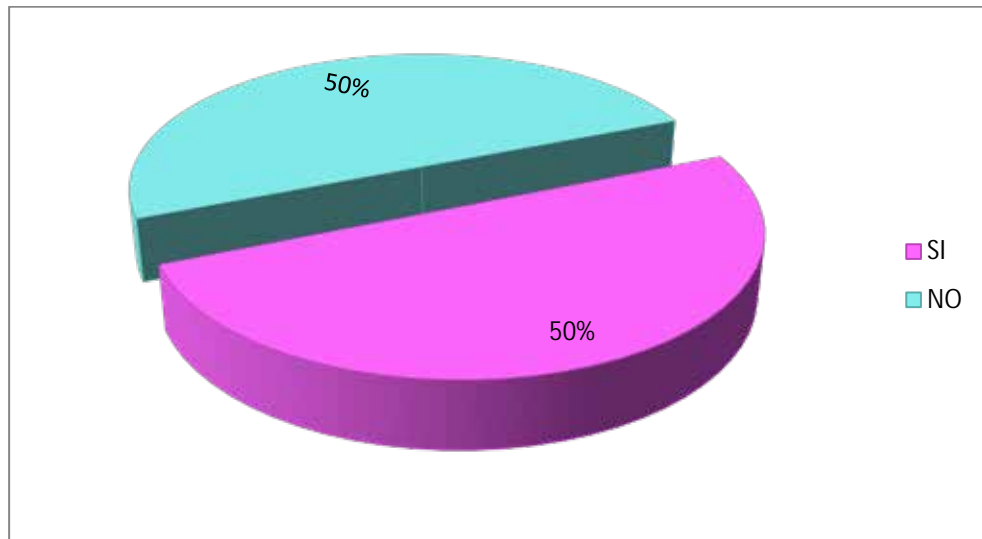


Gráfico 7. Servicio Post Venta
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. Se observa que las opiniones aportadas por los clientes están divididas, 50% a favor de que el servicio post venta es eficiente y el otro 50% está en desacuerdo y afirma no recibir luego de la venta dicho servicio.

Ítem 8. ¿Qué aspectos del servicio usted mejoraría?

Cuadro 9. Respuestas a los Clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	-	-
Tiempo de Espera	-	-
Servicio Post Venta	-	-
Visitas	-	-
Todas las anteriores	20	100%
Total		100%

Fuente: Niño y González (2018)

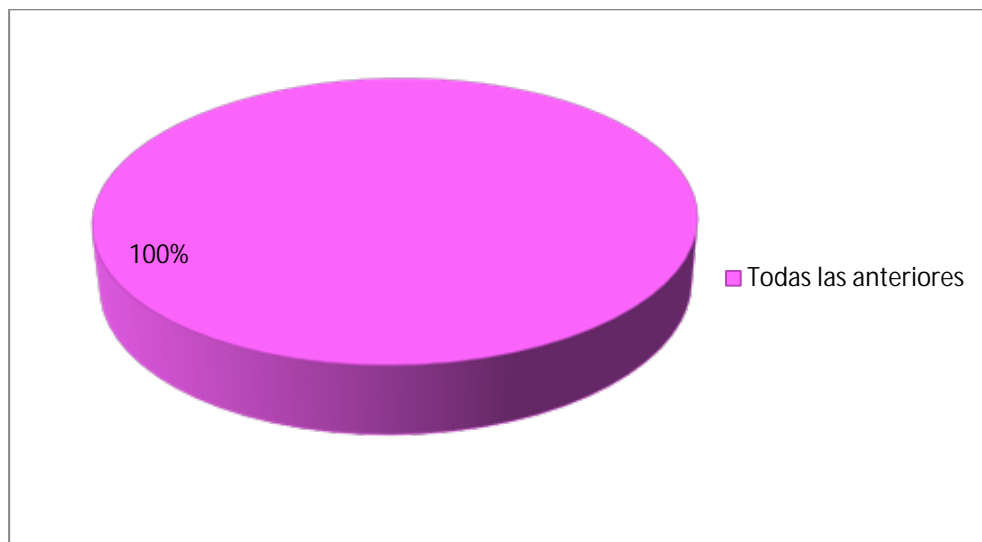


Gráfico 8. Aspectos del Servicio
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem, el 100% de las personas encuestadas consideran que en el área de cuentas se deben mejorar todas las opciones ofrecidas, ya que tienen fallas generales, lo que se traduce en quejas y reclamos, así como pérdidas de clientes.

Ítem 9. ¿Según su experiencia con la agencia volvería a contratar sus servicios?

Cuadro 10. Negociación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	40%
No	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Niño y González (2018)

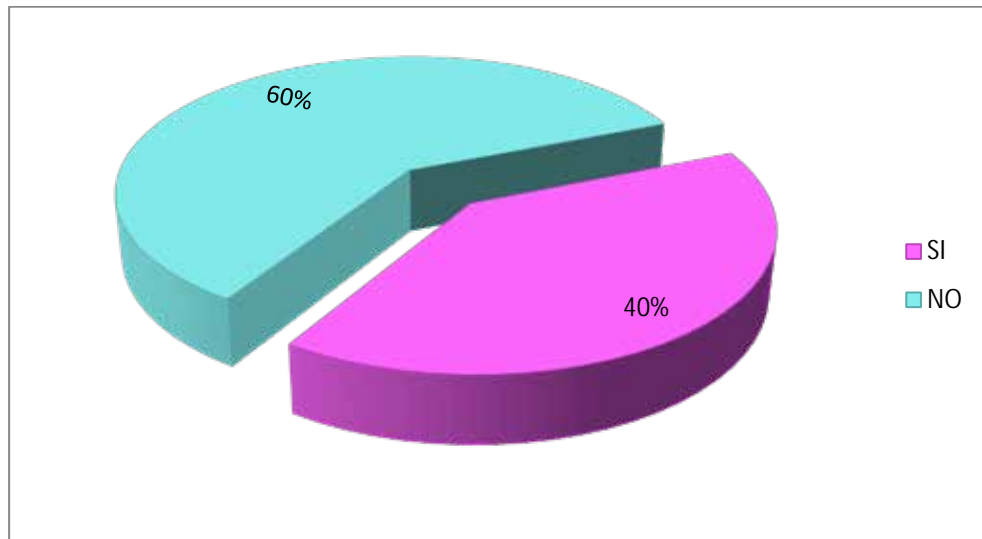


Gráfico 9. Negociación
Fuente: Niño y González (2018)

Análisis. Como se observa, un 60% de los clientes señala que no existe una negociación efectiva por parte del personal del área de cuentas a la hora de tramitar un pedido, por lo cual no volverían a contratar el servicio de la agencia ya que sienten insatisfacción. Por otro lado un 40% indican que la negociaciones son efectivas y sienten que su trabajo puede ser repetido en futuros momentos.

Análisis General de la encuesta aplicada a los clientes.

Una vez analizado los resultados se determinan las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi. Se puede señalar que el departamento de cuentas de la organización presenta las siguientes debilidades:

- No se dan respuestas rápidas a las solicitudes de los clientes, puesto que no siempre responden con exactitud a las necesidades de los usuarios, además, se les dificulta orientar asertivamente a los clientes y cumplir con los tiempos de espera adecuados de atención.
- Por otro lado, elementos como la capacitación del personal, motivación de los trabajadores y la rapidez con que se atiende al cliente, repercuten directamente en el servicio prestado, esto es debido a que no se coordinan para las actividades, generando retraso en los mismos y deficiencias en la calidad de servicio
- Existencia de quejas por deficiente comunicación de los trabajadores y respuestas tardías a las solicitudes de los clientes.
- El desempeño del personal del área de cuentas, no es el más adecuado para prestar un servicio de calidad y de atención al cliente
- Es por lo anteriormente expuesto, que se diseñaran estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

En la actualidad se exige a las organizaciones nuevas formas de mejorar productos y servicios para enfrentar los retos de la competitividad, globalización y supervivencia. La prestación de servicios al cliente es visto como un proceso que conlleva a la consecución de la satisfacción requerida y a la atracción de un número cada vez mayor de clientes. Por lo que la orientación al usuario es un compromiso permanente, por lo que ninguna organización deberá percibirse a sí misma como simple productora de bienes y servicios, sino como una proveedora de satisfacción y beneficio para los clientes.

Bajo esta perspectiva, es de vital importancia que inviertan en diversos programas de comunicación, participación, capacitación y educación encaminadas a ayudar a ofrecer una calidad de servicio en la práctica gerencial para mejorar su auto concepto y sus perspectivas para el futuro. Para ello, es indispensable que la organización implemente capacitaciones para las personas denominadas el talento humano la cual facilita el crecimiento de las competencias personales y empresariales.

Desde este punto de vista se presenta la propuesta de estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi. La misma está enfocada en promover estrategias de mejoras continuas en la calidad de atención al cliente en el área de cuentas de la Agencia Semprenoi así como fomentar la transmisión de información al recurso humano y a los clientes a fin de desarrollar canales de comunicación que permitan cumplir con los objetivos, planes y actividades con visión estratégica hacia la calidad.

5.2 Justificación de la Propuesta

Las empresas deben tener una constante adaptación al medio competitivo de hoy en día, para ello están obligados a encontrar mecanismos innovadores que desarrollen a la misma; por lo tanto se requiere de la capacitación como elemento cultural de la empresa y así lograr un mejoramiento y desarrollo constante y sólido de la empresa. La propuesta de estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi, se justifica porque será un instrumento para darle solución a la problemática planteada, donde los clientes en general estén satisfechos con la atención y la calidad del servicio prestado dado que se identificarán nuevas oportunidades de servicio. Se alinearán los recursos de la organización con las necesidades del cliente y se respaldará cada contacto con toda la capacidad de la empresa.

Por otro lado servirá de base para que los gerentes de la empresa establezcan un conjunto de políticas, enmarcadas en la situación real del mercado, con mayor eficiencia en los procesos y calidad en su sistema de servicio. Se tendrá una mayor eficiencia y rapidez en llevar a cabo los procedimientos para ofrecer un servicio óptimo a la clientela, lo cual le aportará a la empresa beneficios tales como, reducción del tiempo de espera, mayor operatividad e incremento de la cartera de clientes y evitando errores y fallas en el procesamiento de los requerimiento y en la desorganización.

Asimismo, se desarrolla y se capacita al personal del área de cuentas y así modificar sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores. La misma se relaciona con las habilidades y capacidades que exigen actualmente los puestos de trabajo lo que conlleva a prestar un servicio y atención al cliente de excelencia.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Promover estrategias de mejoras continuas en la calidad de atención al cliente en el área de cuentas de la empresa.
- Fomentar la transmisión de información al recurso humano y a los clientes a fin de desarrollar canales de comunicación que permitan cumplir con los objetivos, planes y actividades con visión estratégica hacia la calidad.
- Capacitar al personal del departamento de cuentas en todas las áreas de la empresa, en materia de atención y calidad de servicio al cliente.

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Operativa: desde el punto de vista operativo, la propuesta es factible, ya que la empresa posee la infraestructura adecuada para llevarla a cabo. Además cuenta con el personal necesario, solo se requiere dar a conocer a los trabajadores la propuesta en cuanto al manejo de las estrategias de atención al cliente enfocado en la capacitación del personal, para ello se contratara a expertos en la materia (SAPIENCIA DIGITAL).

Factibilidad Técnica: la propuesta es técnicamente factible, ya que la empresa no necesita realizar gran inversión en lo que respecta a la compra de equipos tecnológico. Los equipos que se requieren serán los que ya posee la empresa, tales

como computador, impresora, entre otros, y no hacen falta recursos tecnológicos adicionales al respecto solo se requiere que el personal tome en cuenta los procesos que se proponen.

Factibilidad Económica: desde el punto de vista económico, la propuesta es factible, ya que no se requiere invertir grandes cantidades de dinero para llevar a cabo los lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de facturación. Los gastos en que se incurra, como contratación del equipo SAPIENCIA DIGITAL, papelería, manuales, entre otros para dar a conocer la propuesta, están contemplados en el presupuesto operativo de la empresa.

Cuadro N° 1. Presupuesto de la Propuesta

DESCRIPCION	MONTO	TOTAL
SAPIENCIA DIGITAL	1.000.000 Bs	1.000.000 Bs.
HOJAS	500 Bs.	100.000 Bs.
FOTOCOPIAS	2000 Bs.	300.000 Bs.
DATOS DE INTERNET	-----	100.000 Bs.
TOTAL GASTOS GENERADOS		1.500.000 Bs.

Fuente: Niño y González (2018)

5.5 Desarrollo de la propuesta

Las estrategias de atención al cliente se llevan a cabo a través del desarrollo de los objetivos específicos de la propuesta.

Estrategia 1. Promover actividades de mejoras continuas en la calidad de atención al cliente en el área de cuentas de la empresa.

Se proponen las siguientes actividades orientadas al área de atención al cliente:

1. Creación de una base de datos adecuada

Finalidad: Conocer al cliente, realizando visitas semanales a los clientes y sus empresas, para así poder observar la forma de trabajar de los empleados, de manera de estar al tanto de sus deseos y necesidades, gustos y preferencias, las razones por las cuales eligen su producto y no el de la competencia.

Responsable: Ejecutivas de cuentas.

Tiempo: De 3 a 5 meses.

2. Fomentar el sentido de pertenencia

Finalidad: Compromiso, el personal del área de cuentas deberá comprometerse para trabajar en función de la persona más importante de la empresa, el cliente; para ello es necesario desarrollar el sentido de pertenencia en los trabajadores de la agencia, para que ellos estén en la disposición de atender las necesidades de cada uno de los clientes.

Responsable: Presidente, Departamento de cuentas y todos los demás departamentos que conforman la Agencia Semprenoi.

Tiempo: A diario.

3. Instauración de una cultura de servicio

Finalidad: Cultura organizacional y actitud, el personal se debe capacitar en programas integrales de servicio al cliente y comprometerse mediante actitudes

positivas. Es decir practicar y predicar el servicio integral al cliente, ya que la excelencia no debe ser esporádica.

Responsable: Presidente.

Tiempo: 1 mes.

Seguidamente se establecen índices para medición del servicio al cliente con el objetivo de saber un poco más, tanto del personal de la agencia, como de los clientes y se aplicará para obtener información detallada, para este proyecto.

Evaluación del Cliente Interno

Factores a Evaluar					
	1	2	3	4	5
1. Conocimiento de la empresa (Misión y Visión)					
2. Conocimiento del producto/Servicio					
3. Actitud de Servicio					
4. Capacidad de Decisión					
5. Dinamismo					
6. Habilidad para trabajar en equipo					
7. Capacitación					
8. manejo de situaciones difíciles (quejas y reclamos)					
9. Organización en el trabajo					
10. Buen trato					

Fuente: Niño y González (2018)

Rango de medición: 1 a 5

Ningún factor puede estar por debajo de tres (3). La medición se puede realizar mediante encuestas confidenciales entre todos los empleados.

Evaluación del Cliente Externo

Factores a Evaluar	Rango				
	P	M	R	B	E
1. Calidad del producto					
2. Calidad del servicio					
3. Rapidez					
4. Puntualidad					
5. Solución de quejas					
6. Acceso a gerentes					
7. Comodidad					
8. Atención telefónica					
9. Referencias de otros					
10. Satisfacción en la compra					

Fuente: Niño y González (2018)

Rango de Medición: pésimo, Malo, Regular, Bueno, Excelente.

La medición se hará mediante encuestas personales, telefónicas, por correo o por internet. Objetivo: ser Excelentes.

Estrategia 2. Fomentar la transmisión de información del departamento de cuentas a los clientes a fin de desarrollar canales de comunicación que permitan cumplir con los objetivos, planes y actividades con visión estratégica hacia la calidad.

1. Estrategias de Comunicación

Para cumplir con este rol, se requiere conocer los perfiles, expectativas y necesidades de los clientes, para así intercambiar y desarrollar estrategias comunicacionales específicas, adaptados a las necesidades de los clientes. Aquí se debe observar lo siguiente:

- **Estudio del Cliente:** de esta manera, se puede establecer una buena comunicación con el cliente, de forma tal que permita conocer sus necesidades, saber que desea, como lo desea.
- **Accesibilidad:** Reforzar las vías de contacto con el cliente que tiene establecido la organización, tales como servicio de a través, quejas y reclamos (físicamente y a través de la página web).
- **Del mismo modo colocar buzones electrónicos de sugerencias,** los cuales serán colocados en la página web de la empresa y su finalidad será establecer un conducto regular dentro de la empresa para acatar las sugerencias de los clientes, basado en las fallas que estos señalen.

2. Estrategias de perfeccionamiento de competencias

Con la finalidad de que la empresa obtenga competitividad estratégica y rendimientos superiores, se recomienda aprovechar las oportunidades determinando qué se puede hacer, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos y capacidades. Se deben establecer políticas que permitan agregar valor y mayores niveles de satisfacción al cliente por lo cual tanto los gerentes como los empleados deben observar lo siguiente:

- Enfocarse en la información transmitida desde el departamento de cuentas a los clientes a fin de desarrollar canales de comunicación que permitan cumplir con los objetivos, planes y actividades con visión estratégica hacia la calidad.

- Designar un equipo especializado en el área de publicidad, que permita desarrollar estrategias de atención y trato adecuado a los clientes y a su vez verifique periódicamente el avance en su cumplimiento.
- Fomentar en los equipos de trabajo procesos que permitan reforzar periódicamente actividades de formación integral relacionada con su área de desempeño.
- Diseñar campañas informativas a través de las RRSS que permitan fomentar en los clientes el uso de canales alternos.
- Realizar análisis continuos de la demanda de los clientes y su nivel de satisfacción en cuanto al servicio recibido.
- Realizar una acertada segmentación de la cartera de clientes, la cual va a permitir saber con exactitud a quién debe fidelizar, es decir, cuáles son los segmentos de clientes en los que debe invertir sus recursos humanos y financieros, y le facilita medir la eficacia de sus acciones comerciales.

Estrategia 3. Capacitar al personal del departamento de cuentas de la empresa en materia de atención y calidad de servicio al cliente.

Finalidad: aprender métodos y técnicas para atender y servir con calidad, calidez y asertividad a los clientes, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización generando relaciones de alto valor y a largo plazo, orientados al cumplimiento de los objetivos personales y de la organización. Se propone capacitar al personal del área de cuentas en materia de servicio al cliente.

1. Taller de Excelencia en el Servicio al Cliente

Objetivo: al finalizar el curso los participantes estarán en la capacidad de aplicar métodos y técnicas para atender y servir con calidad, calidez y asertividad a sus

clientes, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la organización, a través de clases magistrales, videos, y talleres, demostrando compromiso, excelencia y dedicación.

Dirigido a: al personal que labora en la Agencia Semprenoi, haciendo énfasis en los empleados del departamento de cuentas, puesto que son el intermediario directo y único entre la agencia y los clientes.

Metodología: se utilizará un grado de interacción de trabajo en conjunto facilitador- Participante, de modo de desarrollar la confianza.

La metodología a utilizar de elaboración conjunta- productivo el cual permitirá desarrollar las habilidades necesarias para la solución de situaciones polémicas.

Contenido:

Módulo I: Importancia Del Servicio Al Cliente.

Objetivos:

- . Comprender la importancia del servicio al cliente, y conocer el medio, los clientes y los productos que maneja en su empresa.
- . Desarrollar la habilidad de transformar las características del producto en beneficios.

Módulo II: Un Proceso De Servicio Al Cliente Eficiente.

Objetivos:

- . Desarrollar la habilidad de hacer un buen Servicio al cliente en el proceso de negociación.
- . Comprender la importancia de darle seguimiento a los clientes a partir de métodos y técnicas de Servicio al Cliente.

Módulo III: Interacción Con Los Cliente.

Objetivo:

- . Destacar la Importancia de cómo conducirse en los diferentes escenarios en la comunicación al cliente.

Módulo IV: Superación Personal (Inteligencia Emocional).**Objetivos:**

- . Dotar las herramientas necesarias para desarrollar su la construcción de relaciones con el cliente.
- . Destacar la importancia de desarrollar habilidades auto motivacionales.

Módulo V: Manejo de Clientes Conflictivos.**Objetivos:**

- . Concientizar que la agresión verbal no es comportamiento empresarial aceptable.
- . Dar herramientas y consejos para hacer frente a los clientes.

Duración: 16 Horas

Horario: A convenir por la empresa.

Será dictado por profesionales en el área de mercadeo y publicidad (SAPIENCIA DIGITAL).

2. Capacitación Interna

Objetivo: Que los empleados de la Agencia Semprenoi, puedan conocer de parte del Presidente de la empresa, la experiencia adquirida y conozcan de estrategias de calidad para el área de atención al cliente que tal vez posean dentro de la organización y no han sido internalizadas por los trabajadores.

Dirigido a: De igual forma estará dirigido a todo el personal de la Agencia Semprenoi, aunque nuevamente se hará énfasis en los ejecutivos de cuentas ya que son el intermediario y único contacto entre el cliente y el resto de los departamentos de la empresa.

Metodología: Se utilizara espacios internos de la agencia, con presentaciones de fácil entendimiento y así facilitar la interacción del Facilitador (Presidente)- Personal de la agencia. Toda la actividad tendrá la supervisión del Departamento de Recursos Humanos, quien se encargara de la organización de la actividad.

Contenido:

- Intro Historia de las Agencias de publicidad
- Estrategias de atención al cliente de la organización
- Manejo e inducción por cada uno de los jefes de departamento:
A- Finanzas, B- Cuentas, C- Medios, D- Tráfico, E- RRSS, F- Producción, G- Arte.
- Objetivos de la organización

Duración: 16 Horas

Horario: A convenir con los empleados de la Agencia Semprenoi.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez analizado los resultados y realizada la propuesta, se presentan las conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos. En cuanto al diagnóstico de la situación actual que presenta el departamento de cuentas con respecto a la atención al cliente en la Agencia Semprenoi, se tiene que el desempeño del personal del área de cuentas no es el más adecuado para prestar un servicio de calidad, puesto que no se dan respuestas rápidas a las solicitudes de los clientes, ya que no siempre responden con exactitud a las necesidades de los usuarios, además, se les dificulta orientar asertivamente a los clientes y cumplir con los tiempos de espera adecuados de atención. Se puede señalar, que entre los factores que influyen en la calidad de servicio, se tiene la rapidez, la capacidad de respuesta, el personal y los sistemas a la hora de catalogar a un servicio de calidad.

Por otro lado, la falta de desarrollo de planes de formación basados en atención al cliente y por ende en calidad de servicio, así como el no cumplimiento de políticas para atender a los clientes conlleva a que no se preste un adecuado servicio al cliente. Aunado a ello, no se supervisan ni se monitorean las acciones que se llevan cabo. seguidamente, se identificaron las áreas en atención al cliente que requieren mejoramiento de la Agencia Semprenoi, concluyendo que no se dan respuestas rápidas a las solicitudes de los clientes, puesto que no siempre responden con exactitud a las necesidades de los usuarios, además, se les dificulta orientar asertivamente a los clientes y cumplir con los tiempos de espera adecuados de atención, ya que se observan reiteradas quejas por deficiente comunicación de los trabajadores y respuestas tardías a las solicitudes de los clientes.

Finalmente, se concluyó que la empresa requiere diseñar estrategias de atención al cliente enfocadas en la capacitación del personal del departamento de cuentas de la Agencia Semprenoi. Logrando así, efectividad y eficacia de las operaciones, mediante

el mejoramiento del recurso humano, desarrollando herramientas de atención y trato adecuado a los clientes y a su vez verifique periódicamente el avance en su cumplimiento. Por lo cual, es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los clientes y de esta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de nuevas estrategias que permitan su mejoramiento continuo.

Recomendaciones

Luego de presentar las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Es de vital importancia que inviertan en diversos programas de comunicación, participación, capacitación y educación encaminadas a ayudar a ofrecer una calidad de servicio en la práctica gerencial para mejorar su auto concepto y sus perspectivas en el futuro.
- Mantener una estructura organizacional orientada al cliente, que realce la importancia del cumplimiento de las expectativas vs las percepciones, por medio de estrategias de marketing que proporcionen herramientas que permitan el cumplimiento de promesas.
- Crear un sistema de información gerencial sobre la calidad de servicio para establecer un proceso sistemático de captura y transmisión en forma continua, de información útil para la toma de decisiones en tiempo real.
- Incorporar estrategias enmarcadas en el área tecnológica que permitan ejecutar de manera directa las estrategias de servicio para generar sinergia entre la tecnología y la calidad de servicios.
- Igualmente se sugiere a la gerencia el diseño de mecanismos de supervisión que garanticen que las normas establecidas sean cumplidas a cabalidad, e informar acerca de las desviaciones ocurridas en el proceso.
- Igualmente, se les recomienda mejorar en materia de calidad, costos,

productividad, tiempos de respuesta, niveles de satisfacción y preparar las estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno, utilizando adecuadamente el potencial de cada uno de sus trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria y puedan adaptarse a los requerimientos del medio.

- Finalmente, se recomienda la puesta en marcha de la propuesta planteada, ya que le permitirá a la empresa mejorar el servicio al cliente y cumplir con las expectativas planteadas.

REFERENCIAS

- Acosta, Cesar y Bedoya, Liliana (2014). **Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de Ventas de Proveduría de Servicios y suministros Industriales (Provesica oriente, C.A)**”. Presentado en la Universidad de Oriente.
- Betancourt, Eduardo (2.010). **La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI**. Editado por el Dpto. de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Central de Venezuela, Caracas. Venezuela.
- Calero, Aixa (2017). **Plan Estratégico para mejorar las Comunicaciones Internas en empresa del Sector Electrodoméstico. Caso: Inversiones Mundoelec, C.A.**, trabajo de presentado en la Universidad José Antonio.
- Castro, Juan (2005). **La calidad como herramienta de gestión del turismo cultural**. Valencia, España. Revista turismo y patrimonio cultural.
- González, Vanesa (2014), **“Diseño de un Programa de Capacitación Motivacional para mejorar las Capacidades de Gestión de La Secretaria de Producción, Turismo y Economía Popular (S.E.P.T.E.P.)”**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Guerrero, Juan. (2015). **Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación**. Tesis Doctoral. Mérida: Venezuela.
- Herrera, Marian (2015). **Plan Estratégico Gerencial para la optimización de la Calidad de Servicio al Cliente en el B.O.D Agencia Metro Plaza, San Diego Estado Carabobo**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Hitt, Michael (2008). **Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Caso**. Edición: Séptima. Editorial: Cengage Learning Editores.
- Koontz, Harold y Weihrick, Mark (2012). **Administración Una Participación Global**. 14a. Edición. México. McGraw Hill Editores.
- López, Alba (2013). **Procesos de Investigación**. Caracas. Editorial Panapo.

- Méndez Carlos. (2010). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Mondy, Wayne. y Noé, Robert. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. (1ª. Ed.). México: PEARSON PRENTICE HALL.
- Newman, William. H. (1002). **Capacitación del Servidor Público**, México, Nueva Editorial Interamericana S.A., 2002.
- Parella, Santa; Martins, Feliberto (2009). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas, Venezuela.
- Robbins, Stephen. (2005). **Administración**. (8ª Ed.) México: PEARSON.
- Rodríguez, Joaquín. (2007). **Administración moderna de personal**. (7ª. Ed.). México y América Central: Tomson Learning.
- Serna, Humberto. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.
- Silíceo, Alfonso. (2006). **Capacitación y desarrollo del personal**. (4ª. Ed.). México: Limusa Noriega.
- Steiner, George (2007). **Planeación estratégica: lo que todo director debe saber**. ... México: Mc Graw Hill
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición Ediciones Limusa. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Webel, Oswaldo (2015). **Estrategias Gerenciales para incrementar el Desempeño en los trabajadores del Área Administrativa de la Arenera Áridos Región, C.A, Ubicada en Paracotos, Estado Miranda.**” Presentado en la Universidad de Nueva Esparta.

Digitales

- Chapman Alan (2005). Análisis Dofa. (En línea). [www. degerencia. Com /tema /analisis_ dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa) - 33k. Consultado en Diciembre de 2017

Cortes, María. (2002) Marketing Interno. Información en Línea). Disponible <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mktintescat.htm>. Consultado en Diciembre de 2017.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIÓN DE ENTREVISTA 1

Informante: Presidente

Ítem	Pregunta
1	¿Qué función cumple el departamento de cuentas en la Agencia Semprenoi?
2	¿Cuál es el propósito del departamento de cuentas dentro de la Agencia?
3	¿Bajo qué procedimiento se maneja el departamento de cuentas dentro de la Agencia?
4	Según sus funciones y procedimientos ¿Cómo está estructurado el departamento de cuentas?
5	¿El personal que labora en el departamento de cuentas tiene conocimientos técnicos para ofrecer respuestas rápidas a las exigencias de los clientes?
6	¿Los empleados conocen con claridad las estrategias del negocio?
7	¿La organización desarrolla planes de formación basados en atención al cliente y por ende en calidad de servicios?
8	¿Los procesos relacionados con la calidad de atención al cliente son supervisados para una gestión eficiente?

ANEXO 2

GUIÓN DE ENTREVISTA 2

Informante: Directora del Departamento de Cuentas

Ítem	Pregunta
1	¿Qué función cumple la dirección del departamento de cuentas?
2	¿Cómo está estructurado el departamento de cuentas?
3	A la hora de seleccionar al personal para el departamento de cuentas ¿Cuál es el perfil idóneo para dicho puesto?
4	Al tener un nuevo equipo de trabajo ¿El personal es capacitado para atender las exigencias de los clientes?
5	¿El personal posee un nivel de desempeño adecuado para prestar un servicio de calidad?
6	¿La organización desarrolla planes de formación basados en la atención al cliente y por ende en calidad de servicio?
7	¿Cree usted que la empresa tiene establecidas políticas de atención a cliente?
8	¿Cree usted que es necesario definir objetivos que permitan responder las expectativas del cliente y mejorar el servicio que se presta en la agencia?

ANEXO 3

GUIÓN DE ENTREVISTA 3

Informante: Ejecutiva del Departamento de Cuentas

Ítem	Pregunta
1	¿Qué función cumple una Ejecutiva del departamento de cuentas?
2	¿Cuál es el perfil de una ejecutiva del departamento de cuentas?
3	. ¿Al ingresar al departamento de cuentas se les capacita para la atención al cliente?
4	¿Cuál es el proceso de captación de nuevos clientes?
5	¿Existen políticas establecidas dentro de la agencia para la atención al cliente?
6	¿Cree usted que la agencia lleva a cabo estrategias de calidad para manejar el servicio de atención al cliente?
7	¿Luego de captar un nuevo cliente cual es el servicio Post Venta que realiza el departamento de cuentas?
8	. ¿Los procesos relacionados con los clientes se supervisan para una gestión eficiente del departamento?

ANEXO 4

Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

Ítem	Preguntas	Si	No	
1	¿Cómo calificaría el servicio recibido por la agencia? A- Excelente B- Bueno C- Regular D- Deficiente			
2	¿Siente que la agencia responde las solicitudes en el tiempo establecido, desde la firma del contrato?			
3	¿Cuántas veces ha contratado los servicios de la agencia? A- Primera Vez B- 2 a 4 Veces C- 5 Veces o Mas			
4	¿Piensa usted que la comunicación con el personal del departamento de cuentas es clara y efectiva?			
5	¿Cree que el nivel de desempeño del departamento de cuentas es el adecuado, para prestar un servicio de calidad?			
6	¿Considera usted que los reclamos y quejas realizados, son manejados con rapidez y eficiencia?			
7	¿Considera usted que el servicio Postventa que ofrece la agencia es eficiente?			
8	¿Qué aspectos del servicio usted mejoraría? A- Comunicación B- Tiempo de Espera C- Servicio Post Venta D- Visitas E- Todas las anteriores			
9	¿Según su experiencia con la agencia volvería a contratar sus servicios			