

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO:

“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA GRUPO VIENNATONE; COMERCIALIZADORA DE LA LÍNEA DE EQUIPOS MÉDICOS DE MARCA GENERAL ELECTRIC; UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO EN LA PROVINCIA PICHINCHA”

AUTORA:

VERÓNICA DANIELA BEDOYA MOREJÓN

DIRECTORA:

ING. MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, Enero 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las condiciones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Diciembre de 2011

Verónica Bedoya

C.I: 171763835-5

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado al ser más maravilloso y sublime que con su protección y sabiduría me ha permitido culminar una meta más en mi vida, gracias Papito Dios.

También a toda mi familia, papás, hermanos, cuñados, sobrinas, y en especial a mi esposo e hija; ya que he sacrificado su tiempo compartiendo con mis obligaciones para cumplir con este proyecto. Todos ellos se han convertido en mi apoyo e impulso para lograr ser una profesional.

Gracias por existir y formar parte de mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a VIENNATONE empresa que me ha permitido desarrollar este trabajo cuya finalidad es conseguir un mejoramiento para la misma.

A mis padres Luis y Nely, quienes con sus esfuerzos y sacrificios me han permitido estudiar y conseguir una profesión, con su amor y confianza me han dado fuerzas para culminar esta meta.

A mi esposo Eduardo e Hija Tifanny, quienes con su apoyo y paciencia me han ayudado para no dejarme vencer por las adversidades.

A mis hermanos Luis, Karina, Sebastián, quienes con sus enseñanzas y conocimientos me han permitido desarrollar mi trabajo de una manera más fácil.

A mis cuñados Paulina y Renato, y mis sobrinos Joaquín Alejandro, Diana y Emily que de una u otra manera también formaron parte de este esfuerzo y compromiso.

A mi directora de tesis Ing. María Teresa Arias Luna, quien con su tiempo y ayuda se ha podido culminar con este proyecto, y por medio de ella un agradecimiento a todos los profesores que con sus enseñanzas permitieron de mi carrera universitaria ganar una gran experiencia.

¡A todos muchas gracias!

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
Dedicatoria de Responsabilidad	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice General	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xi
Resumen Ejecutivo	xii

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1. Reseña Histórica	1
1.2. Cultura Corporativa	5
1.2.1. Misión	5
1.2.2. Visión	5
1.2.3. Objetivos de la Empresa	5
1.2.4. Valores	6
1.2.5. Organigrama	8
1.3. Identidad Corporativa	9
1.3.1. Logotipo de la Empresa	9
1.3.2. Logotipo de la Marca	9
1.3.3. Slogan	9
1.3.4. Productos	9
1.3.5. Ubicación de la Empresa	15
1.4. Análisis FODA	16

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1.	Conceptos básicos del servicio al cliente	17
2.2.	Definición	18
2.2.1.	Servicio	18
2.2.1.1.	Características de los servicios	19
2.2.2.	Cliente	20
2.3.	Características de servicio al cliente	22
2.4.	Importancia del servicio al cliente	22
2.5.	Elementos del servicio al cliente	24
2.6.	Mejora continua de servicio al cliente	26
2.6.1.	Medición y seguimiento de la satisfacción al cliente	26
2.6.2.	Sistema de medición de la satisfacción al cliente	27
2.7.	Los diez aspectos más valorados de la prestación de un servicio según los clientes	28
2.8.	Conceptos básicos de atención al cliente	29
2.8.1.	Características de atención al cliente	31
2.8.2.	Los diez mandamientos de la atención al cliente	32
2.9.	Calidad en el servicio	34
2.9.1.	Requisitos que permitan el mejoramiento de la calidad	35
2.9.2.	Dimensiones de la calidad	36

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL GRUPO VIENNATONE RESPECTO AL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

3.1.	Situación actual	38
3.2.	Trabajo de campo y resultados	39
3.2.1.	Objetivos del trabajo de campo	39

3.2.2.	Metodología del trabajo de campo	40
3.2.2.1.	Selección de la muestra	40
3.2.2.2.	Diseño de la herramienta de medición	43
3.2.2.3.	Representación gráfica de los resultados	47
3.2.2.4.	Análisis comparativo	59
3.3.	Priorización de problemas y causas	63
3.3.1.	Análisis de problemas y causas desde la percepción interna	63

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1.	Objetivos	72
4.1.1.	Objetivo general	72
4.1.2.	Objetivos específicos	73
4.2.	Beneficios	74
4.3.	Plan de mejoramiento	81
4.3.1.	Estrategia N° 1. Comunicación de la cultura de servicio	82
4.3.2.	Estrategia N° 2. Mejora del proceso de ventas	85
4.3.3.	Estrategia N° 3. Aumento de personal en el departamento comercial	94
4.3.4.	Estrategia N° 4. Valoración y compensación al personal	102
4.3.5.	Estrategia N° 5. Capacitación al personal	105
4.3.6.	Estrategia N° 6. Sistema de manejo de quejas y reclamos	107
4.3.7.	Estrategia N° 7. Programa de imagen	109
4.3.8.	Estrategia N° 8. Creación del puesto de trabajo en Viennatone	111

CAPÍTULO V

COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

1.1. Matriz de plan de acción propuesta de mejoramiento	118
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Nº DE TABLA	NOMBRE DE TABLA	PAG.
Tabla N° 1.	Análisis F.O.D.A.	16
Tabla N° 2.	Listado de clientes encuestados.	45
Tabla N° 3.	Grado de satisfacción por factores generales.	47
Tabla N° 4.	Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención personalizada.	50
Tabla N°5.	Grado de satisfacción por factores, con respecto a la comunicación telefónica.	53
Tabla N°6.	Grado de satisfacción con la actividad del vendedor.	55
Tabla N°7.	Frecuencias de reclamos al servicio.	57
Tabla N°8.	Aspectos para mejorar Viennatone.	58
Tabla N°9.	Resultados generales obtenidos por la encuesta.	61
Tabla N°10.	Aspectos evaluados como inaceptables.	62
Tabla N°11.	Priorización de problemas y causas.	70
Tabla N° 12.	Hoja de reporte servicio al cliente.	84
Tabla N° 13.	Proceso interno de ventas.	86
Tabla N° 14.	Propuesta del proceso interno de ventas.	90
Tabla N° 15.	Propuesta de subproceso de servicio al cliente.	91
Tabla N° 16.	Detalle de la propuesta del proceso de venta.	92
Tabla N° 17.	Propuesta del perfil del puesto de venta.	96
Tabla N° 18.	Formato de valoración del desempeño.	103
Tabla N° 19.	Plan de capacitación al personal de Viennatone.	106
Tabla N° 20.	Plan de incentivos para el personal de Viennatone.	108
Tabla N° 21.	Esquema de programa de imagen.	111
Tabla N° 22.	Propuesta de perfil del puesto de coordinador de servicio al cliente.	112
Tabla N° 23.	Matriz de plan de acción – propuesta de mejoramiento de servicio al cliente.	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº DE GRÁFICO	NOMBRE DE GRÁFICO	PAG.
Gráfico N° 1.	Organigrama de Viennatone.	8
Gráfico N° 2.	Esquema de productos de Viennatone.	13
Gráfico N° 3.	Grado de satisfacción por factores generales.	48
Gráfico N° 4.	Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención personalizada	51
Gráfico N° 5.	Grado de satisfacción por factores, con respecto a la comunicación telefónica.	54
Gráfico N° 6.	Grado de satisfacción con la actividad del vendedor.	56
Gráfico N° 7.	Frecuencias de reclamos al servicio.	57
Gráfico N° 8.	Aspectos para mejorar Viennatone.	59
Gráfico N° 9.	Árbol de problema falta de servicio de postventa.	65
Gráfico N° 10.	Árbol de problema deficiente cordialidad en el trato.	66
Gráfico N° 11.	Árbol de problema deficiente capacidad de asesoría.	67
Gráfico N° 12.	Árbol de problema falta de resolución de inquietudes.	68
Gráfico N° 13.	Árbol de problema mala entrega de productos.	69
Gráfico N° 14.	Resumen de problemas y causas.	71
Gráfico N° 15.	Organigrama departamento comercial.	85
Gráfico N° 16.	Organigrama propuesto del departamento comercial.	117

ÍNDICE DE ANEXOS

Nº DE ANEXO	NOMBRE DEL ANEXO	PAG.
Anexo N°. 1	Reglamento Interno de Viennatone	125
Anexo N°. 2	Encuesta aplicada a clientes externos	147

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Viennatone S.A. quien tiene la representación de equipos médicos de la marca General Electric en el Ecuador tiene ya 8 años en el mercado, dedicándose a la comercialización e importación de la línea de equipos de diagnóstico de imagen, además brinda servicio de mantenimiento e instalación de los mismos, empresa que tiene constante contacto con clientes; clientes que se pueden categorizar en la línea médica.

El presente trabajo propone un plan de mejoramiento a la calidad del servicio y atención al cliente; tomando en cuenta factores sumamente importantes como es el mercado y sus componentes, la infraestructura de la empresa, procedimientos y procesos así como también la rentabilidad económica. Se pudo captar las necesidades internas y externas que posee la organización para enfrentar un cambio organizacional que permitirá el seguir manteniéndose en el mercado, y conseguir un mejor crecimiento competitivo.

En el capítulo I se expone las generalidades de la empresa como reseña histórica, la cultura corporativa, identidad corporativa, y un análisis interno y externo expuesto mediante un análisis F.O.D.A.

El capítulo II comprende la fundamentación teórica o marco conceptual en base a la cual se basará todo el estudio del proyecto.

El capítulo III comprende un diagnóstico de la situación actual de Grupo Viennatone, respecto al servicio y atención al cliente, en donde se analiza el ambiente externo para determinar la problemática y las causas con las que está pasando la organización, las mismas que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados para el cambio.

El capítulo IV comprende la propuesta de mejoramiento para Viennatone, en base a un desarrollo de una cultura de servicio orientada a los clientes, que nos servirá como herramienta de apoyo para la gestión de estrategias de tal manera que pueden adecuarse a los cambios del mercado y permitir un fortalecimiento o crecimiento de la empresa.

El capítulo V comprende los costos para la implementación los mismos que son expuestos mediante una matriz de plan de acción, el que nos permitirá tomar la decisión de implementar a corto o largo plazo este plan de mejoramiento.

Durante la elaboración de este proyecto se desarrollo una mejora a los procesos de los vendedores, como también la creación del perfil del puesto, métodos de valoración y compensación cuyas matrices nos ayudarán a evaluar e incentivar al recurso humano de la empresa.

Finalmente se elaboraron varias estrategias que permitirán mejorar cada uno de los problemas y causas encontrados. El documento concluye con las conclusiones propias sobre el desarrollo del trabajo y las recomendaciones respectivas dirigidas a Viennatone para lograr un cambio y mejoramiento significativo interno que está reflejado en un crecimiento económico y externo que está reflejado en un crecimiento competitivo.

CAPÍTULO I

Generalidades

1.1. Reseña Histórica

GRUPO VIENNATONE es una compañía de nacionalidad ecuatoriana fundada en:

1983 como Centro Audiológico Viennatone dedicaba a la venta de audífonos cuya representación es de la marca Viennatone (Austria); con la gerencia de la Dra. Susana Paredes.

1993 se dedican a la venta de equipo médico tomando la representación de la marca Riester (Alemana) para la venta de equipos de diagnóstico y la marca Memment (Alemana) para la venta de equipos esterilizadores.

2000 se toma la decisión de constituirse como C.A. Viennatone y Cía, quitando a la marca Viennatone del mercado y cogiendo la representación de la marca Oticom (Dinamarca) en la comercialización de audífonos e implantes cocleares.

2003 Direcciona su interés para otros mercados médicos por lo que toma la representación de GE (General Electric Norteamérica) y se crea un grupo estratégico en el que se divide las líneas de productos: Línea de audífonos como Audiovital, y la línea de ultrasonido como Viennatone.

2007 Dentro del enfoque de expansión se decide crear más empresas como unidades estratégicas de negocios creadas legalmente para formar parte de la distribución de equipos médicos de la marca GE (General Electric), como:

VIENNATONE S.A.: Empresa dedicada a la comercialización de equipos médicos en la línea de Diagnóstico de Imagen.

AUDIOVITAL: Empresa dedicada a la comercialización de audífonos e implantes cocleares.

GEDEECMEDICAL: Empresa dedicada a la comercialización de equipos médicos en la línea de soporte de vida, cardiológica, sistema de monitorización, cuidado materno infantil.

SALUMED: Empresa dedicada a la comercialización de equipos de impresión y digitalización.

VIAT: Empresa dedicada al servicio técnico de equipos de la línea de diagnóstico de imagen de la marca GE (General Electric).

FINANMED: Empresa dedicada al servicio financiero para los clientes de Viennatone.

En la que se decide constituir como Viennatone S.A. la cual adopta nuevos estatutos y aumento de capital, dedicándose a las siguientes actividades:

- Importación, exportación, representación, distribución, comercialización a nivel nacional e internacional, fabricación y producción de equipos, maquinaria, repuestos, elementos e insumos médicos, oftalmológicos, odontológicos, o auditivos sean estos mecánicos, eléctricos, electromagnéticos o electrónicos.
- Venta de ambulancias.
- Prestación de servicios médicos, rehabilitación, auditiva, terapia del lenguaje y exámenes médicos de cualquier naturaleza.
- También podrá dedicarse a la importación y exportación, producción, patentación, comercialización, distribución de proyectos, bienes, servicios, equipos, repuestos y materiales relacionados con los equipos médicos: del mismo

modo podrá prestar servicios de asesoría en procesos y proyectos de comercialización de dichos productos o en la prestación de los servicios médicos.

- Podrá intervenir por si sola o con otras empresas en licitaciones públicas o privadas, tanto en el país como en el extranjero, podrá ejercer la representación de otras empresas afines con su objeto social, realizar comisiones, mandatos, agencias y distribuciones de empresas nacionales y extranjeras que tengan actividades similares.
- Podrá la compañía dedicarse a la compraventa, corretaje, administración, permuta, agenciamiento, explotación y anticresis tanto de bienes muebles como inmuebles de todo tipo, y en general el desarrollo de actividades propias de una empresa con fin de lucro pudiendo ser estos dentro o fuera del territorio nacional ecuatoriano.
- Podrá participar como accionista o socia de otras compañías sea cual fuere su actividad económica pero especialmente con aquellas que tengan similar objeto social.¹

La Empresa cumple con todas las exigencias legales del país, cuenta con su reglamento interno (*ver anexo 1*) para su normal funcionamiento; también cuenta con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) N# 1791736699001, documentos habilitantes para su funcionamiento.

¹ Tomado del Estatuto Social de la Compañía Transformada en su nueva escritura y el aumento del capital social.

EL DIRECTORIO DESIGNADO ES:

Gerente: Ing. Bruno Ullauri Paredes.

Presidente: Sra. Susana Paredes de Ullauri.

La Empresa Viennatone “S.A.” cuenta con los siguientes Socios, Accionistas:

TIPO DE PERSONA JURÍDICA (SOCIEDAD ANÓNIMA)²

NOMBRES COMPLETOS DE LOS SOCIOS, ACCIONISTAS	NÚMERO DE CÉDULA DE CIUDADANÍA	PORCENTAJE DE ACCIÓN, PARTICIPACIÓN	DOMICILIO FISCAL
Bruno Esteban Ullauri Paredes	1710543057	45%	Quito – Ecuador
Alejandra del Rocío Ullauri Paredes	1710645845	45%	Quito – Ecuador
Susana del Pilar Paredes López	1702918978	10%	Quito – Ecuador

² Tomado de El Estatuto Social de la Compañía Transformada en su nueva escritura y el aumento del capital social.

1.2. Cultura Corporativa

1.2.1. Misión

Ofrecer un servicio personalizado con calidad y calidez, satisfacer plenamente las necesidades específicas de todos nuestros clientes.

Mantener un estándar superior en calidad de equipos como en tecnología de respaldo, garantía.etc.

1.2.2. Visión

Llegar a ser líderes absolutos en el año 2015 en la comercialización de equipos de ultrasonido GE (General Electric) a nuestro país, posicionando la marca como referencia en alta tecnología y calidad de productos.

1.2.3. Objetivos de la empresa

Objetivo General

Aumentar al máximo el valor de las acciones de la empresa por medio del incremento del volumen de ventas y extender el mercado nacional para obtener una mayor rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una empresa reconocida por su variedad de productos.
- Generar mayores utilidades.

- Aumentar activos.

1.2.4. Valores

Somos una empresa con:

Responsabilidad.

Cumplimiento de los objetivos de la empresa, basados en principios éticos y los mejores equipos médicos para las casas asistenciales de salud.

Honestidad.

Comportamiento íntegro y consecuente con los compromisos asumidos, tanto en nuestras relaciones personales como de trabajo.

Respeto.

Ofrecimiento de un servicio de salud integral hacia nuestros clientes, como personas únicas con necesidades particulares, garantizando los derechos del paciente.

Excelencia y calidad.

Mejoramiento continuo y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciendo día a día un mejor servicio de salud, con equipos con tecnología de punta.

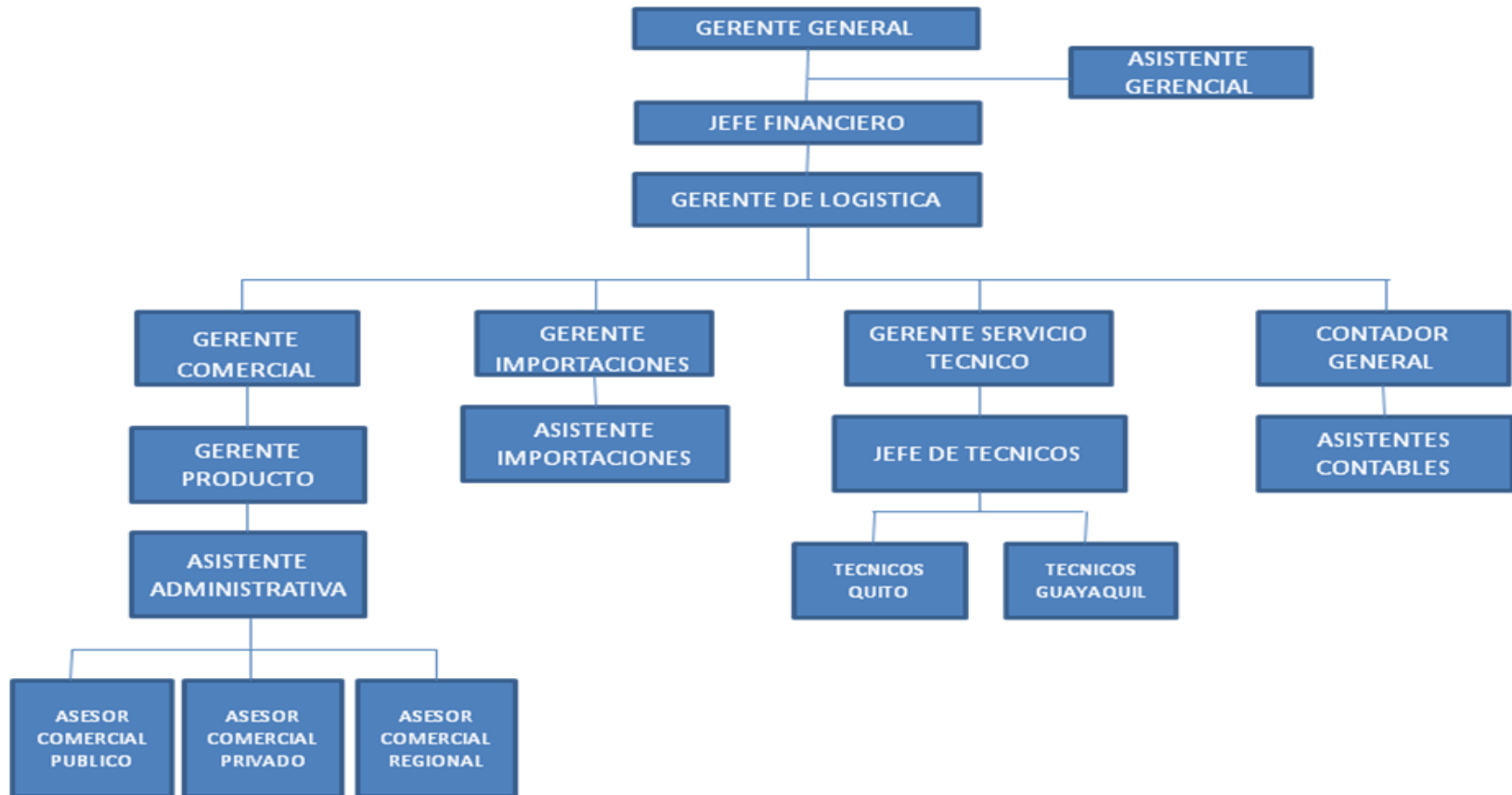
Cultura de servicio.

Incremento del grado de comprensión y compromiso con la visión, misión y valores de la empresa, así como la búsqueda de soluciones a nuestros clientes que nos permitan brindar propuestas efectivas para responder a sus necesidades.³

³ Tomado del Reglamento Interno de la Empresa.

1.2.5. Organigrama⁴

Gráfico N° 1
Organigrama de Viennatone



Fuente: Reglamento Interno

Elaborado por: Viennatone S.A.

⁴ Tomado del Reglamento Interno de la Empresa

1.3. Identidad Corporativa

1.3.1. Logotipo de la Empresa



1.3.2. Logotipo de la Marca



1.3.3. Slogan

“LA MEJOR INVERSIÓN ES CUANDO SE ESCOGE LA MARCA”

1.3.4. Productos

Dentro de la Empresa Viennatone S.A. existe una gama de equipos médicos bastante amplia, la misma que está compuesta por una línea de producto como la línea de DI (Diagnóstico de Imagen); y esta se clasifica en varios productos y cada uno con sus modelos.

LÍNEA DE DIAGNÓSTICO DE IMAGEN

MARCA: GENERAL ELECTRIC 

MODELOS: En General Electric se mantiene el compromiso de ofrecer innovaciones decisivas en el campo del diagnóstico de imagen. Nuestro objetivo en GE (General Electric) es proporcionar a nuestros clientes la oportunidad de adquirir conocimientos y competencias para optimizar el uso de sus equipos, sus prácticas clínicas y la asistencia a los pacientes.

a) Productos de Ultrasonido

La máquina de ultrasonido crea imágenes que permiten examinar varios órganos en el cuerpo. Esta máquina envía ondas sonoras de alta frecuencia que hacen eco en las estructuras corporales y un computador recibe dichas ondas reflejadas y las utiliza para crear una imagen.

Como modelos podemos clasificar en:

- **Modelos Logiq**

Equipos de ecografía cuya tecnología esta direccionada a médicos radiólogos, con el cual da la posibilidad de ver los ultrasonidos de nuevas formas. Ultrasonidos compactos y comprobados que generan una mejor calidad de imagen.

- **Modelos Voluson**

Equipos de ecografía cuya tecnología esta direccionada a médicos gineco-obstetras puros, permitiendo dar un ultrasonido volumétrico, en el cual puede extender y expandir sus capacidades de diagnóstico en tiempo real.

- **Modelos Vivid**

Equipos de ecocardiografía cuya tecnología e innovación está diseñada para médicos cardiólogos puros, creado específicamente para crear imágenes en tiempo real, desde la ergonomía y adquisición de imágenes hasta la gestión de datos.

b) Productos de Mamografía

La mamografía es un tipo específico de imágenes que utiliza un sistema de dosis baja de rayos X para examinar las mamas. Un examen de mamografía, llamado mamograma, se utiliza para asistir en la detección temprana y el diagnóstico de las enfermedades mamarias en las mujeres. Equipos dedicados actualmente como la primera tecnología de referencia para la lucha contra el cáncer de mama, de forma precoz y eficiente, un concepto desarrollado por GE (General Electric) para detectar de manera precoz, diagnosticar con más precisión y tratar más eficazmente el cáncer de mama.

c) Productos de Tomografía

Equipos dedicados al estudio profundo de especialidades como cardiovascular, oncológicas, neurológicas; en donde la familia de productos de cortes múltiples de GE (General Electric) le permite adaptar el producto a sus necesidades de adquisición de imágenes, con un diseño equilibrado ofreciendo máxima capacidad y flexibilidad. Una técnica de diagnóstico utilizada en medicina, por la obtención de imágenes de cortes o secciones de algún objeto.

d) Productos de Radiografía

La radiología es la especialidad médica que se ocupa de generar imágenes del interior del cuerpo mediante diferentes agentes físicos, campos magnéticos, etc., y de utilizar estas imágenes para el diagnóstico y en menor medida, para el pronóstico y el

tratamiento de las enfermedades. Equipos dedicados al estudio superficial de traumas y lesiones musculares.

e) Productos de Arco en C

Equipos dedicados a la reinversión de los procedimientos intervencionistas, estos productos de gran relevancia clínica, ayudan a los médicos a realizar procedimientos usando los sistemas de radiología vascular intervencionista.

f) Productos de Resonancia Magnética

Es una técnica no invasiva que utiliza el fenómeno de la resonancia magnética para obtener información sobre la estructura y composición del cuerpo a analizar. Esta información es procesada por ordenadores y transformada en imágenes del interior de lo que se ha analizado.

Equipos dedicados a estudios profundos y especializados de órganos internos, vasos sanguíneos, músculos, articulaciones, tumores, áreas infectadas y mucho más. La excelente calidad de las imágenes de RM (Resonancia Magnética) también ofrece la mejor información posible en caso de que se requiera cirugía. Si se observa una anomalía, la RM (Resonancia Magnética) puede mostrar exactamente dónde se encuentra, su tamaño y si se ha expandido o no.

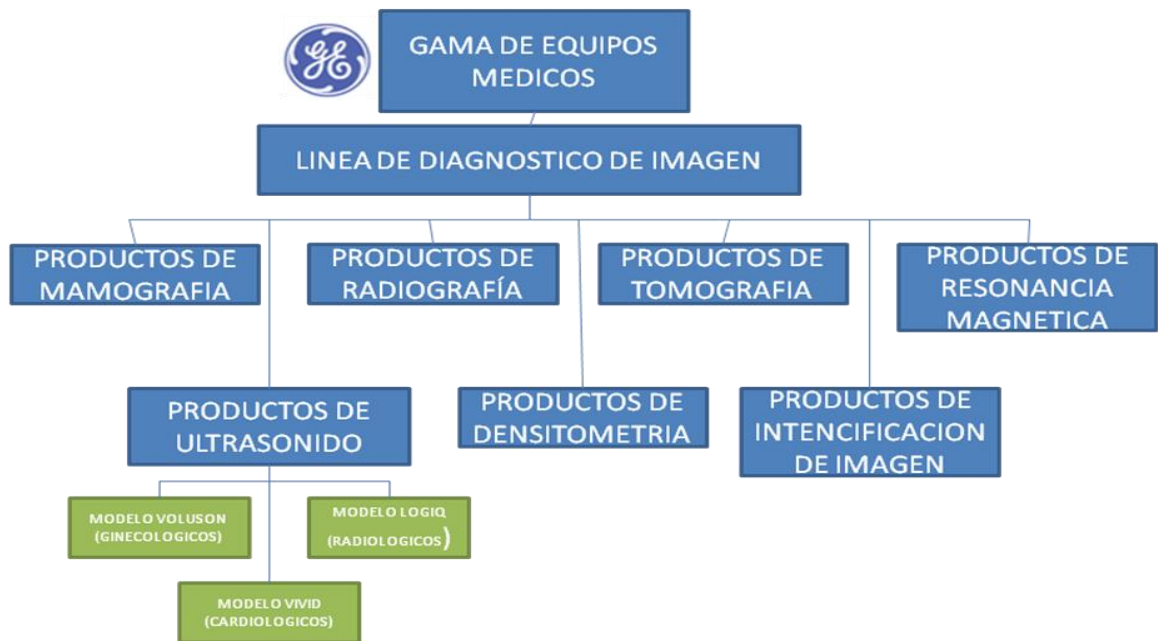
g) Productos de Densitometría

Equipos dedicados a la salud ósea y composición corporal, empleada para la detección y el diagnóstico de la osteoporosis. Con este sistema digital, los médicos pueden evaluar tanto la densidad ósea como la composición corporal en un solo examen para obtener un diagnóstico más rápido de las pacientes afectadas por osteoporosis o que corran riesgo de desarrollar esta enfermedad.⁵

⁵ Tomado de Catálogos de Productos

A continuación un esquema de productos de la Compañía Viennatone.

Gráfico N° 2
Esquema de productos de Viennatone



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Productos de la línea de diagnóstico de imagen



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

1.3.5. Ubicación de la Empresa



La empresa VIENATONNE se encuentra ubicada en la provincia Pichincha, en la ciudad de Quito en las calles Av. República del Salvador y Av. Naciones Unidas Edificio Corporativo Suyana piso 12, los teléfonos de contacto son 02 2 252-708.

Número de personal en esta oficina: 29 personas

Actualmente maneja una oficina en la provincia de Guayas, en la ciudad de Guayaquil en las calles Urdenor 1 Manzana 129 Villa 27, los teléfonos de contacto a estas oficinas son 04 2 275-554.

Número de personal en esta oficina: 5 personas

En la Provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca en las calles José Peralta 4-38 Edif. Acrópolis, los teléfonos de contacto son 07 2 886-126.

Número de personal en esta oficina: 1 persona.

1.4. Análisis F.O.D.A.

Tabla N° 1
Análisis F.O.D.A

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Contar con productos de excelente calidad tecnológica.2. Disponer una amplia gama de productos.3. Contar con una marca reconocida en el mercado.4. Ser líderes en el mundo del ultrasonido.5. Tener una buena base de equipos instalados.	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento continuo de centros de salud en el país.2. Crecimiento de gamas de equipos.3. Crecimiento de nuevos mercados.4. Facilidad de obtener créditos.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. No cuenta con un equipo de ventas.2. No cuenta con procesos de gestión de ventas, servicio y atención al cliente.3. No se capacita continuamente al personal para mejorar el servicio y atención al cliente.4. No cuenta con una buena metodología de seguimiento de proyectos.5. No dispone de equipos en stock.	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Precios bajos de la competencia.2. Mejores condiciones de venta de la competencia.3. Poca inversión de la empresa privada en equipos médicos.4. Incursión agresiva de la competencia en el mercado.5. Cierre internacional de líneas de crédito.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora.

CAPÍTULO II

Marco conceptual

2.1. Conceptos básicos de servicio al cliente

“El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing”.⁶

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”.⁷

“El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema lógico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio”.

El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un concepto más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio plaza, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en las que fluye información eficientemente.

⁶ RUANO PADILLA, Juan Carlos; *Servicio y Atención al Cliente en las Empresas de Transporte Terrestre de Pasajeros con destino final el Salvador*; Universidad Francisco Marroquín; tesis de Guatemala 2004. p-3

⁷ SERNA GOMEZ Humberto; *Servicio al cliente, Métodos de auditoria y medición*, Bogotá, editores 2003, p-17.

En este sentido, el nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información de materiales, de productos, etc. Cuando más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.⁸

2.2. Definición

2.2.1. Servicio

La palabra servicio posee una fuerte conexión con *serviente* y *servilismo*.

Es por eso que varias empresas han rechazado dicho contexto y lo han sustituido con la palabra “atención”, para que la frase completa sea “atención al cliente”. A su vez, hay otras expresiones que se utilizan para evitar la palabra “servicio” como “satisfacción al cliente”.

J. Harrovitz define el servicio como: El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo.⁹

Un eficaz servicio al cliente debe implicar:

- El conocimiento y seguimiento de las políticas marcadas por la dirección en materia de servicio al cliente.
- La disposición de una estructura organizativa formada, profesional y organizada, donde las funciones y responsabilidades estén debidamente asignadas.

⁸PricewaterhouseCoopers, Manual de Consulta para el Cliente, [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

⁹ RUANO PADILLA, Juan Carlos. Op. Cit. p. 6

- La existencia de una cultura de orientación al cliente, tanto interno como externo.
- La gestión de la demanda en base a la segmentación de la cartera de clientes.
- El dimensionamiento de la capacidad logística en función del nivel de servicio estipulado por la dirección.
- La gestión de las expectativas y la relación entre nivel de servicio y coste.¹⁰

Entenderemos por servicios a "todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores."

2.2.1.1. Características de los servicios

Las características más frecuentes establecidas de los servicios son:

Intangibilidad

Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que significa tanto algo palpable como algo mental.

Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su

¹⁰PricewaterhouseCoopers, Manual de Consulta para el Cliente
[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

consumo, ya sea este parcial o total. Los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada “unidad” en donde la prestación de un servicio puede ser diferente de otras “unidades”. Además no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad, asimismo desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Perecibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.

Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicio y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.¹¹

2.2.2. Cliente

Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera). Un cliente es sinónimo de

¹¹ Wipper Juan, Marketing de Servicios, <http://www.marketingdeservicios.blogspot.com/>

comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente.¹²

Dentro de la parte comercial un cliente puede estar comprendido dentro de las siguientes categorías:

Grupo Objetivo

Son todos aquellos que se interesan en forma particular de los productos, es por eso que a ellos se les va a dedicar el mayor de los tiempos.

Cliente Potencial

Este tipo de clientes son los que se interesan, pero que todavía no han llevado a cabo la decisión de compra.

Comprador Eventual

Es aquel individuo que ya ha decidido llevar a cabo la compra.

Cliente Habitual o Usuario

Es aquel cliente que incorpora a sus vidas las consecuencias de la compra.¹³

¹² Victoria, Definición del Cliente, 6 de enero de 2009, <http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>

¹³ Idem., p. 6.

2.3. Características de servicio al cliente

El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo así tenga algunos elementos objetivos.

Es perecedero.- Se produce y se consume instantáneamente.

Es continuo.- Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.

Es integral.- En la producción del servicio es responsable toda la organización.

Por ello todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos.

Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad al cliente. El en los nuevos mercados compra valor agregado.¹⁴

2.4. Importancia de servicio al cliente

Cualquier negocio tiene cuatro metas importantes:

¹⁴ SERNA GOMEZ Humberto; Op. Cit. p.17.

- Satisfacer a sus clientes.
- Conseguir una mayor satisfacción de su cliente que la de sus competidores.
- Conservar a sus clientes en el largo plazo.
- Generar penetración en el mercado.

a) Fidelidad del Cliente

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de capacitación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

b) OutPut de la Cadena de Suministro

La importancia del servicio de logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro: si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte, entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del cliente, éste percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.

El sistema logístico eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

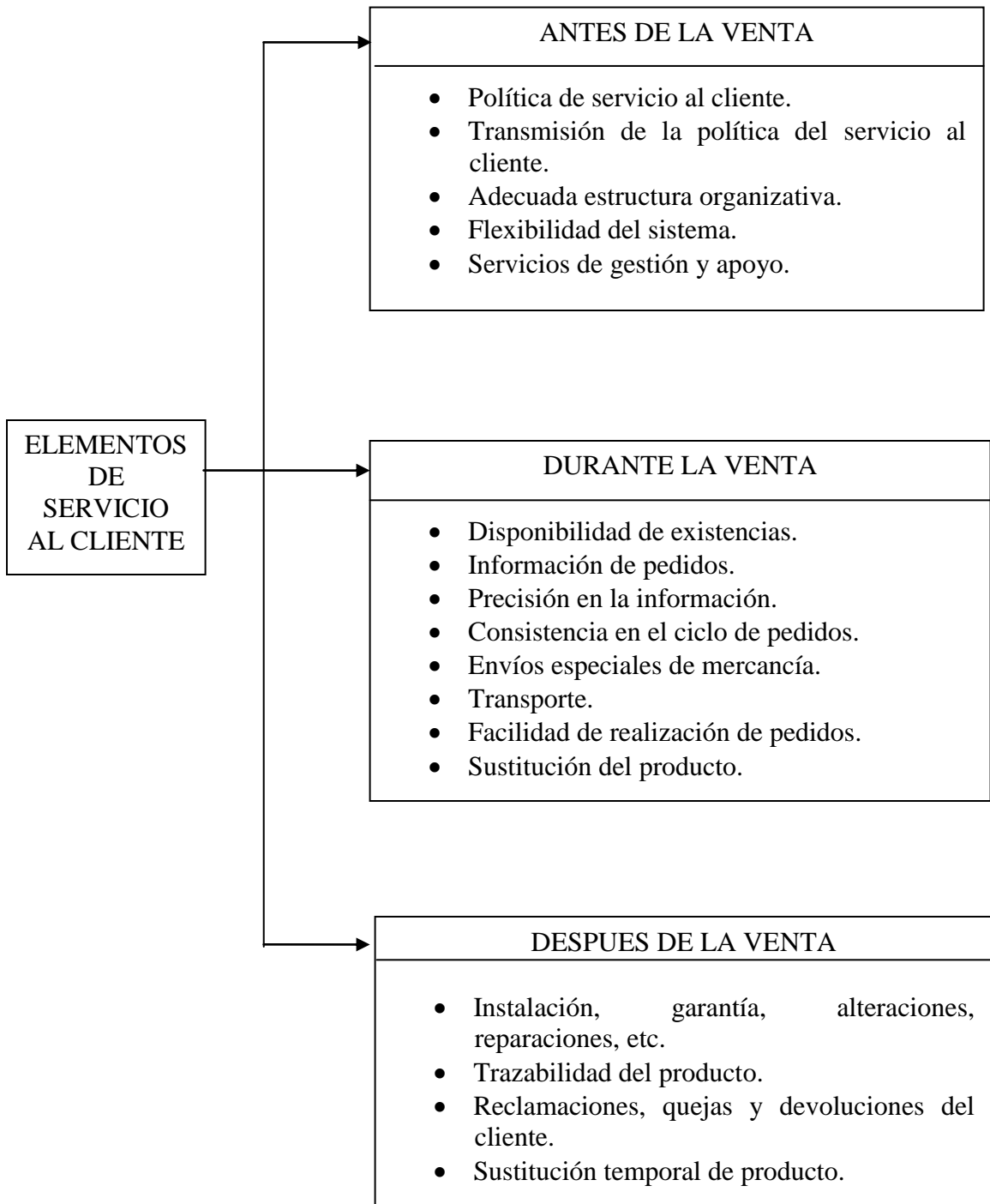
c) Elemento Diferenciador

Si bien la calidad del producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el cliente, tanto en los servicios de pre-venta, venta, entrega, y de post-venta, se convierten así en elementos diferenciadores y una de las principales ventajas competitivas para la compañía.

Proporcionando un excelente servicio al cliente, el sistema logístico contribuye a ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

2.5. Elementos del servicio al cliente

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. A continuación se relacionan los elementos de servicio al cliente, teniendo en cuenta la temporalidad en que se generan:



2.6. Mejora continua del servicio al cliente

2.6.1. Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Percepción del cliente}}{\text{Necesidades y Expectativas}}$$

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

Ya hemos visto anteriormente que la forma de tener un cliente consolidado y fiel es lograr su plena satisfacción. Puesto que la satisfacción es el resultado de comparar lo percibido con lo esperado, el cliente siempre esperará recibir un servicio con un nivel de calidad de, al menos, el nivel percibido en la ocasión anterior que se le prestó.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. Por ello, resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su involucración en un sistema que permita mejorar continuamente la calidad del servicio:

CUATRO PRIORIDADES FUNDAMENTALES

- **PLENA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** (Como prioridad absoluta)
- **LA CALIDAD ES LO PRIMERO** (Como factor estratégico clave)
- **MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS** (Como prioridad operativa en toda la empresa)
- **COMPROMISO DE TODOS LOS EMPLEADOS** (Como única vía posible)

Con la siguiente representación gráfica, queda de manifiesto claramente la distancia entre lo que espera el cliente y lo que percibe. Si los atributos de calidad están además ordenados por orden de importancia podemos tener una primera visión de las áreas prioritarias de actuación.

La compañía debe realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá a la compañía:

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido.
- Conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio.

2.6.2. Sistema de medición de la satisfacción del cliente

- Mecanismos de Medición Indirecta de satisfacción del cliente.
 - ❖ Sistema de quejas y reclamaciones
 - ❖ Buzón de sugerencias

- ❖ Reuniones periódicas con clientes
- Mecanismos de Medición Directa de satisfacción del cliente.
 - ❖ Entrevistas cualitativas / focus groups (grupos de enfoque)
 - ❖ Cuestionarios de satisfacción

De estos sistemas de medición, los más eficaces son los mecanismos de medición directa, y de ellos los cuestionarios anónimos, puesto que el comportamiento del cliente suele ser huidizo en cuanto a las acciones proactivas de quejas o sugerencias.

En el caso de las entrevistas cualitativas es recomendable que éstas sean realizadas por personal externo a la empresa, para tratar de eliminar el factor intimidación que supone el que el personal de la empresa entreviste directamente al cliente.

2.7. Los diez aspectos mas valorados de la prestación de un servicio según los clientes

- La empresa que presta el servicio llama por teléfono a la hora convenida.
- Se proporciona una explicación de cómo surgió el problema.
- Se da información para que se sepa a qué teléfono llamar.
- Se contacta rápidamente tras resolver el problema.
- Se permite hablar con alguien con autoridad.
- Se especifica el tiempo que se tardará en solucionar el problema.

- Proporcionan alternativas útiles si resulta imposible solucionar el problema.
- Se trata a los clientes como personas, no como a un asiento contable.
- Se dan consejos sobre la mejor forma de evitar problemas en el futuro.
- Se proporcionan informes parciales si el problema no puede resolverse inmediatamente.¹⁵

2.8. Conceptos básicos de atención al cliente

El valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permite a la compañía sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo, con la finalidad de solucionar cualquier problema que surja en el mismo y poder de esa manera realizar una buena labor.

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.

Sin embargo, de no realizarse una buena atención al cliente, puede darse en la organización el alejamiento de los clientes a otras empresas competidoras.

Por otro lado, los desafíos actuales a los cuales se enfrentan las empresas, implican la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a un nuevo perfil del cliente, así como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para la competencia.

¹⁵PricewaterhouseCoopers, Manual de Consulta para el Cliente
[http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)

La atención al cliente cumple un rol fundamental en toda actividad como tangibilizador. Se debe personalizar cada caso, no estandarizar el servicio, esto es lo que hace la diferencia, lo que hace que una planta de producción se diferencie de una empresa que preste un buen servicio al cliente.

Atención al cliente es un resultado de la personalidad de cada momento de la verdad, que significa “escuchar” cada petición que envíe el cliente como si la estuviera haciendo el cliente personalmente, contestar el teléfono como si el cliente estuviera parado enfrente del escritorio, contestar un e-mail rápidamente, como si se estuviera entablando una conversación.

Esto da como resultado, la personalización del sistema y así prestar la atención requerida a cada caso, y lograr que se disminuyan los errores al mínimo posible.

Cada día los mercados se vuelven más competitivos, por lo que la atención al cliente cobra una vital importancia, y el mejorar la calidad de la atención al cliente requiere de inversiones y cambios en los procesos de la organización. Lo que se desea con estos cambios, es obtener mejoras en la eficiencia que beneficien al cliente en varios aspectos, como lo sería, pasar el menor tiempo posible dentro de las instalaciones, con la satisfacción de haber solucionado todos sus problemas y reclamos.

Uno de los objetivos de mejorar la atención al cliente es que, para cada pregunta que tenga el cliente, ésta posea una respuesta simple. Por lo tanto, se deben crear soportes para responder a todas las necesidades expresadas por el cliente.

Los soportes esenciales para esta situación serían folletos, trifoliales, volantes y otros, creados con el fin de proporcionar información útil.

2.8.1. Características de la atención al cliente

R. Desatnick dice que las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

2.8.2. Los diez mandamientos de la atención al cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1. El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2. No hay nada imposibles cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.

3. Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a parir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente tu **marcas la diferencia**

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.¹⁶

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

2.9. Calidad en el servicio

La calidad en el servicio al cliente es siempre relativa. La calidad se puede dividir en un elemento subjetivo y otro objetivo.

La calidad objetiva es la que tiene que ver con el servicio físico, y la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del cliente debido al conocimiento de las expectativas y percepciones hacia dicho servicio.

Ya que la calidad es parte importante para que se dé la satisfacción al cliente, existe una conexión válida. La calidad es importante dentro de la actividad principal como en las actividades secundarias de servicio al cliente.

Cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no separa sus componentes. Lo juzgo como un todo, y por ello cuando existe algún defecto en un elemento de un servicio, el cliente tiende a generalizar los defectos a todo el servicio. Es por eso que en materias de servicios, la calidad o es total o no existe.

Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. Un servicio defectuoso ni se puede revender, ni se puede enmendar, ni se puede cambiar por un mejor servicio, de ahí la importancia de hacerlo bien a la primera.

Desde el punto de vista comercial y con el fin de mejorar el compromiso con la calidad del servicio con los clientes, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Brindar un servicio confiable.
- Anticipar los riesgos e identificar y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Optimizar las funciones operativas y administrativas de medición, facturación, recaudación y gestión de cobro.

- Asegurar, con la participación de todos los que trabajan en la empresa, un excelente nivel de atención a clientes.
- Construir y transmitir una imagen comprometida con la calidad, llamando al cliente a formar una asociación a largo plazo.
- Mejoramiento de los sistemas operativos y de gestión con el fin de optimizar la relación integral “uno a uno” con nuestros clientes.
- Desarrollar herramientas de información que nos permitan anticipar las necesidades de nuestros clientes.

El servicio al cliente se refiere no sólo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios.

La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

2.9.1. Requisitos que permitan el mejoramiento de la calidad

J. Harrington señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que si hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.

- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

2.9.2. Dimensiones de la calidad

Peter Drucker observó que “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio”, es lo que el cliente obtienen de él y por lo que está dispuesto a pagar”.

Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

Confiabilidad

Es la capacidad que debe tener la empresa que preste el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de confiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, confiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad

Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto

significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de Respuesta

Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido: también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

Empatía

Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales y sus requerimientos específicos.

Intangibilidad

A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en si es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio. Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no utiliza su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierda para siempre.¹⁷

¹⁷ RUANO PADILLA, Juan Carlos. Op. Cit. p. 10,17

CAPÍTULO III

Diagnóstico de la situación actual Grupo Viennatone respecto al servicio y atención al cliente

3.1. Situación actual

Actualmente, Grupo Viennatone, no cuenta con un sistema especializado en donde permita brindar una información oportuna e inmediata a las inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos de los clientes; Viennatone en todos sus años de incursión en el mercado médico no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido ya que históricamente hablando, solo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente, y que se manejan de acuerdo a estereotipos tradicionales en donde se deterioraban relaciones directas con los clientes; por lo tanto, no se ha tomado ningún tipo de correctivo a las situaciones que se puede presentar en un determinado momento por ello se exige actualmente que a más de tener la distribución de una marca de prestigio como es GE (General Electric) a nivel nacional y contar con un portafolio extenso de productos médicos, también debería apearse a las necesidades y exigencias de los clientes en pro de lograr relaciones a largo plazo con cada uno de ellos.

La competitividad cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad a la administración de actualizar sus procesos y desarrollar nuevos programas que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes, y su permanencia; por ello, Grupo Viennatone debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de servicio y atención al cliente; ya que, está comprobado que más del 20 % de los clientes dejan de comprar un producto o servicio, y renuncian a la decisión de compra debido a la falta de información y atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de gestionar la venta.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuesta a las necesidades de las empresas debe contemplar una estrategia más dinámica; más ahora cuando así lo exige el mercado pretendiendo realizar cambios internos, mejorar sistemas, innovar servicios, buscar nuevos mercados, otorgar un valor agregado, y lo primordial el brindar un servicio de calidad.

Es evidente que la problemática surge desde el interior de la organización debido a la falta de difusión de la cultura y procesos de servicio. Al mejorar estos puntos automáticamente deben disminuir el número de problemas generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

3.2. Trabajo de campo y resultados

El trabajo de campo es realizado de manera total por los investigadores. Se realiza las encuestas mediante el contacto personalizado en un lapso de 7 días.

Los resultados de la encuesta se exponen de manera tabulada y en graficas, presentando valores absolutos y porcentajes, estos a su vez se comparan con los niveles de satisfacción y se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las preguntas.

3.2.1. Objetivos del trabajo de campo

- Establecer una muestra representativa de clientes para proceder a la ejecución de la muestra.
- Analizar los resultados obtenidos de la encuesta para obtener las respuestas más significativas y útiles para esta investigación.
- Identificar los atributos y debilidades del servicio en pro del mejoramiento.

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes con referencia a la atención, seguimiento del proyecto, entrega de producto, imagen de la compañía.

3.2.2. Metodología del trabajo de campo

Para desarrollar la evaluación de la calidad del servicio al cliente de la compañía objeto de estudio, se desarrollan las siguientes etapas:

3.2.2.1. Selección de la Muestra

Para la realización de las encuestas y poder encontrar un número óptimo de clientes, con los cuales podremos tener resultados verídicos lo obtendremos a través de seleccionar una muestra; en donde:

Población.- Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Muestra.- Un subgrupo de la población.

Muestra Probabilística.- Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Según la siguiente fórmula:

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Se = error estándar (suele ser 1 o 5% en el caso de error y 99 y 95% en el caso de confianza, nosotros tomaremos el 1%)

V^2 = varianza de la población al cuadrado. Su definición se^2 : cuadrado del error estándar.

s^2 = varianza de la muestra. Se calcula $p(1-p)$

$p = 0.99$ porcentaje estimado de la muestra

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

n = tamaño de la muestra¹⁸

Los mismos que sustituiremos con los valores correspondientes a cada factor.

¹⁸ HERNANDEZ, Roberto; y otros; Metodología de la Investigación; Cuarta edición; pgs: 238-245

De esta manera, se aplica la fórmula a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de clientes de Grupo Viennatone.

Población: 422 clientes

$$Se = 0.01$$

$$p = 0.99$$

$$s^2 = p(1 - p)$$

$$s^2 = 0.99(1 - 0.99) = 0.0099$$

$$V^2 = (se)^2$$

$$V^2 = (0.01)^2 = 0.0001$$

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$V^2$$

$$n' = \frac{0.0099}{0.0001} = 99$$

$$0.0001$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} = \frac{99}{1 + (99/422)} = 80.19$$

$$1 + (n'/N) \quad 1 + (99/422)$$

El resultado de la fórmula es de 80 clientes a encuestar.

La empresa actualmente maneja una base de 422 clientes fijos a nivel nacional (Quito, Guayaquil y Cuenca) de todas las líneas de productos.

Luego de escoger aleatoriamente a los clientes para que formen parte de este grupo; la base se organizará por tipo de producto, de esta manera, se iniciará el contacto personalizado con los clientes empezando por los clientes más antiguos de la empresa.

- ❖ Se decide hacer contacto personalizado con los clientes, por las siguientes razones:
 - Se puede observar las actitudes y posturas físicas del cliente. Esto para determinar su grado de interés en responder las preguntas y su actitud frente a la compañía.
 - Las encuestas personalizadas son una forma eficiente de recoger ciertos tipos de datos y se están usando con cada vez mayor frecuencia. Se prestan particularmente bien a situaciones donde es necesario obtener resultados oportunos y cuando el largo de la encuesta es un limitante.
 - Las encuestas personalizadas son mucho más costosas que las encuestas telefónicas o por correo. Pero estas son necesarias especialmente cuando se debe recoger información compleja.

3.2.2.2. Diseño de la herramienta de medición

Para el desarrollo de este trabajo, se define como herramienta de medición una encuesta semiestructurada cuya finalidad es conocer la satisfacción del cliente mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción.

El diseño de la encuesta (*ver anexo 2*) y los niveles de satisfacción se fundamentan en el texto de Humberto Serna Gómez. “Auditoría del servicio al cliente”.

“La auditoria del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos”.¹⁹

De allí se determinan los indicadores de medición que se toman como base para este análisis.

Niveles de satisfacción.- Para la evaluación de las preguntas se han definido los siguientes indicadores:

Inaceptable	=	< 80%
Apenas aceptable	=	Rango entre el 80% y 89%
Bueno	=	Rango entre el 90% y 99%
Excelente	=	Rango entre el 100%

Se ha escogido estos niveles de satisfacción; ya que, permitirán medir de mejor manera los resultados obtenidos con cada una de las preguntas realizadas, con ello no se podrá confundir la auditoria del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación de mercados.

En cuanto al tiempo de demora en respuestas de los clientes, cada encuesta duró un promedio entre 5 a 7 minutos, en este tiempo se invirtieron 7 días de trabajo con el fin de lograr obtener respuestas de los clientes importantes.

A continuación se presenta el listado de los clientes escogidos aleatoriamente para ser encuestados y la representación gráfica de los resultados obtenidos en el trabajo de campo ejecutado:

¹⁹ SERNA GOMEZ Humberto; Servicio al cliente, Métodos de auditoría y medición, Bogotá 3R, editores 2003, pg.20.

Tabla N°2
Listado de Clientes Encuestados

N°	CLIENTE	LINEA DE EQUIPO	MODELO DE EQUIPO	CIUDAD	FECHA DE INSTALACION
1	Fesalud	ARCO EN C	EVERVIEW 7500	Quito	25-nov-08
2	Hospital Enrique Garces	ARCO EN C	COMPAC EVERVIEW 7500	Quito	04-jun-09
3	Club de Leones Quito Central	ARCO EN C	EVERVIEW 7500	Quito	12-jul-07
4	Clínica de Osteoporosis	DENSITOMETRIA	PRODIGY A	Quito	01-ene-03
5	Dr. Galo Calero	DENSITOMETRIA	DPX NT	Guayaquil	28-jun-06
6	Dra. Ines Robalino Robles	DENSITOMETRIA	DPX NT	Cuenca	10-ene-07
7	Ginecomast	DENSITOMETRIA	DPX NT	Quito	04-sep-07
8	Ecoimagen	DENSITOMETRIA	DPX NT	Quito	03-abr-08
9	Labmeta	DENSITOMETRIA	DPX NT	Quito	07-dic-09
10	Laboratorios Ecuamerica	MAMOGRAFIA	ALPHA RT	Quito	17-sep-07
11	Hospital de Guayaquil	MAMOGRAFIA	ALPHA RT	Guayaquil	28-mar-08
12	Hospital Eugenio Espejo	MAMOGRAFIA	ALPHA RT	Quito	28-mar-08
13	Celmost - Vivir	MAMOGRAFIA	SENOGRAPHE 600T	Quito	
14	Labmeta	MAMOGRAFIA	SENOGRAPHE 600T	Quito	
15	Hospital Pediátrico Baca Ortiza	RADIOLOGIA	AMX III	Quito	30-may-07
16	Conclina S.A.	RADIOLOGIA	AMX IV PLUS	Quito	05-sep-08
17	Hospital del Dia Universidad Central	RADIOLOGIA	SILHOUTTE VR	Quito	01-jul-09
18	Metroambular	RADIOLOGIA	XR 6000	Quito	14-ene-10
19	Fundación Damas Domingo	RADIOLOGIA	SILHOUTTE VR	Guayaquil	
20	Hospital Jose Carrasco	RADIOLOGIA	XR 6000	Cuenca	
21	Cetus	RESONANCIA MAGNETICA	PROFILE II 0.2T	Quito	24-ago-07
22	Hospital de la Policia Nacional	RESONANCIA MAGNETICA	EXCITE 1.5T	Quito	20-ene-09
23	Ambaimagenes	RESONANCIA MAGNETICA	SIGNA ADVANTAGE 1.0T	Cuenca	
24	Austroimagenes	TOMOGRAFIA	LIGHTSPEED QXi	Cuenca	08-dic-06
25	Hospital Carlos Andrade Marin	TOMOGRAFIA	INFINIA II	Quito	10-ene-07
26	Clinica de Guayaquil	TOMOGRAFIA	VCT 64	Guayaquil	24-ago-07
27	Hospital Homero Castanier	TOMOGRAFIA	HISPEED CTe	Cuenca	20-sep-07
28	Diagnostico Radiologico	TOMOGRAFIA	BRIGHTSPEED ELITE	Cuenca	15-feb-08
29	Clinica Santa Ines	TOMOGRAFIA	BRIGHTSPEED ELITE	Cuenca	02-jun-08
30	Macrosalud	TOMOGRAFIA	HISPEED CTe DUAL	Guayaquil	24-ago-07
31	Clinica Harvard	TOMOGRAFIA	9800 QUICK	Quito	
32	Clinica Villa Salud	TOMOGRAFIA	SYTEC 1800i	Quito	
33	Ecuasanitas la Carolina	TOMOGRAFIA	SYTEC SRI	Quito	
34	Sedimex	TOMOGRAFIA	SYTEC 2000	Quito	
35	Cardiosalud	ULTRASONIDO	VIVID 3	Guayaquil	14-may-04
36	Dr. Wilfrido Leon	ULTRASONIDO	L-100 PRO	Quito	19-jun-06
37	Fund. Pro Familia	ULTRASONIDO	L-200 PRO	Guayaquil	24-ago-06
38	Maternidad Isidro Ayora	ULTRASONIDO	V- 730 PRO	Quito	28-ago-06
39	Fund. Mariana de Jesus	ULTRASONIDO	L-100 PRO	Guayaquil	30-ago-06
40	Medimagenes	ULTRASONIDO	V- 730 PRO	Quito	05-sep-06

41	Cedicardio	ULTRASONIDO	VIVID 7	Cuenca	12-sep-06
42	Solca Guayaquil	ULTRASONIDO	L - 7	Guayaquil	21-sep-06
43	Hospital Naval	ULTRASONIDO	V- 730 PRO V	Guayaquil	10-oct-06
44	Dr. Alfonso Tamayo	ULTRASONIDO	V- 730 EXP	Guayaquil	16-nov-06
45	Dr. Marco Barsallo	ULTRASONIDO	VOLUSON i	Cuenca	23-nov-06
46	Asociacion Damas Salesianas	ULTRASONIDO	L-100 PRO	Cuenca	01-dic-06
47	Hosp. General de las F.F.A.A	ULTRASONIDO	V- 730 PRO	Quito	26-dic-06
48	Dr. Eduardo Barrera/diag	ULTRASONIDO	V- 730 EXP	Guayaquil	15-ene-07
49	Area de Salud # 2	ULTRASONIDO	L-100 PRO	Quito	02-feb-07
50	Cemplaf Comité del Pueblo	ULTRASONIDO	L-100 PRO	Quito	14-feb-07
51	Pronatal	ULTRASONIDO	V- 730 PRO V	Quito	25-abr-07
52	Dr. Joel Campos	ULTRASONIDO	V- 730 EXP	Guayaquil	27-abr-07
53	Dra. Gabriela Ayala	ULTRASONIDO	V- 730 PRO V	Quito	28-may-07
54	Proericiott	ULTRASONIDO	L-100 PRO	Guayaquil	22-jun-07
55	Integramed	ULTRASONIDO	VIVID 3 PRO	Quito	09-jul-07
56	Dr. Santiago Cordova	ULTRASONIDO	LP5 P	Quito	25-jul-07
57	Aprofe Central	ULTRASONIDO	VE8	Guayaquil	31-jul-07
58	Centro Medico Pablo Muñoz V.	ULTRASONIDO	V- 730 PRO	Quito	16-oct-07
59	Dr. Luis Tamayo	ULTRASONIDO	V- 730 PRO V	Guayaquil	28-ene-08
60	Abbot (REUMACEB)	ULTRASONIDO	LP5 A	Quito	26-feb-08
61	Clinica Corazón de Jesus	ULTRASONIDO	V- 730 PRO V	Guayaquil	19-mar-08
62	Clin. San Bartolo	ULTRASONIDO	VE8	Quito	14-may-08
63	Club Rotario la Puntilla	ULTRASONIDO	L-BOOK XP	Guayaquil	20-may-08
64	Dra. Patricia Llanes	ULTRASONIDO	VIVID i	Quito	18-jun-08
65	Dr. Santiago Chavez	ULTRASONIDO	VE8	Quito	20-jun-08
66	Damas del Cuerpo Consular	ULTRASONIDO	V- 730 PRO V	Duran	13-ago-08
67	Dr. Roberto Moncayo	ULTRASONIDO	L - 9	Quito	18-ago-08
68	Clínica Pichincha	ULTRASONIDO	VE8	Quito	02-sep-08
69	Clínica del Sur	ULTRASONIDO	LP5 P	Quito	08-sep-08
70	Artimedico	ULTRASONIDO	LP5 P	Guayaquil	30-sep-08
71	Hosp. Del Rio	ULTRASONIDO	VIVID 7	Cuenca	28-oct-08
72	Hosp. Pablo Arturo Suarez	ULTRASONIDO	VE8	Quito	17-dic-08
73	Dr. Francisco Silva	ULTRASONIDO	VIVID e	Guayaquil	22-ene-09
74	Dr. Ivan Zuleta	ULTRASONIDO	VIVID 7	Quito	20-abr-09
75	Asistanet	ULTRASONIDO	VE8	Quito	04-feb-10
76	Dra. Monica Arostegui	ULTRASONIDO	PRODIGY A	Quito	23-feb-10
77	Centro Promoción Rural	ULTRASONIDO	L-100 PRO T	Guayaquil	26-jun-10
78	Dr. Enrique Martinez	ULTRASONIDO	Logiq e	Cuenca	08-jul-10
79	Dra. Katty Pozo	ULTRASONIDO	L C5	Quito	22-dic-10
80	Cardioken	ULTRASONIDO	VIVID 7	Guayaquil	12-ene-11

Fuente: Bases de datos de Viennatone

Elaborado por: La autora

3.2.2.3. Representación gráfica de los resultados

Dentro de los estándares de calificación tenemos:

MS = Significa muy satisfactorio

S = Significa satisfactorio

IND = Significa indiferente

INS = Significa insatisfecho

MINS = Significa muy insatisfecho

PRIMERA PREGUNTA

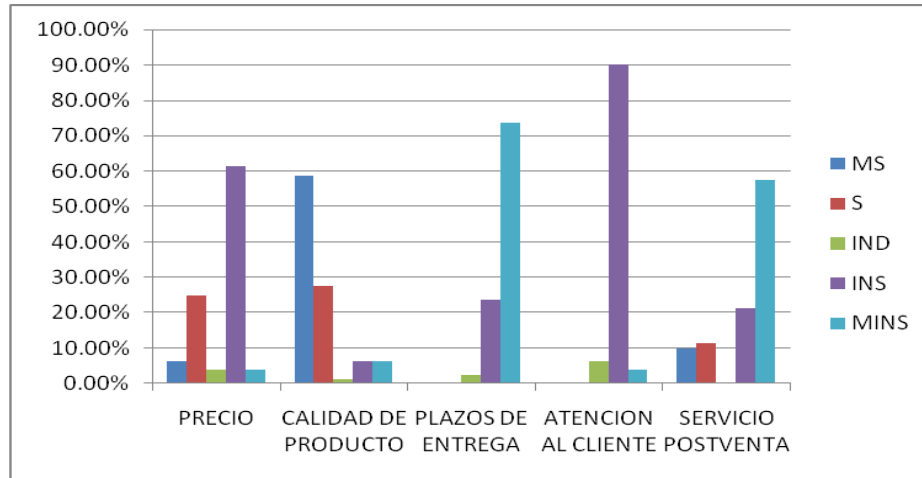
Tabla N° 3
Grado de satisfacción por factores generales

1. ¿ CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCION CON EL SERVICIO QUE OFRECE VIENNATONE? DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS												
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MINS	%	TOTAL	%
PRECIO	5	6.25%	20	25%	3	3.75%	49	61.25%	3	3.75%	80	100%
CALIDAD DE PRODUCTO	47	58.75%	22	27.5%	1	1.25%	5	6.25%	5	6.25%	80	100%
PLAZOS DE ENTREGA	0	0%	0	0%	2	2.50%	19	23.75%	59	73.75%	80	100%
ATENCION AL CLIENTE	0	0%	0	0%	5	6.25%	72	90%	3	3.75%	80	100%
SERVICIO POSTVENTA	8	10%	9	11.25%	0	0%	17	21.25%	46	57.50%	80	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 3
Grado de satisfacción por factores generales



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

La primera pregunta se relaciona al nivel de satisfacción por factores, en la que se evalúan el precio, calidad de producto, plazos de entrega, atención al cliente, servicio postventa.

De los ítems evaluados se obtienen los siguientes resultados:

Precio = Muy satisfecho el 6.25%, Satisfecho el 25%, Indiferente el 3.75%, Insatisfecho el 3.75% y Muy insatisfecho el 3.75%

Calidad del Producto = Muy satisfecho el 58.75%, Satisfecho el 27.5%, Indiferente el 1.25%, Insatisfecho y Muy insatisfecho el 6.25%.

Plazos de Entrega = Indiferente el 2.50%, Insatisfecho el 23.75%, Muy insatisfecho el 73.8%.

Atención al Cliente = Indiferente el 6.25%, Insatisfecho el 90%, Muy insatisfecho el 3.75%.

Servicio postventa = Muy satisfecho el 10%, Satisfecho el 11.25%, Insatisfecho el 21.25%, Muy insatisfecho 57.50%.

Como se puede observar, ninguno de los resultados se ubica sobre los rangos superiores al 80%, dejando claro que los niveles de satisfacción siguen por debajo de los indicadores establecidos como adecuados.

El evaluar la satisfacción con respecto a factores como los planteados anteriormente, se pretende saber la percepción que el cliente tiene frente a la imagen de la empresa sacando como conclusión que el tener todos los niveles por debajo de los rangos estimados como aceptables a la empresa le hace falta posicionar mejor su imagen ante los clientes actuales y futuros.

SEGUNDA PREGUNTA

Tabla N° 4

Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención personalizada.

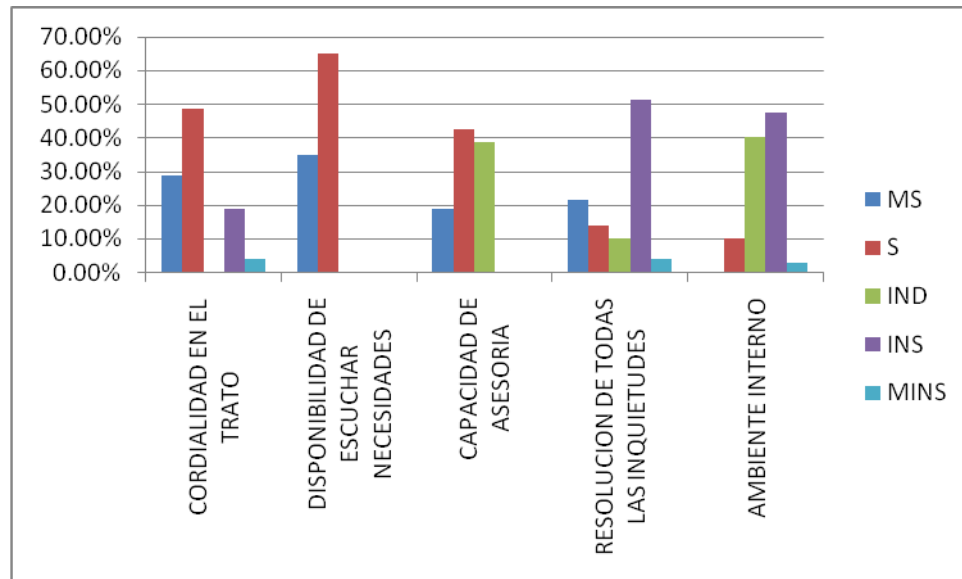
1. ¿ CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCION DE UNA ATENCION PERSONALIZADA QUE OFRECE VIENNATONE? DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS												
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MINS	%	TOTAL	%
CORDIALIDAD EN EL TRATO	23	28.75%	39	48.75%	0	0%	15	18.75%	3	3.75%	80	100%
DISPONIBILIDAD DE ESCUCHAR NECESIDADES	28	35%	52	65%	0	0%	0	0%	0	0%	80	100%
CAPACIDAD DE ASESORIA	15	18.75%	34	42.50%	31	38.75%	0	0%	0	0%	80	100%
RESOLUCION DE TODAS LAS INQUIETUDES	17	21.25%	11	13.75%	8	10%	41	51.25%	3	3.75%	80	100%
AMBIENTE INTERNO	0	0%	8	10%	32	40%	38	47.50%	2	2.50%	80	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4

Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención personalizada.



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

La segunda pregunta pretende evaluar la satisfacción respecto a factores como cordialidad en el trato, disponibilidad de escuchar necesidades, capacidad de asesoría, resolución de todas las inquietudes, ambiente interno.

Los resultados se ubican por debajo del 80% para la mayoría de factores evaluados. Los porcentajes obtenidos fueron:

Cordialidad en el trato = Muy satisfecho el 28.75%, Satisfecho el 48.75%, Insatisfecho el 18.75%, Muy insatisfecho el 3.75%.

Disponibilidad de escuchar necesidades = Muy satisfecho el 35%, Satisfecho el 65%.

Capacidad de Asesoría = Muy satisfecho el 18.75%, Satisfecho el 42.5%, Indiferente el 38.75%.

Resolución de todas las Inquietudes = Muy satisfecho el 21.25%, Satisfecho el 13.75%, Indiferente el 10%, Insatisfecho el 51.25%, Muy insatisfecho el 3.75%.

Ambiente Interno = Satisfecho el 10%, Indiferente el 40%, Insatisfecho el 47.50%, Muy insatisfecho el 2.50%.

En este sentido es importante fijarse en el desempeño de los empleados, sus actitudes y conocimientos, así como la presentación personal, dado que estos factores influyen en la percepción del cliente sobre la imagen de la empresa.

Aunque se puede decir que si se suman los porcentajes de muy satisfecho y satisfecho no en todos arrojan más del 80% lo que quiere decir es que los esfuerzos deben enfocarse a mejorar estos ítems.

TERCERA PREGUNTA

Tabla N° 5

Grado de satisfacción por factores, con respecto a la comunicación telefónica

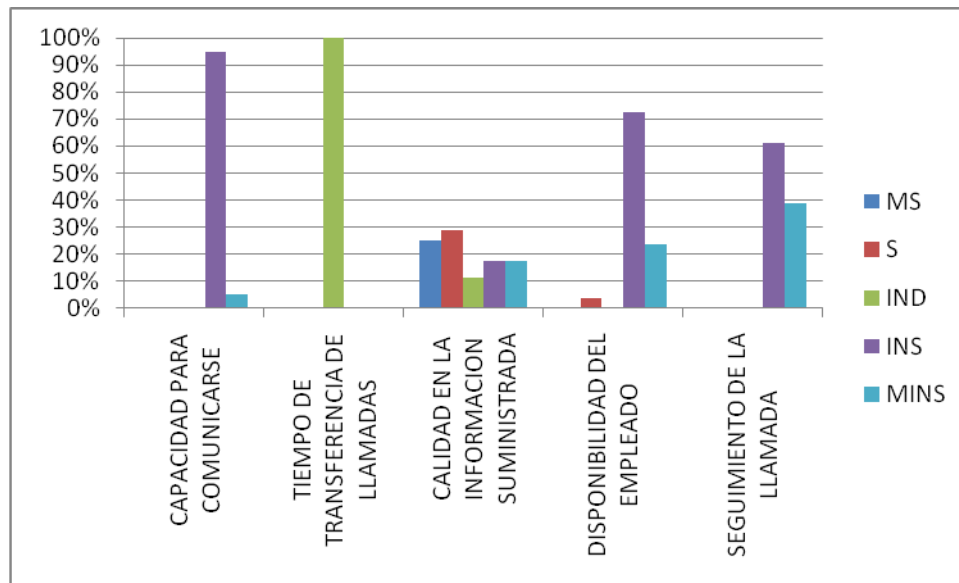
3. ¿ CUAL ES EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO A LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICO CON VIENNATONE? DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS.												
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MINS	%	TOTAL	%
CAPACIDAD PARA COMUNICARSE	0	0%	0	0%	0	0%	76	95%	4	5%	80	100%
TIEMPO DE TRANSFERENCIA DE LLAMADAS	0	0%	0	0%	80	100%	0	0%	0	0%	80	100%
CALIDAD EN LA INFORMACION SUMINISTRADA	20	25%	23	28.75%	9	11.25%	14	17.50%	14	17.50%	80	100%
DISPONIBILIDAD DEL EMPLEADO	0	0%	3	3.75%	0	0%	58	72.50%	19	23.75%	80	100%
SEGUIMIENTO DE LA LLAMADA	0	0%	0	0%	0	0%	49	61.25%	31	38.75%	80	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 5

Grado de satisfacción por factores, con respecto a la comunicación telefónica.



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Dado que la comunicación telefónica es uno de los aspectos de mayor influencia en la atención, la pregunta número tres pretende evaluar ítems como: capacidad para comunicarse, tiempo de transferencia de llamadas, calidad de información suministrada, disponibilidad del empleado, seguimiento de la llamada a fin de determinar los puntos críticos que deben ser mejorados.

Para este caso, todos los resultados se ubican debajo del 80%, lo crítico es que sumados los porcentajes de muy satisfecho y satisfecho ninguno de los factores evaluados se ubican por encima del 80%, por lo que se puede afirmar que los clientes perciben que la atención telefónica es uno de los puntos más débiles.

Los resultados obtenidos son:

Capacidad para comunicarse = Insatisfecho el 95%, Muy insatisfecho el 5%.

Tiempo de transferencia de llamadas = Indiferente el 100%

Calidad en la Información suministrada = Muy satisfecho el 25%, Satisfecho el 28.75%, Indiferente el 11.25%, Insatisfecho el 17.5%, Muy insatisfecho el 23.75%.

Disponibilidad del Empleado = Insatisfecho el 61.25%, Muy insatisfecho el 38.75%.

Estos resultados permiten vislumbrar fallas principalmente en la facilidad para comunicarse, por ello es necesario plantear mejoras en todos los factores relacionados con la atención telefónica.

CUARTA PREGUNTA

Tabla N° 6

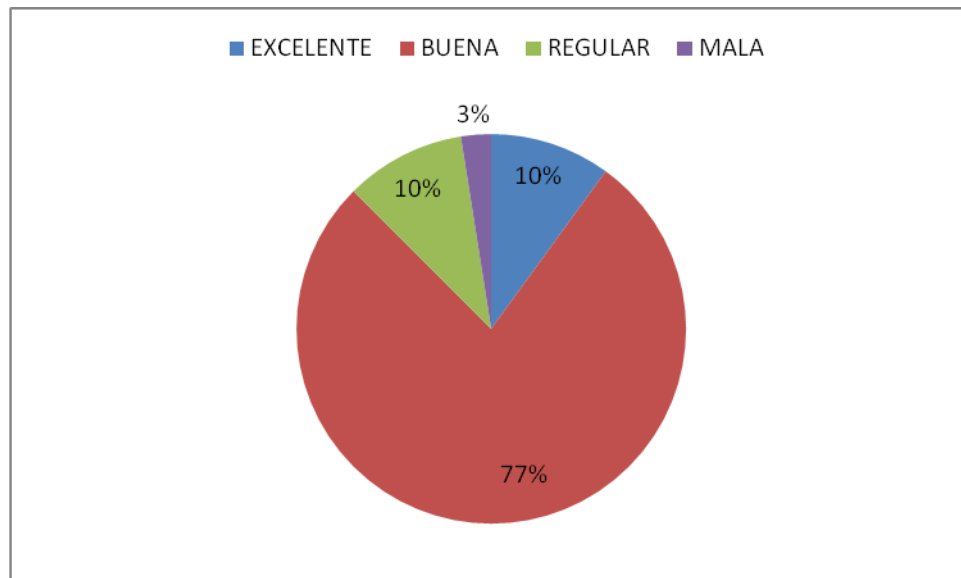
Grado de satisfacción con la actividad del vendedor

4. ¿LA ACTIVIDAD DEL VENDEDOR CON RESPECTO AL PROCESO DE LA VENTA ES?		
	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	8	10%
BUENA	62	77.5%
REGULAR	8	10%
MALA	2	2.5%
TOTAL	80	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 6
Grado de satisfacción con la actividad del vendedor



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Con esta pregunta se busca plantear el grado de satisfacción del cliente con la actividad del vendedor con respecto a su proceso de venta, esta apreciación es fundamental en la imagen de la compañía.

En los resultados se aprecia que el 10% es excelente, el 77% es bueno, el 10% es regular y el 3% es malo.

A pesar de que ninguna respuesta arroja un porcentaje mayor del 80%, es totalmente aceptable que la actividad del vendedor tiene un porcentaje considerable que garantiza la aceptación del cliente en cuestión al proceso de venta.

QUINTA PREGUNTA

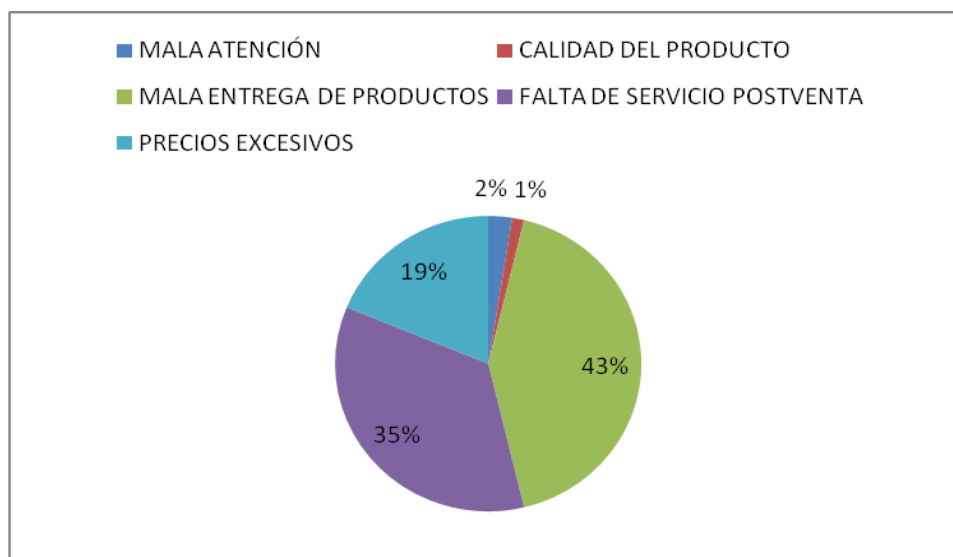
Tabla N° 7
Frecuencias de reclamos al servicio

4. ¿HA REALIZADO ALGÚN RECLAMO A VIENNATONE? DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS		
	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
MALA ATENCIÓN	2	2.50%
CALIDAD DEL PRODUCTO	1	1.25%
MALA ENTREGA DE PRODUCTOS	34	42.50%
FALTA DE SERVICIO POSTVENTA	28	35.00%
PRECIOS EXCESIVOS	15	18.75%
TOTAL	80	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 7
Frecuencias de reclamos al servicio



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

La pregunta número cinco busca establecer si los clientes han realizado algún reclamo a la empresa algún momento, los resultados permiten ver que el 2.5% ha realizado reclamos por mala atención, el 1.25% ha realizado reclamos por calidad del producto, el 42.5% ha realizado reclamos por mala entrega del producto, el 35% ha realizado reclamos por falta de servicio postventa, el 18.75% ha realizado reclamos por precios excesivos.

SEXTA PREGUNTA

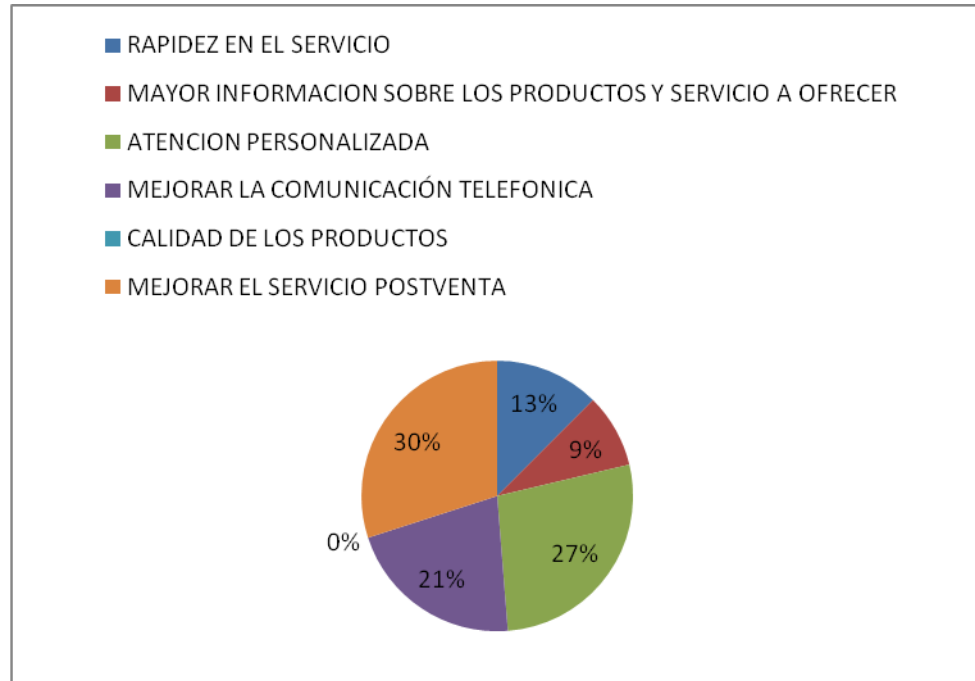
Tabla N°8
Aspectos que mejorar Viennatone

6. ¿CUALES DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEBE MEJORAR VIENNATONE?		
	<i>FRECUENCIA</i>	<i>%</i>
RAPIDEZ EN EL SERVICIO	10	12,50%
MAYOR INFORMACION SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIO A OFRECER	7	8,80%
ATENCION PERSONALIZADA	22	27,50%
MEJORAR LA COMUNICACIÓN TELEFONICA	17	21,30%
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0	0%
MEJORAR EL SERVICIO POSTVENTA	24	30%
TOTAL	80	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 8
Aspectos de mejorar Viennatone



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Las respuestas obtenidas son el 12.5% por rapidez en el servicio, el 8.8% por mayor información sobre los productos y servicio a ofrecer, el 27.5% por atención personalizada, 21.3% por mejorar la comunicación telefónica, 30% por mejorar el servicio postventa.

Cabe indicar que los resultados obtenidos no superan el 80% para considerar aceptable, pero es importante destacar los puntos con mayor frecuencia que son importantes tomarlos en cuenta para una mejora continua por parte de la empresa.

3.2.2.4. Análisis comparativo

Una vez realizada la narrativa de los datos obtenidos de las encuestas efectuadas a los clientes de la Compañía Viennatone, a continuación se expone un análisis comparativo de los resultados, con el fin de plantear los puntos susceptibles de mejoramiento con respecto a la satisfacción al cliente.

Tabla N° 9
Indicadores obtenidos por la encuesta

ASPECTO EVALUADO	RESULTADO DE LA ENCUESTA (porcentaje)	INDICADORES DE MEDICIÓN
Grado de satisfacción general	27,75	
Precio	31,25	INACEPTABLE
Calidad de Producto	86,25	APENAS ACEPTABLE
Plazos de entrega	0,00	INACEPTABLE
Atención al Cliente	0,00	INACEPTABLE
Servicio postventa	21,25	INACEPTABLE
Grado de satisfacción en atención personalizada	56,75	
Cordialidad en el trato	77,50	INACEPTABLE
Disponibilidad de escuchar necesidades	100,00	EXCELENTE
Capacidad de asesoría	61,25	INACEPTABLE
Resolución de todas las inquietudes	35,00	INACEPTABLE
Ambiente Interno	10,00	INACEPTABLE
Grado de satisfacción en comunicación telefónica	11,50	
Capacidad para comunicarse	0,00	INACEPTABLE
Tiempo de transferencia de llamadas	0,00	INACEPTABLE
Calidad en la Información suministrada	53,75	INACEPTABLE
Disponibilidad del empleado	3,75	INACEPTABLE
Seguimiento de la llamada	0,00	INACEPTABLE
Grado de satisfacción con la actividad del vendedor	87,50	APENAS ACEPTABLE
Aspectos de reclamo a Viennatone	20,00	
Mala atención	2,50	INACEPTABLE
Calidad del Producto	1,25	INACEPTABLE
Mala entrega de productos	42,50	INACEPTABLE
Falta de servicio Postventa	35,00	INACEPTABLE
Precios Excesivos	18,75	INACEPTABLE
Aspectos de mejora a Viennatone	16,67	
Rapidez en el servicio	12,50	INACEPTABLE
Mayor información sobre los productos y servicios a ofrecer	8,75	INACEPTABLE
Atención personalizada	27,50	INACEPTABLE
Mejorar la comunicación telefónica	21,25	INACEPTABLE
Calidad de los productos	0,00	INACEPTABLE
Mejorar el servicio postventa	30,00	INACEPTABLE

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Dados los resultados se puede observar que Grupo Viennatone posee atributos o aspectos aceptables para la satisfacción del cliente, que a continuación se detallan:

- Calidad del producto.
- Disponibilidad de escuchar necesidades.
- Grado de satisfacción con la actividad del vendedor.

Posteriormente al comparar de manera general los resultados de la encuesta con los indicadores de medición predeterminados, se observa que las necesidades de mejoramiento están en la atención personalizada y comunicación telefónica, es decir los puntos más importantes con el grado de satisfacción al cliente.

Por ello en la siguiente tabla se presentan los aspectos involucrados como inaceptables, sobre los cuales se efectuarán las sugerencias de mejoramiento.

Tabla N° 10
Aspectos evaluados como inaceptables

ASPECTO EVALUADO	RESULTADO MAXIMO DE LA ENCUESTA (porcentaje)	CATEGORIA DENTRO DE LOS INDICADORES
Precio	31,25	INACEPTABLE
Plazos de entrega	0,00	INACEPTABLE
Atención al Cliente	0,00	INACEPTABLE
Servicio postventa	21,25	INACEPTABLE
Cordialidad en el trato	77,50	INACEPTABLE
Capacidad de asesoria	61,25	INACEPTABLE
Resolución de todas las inquietudes	35,00	INACEPTABLE
Ambiente Interno	10,00	INACEPTABLE
Capacidad para comunicarse	0,00	INACEPTABLE
Tiempo de transferencia de llamadas	0,00	INACEPTABLE
Calidad en la Información suministrada	53,75	INACEPTABLE
Disponibilidad del empleado	3,75	INACEPTABLE
Seguimiento de la llamada	0,00	INACEPTABLE
Mala atención	2,50	INACEPTABLE
Calidad del Producto	1,25	INACEPTABLE
Mala entrega de productos	42,50	INACEPTABLE
Falta de servicio Postventa	35,00	INACEPTABLE
Precios Excesivos	18,75	INACEPTABLE
Rapidez en el servicio	12,50	INACEPTABLE
Mayor información sobre los productos y servicios a ofrecer	8,75	INACEPTABLE
Atención personalizada	27,50	INACEPTABLE
Mejorar la comunicación telefónica	21,25	INACEPTABLE
Calidad de los productos	0,00	INACEPTABLE
Mejorar el servicio postventa	30,00	INACEPTABLE

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Dadas las necesidades y expectativas de los clientes a los aspectos inaceptables los clasificamos en función del proceso de ventas y/o servicio para evaluar cada uno de ellos.

Proceso de Venta

- Precios excesivos
- Plazos de entrega
- Capacidad de asesoría
- Resolución de todas las inquietudes
- Calidad de la información suministrada
- Mayor información de los productos y/o servicios

Proceso de Servicio

- Servicio postventa
- Cordialidad en el trato
- Resolución de todas las inquietudes
- Ambiente interno
- Capacidad para comunicarse
- Disponibilidad para el empleado
- Mala entrega de los productos
- Rapidez en el servicio
- Mejorar la comunicación telefónica

3.3. Priorización de problemas y causas

3.3.1. Análisis de problemas y causas desde la percepción interna

Tomando en cuenta los aspectos relacionados con el servicio al cliente y categorizados como indicadores de medición inaceptables, a continuación se realizará el análisis interno en base a una encuesta al personal involucrado, en este caso al departamento comercial y técnico por tener relación directa con el servicio y atención al cliente.

Este análisis se basa en el diagrama de Pareto. "Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano WILFRIDO PARETO (1848-1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza, y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema."²⁰

Los propósitos de aplicar este diagrama son: Analizar las causas y efectos para proponer el mejoramiento. A continuación se presentan los árboles de problemas para los siguientes aspectos evaluados:

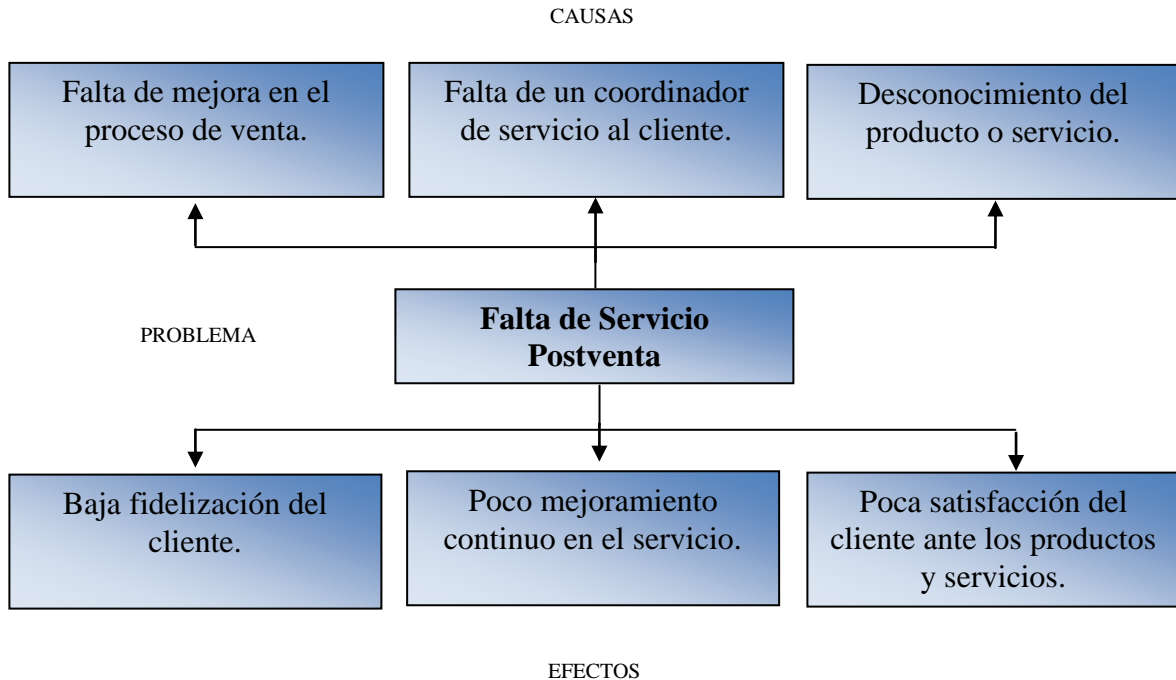
- Servicio postventa
- Cordialidad en el trato
- Resolución de las inquietudes
- Mala entrega del producto
- Capacidad de asesoría

Como consecuencia de la descripción de los árboles de problemas, se detalla posteriormente un resumen de la percepción de 10 empleados de la compañía.

²⁰ www.elprima.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/

Gráfico N° 9

Árbol de problema Falta de servicio postventa



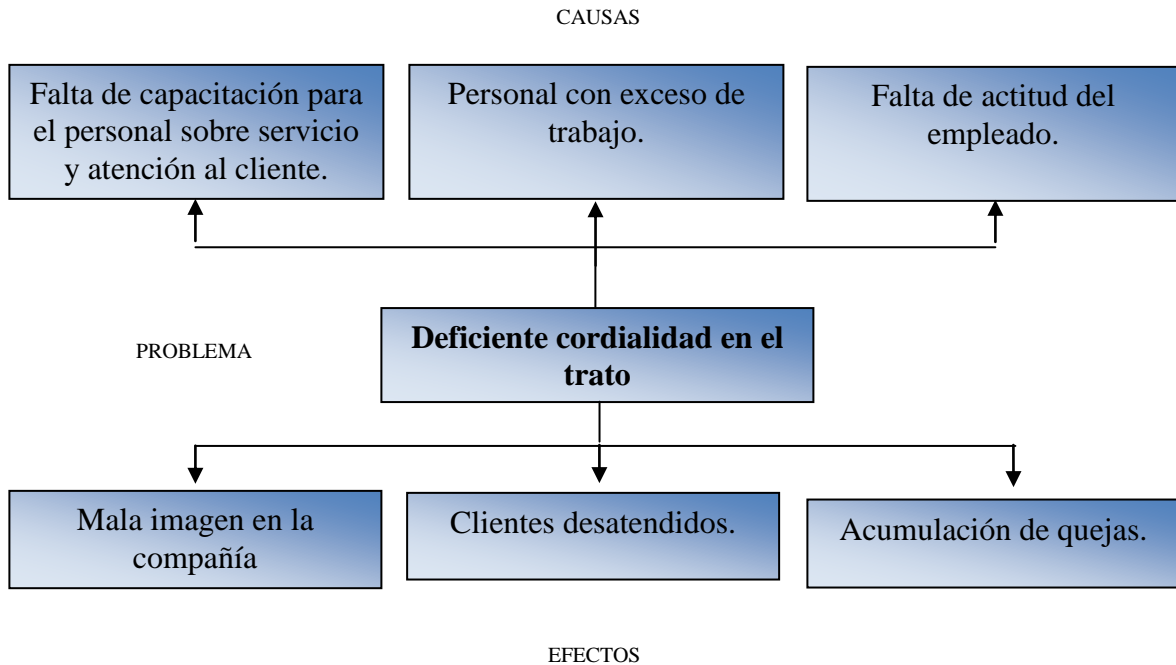
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

En el gráfico N° 9 árbol de problema falta de servicio de postventa, al evaluar las causas sobre este problema se establece que la falta de mejora en el proceso de venta, la falta de un coordinador para servicio al cliente, y un profundo desconocimiento del producto y servicio a ofrecer, son motivos por los cuales existe este problema en la Empresa y genera consecuencias como una baja fidelización del cliente, poco mejoramiento continuo en el producto o servicio, y poca satisfacción del cliente ante los productos y servicios.

Gráfico N° 10

Árbol de problema deficiente cordialidad en el trato



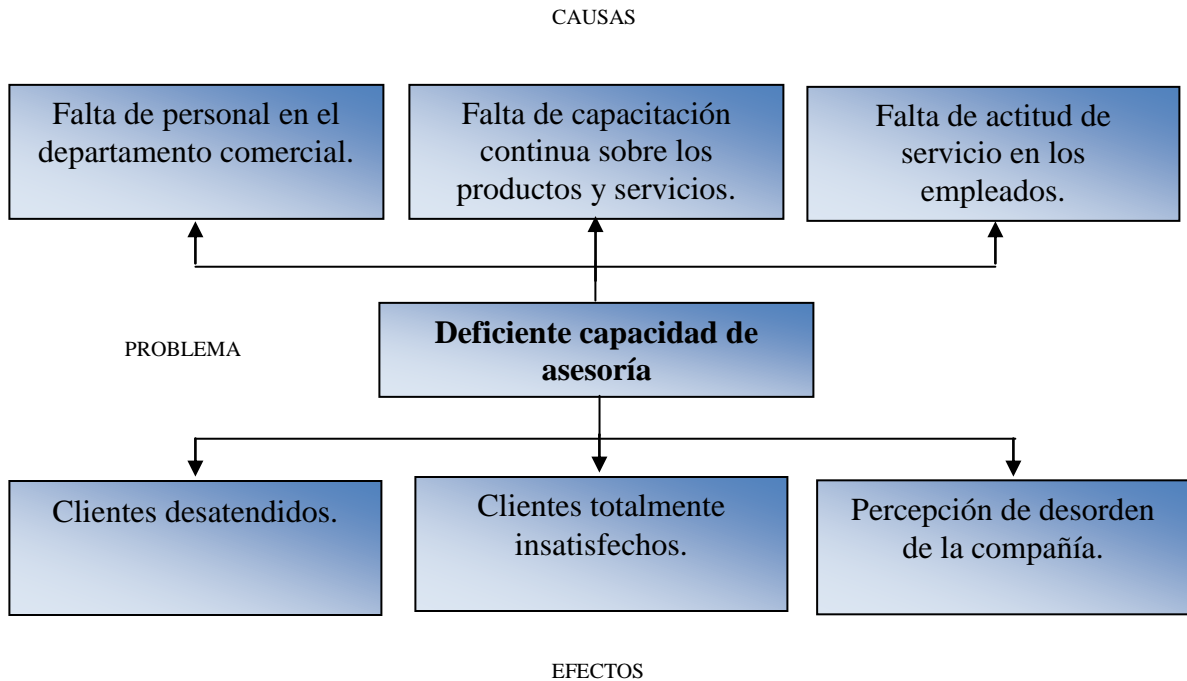
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

En el gráfico N° 10 árbol de problema deficiente cordialidad en el trato, reflejan a este problema las siguientes causas como la falta de capacitación para el personal sobre el servicio y atención al cliente, personal con exceso de trabajo, y la falta de actitud del empleado, los mismos que generan los siguientes efectos como dar mala imagen en la compañía, clientes desatendidos, y una acumulación de quejas por tal motivo se debería dar una pronta solución a lo antes indicado.

Gráfico N° 11

Árbol de problema deficiente capacidad de asesoría



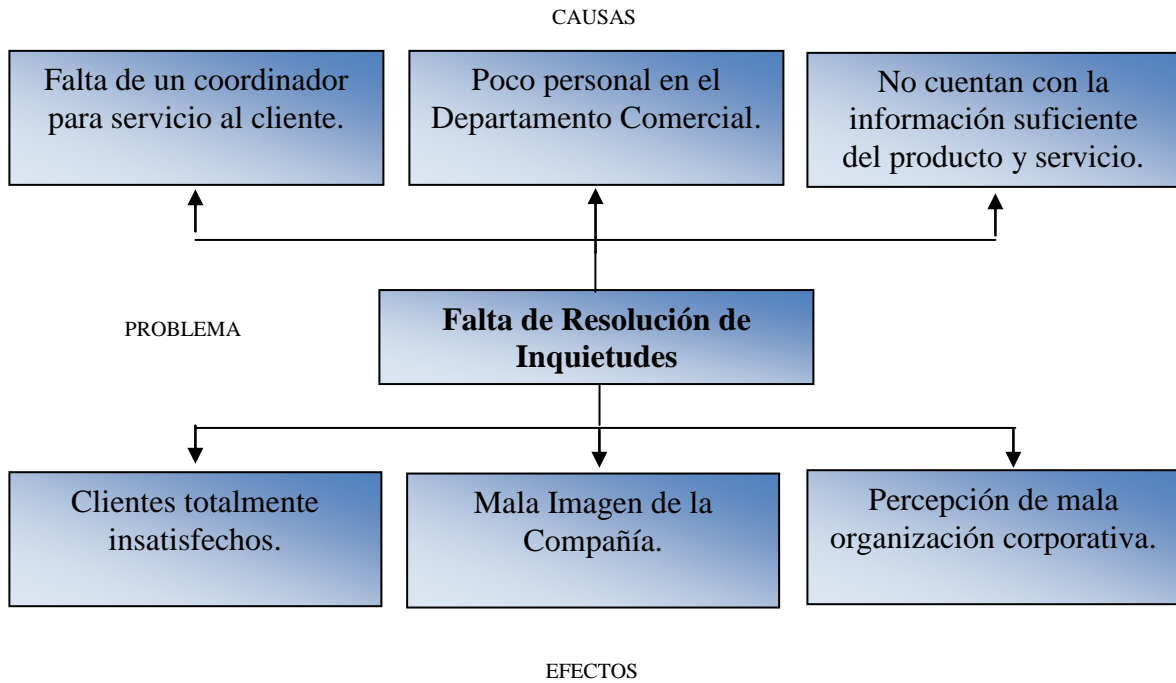
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

En el gráfico N° 11 árbol de problema deficiente de capacidad de asesoría, en este problema se relaciona con una posible falta de personal en el departamento comercial, falta de capacitación continua sobre los productos y servicios que se ofrecen ya que no todos los empleados tienen una actitud de servicio lo que afecta de tal manera que se ocasione clientes desatendidos, exista una percepción de desorden de la compañía, y clientes totalmente insatisfechos.

Gráfico N° 12

Árbol de problema falta de resolución de inquietudes



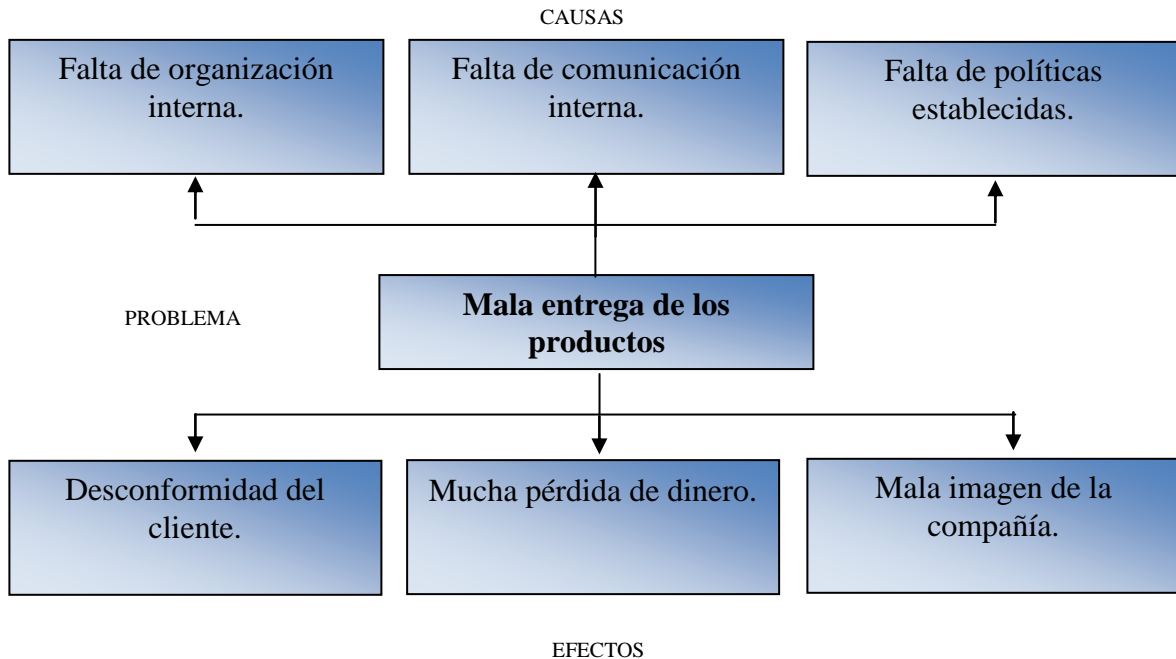
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

En el gráfico N° 12 árbol de problema falta de resolución de inquietudes, al respecto de esto se manifiesta que se puede dar debido a la falta de coordinador para servicio al cliente, adicional que exista poco personal en el Departamento Comercial, y que el empleado no cuente con la información suficiente del producto y servicio a ofrecer, cuyos efectos a estas causas son tener clientes totalmente insatisfechos con la Compañía, una mala imagen de la empresa, y una percepción de mala organización corporativa.

Gráfico N° 13

Árbol de problema mala entrega de los productos



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

En el gráfico N° 13 árbol de problema de la mala entrega de los productos, en el que nos referimos a las siguientes causas como una falta de organización interna, falta de comunicación interna, y falta de políticas establecidas lo que ocasiona una desconformidad del cliente ante el producto o servicio, mucha pérdida de dinero, y una mala imagen de la empresa.

Una vez presentados los problemas y causas para cada aspecto evaluado como inaceptable, en la tabla siguiente se priorizan las causas, tomando como referencia aquellas que tengan el mayor porcentaje, de acuerdo a lo encuestado al personal interno. Como referencia hemos escogido 10 empleados de la Empresa Viennatone quienes están más involucrados con el servicio al cliente, para que ellos asignen cuales serán los problemas que mayor influencia tienen en el mal servicio otorgado por los empleados.

Tabla N° 11
Priorización de problemas y causas

PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
Falta de Servicio de Postventa	Falta de mejora en el proceso de venta	Baja fidelización del cliente.	6	60%
	Falta de un coordinador para el servicio al cliente	Poco mejoramiento continuo en el servicio.	3	30%
	Desconocimiento del producto y servicio.	Poca satisfacción del cliente ante los productos y servicios.	1	10%
	TOTAL		10	100%
Deficiente cordialidad en el trato	Falta de capacitación al personal sobre el servicio y atención al cliente	Mala imagen de la compañía.	5	50%
	Personal con exceso de trabajo	Clientes desatendidos.	3	30%
	Falta de actitud del empleado	Acumulación de quejas.	2	20%
	TOTAL		10	100%
Deficiente capacidad de asesoría	Falta de personal en el departamento comercial.	Clientes desatendidos.	7	70%
	Falta de capacitación continua sobre los productos y servicios.	Clientes totalmente insatisfechos.	3	30%
	Falta de actitud de servicio en los empleados.	Percepción de desorden de la compañía.	0	0%
	TOTAL		10	100%
Falta de Resolución de inquietudes	Falta de un coordinador para el servicio al cliente.	Clientes totalmente insatisfechos.	6	60%
	Poco personal en el departamento comercial	Mala imagen de la compañía.	3	30%
	No cuentan con la información suficiente del producto y	Percepción de desorden de la compañía.	1	10%
	TOTAL		10	100%
Mala entrega de los productos	Falta de organización interna.	Desconformidad del cliente.	3	30%
	Falta de comunicación interna.	Mucha pérdida de dinero.	4	40%
	Falta de políticas establecidas.	Mala imagen de la compañía.	3	30%
	TOTAL		10	100%

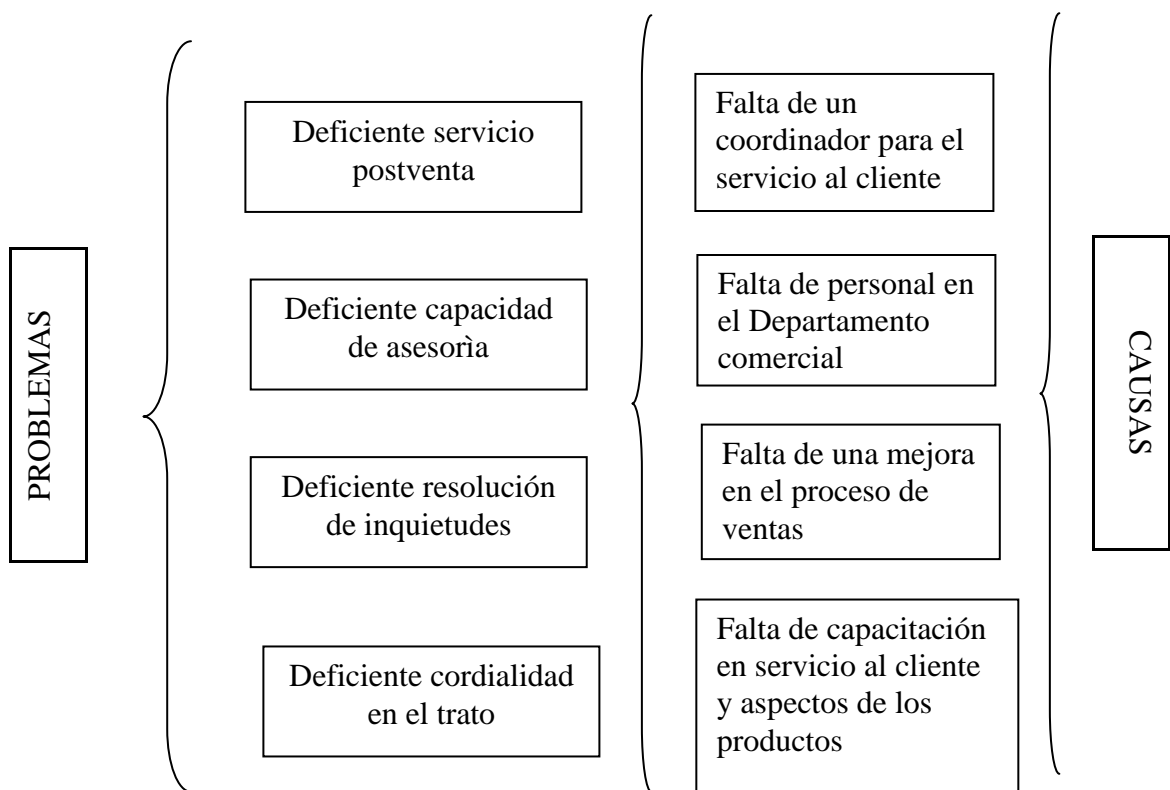
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Una vez resumidos los problemas y establecidas las causas y efectos de mayor influencia, se concluye que existe cuatro problemas principales causados por cuatro aspectos que deben ser mejorados.

Los problemas son: deficiente servicio postventa, deficiente imagen corporativa, deficiente proceso de venta, deficiente atención al cliente; estos problemas se relacionan principalmente por la falta de personal y políticas claras en atención y servicio al cliente, deficiente gestión de mercado, falta de un proceso interno de ventas, falta de capacitación en servicio al cliente y aspectos de los productos y servicios que se ofrecen.

Gráfico N° 14
Resumen de problemas y causas



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Sobre las anteriores causas se planteará la pertinente propuesta de mejoramiento.

CAPÍTULO IV

Propuesta de mejoramiento

Un elemento clave del marketing directo es el servicio al cliente, definido según Humberto Serna, como “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”; esta tarea está a cargo de la fuerza de ventas, la cual tiene contacto directo con los clientes y representa a la compañía.

Un servicio es intangible, aunque puede convertirse en tangible; es perceptivo, aunque hay ciertas configuraciones objetivas; es perecedero, ya que se produce y se consume al mismo tiempo; y es integral, porque vincula a toda la organización. Un buen servicio sienta sus bases en la articulación de los procesos internos, basándose en el cliente interno, el cual representa a la organización y contribuye a configurar su imagen.²¹

En este punto se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora de servicio al cliente. Como primera medida se plantearán los objetivos y beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente adoptar enfoques o metodologías para lograr establecer una cultura de servicio al cliente en la empresa de estudio.

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio y atención al cliente para Grupo Viennatone con base en una evaluación previa de la situación actual del servicio y atención al cliente.

²¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. (2006). Servicio al Cliente, Una Nueva Visión: Clientes para Siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción. Bogotá: 3R Editores y Temas Gerenciales

4.1.2. Objetivos específicos

- Determinar los elementos que permiten mejorar la calidad del servicio en la compañía, objeto de estudio.
- Establecer el procedimiento a seguir para la elaboración de estrategias que permitan el desarrollo de un sistema de mejoramiento de la calidad en el servicio.
- Identificar las diversas actividades que se deben implementar para el funcionamiento de un sistema de calidad y mejora continua.
- Establecer un programa de servicio, logrando una mejor calidad, y a su vez el de mejorar las utilidades en el futuro, puesto que con la administración de servicio a los clientes se los atrae y los clientes potenciales se transforman en clientes objetivo.

Todos los gerentes buscan que sus empresas mejoren continuamente sus productos, la prestación de sus servicios, sus procesos y la atención al cliente, este es un común denominador de los líderes empresariales, el mejoramiento continuo trae como consecuencias menores costos, mayor capacidad de cumplir en los tiempos de entrega, mayor calidad del servicio, mayores ventas.

Pero, ¿por qué es una realidad que se ve materializada en muy pocas empresas? y ¿por qué la gran mayoría de ellas no puede lograr la mejora continua real?.

El uso de metodologías implementadas en la mayoría de los casos se utilizan como herramientas de solución de problemas y no como una cultura que se enfoca en la gente y busca la estandarización de los procesos, ahí radica el problema.

4.2. Beneficios

Una mejora al servicio y atención al cliente, las políticas de calidad propuestas, y objetivos a implementar estarán encaminados a un mejoramiento continuo, por ello presentamos los siguientes beneficios:

- Realizar mejoras continuamente, a través de la búsqueda del perfeccionamiento.
- Reconocer abiertamente los problemas, a través del fomento de una cultura constructiva de no confrontación y no recriminatoria, lo cual hará posible que cada equipo de trabajo ventile su
- Reducir costos a través de la eliminación de desperdicios en los niveles de procesos.
- Mejorar continuamente, gradualmente y ordenadamente.
- Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que este prefiera a la empresa por encima de otras.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Esto permite que la empresa mantenga clientes fieles y rubros de ingresos de cierta forma permanentes.
- Reconocer la importancia del cliente y atender sus necesidades en pro del sostenimiento económico de la empresa.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- Promover la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.

- Generar una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Crear equipos de trabajo.
- Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales.
- Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.

Dentro de esta propuesta de mejoramiento del servicio al cliente se pretende efectuar un cambio en la cultura y estilo organizacional, para ello se utilizará la metodología Kaizen por ser una fuerza poderosa y unificadora que ayudará a descubrir las causas profundas de la insatisfacción del cliente y suministrar los sistemas y actitudes necesarios para introducir mejoras.

Se detalla a continuación el por qué del servicio al cliente necesita Kaizen.

¿QUE ES KAIZEN?

Kaizen se traduce como mejoramiento de KAI = CAMBIO y ZEN = BUENO. Se busca para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y más precisamente en la forma como se realizan las actividades.

Kaizen no significa únicamente hacer bien las cosas, también busca lograr resultados específicos como *muda* – la eliminación del desperdicio como tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados; elevando la calidad de productos, servicio, relaciones, conducta personal, desarrollo de los empleados; reducción de costos de

dinero, manufactura, inventario, y distribución y en último término generando clientes satisfechos.²²

CARACTERÍSTICAS DE KAIZEN

- Es humanista, involucra a cada uno de la jerarquía administrativa, desde el gerente general, gerente de planta, encargados de cada área y hasta el último empleado.
- Empieza con educación y termina con educación, porque va acompañada de una capacitación y motivación constantes donde se alcanza un mejoramiento de todos los que participan en esta estrategia.
- Desarrolla credibilidad y creatividad en las personas, estas son ahora capaces de lograr los objetivos que se propongan, y por lo tanto conlleva una recompensa.
- Propicia la delegación de responsabilidad.
- Favorece el oír y el retroalimentar.

VENTAJAS DE KAIZEN

- Ayuda a romper las barreras de comunicación entre los diferentes departamentos.
- Es una estrategia que se puede mantener por largo plazo.
- Ayuda a eliminar desperdicio. En este contexto están todas las causas que provocan que el producto no satisfaga las necesidades del cliente.
- Las personas están envueltas en encontrar, analizar y solucionar.

²² WELLINGTON, Patricia; Como brindar un servicio integral al cliente; Colombia; 1998; pag.14

NORMAS KAIZEN

Kaizen es acompañado de cuatro normas:

- Está orientado a la Administración, Instalaciones, Grupos e Individuos
- Significa mejoramiento en pequeños pasos.
- Necesita tiempo
- Cada paso es en su propio tiempo.²³

PRINCIPIOS KAIZEN

Kaizen es una forma de pensar y de comportarse. Suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la familia empresarial y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global de generar utilidades mediante mejoramientos de productos y procesos diseñados para aumentar la satisfacción del cliente.

El mejoramiento en una compañía Kaizen es un asunto que compete a todos. Cada empleado es libre de proponer cualquier iniciativa que pueda mejorar un producto, eliminar aun más el desperdicio o reducir más los costos.

Son diez los principios Kaizen:

1. Concentrarse en los clientes
2. Realizar mejoras continuamente
3. Reconocer abiertamente los problemas

²³ MASSAKI, Imai; La clave de la ventaja competitiva japonesa, Cecsca; México 1995; pg. 45

4. Promover la apertura
5. Crear equipos de trabajo
6. Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales
7. Nutrir los apropiados procesos de relaciones
8. Desarrollo de autodisciplina
9. Mantener informados a todos los empleados
10. Desarrollar a todos los empleados

PERSONA KAIZEN

Si bien es cierto el enfoque Kaizen se concentra tradicionalmente en la importancia de los equipos y del trabajo en equipo, el Kaizen adoptado para Occidente busca fusionar aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo en equipo.

Aunque es vital no asfixiar la creatividad mediante la imposición de estándares rígidos, la siguiente descripción de la persona Kaizen puede ayudar a concentrar la atención en los atributos de comportamiento que resultan particularmente útiles para poner en práctica esta filosofía. Una persona Kaizen revela:

- Atención al detalle
- Un enfoque hacia el futuro
- Receptividad a los consejos constructivos

- Disposición a asumir responsabilidad
- Sentimiento de orgullo por su trabajo y su organización
- Disposición a cooperar.

HERRAMIENTAS KAIZEN

Los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia Kaizen.

- Control de calidad total / Gestión de Calidad Total
- Un sistema de producción justo a tiempo
- Mantenimiento productivo total
- Despliegue de políticas
- Un sistema de sugerencias
- Actividades de grupos pequeños

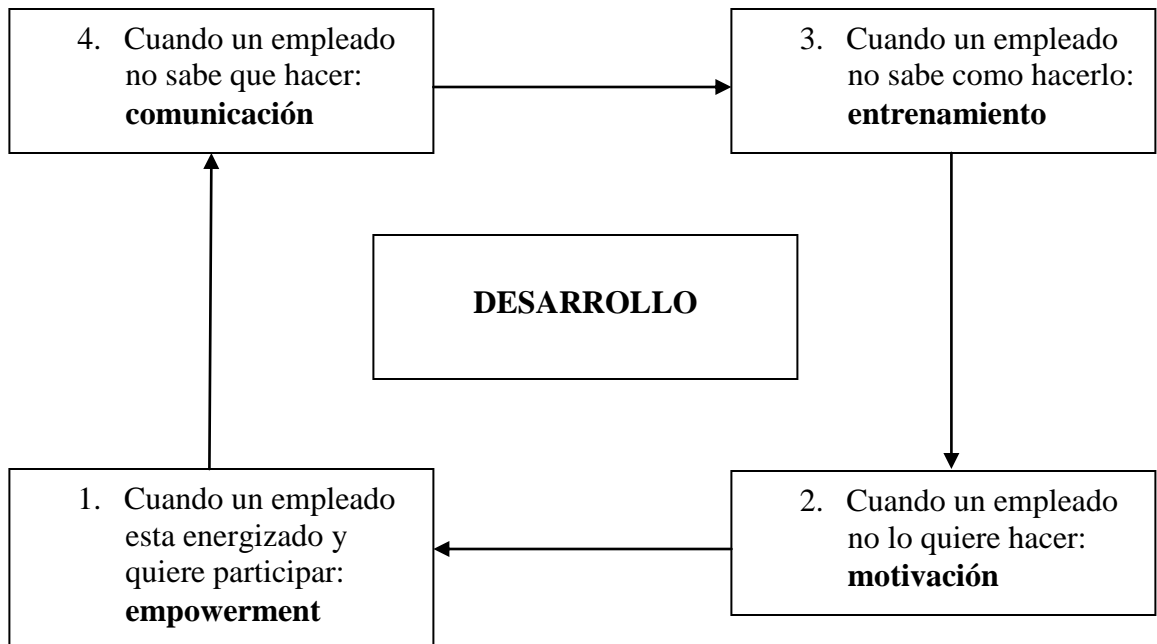
CULTURA KAIZEN

Es una forma de vida, una cultura en la cual todos los que trabajan en la empresa tienen sus ojos, su mente y sus oídos bien abiertos para poder reconocer las oportunidades de mejoramiento y capitalizarlas en acciones concretas que se reflejan en mejores procesos y productos.

El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.²⁴

La implementación de un nuevo enfoque en cuanto al servicio al cliente exigirá participación a un nivel mucho más profundo que una simple sonrisa y un simpático “gracias”, depende del desarrollo otorgado a los empleados.

Para ello haremos uso de un sistema de 4 pasos como son:



25

En base a las herramientas que ofrece esta metodología se busca difundir y trabajar en la filosofía de la Cultura de Calidad del Servicio al Cliente, cuyos efectos robustecerán la imagen de la compañía, la fidelización del cliente, incremento de clientes atendidos, y clientes totalmente satisfechos.

²⁴ WELLINGTON, Patricia; Como brindar un servicio integral al cliente; Colombia; 1998; pag.15

²⁵ PERESSON, Lory; Sistemas de Gestión de la Calidad en Enfoque al Cliente, Pag. 69

4.3. Plan de mejoramiento

En base a los resultados obtenidos del análisis de la empresa Viennatone se determinaron los siguientes problemas:

1. Deficiente servicio postventa
2. Deficiente capacidad de asesoría
3. Deficiente resolución de inquietudes
4. Deficiente cordialidad en el trato

Teniendo como causas principales los siguientes:

1. Falta de un coordinador para el servicio al cliente
2. Falta de personal en el Departamento Comercial
3. Falta de mejora en el proceso de venta
4. Falta de capacitación en el servicio al cliente y aspectos de los productos y/o servicios.

Para lo cual se considero las siguientes estrategias de mejoramiento:

4.3.1. Estrategia N° 1

Comunicación de la cultura de servicio

Es necesaria la comunicación de la Cultura de Servicio, la misma que se iniciará con la concientización de la visión, misión y valores frente al servicio del cliente, esto servirá como guía de desarrollo, pero se requiere de la participación protagónica de los empleados y el compromiso especial de los líderes o gerencia para lograr mayor compromiso con la empresa Viennatone.

Siendo la misión una parte esencial en la búsqueda de lograr buenos resultados se expandirá esta información para los involucrados, detallando a continuación cada enfoque a cumplirse:

Misión de la empresa Viennatone frente al mercado

Ofrecer un servicio personalizado con calidad y calidez, satisfaciendo plenamente las necesidades específicas de todos nuestros clientes.

Mantener un estándar superior en calidad de equipos como en tecnología y garantía.etc.

Misión del personal de la empresa Viennatone frente a los clientes

Ofrecer un servicio y atención individualizado de forma oportuna, eficaz, eficiente para aumentar la confianza, lealtad, fidelidad del cliente, mediante un esfuerzo adicional y compromiso de trabajo diario, con la búsqueda permanente de la excelencia personal y profesional, con la finalidad de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Para lograr el objetivo planteado se deberá:

- Organizar una reunión con la asistencia de todo el personal de la Empresa Viennatone, en la cual se difundirá cual es la misión a cumplirse frente a los

clientes, la misma que se expondrá en forma clara y concisa, la importancia de la calidad en el servicio con el fin de lograr un compromiso total por parte de los empleados.

- Se realizarán y difundirá cartelones con la información de la misión, con el objetivo de familiarizar a los empleados con él tema.

A más de crear una misión frente al servicio, también propongo se creen políticas de servicio a la empresa Viennatone

Teniendo como alcance estas políticas el que presten excelentes servicios, asegurando la calidad a precios competitivos y cumpliendo con estándares internacionales para obtener, desarrollar y retener clientes, construyendo su fidelización y generando relaciones sostenibles en el largo plazo.

Políticas de Servicio

El contenido de las Políticas de Servicio enmarca el pensamiento institucional y los lineamientos generales de la empresa Viennatone, de tal forma que se pueda dar cumplimiento a las normas y estándares de calidad, tanto en los ámbitos específicos de nuestro país como en el ámbito internacional.

- Para brindarle un servicio considerando el tiempo del cliente y logísticas del personal nuestros horarios de servicio serán de lunes a viernes de 8:00 am a 17:00 pm.
- Para solicitar los servicios, la empresa Viennatone asignará una línea telefónica para uso exclusivo de atención al cliente.

- Siempre que se brinde un servicio, el personal deberá presentar una hoja de reporte, con las características del servicio dado, y las horas de trabajo; esta hoja deberá ser firmada para comprobar que el servicio fue atendido.

Tabla N° 12
Hoja de reporte servicio al cliente

HOJA DE REPORTE SERVICIO AL CLIENTE		
NOMBRE:		
CIUDAD:		
DIRECCION:		
TELEFONO:		
FECHA:		
TEMA	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Estas políticas al igual que la misión se difundirán al personal mediante una reunión, explicada anteriormente.

4.3.2. Estrategia N° 2

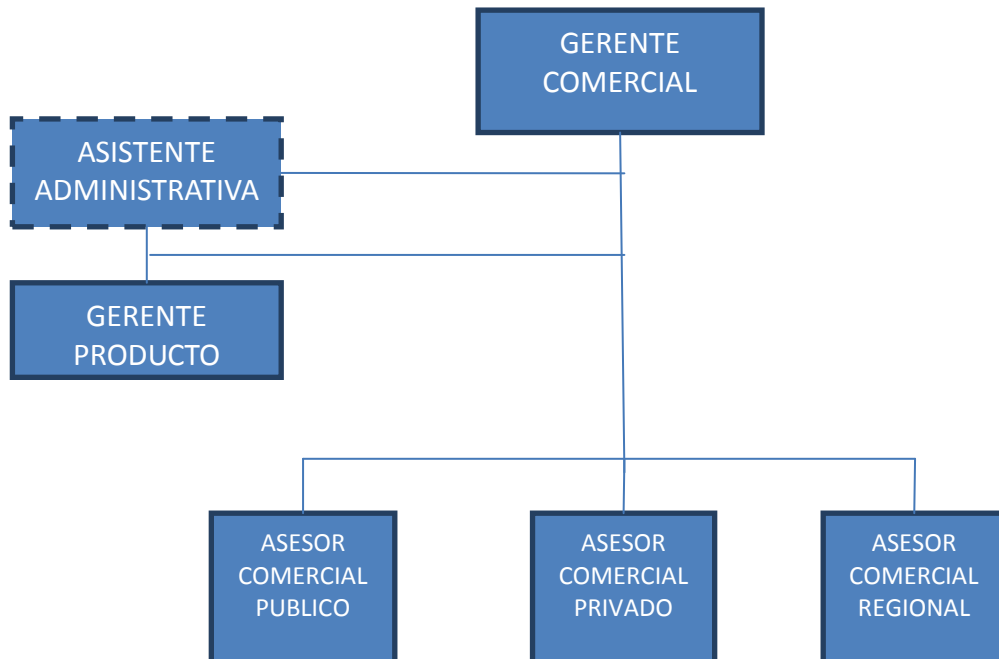
Mejora del proceso de venta

Analizaremos el proceso de venta con el cual se está trabajando actualmente, pero para ello explicaremos como se compone el Departamento Comercial de la Empresa Viennatone.

Dentro de la organización de Viennatone existe un departamento comercial el cual está liderado por el Gerente Comercial que es la persona encargada de controlar, supervisar y dirigir las ventas, seguido del Gerente de Producto quien es el encargado de promocionar, asesorar a los vendedores de los productos con los que cuenta la empresa, dentro del grupo comercial solo se cuenta con 3 vendedores a nivel nacional, encargados de realizar una visita personalizada y buscar cartera de clientes.

Gráfico N° 15

Organigrama del Departamento Comercial



Fuente: Reglamento Interno

Elaborado por: Viennatone S.A.

El proceso de venta que ejecutan los vendedores actualmente es:

Tabla N° 13
Proceso interno de ventas

INGRESAR PROYECTO FUNNEL	<ul style="list-style-type: none">• ACCION: ENVIAR SOLICITUD DE PROYECTO• A QUIEN: GERENTE COMERCIAL
COTIZAR AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• ACCION: USAR COTIZACION MODELO Y COPIAR• A QUIEN: GERENTE COMERCIAL (EN CASO DE NO CONTAR CON COTIZACION MODELO SOLICITAR A GERENTE DE PRODCUTO Y APROBAR EL PRECIO CON FINANCIERO)
APROBAR FINANCIAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• ACCION: ENTREGAR CARPETA CON DOCUMENTACION Y COTIZACION FINAL• A QUIEN: GERENTE GENERAL (FINANMED), GERENTE FINANCIERO (BCO. INTERNACIONAL)
INGRESAR VENTA CUADRO LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none">• ACCION: E-MAIL FICHA DEL CLIENTE CON LA INFO QUE TENGAN Y COTIZACION FINAL• A QUIEN: GERENTE COMERCIAL Y SERVICIO TECNICO (US/BMD/DI)
ARCHIVAR FICHA CLIENTE Y COTIZACION	<ul style="list-style-type: none">• ACCION: ENTREGAR FICHA DEL CLIENTE COMPLETA Y COTIZACION FINAL IMPRESA A LA ENTREGA DEL EQUIPO• A QUIEN: ASISTENTE DE GERENCIA


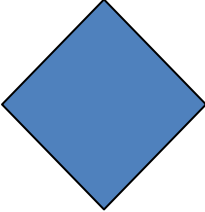

Fuente: Archivos internos Viennatone

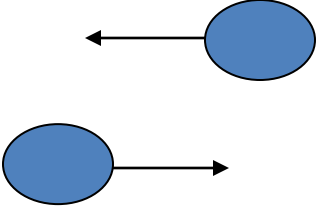



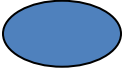
Elaborado por: Viennatone

Se considera sumamente importante la relación que debe manejar el vendedor con el cliente, por ello con la propuesta de un proceso mucho más completo en el que también involucra un servicio postventa por parte del vendedor, tomando esto como una herramienta para evaluar los métodos, actitudes y comportamientos, orientando a que en sus esfuerzos existan mejoras.

Para demostrar el proceso interno que se propone utilizará los siguientes símbolos que nos ayudarán a dar una buena interpretación a este flujograma de trabajo.

Simbología tomada de un Manual para diagramación de procesos del autor Luis A. Valdés Hernández.

	<p>OPERACIÓN.- Se utiliza para indicar el principio y el fin de un proceso.</p>
	<p>DECISIÓN.- Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno o dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa, la continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.</p>
	<p>ACTIVIDADES.- Se utilizan para describir las actividades que componen el proceso, hay que describir las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible, esta descripción es un paso crítico en la diagramación y análisis de un proceso.</p>

	<p>CONECTOR.- Sirve para conectar dos símbolos que están en secuencia y en la misma hoja del diagrama, para unirnos implica cruzar líneas o deteriorar la estética, siempre son parejas y en ambos debe aparecer la misma letra.</p>
	<p>DIRECCION DE FLUJO.- Se utiliza para conectar dos símbolos secuenciales e indicar la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>TRANSPORTE.- Corresponde al movimiento electrónico de información o formatos.</p>
	<p>DOCUMENTO.- Se utiliza para indicar que la salida de la actividad es información en papel, puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.</p>
	<p>NUMERADOR.- Sirve para numerar cada actividad realizada.</p>

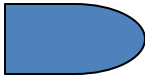
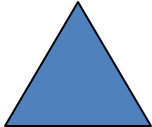

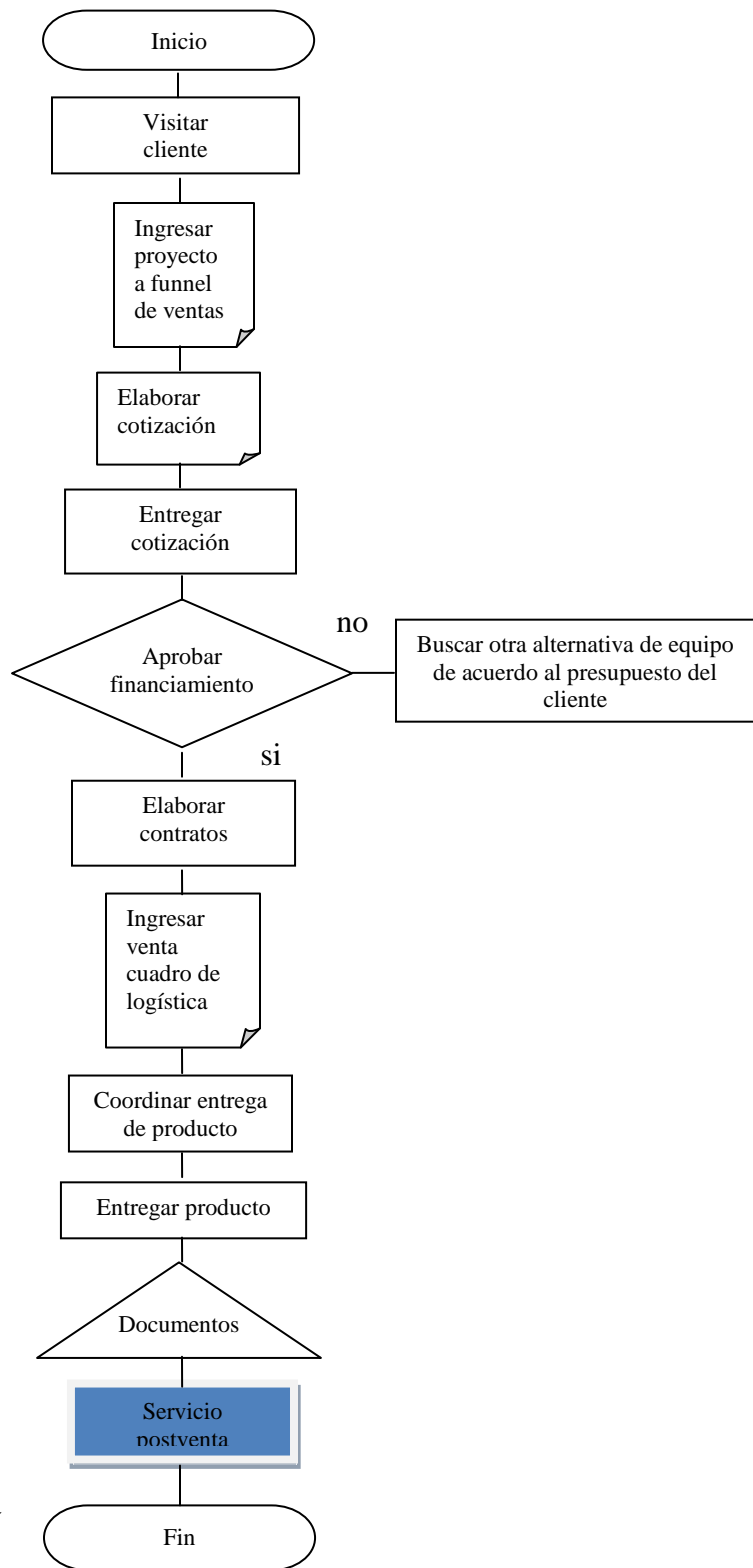
	<p>RETARDO.- Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.</p>
	<p>ARCHIVO.- Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.</p>
	<p>PROCESO.- Mediante el cual obligatoriamente pasará para continuar con el proceso o actividad antes de que se convierta en producto.</p>

Tabla N° 14

Propuesta de proceso interno de ventas

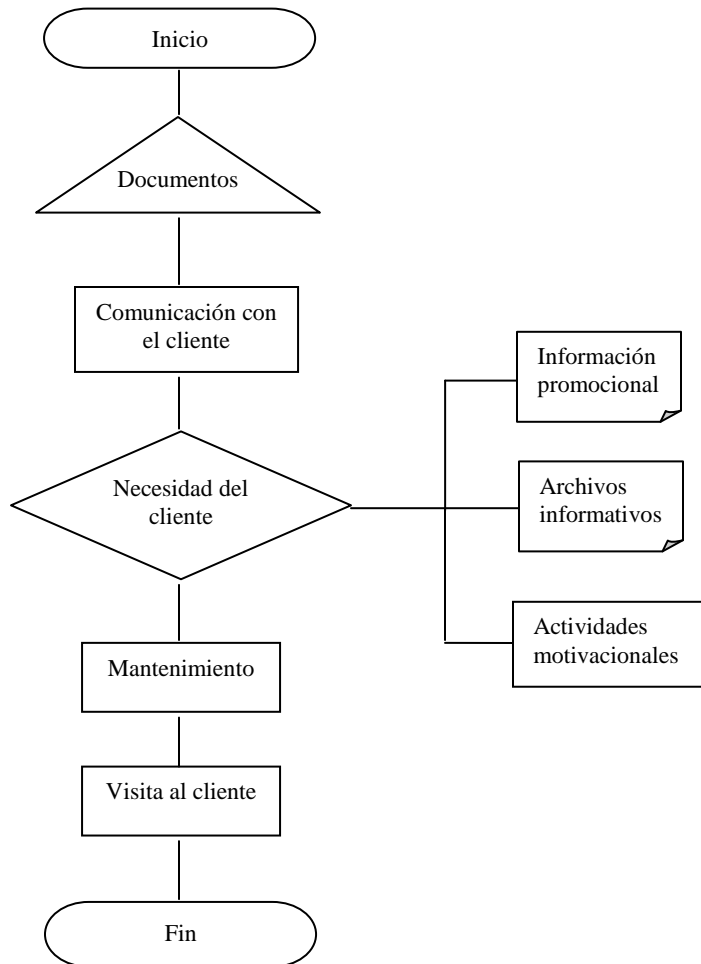


Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Tabla N° 15

Propuesta de subproceso de servicio al cliente



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Explicado de la siguiente manera:

Tabla N° 16
Detalle de la propuesta del proceso de venta

VISITAR CLIENTE	ACCIÓN: Visita personalizada, descubrir necesidades, confirmar información del cliente MECANISMO: Catálogos
INGRESAR PROYECTO A FUNNEL DE VENTAS	ACCIÓN: Solicitar número de proyecto y modelo de oferta del equipo requerido MECANISMO: Hoja de solicitud A QUIEN: Gerente Comercial
ELABORAR COTIZACIÓN	ACCIÓN: Elaborar oferta con datos del cliente MECANISMO: Hojas de Oferta
ENTREGAR COTIZACIÓN	ACCIÓN: Entregar oferta al cliente MECANISMO: Reunión o Visita
APROBAR FINANCIAMIENTO	ACCIÓN: Entregar documentación del cliente, copia de oferta entregada. MECANISMO: Hoja de solicitud de crédito A QUIEN: Gerente Financiero
APROBAR FINANCIAMIENTO	ACCIÓN: Entregar documentación del cliente, copia de oferta entregada. MECANISMO: Hoja de solicitud de crédito A QUIEN: Gerente Financiero
ELABORAR CONTRATOS	ACCIÓN: Elaborar carpeta cliente con documentación aprobada MECANISMO: Ficha comercial
INGRESAR VENTA CUADRO DE LOGISTICA	ACCIÓN: Ingresar información de venta MECANISMO: Carpeta cliente con firmas de aprobación A QUIEN: Gerente de Logística
COORDINAR ENTREGA DE PRODUCTO	ACCIÓN: Entrega de oferta y datos del cliente MECANISMO: Oferta aprobada y ficha de cliente A QUIEN: Gerente de Servicio
ENTREGAR PRODUCTO	ACCIÓN: Entregar equipo solicitado MECANISMO: Hojas de entrega-recepción A QUIEN: Cliente
ARCHIVAR DOCUMENTOS CLIENTE	ACCIÓN: Archivar documentos de cliente con firmas de aprobación MECANISMO: Carpeta cliente A QUIEN: Asistente Comercial
SERVICIO POTSVENTA	ACCIÓN: Seguimiento del cliente MECANISMO: Llamada telefónica, o visita A QUIEN: Cliente

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Con esta propuesta de mejoramiento del proceso interno de ventas se quiere entender que el servicio al cliente no solo involucra el proceso de venta sino también incluir un servicio postventa; cabe mencionar que dentro de la empresa no existía este servicio, el proceso llegaba hasta la entrega del producto y archivo de la carpeta con la documentación y ofertas aprobadas, dentro de la propuesta se quiere hacer hincapié a este punto; ya que, se considera es la vía más rápida para conseguir fidelidad del cliente y satisfacción plena del servicio entregado.

Otras alternativas que se podrían considerar para mantener un cliente satisfecho sería:

Información Promocional

Dentro de este punto se enviaría información al cliente de las nuevas promociones que se está manejando dentro la empresa, como cambios de equipos (crecer a nuevas tecnologías), con información muy detallada vía correo electrónico o impresiones con la información a su destino.

Archivos informativos

En este punto se organizará la información suministrada por la fábrica sobre los avances tecnológicos, artículos de salud, casos prácticos de acuerdo a la especialidad del médico (cliente), el mismo que enviaremos vía mails continuamente como información importante que nos permitirá tener la confianza del cliente, siendo esta información una herramienta de actualización de conocimientos.

Motivacional

Dentro de este punto se incluye la alternativa de enviar a los clientes regalos por sus onomásticos, tarjetas de saludos por fechas especiales, o llamadas telefónicas para conversar con el cliente como le fue con el producto entregado durante las primeras

semanas de trabajo, confirmar la necesidad de otro tipo de asesoramiento para el uso del producto.

Mantenimiento

Por el tipo de negocio es importante este servicio; ya que, involucraría un soporte técnico, el mismo que brindará un servicio de instalación y capacitación sobre el producto, programar visitas de seguimiento para asegurarnos de que el cliente no subutilice el producto. Con este tipo de servicio postventa nos permitirá sobre todo continuar la relación cliente-empresa; ya que, cada cierto tiempo se haría necesaria la presencia de un ingeniero de servicio técnico y del vendedor ante el cliente, para afianzar la relación.

4.3.3. Estrategia N° 3

Aumento de personal en el departamento comercial

Como compensación de un proceso de venta bien estructurado, se considera importante el analizar la cantidad de personal que labora en el departamento comercial para cubrir el mercado de equipamiento médico existente.

Dentro del grupo de trabajo comercial de Viennatone se cuenta actualmente con 3 personas que se encargan de la gestión de ventas directas los mismos que se distribuyen de la siguiente manera:

Un vendedor está encargado de visitar la parte privada comprendiendo Clínicas, Centro Privados, y Consulta Privada, otro vendedor está encargado de visitar la parte pública comprendido entre Hospitales, Áreas de Salud, e Institutos Públicos, el último vendedor se encarga de manejar clientes de provincias pequeñas tanto privado como público.

Se considera que la cantidad de personal es muy limitada para la gran demanda de clientes que tiene el mercado de equipamiento médico, cuyas falencias están a la vista como mal seguimiento a los proyectos asignados, abandono de clientes, proceso de

venta mal aplicados, exceso de trabajo para los vendedores, falta de documentación, la insatisfacción de los clientes por el aumento consecutivo de quejas de mal servicio, pérdida de clientes porque prefieren la competencia, entre otros, por ello se sugiere que se contrate dos vendedores más para distribuir por zonas de trabajo de manera que no existe la posibilidad de cruce de clientes, y no haya desperdicio de tiempo y recursos.

Como propuesta se sugiere tener cinco personas encargadas de la gestión de ventas, distribuyendo de la siguiente manera las zonas de trabajo, con la finalidad de abarcar todo el mercado de equipamiento médico, y generar más ventas para la empresa.

Vendedor 1: Encargado del sector público a nivel nacional.

Vendedor 2: Encargado del sector privado zona Quito.

Vendedor 3: Encargado del sector privado zona Guayaquil.

Vendedor 4: Encargado del sector privado zona Cuenca

Vendedor 5: Encargado del sector privados zonas de Provincias de la Sierra, Costa y Oriente

Pero para cumplir con el objetivo se describe a continuación un esquema de habilidades, responsabilidades y perfil del cargo, para tomar en cuenta para la contratación del personal y obtener personas idóneas para el puesto de trabajo.

Tabla N°17

Propuesta del perfil del puesto de Ventas



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO:	COMERCIAL
AREA / SECCIÓN:	Ventas
TITULO DEL CARGO:	Representante Comercial
CARGO SUPERIOR INMEDIATO:	Gerente Comercial

II. MISION

Cumplir con los presupuestos asignados a su zona de trabajo y las políticas de ventas establecidas, brindando un buen servicio al cliente con todos los productos que éste requiera en el momento de la visita logrando su completa satisfacción.

III. RESPONSABILIDAD ECONOMICA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto (anual)?	<i>Depende de Gerencia</i>			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

ESPECÍFICAS

- Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio comercial de Viennatone a clientes.
- Atender requerimientos de clientes, elaborar ofertas y realizar el seguimiento de las mismas.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos mercados para la comercialización de los productos de la compañía.
- Planificar visitas a clientes establecidos en su cartera.
- Prospectar, programar, coordinar y consolidar relaciones de largo plazo con clientes que aseguren ventas presentes y futuras.
- Identificar necesidades del cliente y/o nuevas posibilidades de negocios para la compañía dentro de los mismos.
- Aportar con información útil para el desarrollo comercial de la compañía basado en las necesidades detectadas en los clientes y en las actividades de la competencia.
- Elaborar y Coordinar documentación con la Financiera de la Compañía.
- Solicitar y Coordinar la entrega de facturas y anticipos de cada cliente.

- Coordinar y Verificar el cumplimiento de entrega e instalación de productos vendidos.
- Elaborar carpetas por cada cliente con el fin de mantener actualizado datos.
- Realizar servicio post venta con los clientes con el fin de mantenerlos vigentes.

GENERALES

- Conocer todos los productos del portafolio y promocionarlos.
- Coordinar actividades con Áreas relacionadas.
- Ejecutar actividades relacionadas con el área, que le sean asignadas por su inmediato superior.
- Informar al jefe inmediato respecto a las acciones de la competencia.
- Mantener una línea abierta y directa de comunicación y coordinación entre su área y las demás áreas de la compañía.
- Optimizar el uso de los recursos que le sean asignados.
- Poner en marcha o implantar acciones correctivas/preventivas cuando corresponda.
- Receptar quejas y reclamos de clientes y comunicarlas a su inmediato superior.

V. PERFIL DEL CARGO

Formación Básica:									
Bachiller con estudios universitarios en Ingeniería comercial o afines.									
Formación Complementaria:									
Buen manejo de suite de office, conocimientos de ventas, habilidad numérica y de preferencia conocimientos de salud y equipos médicos.									
Conocimientos de Inglés:									
Básico		Intermedio	x	Avanzado		Negocios		Técnico	
Experiencia previa:									
Mínimo 2 años en puestos similares									
Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?									
COMPETENCIAS UMBRALES				25%	50%	75%	100%	N/A	
Orientación al cliente							X		
Trabajo en equipo							X		
Integridad							X		
Iniciativa							X		
Compromiso							X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO				25%	50%	75%	100%	N/A	
Orientación a los resultados					X				
Alta adaptabilidad/flexibilidad						X			
Comunicación							X		
Colaboración							X		
Negociación						X			
Impacto e Influencia						X			
Organización y Planificación						X			
Temple							X		
Aprendizaje continuo							X		

Resolución de problemas comerciales		X			
Capacidad de aprender				X	
Orientación a procesos y metodología para la calidad				X	
Nivel de Autonomía (Responsabilidad):					
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar opciones de financiamiento de acuerdo a la tabla establecida por la compañía para su cargo. 					
Información para presentar:					
Presenta cronograma de visitas, reporte de ventas trimestrales, cartera de clientes asignados, base de datos de proyección de clientes.					

VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (PROVEEDORES Y CLIENTES)

Relaciones más significativas que mantiene el cargo dentro y fuera de la organización

INTERNAS	Nombre	Motivo	Frecuencia
	Gerencia de Servicio Técnico	Gestión de mantenimiento e instalación de equipos	Diaria
	Gerente Financiero	Aprobación de Opciones de pago	Diaria
	Gerente Comercial	Reporte de ventas	Diaria
	Gerente de Logística	Coordinación de Actividades	Diaria
EXTERNAS	Nombre	Motivo	Frecuencia
	Clientes	Atención comercial	Diaria

FIRMAS DE ACEPTACIÓN

FIRMA EMPLEADO

NOMBRE:

FIRMA JEFE INMEDIATO

NOMBRE:

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

4.3.4. Estrategia N° 4

Valoración y compensación al personal

Como siguiente estrategia para combatir los problemas presentados y como complemento del mejoramiento al servicio al cliente por parte de los vendedores esta el analizar la valoración y compensación por méritos de trabajo, el mismo que nos ayudará a complementar las exigencias de trabajo.

Valoración

Es importante clasificar a los trabajadores en orden de acuerdo a sus méritos, eficacia y competencias, esta información será la base para premiar por sus labores a los empleados, permitiendo homogenizar la apreciación sobre las personas, la valoración es adecuada realizarla una vez al año, y para ello se ha diseñado un esquema de hoja de evaluación la misma que podrá ser modificada de acuerdo a las necesidades del puesto.

Tabla N° 18
Formato de Valoración de Desempeño



VALORACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE EMPLEADO:.....

AREA DE TRABAJO:.....

CONCEPTO	CALIFICACION			
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
Rendimiento				
Calidad de Trabajo				
Actitud				
Puntualidad				
Conocimientos y aprendizaje continuo				
Temple				
Iniciativa				
Responsabilidad y compromiso				
Espíritu de colaboración				
Capacidad de organización y planificación				

OBSERVACIONES:.....

FIRMA DEL EVALUADOR:_____

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Compensación:

A pesar que los empleados reciban el pago de un salario por el trabajo realizado es importante premiar, motivar y realizar reconocimientos al personal constantemente.

Es importante crear en la empresa un plan de motivación e incentivos los mismos que no necesariamente deben ser económicos, por ello propongo este plan de compensación con la finalidad de que los empleados realicen su trabajo con entusiasmo y compromiso con la empresa. Esto será aplicado al departamento de ventas motivo de estudio y de mejoramiento.

La forma de premiar a los vendedores mediante incentivos será:

- Entregar carta de felicitación

- Entregar un bono económico

- Enviar a un curso de entrenamiento

- Enviar flores por el onomástico

- Regalar un viaje a cualquier lugar

Todos estos tipos de incentivos serán adecuados a la situación del empleado y logro alcanzado, para el reconocimiento se realizará una reunión de trabajo destacando ante todo el personal de la empresa el mérito con el que se ha premiado.

4.3.5. Estrategia N° 5

Capacitación al personal

Como estrategia consideramos la capacitación al personal tanto en conocimiento del producto y/o servicio, se debe capacitar y entrenar a los trabajadores para que su rendimiento sea eficaz, ajustando exactamente a las necesidades de la empresa Viennatone, que orienten la gestión para constituirse el empleado en socio estratégico de sus clientes, con relaciones duraderas de mutua confianza y respeto basadas en información, conocimiento e innovación.

Antes de crear estrategias externas de servicio al cliente, basadas en promociones, publicidad, regalos, y demás, se debe trabajar en el cliente interno para que gestione y articule estas estrategias con la cultura de la organización. Es necesario invertir primero en la gente, en la capacitación, y el bienestar del empleado, para después implementar en proyectos externos.

Por el giro del negocio es de vital importancia que se realicen capacitaciones a los vendedores periódicamente por lo menos cada 3 meses, en donde se infunda toda la información de los productos que tiene la empresa como sus ventajas, características, condiciones de venta, para que los vendedores tengan las herramientas necesarias de información para exponerlo a cada cliente, lo que le permite al personal sentirse seguro y dar un servicio de calidad.

Con este tipo de estrategias lograremos que exista mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios, una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.

Tabla N° 19

Plan de Capacitación al Personal de Viennatone

PLAN DE CAPACITACIÓN					
PERSONAL PARTICIPANTE	TEMA A CAPACITAR	FECHAS	HORAS IMPARTIDAS TEORICAS	HORAS IMPARTIDAS PRÁCTICAS	COSTO PROMEDIO
Vendedores, Ingenieros de Servicio Técnico, Técnicos de Servicio	Manejo de equipos línea de mamografía	Enero	10 horas al mes	5 horas al mes	\$ 200.00
	Manejo de equipos línea de tomografía	Febrero	10 horas al mes	5 horas al mes	\$ 200.00
	Manejo de equipos línea de radiología	Abril	10 horas al mes	5 horas al mes	\$ 200.00
	Manejo de equipos línea de arcos en C	Mayo	10 horas al mes	5 horas al mes	\$ 200.00
	Manejo de equipos línea de resonancia magnética	Julio	8 horas al mes	8 horas al mes	\$ 2,000.00
	Manejo de equipos línea de densitografía	Agosto	10 horas al mes	5 horas al mes	\$ 200.00
	Manejo de equipos línea de ultrasonido	Octubre	10 horas al mes	5 horas al mes	\$ 200.00
					COSTO TOTAL

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

4.3.6. ESTRATEGIA N° 6

Sistema de manejo de reclamos y quejas

Para combatir el problema de gestión de reclamos por parte de los clientes en la empresa Viennatone vamos a disponer de mecanismos, canales y espacios adecuados para escuchar la voz del cliente con el fin de conocer sus niveles de satisfacción e identificar los factores que los determinan, para ellos se creará un sistema de manejo de reclamos y sugerencias.

Como propuesta es establecer un sistema para el manejo de quejas, en donde se colocará:

- Formularios de evaluación del servicio a disposición de público.
- Realizar seguimiento a los clientes vía telefónica.
- Se dotará a los vendedores hojas de comentarios donde registren diariamente los reclamos de los clientes, cuando realicen las visitas.
- Cada tres meses se hará uso de la técnica cliente fantasma persona que en coordinación con la gerencia se presentará como un cliente habitual y reportará una evaluación del servicio.

El resultado de este trabajo se entregará al Gerente Comercial quien será el encargado de conversar con los diferentes gerentes de la empresa Viennatone para que se gestione con prontitud y profesionalismo cada uno de los reclamos.

Es importante que el personal reciba la formación adecuada para el tratamiento de quejas, explicar su importancia, con la finalidad de atender cada uno de los reclamos.

Pero para comprometer al personal con el cumplimiento de esto se premiará con incentivos (estrategia N°4) a quienes hayan atendido un reclamo y lo resuelva de forma exitosa y rápida.

Para ello se presenta un plan de incentivos.

Tabla N° 20
Plan de incentivos para el personal Viennatone

PLAN DE INCENTIVOS		
PARTICIPANTES	N° DE RECLAMOS ATENDIDOS ANUALMENTE	INCENTIVO
Vendedores, Ingenieros de Servicio Técnico, Técnicos de Servicio, personal en general	de 0 a 5 reclamos	Bono Económico
	de 6 a 10 reclamos	Reconocimiento profesional
	de 11 a 15 reclamos	Reconocimiento profesional
	de 16 a 20 reclamos	Carta de felicitación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

4.3.7. Estrategia N° 7

Programa de imagen

Otro de los problemas palpables en Viennatone es la poca agresividad comercial que tiene la empresa ante un mercado competitivo donde seguramente nuestros clientes tendrán otras diez o más alternativas de empresas que hagan u ofrezcan lo mismo que la nuestra, la imagen es sin duda uno de los factores diferenciadores para la empresa Viennatone, por ello se pondrá énfasis en la misma; ya que, dentro de las medidas que deberán ser implementadas para alcanzar un servicio completo, de calidad y aumentar el valor corporativo está, la imagen que da la empresa a los clientes cada vez que ellos solicitan información o algún servicio en particular.

Esto se lo logrará con un cambio en la forma de expresión, en la forma de iniciar contacto con el cliente, en el orden y forma de vestir del personal, en resumen el lenguaje corporativo de la empresa Viennatone.

Para ello se creará un programa de imagen en donde se dará un asesoramiento en cómo manejar un contacto visual, postura, movimientos corporales y forma de vestir, manejo de nombre comercial y logos; ya que, son puntos que beneficiarán de tal manera que el cliente se llevará una excelente primera impresión.

La presencia de los empleados es fundamental; ya que, la imagen de la empresa Viennatone debe impregnarse en todas partes por ello se propone la creación de uniformes para los empleados de la empresa, los mismos que beneficiaran en dar una imagen única.

No se trata de que el personal por llevar uniforme vaya a rendir más o hacer mejor su trabajo, pero tendremos a nuestro alcance la posibilidad de controlar la imagen que queremos transmitir a nuestros clientes además de proporcionar a los trabajadores ropa laboral adecuada a las funciones que desempeñan.

Por otra parte, las razones que nos lleva a proponer esto de definir uniformes para los empleados no tienen que ver sólo con aspectos relacionados con la imagen o la estética; usar uniformes en las empresas es positivo por muchas razones:

- Facilitará enormemente a los clientes y al público en general identificar a los empleados de Viennatone.
- Nos aseguramos de que la vestimenta que utilizarán es adecuada en cada momento a la labor que desarrollan. Con los uniformes sabremos que un trabajador está perfectamente equipado y que su ropa laboral cumple los requisitos de seguridad e higiene y lo que reducirá notablemente los riesgos laborales a los que estarán expuestos.
- Transmitirá nuestra imagen de marca y nos diferencia de la competencia.

Se sugiere que los uniformes lleven colores que representen a los colores corporativos como en nuestro caso sería azul y blanco, se diferenciarán los uniformes tanto para las mujeres como para los hombres, detallando a continuación:

El nombre comercial de nuestra empresa Viennatone es de mucha importancia por ello propongo hacer más énfasis en su uso empezando en las tarjetas de presentación de los vendedores, catálogos, manejo de hojas membretadas para presentación de información de los productos, esto nos ayudará a que los clientes asocien la personalidad de la empresa y puedan recordarlo con facilidad.

Tabla N° 21
Esquema del programa de imagen

ESQUEMA DEL PROGRAMA DE IMAGEN						
PARTICIPANTES	UNIFORMES	COSTO INDIVIDUAL	NUMERO DE PERSONAL	COSTOS TOTALES		COSTOS
Todo el personal de la empresa	Chaqueta mujer	\$ 50.00	11	\$ 550.00	Tarjetas de presentación	\$ 500.00
	Chalecos mujer	\$ 31.00	11	\$ 341.00	Hojas membretadas	\$ 1,500.00
	Pantalón mujer	\$ 33.00	11	\$ 363.00		
	Falda mujer	\$ 28.00	11	\$ 308.00		
	Blusas mujer	\$ 17.50	11	\$ 192.50		
	Pantalón hombre	\$ 35.00	24	\$ 840.00		
	Camisas hombres	\$ 25.00	24	\$ 600.00		
	TOTAL COSTOS	\$ 219.50			\$ 3,194.50	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

4.3.8. Estrategia N° 8

Creación de puesto de trabajo en Viennatone

Dentro de las necesidades o falencias de la empresa Viennatone, es de contar con una persona que se encargue del servicio y atención al cliente, que ayude a recibir los reclamos por parte de los clientes, y poderlos resolver de manera oportuna y eficaz, para ello considero de suma importancia crear un puesto de trabajo como parte del grupo comercial en donde será un Coordinador de Servicio al Cliente, persona óptima para este puesto.

Pero para cumplir con el objetivo se describe a continuación un esquema de habilidades, responsabilidades y perfil del cargo, para tomar en cuenta para la contratación del personal y obtener personas idóneas para el puesto de trabajo.

Tabla N° 22

Propuesta del perfil del puesto de coordinador de servicio al cliente



I. INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN / DEPARTAMENTO: COMERCIAL
AREA / SECCIÓN: Servicio al cliente
TITULO DEL CARGO: Coordinador de servicio al cliente
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Gerente Comercial

II. MISION

Cumplir con los objetivos propuestos a su cargo y las políticas de servicio establecidas, brindando un buen servicio y atención al cliente resolviendo todas y cada una de las quejas y reclamos expuestas por los clientes logrando su completa satisfacción.

III. RESPONSABILIDAD ECONOMICA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto (anual)?	<i>Depende de Gerencia</i>			

IV. FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

Principales funciones:

ESPECÍFICAS

- Elaborar normas internas e instrucciones del funcionamiento sobre materias competencia de servicio.
- Implementar el uso de tableros de control para establecer los parámetros de cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización para la satisfacción del cliente interno y externo.
- Organizar programas de premiación no monetaria al personal de atención a clientes internos y externos.
- Asegurar que brinden adecuados manejos y soluciones a los reclamos y quejas de los clientes, dando informes mensuales de reclamos.
- Coordinación de sugerencias, reclamos y otros (promociones) generados por clientes a través de diferentes canales.
- Implementar un sistema de comunicación interna que fomenten el intercambio del personal de cada área y el trabajo en equipo (reuniones semanales).
- Registrar sugerencias verbales y escritas a través de un buzón de sugerencias.

V. PERFIL DEL CARGO

Formación Básica:									
Bachiller con estudios universitarios en Ingeniería comercial o afines.									
Formación Complementaria:									
Buen manejo de suite de office, conocimientos de servicio y atención al cliente, habilidad numérica y de preferencia conocimientos de salud y equipos médicos.									
Conocimientos de Inglés:									
Básico		Intermedio	x	Avanzado		Negocios		Técnico	
Experiencia previa:									
Mínimo 2 años en puestos similares									
Perfil de Competencias: ¿Qué habilidades requiere el cargo para desempeñarse dentro de la compañía?									
COMPETENCIAS UMBRALES				25%	50%	75%	100%	N/A	
Orientación al cliente							X		
Trabajo en equipo					X				
Integridad						X			
Iniciativa							X		
Compromiso					X				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO				25%	50%	75%	100%	N/A	
Orientación a los resultados							X		
Liderazgo						X			
Alta adaptabilidad / flexibilidad							X		
Tolerancia al trabajo bajo presión							X		
Comunicación						X			
Colaboración						X			
Pensamiento Estratégico						X			
Negociación							X		
Impacto e influencia							X		

Organización y Planificación		X			
Temple				X	
Innovación				X	
Pensamiento analítico			X		
Aprendizaje continuo			X		
Resolución de problemas comerciales				X	
Búsqueda de información			X		
Capacidad de aprender			X		
Desarrollo de interrelaciones		X			
Dirección de equipos de trabajo		X			
Orientación a procesos y metodología para la calidad				X	
Nivel de Autonomía (Responsabilidad):					
Supervisar la resolución de quejas y reclamos de acuerdo a la asignación de responsable.					
Información para presentar:					
Presenta informes mensuales de quejas y reclamos, programas de premiaciones semestrales.					

VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (PROVEEDORES Y CLIENTES)

Relaciones más significativas que mantiene el cargo dentro y fuera de la organización

INTERNAS	Nombre	Motivo	Frecuencia
	Gerencia de Servicio Técnico	Gestión de mantenimiento e instalación de equipos	Diaria
	Gerente Comercial	Reporte de ventas	Diaria
EXTERNAS	Nombre	Motivo	Frecuencia
	Clientes	Atención comercial	Diaria

FIRMAS DE ACEPTACIÓN

FIRMA EMPLEADO

NOMBRE:

FIRMA JEFE INMEDIATO

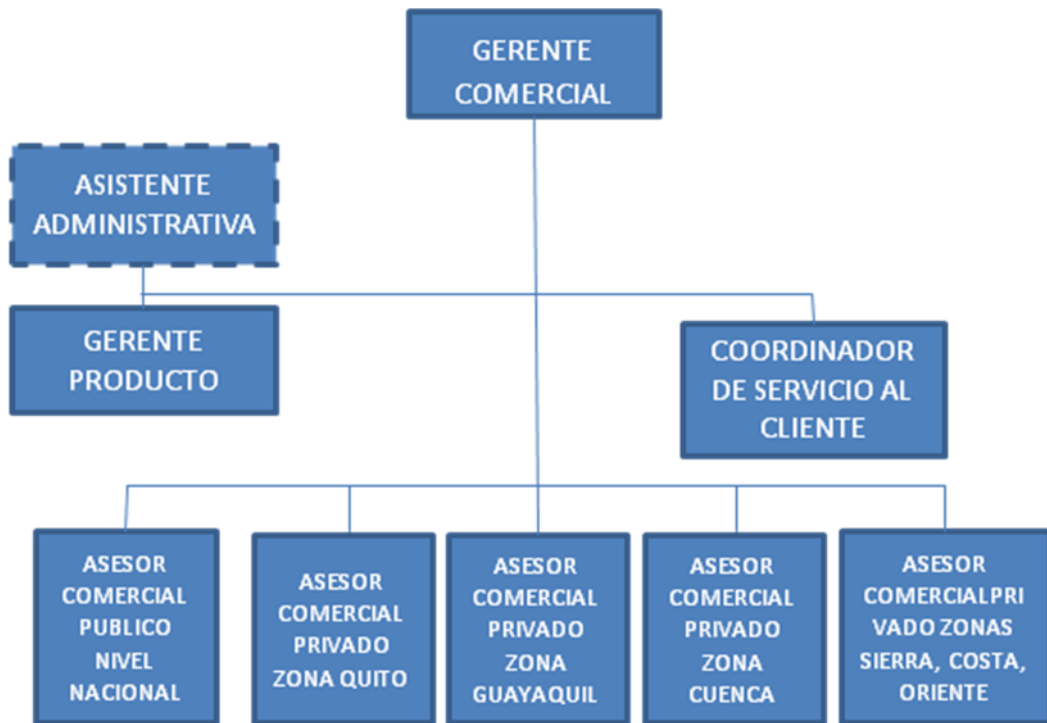
NOMBRE:

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Al crear este puesto de trabajo, la ayuda al departamento es considerable ya que el descargo de trabajo a los vendedores como a la gerencia será vital para un cumplimiento de objetivos al 100%, por ello el organigrama del departamento comercial quedaría de la siguiente manera:

Gráfico N° 16
Organigrama propuesto del Departamento Comercial



Fuente: Investigación propia

Elaborado: La autora

CAPITULO V

Costos para la implementación de la propuesta

Tabla N° 23

Matriz de plan de acción – propuesta de mejoramiento de servicio al cliente

PROBLEMA	CAUSA	ESTRATEGIA DE ACCION	TIEMPO DE EJECUCION		RESPONSABLES	RECURSOS	INDICE DE MEDICION	ECUACIÓN	MAXIMO	MÍNIMO	PRESUPUESTO ANUAL
			INICIO	FIN							
Deficiente servicio postventa	Falta de mejora de el proceso de venta	Mejora de proceso de venta	01/01/2012	01/02/2012	Gerencia Comercial	Humanos	Indicador de proyectos	N° de proyectos vendidos / N° de proyectos asignados	10	4	\$ 600,00
	Falta de un coordinador de servicio al Cliente	Creación del puesto de trabajo	01/01/2012	01/02/2012	Gerencia Financiera	Financiero	Indicador de Satisfacción =	Cientes satisfechos / Cientes totales	80	50	\$ 12.000,00
Deficiente capacidad de asesoría	Falta de personal en el departamento comercial	Incremento del personal en el departamento comercial	01/02/2012	01/03/2012	Gerencia Financiera	Financieros	Indicador de clientes=	N° de clientes atendidos / N° de clientes demanda	250	150	\$ 19.200,00
	Falta de capacitación en el servicio al cliente y aspectos del producto y/o servicios	Capacitación al personal en conocimiento de producto y/o servicio	01/01/2012	01/10/2011	Gerencia Comercial	Humanos y Financieros	Nivel total de capacitación =	N° de hora de capacitación impartidas / N° de horas de capacitación propuestas	106	50	\$ 3.200,00
		Valoración y compensación por mérito de trabajo	01/01/2012	01/12/2011	Gerencia Comercial y Financiera	Financieros	Nivel de compensación=	N° de compensaciones dadas / N° de compensaciones propuestas	5	2	\$ 700,00
Deficiente resolución de inquietudes	Falta de un coordinador de servicio al Cliente	Sistema de manejo de quejas y reclamos	01/01/2012	15/01/2012	Gerencia Comercial y Coordinador de Servicio al cliente	Humanos	Indicador de reclamaciones =	Reclamaciones resueltas / Reclamaciones presentadas	60	36	\$ 1.500,00
Deficiente cordialidad en el trato	Falta de capacitación en el servicio al cliente y aspectos del producto y/o servicios	Comunicación de cultura de servicio	01/01/2012	15/01/2012	Gerencia Comercial y Coordinador de Servicio al cliente	Humanos	Nivel de atención al cliente=	Número de clientes atendidos satisfactoriamente/ Número de clientes atendidos	100	40	\$ 500,00
		Programa de imagen	01/01/2012	01/02/2012	Gerencia Comercial y Coordinador de Servicio al cliente	Financieros	Indicador de imagen=	Número de personas que conozcan la empresa / Número de personas encuestadas	80	50	\$ 3.194,50
TOTAL										\$	40.894,50

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- A pesar que la empresa Viennatone lleva más de 8 años en el mercado ecuatoriano de equipos médicos marca General Electric, y teniendo actualmente un número representativo de clientes en la base instalada, hasta la fecha no se ha realizado una evaluación de servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, y satisfacción del cliente.
- Se implementa una evaluación del servicio mediante una encuesta para analizar la percepción del cliente en cuanto a: atención, calidad en el trato, comunicación, capacitación, presentación e información de productos, imagen de la empresa, y actitud de los empleados, estableciendo niveles de satisfacción entre los siguientes rangos >80% (inaceptable), rango entre 80% y 89% (apenas aceptable), rango entre 90% y 99% (bueno), rango entre el 100% (excelente).
- Los niveles de satisfacción general con relación a la atención al cliente se ubican por debajo del nivel apenas aceptable, siendo uno de los factores críticos de la empresa Viennatone.
- Al hablar de la imagen corporativa que maneja la empresa Viennatone en la actualidad, arrojó como resultado un nivel apenas aceptable lo que nos obliga a proponer un cambio mediante programas relacionados con el contacto directo con el cliente.
- Otro de los factores determinantes en esta evaluación es el ineficiente servicio postventa cuyo rango de satisfacción ubicado fue el inaceptable, permitiéndonos evaluar los efectos que generan cuyo problema.
- En base a la evaluación realizada se lograron determinar problemas puntuales como deficiente servicio postventa, deficiente imagen corporativa, deficiente

proceso de venta, deficiente atención al cliente, logradas por las siguientes causas como falta de personal de ventas, agresividad comercial, un proceso interno de ventas, capacitación en el servicio al cliente y aspectos del producto, políticas de servicio, siendo estas las necesidades de mejoramiento que tiene la empresa Viennatone.

- Para efectos de lograr una mejora continua, conseguir la fidelización y satisfacción del cliente se pretende implementar estrategias de cambio orientadas a una cultura de servicio.
- Es importante que se haga conciencia de que la comercialización de equipos médicos también se encuentra dentro del juego de la competencia en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Actualmente la empresa Viennatone no cuenta con una cultura de servicio de implementada, la cual se propone evaluar la necesidad de esto y analizar si su implementación mejora los indicadores de satisfacción global.
- Los planes de capacitación propuestos deben diferenciarse en cuanto a la necesidad de la empresa como el de impartir capacitación de los productos con los que cuenta la empresa solo a los vendedores ya que son quienes están en contacto directo con los clientes, y las capacidades de servicio a los clientes a todo el personal de la empresa.
- Con el análisis y ejecución de la propuesta del proceso interno para ventas, se considera se evalúe la mejora en resultado de ventas y por ello el aumento de rentabilidad de la empresa.

- La implementación de un programa de imagen corporativa será un mecanismo de vital importancia que la empresa ponga en consideración para un logro de reconocimiento total por parte de los clientes para con la empresa Viennatone.
- Lograr que el trabajo en equipo sea una constante, de esa forma se contribuirá también al éxito de la comunicación institucional.
- Involucrar con eficiencia tanto al personal administrativo como comercial, en la pronta solución del problema con el cliente, canalizando de una mejor forma las quejas y malestar por un servicio mal prestado.
- La implementación de las estrategias se la debe realizar a lo largo del año, para ir mejorando detalles, incorporando al personal, actualizando información.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ALBERCHT, Karl (2000). *Gerencia del servicio*, Bogotá, Editorial Legis.
- ALBERCHT, Karl (1990). *La excelencia en el servicio*, Bogotá, Editorial Legis.
- ALBERCHT, Karl (1998). *Revolución del servicio*, Bogotá, Editorial Legis.
- HOROVITZ, J (1990). *La calidad del servicio*, Barcelona, Editorial McGraw-Hill.
- KOTLER, Philips. *Fundamentos de Mercadotecnia*, México D.F: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- SANDOVAL, O (1998). *Calidad y satisfacción*, Colombia, Editorial Tecnilibro.
- SERNA, Humberto (2006). *Servicio al cliente, una nueva visión: clientes para siempre, metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. Bogotá, 3R Editores y Temas Gerenciales.
- WELLINGTON, Patricia (1998). *Como brindar un servicio integral al cliente*. Colombia.
- MASSAKI, Imai (1995). *La clave de la ventaja competitiva japonesa*, Cecs, México.

- PERRESON, Lory. *Sistemas de gestión de la calidad en enfoque al cliente*, Colombia.
- HERNANDEZ, Roberto y otros. *Metodología de la investigación*, Cuarta edición.

TESIS

- RUANO PADILLA, Juan Carlos; *Servicio y atención al cliente en las empresas de transporte terrestre de pasajeros con destino final al Salvador*; Universidad Francisco Marroquín; tesis de Guatemala 2004.

INTERNET

- PricewaterhouseCoopers, Manual de consulta para el cliente,
[http://www.programaempresa.com/empres/empresa.nst/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/cliente1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empres/empresa.nst/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/cliente1y2.pdf)
- Wipper Juan, Marketing de Servicios,
<http://www.marketingdeservicios.blogspot.com/>
- Victoria, Definición del cliente, 6 de enero de 2009,
<http://definicionabc.com/general/cliente.php>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1

VIENNATONE S.A.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.-

De acuerdo a las obligaciones de los trabajadores señaladas en el Art. 45 del Código de Trabajo, que se entienden incorporadas a este reglamento y las establecidas en el Código de Trabajo, **VIENNATONE S.A.**, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo con aplicación a nivel nacional al tenor de las siguientes disposiciones.

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 64 del Código del Trabajo en vigencia, y para los efectos previstos en dicho cuerpo de leyes, la compañía **VIENNATONE S.A.**, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo, que entrará en vigencia a partir de su aprobación por la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

ARTÍCULO 1.- OBJETIVO.- El reglamento interno de trabajo de **VIENNATONE S.A.**, tiene como objetivo normar el desenvolvimiento de las actividades laborales y administrativas entre la empresa y sus trabajadores.

Mediante escritura pública celebrada el veinte y ocho de febrero de dos mil ante el Notario Décimo Sexto del Cantón Quito, doctor Gonzalo Román Chacón, se constituyó la compañía en nombre colectivo “C.A. VIENNATONE Y CIA.”, misma que fue debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el dieciséis de mayo del mismo año.

Mediante escritura pública otorgada el treinta y uno de octubre de dos mil siete ante el Notario Décimo Séptimo del cantón Quito, doctor Remigio Poveda Vargas, la compañía en nombre colectivo **C.A. VIENNATONE Y CIA.** se transformó a sociedad anónima, aumentó su capital a CINCO MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTAMÉRICA y reformo su estatuto social.

El domicilio principal de la compañía es en la ciudad de Quito, posee agencias en Guayaquil y Cuenca, pero además puede abrir oficinas o sucursales en cualquier ciudad del Territorio Ecuatoriano.

La empresa tiene como actividad económica principal la importación, exportación, representación, distribución, comercialización a nivel nacional e internacional, fabricación y producción de equipos, maquinaria, repuestos, elementos e insumos médicos, oftalmológicos, odontológicos o auditivos sean estos mecánicos, eléctricos, electromagnéticos o electrónicos.

Para efectos del Reglamento Interno a **VIENNATONE S.A.**, se la denominará en este instrumento como el EMPLEADOR y al personal de la empresa como TRABAJADOR o TRABAJADORES.

ARTÍCULO 2.- REPRESENTACIÓN LEGAL.- De acuerdo al estatuto social de **VIENNATONE S.A.**, la representación legal, contractual, judicial y extrajudicial, la ejerce el Gerente General.

ARTÍCULO 3.- CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN.- El Reglamento contiene un conjunto orgánico de las normas internas esenciales para el buen desarrollo y marcha de las relaciones laborales. Es obligatorio su fiel y estricto cumplimiento con este fin y para que sea fácilmente consultado, permanecerá permanentemente a la vista del personal en el lugar designado para el efecto.

El Reglamento Interno, se presume de derecho conocido por el empleador y sus representantes, así como, por los trabajadores. En consecuencia, ninguno de estos podrá alegar su desconocimiento.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y VIGENCIA:

ARTÍCULO 4.- ANTECEDENTES.- La compañía **VIENNATONE S.A.**, de conformidad con su objeto social aprobado por la autoridad competente, viene ejecutando y ejecutará en el futuro, de manera principal la importación, exportación, representación, distribución, comercialización a nivel nacional e internacional, fabricación y producción de equipos, maquinaria, repuestos, elementos e insumos médicos, oftalmológicos, odontológicos o auditivos sean estos mecánicos, eléctricos, electromagnéticos o electrónicos, dentro del territorio ecuatoriano o fuera de él. Por esta razón, requiere de un instrumento normativo que le permita reglamentar e instrumentar las relaciones con los trabajadores que de una forma u otra prestan sus servicios en la compañía, en un marco de armonía, disciplina, respeto y progreso.

ARTÍCULO 5.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- Quedan sometidos al presente Reglamento Interno de Trabajo, todo el personal de empleados y trabajadores, que presten sus servicios lícitos y personales. En general, se aplicará el presente instrumento normativo para regular las relaciones laborales internas con todos los trabajadores a nivel nacional.

CAPÍTULO III

DEL NACIMIENTO, DURACIÓN Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.-

ARTÍCULO 6.- Todos los trabajadores que presten sus servicios para la compañía **VIENNATONE S.A.**, deberán celebrar los contratos por escrito, debiendo registrarse los mismos ante el Inspector del Trabajo de la correspondiente jurisdicción. Una copia del contrato legalizado se entregará al trabajador contratado.

ARTÍCULO 7.- En los contratos de trabajo se podrá señalar un tiempo de prueba de duración de hasta noventa días. Vencido este plazo, se prorrogará la vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Cumplido este año, los contratos podrán ser renovados por un año más, en los mismos términos y siempre bajo la estabilidad de plazo fijo.

Se podrá también celebrar por escrito contratos eventuales, por temporada y por horas, para cubrir una mayor demanda de servicios o para sustituir la ausencia temporal de los trabajadores.

Todos los trabajadores, para ingresar a prestar servicios deberán presentar la siguiente documentación:

1. Datos personales;
2. Cédula de ciudadanía;
3. El carné de afiliación al IESS. si lo tuvieren;
4. Cédula militar o cédula de licencia final, en caso de encontrarse obligados a cumplir con este deber;
5. Documentos de capacitación profesional;
6. Una foto tamaño carné;
7. Certificado de ingresos de su último trabajo;
8. Certificados de trabajos anteriores.

ARTÍCULO 8.- Los contratos de trabajo no podrán terminarse, sino por las causas señaladas en el Código del trabajo o por mutuo consentimiento y acuerdo entre la compañía **VIENNATONE S.A.** y su personal.

ARTÍCULO 9.- REMUNERACIONES.- Las remuneraciones serán las establecidas de acuerdo a la capacidad y responsabilidad de las funciones que cumplan los trabajadores, respetando las disposiciones legales que se dictaminen sobre la materia.

La remuneración convenida en el respectivo contrato individual de trabajo será remunerada a sus trabajadores y sus incrementos dispuestos por la ley o voluntariamente concebidos por la empresa, los mismos que serán pagados dentro de los dos días del mes posterior.

ARTÍCULO 10.- EL EMPLEADOR, descontará del pago de las remuneraciones y más haberes, o el o los valores que adeude el trabajador por concepto de anticipos, préstamos, compras de bienes a la empresa, bienes perdidos, multas de hasta el 10% de la remuneración diaria. Dentro de los máximos permitidos por la ley, los mismos que constarán en el Rol de Pagos o en el Acta de Finiquito.

CAPÍTULO IV

JORNADAS DE TRABAJO, HORARIOS DE LABOR, ASISTENCIA DEL PERSONAL.-

ARTÍCULO 11.- Las jornadas de labor se establecerán de acuerdo a lo determinado en el Artículo 47 del Código del Trabajo, esto es, en una jornada máxima de OCHO HORAS DIARIAS, sin exceder las CUARENTA HORAS SEMANALES. Los turnos de labor los determinará la empresa y los comunicará con la debida anticipación a sus trabajadores. Los horarios, turnos y sus modificaciones serán previamente aprobados por la Dirección del Trabajo.

ARTÍCULO 12.- Cuando sea necesario justificadamente y de común acuerdo entre las partes, se cumplirán los horarios suplementarios o extraordinarios de trabajo, los mismos que serán pagados de conformidad con lo prescrito en los artículos 49 y 55 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 13.- La compañía **VIENNATONE S.A.** exigirá a los trabajadores que prestan sus servicios, la incorporación a sus puestos de trabajo exactamente a la hora fijada para sus respectivas labores. Tendrán un tiempo de gracia de diez minutos.

El personal deberá estar en sus puestos de trabajo a la hora que inicie su labor y permanecerá en ellos hasta la hora de salida.

ARTÍCULO 14.- La compañía **VIENNATONE S.A.**, controlará la asistencia de todo el personal que presta sus servicios para la empresa. Los trabajadores deberán firmar a la entrada y salida mediante un sistema de control por medio de huella digital que se hallará a la entrada de la empresa o mediante una hoja del control de asistencia en que contendrá hora e ingreso y hora de salida, dependiendo del sistema que haya establecido el empleador.

ARTÍCULO 15.- Las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo, o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido en un período mensual de labor, será causa justa para dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, de acuerdo con el Artículo 172 numeral 1 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 16.- Es obligación de los trabajadores que no puedan concurrir al trabajo, comunicar este hecho oportunamente al encargado o jefe de personal de la compañía **VIENNATONE S.A.**, solicitando el permiso correspondiente, o en su defecto comunicarlo directamente a su empleador, a fin de proveer el reemplazo que fuere necesario; caso contrario será amonestado conforme el presente Reglamento.

ARTÍCULO 17.- Todo trabajo y prestación de servicio efectuado fuera de la jornada ordinaria de labor, deberá ser previamente acordada con los trabajadores y los representantes de la compañía **VIENNATONE S.A.**, con la respectiva autorización de la Inspectoría del Trabajo, y su pago será abonado conforme a la Ley. Si por causas provenientes de fuerza mayor o caso fortuito, tales como: suspensión de energía eléctrica, fenómenos atmosféricos, incendios, paro de transporte, que interrumpan el trabajo y la prestación de servicios, la compañía **VIENNATONE S.A.** podrá pedir la recuperación de las horas perdidas, sin considerar ese trabajo como horas suplementarias o extraordinarias, previa autorización obtenida mediante el trámite legal.

ARTÍCULO 18.- Los permisos por asuntos personales se descontarán de las vacaciones anuales correspondientes o de la remuneración.

ARTÍCULO 19.- La suplantación de firmas en los registros o la alteración de cualquier forma, será considerada como falta de probidad o conducta inmoral del trabajador, y

como tal, causa para dar por terminado el contrato de trabajo con el infractor, previo el trámite legal respectivo.

ARTÍCULO 20.- Los horarios de labor se exhibirán en un lugar visible para los trabajadores, así como el de los servicios de turno por grupos cuando la clase de labor así lo requiera. Las alteraciones de horario por interrupción o recuperación del trabajo serán publicadas en la misma forma o notificadas en forma oportuna.

ARTÍCULO 21.- Los trabajadores que no hubieran registrado su asistencia, deberán reportarse ante el encargado o jefe de personal o directamente ante sus empleadores.

ARTÍCULO 22.- El personal no debe abandonar sus labores antes del término de la jornada, salvo que tenga permiso del supervisor del frente del trabajo, y que éste sea ratificado por el jefe de personal en el caso de comprobarse una salida injustificada, el infractor será multado hasta con el 10% de su remuneración diaria. En el caso de haberse comprobado más de tres abandonos injustificados, esto será considerado como falta repetidas e injustificadas por lo que será causal suficiente para solicitar el visto bueno ante la Inspectoría de Trabajo.

ARTÍCULO 23.- En los casos de atrasos del trabajador, se aplicarán las siguientes sanciones:

- a.- El trabajador que incurriere en un atraso en la entrada al trabajo sin justificación, será amonestado por escrito, debiendo el infractor suscribir la copia;
- b.- Cuando los atrasos indicados fueran mas de tres en un período mensual de labor serán sancionados con una multa de hasta el diez por ciento de la remuneración diaria que le corresponda; y,
- c.- Si las faltas injustificadas de puntualidad, asistencia o abandono de sus labores, son cuatro o más en un período mensual de labor, serán consideradas como causal suficiente para solicitar el visto bueno al Inspector de Trabajo, con miras a dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador impuntual, esto siempre y cuando dichas faltas sean en un período mensual de labor.

ARTÍCULO 24.- Está terminantemente prohibido incitar al personal, a la falta de asistencia o a la suspensión del trabajo; de producirse tal hecho, será considerado como falta grave que motivará la solicitud de visto bueno ante el Inspector de Trabajo, esto con el fin de dar por terminado el contrato de trabajo con dicho trabajador.

ARTÍCULO 25.- Las remuneraciones serán pagadas en las oficinas de la empresa mediante dinero en efectivo, transferencia bancaria o cheque a favor de los trabajadores; sus reclamos en caso de haberlo, serán presentados directamente al representante legal de la compañía.

ARTÍCULO 26.- La jornada de trabajo diaria será de ocho horas dividida en dos jornadas. La hora de ingreso será las 9h00, la hora de salida serán las 18h00. El receso para el almuerzo será de una hora, la misma que irá de 13h00 a 14h00.

CAPÍTULO V

VACACIONES.-

ARTÍCULO 27.- Los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. En lo referente a vacaciones se estará a lo dispuesto en los artículos 69 a 77 del Código del Trabajo. No habiendo señalamiento en el contrato escrito del período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones, la compañía hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el período en el que se le concederá la vacación, esto se lo realizará a través de un cronograma de vacaciones para sus empleados.

ARTÍCULO 28.- Los trabajadores que hubieran prestado sus servicios para VIENNATONE S.A. por más de cinco años, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes, a elección de VIENNATONE S.A. Los mencionados días de vacaciones adicionales, si así lo hubiera elegido VIENNATONE S.A., no excederán de quince.

ARTÍCULO 29.- La liquidación del pago de vacaciones se la hará computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo considerando las retribuciones de carácter normal conforme el artículo 95 del Código del Trabajo. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

ARTÍCULO 30.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, VIENNATONE S.A. podrá negar la vacación de un año para acumularla necesariamente a la del año siguiente, y se hará constar así en el contrato de trabajo.

ARTÍCULO 31.- El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año.

CAPITULO VI

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES:

ARTÍCULO 32.- A más de las obligaciones generales, establecidas en el artículo 45 del Código del trabajo, se establecen como obligaciones especiales de los trabajadores sometidos a este Reglamento, las siguientes:

- a) Acatar las órdenes e instrucciones de los representantes de la compañía **VIENNATONE S.A.**, administradores y encargados, en todo cuanto tenga que ver con el desempeño de las labores a su cargo;
- b) Mantener y cuidar las herramientas, útiles o cualquier instrumento que tenga bajo su poder y que fueran entregados al trabajador para el cumplimiento de sus funciones. Cada trabajador deberá responder por esos instrumentos y devolverlos a la compañía **VIENNATONE S.A.** en caso de destrucción o

- desaparición producidas por responsabilidad debidamente comprobada al trabajador. No responderán por el desgaste producido por su utilización normal;
- c) Guardar escrupulosamente las informaciones confidenciales, técnicas, comerciales y administrativas de la empresa;
 - d) Preservar su propia seguridad y la de sus compañeros, a sí como, cumplir y hacer cumplir las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley y los reglamentos;
 - e) Informar sin demora al jefe inmediato sobre pérdidas, deterioros o daños de las herramientas o útiles, materiales o bienes que estuvieren al servicio o a cargo de la dependencia en la que labora el trabajador y, tomar, si fuera necesario, las medidas necesarias para la recuperación, reparación de las cosas perdidas o dañadas;
 - f) Dar aviso al encargado o al jefe de personal o al empleador tan pronto como fuera posible, en el caso de falta al trabajo por causa justa;
 - g) Mantener en sus relaciones con los representantes de la compañía **VIENNATONE S.A.**, sus superiores o empleadores y con sus compañeros un trato cordial y respetuoso, además de actuar siempre con espíritu de colaboración con todo el personal;
 - h) Entregar al encargado o empleador todas las herramientas, objetos, útiles, enseres o cualquier otro bien que se le hubiere entregado al separarse del servicio o salir de vacaciones. Deberá también proporcionar todas las informaciones relativas a su cargo y que fueren necesarias para la continuación normal y eficaz de su labor;
 - i) Procurar constantemente su superación personal por lo que deberá asistir obligatoriamente todos los cursos y eventos de formación personal que organice **VIENNATONE S.A.**, dentro de la jornada de trabajo.
 - j) Prestar su colaboración en trabajos que eventualmente se requieran, cuando por cualquier motivo no pudiera desempeñar sus funciones específicas, atendiendo desde luego, la compatibilidad con sus labores propias y principalmente con el consentimiento previo y expreso del trabajador.
 - k) Presentar y exhibir la credencial correspondiente emitida por la compañía, con la cual acreditarán ser empleados de la misma; esta credencial deberá ser colocada en un lugar visible de la vestimenta del empleado.
 - l) Todo el personal está obligado a cuidar su limpieza y aseo personal.
 - m) Cumplir con las disposiciones del Código de Trabajo, las normas del presente reglamento interno de trabajo.
 - n) Cumplir con todas las disposiciones emitidas mediante política, reglamento, instructivos, manuales de procedimientos, manuales de funciones, e inclusive las órdenes de forma verbal relacionadas con su labor y con obligaciones a cumplir por parte de cada trabajador en atención a la función que desempeña dentro de la Empresa.
 - o) Mantener con cuidado y esmero la documentación, carpetas o archivos en lugar seguro, así como toda la información electrónica procesada.
 - p) Cuidar por la buena conservación y aseo del lugar de trabajo.
 - q) Observar buena conducta durante el trabajo y fuera del mismo.
 - r) Asistir y destinar tiempo personal si se requiere para los eventos de capacitación que la empresa proporcione sea interno o externo.

- s) Utilizar los teléfonos, útiles de oficina, equipos de computación, copiadoras, fax, en general bienes de la propiedad de la compañía solo para asuntos de trabajo.
- t) El trabajador que por su culpa dañe productos o materiales, esta obligado a hacerse cargo de los mismo, por lo que se le descontará el respectivo valor, previamente comprobada la responsabilidad.
- u) Las ofensas de palabra u obra inferidas por un trabajador a los representantes de la compañía **VIENNATONE S.A.**, superiores inmediatos, sus empleadores, o sus compañeros de labor, podrán ser sancionados con la terminación de la relación de trabajo previo el trámite de visto bueno correspondiente.
- v) Todo trabajador está obligado a laborar con eficacia en las labores materia del contrato de trabajo. Cualquier disminución comprobada o intencional del rendimiento efectivo, constituirá falta que motivará una amonestación escrita. En caso de reincidencia dentro de un periodo mensual de labor, la compañía podrá dar por terminadas las relaciones de trabajo por ineptitud manifiesta del trabajador respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió (Artículo 172 numeral 5), sujetándose al trámite de visto bueno.
- w) Es obligación de los trabajadores, cumplir las órdenes, normas e instrucciones dadas por los representantes de la empresa, sus empleadores o sus jefes inmediatos durante las horas de trabajo siempre que las mismas tengan relación con el objeto normal de sus labores, caso contrario será amonestado conforme el presente Reglamento.
- x) Durante el cumplimiento de sus labores, el personal tiene la obligación de dedicar toda su actividad al servicio de la empresa. Por consiguiente, está prohibido el ocuparse de asuntos personales, recibir visitas de amigos y familiares permanentemente, sin tener autorización del encargado o jefe de personal, caso contrario será amonestado conforme el presente Reglamento

ARTICULO 33.- El trabajador que tuviere a su cargo las responsabilidades de recolectar, coordinar, elaborar y presentar la información y la documentación para que la compañía pueda presentarse a licitaciones y concursos tanto públicos como privados, y que por su negligencia, descuido, culpa o dolo no se presentare la documentación a tiempo o cometiera errores que trajeren como consecuencia la pérdida de la licitación, será considerada como ineptitud manifiesta del trabajador y por tanto causal suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminada la relación laboral.

ARTICULO 34.- El trabajador que tuviera a su cargo la responsabilidad de coordinar, elaborar y ejecutar lo relacionado con las importaciones que la compañía requiriese, y que por su negligencia, descuido, culpa o dolo no se presentare la documentación a tiempo o cometiera errores que trajeren como consecuencia la demora de las importaciones, será considerada como ineptitud manifiesta del trabajador y por tanto causal suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminada la relación laboral; sin perjuicio de la responsabilidad administrativa, civil y penal que pudiera tener a causa de la documentación que se utilice para la importación en cualquiera de las instituciones sean esta públicas o privadas

ARTÍCULO 35.- El trabajador que no acatare las órdenes relativas a su trabajo, emanadas de los superiores, será sancionado con una multa de hasta el 10% de su remuneración diaria.

CAPITULO VII DE LAS PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 36.- Además de las prohibiciones establecidas en el Código del Trabajo, especialmente en el artículo 46 y las determinadas por la ley y este reglamento; al trabajador le está prohibido lo siguiente:

- a) Obtener del lugar de trabajo y dependencias de la Empresa, para beneficio personal o de terceros y sin autorización del empleador o sus representantes, útiles de trabajo, herramientas y/o productos de comercialización.
- b) Desempeñar funciones en o para otras empresas que implique conflicto de intereses o utilización del tiempo requerido por la Empresa.
- c) Abandonar el trabajo sin causa legal y debidamente autorizado.
- d) Realizar labores ajenas a sus actividades normales dentro de las horas de trabajo.
- e) Alterar, suplantar o destruir registros, comprobantes y cualquier tipo de documentos de la Empresa.
- f) Utilizar los bienes de la empresa en fines personales u ocupar el tiempo de trabajo en asuntos ajenos a sus funciones.
- g) Ningún trabajador puede introducir en el centro de trabajo, herramientas, útiles y objetos ajenos a los que debe utilizar en el desempeño de sus labores, tampoco podrá portar armas de ningún tipo; sin embargo, si alguien hubiere de traer alguno de estos objetos, estos serán retenidos en las oficinas de personal para su devolución al momento de la salida del trabajador.
- h) Ningún trabajador podrá sacar de las instalaciones de la empresa, herramientas, útiles o cualquier instrumento. Tampoco podrá sacar cajas, paquetes o bolsas sin que sean revisadas por el encargado o jefe de personal, a quienes se facultará dicha revisión.
- i) Queda prohibido ingerir alimentos en horas laborables, caso contrario será amonestado conforme el presente Reglamento.
- j) Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de labor o fuera de ellas en las oficinas de la empresa. La inobservancia de este precepto, será causal suficiente para la terminación del contrato de trabajo, previo el trámite de visto bueno.
- k) Está prohibido llegar al trabajo o desempeñar sus funciones en estado etílico u oliendo a licor.
- l) Está prohibido a los trabajadores utilizar las máquinas, vehículos, herramientas, materiales de propiedad de la compañía, o de su empleador para uso distinto de aquel que por instrucciones de sus representantes estén destinados, así como de disponer arbitrariamente de ellos.
- m) Todo objeto, herramienta, mercadería, producto o instrumento de cualquier clase, así como el material usado o malogrado, es propiedad de VIENNATONE S.A., y los trabajadores no pueden disponer de los mismos, caso contrario será amonestado conforme el presente Reglamento.

- n) No están permitidas las riñas y las disputas en el centro de trabajo. Cualquiera de estos hechos será considerado como falta grave y dará motivo para tramitar la solicitud de visto bueno con el fin de terminar la relación laboral con el trabajador.
- o) Ningún trabajador podrá desautorizar las disposiciones y órdenes emanadas por el empleador o por quien el empleador lo haya designado como jefe.
- p) Cuando un trabajador hubiere cometido una contravención o delito, durante la ejecución de su trabajo o fuera del mismo y por este motivo hubiere recaído sobre él sentencia judicial, el hecho será considerado como falta de probidad o conducta inmoral y como tal causal suficiente para solicitar el visto bueno.
- q) Si al trabajador se lo hubiera descubierto en delito flagrante, esto será considerado como falta de probidad o conducta inmoral y por tanto falta grave y suficiente para solicitar el visto bueno.
- r) El consumo permanente de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes durante las horas de labor, o fuera de ellas si lo hicieren en las instalaciones de la empresa, se considerará como falta grave al reglamento y como tal causal suficiente para solicitar el visto bueno.
- s) El trabajador no podrá ingresar a familiares y amigos en las dependencias de VIENNATONE S.A. en horas laborales o no labores, caso contrario será amonestado conforme el presente Reglamento.

ARTÍCULO 37.- INFIDENCIA Y FALTA DE CONFIDENCIALIDAD.- La deliberada transmisión, divulgación o comunicación de información que atente en contra de la Empresa, será considerada como falta de probidad y conducta inmoral y por tanto causal suficiente para solicitar el visto bueno ante el Inspector del Trabajo para dar por terminada la relación laboral.

CAPÍTULO VIII DE LAS SANCIONES Y SU PROCEDIMIENTOS.-

ARTÍCULO 38.- La compañía por medio de sus funcionarios debidamente autorizados, podrá imponer a discreción exclusiva de ella cualquiera de las sanciones constantes en este Reglamento, o por haber incurrido en alguna de las prohibiciones determinadas en el mismo.

ARTÍCULO 39.- Para mantener y preservar la disciplina, respeto, orden y jerarquía necesaria, para el desarrollo de las actividades de la compañía, en los casos de faltas disciplinarias, se instituyen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Multas, que en ningún caso excederán el 10% de la remuneración diaria.
- d) Terminación del contrato de trabajo, mediante solicitud de visto bueno al Inspector del Trabajo de conformidad con el artículo 172 del Código de Trabajo.

Para aplicar las sanciones que constan en este artículo, se tipifican como faltas graves, a más de las causales del artículo 172 del Código de Trabajo, las determinadas en los

artículos: 15; 19; 24; 32 literales: c), d), f), g), u), v); 33, 34; 36 literales: b), e), j), k), l), m), n), o), p), q), r); 37; 41; 43; 48; 55; 56 literales: a) e i) de este reglamento que darán lugar a la solicitud de visto bueno conforme se expresa en dichos artículos y literales.

Las demás faltas contempladas en los artículos 13; 14; 16; 32 literales: a), b), e), h), i), j), k), l), m), n), o), p), q), r), s), w), x); 35; 36 literales: a), c), d), f), g), h), i), s); 52; 56 literales: b), c), d), e), f), g) y h) de este Reglamento son faltas leves y por lo tanto serán sancionados con amonestaciones o multas de hasta el 10% de su remuneración diaria, cuyo monto se destinará a la asociación de trabajadores si existiere, de acuerdo a lo estipulado en dichos artículos.

ARTÍCULO 40.- Se considerará como falta grave a todas aquellas faltas que el presente Reglamento Interno y el Código de Trabajo, les dé aquella calidad.

ARTÍCULO 41.- La reincidencia se entenderá como, el cometimiento de la misma falta, en un número de tres veces, sin necesidad de que sean consecutivas, y en un mismo periodo mensual de labor, lo que se considerará como falta grave al presente reglamento y por tanto causal suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminadas las relaciones laborales.

ARTÍCULO 42.- Para la aplicación de una sanción, la compañía tomará en consideración las circunstancias que pudieran atenuar la falta, tales como enfermedad, fuerza mayor, entre otros, o las que pudieran agravarlas, tales como la reincidencia, mala conducta, negligencia debidamente comprobadas, entre otros. En cualquiera de los casos se elaborará el respectivo memorando que será remitido a la Inspección del Trabajo, para que quede como constancia de la falta cometida del Trabajador.

ARTÍCULO 43.- A más de lo establecido en el Código de Trabajo y el presente Reglamento, y para efectos del numeral 2 del artículo 172 del mencionado Código, constituye indisciplina o falta grave al presente reglamento, el cometimiento de más de tres infracciones dentro de un período mensual de labor, independientemente de cuál sea su naturaleza.

ARTÍCULO 44.- La aplicación de las sanciones será decidida por los órganos directivos de la empresa, en consideración a la gravedad de la falta. El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones constantes en este Reglamento y el hecho de incurrir en las faltas señaladas en el mismo, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo y a las disposiciones prescritas en este Capítulo.

ARTÍCULO 45.- Por infracciones a este reglamento y siempre que no estuviere contemplada otra sanción específica, el trabajador podrá ser multado hasta con un 10% de su remuneración diaria. La notificación será pasada por escrito y con copia al trabajador, quien deberá firmarla como constancia de su recibo; de no hacerlo, firmará un testigo por él. La copia de esta nota se adjuntará al expediente, las reincidencias de tres o más faltas o el cometimiento de faltas distintas en un número de cuatro o más, dentro de un período mensual de labor, dará motivo a la terminación del contrato de trabajo, previo el trámite de visto bueno ante el Inspector del Trabajo.

CAPITULO IX DE LOS PERMISOS.-

ARTÍCULO 46.- Todo trabajador que requiera abandonar las dependencias de la empresa durante la jornada de labor, deberá contar con la autorización o permiso, el mismo que se otorgará de conformidad con las siguientes instrucciones:

- a) Será el jefe inmediato o el encargado del control de personal el que otorgue el permiso por escrito;
- b) Para abandonar las instalaciones de la empresa, el trabajador deberá presentar el permiso por escrito bajo prevenciones de aplicar las sanciones correspondientes; y,
- c) El encargado o jefe de personal deberá calificar si el permiso es o no remunerado.

ARTÍCULO 47.- Los trabajadores sometidos al ámbito del presente Reglamento recibirán los permisos y licencias remuneradas en todos los casos señalados por los artículos 9 y 30 del Artículo 42 del Código de Trabajo de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- a) En los casos de enfermedad, deberá presentarse un certificado médico, de preferencia por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El trabajador deberá entregar este documento al encargado o jefe de personal dentro de los tres días posteriores a producida la enfermedad.
- b) En los casos de calamidad doméstica el trabajador gozará de la licencia por tres días, en la forma prescrita en el artículo 42 numeral 30 del Código del Trabajo. La justificación podrá presentarla al encargado o al jefe de personal o directamente a su empleador en los días inmediatos siguientes al hecho que motiva la licencia, para proceder conforme lo señala la disposición antes invocada.
- c) Por maternidad, las trabajadoras tendrán derecho a licencia por el tiempo de dos semanas anteriores al parto y diez semanas posteriores a el, la forma señalada en el artículo 152 del Código de Trabajo. En tales casos la ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social y a falta de éste por otro médico profesional. En el certificado debe constar la fecha probable del parto o el día en que tal hecho se produjo según el caso.
- d) Por paternidad, los trabajadores tendrán derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de una hija o hijo.
- e) En los casos de partos múltiples, por cesárea, nacimiento prematuro o en condiciones de cuidado especial, nacimiento con enfermedad degenerativa, terminal o irreversible o muerte de la madre; las licencias de maternidad o paternidad antes estipuladas serán conforme lo determinado por el artículo 152 reformado del Código del Trabajo.
- f) Las licencias y permisos solicitados para asuntos personales, deberán ser justificadas ante el jefe de área conforme la disposiciones anteriores y no podrán exceder de ocho horas en un período mensual de labor.

ARTÍCULO 48.- JUSTIFICACIÓN FALSA.- Si la Empresa llegare a comprobar la falsedad de la justificación presentada por el trabajador para explicar atrasos, faltas o ausencias, por tratarse de una falta grave que implica engaño, solicitará el Visto Bueno.

CAPÍTULO X

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.-

ARTÍCULO 49.- Todos los trabajadores que presten sus servicios a VIENNATONE S.A., gozarán de los siguientes derechos:

- a) A la estabilidad en el trabajo, de acuerdo a las normas legales y contractuales en vigencia;
- b) A percibir a cambio de la prestación de sus servicio, las remuneraciones correspondientes, de acuerdo con la Ley y los contratos de trabajo;
- c) A ser promovido o ascendido cuando desempeñen con eficiencia, profesionalismo y a criterio de la compañía, cumplan con los requisitos respectivos;
- d) A tomar parte en los programas de adiestramiento y capacitación, de conformidad con las disposiciones pertinentes;
- e) A recibir por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones; y,
- f) Utilizar las licencias y permisos de acuerdo con lo prescrito en el artículo siguiente.

ARTÍCULO 50.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR.-

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo.
2. El trato a los trabajadores debe ser con consideración y respeto, no infringiéndolos maltratos de palabra u obra.
3. Entregar a los Trabajadores los equipos de oficina, artículos y demás herramientas que sean necesarias para su desempeño.
4. Pagar al Trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia.
5. Proporcionar a sus trabajadores los certificados relativos a su trabajo cuantas veces lo necesite. Así como proporcionar al empleado saliente un certificado de trabajo en el que conste el tiempo de servicio, cargo y remuneración percibida.
6. Ingresar a los Trabajadores en el IESS, desde el primer día de sus labores.

ARTÍCULO 51.- PROHIBICIONES AL EMPLEADOR.-

1. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo Reglamento Interno, legalmente aprobado.
2. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración diaria por concepto de multas.

3. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo.
4. Obstaculizar visitas de inspectores o autoridades del trabajo a los establecimientos o centro de trabajo.

CAPÍTULO XI DE LOS CONDUCTORES.

ARTÍCULO 52.- Todo trabajador cuya función sea de conductor, deberá estar provisto de una libreta entregada por la empresa, en la que constará:

- a. El nombre y edad del trabajador;
- b. Su nacionalidad y domicilio;
- c. Las fechas de ingreso y cese;
- d. La remuneración;
- e. El cargo que desempeña, la clase y número de vehículo; y,
- f. El número del breve o autorización de manejo.

El hecho de no llevar esta libreta consigo, será sancionado con una multa que no exceda del 10 por ciento de la remuneración diaria.

Además deberán llevar consigo un libro de vida del vehículo que se encuentre a su cargo.

ARTÍCULO 53.- Dada la naturaleza del trabajo de transporte, la jornada de trabajo podrá exceder de las ocho horas diarias, siempre que se establezcan turnos convenidos entre el empleador y los trabajadores, de acuerdo con las necesidades del servicio, incluyéndose como jornadas de trabajo los domingos, sábados por la tarde y días festivos. El empleador distribuirá los turnos de modo tal que sumadas las horas de servicio de cada trabajador resulte las ocho horas diarias, como jornada ordinaria.

ARTÍCULO 54.- De haber trabajos suplementarios, el trabajador tendrá derecho a percibir los aumentos, que en cada caso, prescribe el Código del Trabajo.

ARTÍCULO 55.- Además de las causas determinadas en el artículo 172 del Código del Trabajo y de las establecidas en el presente Reglamento Interno de Trabajo, son faltas graves que autorizan la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno, de los conductores, maquinistas y en general del personal que tenga a su cargo funciones análogas a las de éstos, las siguientes:

- a. Desempeñar el servicio bajo la influencia de bebidas alcohólicas, alucinógenos o sustancias estupefacientes y psicotrópicas;
- b. Faltar a su trabajo sin previo aviso y sin causa justificada, por más de setenta y dos horas;
- c. El retraso sin causa justa al servicio, cuando se repita por más de tres veces en el mes; y,
- d. La inobservancia de los reglamentos de tránsito y de los especiales de la empresa, legalmente aprobados, en lo que se refiere a evitar accidentes.

ARTÍCULO 56.- OBLIGACIONES DE LOS CONDUCTORES: A más de las obligaciones establecidas en el Código del Trabajo y en el presente Reglamento Interno de Trabajo, los conductores, maquinistas y en general el personal que tenga a su cargo funciones análogas a las de éstos, se hallan obligados a:

- a.- Inspeccionar junto con el encargado del patio, constantemente los automotores, revisar y detectar las fallas en los sistemas de tracción, frenos, suspensión, eléctrico, llantas, etc, e informar inmediatamente a su superior, a fin de adoptar las medidas correctivas con oportunidad;
- b.- Mantener el vehículo limpio, tanto en la parte interior como exterior;
- c.- Mantener en forma operable la dotación vehicular, esto es: gata, herramientas, accesorios, etc.
- d.- Prestar las facilidades para que el jefe de patio pueda realizar inspecciones periódicas sobre lo anteriormente establecido, dichas inspecciones serán motivo de calificación;
- e.- Deberán coordinar con el encargado del patio y llenar un formulario, el cual deberá llevar su firma, para realizar los trabajos de mantenimiento preventivo, instalar repuestos, cambios de filtros y aceites, y solicitar los suministros de bodega o accesorios para asegurar la carga, cadenas, perros, fajas, cabos, etc. Luego de la utilización de los materiales de bodega deberá devolverlos y preocuparse porque se registre la devolución en un recibo; si transcurrido ocho días no restituye dichos materiales se procederá al descuento de los valores y a multar al conductor hasta con el diez por ciento de su remuneración diaria;
- f.- Los trabajos mencionados en el numeral anterior, deberán ser realizados por el propio conductor y un ayudante de mecánica si es que hubiera esa disponibilidad de personal en el taller
- g.- Al momento de hacerse cargo de una unidad, suscribirá el documento de entrega-recepción de la unidad, haciendo constar las condiciones en las que se encuentra;
- h.- Entregar la unidad en el lugar de destino o al conductor que enganchará la unidad, dándole a conocer sobre las novedades que presenta, además de realizar la entrega-recepción de las herramientas y accesorios si este fuera el caso;
- i.- Verificará el estado y presión de llantas, de ninguna forma podrá salir con llantas bajas; del mismo modo no puede ingresar al patio con llantas desinfladas o presión fuera del rango óptimo.

ARTÍCULO 57.- El jefe de operaciones es el único que puede autorizar la salida de las unidades que presenten fallas menores o que no hayan sido declaradas operativas. Se realizarán inspecciones periódicas a fin de verificar el cumplimiento de todo lo anteriormente establecido, en caso de verificar negligencia o incumplimiento por parte de los conductores, se aplicarán las sanciones de acuerdo al Código de Trabajo y al presente reglamento.

CAPÍTULO XII

DERECHOS DE LA EMPRESA.

ARTÍCULO 58.- A más de las facultades establecidas en el Código de Trabajo y demás normas pertinentes, VIENNATONE S.A. tendrá respecto de los trabajadores que prestan servicios la empresa, los siguientes derechos:

- a) Facultad para determinar la capacidad y la idoneidad de cualquier trabajador para el puesto o tarea para la cual ha sido contratado, así como la de apreciar sus méritos decidir su promoción o la mejora de su remuneración;
- b) Programar las horas de trabajo, turnos y horarios de labor, sin que ello implique el cambio de ocupación o labor respetando la jornada máxima de trabajo; una vez aprobados por la Dirección Regional del Trabajo de Quito.
- c) Aplicar e introducir métodos nuevos para mejorar el servicio o rendimiento de los trabajadores;
- d) Designar expresamente la función, labor o servicios en el contrato de trabajo y señalar a los trabajadores que han de desempeñar en los términos establecidos en los respectivos contratos de trabajo;
- e) En caso de que un trabajador presentare su desahucio y el empleador la aceptare y por tanto se diere por terminada la relación laboral por mutuo acuerdo, el trabajador deberá permanecer trabajando por 15 días, caso contrario se entenderá que el trabajador ha abandonado su puesto de trabajo y por tanto se hallará obligado a pagar al empleador la suma equivalente a 15 días de su remuneración, valor que será descontado de su liquidación.

CAPÍTULO XIII

DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 59.- Será obligación de los representantes de VIENNATONE S.A., de los encargados o de quien tenga la función de jefe de personal, velar por el cumplimiento del presente Reglamento Interno, así como de informar a la administración de la empresa las violaciones al mismo, de no hacerlo serán sancionados.

ARTÍCULO 60.- En todo lo que no esté expresamente prescrito en este reglamento, se aplicarán las normas del Código de Trabajo y demás normas conexas en lo que fueren pertinentes.

ARTÍCULO 61.- VIGENCIA.- Este Reglamento Interno de Trabajo, entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Director Regional del Trabajo de Quito.

Bruno Esteban Ullauri Paredes
Gerente General
VIENNATONE S.A.

ANEXO 2

ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE

AYUDANOS A MEJORAR

Por favor, dedique un momento a contestar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Viennatone.

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción con el servicio que ofrece Viennatone? De acuerdo a los siguientes aspectos.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
PRECIO					
CALIDAD DE PRODUCTO					
PLAZOS DE ENTREGA					
ATENCION AL CLIENTE					
SERVICIO POSTVENTA					

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción de una atención personalizada que ofrece Viennatone? De acuerdo a los siguientes aspectos.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
CORDIALIDAD EN EL TRATO					
DISPONIBILIDAD DE ESCUCHAR NECESIDADES					
CAPACIDAD DE ASESORIA					
RESOLUCION DE TODAS LAS INQUIETUDES					
AMBIENTE INTERNO					

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica con Viennatone? De acuerdo a los siguientes aspectos.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
CAPACIDAD PARA COMUNICARSE					
TIEMPO DE TRANSFERENCIA DE LLAMADAS					
CALIDAD EN LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA					
DISPONIBILIDAD DEL EMPLEADO					
SEGUIMIENTO DE LA LLAMADA					

4. ¿La actividad del vendedor con respecto al proceso de la Venta es?

EXCELENTE	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

5. ¿Ha realizado algún reclamo a Viennatone? De acuerdo a los siguiente aspectos

MALA ATENCION	
CALIDAD DEL PRODUCTO	
MALA ENTREGA DE PRODUCTOS	
FALTA DE SERVICIO POSTVENTA	
PRECIOS EXCESIVOS	

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos debe mejorar Viennatone?

RAPIDEZ EN EL SERVICIO	
MAYOR INFORMACION SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFRECER	
ATENCION PERSONALIZADA	
MEJORAR LA COMUNICACIÓN TELEFONICA	
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
MEJORAR EL SERVICIO POSTVENTA	

La encuesta a concluido
Muchas gracias por su colaboración

Empresa que fue Encuestada: _____

Nombre de la persona encuestada: _____

Ciudad: _____