

**Universidad Nacional De Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas**

Tesina para Optar al Título de
Ingeniero de Sistemas

**PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PLANO DIGITAL DEL
DISTRITO I DE LA CIUDAD DE MANAGUA.**

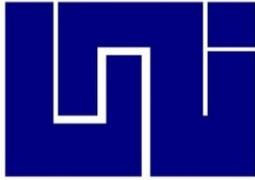
Presentado Por:

Br. Jessenia Maribel Espinoza Meza	2006-22538
Br. María de los Ángeles Maradiaga Ruiz	2006-22552
Br. Sofía Isabel Molina Aragón	2007-22010

Tutor:

MBA. Xiomara Machado Bello

Managua, julio2012.



**Universidad Nacional De Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas**

Tesina para Optar al Título de
Ingeniero de Sistemas

**PROPUESTA DE PLAN OPERATIVO PARA MEJORAR LA
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PLANO DIGITAL DEL
DISTRITO I DE LA CIUDAD DE MANAGUA.**

Presentado Por:

Br. Jessenia Maribel Espinoza Meza	2006-22538
Br. María de los Ángeles Maradiaga Ruiz	2006-22552
Br. Sofía Isabel Molina Aragón	2007-22010

Tutor:

MBA. Xiomara Machado Bello

Managua, julio 2012.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 11 de abril de 2012

Br. Jessenia Maribel Espinoza Meza
Br. María de los Ángeles Maradiaga Ruiz
Br. Sofía Isabel Molina Aragón

Sus manos

Apreciables Brs.

Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado **"Propuesta de la plan operativa para mejorar la atención al cliente en la empresa plano digital del distrito I de la ciudad de Managua"**, cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. La tutora responsable es la Mba. Xiomara Machado Bello.

Atentamente,



Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández.
Decano

Cc: Mba. Xiomara Machado.- Tutora, FCS Archivo abril 2012

Managua 05 de junio de 2012

Licenciado
Carlos Sánchez
Decano FCS
UNI -FCS

Sus Manos

Estimado Lic. Sánchez:

Por medio de la presente, le doy a conocer el tema de tesina titulada:
*" Propuesta de Plan Operativo para Mejorar la Atención al Cliente en la
Empresa Plano Digital del Distrito I de la Ciudad de Managua"*

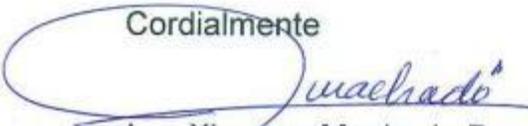
Esta tesina fue desarrollada por las Bachilleres:

Jessenia Maribel Espinoza Meza	No. de carnet 2006 - 22538
María de los Ángeles Maradiaga Ruiz	No. de carnet 2006 - 22552
Sofía Isabel Molina Aragón	No. de carnet 2007 - 22010

Por lo que este tema está listo para ser presentación y defensa, conforme lo establecido

Me despido deseándole, siga cosechando éxito en sus funciones

Cordialmente



Ing. Xiomara Machado B.
Docente
Tutora

C/c Archivo

DEDICATORIA

Damos gracias a Dios, por brindarnos la fortaleza física y espiritual para realizar la presente investigación, como primer paso para culminar con éxito, la meta que nos hemos propuesto para graduarnos de Ingeniero de Sistemas.

A mi familia, especialmente a mi esposo Rodolfo Eduardo Salazar Roque, quien es un pilar fundamental en mi vida, por creer en mí, por el amor y apoyo incondicional que me ha demostrado durante todos estos años de estudio.

Jessenia Maribel Espinoza Meza

A mis padres, por todo el apoyo incondicional que me han brindado en todo el proceso de estudios, lo que representa para mí una gran motivación y deseos de superación para lograr mis metas propuestas.

María de los Ángeles Maradiaga Ruiz.

A mi familia, por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, por otorgarme los medios necesarios para continuar mi formación y el apoyo incondicional para lograrlo.

Sofía Isabel Molina Aragón

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a nuestra tutora, *MBA. Xiomara Machado Bello* por su apoyo constante, y calidad humana.

A todos nuestros maestros, por compartir sus enseñanzas en el transcurso de nuestra formación educativa.

A nuestros compañeros de clase por compartir con nosotras sus conocimientos y experiencias.

A todos, nuestro más sincero reconocimiento y eterna gratitud.

RESUMEN EJECUTIVO

La Propuesta de Plan Operativo para Mejorar de la Atención al Cliente de la Empresa Plano Digital del Distrito I de la Ciudad de Managua, servirá de guía para que ésta opere de manera oportuna en pro de la satisfacción del cliente.

Este plan, tiene como propósito brindar un servicio personalizado a partir de la motivación y capacitación del personal para garantizar un servicio de calidad, a fin de que la empresa tenga la capacidad de retener, atraer y capturar una mayor demanda.

El Capítulo I, engloba el diagnóstico realizado a través de la entrevista al Gerente, la encuesta para medir la satisfacción del cliente, el cuestionario para evaluar el clima organizacional de la empresa y las observaciones realizadas que a su vez constituyen el ambiente interno de la empresa. Así mismo incorporó la información obtenida del macroentorno de la empresa o ambiente externo.

En el capítulo II, se determinan las estrategias seleccionadas a través del análisis FLOA, el cual fue desarrollado, tomando en cuenta el diagnóstico realizado en el capítulo I, es decir el ambiente interno y externo de la empresa.

El capítulo III, comprende el Plan Operativo propuesto. Las estrategias que se obtienen del resultado del análisis FLOA se incorporan al plan operativo, por lo que se hace énfasis en los factores claves para el éxito de Plano Digital. Predominan las fortalezas y limitantes de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

ÍNDICES

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
OBJETIVOS	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
METODOLOGÍA.....	5
El tipo de investigación	5
Enfoque de la investigación	5
Población o universo de estudio	5
Delimitación del estudio	6
Calculo del tamaño de la muestra.....	6
Técnicas de recolección de la información.....	7
Fuentes de información	7
Análisis e interpretación de los resultados	8
CAPÍTULO I - DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE	9
1.1 Entrevista aplicada al Gerente Propietario	9

1.1.1 Diagnóstico realizado	11
1.2 Información obtenida de la observación directa	11
1.2.1 Herramientas institucionales.....	11
1.2.2 Estructura organizativa	13
1.2.3 Infraestructura de la empresa.....	14
1.2.4 Proceso de atención al cliente:.....	16
1.3 Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.....	16
1.3.1 Representación Gráfica de la encuesta.....	17
1.4 Análisis de los Resultados del Cuestionario de Clima Organizacional	24
1.4.1 Representación Gráfica del cuestionario dirigido al personal.....	24
1.5 Análisis de los Factores Externos(macroentorno)	44
CAPÍTULO II - DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL PLAN OPERATIVO	50
2.1 Análisis FLOA	50
CAPÍTULO III – ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO.....	61
3.1 Diagrama de Gantt.....	72
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
GLOSARIO	78
BIBLIOGRAFÍA	81

Índice de Tablas

Tabla 1 : Herramientas Organizativas Actual y Propuesta	12
Tabla 2: Resumen del análisis del entorno de la empresa	51
Tabla 3: Generación de las estrategias FO.....	53
Tabla 4: Resultado de la combinación de las estrategias FO.....	53
Tabla 5: Generación de las estrategias FA.....	54
Tabla 6: Resultado de la combinación de las estrategias FA.....	54
Tabla 7: Generación de las estrategias LO.....	55
Tabla 8: Resultado de la combinación de las estrategias LO.....	56
Tabla 9: Generación de las estrategias LA.....	56
Tabla 10: Resultado de la combinación de las estrategias LA.....	57
Tabla 11: Resumen de las estrategias propuestas.....	57
Tabla 12: Selección de las mejores estrategias.....	58
Tabla 13: Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer a los clientes.....	62
Tabla 14: Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes.....	63
Tabla 15: Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.....	64

Tabla 16: Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente.....	65
Tabla 17: Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.	66
Tabla 18: Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial.....	67
Tabla 19: Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial.	68
Tabla 20: Capacitación de los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente.....	69
Tabla 21: Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura. .	70
Tabla 22: Concientización del personal sobre los costos de operación.....	71
Tabla 23: Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales.....	72

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama Actual.....	13
Figura 2: Organigrama Propuesto	14
Figura 3: Estrategias seleccionadas.....	59

Índice de Gráficas

Gráfico 1: Identificación de tipo de cliente	17
Gráfico 2: ¿Recibió un saludo al solicitar el servicio?	17
Gráfico 3: ¿Cómo fue el trato proporcionado por el personal?	18
Gráfico 4: ¿Cuánto tiempo esperó antes de ser atendido?	19
Gráfico 5: ¿Encuentras que el horario de atención es?	19
Gráfico 6: ¿Cómo consideras la infraestructura del negocio?	20
Gráfico 7: ¿Qué tan probable sería que usted demandara nuevamente los servicios de plano Digital?.....	21
Gráfico 8:¿Recomendaría a otra persona adquirir los servicios de Plano Digital?.....	21
Gráfico 9: ¿Cómo calificaría la atención al cliente?	22
Gráfico 10:¿Quedó satisfecho con el servicio?	23
Gráfico 11:¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?	23
Gráfico 12: ¿Me gusta mi trabajo?.....	24
Gráfico 13: Dadas mis funciones. ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo?.....	25
Gráfico 14: ¿Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?	26
Gráfico 15: ¿La distribución física y geográfica del negocio contribuye al buen desempeño de mi trabajo?	26
Gráfico 16: ¿Cuento con las herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo?	27

Gráfico 17: ¿Los sistemas informáticos existentes, facilitan el trabajo que realizo?	28
Gráfico 18: ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la empresa?	28
Gráfico 19: ¿Hay evidencia de que por falta de conocimientos para desempeñar una tarea, se perciben diferencias en las cargas de trabajo?	29
Gráfico 20: ¿Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo?	30
Gráfico 21: Análisis de la pregunta: ¿Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente?	30
Gráfico 22: ¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final?	31
Gráfico 23: ¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?	32
Gráfico 24: ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?	32
Gráfico 25: ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?	33
Gráfico 26: ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?	34
Gráfico 27: ¿Siento confianza con mi jefe?	34
Gráfico 28: ¿Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?	35
Gráfico 29: ¿Mi jefe me comunica efectivamente la forma en que debo hacer mi trabajo?	35
Gráfico 30: ¿Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño?	36
Gráfico 31: ¿Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño?	36

Gráfico 32: ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?	37
Gráfico 33: ¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito?	37
Gráfico 34: ¿La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)?	38
Gráfico 35: ¿Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la empresa al posible candidato?	39
Gráfico 36: ¿No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?	39
Gráfico 37: ¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período?	40
Gráfico 38: ¿La Gerencia me ha dado a conocer la Misión, Visión, Valores y Principios motivándome a trabajar en función de estos?	41
Gráfico 39: ¿Existe reconocimiento de la Gerencia hacia el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?	41
Gráfico 40: ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?	42
Gráfico 41: ¿Mi centro de trabajo, es un buen lugar para trabajar?	42
Gráfico 42: ¿Recomendaría a un amigo que trabaje en Plano Digital?.....	43

Anexos

Anexo 1: Calculo de la muestra

Anexo 2: Entrevista al Gerente

Anexo 3: Documentos de Constitución Legal de Empresa

Anexo 4: Ubicación Geográfica de la Empresa

Anexo 5: Productos y Servicios que Ofrece la Empresa

Anexo 6: Ubicación de la Estrategia Actual

Anexo 7: Servicios Higiénicos

Anexo 8: Mobiliario y Equipo

Anexo 9: Distribución de Planta

Anexo 10: Atención al cliente

Anexo 11: Encuesta al Cliente

Anexo 12: Cuestionario de Clima Organizacional

Anexo 13: Equipo de Trabajo

Anexo 14: Equipos de impresión



INTRODUCCIÓN

Plano Digital es una pequeña empresa que desde el año 2008 ha incursionado en el sector de las impresiones digitales. Fue constituida bajo el régimen de cuota fija y se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, de los semáforos de la avenida universitaria 100 mts al lago.

Su giro principal es el de impresiones de planos. Ofrece como servicios secundarios; impresiones de documentos en distintos formatos, cyber café (fotocopias, internet, librería, etc.).

El negocio atiende a los estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería, la Universidad Centroamericana y los requerimientos de los negocios aledaños de la zona.

Esta es una empresa que posee un nivel de atención estándar que no permite aprovechar el cien por ciento de su capacidad ya que todos los esfuerzos están dirigidos al trabajo cotidiano. Es por esto, que el propósito fundamental de este trabajo es la realización de una propuesta de plan operativo que le otorgue vigor y mejor atención al cliente.



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente la empresa Plano Digital se enfrenta a un sinnúmero de circunstancias que afectan la atención al cliente;

- ❖ Los colaboradores no vinculan su plan de vida con el de la empresa, es decir que trabajan por efecto salarial.
- ❖ Falta un plan operativo que permita cumplir con metas establecidas.
- ❖ El giro del negocio está enfocado a la venta de productos no a gran escala y se requiere mejorar la atención al cliente, pues se evidencia un vacío en relación a ésta, ya que todo apunta a resultados momentáneos o cotidianos.
- ❖ No hay elementos para avanzar a la relación del cliente, y no existe una articulación de lineamientos de trabajos.

Cada uno de las circunstancias mencionadas anteriormente, afectan los siguientes indicadores:

Cliente: no cuenta con una atención diferenciada que garantice su fidelidad hacia la empresa.

Empresa: el nivel de utilidad se encuentra frenado, es decir que las ventas se comportan de manera invariable.

Trabajador: la estabilidad laboral que la empresa ofrece al colaborador está limitada al trabajo cotidiano o empírico de la administración y no permite medir en el tiempo el cumplimiento de sus actividades lo cual incrementa la desmotivación.



OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un plan operativo que mejore la atención al cliente en la empresa Plano Digital del distrito I de la ciudad de Managua.

Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar diagnóstico que permita evidenciar el estado actual de la atención que se les brinda a los clientes.

- ❖ Determinar las estrategias para que el plan operativo permita contribuir a la mejora de la atención al cliente.

- ❖ Elaborar el plan operativo con un horizonte de un año.



JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este trabajo se sustenta en el reconocimiento de que la atención al cliente es uno de los factores clave para el éxito de las empresas. Por lo tanto de llevarse a cabo la implementación de este plan operativo en la empresa Plano Digital, se espera que haya mejores condiciones para el cumplimiento de las actividades y lograr medirlas a futuro.

De igual forma se pretende que;

- ❖ El propietario, alcance mayor rendimiento en el negocio al obtener la fidelidad del cliente.

- ❖ El personal se sienta comprometido y motivado para brindar al cliente una atención de calidad.

- ❖ El cliente, obtenga una atención personalizada que garantice su plena satisfacción.



METODOLOGÍA

El tipo de investigación

Este proyecto de investigación es de tipo descriptivo porque describe y analiza el tema en su totalidad.

Enfoque de la investigación

El fundamento de este trabajo presenta un enfoque cualitativo, ya que evalúa la realidad actual de la atención al cliente en la empresa, el cual consiste en una serie de descripciones que incorpora lo que los participantes dicen al utilizar los instrumentos de recolección de información como; la observación, entrevista, cuestionario para medir el clima organizacional y la encuesta para determinar el grado de satisfacción del cliente.

Población o universo de estudio

El universo de estudio para evaluar el clima organizacional, lo constituye el personal actual de la empresa (4 personas).

Por otro lado, tomando en cuenta que la empresa tiene una concurrencia de clientes variada, se le hace difícil a Plano Digital, llevar un control de la frecuencia con que los clientes asisten al local. Por lo tanto para obtener la población de la encuesta dirigida al cliente, se tomó como dato, el número de facturas generadas durante el período 2011¹ (18,720 facturas).

¹Dato proporcionado por el Gerente Propietario.



Delimitación del estudio

Geográfica:El estudio aplica para el Distrito I de la ciudad de Managua, sin embargo a la empresa asisten clientes originarios de toda la República de Nicaragua.

Demográfica:Personal actual y clientes que asistieron durante el período de evaluación correspondiente.

Temporal:Período comprendido durante la evaluación de la encuesta y cuestionario, entre enero y abril del año 2012.

Calculo del tamaño de la muestra

El cuestionario para medir el clima organizacional, se aplicó a toda la población, ya que es pequeña (4 trabajadores). Sin embargo para determinar la satisfacción del cliente, se aplicó el muestreo probabilístico para una población finita, aplicando la fórmula;

$$n = (Z^2 p q N) / (N e^2 + Z^2 p q)$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

e= Grado de error

N= Universo

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

Obteniéndose una muestra de 377 participantes(Ver anexo No 1).



Técnicas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son:

1. La encuesta: por ser la técnica más utilizada en la obtención de la información en las investigaciones de campo y fue dirigida a los clientes externos.
2. El cuestionario: dirigido al personal de la empresa, elaborado con preguntas de selección múltiple y en algunas ocasiones con preguntas abiertas para obtener el sentir y el pensar de los colaboradores con respecto al clima laboral.
La estructura del cuestionario aborda los siguientes temas; acerca del trabajo, condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la Organización y algunas preguntas sobre ciertas generalidades.
3. La entrevista: fue de tipo no estructuradas y dirigida al Gerente Propietario a fin de obtener información directa.
4. La observación: para ampliar, reafirmar y constatar algunos datos suministrados por el gerente y colaboradores, así como los resultados de la encuesta y cuestionarios aplicados.

Fuentes de información

Las fuentes de investigación utilizadas facultaron el sustento teórico y metodológico del trabajo.

Fuentes primarias

- Entrevistas
- Encuestas
- Cuestionarios
- Observaciones



Fuentes secundarias

Tomando en cuenta la diversidad de medios de transmisión de información para este estudio se emplearon las siguientes fuentes secundarias:

Fuentes bibliográficas

- Libros
- Tesis
- Monografías

Fuentes electrónicas

- Internet

Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados se analizaron de acuerdo a los porcentajes obtenidos en la tabulación de la encuesta y el cuestionario, representados a través de gráficos de pastel y de barra correspondientemente a fin de obtener una mejor visualización.



CAPÍTULO I - DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Para elaborar el diagnóstico del estado actual de la atención al cliente, se dividió la investigación en 4 etapas;

- ❖ Entrevista aplicada al gerente propietario.
- ❖ Información obtenida de la observación directa.
- ❖ Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta para medir la satisfacción del cliente.
- ❖ Análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal sobre clima organizacional.

De igual forma se tomaron elementos de juicio que permitieran ejecutar un diagnóstico objetivo.

1.1 Entrevista aplicada al Gerente Propietario

En la entrevista realizada al Gerente se hicieron preguntas generales acerca de la empresa, los servicios, los trabajadores y el nivel de satisfacción del cliente (Ver Anexo No 2).

La información obtenida, se detalla a continuación;

1. El nombre de Plano Digital se deriva de; Plano (producto) y Digital (enfoque al tipo de tecnología de impresión que ofrece el negocio).
2. Inició operaciones en el año 2008.
3. Actualmente está constituida bajo el régimen de cuota fija (Ver anexo No. 3).
4. En la actualidad posee solamente una sucursal situada de los semáforos de la avenida universitaria 100 mts. al norte (Ver anexo No. 4).
5. Su giro principal es la impresión de planos.
6. Ofrece servicios secundarios; impresiones de documentos en distintos formatos, cyber café, fotocopias, internet, librería, etc. (Ver anexo No 5)



7. Su segmento de mercado son los estudiantes de la avenida universitaria y negocios aledaños,
8. Actualmente laboran cuatro personas además del Gerente Propietario.
9. Posee una estructura organizativa definida.
10. Tiene misión, visión y valores, los cuales fueron proporcionados por el Propietario para su correspondiente análisis (Ver tabla No. 1 pág. 13).
11. El personal conoce la misión, visión, valores y principios de la empresa.
12. Según el gerente, los colaboradores trabajan en función de estas herramientas.
13. El salario básico es de C\$ 3,200.00. Los colaboradores gozan de vacaciones, aguinaldo y una comisión por ventas del 5%. Sin embargo, no tiene inscrito al personal en el Seguro Social (INSS).
14. No sabe con exactitud cuántos clientes llegan al día, sin embargo se ha calculado un promedio respecto al número de facturas que se hicieron durante el período 2011, el cual corresponde a 60 facturas / día. En base a esto él hace una relación de un cliente por factura y así obtener un aproximado.
15. El nivel de satisfacción no se puede medir debido a que no se cuenta con un buzón de sugerencias.
16. Las quejas y opiniones expuestas por los clientes son canalizadas hacia el Gerente a través de los colaboradores.



1.1.1 Diagnóstico realizado

La información obtenida en la entrevista con el Gerentees complementaria de la observaciónpues se debe constatar la realidad de los datos obtenidos en dicha entrevista.

Se considera una no conformidad,laforma de recepción de quejas y sugerencias ya que no es efectiva y es obvio que sepuedesesgar la informaciónhacia los intereses y conveniencias de los colaboradores.

1.2 Información obtenida de la observación directa

1.2.1 Herramientas institucionales

Este análisis, se realizó en consenso con el Gerente Propietario a fin de otorgarle un enfoque óptimo de acuerdo a sus objetivos y metas.

Las herramientas institucionales de Plano Digital carecen de ciertos elementos necesarios, que se detallan a continuación;

Misión: no contiene los tres aspectos fundamentales; propósito de la empresa, clientes y productos o servicios(Ver Tabla No. 1).

Visión:se hizo una reestructuración respecto al giro del negocio y el tipo de empresa que desea ser, así como su diferenciación respecto a las ventajas competitivas(Ver Tabla No. 1).

Valores y Principios: se llevó a cabo un análisis de los valores y principios que actualmente tiene definidos la empresa, incorporándose algunos que se consideraron fundamentales por ser una empresa dedicada al servicio(Ver Tabla No. 1).

Tabla 1: Herramientas Organizativas Actual y Propuesta

ACTUAL	PROPUESTA
<p style="text-align: center;">Misión</p> <p>Plano Digital es un centro de impresiones digitales que facilita a estudiantes, profesionales, empresas y público en general la impresión de documentos en distintos formatos.</p>	<p style="text-align: center;">Misión</p> <p>Brindamos soluciones gráficas vectoriales enfocadas en la calidad del servicio y atención personalizada, creando; valor de crecimiento, beneficios al personal y desarrollo para nuestra sociedad.</p>
<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Ser una empresa líder en nuestro campo, capaz satisfacer las demandas y exigencias de nuestros clientes, acoplado las metas institucionales con las del personal a fin de expresar nuestro compromiso con la excelencia.</p>	<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Ser una empresa de referencia dentro del segmento gráfico vectorial a nivel nacional que satisfaga las demandas y exigencias de nuestros clientes, alineando las metas institucionales con las del personal y fomentando nuestro compromiso con la excelencia.</p>
<p style="text-align: center;">Valores y principios</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Responsabilidad➤ Ética➤ Lealtad	<p style="text-align: center;">Valores y Principios</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Honestidad➤ Integridad➤ Respeto➤ Amabilidad➤ Responsabilidad➤ Equidad➤ Confidencialidad➤ Ética

Fuente:Elaboración propia.

De acuerdo a las observaciones realizadas, la Misión, Visión, Valores y Principios de la empresa, no se encuentran ubicados en un lugar visible (Ver anexo No. 6), lo cual pone en evidencia que la empresa le resta importancia a estas herramientas y por tanto es imposible que los colaboradores logren trabajar en función de ellas.

1.2.2 Estructura organizativa

Figura 1: Organigrama Actual



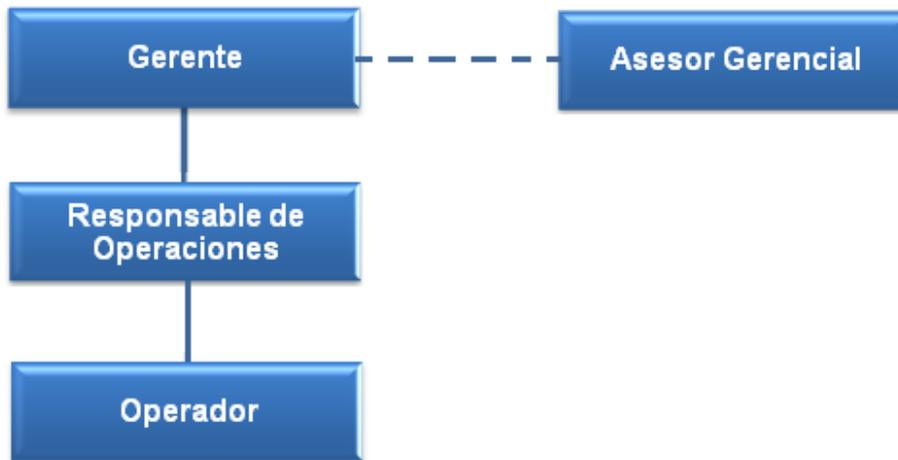
Fuente: Proporcionado por el Gerente

El organigrama actual, se encuentra mal estructurado, no cumple con las técnicas requeridas para su elaboración;

- Las unidades Responsable de operaciones y Personal de Operaciones, detallan el número de personas que ocupan esos cargos.
- La unidad de Personal de operaciones no es un cargo y si el organigrama está estructurado por cargos, todas sus unidades deben definirse a nivel de cargos.
- Asimismo, se logra apreciar que solamente la unidad de Personal de operaciones tiene como referencia sus funciones.

Tomando en cuenta las debilidades encontradas en el organigrama actual, se realizaron ciertas correcciones a fin de que la empresa trabaje en función de la siguiente estructura organizativa;

Figura 2: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Infraestructura de la empresa

En este apartado se detallan las condiciones físicas del local en cuanto al estado del servicio higiénico, mobiliario y equipo, así como la distribución de planta;

1. Servicios Higiénicos(ver anexos No.7)
 - a. Tanque de inodoro en mal estado.
 - b. Lavamanos fuera de servicio.
 - c. No existe ventilación.
 - d. Cerradura de puerta en mal estado



2. Mobiliario y equipo(ver anexos No. 8)
 - a. Daños visibles en las sillas del área de Cyber.
 - b. Algunos mobiliarios del área de cyber no cuentan con el diseño ergonómico adecuado para la comodidad del cliente, específicamente en la bandeja del teclado
 - c. Sobre utilización de los equipos PC (Teclados, Monitores, Audífonos, Quemadores para Disco, Puertos USB, Falta de Mantenimiento de los Equipos Informáticos).
 - d. Subutilización del equipo de aire acondicionado debido al alza de energía eléctrica.

3. Distribución de Planta(ver anexos No. 9)
 - a. No existe un área de trabajo donde los clientes puedan revisar u ordenar sus documentos antes y después de haber solicitado algún servicio.
 - b. No existe privacidad para el usuario debido a la mala ubicación de los muebles del área de cyber.
 - c. El tamaño de la planta limita el reordenamiento para la segmentación adecuada de los servicios.

Cabe señalar, que no se hacen inversiones considerables en las instalaciones e infraestructura, principalmente porque el local es arrendado y en el contrato no existe una cláusula de mutuo acuerdo entre las partes donde indique que se pueden realizar mejoras en la infraestructura y que éstas sean deducibles del canon mensual.

Sin embargo por la demanda de clientes, el Gerente ha realizado algunas mejoras significativas con la debida autorización del propietario, sin ser deducibles del canon correspondiente.



1.2.4 Proceso de atención al cliente:

Durante la observación de atención al cliente, se lograron identificar las siguientes debilidades:

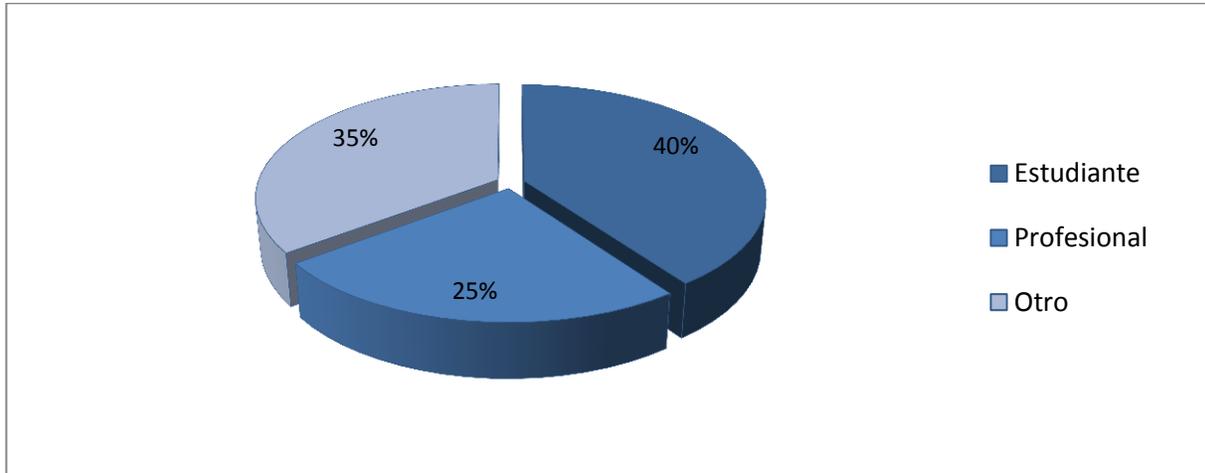
- Falta de cortesía por parte del personal al recibir al cliente y al entregarle el producto o servicio.
- Personal no comprometido con la empresa.
- No se evidencia el trabajo en equipo.
- Falta de iniciativa para retener al cliente cuando el local se encuentra lleno.
- El personal está acostumbrado a trabajar por tareas cotidianas, se limitan a realizar las actividades asignadas y se evidencia la falta de actitud (Ver anexo No. 10).

1.3 Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.

Para lograr medir la satisfacción del cliente, se aplicó una encuesta (Ver anexo No. 11) la cual se analiza a continuación;

1.3.1 Representación Gráfica de la encuesta

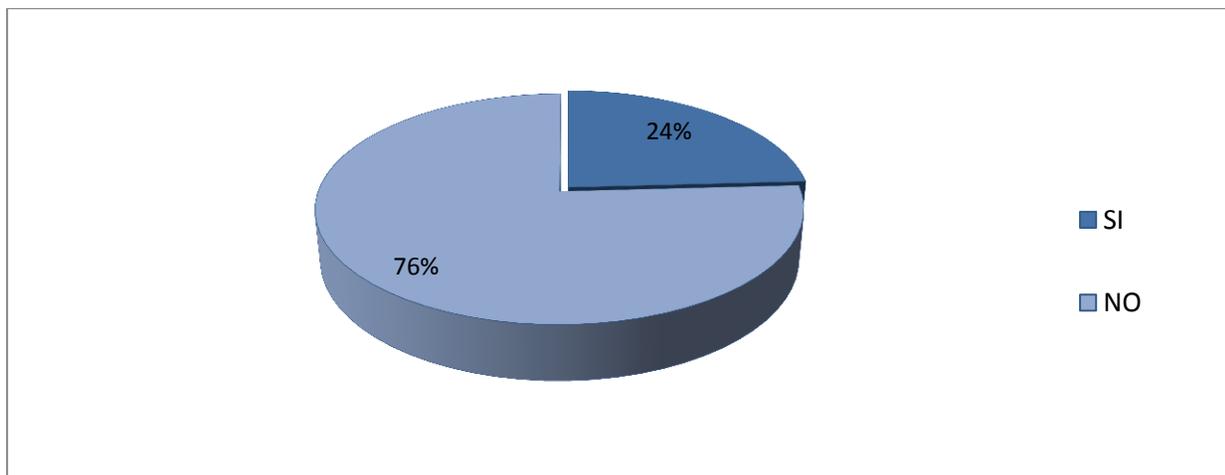
Gráfico 1: Análisis porcentual a la pregunta: Identificación de tipo de cliente



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

En la gráfica No. 1 se aprecia que el segmento de mercado que actualmente cubre la empresa tiene como primer lugar a estudiantes, en segundo lugar a otro tipo de usuarios² y en tercer lugar a profesionales que demandan el servicio de impresiones vectoriales.

Gráfico 2: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Recibió un saludo al solicitar el servicio?

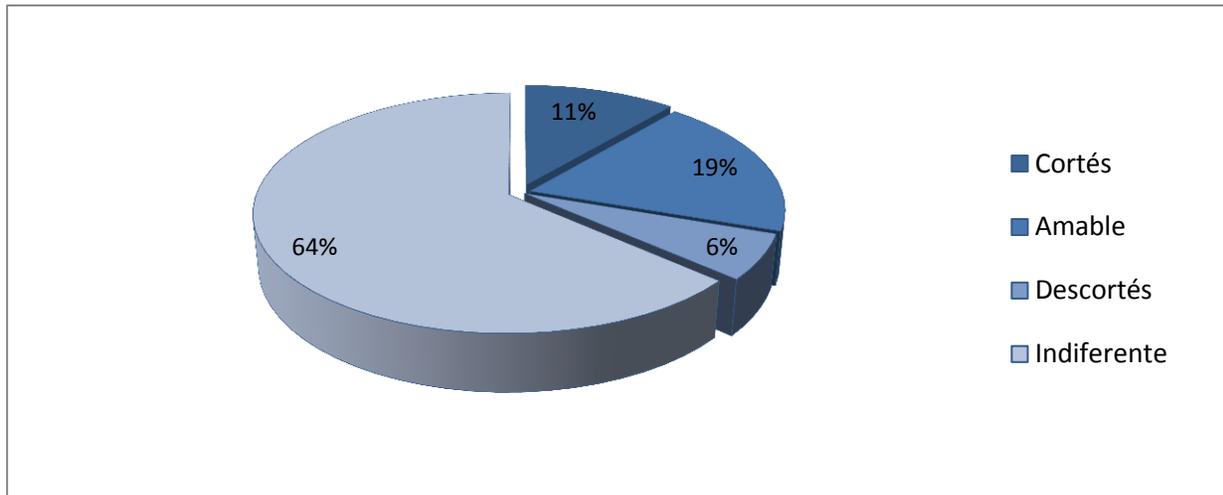


Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

² Público en general, Empresas y Negocios aledaños a la zona.

Se puede detectar que no existe una cultura por parte del personal de recibir anticipadamente al cliente con un saludo cordial. El 24% de los encuestados aseguró haber recibido un saludo al solicitar el servicio, mientras que el 76% no lo recibió.

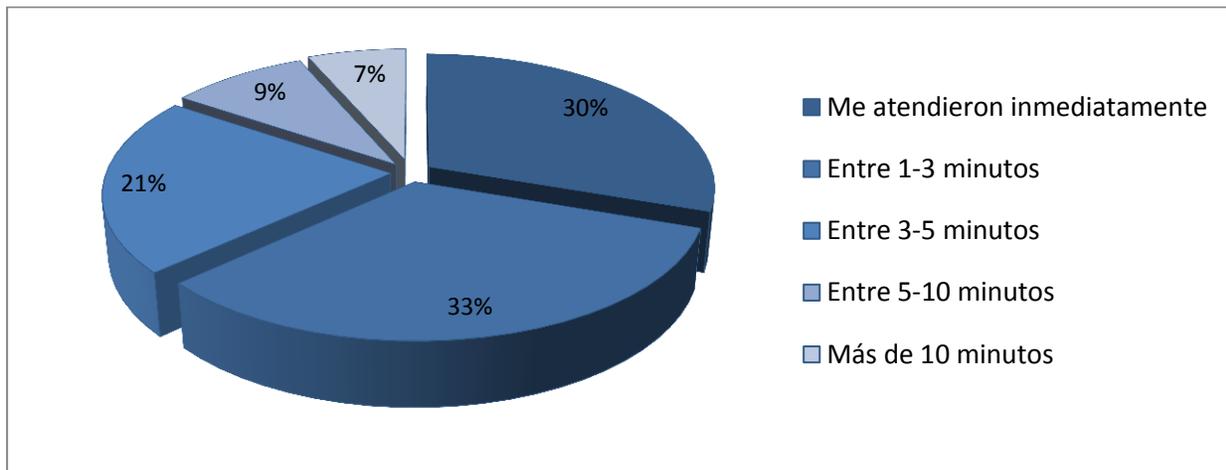
Gráfico 3: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Cómo fue el trato proporcionado por el personal?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

Se logra identificar el trato que actualmente recibe el cliente por parte del personal. El 64% de los encuestados asegura que el trato que recibieron fue indiferente, el 19% dice que el personal es amable, el 11% afirma que existe cortesía por parte del personal y un 6% aseguró que recibió una atención descortés.

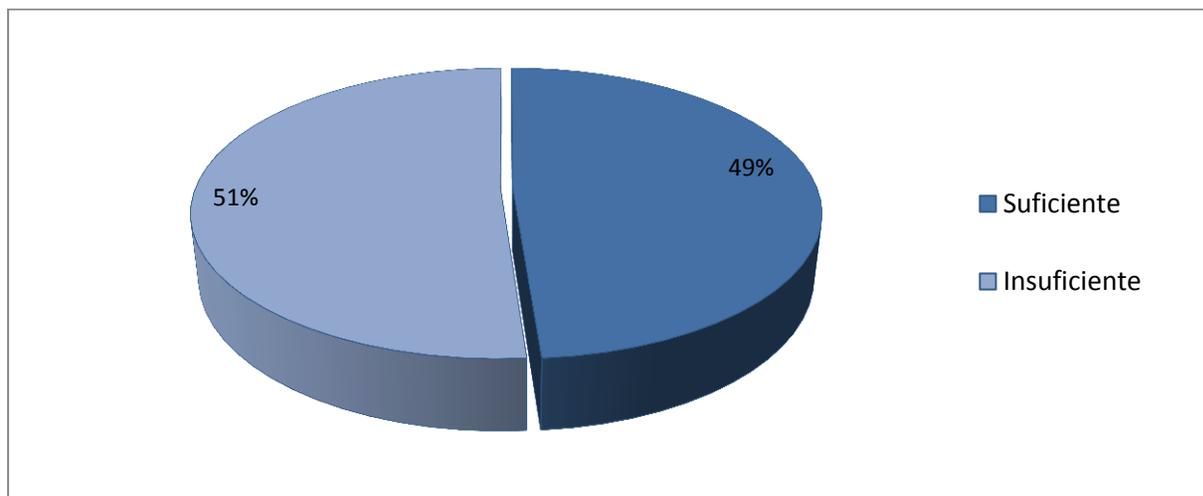
Gráfico 4: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Cuánto tiempo esperó antes de ser atendido?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

El 30% de los encuestados fueron atendidos inmediatamente, el 33% tuvo que esperar entre 1 y 3 minutos, un 21% entre 3 y 5 minutos, el 9% entre 5 y 10 y el 7%, más de 10 minutos. Los tiempos de espera son cortos y el personal atiende casi de forma inmediata a los clientes.

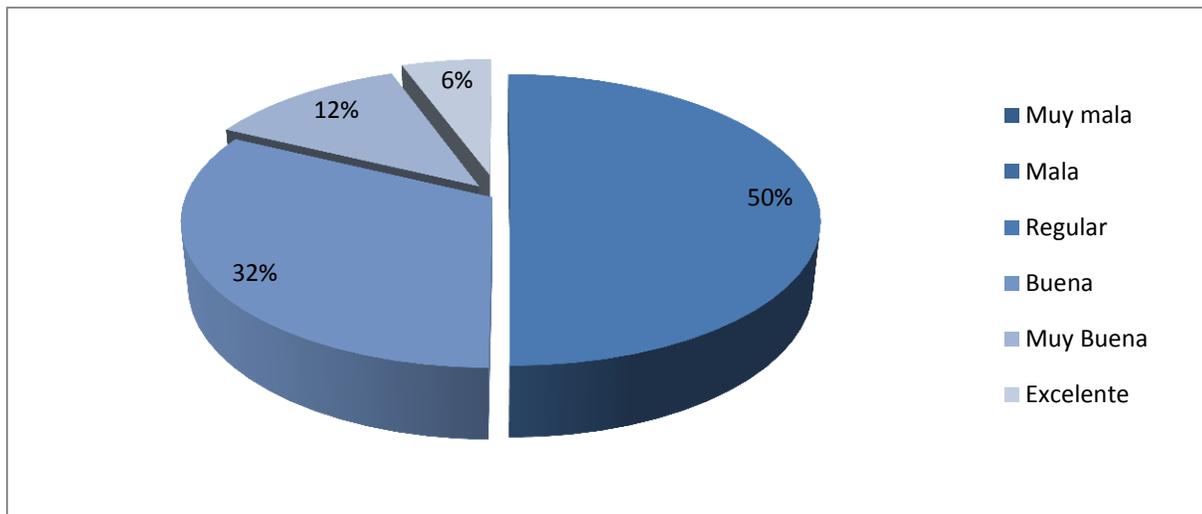
Gráfico 5: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Encuentras que el horario de atención es?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

De acuerdo con la gráfica No. 5 el 51% de los encuestados asegura que el horario de atención es insuficiente, mientras que el 49% lo considera suficiente. Actualmente el horario de atención es de 7:30 a.m. a 6:00 p.m.³ sin embargo de acuerdo a las observaciones obtenidas la insatisfacción con el horario actual se ve reflejada en estudiantes del turno nocturno, los cuales demandan un horario un poco más extendido.

Gráfico 6: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Cómo consideras la infraestructura del negocio?

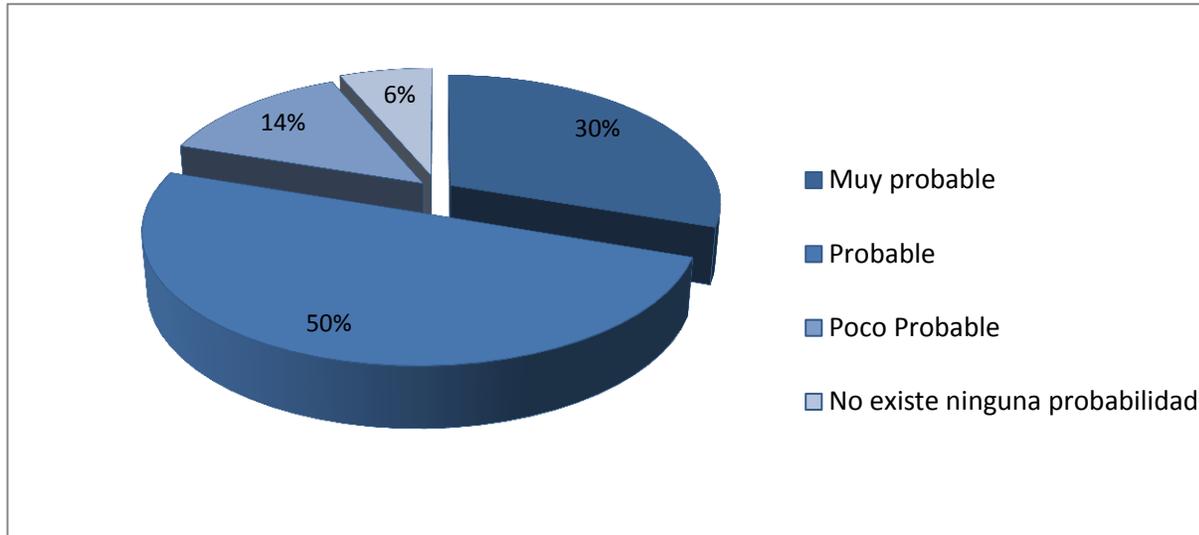


Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

La gráfica No. 6 refleja que el 50% de los encuestados califican como regular la infraestructura del local, el 32% la califica como buena, el 12% la considera muy buena y el 6% excelente. La mayor parte de los encuestados no están satisfechos con la infraestructura del local.

³ Fuente: información proporcionada por el Gerente.

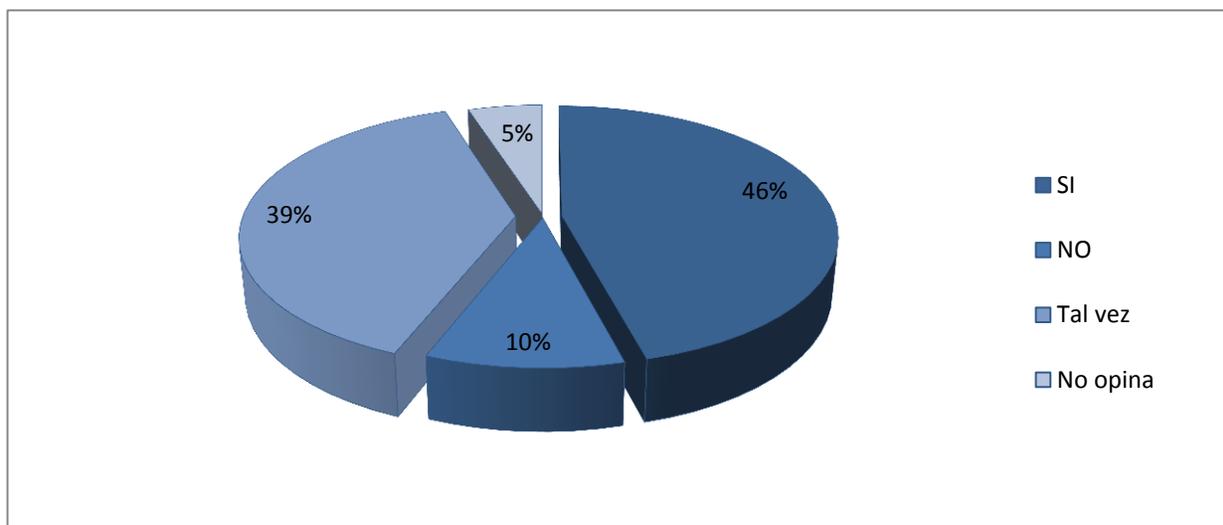
Gráfico 7: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Qué tan probable sería que usted demandara nuevamente los servicios de plano Digital?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

El 80% de los encuestados expresaron demandar nuevamente los servicios de plano digital, el 14% poco probable y el 6% restante que no existe ninguna probabilidad de regresar.

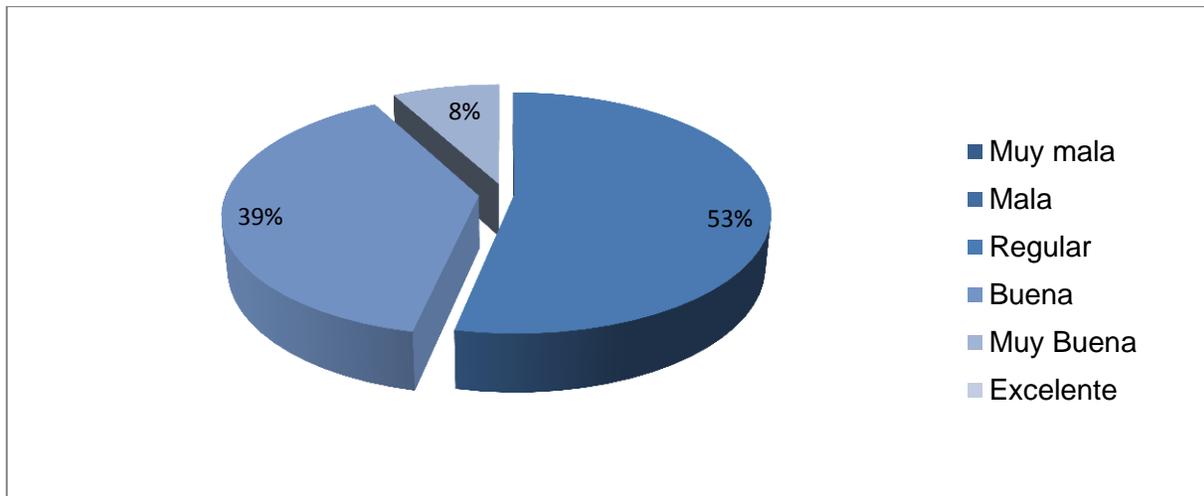
Gráfico 8: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Recomendaría a otra persona adquirir los servicios de Plano Digital?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

Se puede observar que el 46% de los encuestados aseguraron recomendar a otras personas a adquirir los servicios de plano digital, el 39% no está seguro, el 10% no lo recomendaría y el 5% no opinó al respecto. La mayoría de los encuestados recomendarían a otras personas demandar los servicios de la empresa.

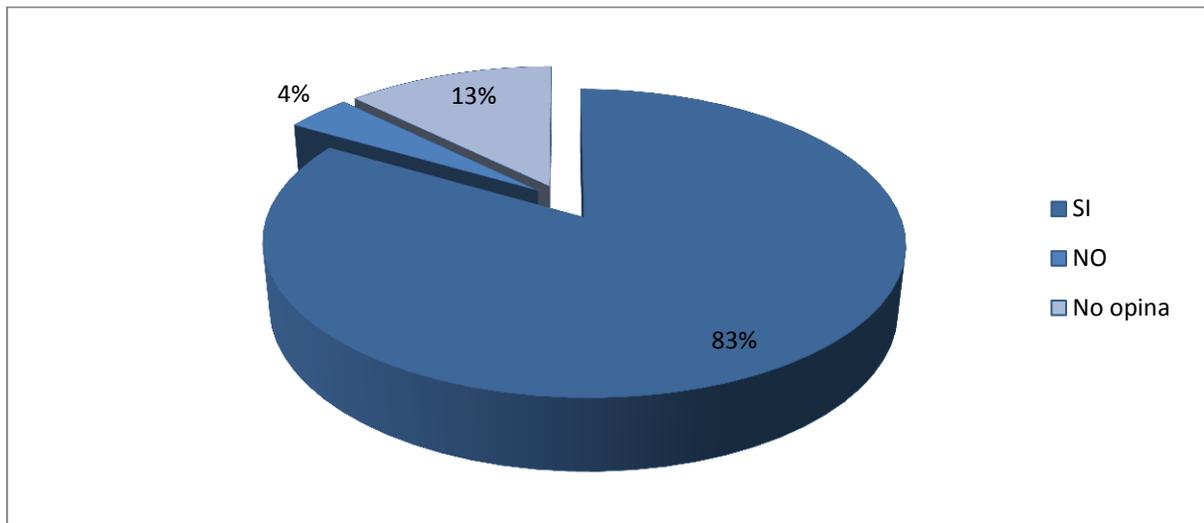
Gráfico 9: Análisis a la pregunta; ¿Cómo calificaría la atención al cliente?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

La gráfica No. 9 muestra que el 53% de los encuestados calificó como regular la atención al cliente, el 39% afirma que es buena y el 8% que es muy buena. La mayor parte de los clientes no se encuentran totalmente conformes con la atención recibida.

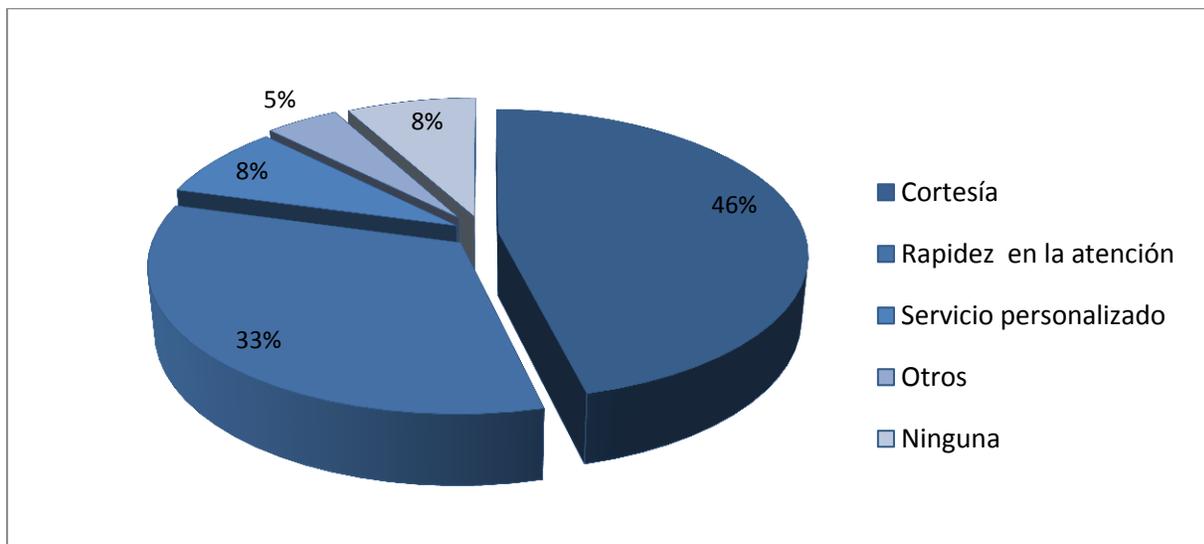
Gráfico 10: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Quedó satisfecho con el servicio?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

En la gráfica No. 10 se puede observar que el 83% de los encuestados se mostró satisfecho con el servicio recibido, el 4% se mostró insatisfecho y el 13% no opinó al respecto. La mayor parte de los encuestados se sintieron satisfechos con el servicio brindado por la empresa.

Gráfico 11: Análisis porcentual a la pregunta; ¿Qué recomienda para brindarle un mejor servicio?



Fuente: Elaboración propia, Datos de la encuesta.

De acuerdo a la gráfica No. 11 el 46% de los encuestados recomiendan que la atención debe basarse en la cortesía, el 33% demanda mayor rapidez en la atención y el 8% sugiere un servicio personalizado.

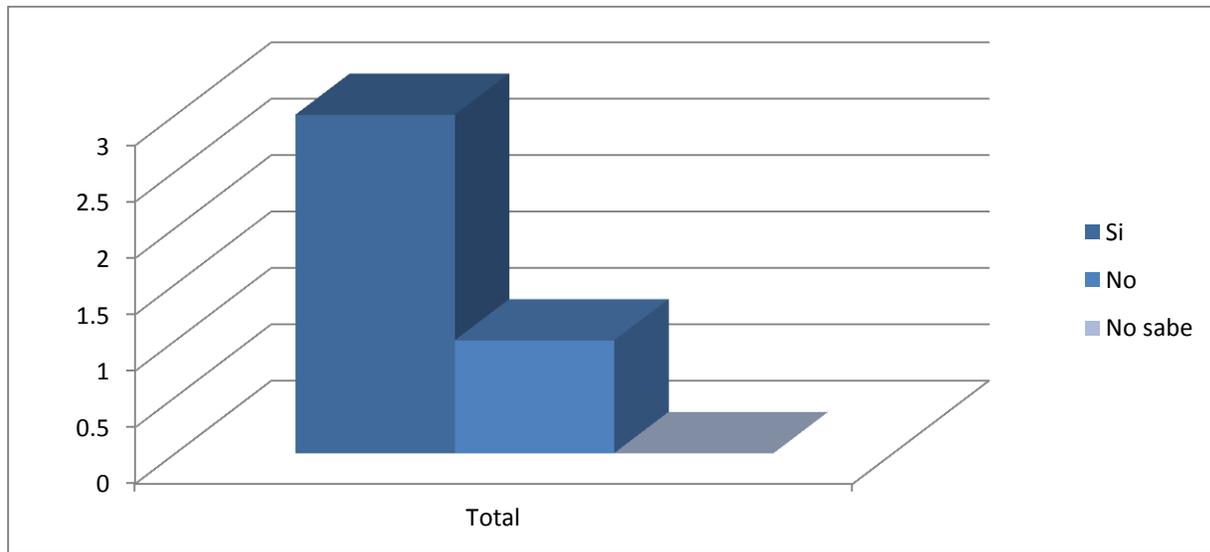
1.4 Análisis de los Resultados del Cuestionario de Clima Organizacional

Para determinar el clima organizacional de la empresa Plano Digital, se aplicó un cuestionario al personal⁴ (Ver anexo No. 12), el cual contiene preguntas acerca del trabajo, sus condiciones, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la organización y algunas preguntas en general. A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos:

1.4.1 Representación Gráfica del cuestionario dirigido al personal

SOBRE MI TRABAJO

Gráfico 12: Análisis porcentual a la pregunta: ¿Me gusta mi trabajo?

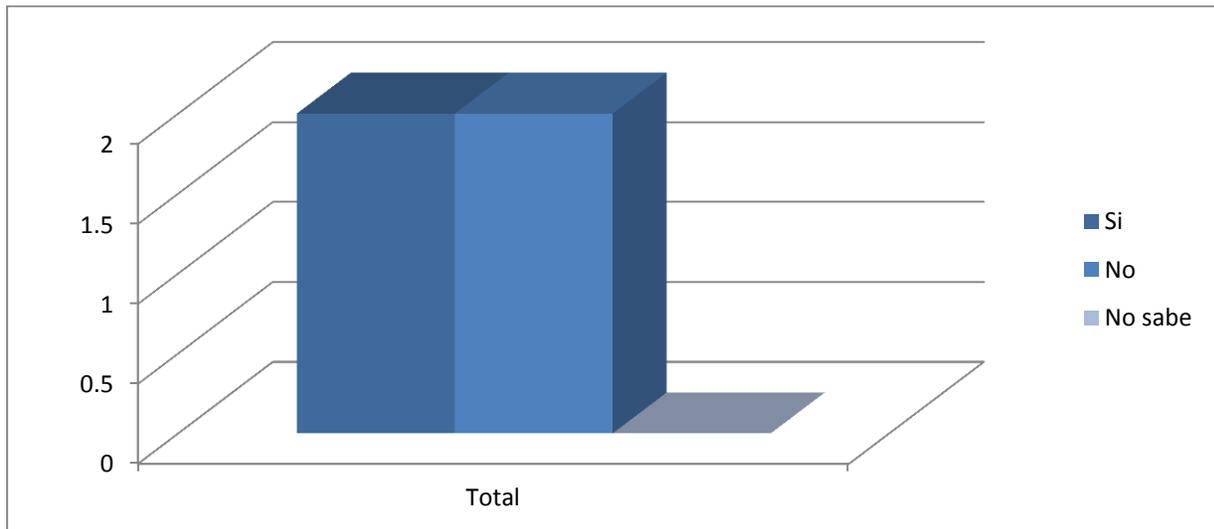


Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

⁴No. de participantes; 4 (100% del personal)

Se evidencia que 3 colaboradores se sienten a gusto con su trabajo, sin embargo uno de ellos expresó no sentirse conforme. Lo que genera un riesgo para la empresa ya que éste puede influir en los demás y generar algún tipo de conflicto.

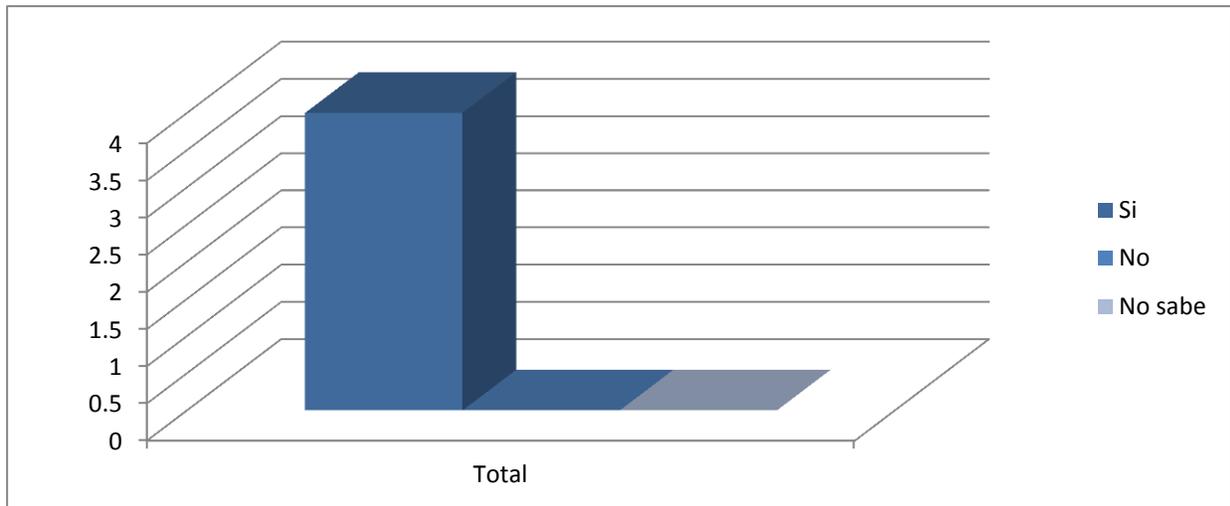
Gráfico 13: Análisis de la pregunta: Dadas mis funciones. ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

La mitad del personal está satisfecho con su trabajo, sin embargo la otra mitad definitivamente no está conforme. Las causas de esto de acuerdo a las observaciones son; la falta de planes de motivación al personal y la remuneración de sus prestaciones sociales que por derecho les corresponde.

Gráfico 14: Análisis de la pregunta: ¿Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo?

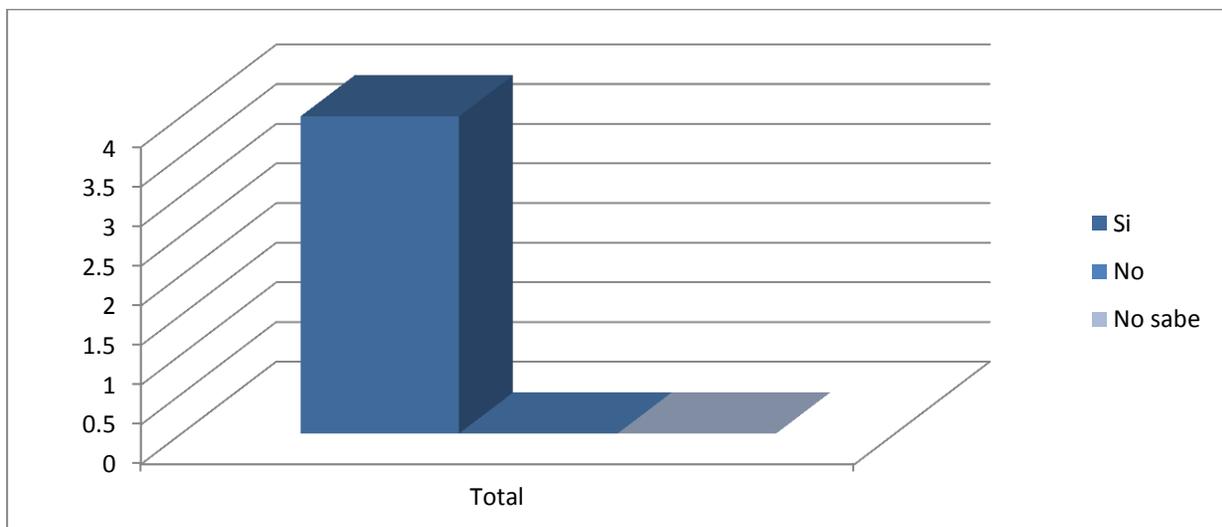


Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Todos los colaboradores están totalmente de acuerdo y consideran que necesitan capacitación para desempeñar eficientemente sus tareas.

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

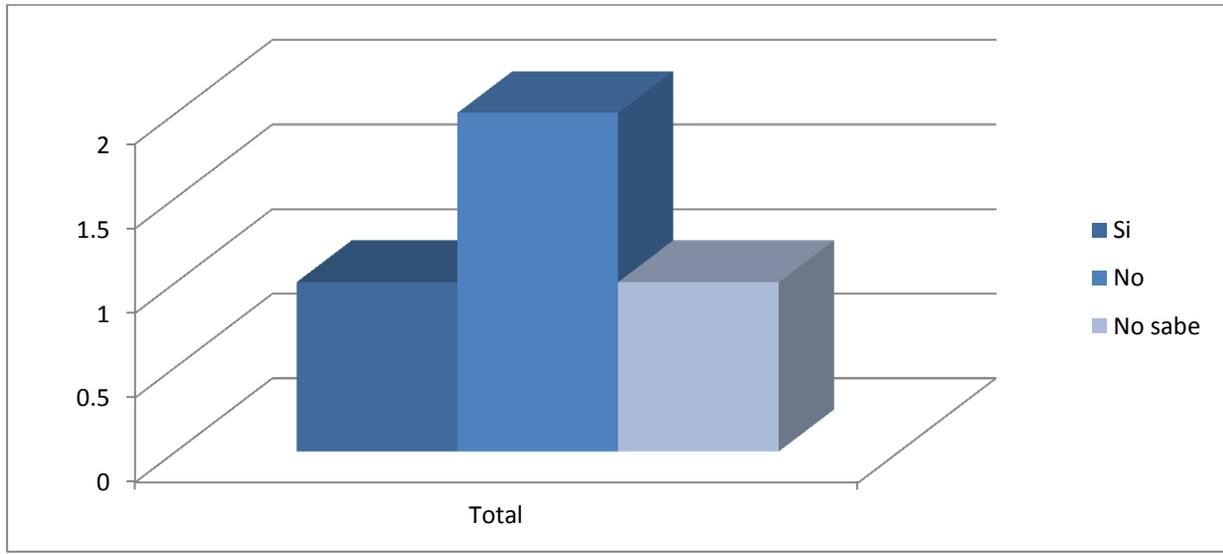
Gráfico 15: Análisis de la pregunta: ¿La distribución física y geográfica del negocio contribuye al buen desempeño de mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Todo el personal considera que la distribución física y geográfica del negocio es óptima para desempeñar sus funciones.

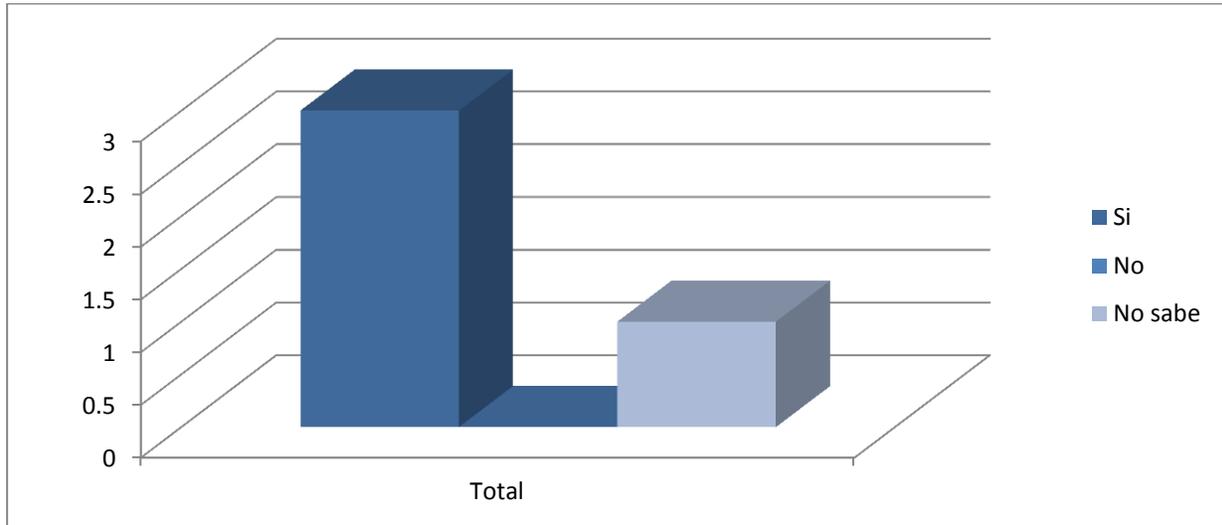
Gráfico 16: Análisis de la pregunta; ¿Cuento con las herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Un miembro del personal considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, dos de ellos afirman no contar con éstas y el otro no expresó su opinión. Lo cual pone en evidencia la falta de supervisión y seguimiento de las actividades y recursos asignados para que el personal cumpla con las tareas.

Gráfico 17: Análisis de la pregunta: ¿Los sistemas informáticos existentes, facilitan el trabajo que realizo?

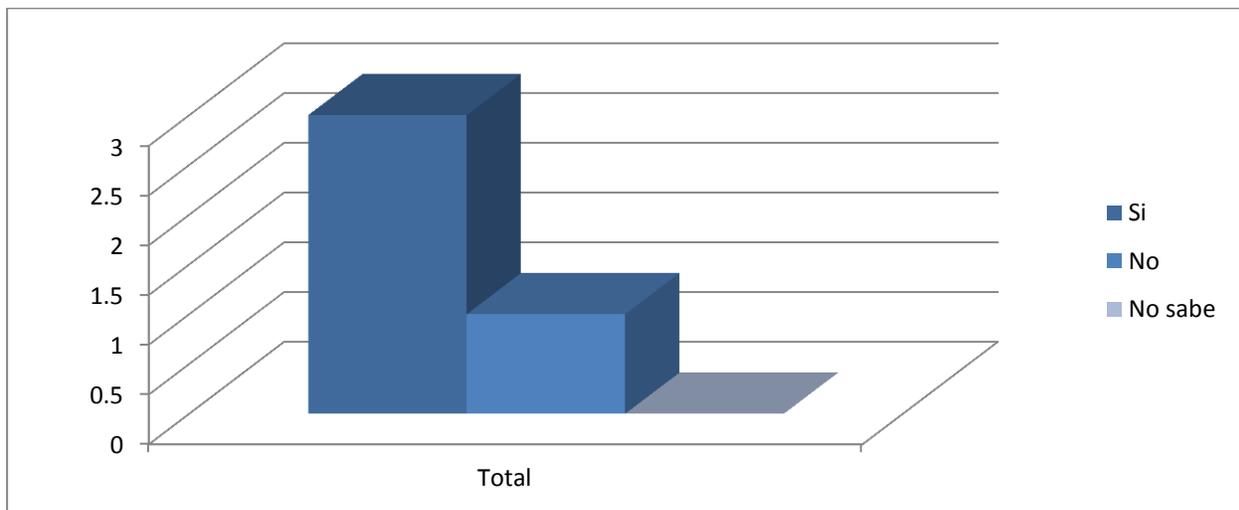


Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Tres personas confirman que los sistemas informáticos de la empresa facilitan su trabajo y uno no expresó su opinión. En este sentido las herramientas informáticas facilitan el trabajo a los colaboradores y optimizan los procesos.

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL TRABAJO

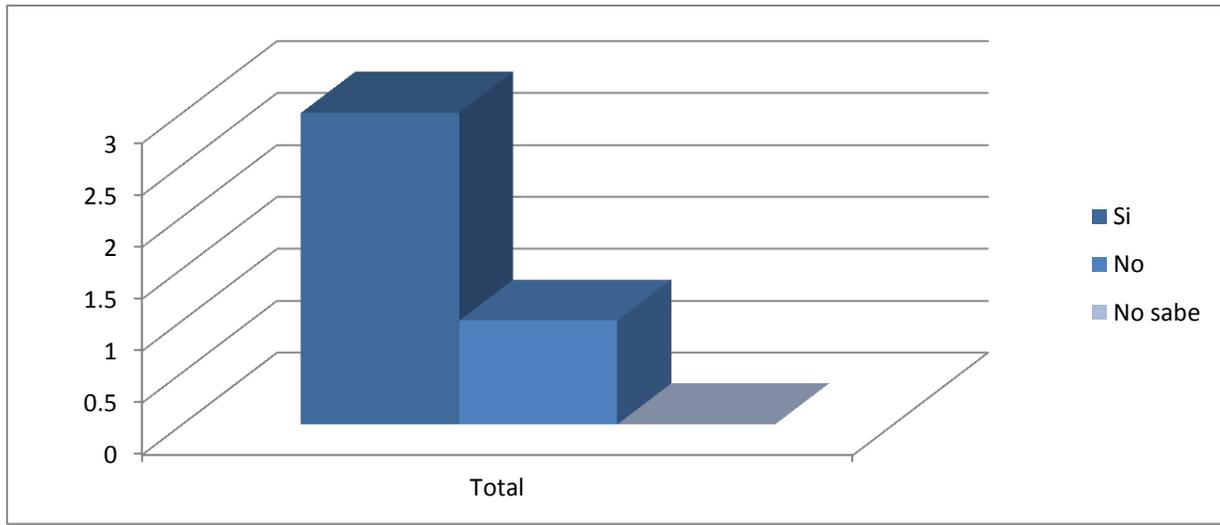
Gráfico 18: Análisis de la pregunta: ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la empresa?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

La mayoría de los miembros del equipo cree que las relaciones interpersonales en la empresa son cordiales y abiertas, sin embargo uno de ellos respondió negativamente a esta pregunta. Se puede determinar de acuerdo a las observaciones que existe una buena relación entre los colaboradores.

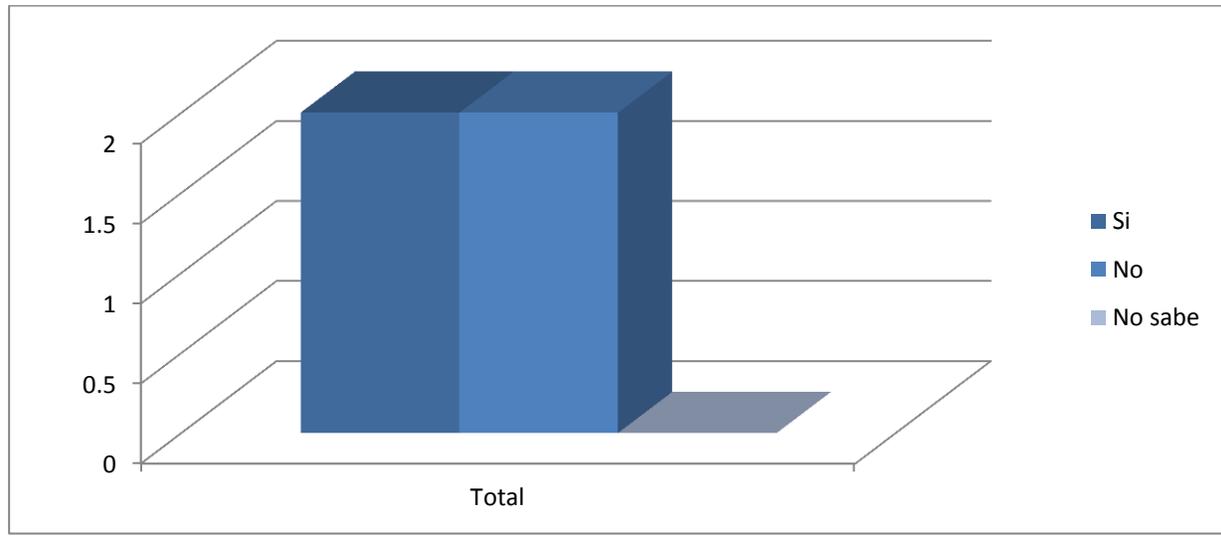
Gráfico 19: Análisis de la pregunta: ¿Hay evidencia de que por falta de conocimientos para desempeñar una tarea, se perciben diferencias en las cargas de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Tres personas consideran que existe falta de experiencia para desempeñar algunas tareas y que por esto se perciben diferencias entre las cargas de trabajo y uno expresó lo contrario. Existe una inconformidad del personal con respecto a la delegación de responsabilidades por parte del gerente.

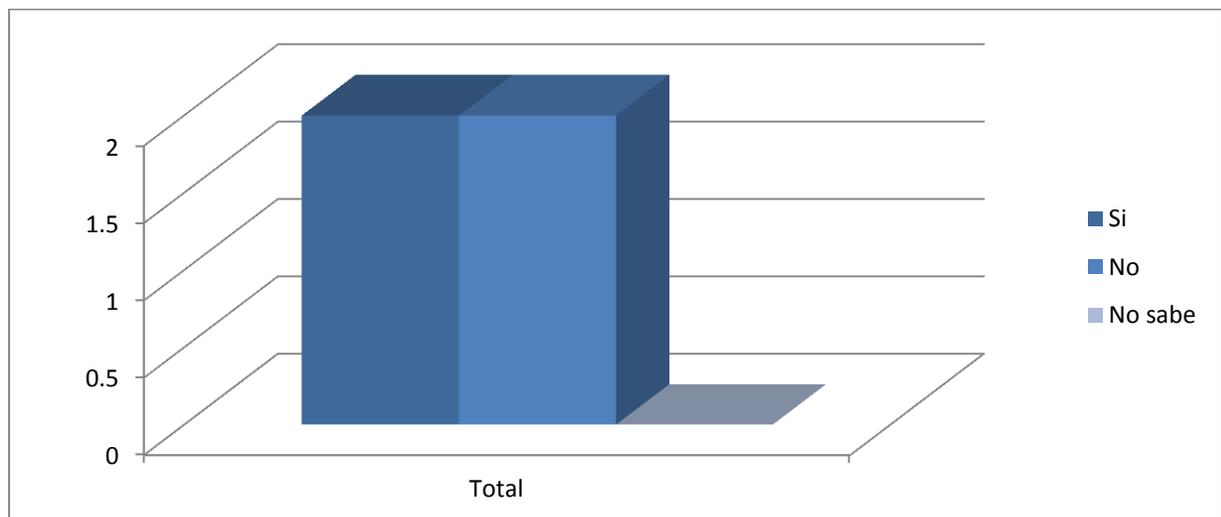
Gráfico 20: Análisis de la pregunta: ¿Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

La mitad del personal cree que recibe en forma oportuna la información necesaria para realizar su trabajo y la otra mitad no lo considera así. Según las observaciones realizadas, se logró determinar que la causa de esta situación se debe a que la relación entre el Gerente y los operarios no es tan abierta e interactiva, lo contrario ocurre con los responsables de operaciones.

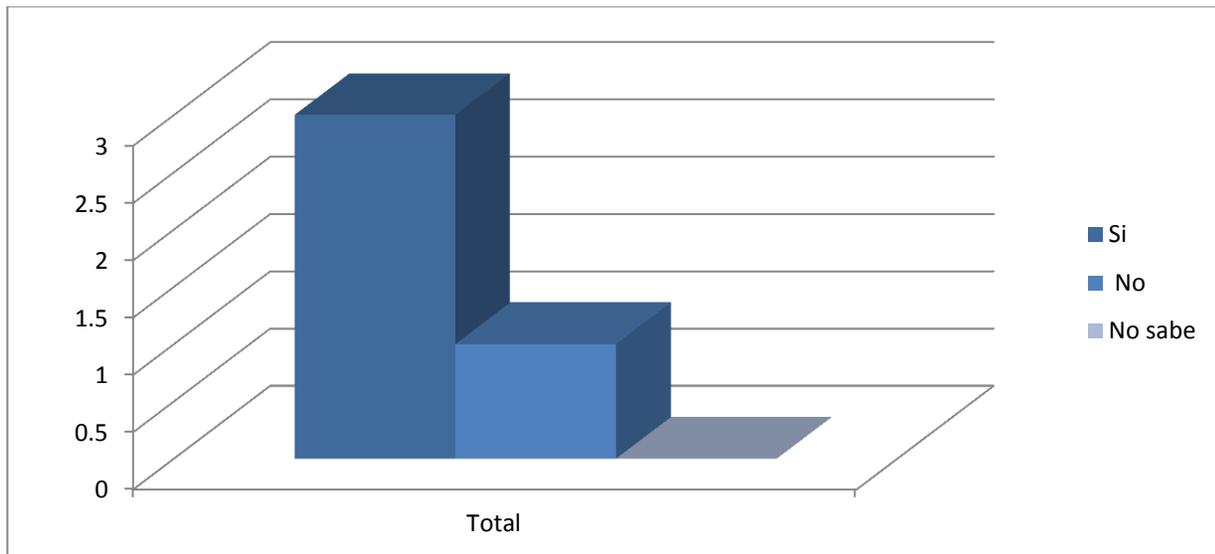
Gráfico 21: Análisis de la pregunta: ¿Hay evidencia de que en la empresa se trabaja en equipo exitosamente?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

La mitad de los colaboradores respondió afirmativamente y la otra mitad expresó que no se trabaja en equipo exitosamente. De acuerdo a las observaciones realizadas se pudo constatar que existe cierta competencia entre ellos ya que la gerencia les otorga una comisión sobre ventas adicional a su salario básico.

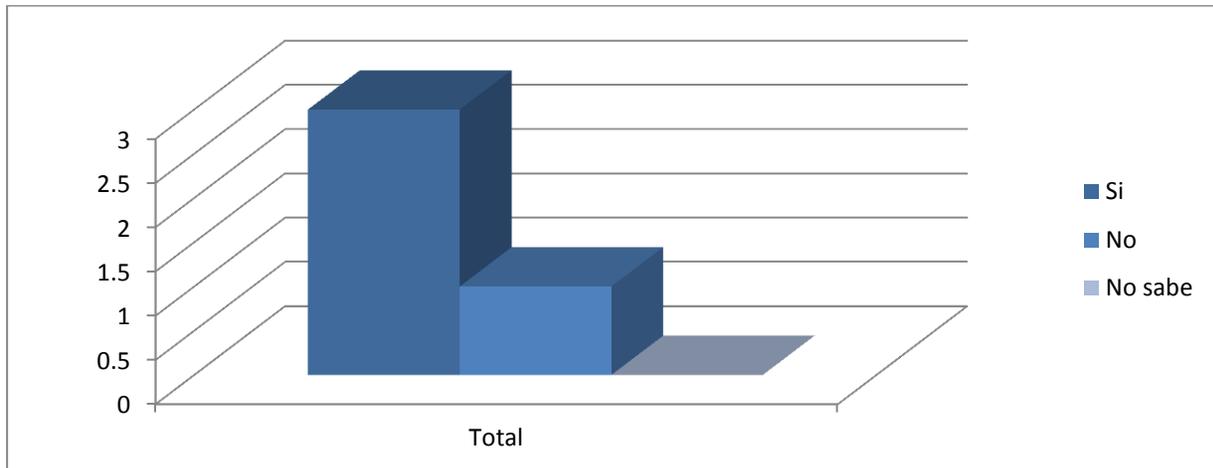
Gráfico 22: Análisis de la pregunta: ¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Según los resultados obtenidos tres de los trabajadores confirmaron conocer quién es el cliente final de la empresa y uno de ellos respondió negativamente.

Gráfico 23: Análisis de la pregunta: ¿Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo?

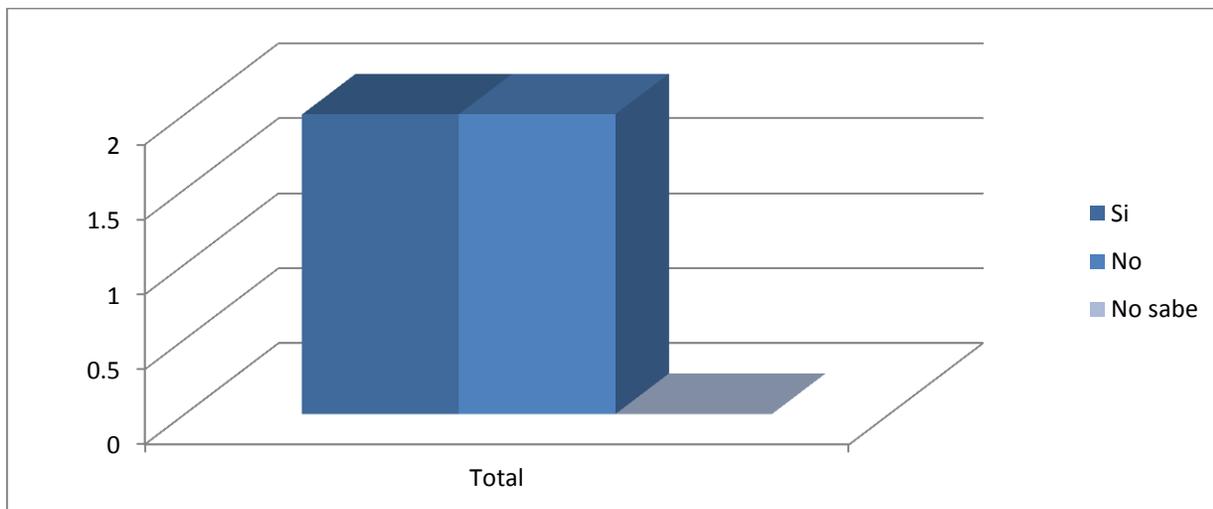


Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Tres de los colaboradores afirmaron que se necesita capacitación para el buen desempeño de sus tareas y uno de ellos confirmo que no es necesario. Esto se debe a que los responsables de operaciones no están entrenados para apoyar en ciertas actividades cuando se presentan ausencias.

SOBRE LIDERAZGO

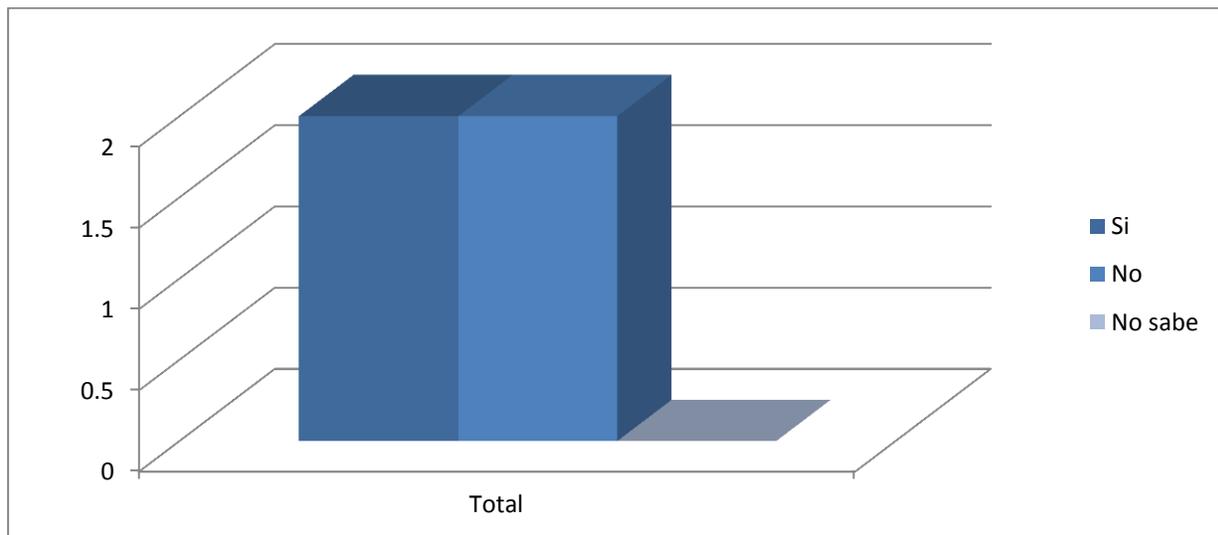
Gráfico 24: Análisis de la pregunta: ¿Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Dos de los trabajadores afirmaron ser tomados en cuenta por el gerente, los otros dos expresaron lo contrario. Según observaciones realizadas se logró constatar que la causa de esta inconformidad se debe a que la relación entre el gerente y los operarios no es tan abierta e interactiva.

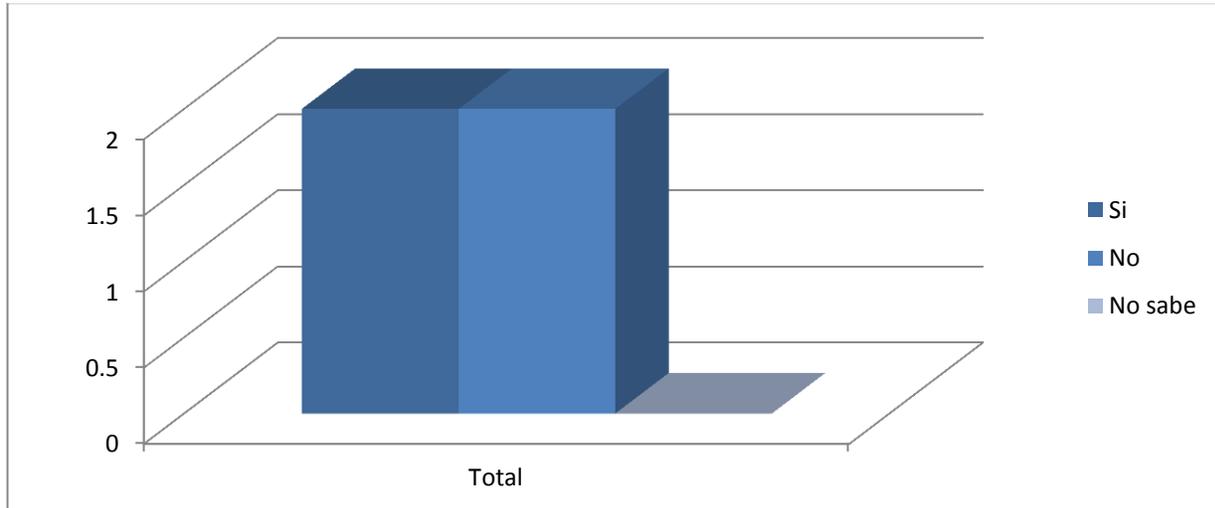
Gráfico 25: Análisis de la pregunta: ¿Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 50% del personal respondió positivamente y el 50% restante considera que el gerente no toma en cuenta sus opiniones. Esto se debe a la falta de confianza que siente el personal para exponer sus ideas y sugerencias de cómo mejorar los procesos de trabajo al gerente.

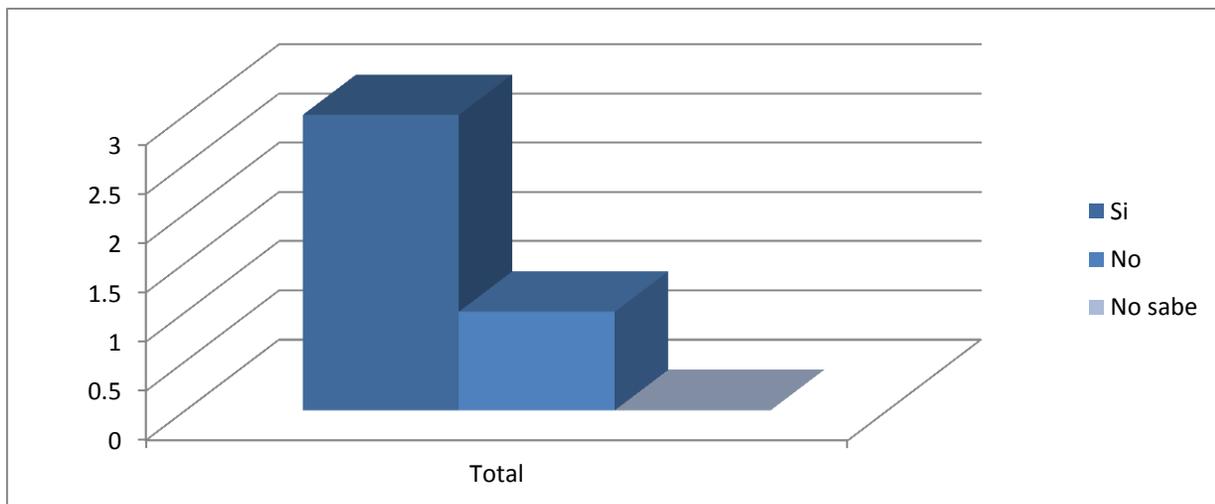
Gráfico 26: Análisis de la pregunta: ¿Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

La mitad del personal se siente satisfecho con la forma de trabajar de su jefe, y la otra mitad confirma lo contrario. Se reitera la observación de que la relación entre Gerente y operario no es óptima para dar lugar a una respuesta positiva.

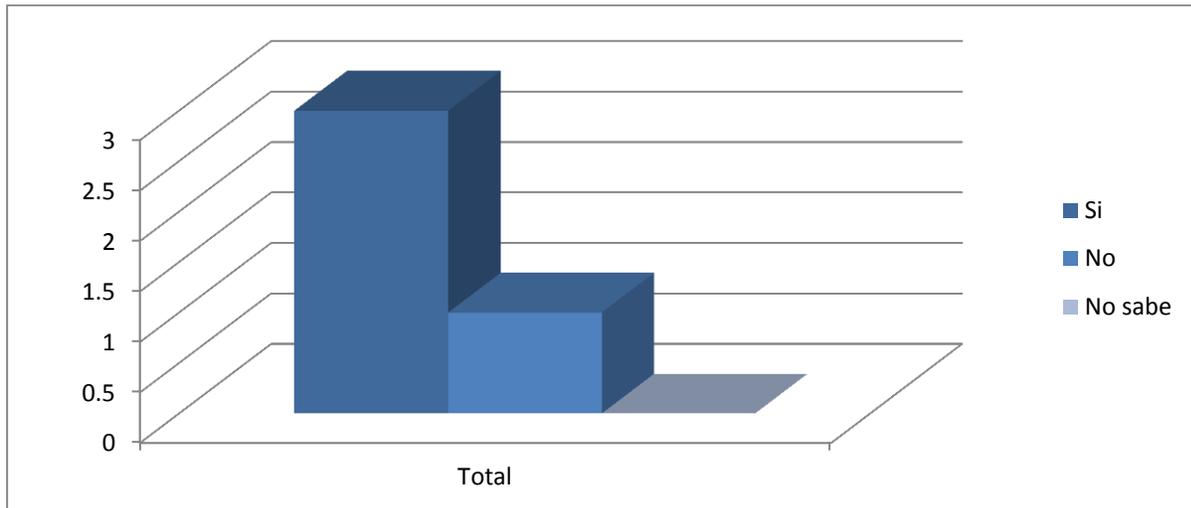
Gráfico 27: Análisis de la pregunta: ¿Siento confianza con mi jefe?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Tres colaboradores afirman que sienten confianza con su jefe, sin embargo uno de ellos respondió negativamente. Se evidencia que la relación no es 100% efectiva.

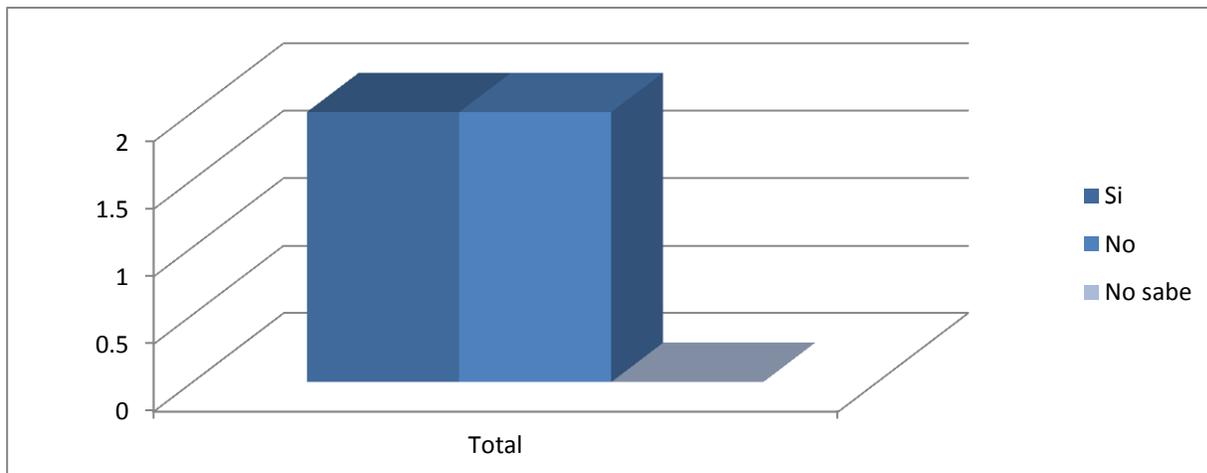
Gráfico 28: Análisis de la pregunta: ¿Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 75% de los trabajadores corroboran que su jefe los orienta y les facilita el trabajo, sin embargo el 25% restante no siente el mismo apoyo por parte del gerente. Lo cual repercute en la motivación y confianza que pueda existir.

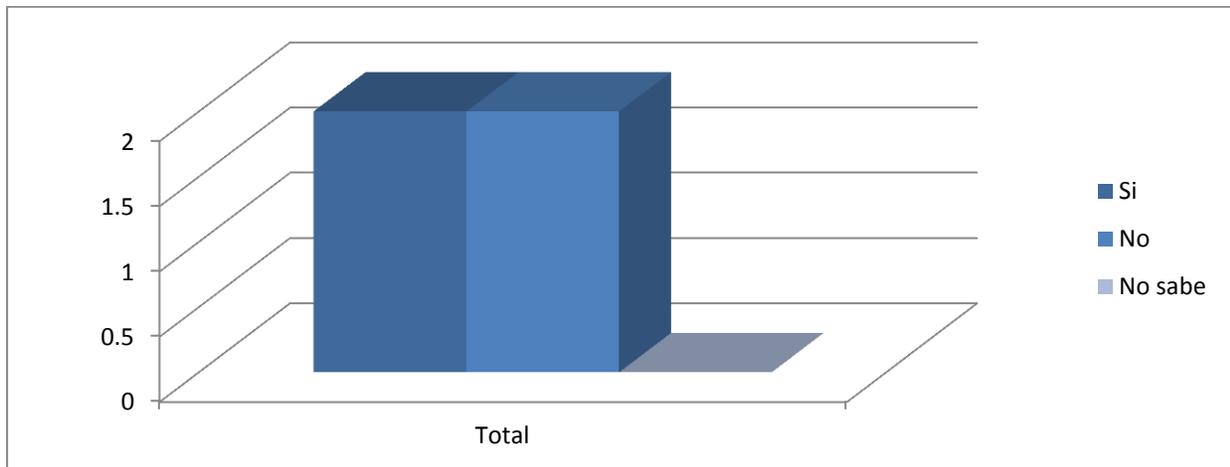
Gráfico 29: Análisis de la pregunta: ¿Mi jefe me comunica efectivamente la forma en que debo hacer mi trabajo?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 50% afirma que el gerente les comunica la forma en que debe desempeñar su trabajo y el 50% restante no lo confirma. Nuevamente la información evidencia que la relación entre el gerente y algunos colaboradores no es estrecha.

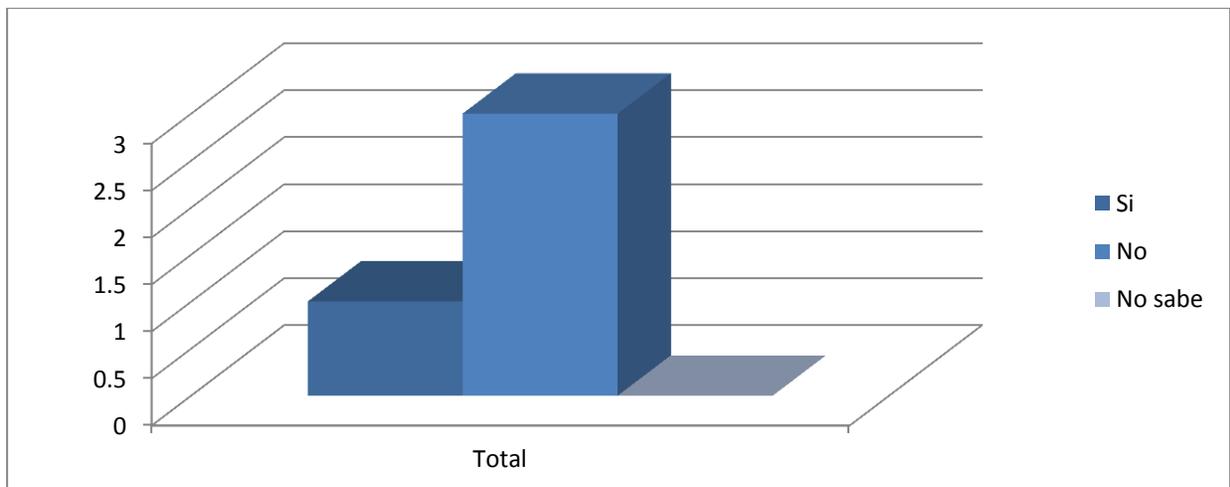
Gráfico 30: Análisis de la pregunta: ¿Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Existe un resultado balanceado entre las opiniones de los trabajadores ya que nos muestra que el 50% se siente tomado en cuenta en este proceso, sin embargo el 50% restante no opina lo mismo.

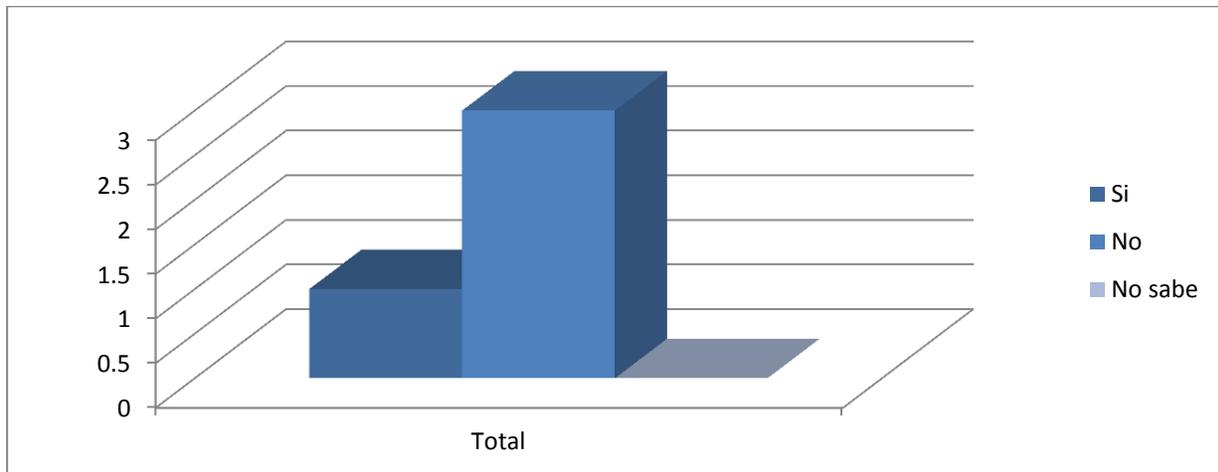
Gráfico 31: Análisis de la pregunta: ¿Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 75% del personal afirma no recibir retroalimentación por parte del gerente, debido a que no existe un seguimiento de sus tareas asignadas y por otra parte el 25% afirma que recibe la retroalimentación adecuada.

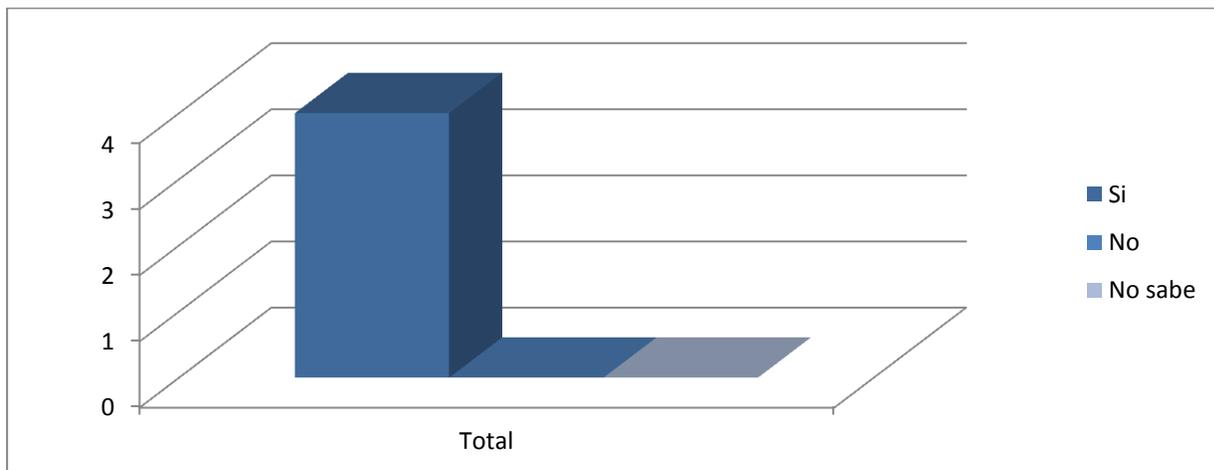
Gráfico 32: Análisis de la pregunta: ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Tres de los colaboradores expresaron no sentir que el desempeño de sus actividades sean valoradas por el gerente y uno de ellos corrobora que su jefe valora su trabajo. Por lo que se evidencia la relación entre el gerente y los trabajadores.

Gráfico 33: Análisis de la pregunta: ¿Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito?

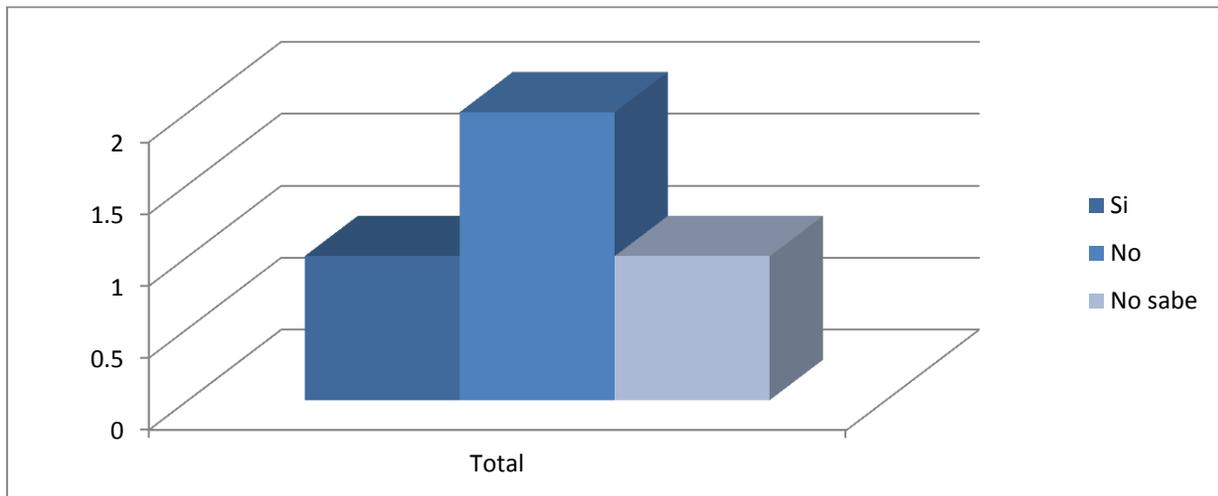


Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 100% de los trabajadores confirman la flexibilidad y comprensión del gerente cuando se le presenta algún tipo de inconvenientes personal.

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

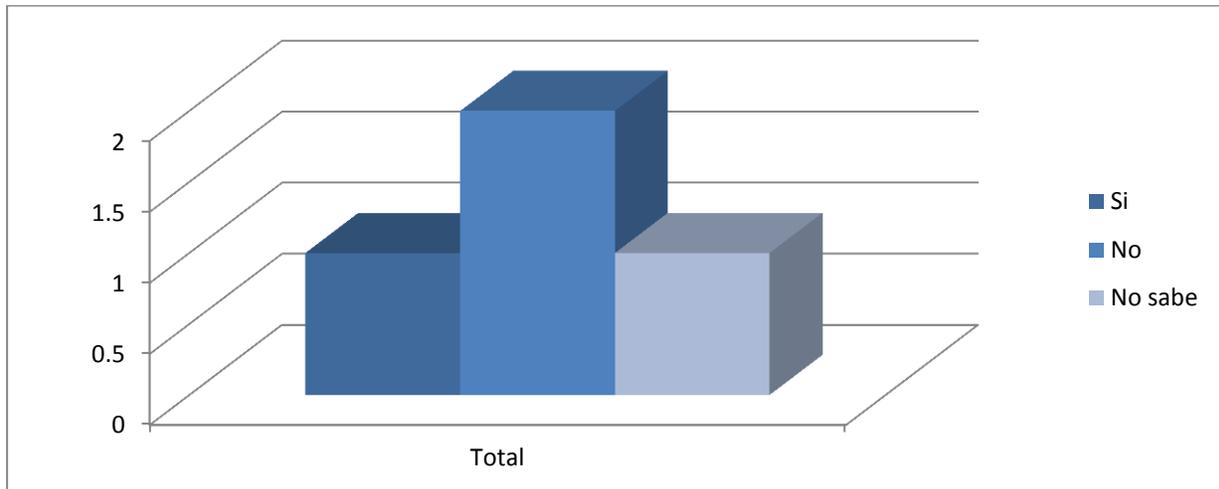
Gráfico 34: Análisis de la pregunta: ¿La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 50% de los colaboradores afirma que la gerencia no se interesa por el desarrollo profesional de los trabajadores, un 25% piensa lo contrario y el 25% restante no opino al respecto. Se pone en evidencia la falta de iniciativa de la gerencia para crear planes de motivación a través de capacitaciones que incentiven el desarrollo profesional de sus colaboradores.

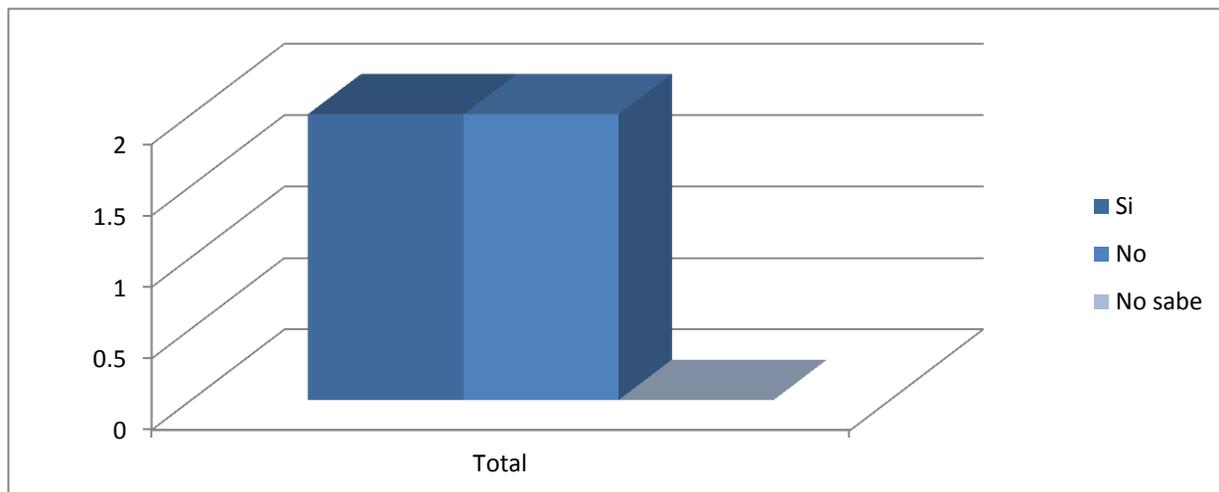
Gráfico 35: Análisis de la pregunta: ¿Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la empresa al posible candidato?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

Dos de los trabajadores afirman que la gerencia no toma en cuenta al personal interno cuando existe una vacante, un 25% expreso lo contrario y el 25% restante no opino al respecto. Una vez más se evidencia la falta de motivación al personal.

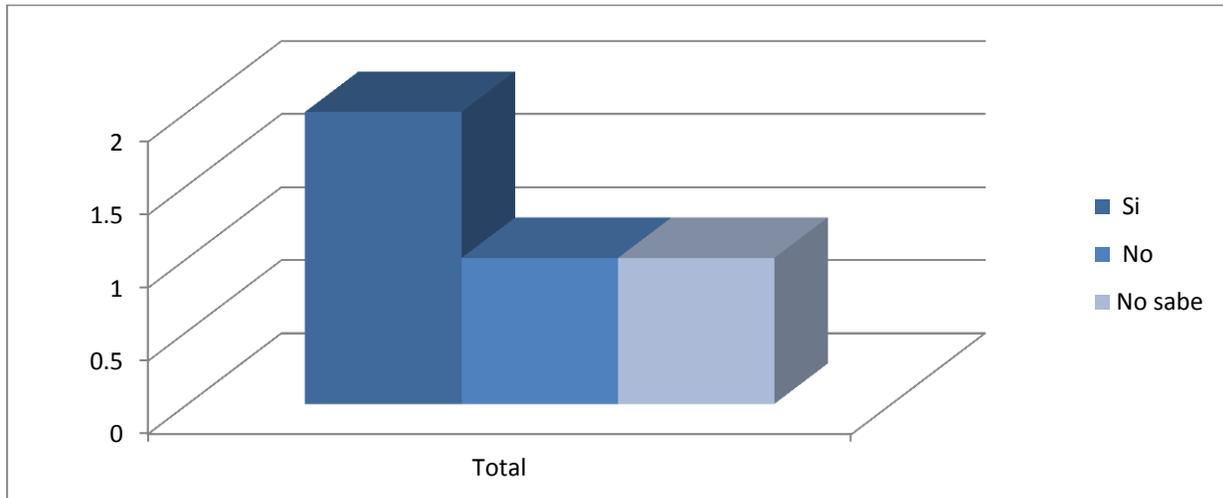
Gráfico 36: Análisis de la pregunta: ¿No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 50% del personal demuestra fidelidad hacia la empresa, el 50% restante demuestra insatisfacción. De acuerdo a las observaciones se determina que la causa de esto radica principalmente en que la gerencia no se da la tarea de implementar planes de motivación que aseguren la fidelidad del trabajador hacia la empresa.

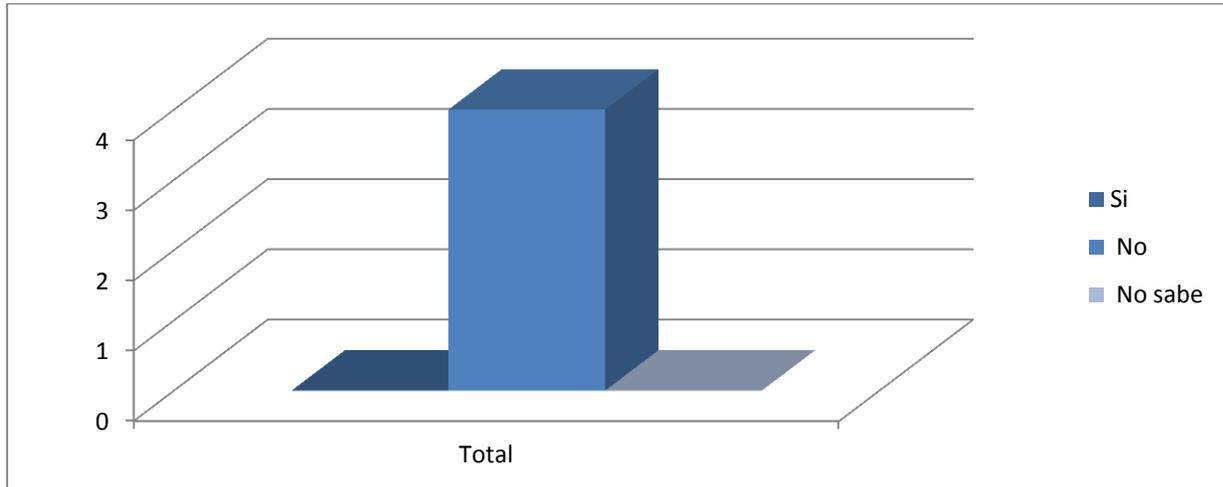
Gráfico 37: Análisis de la pregunta: ¿Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 50% del personal evidencia el compromiso con las metas de la empresa, un 25% no se siente comprometido y el 25% restante no opina al respecto. Lo que indica que la empresa no alinea sus objetivos con los de los trabajadores para motivarlos.

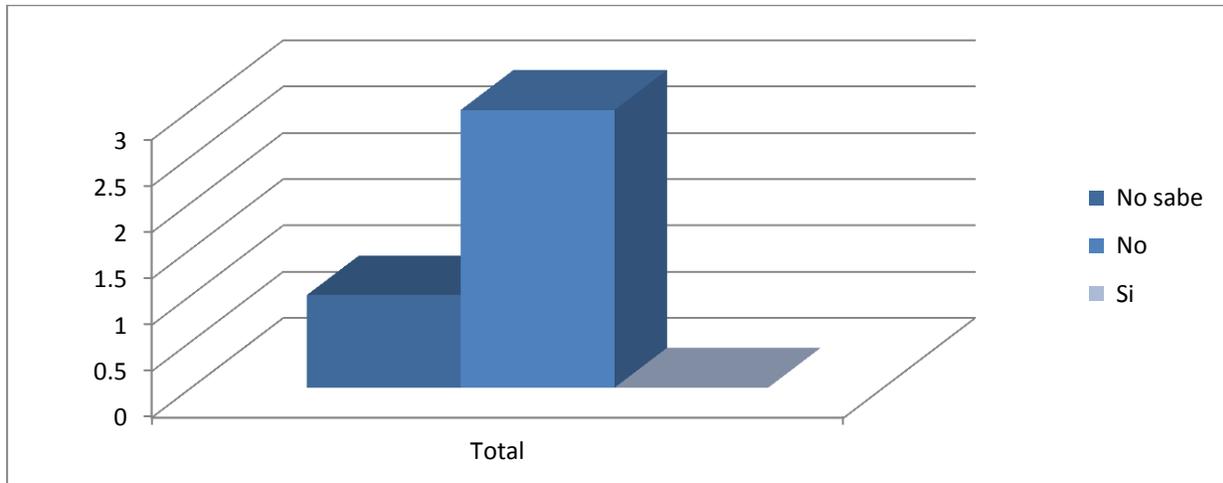
Gráfico 38: Análisis de la pregunta: ¿La Gerencia me ha dado a conocer la Misión, Visión, Valores y Principios motivándome a trabajar en función de estos?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 100% del personal afirma no conocer estas herramientas y por consiguiente no se trabaja en función de estas.

Gráfico 39: Análisis de la pregunta: ¿Existe reconocimiento de la Gerencia hacia el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización?

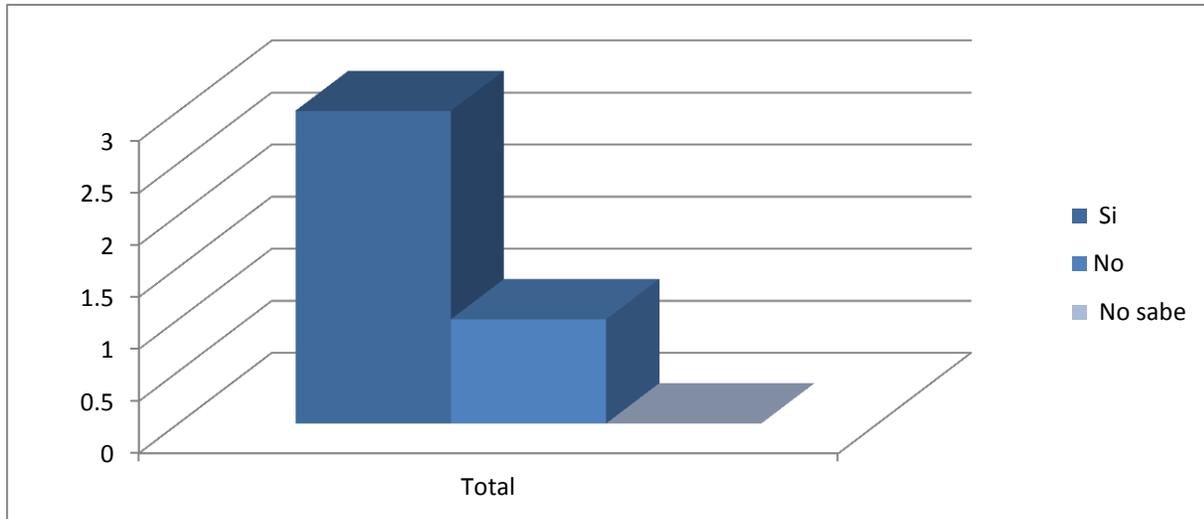


Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 75% de los colaboradores afirman no tener un reconocimiento cuando la empresa alcanza las metas establecidas y el 25% restante expresó lo contrario.

EN GENERAL

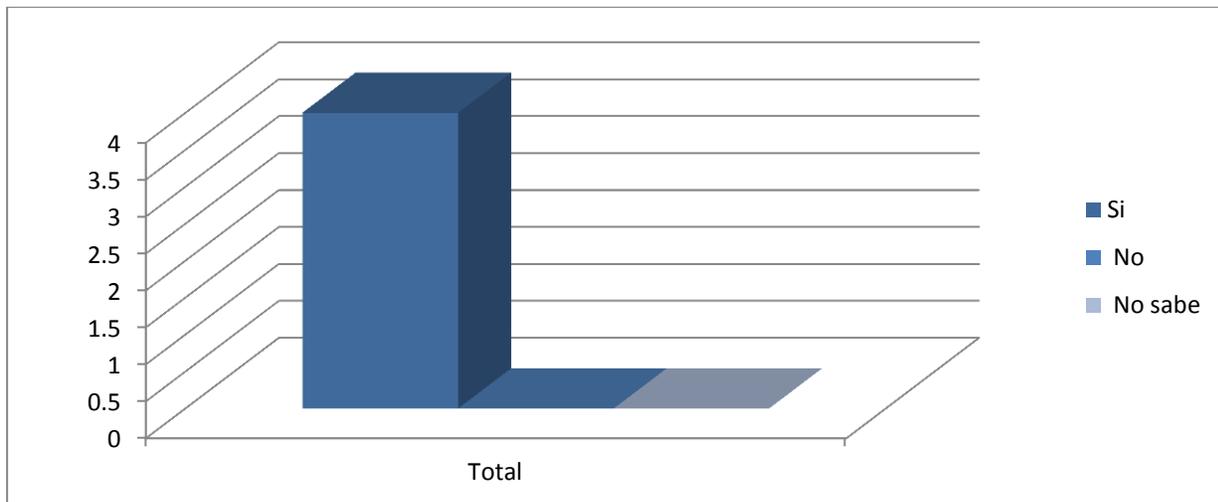
Gráfico 40: Análisis de la pregunta: ¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 75% de los trabajadores se siente conforme con el desempeño de su trabajo cotidiano, mientras que el 25% restante opina lo contrario.

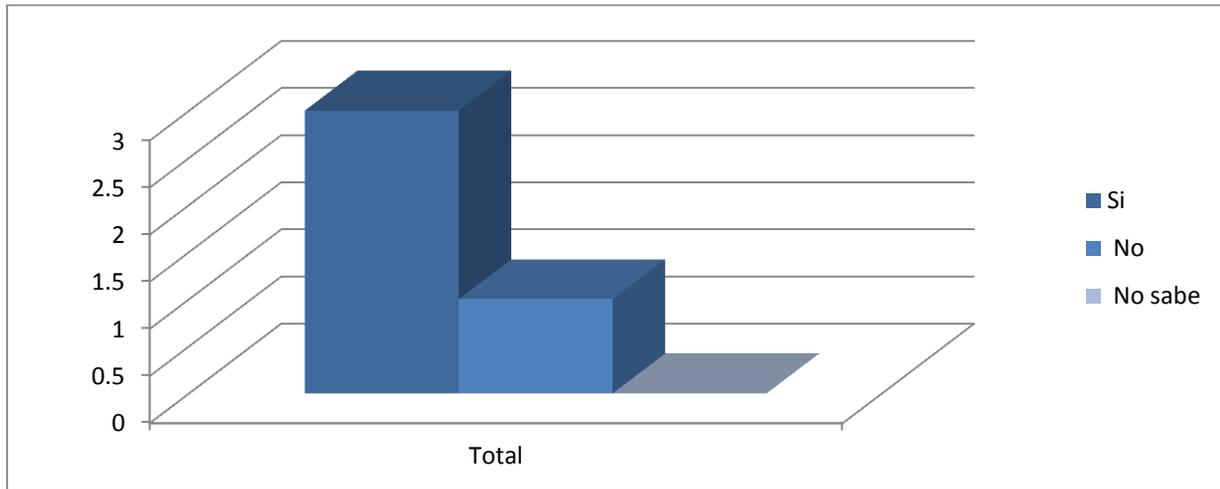
Gráfico 41: Análisis de la pregunta: ¿Mi centro de trabajo, es un buen lugar para trabajar?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 100% de los trabajadores opina que su centro de trabajo es apto para laborar.

Gráfico 42: Análisis de la pregunta: ¿Recomendaría a un amigo que trabaje en Plano Digital?



Fuente: Elaboración propia, Datos del Cuestionario.

El 75% de los trabajadores recomendaría a un amigo para trabajar en plano digital y el 25% restante difiere.

De acuerdo a la información obtenida en la encuesta se puede determinar que el clima de la empresa no es óptimo. Existe una gran desmotivación al personal desde la perspectiva de remuneración justa de su trabajo y pago de sus prestaciones sociales, involucramiento de los colaboradores para crear mejoras en los procesos y servicios, la relación del Gerente con los operarios no es efectiva, etc.

1.5 Análisis de los Factores Externos(macroentorno)

En el análisis de la situación actual de la empresa Plano Digital, este trabajo investigativo hace referencia a su macro y microentorno, que dan lugar al análisis FLOA.

Macroentorno

Para determinar los factores externos que actualmente afectan a plano Digital, se realizó una investigación y análisis de las posibles variables que a futuro puedan afectar a la empresa.

Entorno demográfico

La capital de Nicaragua, es Managua y actualmente se encuentra dividida por siete distritos. El distrito I de la Ciudad de Managua⁵, también llamado distrito capital, lo conforma el viejo centro de la capital que actualmente es una zona donde se ubica la principal actividad comercial, concentra importantes centros comerciales, financieros y hoteleros, además de zonas residenciales.

Este distrito posee un área de 46 km² y en él se encuentran 30 barrios⁶. Tiene la particularidad de concentrar el mayor número de universidades a las cuales asisten estudiantes procedentes de todos los departamentos del país. Entre privadas y públicas sobresalen; Universidad Centroamericana (UCA), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN), Universidad Tecnológica Nicaragüense (UTN), Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología (UNICIT), Universidad del Valle y Universidad Americana (UAM).

En octubre del año 2008, la UNI inició la construcción de un nuevo edificio de cinco pisos en el RUSB (Recinto Universitario Simón Bolívar) que atiende a 3,800 estudiantes y que está ubicado en la Avenida Universitaria. Este proyecto tiene por objetivo trasladar al RUSB, el RUPAP (Recinto Universitario Pedro Arauz Palacio) al

⁵ Ubicación de la empresa Plano Digital

⁶ Fuente: <http://www.elnuevodiario.com.ni/sucesos/240029>

cual asisten 3,700 estudiantes y que actualmente se encuentra ubicado al este de Managua.⁷

La delincuencia en esa zona nació a principio de los años 90. El desequilibrio entre el volumen poblacional y los escasos recursos disponibles contribuyen a la creciente tasa de desempleo, pobreza y que a su vez fomenta la delincuencia juvenil producto de un fenómeno universal ligado a la vida social. Managua es una de las ciudades más inseguras de Nicaragua. Sin embargo actualmente se han tomado medidas de seguridad por parte de la Policía Nacional, en vista de los actos delictivos que acosaban esa zona.

A consecuencia de la inestabilidad socio política del país se presentan constantemente protestas, manifestaciones, huelgas, etc. y el punto de reunión de éstas se concentra en la avenida universitaria y sus alrededores. Afectando directamente el comercio en la zona.

La información anterior nos ayuda a determinar las variables que afectan a la empresa, dichas variables se detallan a continuación:

De lo anterior podemos concluir que los Factores que impulsan al centro de impresiones son:

- ❖ El Distrito I, zona donde se ubica la principal actividad comercial: Beneficia a la empresa ya que es una zona de fácil acceso, utilizada como punto de referencia, lo cual facilita que las estrategias publicitarias sean más efectivas.
- ❖ El distrito I, aglutina el mayor número de universidades a la que asisten estudiantes procedentes de todo el país: es una ventaja para la empresa por la demanda que genera la necesidad de los estudiantes para imprimir sus proyectos. Aunado a esto que la mayoría de las universidades ofrecen carreras vinculadas con el giro principal de negocio de la empresa (Soluciones gráficas vectoriales)

⁷ Fuente: <http://www.laprensa.com.ni/2010/03/12/nacionales/18868-uni-construira-nuevo-edificio>



- ❖ Traslado del RUPAP a las instalaciones Centrales de la UNI: Esto crea una ventaja para Plano Digital ya que incrementara la demanda de sus servicios y por ende su rentabilidad. Sin embargo se debe de tomar en cuenta dicho crecimiento estudiantil para poder satisfacer la demanda, tomando en cuenta los recursos disponibles.

También se logra resumir que existen Factores negativos que impactan en la empresa:

- ❖ Inseguridad en la zona: A pesar que actualmente existen medidas de seguridad por parte de la Policía Nacional, los eventos delictivos ocurren con frecuencia, lo cual afecta la seguridad de los clientes, sumado a esto el riesgo de que la empresa sea víctima de actos delictivos, ya que plano digital no cuenta una seguridad física privada las 24 horas.
- ❖ Huelgas, protestas y manifestaciones: Actualmente la zona está expuesta a este tipo de acontecimientos debido a la inestabilidad socio política del país. Esto incide en la disminución de la afluencia de clientes, baja en las ventas y vulnerabilidad de la infraestructura por los disturbios etc.

Entorno económico

El microcrédito es una forma de financiamiento que ha revolucionado el sistema bancario, debido a que el sector financiero ha tenido que desarrollar modelos de financiamiento que se acoplen a las necesidades de las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas), puesto que han observado y estudiado son empresas rentables financieramente. En la actualidad el sistema financiero ha permitido que las fuentes de financiamiento sean más flexibles.

En el mundo existe un incremento constante en el precio de energía eléctrica a causa del alza precio internacional del petróleo, que impacta directamente en las empresas pero con mayor relevancia en las PYMES.



La información anterior nos ayuda a determinar las variables que afectan a la empresa. Dichas variables se detallan a continuación:

De lo anterior podemos concluir que los factores que impulsan al centro de impresiones son:

- ❖ Flexibilidad en las fuentes de financiamiento: actualmente las fuentes de financiamiento son flexibles especialmente para las Pymes, esto beneficia en gran medida a la empresa ya que tiene mayor probabilidad de optar a créditos para inversión y crear mejoras.

También se logra resumir que existen factores negativos que impactan en la empresa:

- ❖ Incremento constante en el precio de energía: que por la diversidad de servicios que ofrece se utilizan diferentes equipos electrónicos, lo cual incrementa de manera relevante el consumo de energía, así como los costos de operación.

Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos de los últimos años y el desarrollo de herramientas para el dibujo técnico asistido por computadoras han facilitado las tareas de diseño y desarrollo, agregando mejoras significativas como precisión, tiempos de realización, costos, etc. Conjuntamente ha crecido la necesidad de materializar estos dibujos en papel impreso.

La impresión digital es un proceso que consiste en la directa de un archivo digital a papel, la cual tiene una doble vertiente: el pequeño y el gran formato. La impresión en gran formato o formato ancho se realiza por medio de equipos diseñados para tales funciones llamados Plotters(Ver Anexo No. 14), los cuales funcionan conjuntamente



con computadoras e imprimen en forma lineal. Los plotters son usados en diversos campos: ciencias, ingeniería, diseño, arquitectura, etc.⁸

Lo anterior manifiesta que los servicios de impresión digital son una necesidad y es parte de la vida cotidiana de las personas (estudiantes, profesionales, empresas, etc.).

Las empresas deben adoptar actitudes e iniciativas ante los cambios tecnológicos constantes que surgen en la actualidad y que es parte de la vida cotidiana de las personas, ya que esto brinda ventajas competitivas y en gran parte la permanencia de las empresas en el mercado.

Dichos cambios tecnológicos y sus altos costos impiden que las empresas tomen ventajas competitivas, disminuyendo la probabilidad de adquirir tecnologías más sofisticadas y de última generación, esto se debe en gran parte a la falta de liquidez y costos de operación a los que se enfrentan las empresas, especialmente en las PYMES.

La información anterior nos ayuda a determinar las variables que afectan a la empresa. Dichas variables se detallan a continuación:

De lo anterior podemos concluir que los Factores que impulsan al centro de impresiones son:

- ❖ La alta demanda de estos servicios impulsan a plano digital a lograr un posicionamiento en el mercado de impresión digital.

También se logra resumir que existen Factores negativos que impactan en la empresa:

- ❖ El avance de la tecnología lo que representa un Incremento constante en el precio así como los costos de operación.

⁸ Fuente: Curso de Plan de Mejora de Negocio, elaborado por el Gerente Propietario

Entorno social

La pobreza en Nicaragua para quienes la sufren, se presenta en un paquete difícilmente sintetizable de privaciones materiales, sociales y culturales. Es una condición que degrada a quien la padece, hierre la autoestima y el espíritu de lucha.

La pobreza afecta por igual a las regiones del país, las familias no pobres representan solamente la cuarta parte de la población. El resto de los hogares a nivel nacional viven condiciones de pobreza o extrema pobreza al no satisfacer sus necesidades básicas, entre las más frecuentes es la dependencia económica (baja educación o analfabetismo).⁹

La información anterior nos ayuda a determinar las variables que afectan a la empresa. Dichas variables se detallan a continuación:

La situación actual con respecto a este entorno impacta negativamente en la empresa ya que el segmento de mercado lo constituyen en su mayoría los estudiantes universitarios.

⁹<http://www.ayudanineznicaragua.org/es/contexto-social-en-nicaragua.html>

CAPÍTULO II - DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL PLAN OPERATIVO

2.1 Análisis FLOA

El resumen de este análisis, engloba la información obtenida del macroentorno y del diagnóstico interno, es decir las fuentes de información utilizadas para enumerar las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas.

La información del análisis externo de la empresa da lugar a la obtención de las Oportunidades y Amenazas que enfrenta plano Digital y del diagnóstico interno ejecutado a través de la encuesta, observación, entrevista y el cuestionario, resultan las Fortalezas y Debilidades, las cuales evidencian los aspectos positivos y negativos de la situación actual de la empresa.

La mecánica que se utiliza, es enlistar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, luego se hacen las combinaciones adecuadas (FO, FA, LO, LA) para formular las estrategias más recomendables.

Posteriormente, se enlistan las estrategias obtenidas y a la par se escribe el grado de impacto desde la perspectiva del grupo evaluador, con una escala del 1 al 5, siendo el cinco el de mayor impacto.

Finalmente, se seleccionan todas las que obtengan un impacto mayor o igual a cuatro, es decir las más importantes.

Tomando en cuenta el *análisis de Situación* (macroentorno y diagnóstico interno) detallado en el capítulo I, se describen en la siguiente tabla, las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas encontradas:

Tabla 2: Resumen del análisis del entorno de la empresa

Nº	Análisis Interno		Análisis Externo	
	Fortalezas	Limitaciones	Oportunidades	Amenazas
1	Optimización de las herramientas informáticas	Falta de motivación al personal	Distrito I de la ciudad de Managua, zona de gran actividad comercial	Índice de delincuencia en la zona
2	Flexibilidad y comprensión hacia los trabajadores	Personal no inscrito al INSS	Distrito I concentra el mayor volumen de universidades de Managua.	Huelgas, protestas y manifestaciones
3	Tiempos de espera cortos en la atención a los clientes.	Falta de capacitación al personal	Traslado del RUPAP al RUSS	Incremento en la tarifa de energía eléctrica
4	Buenas referencias de clientes hacia el negocio	inconformidad del personal con respecto a la delegación de responsabilidades	Flexibilidad en las fuentes de financiamiento	Avance en la tecnología
5	Equipos eficientes y con tecnología de punta	Falta de trabajo en equipo	Alta demanda de Plotteo de planos en el campo de la ingeniería y arquitectura	Condiciones de pobreza o extrema pobreza
6		Relación no efectiva entre el gerente y los colaboradores	Servicio indispensable para la población	
7		El personal no es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisión		
8		No existe una cultura de fidelización del personal hacia la empresa		



Nº	Análisis Interno		Análisis Externo	
	Fortalezas	Limitaciones	Oportunidades	Amenazas
9		El personal no trabaja en función de las herramientas organizacionales		
10		Falta de cortesía del personal en la atención al cliente		
11		Insatisfacción del cliente por la infraestructura del local		
12		Insatisfacción del cliente por la atención recibida		

De las estrategias anteriores, se realiza una combinación entre las más adecuadas y luego se formulan las más recomendables



Tabla 3: Generación de las estrategias FO

Nº	Fortalezas	Oportunidades
1	Optimización de las herramientas informáticas	Distrito I de la ciudad de Managua Zona de Gran actividad Comercial
2	Flexibilidad y comprensión hacia los trabajadores	Distrito I concentra el mayor volumen de universidades de Managua
3	Tiempos de espera cortos en la atención al cliente	Traslado del RUPAP al RUSS
4	Buenas referencias de clientes hacia el negocio	Flexibilidad de la fuentes de financiamiento
5	Equipos eficientes y con tecnología de punta	Alta demanda de Plotteo de planos en el campo de la ingeniería y arquitectura
6		Servicio indispensable para la población

Tabla 4: Resultado de la combinación de las estrategias FO.

COMBINACION	ESTRATEGIA
F3 - O3, O4, O5	Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer clientes.
F4 - O5	Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes.
F5 - O1, O5	Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.



Tabla 5: Generación de las estrategias FA.

Nº	Fortalezas	Amenazas
1	Optimización de las herramientas informáticas	Índice de delincuencia en la zona
2	Flexibilidad y comprensión hacia los trabajadores	Huelgas protestas y manifestaciones
3	Tiempos de espera cortos en la atención al cliente	Incremento en la tarifa de energía
4	Buenas referencias de clientes hacia el negocio	Avance en la tecnología
5	Equipos eficientes y con tecnología de punta	Condiciones de pobreza o extrema pobreza

Tabla 6: Resultado de la combinación de las estrategias FA.

COMBINACION	ESTRATEGIA
F1 - A4	Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente.
F2 - A3	Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.
F4 - A1, A2	Adquisición servicios de vigilancia física las 24 horas para dar mayor seguridad a los clientes.

Tabla 7: Generación de las estrategias LO.

Nº	Limitaciones	Oportunidades
1	Falta de motivación al personal	Distrito I de la ciudad de Managua Zona de Gran actividad Comercial
2	Personal no inscrito al INSS	Distrito I concentra el mayor volumen de universidades de Managua
3	Falta de capacitación al personal	Traslado del RUPAP al RUSS
4	Inconformidad del personal con respecto a la delegación de responsabilidades	Flexibilidad de la fuentes de financiamiento
5	Falta de trabajo en equipo	Alta demanda de Plotteo de planos en el campo de la ingeniería y arquitectura
6	Relación no efectiva entre el gerente y los colaboradores	Servicio indispensable para la población
7	El personal no es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones	
8	No existe una cultura de fidelización del personal hacia la empresa	
9	El personal no trabaja en función de las herramientas organizacionales	
10	Falta de cortesía del personal en la atención al cliente	
11	Insatisfacción del cliente por la infraestructura del local	
12	Insatisfacción del cliente por la atención recibida	



Tabla 8: Resultado de la combinación de las estrategias LO.

COMBINACION	ESTRATEGIA
L1 - O2, O3, O5, O6	Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial.
L3 - O3, O5	Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial.
L10 - O3, O5	Capacitación de los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente.
L11 - O4	Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura.

Tabla 9: Generación de las estrategias LA.

Nº	Limitaciones	Amenazas
1	Falta de motivación al personal	Índice de delincuencia en la zona
2	Personal no inscrito al INSS	Huelgas protestas y manifestaciones
3	Falta de capacitación al personal	Incremento en la tarifa de energía
4	Inconformidad del personal con respecto a la delegación de responsabilidades	Avance en la tecnología
5	Falta de trabajo en equipo	Condiciones de pobreza o extrema pobreza
6	Relación no efectiva entre el gerente y los colaboradores	
7	El personal no es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones	
8	No existe una cultura de fidelización del personal hacia la empresa	
9	El personal no trabaja en función de las herramientas organizacionales	
10	Falta de cortesía del personal en la atención al cliente	
11	Insatisfacción del cliente por la infraestructura del local	
12	Insatisfacción del cliente por la atención recibida	



Tabla 10: Resultado de la combinación de las estrategias LA.

COMBINACION	ESTRATEGIA
L1- A3	concientización del personal sobre los costos de operación
L1, L2 – A5	Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales

Tabla 11: Resumen de las estrategias propuestas

Nº	Análisis Interno		Análisis Externo	
	Estrategias FO	Estrategias FA	Estrategias LO	Estrategias LA
1	Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer clientes.	Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente.	Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial.	concientización del personal sobre los costos de operación
2	Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes.	Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.	Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial.	Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales
3	Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.	Adquisición servicios de vigilancia física las 24 horas para dar mayor seguridad a los clientes.	Capacitación de los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente.	
4			Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura.	

En la siguiente tabla se le asigna un puntaje a cada estrategia (utilizando un rango de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la peor) para escoger las mejores, según la perspectiva del grupo evaluador.

Tabla 12: Selección de las mejores estrategias

No.	ESTRATEGIAS	Grupo Evaluador			Promedio	Estrategia Seleccionada
		Edwin	Jamelie	María Eugenia		
Estrategias FO						
1	Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer clientes.	5	5	5	5	<input checked="" type="radio"/>
2	Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes.	5	4	5	4.66	<input type="radio"/>
3	Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.	5	4	4	4.33	<input type="radio"/>
Estrategias FA						
1	Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente.	4	4	4	4	<input type="radio"/>
2	Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.	5	5	5	5	<input checked="" type="radio"/>
3	Adquisición servicios de vigilancia física las 24 horas para dar mayor seguridad a los clientes.	3	4	4	3.66	<input type="radio"/>
Estrategias LO						
1	Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial.	4	5	4	4.33	<input type="radio"/>
2	Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial.	5	5	5	5	<input type="radio"/>
3	Capacitación de los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente.	5	5	5	5	<input type="radio"/>
4	Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura.	4	4	4	4	<input type="radio"/>
Estrategias LA						
1	concientización del personal sobre los costos de operación	4	5	4	4.33	<input type="radio"/>
2	Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales	5	5	5	5	<input type="radio"/>

Nota:El grupo evaluador está integrado por miembros de la empresa.

Figura 3: Estrategias seleccionadas

Representación gráfica de la matriz cruzada de variables FLOA y su resultado final:

OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distrito I de Managua, zona de gran actividad comercial. 2. Distrito I concentra el mayor volumen de universidades. 3. Traslado del RUPAP al RUSS 4. Flexibilidad de las fuentes de financiamiento. 5. Alta demanda de Plotteo de planos en el campo de la ingeniería y arquitectura. 6. Servicio indispensable para la población.
AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de delincuencia la zona del negocio. 2. Huelgas, protestas y manifestaciones. 3. Incremento en la tarifa de energía eléctrica. 4. Avance de la tecnología. 5. Condiciones de pobreza o extrema pobreza.

FORTALEZAS	LIMITACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de las herramientas informáticas. 2. Flexibilidad y comprensión hacia los trabajadores. 3. Tiempos de espera cortos en la atención al cliente. 4. Buenas referencias de clientes hacia el negocio. 5. Equipos eficientes y con tecnología de punta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de motivación al personal. 2. Personal no inscrito al INSS 3. Falta de capacitación al personal 4. Inconformidad del personal respecto a la delegación de responsabilidades. 5. Falta de trabajo en equipo 6. Relación no efectiva entre el Gerente y los colaboradores 7. El personal no es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisiones 8. No existe una cultura de fidelización del personal hacia la empresa. 9. El personal no trabaja en función de las herramientas organizacionales. 10. Falta de cortesía del personal en la atención al cliente 11. Insatisfacción del cliente por la infraestructura del local 12. Insatisfacción del cliente por la atención.

ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer clientes. 2) Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes. 3) Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.

ESTRATEGIAS LO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial. 2) Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial. 3) Capacitación los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente. 4) Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura.

ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1) Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente. 2) Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.

ESTRATEGIAS LA
<ol style="list-style-type: none"> 1) concientización del personal sobre los costos de operación 2) Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales



De acuerdo al análisis interno realizado se logró identificar que la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas, a consecuencia de una débil administración de los recursos humanos, lo que influye en la desmotivación del personal y afectando directamente la atención al cliente.

Del análisis externo se tomaron las variables de mayor relevancia que impactan directamente la operatividad de la empresa, por ejemplo las protestas, manifestaciones, altos costos en la tarifa de energía eléctrica, etc.

CAPÍTULO III –ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

El plan operativo propuesto, considera el programa de trabajo que Plano Digital debe realizar durante su período de ejecución. Este Plan permite planificar y organizar el trabajo en función a las necesidades y posibilidades de la empresa.

También indica las acciones que se realizarán, establece plazos de ejecución para cada acción, define los recursos necesarios, y nombrar responsables de cada acción. Sugiere además, realizar el seguimiento necesario para algunas actividades mensualmente.

Este instrumento de gestión será muy útil para que la empresa mejore la atención al cliente y al mismo tiempo darle un valor agregado a sus productos y servicios en pro del desarrollo de la misma. Las estrategias seleccionadas en el análisis FLOA son la base para la elaboración del plan operativo.

Objetivo

Mejorar el nivel de servicio, para garantizar una atención integral y de calidad durante el periodo 2012-2013.

Objetivos específicos

- Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio personalizado.
- Capturar mayor demanda.
- Agilizar los procesos ofreciendo tecnología de punta.
- Lograr que el personal se sienta motivado y capaz de cumplir metas.
- Contar con un personal capacitado para satisfacer la demanda existente.

PLAN OPERATIVO

Tabla 13: Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer a los clientes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Crear fidelidad a través de la motivación brindando un servicio personalizado	1. Motivación para mejorar la productividad y retener o atraer a los clientes.	Elaboración de plan de motivación	Gerencia	Gerente	Computadora, Papelería, Impresora	02/07/12	02/07/12	Plan elaborado
		Comunicación del plan a los colaboradores	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente	-	03/07/12	03/07/12	Plan comunicado
		*Seguimiento para el cumplimiento del plan	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente	Formato de seguimiento papelería.	04/07/12	04/07/13	Seguimiento realizado
		Retroalimentación en base a las actividades del plan**	Gerencia	Gerente	-	04/08/12	03/08/13	Retroalimentación ejecutada
		Reconocimientos por cumplimiento de objetivo del plan***	Gerencia	Gerente	Computadora, Papel Lino, Impresora y Obsequio	04/08/12	03/08/13	Reconocimientos otorgados

Nota: *El seguimiento, se realizará al final de cada mes, durante el período de ejecución del POA

** La retroalimentación, se llevará a cabo al final de cada mes, durante el período de ejecución del POA

*** Los reconocimientos, se efectuarán al final de cada mes, durante el período de ejecución del POA

Tabla 14: Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Capturar una demanda potencial	2. Creación de estrategias de publicidad para que los clientes actuales ayuden a atraer a otros clientes.	Elaboración de las estrategias	Gerencia	Gerente	Computadora, Papelería, Impresora	04/07/12	04/07/12	Estrategias elaboradas
		Comunicación de las estrategias a los colaboradores	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente	-	05/07/12	05/07/12	Estrategias comunicadas
		Invitación a los clientes a participar en la estrategia de publicidad	Operaciones, Operador	Operaciones, Operador	Materiales publicitarios	05/07/12	05/09/12	Invitación realizada
		Verificación para que la estrategia sean dadas a conocer a todos los clientes	Gerencia	Gerente	-	05/07/12	05/09/12	Verificación ejecutada
		*Reconocimiento por el cumplimiento de estrategias	Gerencia	Gerente	Computador, Papel Lino, Impresora y Obsequio	06/08/12	06/10/12	Reconocimientos otorgados

Nota: * Los reconocimientos, se realizará una vez al mes, durante el tiempo que perdure la estrategia de publicidad.

Tabla 15: Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Atraer clientes nuevos	3. Incorporación de estrategias de publicidad para dar a conocer la calidad de los servicios.	Elaboración de las estrategias	Gerencia	Gerente	Computadora, Papelería, Impresora	06/07/12	06/07/12	Estrategias elaboradas
		Desarrollo de las estrategias	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papelería,	07/07/12	07/07/12	Estrategias Desarrolladas
		Análisis de la estrategias más efectivas	Gerencia	Gerente	-	09/07/12	09/07/12	Análisis ejecutado
		* Seguimiento de las estrategias	Gerencia	Gerente	-	09/07/12	09/07/13	Seguimiento efectuado

Nota: * El seguimiento, se realiza, durante el tiempo que perdure la estrategia de publicidad.

Tabla 16: Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Agilizar los procesos ofreciendo tecnología de punta.	4. Actualización constante para estar a la vanguardia de utilización de nuevas herramientas informáticas que optimicen los procesos de atención al cliente.	Involucramiento del personal en las investigaciones	Gerencia	Gerente	-	02/07/12	02/07/12	Personal involucrado en la investigación
		* Investigación periódica de los equipos tecnológicos actuales	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente	-	02/07/12	02/07/13	Investigaciones realizadas

Nota: * Las investigaciones, se realizarán una vez a la semana, durante el tiempo que perdure la ejecución del POA.

Tabla 17: Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Reducir costos de operación	5. Promoción del ahorro de energía a los empleados a través de planes de concientización.	Elaboración del plan	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papelería,	02/07/12	02/07/12	Plan elaborado
		Comunicación del plan a los empleados	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente	-	03/07/12	03/07/12	Plan comunicado
		*Reuniones periódicas para concientizar a los empleados	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente	-	09/07/12	09/07/13	Reuniones realizadas

Nota: * Las reuniones, se realizarán una vez al mes, durante el tiempo que perdure la ejecución del POA.

Tabla 18: Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Personal motivado y capaz de cumplir metas.	6. Motivación al personal en base a un plan de comisión por venta para aprovechar la demanda potencial.	Elaboración del plan de motivación	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	03/07/12	03/07/12	Plan elaborado
		Comunicación del plan al personal	Gerencia	Gerente	-	04/07/12	04/07/12	Comunicación de plan realizada
		*Supervisión del cumplimiento de metas.	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores	Computadora, Impresora, papel.	04/07/12	04/07/13	Supervisión realizada
		Comunicación de las metas logradas al personal **	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores	Computadora, Impresora, papel.	04/08/12	04/09/13	Comunicación de metas efectuada
		Reconocimiento verbal por cumplimiento de metas ***	Gerencia	Gerente	-	04/08/12	04/09/13	Reconocimiento realizado

Nota: * La supervisión del cumplimiento de metas se llevará a cabo durante el período de ejecución del POA

** La comunicación de las metas logradas, se efectuará cada mes durante el período de ejecución del POA

*** El reconocimiento, se realizará cada mes, durante el tiempo de ejecución del POA.

Tabla 19: Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Personal capacitado para satisfacer la demanda.	7. Elaboración de planes de capacitación al personal para cubrir la demanda potencial.	Definición de temas.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	05/07/12	05/07/12	Temas definidos
		Programación de la capacitación.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	06/07/12	06/07/12	Capacitación programada
		Informar a los trabajadores	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores	-	06/07/12	06/07/12	Información realizada
		Ejecución de la capacitación	Gerencia	Gerente	-	08/07/12	08/07/12	Capacitación ejecutada
		Evaluación de los resultados de la capacitación	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores		09/07/12	09/07/13	Evaluación realizada
		*Reconocimientos por cumplimiento de objetivo.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	09/08/12	09/08/13	Reconocimiento efectuado

Nota: *Los reconocimientos por cumplimiento de metas se realizarán, cada mes durante el período de ejecución del POA

Tabla 20: Capacitación de los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Personal capacitado para satisfacer al cliente.	8. Capacitación de los colaboradores sobre la atención personalizada al cliente.	Definición de temas.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	11/07/12	11/07/12	Temas definidos
		Programación de la capacitación.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	12/07/12	12/07/12	Capacitación programada
		Información a los trabajadores sobre la capacitación	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores	-	12/07/12	12/07/12	Información realizada
		Ejecución de la capacitación	Gerencia	Gerente	-	15/07/12	15/07/12	Capacitación ejecutada
		Evaluación de los resultados de la capacitación	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores	Computadora, Impresora, papel.	16/07/12	16/07/13	Evaluación realizada
		Reconocimientos* por cumplimiento de objetivo.	Gerencia	Gerente	-	16/08/12	16/08/13	Reconocimiento efectuado

Nota: *Los reconocimientos por cumplimiento de metas se realizarán, cada mes durante el período de ejecución del POA

Tabla 21: Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Infraestructura adecuada para la comodidad de los clientes internos y externos.	9. Adquisición de financiamiento para ampliar y hacer mejoras en la infraestructura.	Evaluación de las mejoras a realizar.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel,	06/08/12	06/08/12	Evaluación realizada
		Informarse sobre los posibles financiamientos.	Gerencia	Gerente	Computadora, Lapicero, papel, teléfono	07/08/12	10/08/12	Información obtenida
		Análisis de la mejor opción de financiamiento	Gerencia	Gerente		13/08/12	13/08/12	Análisis ejecutado

Tabla 22: Concientización del personal sobre los costos de operación.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Optimizar los recursos con los que opera la empresa.	10. concientización del personal sobre los costos de operación	Elaboración del programa.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	02/07/12	03/07/12	Programa elaborado
		Definición de los puntos a abordar.	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	03/07/12	03/07/12	Puntos definidos
		Comunicación del programa al personal.	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente Colaboradores	-	04/07/12	04/07/12	Reunión planificada
		Evaluación del cumplimiento del programa.	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente Colaboradores	-	04/07/12	04/07/13	Evaluación realizada
		Reconocimiento * sobre los resultados del programa	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	04/07/12	04/07/13	Reconocimiento realizado

Nota: *Los reconocimientos por cumplimiento del programa, se realizarán cada mes durante el período de ejecución del POA

Tabla 23: Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Áreas involucradas	Responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores de rendimiento
Personal motivado y satisfecho con su trabajo.	11. Motivación al personal a través de la remuneración justa y el pago de sus prestaciones sociales	Revisión de nóminas.	Gerencia	Gerente	Nomina, computadora, Impresora, papel.	02/07/12	02/07/12	Nomina revisada
		Informarse sobre los requisitos de afiliación	Gerencia	Gerente	Computadora, Teléfono, papel.	02/07/12	02/07/12	Información obtenida
		Planificación para la inclusión del personal al INSS	Gerencia	Gerente	Computadora, Impresora, papel.	03/07/12	03/07/12	Planificación realizada
		Programación de reunión con los colaboradores	Gerencia, Operaciones, Operador	Gerente, Colaboradores	-	04/07/12	04/07/12	Programación efectuada

3.1 Diagrama de Gantt

Una vez elaboradas las actividades de mejora, se presenta en el siguiente diagrama de secuencia (GANTT) en qué forma se llevarán a cabo cada actividad, se incluyen precedencias de cada actividad, así como fecha de inicio y fin de las mismas.







CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones: se diagnosticó la necesidad que tiene la empresa Plano Digital para mejorar la atención al cliente, debido a que se han presentado inconformidades por parte de los clientes.

Por otra parte, mediante las entrevistas y cuestionarios realizados a los miembros de la empresa, se determinó que las causas de estas inconformidades, se debe a la falta de planes de motivación al personal y capacitación que garanticen que éstos estén comprometidos y alineados a los objetivos de la empresa.

Entre las inconformidades de los clientes se encuentran; falta de cortesía, atención no personalizada, horarios inflexibles, mobiliario y equipos computacionales en mal estado, falta de acondicionamiento en la infraestructura del local.

Estas inconformidades son expuestas de formas verbales y canalizadas a través de los trabajadores hacia la gerencia ya que no existe un buzón de sugerencias para medir el nivel de satisfacción de los clientes. También fueron planteadas en el FLOA donde surgieron las estrategias óptimas y necesarias para implementar un plan de acción con el objetivo de mejorar la atención al cliente.



RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Plano Digital lo siguiente;

Considerar los aspectos planteados ya que fueron elaborados con fundamentos técnicos y en base a las necesidades de los clientes internos y externos. Al considerar la adopción de esta propuesta, la empresa estaría dando un paso adelante en el compromiso de la mejora continua así como aplicación de sus principios y valores en el trabajo cotidiano.

Llevar un seguimiento acerca de las expectativas de los clientes, a través de un buzón de sugerencias y la supervisión constante a los trabajadores para garantizar un mejor desempeño, en función de mejorar la atención al cliente ya que éstos definirán el porvenir de la misma.

Tomar en cuenta a los empleados para crear mejoras en los servicios y procesos que les permita desarrollar sus funciones cómodamente y que los clientes se sientan a gusto.

Respecto a los planes de motivación se sugiere;

- ❖ Establecer métodos de reconocimiento por el buen desempeño mediante incentivos.
- ❖ Inscribir a los colaboradores al Seguro Social (INSS).
- ❖ Reconocimiento de la gerencia por el cumplimiento de objetivos y metas.
- ❖ Crear un clima laboral integral que promueva el trabajo en equipo.
- ❖ Establecer una relación abierta entre la Gerencia y los colaboradores para lograr una comunicación eficiente.



Brindar capacitaciones que les permitan desarrollar, tanto su aspecto profesional, como psicológicos en relación a la atención del cliente.

Una vez implementado el plan operativo, se debe realizar un seguimiento para verificar la efectividad del mismo y trabajar en función de la mejora continua.

Con la implementación de las estrategias propuestas en el plan operativo, se espera que disminuyan las quejas por parte de los clientes ya que los procesos serán más eficientes y el personal tendrá la capacidad para realizar sus tareas.

GLOSARIO

1. **Abstracto:** Es algo que sirve para indicar o que indica (es decir, que muestra algo con señales o indicios). El indicador puede ser físico (como una señal de tráfico) o abstracto (como una estadística).
2. **Articulación:** Unión de distintos elementos que forman un conjunto ordenado.
3. **Calidad:** Es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
4. **Confianza:** Esperanza firme que se tiene de alguien o algo
5. **Cotidiano:** Que ocurre de manera muy frecuente.
6. **Delimitar:** Determinar o aclarar los límites de una cosa o entre dos o más cosas.
7. **Descortés:** Falto de cortesía.
8. **Diagnóstico:** Es análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.
10. **Diversidad:** Variedad, diferencia... Abundancia de cosas distintas.
11. **Empírico:** Que es un resultado inmediato de la experiencia, que solo se funda en la observación de los hechos.
12. **Entorno:** Conjunto de condiciones extrínsecas que necesita un sistema informático para funcionar, como el tipo de programación, de proceso, las características de las máquinas que lo componen, etc.
13. **Escala:** Serie de elementos de la misma especie, ordenados por alguna de sus características.
14. **Estándar:** Que es lo más habitual o corriente, o que reúne las características comunes a la mayoría.



15. Estructura: Distribución y orden de las partes importantes que componen un todo.

16. Exhaustivo: Que agota o apura por completo.

17. Expectativa: Posibilidad de conseguir un derecho, una herencia, un empleo u otra cosa, al ocurrir un suceso que se prevé.

18. Fidelidad: Es la **lealtad** hacia una **persona**. La fidelidad es la virtud para **dar cumplimiento a una promesa**.

19. Implementación: Una implementación o implantación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

20. Interpersonal: Que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

21. Invariable: Se aplica a la palabra que no tiene diferentes formas según el género, el número, el modo, el tiempo o la persona.

22. Investigación: Estudio profundo de alguna materia: investigación médica.

23. Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

24. Lineamiento: Es una **tendencia**, una **dirección** o un **rasgo característico** de algo.

25. Macroentorno: Conjunto de factores del entorno que tiene una influencia no inmediata y afectan, no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales.

26. Microentorno: Conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, y su influencia es más inmediata.

27. Operativo: Que produce el resultado esperado.



- 28. Oportuna:** Que se hace o sucede en tiempo a propósito y cuando conviene.
- 29. Probabilístico:** Que se base en el cálculo matemático de probabilidades.
- 30. Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
- 31. Régimen:** Conjunto de normas o reglas que dirigen o gobiernan una cosa, o que definen la administración de un estado o de una entidad.
- 32. Retroalimentación:** Es un mecanismo de control de los sistemas dinámicos por el cual una cierta proporción de la señal de salida se redirige de nuevo a la entrada, y así regula su comportamiento.
- 34. Satisfacción:** Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.
- 35. Segmentación:** Acción y efecto de segmentar.
- 36. Socioeconómico:** Relativo a una situación, condición o acto que influye tanto aspectos de orden económico como de orden social.
- 37. Tabulación:** Organizar la información en un determinado formato, definiendo un tamaño específico para cada campo.
- 38. Transmisión:** Conjunto de mecanismos que comunican el movimiento de un cuerpo a otro, alterando generalmente su velocidad, su sentido o su forma.
- 39. Vigor:** Fuerza en la expresión de un discurso o en las actividades artísticas o literarias.

BIBLIOGRAFÍA

MSC. Elías Martínez Rayo, *Introducción a Estadística y Probabilidad (2007)*.

Monografía: *Propuesta de un sistema de gestión de calidad en la atención al cliente en caja rural nacional (UNI - 2006)*. Gabriela Nathaly Hernández Mendoza, Ivone de los Ángeles Parrales López. Fecha de consulta: mayo 2012

Monografía: *Propuesta de un sistema de gestión de calidad en el proceso de atención al cliente en Librería San Jerónimo, Sucursal Ciudad Jardín (UNI - 2006)*. Adán Gabriel Espinoza Silva, Juan José Montoya Blanco, Guillermo Javier Calero Amonetty. Fecha de consulta: mayo 2012

Tesis Monográfica: *Diagnóstico y alternativas de mejora en atención al cliente en Imprentas Diana (UNI - 2010)*. Gonzalo Adolfo Zapata González, Marlon Ernesto Osorio Pérez, Jairo Antoni Chávez. Fecha de consulta: mayo 2012

Monografía: *Manual de calidad en los procesos de servicios de atención al cliente en el área de bodega de la empresa DIINSA, S.A. (UNI - 2010)*. Franklin José Vargas Munguía. Fecha de consulta: mayo 2012

Tesis Monográfica: *Plan de negocio para la creación de un hotel en la ciudad de Estelí en el período 2011-2016. (UNI - 2010)*. HaydyLisseth López Castillo, Ivania Esther Rivera Castillo, Ariel Elí Treminio Arellano. Fecha de consulta: mayo 2012

Wikipedia la Enciclopedia Libre, (Mayo 2012) *Nivel de confianza*.

http://es.wikipedia.org/wiki/Nivel_de_confianza. Fecha de consulta: mayo 2012



El nuevo diario, (Enero 2012) *La nueva división distrital de Managua*

<http://www.elnuevodiario.com.ni/sucesos/240029>. Fecha de consulta: Abril 2012

La prensa, (Marzo 2010) *La UNI construirá nuevo edificio.*

<http://www.laprensa.com.ni/2010/03/12/nacionales/18868-uni-construira-nuevo-edificio>. Fecha de consulta: Abril 2012

Asociación pro ayuda a la niñez Nicaragüense, *Contexto social en Nicaragua.*

<http://www.ayudanineznicaragua.org/es/contexto-social-en-nicaragua.html>. Fecha de consulta: Abril 2012

ANEXOS



Anexo 1: Calculo de la muestra

$$n = (Z^2 p q N) / (N e^2 + Z^2 p q)$$

Donde:

Z= Nivel de confianza (1.96)

e= Grado de error (0.05)

N= Universo (18,720)

p= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$\begin{aligned} n &= ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (18,720)) / ((18,720) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)) \\ &= 17,978.68 / 46.8 + 0.96 \\ &= 17,978.68 / 47.76 \\ &= 376.43 \approx \mathbf{377 \text{ Clientes}} \end{aligned}$$

El valor de Z, se tomó de la siguiente tabla de distribución normal:

Resultando el valor de 1.96 (El nivel de confianza es del 95% con un error de 5%).

**Función de Densidad
Acumulada Normal Estándar**

$$P(Z \leq z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^z e^{-\frac{x^2}{2}} dx$$

z	0	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0	0.5	0.5039893	0.5079783	0.5119664	0.5159534	0.5199388	0.5239221	0.5279031	0.5318813	0.5358563
0.1	0.53982	0.5437953	0.5477584	0.5517167	0.5556700	0.5596176	0.5635594	0.5674949	0.5714237	0.5753454
0.2	0.579259	0.5831661	0.5870644	0.5909541	0.5948348	0.5987063	0.6025681	0.6064198	0.6102612	0.6140918
0.3	0.617911	0.6217195	0.6255158	0.6293000	0.6330717	0.6368306	0.6405764	0.6443087	0.6480272	0.6517317
0.4	0.655421	0.6590970	0.6627572	0.6664021	0.6700314	0.6736447	0.6772418	0.6808224	0.6843863	0.6879330
0.5	0.691462	0.6949742	0.6984682	0.7019440	0.7054014	0.7088403	0.7122602	0.7156611	0.7190426	0.7224046
0.6	0.725746	0.7290690	0.7323711	0.7356527	0.7389137	0.7421538	0.7453730	0.7485711	0.7517477	0.7549029
0.7	0.758036	0.7611479	0.7642375	0.7673049	0.7703500	0.7733726	0.7763727	0.7793500	0.7823045	0.7852361
0.8	0.788144	0.7910299	0.7938919	0.7967306	0.7995458	0.8023374	0.8051054	0.8078497	0.8105703	0.8132670
0.9	0.815939	0.8185887	0.8212136	0.8238144	0.8263912	0.8289438	0.8314723	0.8339767	0.8364569	0.8389129
1	0.841344	0.8437523	0.8461357	0.8484949	0.8508300	0.8531409	0.8554277	0.8576903	0.8599289	0.8621434
1.1	0.864333	0.8665004	0.8686431	0.8707618	0.8728568	0.8749280	0.8769755	0.8789995	0.8809998	0.8829768
1.2	0.884930	0.8868605	0.8887675	0.8906514	0.8925123	0.8943502	0.8961653	0.8979576	0.8997274	0.9014746
1.3	0.903199	0.9049020	0.9065824	0.9082408	0.9098773	0.9114920	0.9130850	0.9146565	0.9162066	0.9177355
1.4	0.919243	0.9207301	0.9221961	0.9236414	0.9250663	0.9264707	0.9278549	0.9292191	0.9305633	0.9318878
1.5	0.933192	0.9344782	0.9357445	0.9369916	0.9382198	0.9394292	0.9406200	0.9417924	0.9429465	0.9440825
1.6	0.945200	0.9463010	0.9473838	0.9484492	0.9494974	0.9505285	0.9515427	0.9525403	0.9535213	0.9544860
1.7	0.955434	0.9563670	0.9572837	0.9581848	0.9590704	0.9599408	0.9607960	0.9616364	0.9624620	0.9632730
1.8	0.964069	0.9648521	0.9656204	0.9663750	0.9671158	0.9678432	0.9685572	0.9692580	0.9699459	0.9706210
1.9	0.971283	0.9719333	0.9725710	0.9731965	0.9738101	0.9744119	0.97500210	0.9755808	0.9761482	0.9767045
2	0.977249	0.9777844	0.9783083	0.9788217	0.9793248	0.9798177	0.9803007	0.9807738	0.9812372	0.9816911
2.1	0.982135	0.9825708	0.9829969	0.9834141	0.9838226	0.9842223	0.9846136	0.9849965	0.9853712	0.9857378
2.2	0.986096	0.9864474	0.9867906	0.9871262	0.9874545	0.9877755	0.9880893	0.9883962	0.9886961	0.9889893
2.3	0.989275	0.9895559	0.9898295	0.9900969	0.9903581	0.9906132	0.9908625	0.9911059	0.9913436	0.9915758
2.4	0.991802	0.9920237	0.9922397	0.9924505	0.9926563	0.9928571	0.9930531	0.9932443	0.9934308	0.9936128

Anexo 2: Entrevista al Gerente

1. ¿Qué significa el nombre de plano digital?
2. ¿Desde cuándo inicio operatividad el negocio?
3. ¿Cómo está constituida la empresa plano digital?
4. ¿Cuántas sucursales tiene?
5. ¿Cuál es el giro principal de la empresa?
6. ¿Qué otros servicios ofrece plano digital?
7. ¿Cuál es el segmento de mercado de plano digital?
8. ¿Cuántas personas trabajan actualmente?
9. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
10. ¿La empresa tiene misión visión valores y principios?
11. ¿El personal tiene conocimiento de la misión, visión, valores y principios?
12. ¿El personal trabaja en función de estas herramientas (misión, visión, valores y principios)?
13. ¿Cuáles son los beneficios y prestaciones que ofrece la empresa a sus colaboradores?
14. ¿Cuántos clientes atiende por día plano digital?
15. ¿Existe un buzón de sugerencias?
16. ¿Cómo mide usted la satisfacción o infirmdad de los clientes?

Anexo 3: Documentos de Constitución Legal de Empresa

 **ALCALDIA DE MANAGUA**
CONSTANCIA DE MATRICULA
COLOCAR EN LUGAR VISIBLE  Serie "A"
No. 0192498

VALIDA PARA EL AÑO DOS MIL DOCE

MODALIDAD DE PAGO: DECLARACION DE FE AÑO: 2012

LA DIRECCION DE RECAUDACION, HACE CONSTAR QUE EL CONTRIBUYENTE:

LEIVA ESPINDZA EDWIN ARNULFO

ESTA MATRICULADO CON No. RUC: 0060-160981-0063

DIRECCION: REPARTO TISCAPA FRENTE AL DE LA UNI

ACTIVIDAD ECONOMICA: ALQUILER DE EQUIPO DE COMPUTACION DISTRITO: _____

No. RECIBO DE CAJA: _____ FECHA DE EMISION: _____

00192498/2012 Neo.: 00089523

 [Signature]
FIRMA Y SELLO

ESTA MATRICULA NO ES VALIDA SIN LA PRESENTACION DEL RECIBO CORRESPONDIENTE O y M-RE20

9/07/2012

DGI 10152113

CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE - RÉGIMEN DE CUOTA FIJA -

REPUBLICA DE NICARAGUA
AMÉRICA CENTRAL

NÚMERO RUC: 1609814981

CONTRIBUYENTE: EDWIN ARNULFO LEIVA ESTIMOSA

DOMICILIO: PUEBLO PRINCIPAL UNI-SINOR BOLIVAR
PABLO CESAR JEPES

ACTIVIDAD ECONÓMICA: CTREROSSES CIGU: 87291

LOCAL: UNICO VENCIMIENTO: 08/07/2012

El presente documento certifica que el contribuyente se encuentra registrado en la Administración de Rentas de:

Arnolfo
Sello y Firma de la D.G.I.

06/06/2012

Certificación de Registro de Proveedores

Fecha de Expedición: 06 de junio de 2012

 **Dirección General de Contrataciones del Estado**
Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En cumplimiento al Artículo 11 de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, y de los Artículos 11 y 20 de su Reglamento General de Contrataciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, certifica que el proveedor **EDWIN ARNULFO LEIVA ESTIMOSA** que declara en sus Formatos de Inscripción y copia digitalizada de contrato de:

Servicio Contrato:
 Dirección: PUEBLO PRINCIPAL UNI-SINOR BOLIVAR
 Departamento: Managua
 Municipio: Managua
 Teléfono: 22786000000
 Correo electrónico: dgc@hacienda.gub.ni

Ha sido inscrito en el Registro Central de Proveedores con la siguiente clasificación:
 • Servicios de reproducción

Este certificado vence el día: 06/06/2012 23:59:59

Impreso: _____ Cerrar

http://hacienda.gub.ni/portal_impresoCertificados

Anexo 4: Ubicación Geográfica de la Empresa



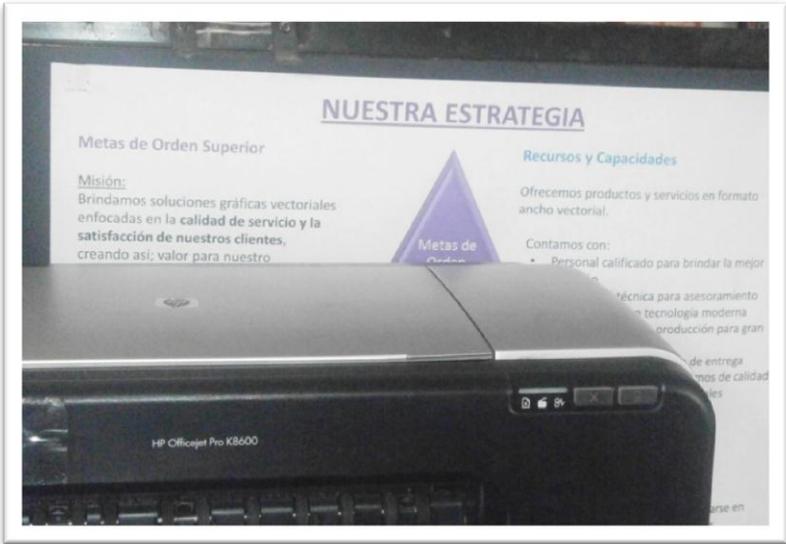
Anexo 5: Productos y Servicios que Ofrece la Empresa



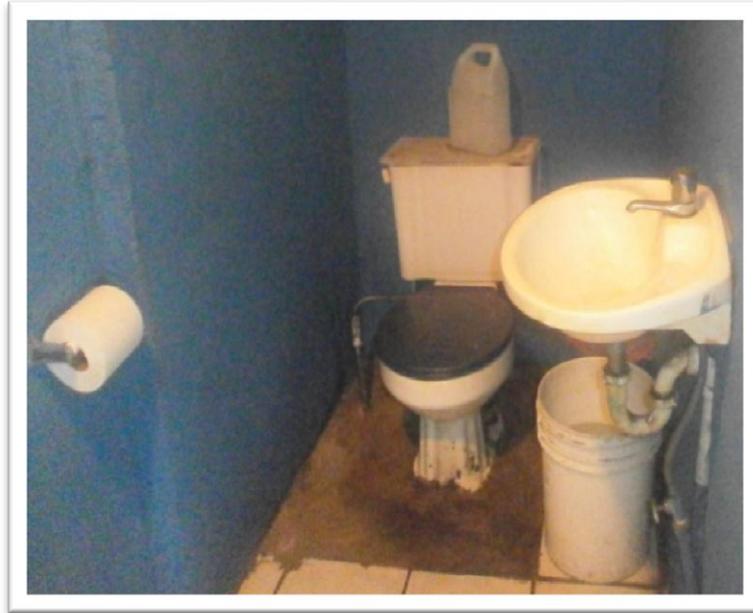




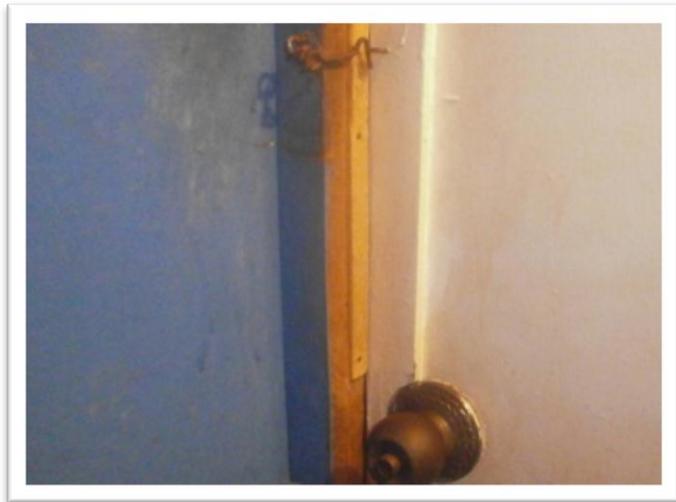
Anexo 6:Ubicación de la Estrategia Actual



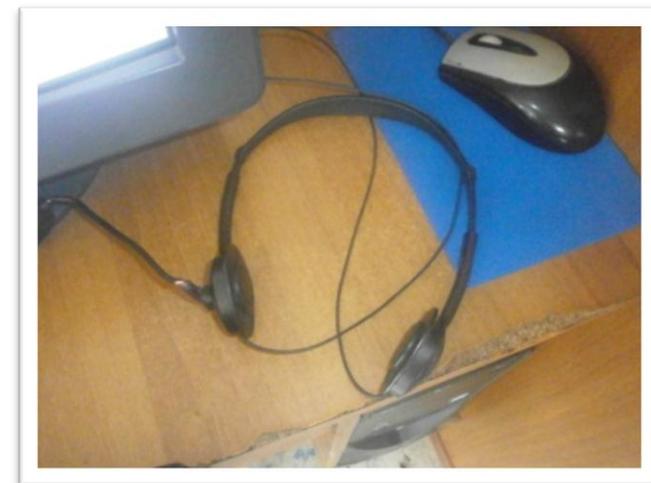
Anexo 7: Servicios Higiénicos





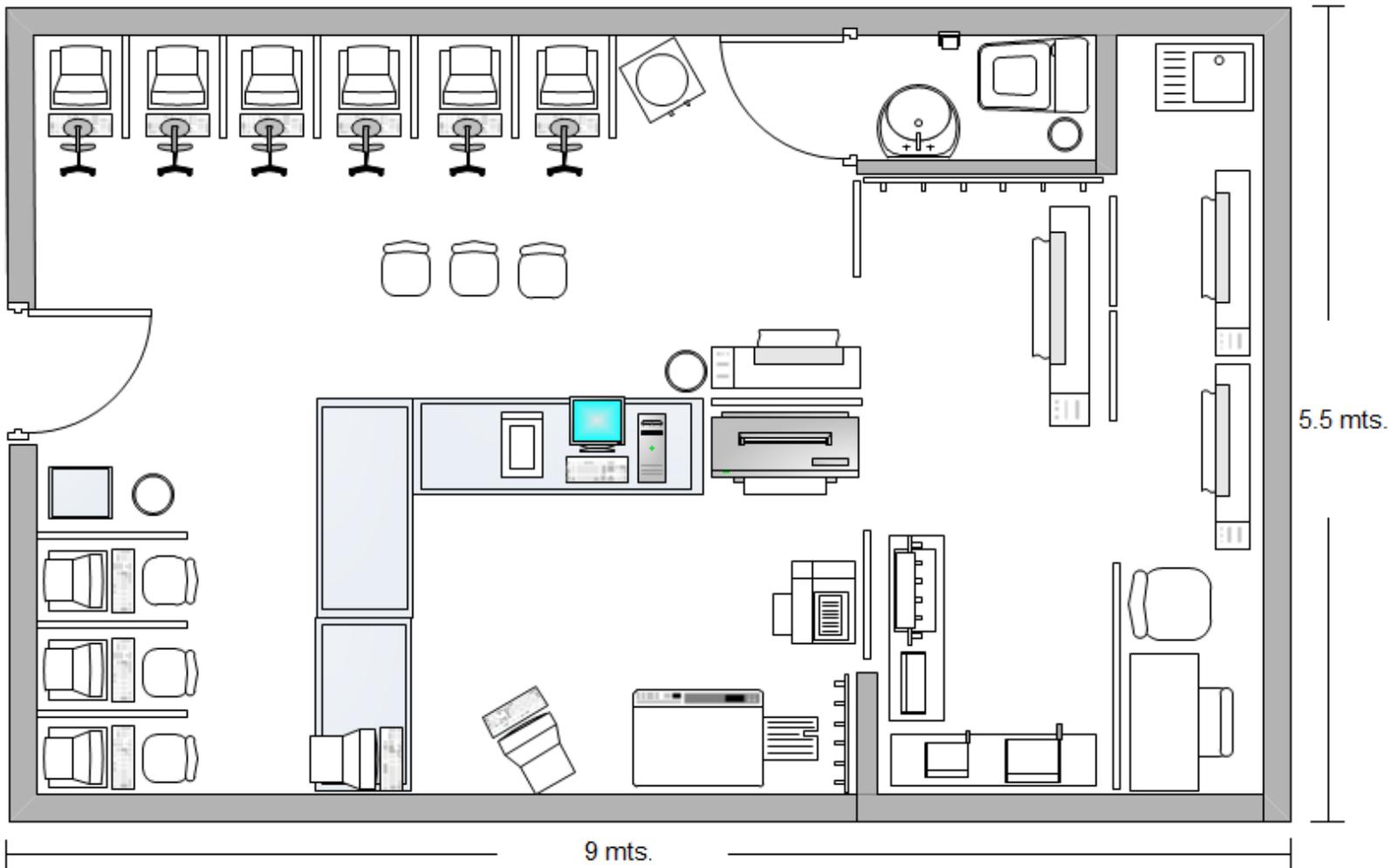


Anexo 8: Mobiliario y Equipo





Anexo 9: Distribución de Planta



Anexo 10: Atención al cliente



El cliente llega y no es recibido cordialmente.



Solicita el servicio de copia de plano a un operario.



El cliente es atendido mientras espera de pie.



El operario coloca en el escáner el documento.



Configura el Plotter para el escaneo e impresión.



El cliente sigue esperando de pie.



Impresión en proceso



El operario lleva el producto al cliente.



El operario le hace la cuenta al cliente.



El cliente cancela y espera su cambio.



El cliente siguió esperando.

Anexo 11: Encuesta al Cliente

ENCUESTA

Buenos (días, tardes). A través de esta encuesta se pretende detectar las posibilidades de mejoramiento en la calidad del servicio y atención al cliente que ofrece la empresa Plano Digital. Para ello solicitamos tu opinión y de ante mano agradecemos tu colaboración.

IDENTIFICACIÓN - TIPO DE USUARIO

ESTUDIANTE: _____ PROFESIONAL: _____ OTRO: _____

Por favor marque con una cruz

1-¿Recibió un saludo al solicitar el servicio?

Si _____

No _____

2-¿Cómo fue el trato proporcionado por el personal?

Cortés _____

Amable _____

Descortés _____

Indiferente _____

3- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido?

Me atendieron inmediatamente _____

Entre 1- 3 minutos _____

Entre 3 - 5 minutos _____

Entre 5-10 minutos _____

Más de 10 minutos _____

4 - ¿Encuentras que el horario de atención es?:

a) Suficiente _____

b) Insuficiente _____

5 - ¿Cómo consideras la infraestructura y ambiente del negocio?

a) Muy Mala _____

b) Mala _____

c) Regular _____

d) Buena _____

d) Muy Buena _____

E) Excelente _____

6- ¿Qué tan probable sería que usted demandara nuevamente los servicios ofrecidos por Plano Digital?

Muy probable _____

Probable _____

Poco probable _____

No existe ninguna probabilidad _____

7- ¿Recomendaría a otras personas adquirir los servicios de Plano Digital?

Si _____

No _____

Tal vez _____

No opina _____

8- ¿Cómo califica la atención al cliente?:

a) Muy Mala _____

b) Mala _____

c) Regular _____

d) Buena _____

d) Muy Buena _____

E) Excelente _____

9- ¿Quedó satisfecho con el servicio?

Si _____

No_____

No opina_____

10-¿Qué recomienda para brindar un mejor Servicio al Cliente?

Cortesía_____

Rapidez en la atención_____

Servicio personalizado_____

Otros_____Especifique_____

Ninguna_____

HA TERMINADO LA ENCUESTA

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 12: Cuestionario de Clima Organizacional

Instrucciones:

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas**.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

SOBRE MI TRABAJO

1. Me gusta mi trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

2. Dadas mis funciones. ¿Es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo?

SI ___ NO___ No sabe___

3. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

SI ___ NO___ No sabe___

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

1. La distribución física y geográfica del negocio contribuye al buen desempeño de mi trabajo?

SI ___ NO___ No sabe___

2. Cuento con las herramientas necesarias para ejecutar mi trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

3. Los sistemas informáticos existentes, facilitan el trabajo que realizo.

SI ___ NO___ No sabe___

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

1. ¿Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de la empresa?:

SI ___ NO___ No sabe___

2. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento para desempeñar una tarea se perciben diferencias en las cargas de trabajo?

SI ___ NO___ No sabe___

3. ¿Recibo en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo?

SI ___ NO___ No sabe___

4. ¿Hay evidencia de que en la empresa se trabaja en equipo exitosamente?

SI ___ NO___ No sabe___

5. ¿Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final?

SI ___ NO___ No sabe___

6. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

SOBRE LIDERAZGO

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

SI ___ NO___ No sabe___

4. Siento confianza con mi jefe.

SI ___ NO___ No sabe___

5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

6. Mi jefe me comunica efectivamente la forma en que debo hacer mi trabajo.

SI ___ NO___ No sabe___

7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

SI ___ NO___ No sabe___

8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

SI ___ NO___ No sabe___

9. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

SI ___ NO___ No sabe___

10. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

SI ___ NO___ No sabe___

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

1. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

SI ___ NO___ No sabe___

2. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la empresa al posible candidato.

SI ___ NO___ No sabe___

3. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

SI ___ NO___ No sabe___

4. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

SI ___ NO___ No sabe___

5. La Gerencia me ha dado a conocer la Misión, Visión, Valores y Principios motivándome a trabajar en función de estos.

SI ___ NO ___ No sabe___

6. Existe reconocimiento de la Gerencia hacia el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

SI ___ NO___ No sabe___

EN GENERAL

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

SI ___ NO___ No sabe___

2. Mi centro de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

SI ___ NO___ No sabe___

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en Plano Digital.

SI ___ NO___ No sabe___

Si usted fuera Gerente, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

Algún otro comentario que quisiera compartir:

¡¡Muchas gracias por su apoyo y valiosa cooperación, todos sus comentarios serán tomados en cuenta!!

Anexo 13: Equipo de Trabajo

planodigital
Centro de Impresiones Especializado



Anexo 14: Equipos de impresión





