



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

Propuesta de creación del departamento de servicio  
Al cliente en la empresa de protección y vigilancia EMPROVISA.

**AUTORES**

- Br. Cristhel Omara Beteta Sánchez.
- Br. Francisco José Guerrero Gutiérrez.
- Br. Gabriela Dalila García Soza.

**TUTOR**

- Mba. Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza.

**Managua, 09 de Marzo de 2015**





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria, hace constar que el Br:

**BETETA SÁNCHEZ CRISTHEL OMARA**

Carné: **2011-39786** Turno: **Diurno**: Plan: **97** de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la Carrera de **Ingeniería Industrial (IES)**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de octubre del año dos mil catorce.

**Atentamente,**

  
**Ing. Wilmer Ramírez Velásquez**  
**Secretario de Facultad**



WRV/Jeaninna



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**CARTA DE EGRESADO**

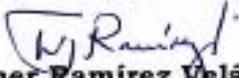
El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria, hace constar que el Br:

**GUERRERO GUTIÉRREZ FRANCISCO JOSÉ**

Carné: **2010-34791** Turno: **Diurno**: Plan: **97** de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la Carrera de **Ingeniería Industrial (IES)**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de octubre del año dos mil catorce.

**Atentamente,**

  
**Ing. Wilmer Ramírez Velásquez**  
**Secretario de Facultad**



WRV/Jeaninna

**Managua, Nicaragua. Apdo. 5595 Tel: 22486879-22490942-22401653**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Tecnología de la Industria**

**SECRETARÍA DE FACULTAD**

**CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria, hace constar que el Dr:

**GARCÍA SOZA GABRIELA DALILA**

Carné: **2010-35315** Turno: **Diurno**: Plan: **97** de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**, es **EGRESADO** de la Carrera de **Ingeniería Industrial (IES)**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diez días del mes de octubre del año dos mil catorce.

**Atentamente,**

  
**Ing. Wilmer Ramírez Velásquez**  
**Secretario de Facultad**



WRV/Jeaninna



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

## Facultad de Tecnología de la Industria

### DECANATURA

**A:** Bra. Criathel Omara Bctcta Sánchez  
Francisco José Guerrero Gutiérrez  
Gabriela Dailia García Soza

**DE:** Facultad de Tecnología de la Industria

**FECHA** Martes 09 de Diciembre del 2014

Por este medio hago constar que su trabajo de Investigación Titulado "Propuesta de Creación del departamento de servicio al Cliente en la Empresa de protección y vigilancia EMPROVISA". Para obtener el título de Ingeniero Industrial, y que contara con el Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza, como profesor guía, ha sido aceptado por esta Decanatura por lo que puede proceder a su realización.

Cordialmente,

  
Ing. Daniel Cuadra Horney  
Decano



Cc: Archivo

Managua, 09 de Marzo de 2015

Ing. Daniel Cuadra  
Decano FTI  
Sus manos

Estimado Ing. Cuadra:

Reciba cordiales saludo de mi parte. El motivo de la presente es remitirle el protocolo de monografía: **"Propuesta de creación del departamento de Servicio al Cliente en la Empresa de protección y vigilancia EMPROVISA"**. El cual fue elaborado por los Bachilleres:

Cristhel Omara Beteta Sánchez, carnet: 2011-39786  
Francisco José Guerrero Gutiérrez, Carnet: 2010-34791  
Gabriela Dalila García Soza, carnet: 2010-35315

No omito manifestarle que he revisado el documento y el mismo cumple con los requerimientos técnicos establecidos por la facultad, por lo cual le solicito su autorización a fin de que los Bachilleres antes mencionados puedan iniciar la elaboración de su correspondiente monografía.

Sin más a que hacer referencia le saludo deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente.

  
Ing. Oscar Fuentes Espinoza  
Tutor

Cc. Archivo

Managua, 26 de Enero de 2015

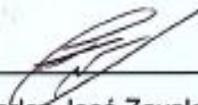
Ingeniero  
**Daniel Cuadra Horney.**  
Decano de Ingeniería Industrial

Estimado Ingeniero Cuadra:

Por medio de la presente me dirijo a usted, con el fin de hacer constar que los Brs: Cristhel Omara Beteta Sánchez, Francisco José Guerrero Gutiérrez, Gabriela Dalila García Soza han realizado su trabajo monográfico en la empresa de protección y vigilancia EMPROVISA; el cual se titula **"Propuesta de Creación del Departamento de Servicio al Cliente en la Empresa de Protección y Vigilancia EMPROVISA"**.

Sin más que agregar aprovecho la ocasión para saludarle.

Cordialmente,



---

Sr. Carlos José Zavala Espinoza  
Gerente y Propietario  
EMPROVISA

## DEDICATORIA

*A Dios por bendecirme con su infinito amor y haberme acompañado en este transcurso de mi vida permitiéndome compartir este momento de felicidad con mis seres queridos.*

*A mi madre **Esperanza Sánchez** y a mi padre **Osmar Beteta** por darme la mejor educación y enseñarme que todas las cosas hay que valorarlas, trabajarlas y luchar para lograr los objetivos de la vida.*

*A mi mami **Amelia Esperanza Huete** por todo su amor y ternura que me ha brindado a lo largo de mi vida.*

*A mis hermanos **Maynor, Kenia y Andrea**, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.*

*A mi amiga **Gabriela García** por su paciencia, compañía y apoyo en todos los momentos compartidos a lo largo de esta grata experiencia, juntas desde que nos conocimos pasamos las buenas y las malas, las asoleadas y las sombritas.*

*Gracias por su apoyo y por estar conmigo compartiendo un momento muy importante en mi vida.*

***Cristhel Omara Beteta Sánchez***

## **DEDICATORIA**

*A Dios primeramente que es el que me brinda las fuerzas para seguir a delante.*

*A mis padres, Msc. Lic. Isolina Gutiérrez y Li. Francisco Guerrero por su apoyo y amistad por siempre, los amo mucho.*

*A mi hermana, Doc. Hazel Guerrero quien siempre me anima a seguir a delante con su valioso ejemplo de perseverancia.*

*A mis abuelos, Angelina Aguilar y Raúl Gutiérrez quienes creyeron en mi capacidad en todo momento.*

*A mis grandes amigos Lic. Evenor Escobar y Don. Carlos José Zavala Espinoza.*

*Y a GSA.*

*Gracias a cada uno de ustedes por su apoyo, dedicación y amor hacia mi persona.*

*Francisco José Guerrero Gutiérrez*

## DEDICATORIA

*A Jehová nuestro rey soberano por permitirme la vida y haberme dado la oportunidad de tener una madre maravillosa y un padre excelente:*

*A mi madre **Karla Soza** y a mi padre **Javier García** por toda la confianza, amor y apoyo incondicional que me han brindado.*

*A mis tíos: **Adriana Soza, Ana Rivera, Julio Soza y Abrahán Jarquin.***

*A mis primos: **Donald López y Omar López.***

*A mis amigas: **johanita Aguilera y Cristhel Beteta.***

*Gracias por su amor y apoyo incondicional en los buenos y los malos momentos que he enfrentado a lo largo de esta trayectoria.*

*Los amo.*

*Gabriela Dalila García Soza.*

## **Resumen Ejecutivo**

Emprovisa es una empresa que se dedica a la protección de bienes de las empresas privadas y estatales. Así mismo, se encarga de proteger la vida de las personas que concluyen estos lugares, se encuentra localizada de la Plaza Julio Martínez 75 varas al Este y actualmente cuenta con 23 trabajadores en la oficina central.

El propósito de este trabajo fue identificar las causas de la insatisfacción de los clientes de la empresa, que según datos de la gerencia de la empresa ha aumentado en un 8% en los últimos 4 meses. A partir de esta identificación se generó una alternativa de solución que consistió en la propuesta de creación de un departamento de atención al cliente, cuyo fin principal será mantener altos niveles de satisfacción de los clientes de la empresa.

La metodología utilizada fue de carácter no experimental de enfoque mixto, y se utilizaron encuestas a clientes externos así como entrevistas a clientes internos, para determinar cuál era la situación actual de la empresa en términos de la atención de quejas y reclamos de los clientes.

Los resultados del trabajo mostraron que 78% porcentaje de los clientes estaban insatisfechos y que las principales causas de esta insatisfacción eran el mal sistema de las quejas, los reclamos, las sugerencias, el mal manejo de la información y deficiencia de la atención por parte de los colaboradores. El departamento de atención al cliente que se propone es una estructura organizativa que estará adscrita a la gerencia. Se definieron 23 puestos de trabajos y se determinó que la inversión necesaria para la puesta en marcha de este departamento es de C\$ 738, 702.88.

## **INDICE**

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Antecedentes.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Justificación .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>5.1 Del servicio al cliente.....</b>	<b>8</b>
<b>5.2 De la organización .....</b>	<b>11</b>
<b>5.3 Del diseño de puestos de trabajo .....</b>	<b>12</b>
<b>5.4 Administración de sueldos y salarios.....</b>	<b>15</b>
<b>5.5 Herramientas para diagnostico.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Diseño metodológico.....</b>	<b>18</b>
<b>6.1 Tipo de investigación .....</b>	<b>18</b>
<b>6.2 Diseño metodológico.....</b>	<b>18</b>
<b>6.3 Descripción de la población de estudio.....</b>	<b>19</b>
<b>6.4 Selección de la Muestra .....</b>	<b>19</b>
<b>6.4.2 Determinación de la muestra Cuantitativa.....</b>	<b>20</b>
<b>6.4.3 Tipo de muestra cualitativa.....</b>	<b>21</b>
<b>6.5 Recolección de datos.....</b>	<b>21</b>
<b>6.5.1 Recolección de datos.....</b>	<b>21</b>
<b>6.5.2 De lo cuantitativo: .....</b>	<b>21</b>
<b>6.5.3 De lo cualitativo .....</b>	<b>22</b>
<b>6.6 Análisis de datos .....</b>	<b>22</b>
<b>6.6.1 De lo Cuantitativo .....</b>	<b>22</b>
<b>6.6.2 De lo cualitativo .....</b>	<b>23</b>
<b>6.7 Organigrama .....</b>	<b>24</b>
<b>6.8 Análisis y Diseño de puesto .....</b>	<b>26</b>
<b>6.9 Sueldos y salarios.....</b>	<b>27</b>

<b>Capítulo I: Diagnostico actual de la empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>1.1 Descripción y Definición, valores y políticas de la empresa.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2 Análisis de Macro y Micro Entorno.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.1 Análisis del entorno.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.1.1 Macro entorno.....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.1.2 Micro entorno.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo II: Propuesta organizacional para del departamento de atención al cliente de EMPROVISA .....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Introducción .....</b>	<b>64</b>
<b>2.2 Misión y visión actual de EMPROVISA .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3 Propuesta de la Misión y la Visión .....</b>	<b>65</b>
<b>2.4 Estructura organizacional actual de EMPROVISA.....</b>	<b>66</b>
<b>2.5 Organigrama propuesto para EMPROVISA .....</b>	<b>68</b>
<b>2.6 Descripción de funciones por cargo de acuerdo al organigrama propuesto.....</b>	<b>72</b>
<b>2.7 Presupuesto para la creación del departamento .....</b>	<b>113</b>
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>IV. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>120</b>
<b>V. Bibliografía .....</b>	<b>121</b>
<b>VI. Anexos.....</b>	<b>123</b>



## 1. Introducción

El servicio al cliente se define como la gestión que realiza cada trabajador en la empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos cierto nivel de satisfacción en el producto o servicio brindado, tiene la función de crear y mantener la relación con cada cliente, generar nuevos negocios, entre otros. (Thompson, 2009).

El grupo ENE especializado en seguridad, está formado por tres empresas en diferentes ramas: EMPROVISA (Seguridad física), EMPROCAP (Capacitación) y NETGUARD (Seguridad electrónica). EMPROVISA está localizada de la Plaza Julio Martínez 75 varas al este, cuenta con 18 años de actividad empresarial, especializada en protección y vigilancia física; protección de intereses, bienes de las empresas y vidas de las personas. Para la realización de estas funciones consta de 23 profesionales con un promedio de 12 años de experiencia en este negocio.

En los últimos 4 meses, la gerencia de la empresa ha notado un incremento del 8 % de clientes insatisfechos, debido al manejo inadecuado de las quejas y reclamos de los clientes. Como consecuencia se han producido pérdidas económicas en la empresa, impidiendo el desarrollo financiero esperado.

En la empresa no existe actualmente una estructura organizativa formal que atienda las quejas y reclamos de los clientes insatisfechos. La empresa no tiene un procedimiento escrito de recepción, atención y resolución de quejas y reclamos, ni personal asignado para la tarea. Esta función es realizada por cualquiera de las 23 personas que laboran en la empresa y que se encuentran presente al momento que un cliente hace un reclamo o presenta una queja. Aunque el personal de la empresa trata de hacer su mejor esfuerzo, no poseen el entrenamiento necesario para resolver estas situaciones. Tampoco se tiene un registro histórico de la solución de los mismos, por lo cual la gerencia no puede tomar decisiones basadas en hechos.

Debido a las razones antes expuestas se decidió realizar un estudio para la creación del departamento de servicio al cliente en la empresa, cuyo objetivo será la búsqueda de soluciones rápidas y eficientes a las dificultades que plantean los clientes y mejorar la calidad de los servicios prestados.

El estudio se realizó en tres etapas: Una evaluación diagnóstica para identificar las inconformidades de los clientes ante los servicios, para lo cual fueron utilizadas ciertas herramientas tales como encuesta, entrevistas y el diagrama de Ishikawa. La información obtenida fue la base para el desarrollo de la segunda etapa de investigación que consistió en el análisis FODA y el planteamiento de estrategias que permitieran a la empresa reducir el nivel de insatisfacción de los clientes.

La tercera etapa consistió en el desarrollo de la propuesta organizativa, para lo cual se llevó a cabo un análisis de la misión, visión y del organigrama de la empresa. A partir de este análisis se desarrollaron propuestas de los elementos antes mencionados así como las fichas de descripción de puestos y la inversión inicial para el inicio de operaciones del departamento de atención al cliente.

## 2. Antecedentes

Para iniciar el estudio se realizó una revisión bibliográfica relacionada con el tema que se va desarrollar en la monografía. A continuación se muestran los principales hallazgos derivados de la revisión realizada:

En la Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ciencias Y Sistemas se encontraron las siguientes tesinas:

1. Plan de Mejoramiento del Servicio de Atención al Cliente en Restaurante la Pradera, tesina que fue realizada por los bachilleres: Hernán Alejandro Aragón Cuadra, Hernz Guillermo Gosebruch Arguello y Jorge Luis Toledo Álvarez, guiados por el Ing. Salomón Borge. El objetivo principal es establecer los niveles de satisfacción, la calidad de atención y la percepción general de los clientes actuales del restaurante. El estudio efectuado tenía como alcance realizar una propuesta de plan de mejoramiento de servicio de atención al cliente. mediante una evaluación del servicio a través de herramientas para obtener información primaria tales como la observación, entrevista y encuestas. Además del uso de fuentes secundarias: datos suministrados directamente por el restaurante, los datos bibliográficos de internet, etc. Su implementación queda a criterio de la gerencia.
2. Plan estratégico del servicio de atención al cliente de la empresa BOMOSA en Managua, realizado por los bachilleres: Jessenia María Calero López, Celia María Paniagua Espinoza y Carmen Josefina Gil Ayerdis, guiados por el Ing. Salomón Borge. El estudio tenía como objetivo principal mejorar el área de atención al cliente y realizan un diagnostico en el cual hacen uso de diferentes herramientas de calidad.
3. Plan de Atención al Cliente de Cocteleria los Chilamates en el Distrito II de la Ciudad de Managua para el Segundo Semestre del 2010. Elaborado por los bachilleres: Xochilth Milagros Jirón López, Edith del Socorro Taylor Ramírez y Mireya del Carmen Vega Reyes, cuyo tutor fue el MBA. Mario Caldera Alfaro. El fin primordial del estudio era proponer un plan de atención al cliente, a través de un diagnóstico de su proceso actual que proporcione

información precisa y confiable, que permita las mejoras adecuadas en la atención al cliente y aseguramiento de la calidad de su servicio.

En la Universidad Autónoma de Nicaragua, Facultad de Ciencia y Tecnología se encontró la siguiente monografía:

1. Elaboración de un manual específico de normas y procedimientos en el instituto nicaragüense de energía (INE). Sus autores fueron los siguientes bachilleres: Francisco Manuel Mercado López y Reynerio Lázaro Pérez Espinoza, guiados por la Ing. Elvira Siles. El estudio tenía como objetivo el mejoramiento y desarrollo de los esquemas de organización y funcionamiento del instituto a través de un instrumento administrativo que coadyuve a impulsar su eficiencia y eficacia. Mediante el manual se caracterizaron las funciones de cada uno de los cargos de los empleados de acuerdo a las actividades específicas para de esa manera establecer orden en la estructura organizacional de la dirección de atención al cliente.

En el google académico se encontraron las siguientes monografías sobre la creación del departamento de recursos humanos:

1. Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel BLEU del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, Año 2012. Realizada por: Cruz Laine y Liliana Ivonne, cuya fecha de publicación fue el 20 de Junio de 2013. Este estudio da a conocer como está constituido de forma organizativa el hotel y la forma en la cual se debe aplicar cada una de las funciones para tener la mejor selección e inducción del personal y de esta forma reducir el alto grado de contratación y despido por parte de los directivos del Hotel.
2. Propuesta para la Creación del Departamento de Talento Humano para la Empresa MRGEU, en el Año 2006. Realizada por: Díaz Rodríguez, María Carolina y Martínez Aldana, Carlos Arturo. La propuesta de creación del departamento de talento humano pretendía facilitar el proceso de calificado del personal. Con el propósito de diseñar la creación del

departamento que a través del diagnóstico y recolección de la información, se procedió a elaborar un manual de funciones que contemplen los cargos y salarios de cada uno de los puestos de trabajo que posee la empresa

La información contenida en la revisión bibliográfica fue de ayuda para el presente estudio porque en ellas se hizo uso de herramientas de calidad y de diseño de cargos que sirvieron como guía para la realización del diagnóstico situacional y el diseño de puestos y cargos que se efectuó en EMPROVISA.

### 3. Justificacion

El presente estudio tiene el propósito fundamental de ofrecer líneas de acciones que permitan recepcionar, atender y monitorear los resultados de las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes.

Ante esta realidad, en este documento se plantean las bases necesarias para la creación del departamento de servicio al cliente en EMPROVISA, como una alternativa que permitirá generar beneficios en el mediano y largo plazo para la empresa.

El objetivo de este departamento será brindar un servicio que satisfaga la demanda de los clientes y por ende, genere a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado nacional.

Se espera que con la apertura e implementación de este departamento, la empresa pueda obtener los siguientes beneficios:

1. **Asesorar:** prestar las mejores opciones de servicios disponibles que responde a sus necesidades y deseos.
2. **Responder todas la inquietudes:** acerca de la adquisición y mejora del servicio.
3. **Aclara sus dudas y objeciones:** con el fin, que el cliente sienta el placer y la satisfacción de lo adquirido.
4. **Ofrecer todas las garantías y referencias:** para asegurar al cliente que su decisión es la más correcta.
5. **Coordinar con el cliente las condiciones de su compra:** fecha de entrega, envío y soporte técnico.
6. **Brindar continuidad y seguimiento a la relación con el cliente:** tanto se trate de sugerencias del servicio adquirido, como de actualizaciones de nuevos servicios que por su perfil de consumidor le podrán interesar.
7. **Mejor imagen y reputación de la empresa.** Thompson(2006).

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta de funcionamiento para el departamento de servicio al cliente de la empresa EMPROVISA.

### **4.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico del estado actual del servicio al cliente en la empresa.
2. Proponer la estructura organizativa que tendrá el departamento de servicio al cliente.
3. Diseñar las funciones de los puestos de trabajo.
4. Determinar la inversión necesaria para el inicio de operaciones del departamento de servicio al cliente.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Del servicio al cliente

#### ¿Quién es un cliente?

Existen varias definiciones que intentan conceptualizar de manera lógica y ordenada el concepto de clientes. Thompson (2009) lo detalla de la siguiente manera:

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

#### **Anónimo, 2000, Tipología de clientes especiales “difíciles”**

- **Cliente enojado:** son personas que no están totalmente conformes con el producto o servicio, y por lo tanto se sienten descontentos e insatisfechos.
- **Cliente infeliz:** son individuos que caminan con aire rencoroso. Entran en su negocio y hacen una afirmación tal como: “Estoy seguro que no tiene lo que busco”.
- **Cliente discutidor:** Estas personas se complacen en las discusiones, son agresivos y probablemente no estén de acuerdo con lo que se les ofrezca.
- **Cliente conservador:** estos individuos pueden acaparar mucho tiempo.
- **Cliente flirteo:** son individuos que al ser atendidos intercambian comentarios con doble sentido e implicaciones sexuales.
- **Cliente que no habla:** son individuos que no explican lo que buscan, puede deberse que a que no están seguros de lo que buscan.
- **Cliente quejoso habitual:** son individuos que no se satisfacen con nada.
- **Cliente grosero u ofensivo:** son individuos que se presentan como arrogantes y con una seguridad personal absoluta. Sin embargo, por debajo, se sienten solos e inseguros.
- **Cliente exigente:** estos son individuos que lo interrumpen cuando usted se encuentra en medio de una conversación con otro cliente, demandan atención inmediata.
- **Cliente indeciso:** estos individuos pueden acaparar mucho tiempo, mismo que debería emplear en atender a otros clientes, son personas que están aterrorizados ante la idea de tomar una decisión incorrecta.
- **Cliente abusivo:** ellos son aquellos que ponen en tela de juicio las garantías de los productos e inventan malos tratamientos por parte de los empleados.

- **Cliente con mucho acento:** comunicación con clientes extranjeros que tienen mucho acento y se torna difícil la situación, esto puede dar lugar a malos entendidos.
- **Cliente de tercera edad:** esta gente desea ser tratada con amabilidad y cortesía.

### **Los Elementos del servicio al cliente**

- **El contacto cara a cara:**  
Respeto a las personas, el uso de técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa), además de una sonrisa que transmita confianza y conocimiento del servicio que se está ofreciendo al cliente...
- **El contacto telefónico**  
Desde que se establece el contacto de atención por teléfono hasta el tiempo en el que fue atendida la llamada, con actitudes positivas transmitiendo al cliente el mensaje que fue comprendido...

Como afirma Schiffman (2005):

El cliente al otro lado telefónico, puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y enfatiza en el temor por parte de éste, al momento de hacer una llamada después de que el teléfono timbra más de lo debido(p.251).

- **La comunicación por correo.**  
Representa otro elemento del servicio al cliente que sugiere un compromiso de parte del personal al momento de dirigirse a cada cliente de forma particular.
- **La atención de reclamos y cumplidos.**  
Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de tal manera que “Un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa” (Lovelock, 1985, p.269).
- **Instalaciones.**  
De acuerdo con Lamb (1968), las instalaciones representan uno de los principales elementos del servicio al cliente”, el exterior de los edificios, jardines, recepción pueden hacer que la estadía del cliente en la empresa sea lo más placentero o desagradable posible.

## **Definición de servicio al cliente**

Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, define servicio al cliente de la siguiente manera:

Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. (p.6).

## **Anónimo, 2000, Importancia del servicio al cliente**

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir.

### **Componentes básicos del buen servicio**

- **Credibilidad:** Demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación:** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente empresa.
- **Comprensión del cliente:** no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad:** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia son de establecer acciones reales que permitan sácales provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

- **Cortesía:** Tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.
- **Profesionalismo:** Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad:** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles:** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

## 5.2 De la organización

### Estructura Organizativa

Anónimo (2000), define:

La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.

### Estructura organizacional

Anónimo (2000):

Entendemos por estructura organizacional a la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización. Por otro lado, con una estructura

organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes efectuar los controles internos.

Una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:

- **Jerarquización de Puestos;** a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades.
- **División del Trabajo;** a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una organización: ejemplo departamento de comercialización.
- **Definición de puestos;** a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización.
- **Asignación de tareas;** a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido. Autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

### **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen, (Anónimo, 2000).

## **5.3 Del diseño de puestos de trabajo**

### **Concepto de Cargo**

Bryan Livy citado por Chiavenato (2000) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”. (p.292).

### **Diseño de Cargo**

Chiavenato, (2000): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”. (p.294).

## Modelo de diseño de los cargos

- **Modelo situacional o contingencial**

Chiavenato (2000), detalla que:

Es el enfoque más amplio y complejo; tiene en cuenta dos variables las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. De ahí la denominación de situacional, porque depende de la adecuación del diseño del cargo a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecutara.

El diseño de los cargos se fundamenta no solo en los supuestos respecto de la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de suposiciones implícitas respecto del ambiente en que se desempeñan los cargos.

El modelo situacional supone la aplicación de la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas y, sobre todo de objetivos planeados conjuntamente por el ocupante del cargo, y el gerente para que el cargo sea un verdadero factor de motivación. Además de la adaptación de factores tecnológicos, deben tenerse en cuenta ciertos factores psicológicos para obtener:

- a. Elevada motivación intrínseca del trabajo.
- b. Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- c. Elevada satisfacción con el trabajo.
- d. Reducción de las faltas al trabajo (ausentismo) y las desvinculaciones espontaneas (rotación).

En el modelo situacional cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales:

- a) **Variedad.** Número y variedad de habilidades exigidas por el cargo. Reside en el conjunto de operaciones del trabajo o en el uso de equipos y procedimientos para que el desempeño del cargo sea menos monótono y repetitivo.
- b) **Autonomía.** Grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo. Se refiere a la mayor autonomía e independencia que tiene el empleado para programar su trabajo, seleccionar el equipo que va a utilizar y decidir qué métodos y procedimientos va a seguir.
- c) **Significado de la tarea.** Volumen del impacto reconocible que el cargo produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia del cargo con los demás cargos de la organización, y a la contribución de su trabajo en el departamento o la organización como totalidad.

- d) **Identidad con la tarea.** Grado en que el cargo requiere que la persona complete una unidad integral del trabajo. Se refiere a la posibilidad de ejecutar una porción completa o global del trabajo e identificar con claridad los resultados de su esfuerzo.
- e) **Retroalimentación.** Grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultado. Se refiere a la información de retorno que la persona recibe cuando esté trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción intrínseca en el cumplimiento de la tarea que realiza (pp.304-308).

### **Descripción de cargo**

Según Chiavenato (2000). “Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman o lo diferencian de los demás cargos de la empresa”. (p.331).

### **Análisis de cargo**

Pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñados de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos (Chiavenato, 2000, p.333).

### **Puestos de Trabajo**

Mondy y Noe (1997), “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”. (p.233).

### **Diseño de puestos**

Mondy (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”. (p.238)

## 5.4 Administración de sueldos y salarios

Reyes Ponce, (2001), explica:

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. (p.29).

### Sueldo

En la paga que se hace en periodos más o menos largos (quincenal, mensual). Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de los empleados, (Guevara., 2013).

### Salario

Es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe remuneración económica. (Chiavenato, 2000, pp.411-412).

### Política Salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona, (Guevara, 2013).

### Clases de Salarios

Guevara (2013), detalla:

- **Salario Nominal:** Es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.
- **Salario Real:** Es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función al costo de vida. Una cosa es el salario que se pacta, el nominal, y otra bien distinta es la capacidad de compra que dicho salario puede proporcionar al trabajador.
- **Salario a destajo:** Es aquel que se paga por las unidades producidas.
- **Salario básico:** De acuerdo a su valor relativo dentro de la organización.

- **Salario en dinero:** Es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
- **Salario en especie:** Es aquel que se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa pueda prestar.
- **Salario Mixto:** Es aquel en que una parte se paga en dinero y otra en especie.
- **Salario por tiempo:** Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.
- **Salario por obra:** Es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.
- **Salario mínimo legal:** Es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.

## **Compensación Total**

Es todo lo que recibe un empleado como retribución al servicio prestado, y puede ser en dinero (salarios) y en beneficios, (Guevara, 2013).

## **5.5 Herramientas para diagnóstico**

### **Diagrama de causa y efecto**

Es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan, (Gutiérrez & De la vara, s.f., p.152).

### **Importancia del diagrama de causa y efecto**

La importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan el problema bajo análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas,(Gutiérrez & De la vara, s.f., p.152).

## **FODA**

Es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora, (Anónimo, 2000, p.2).

## **6. Diseño metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

El presente estudio es una investigación no experimental en la cual se utilizó el enfoque mixto, con el objetivo principal de obtener una perspectiva más precisa del fenómeno en estudio a través de la combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos, ya que ambos emplean procesos sistemáticos y empíricos. Cabe destacar que esta investigación se caracterizó por el levantamiento de información que se efectuara en EMPROVISA, a través de la aplicación de entrevistas y encuestas dirigida a los clientes y trabajadores internos de la empresa, con lo cual se obtuvo información necesaria con respecto al nivel de satisfacción y necesidades del cliente.

### **6.2 Diseño metodológico**

El diseño que se utilizó es el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), el cual se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. Los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte de estudio.

El formato general de este diseño es: recolección de datos cuantitativos, análisis cuantitativo, recolección de datos cualitativos, análisis cualitativo e interpretación del análisis completo (total). (Sampieri, 2010, p. 566).

- **Diseño cuantitativo**

El diseño cuantitativo de la investigación fue el transeccional o transversal, el cual consiste en la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede, (Sampieri, 2010, p. 151).

- **Diseño Cualitativo**

El diseño cualitativo que se utilizó es el de investigación-acción, el cual consiste en resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. (Sampieri, 2010, p. 509).

### **6.3 Descripción de la población de estudio**

Debido al carácter mixto de la identificación, existen dos poblaciones de estudio. La primera está formada por los 54 clientes actuales a los cuales la empresa le brinda sus servicios. La segunda población está conformada por los 23 colaboradores de la empresa.

A continuación se detallan los procedimientos para la selección de la muestra cuantitativa (clientes externos) y para la selección de la muestra cualitativa (colaboradores).

### **6.4 Selección de la Muestra**

#### **6.4.1 Tipo de muestra cuantitativa**

La selección de la muestra que se aplicó es probabilística, ya que todas las entidades empresariales públicas y privadas contaron con la misma posibilidad de ser elegidos. Esto se obtuvo por medio de la definición de las características de la población en estudio, el tamaño de la muestra y una selección aleatoria de las unidades de análisis.

#### 6.4.2 Determinación de la muestra Cuantitativa.

(Sampieri, 2006, p.245), detalla la fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + \left(\frac{n'}{N}\right)}$$

**Dónde:**

**N**= Tamaño de la población 54 clientes.

**$\bar{y}$**  = Valor promedio de una variable = 1, un empleado por departamento.

**Se** = Error estándar = 0.05, fue determinado:

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

**$s^2$** = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de  $\bar{y}$ .

**$n'$**  = tamaño de la muestra sin ajustar.

**n** =tamaño de la muestra.

**P** = 0.5 **q** = 0.5

**Entonces:**

$$s^2 = p(1-p) = 0.5(1-0.5) = 0.25$$

$$V^2 = (0.05)^2 = 0.0025$$

$$n' = \frac{s^2}{V^2} = \frac{0.25}{0.0025} = 100$$

**Calculo de la Muestra:**

$$n = \frac{100}{1 + \frac{100}{54}} = 35$$

Debido a limitantes de recursos económicos y disponibilidades de los clientes, solo se pudieron realizar un total de 22 encuestas.

### **6.4.3 Tipo de muestra cualitativa.**

El tipo de muestra que se utilizó es no probabilística o dirigida, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. (Sampieri, 2010, p.396)

Específicamente se aplicó la muestra de casos-tipo, la cual se utiliza en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. (Sampieri, 2010, p.397).

Los casos tipos de esta investigación se representaron por 1 trabajador de cada departamento de la empresa (Gerente general, Administración, Contabilidad, Ventas y marketing, Recursos humanos (R.R.H.H.), Puesto de control y supervisión), lo que asciende a un total de 7 trabajadores.

## **6.5 Recolección de datos**

### **6.5.1 Recolección de datos**

Tomando en cuenta los objetivos de estudio, la recolección de datos se efectuó mediante las siguientes técnicas de investigación:

#### **6.5.2 De lo cuantitativo:**

- **Encuesta<sup>1</sup>:** con el propósito de conocer como califican los clientes el servicio que brinda EMPROVISA, se aplicó una encuesta de 9 preguntas, combinando preguntas abiertas y cerradas usando la técnica de linkert.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo # 1: formato de la encuesta de clientes externos.

### 6.5.3 De lo cualitativo

- **Entrevista<sup>2</sup>:** Se realizaron una serie de preguntas a las personas que están involucradas en la atención de los clientes, para conocer su opinión sobre su desempeño y diagnóstico organizacional de la empresa, la cual se llevó a cabo de manera personal.
- **Observación<sup>3</sup>:** Se realizaron visitas a la empresa, en donde se exploró de forma directa el ambiente y comportamiento de cada área, así mismo las actividades que se desarrollan en la misma para captar todas las situaciones que puedan ser perceptibles, respecto a la atención del cliente, las cuales fueron escritas para su posterior análisis.

## 6.6 Análisis de datos

### 6.6.1 De lo Cuantitativo

Una vez finalizada la recolección de datos a través de los instrumentos de investigación, se inició una fase esencial referida a la clasificación y agrupación de la información obtenida, tomando en cuenta la importancia a cada variable asociada al objetivo de estudio y su presentación conjunta.

Los pasos desarrollados en el análisis de datos fueron los siguientes:

1. **Codificación:** una vez que los datos fueron recolectados, se procedió a la asignación con un código numérico, el cual se utilizó en el registro de datos, para efectuar el análisis.
2. **Introducción de datos para analizarlos:** en esta etapa se transfirieron los datos ya codificados en el programa computacional ya elegido, procurando evitar errores.
3. **Limpieza de los datos:** se comprobó la coherencia de los datos, identificando todos los posibles códigos que corresponden a preguntas y

---

<sup>2</sup> Ver Anexo # 2: formato de la entrevista a clientes internos.

<sup>3</sup> Ver Anexo # 3: Formato para la observación.

respuestas específicas, en esta etapa se procedió a la última revisión de que las respuestas hayan sido correctamente codificadas, además de que no existieran preguntas sin respuestas.

4. **Tabulación y Análisis de los datos:** una vez ingresados la totalidad de los cuestionarios en la tabla conteniendo sus respectivos códigos. La tabulación dio como resultado la distribución de las frecuencias, la cual reporta el número de respuestas que recibió cada pregunta. Para hacer esta tabulación y análisis de datos se utilizó Microsoft Excel 2010 y Minitab 16.

Los resultados que se obtuvieron en la distribución de frecuencia se encuentran presentados mediante gráficas producidas por el programa que fue utilizado, con los cuales se obtuvo información para tratar de resolver la problemática y para visualizar las oportunidades.

### 6.6.2 De lo cualitativo

Las herramientas que se utilizaron para el análisis de la información cualitativa fueron las siguientes:

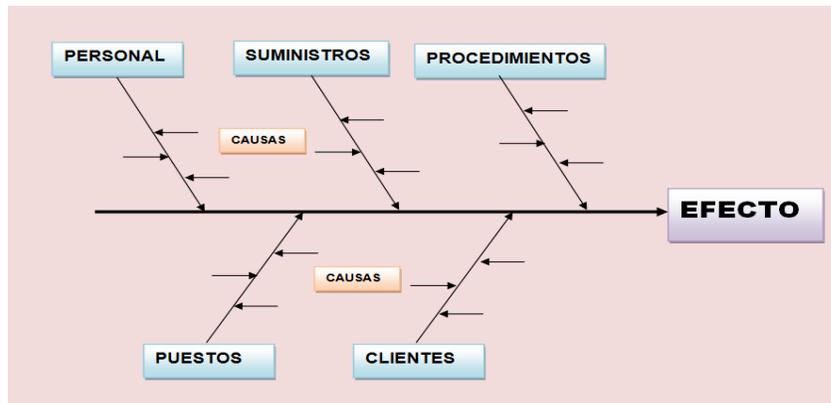
1. **FODA:** una vez que se obtuvo la información proporcionada en la entrevista se procedió a llenar la matriz FODA para conocer cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del entorno organizacional. El formato de la matriz utilizado es el siguiente:

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• •	• • •
DEBILIDADES	AMENAZAS
• •	• •

Figura N° 1: Matriz FODA

2. **Diagrama causa-efecto:** se buscaron las diferentes causas que afectan a la empresa, mostrándose de manera gráfica y sencilla las relaciones múltiples de causa-efecto involucrados en el personal, provisiones (suministros), procedimientos, puestos de trabajo y clientes. Información que fue garantizada por los colaboradores.

El diagrama causa efecto se presenta de la siguiente manera:



**Figura N°2:** Diagrama Causa-Efecto

Además con la información obtenida mediante la entrevista y observación, se desarrollo:

### 6.7 Organigrama

Para la elaboración del organigrama del departamento de atención al cliente en EMPROVISA se consideró la información obtenida mediante una entrevista a los trabajadores de la empresa y a su vez la observación directa de los puestos de trabajo y las plazas que comprenden.

La información recaudada sirvió de base para conocer como está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía que existen en ella partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel, para posteriormente ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación y proceder a la elaboración.

El organigrama que se realizó es de tipo específico, que consiste en presentar la estructura organizacional del departamento de atención al cliente, en donde se refleje un nivel más alto de desagregación de los procesos de trabajo.

A continuación se detalla el proceso de elaboración del organigrama:

- 1. Autorización y apoyo de los niveles superiores:** Esta autorización debe originarse de la gerencia de la organización, la que a su vez permita el apoyo del área administrativa.
  
- 2. Acopio de la información:** esta etapa se cumplió por medio de entrevistas dirigidas a los encargados de las áreas que interactúan con la atención al cliente en la empresa. También fue necesario acudir a los archivos en donde se recopila la información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

La información reunida con este propósito se refería a lo siguiente:

1. Los órganos que integran dichas áreas.
  2. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
  3. Las relaciones que guardan entre ellos.
  4. La naturaleza de estas relaciones.
  5. Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que lo integran
  6. Los beneficios que se esperan obtener.
- 3. Clasificación y registro de la información:** Este paso fue de vital importancia ya que es la instancia en la que se organizó, clasifíco y selecciono la información recopilada.

- 4. Análisis de la información:** La información que fue recopilada, clasificada y registrada se sometió a un análisis antes de dar una interpretación.
- 5. Diseño del organigrama:** Los elementos gráficos que se utilizaron para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, fueron:
- Figuras para representar los órganos.
  - Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos.
  - El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.

#### **6.8 Análisis y Diseño de puesto<sup>4</sup>**

Para el diseño del puesto se realizó un análisis de los mismos con el objetivo de obtener una descripción pormenorizada de las tareas realizadas así como determinar la relación con otros puestos.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo # 4: formato para descripción del cargo  
Ver Anexo # 5: formato para el análisis de cargo.

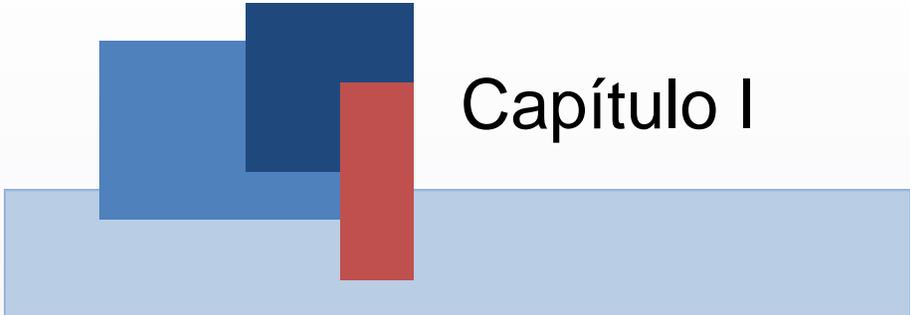
Según el manual de dirección de los derechos humanos del ministerio de salud (MINSA), el diseño de los puestos de trabajo debe considerar:

1. **Dimensiones del cuerpo humano:** Tiene en cuenta las características del personal, en relación a su desempeño estático y dinámico
2. **Postura de trabajo:** La misma no debe exigir esfuerzos al personal, ni generar posiciones incómodas; sino que debe tener en cuenta la relación entre el espacio físico y las personas, para brindar un ambiente óptimo de trabajo y condiciones saludables para todos
3. **Principios ergonómicos:** Todo puesto de trabajo debe tener en cuenta principios ergonómicos tales como la importancia y preeminencia del colaborador reconociendo sus limitaciones físicas; y la preservación de su salud e integridad
4. **Herramientas a utilizar:** Una vez definido el entorno de trabajo, se debe continuar por la determinación de las herramientas y materiales que utilizará cada puesto.
5. **Funciones y tareas de cada puesto:** Debe incluir una descripción exhaustiva de los puestos, sus tareas precisas, su alcance y la perfecta diferenciación entre las actividades de uno y de otro
6. **Conocimientos:** En busca de la persona ideal para cada puesto, es necesario que la descripción del mismo, incluya el nivel de capacidad requerido.
7. **Capacitación:** Se debe sumar a la definición de cada puesto de trabajo, la capacitación y entrenamiento necesarios, para cumplir con el cargo de manera eficaz.

## **6.9 Sueldos y salarios**

Para la determinación de los sueldos y salarios de los nuevos cargos que se propusieron se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Cumplir con la ley 185 del ministerio del trabajo.



# Capítulo I

## Diagnóstico actual de la empresa



## **Capítulo I: Diagnóstico actual de la empresa**

### **1.1 Descripción y Definición, valores y políticas de la empresa.**

#### **✓ Descripción de la empresa**

EMPROVISA es una empresa especializada en protección y vigilancia física, es decir, protección de intereses, bienes de las empresas y vidas de las personas.

Utiliza profesionales de pleno uso y desarrollo de sus facultades físicas, mentales e intelectuales, con dominio de la especialidad. Es la primera de las empresas del grupo empresarial ENE integrado por tres empresas especializadas, cada una en una rama de la seguridad patrimonial: EMPROVISA (Seguridad física), EMPROCAP (Capacitación) y NETGUARD (Seguridad electrónica). Esta entidad cuenta con 18 años de actividad empresarial, con la experiencia y el conocimiento adecuado en seguridad, protección personal y empresarial. De igual manera, ha demostrado un dominio de las herramientas para la capacitación del personal de seguridad.

EMPROVISA contrata los servicios de EMPROCAP, para capacitar a todo su personal con el propósito de profesionalizar a sus trabajadores en el ramo de la seguridad, además brinda las herramientas necesarias a sus diferentes funcionarios y trabajadores, para poder desarrollar adecuadamente las funciones con respecto al servicio que brinda a sus clientes.

Actualmente la empresa consta con siete diferentes departamentos integrados por 23 trabajadores los cuales están distribuidos de la siguiente manera en la oficina principal de Managua: un Gerente General, un Gerente Administrativo, un Gerente de Contabilidad y Finanzas, un Gerente de Ventas y Marketing, un Gerente General de Operaciones, un Gerente de Zona, 3 Vice Gerentes de Zona, 4 en Recursos Humanos, 8 en Logística y Compras y 2 Escoltas.

La empresa brinda sus servicios a 19 empresas privadas, 17 de industria, 14 zonas francas y 4 ONG (organización de naciones gubernamentales).

✓ **Razón social de la empresa:**

Empresa de protección y vigilancia EMPROVISA.

✓ **Objetivo principal:**

Vigilancia y protección física.

✓ **Valores:**

Como organización empresarial, seria y comprometida con la construcción de una Nicaragua: Próspera, posible y habitable por todos sus hijos, donde la justicia sea la regla y no la excepción, creemos y practicamos en todas nuestras actividades empresariales y personales, los siguientes valores:

- **La Honradez:** como un valor indispensable para la convivencia social y para cualquier actividad que realiza el individuo, la que no debe estar limitada a simples convencionalismos sociales, sino que debe trascender en el auto reconocimiento del hombre de sus defectos y la plena valoración de sus virtudes y potencialidades humanas.
- **Profesionalismo:** como un bien producido, por el ejercicio profesional apegado a la ética, a la honradez y la permanente búsqueda de la verdad científica, el cual no debe ser soslayado por intereses mezquinos, envidias y por análisis subjetivos que nos lleven a apartarnos de la realidad objetiva y de las posibilidades de cambiar el medio ambiente que nos rodea, hacia uno más amigable para el género humano.
- **La Dignidad del Ser Humano:** como un valor indispensable, para las relaciones sociales, la suma de dignidades humanas representa la dignidad colectiva de una sociedad determinada, independientemente que no tengamos conciencia de ello, el respeto a la dignidad humana es también el respeto a uno mismo, es el respeto a las leyes, a la justicia, al desarrollo social y es sinónimo de sociedades sanas, de empresas sanas, de individuos sanos y de relaciones sanas.

- **Responsabilidad Social Empresarial:** creemos que en nuestra responsabilidad social empresarial, se materializan nuestros valores, significa que somos una empresa comprometida en primer lugar con el bienestar de nuestros clientes internos y externos, con la bienandanza de la nación y de la sociedad en su conjunto, con el respeto a las leyes, con la solidaridad con nuestros con nacionales que no gozan de una adecuada justicia social, por ello promovemos y garantizamos el desarrollo individual y colectivo de nuestros colaboradores, creamos una empresa al servicio de los seres humanos que en ella interactuamos, no consideramos al dinero y los bienes materiales como un fin, si no como un medio para crear bienestar colectivo.

✓ **Políticas:**

EMPROVISA diseña sistemas personalizados de vigilancia y protección física, con los más altos estándares de calidad, según las necesidades y posibilidades de los clientes basados en principios de convivencia mutua, honradez, lealtad y fidelidad empresarial.

## **1.2 Análisis de Macro y Micro Entorno**

### **1.2.1 Análisis del entorno.**

El entorno hace referencia a los factores internos y externos que influye en la empresa y condicionan su actividad. Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva debe permanecer vigilante rastreando los cambios que se producen y tener la capacidad de adaptarse a ellos e incluso tener ventaja con respecto a la competencia.

En el entorno se encuentran factores que la empresa no puede controlar, influyendo en su desempeño y están relacionados de forma directa e indirecta con la satisfacción del cliente.

#### **1.2.1.1 Macro entorno.**

La mayoría de las empresas experimentan cambios muy acelerados con respecto a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. De acuerdo a la naturaleza del negocio de EMPROVISA, empresa de protección y vigilancia, existen algunos factores externos que tienen gran influencia en la prestación de servicios como la ley de portación de armas, la creciente competencia a nivel nacional y nuevos métodos para cometer actos criminales. La empresa necesita tener un conocimiento amplio de estos factores para que no afecten su misión y visión.

A continuación se muestra los factores más relevantes que influyen en el macro entorno de la empresa:

#### **Factores relevantes PEST que afectan EMPROVISA.**

##### **De lo político:**

1. Estabilidad política del país.
2. Según la ley 510 de portación de armas:

- Clasificación de armas uso personal. Es legal todo tipo de pistola y revolver con calibres 22 hasta calibre 45.
- Se restringe el uso de cualquier tipo de arma de fuego con/sin selector, que posea la capacidad de disparar en ráfaga.
- Clasificación de licencias. Se considera licencia de uso comercial aquellas que sean otorgadas para servicio de vigilancia.
- Vigencia y renovación. La licencia de armas de fuego se emitirá de forma individualizada y de carácter intransferible.
- Las licencias de uso comercial tendrán un periodo de vigencia de 5 años

#### **De lo económico:**

- Aumento de la competencia nacional.
- Incremento del 3% en los costos de armas de fuego.
- Variabilidad en los costos del petróleo.
- Aumento en los costos de los servicios básicos (Agua, Energía eléctrica, teléfono).
- Tasa de inflación<sup>5</sup> del 6.43 % en el año 2014.
- Devaluación<sup>6</sup> de la moneda nacional del 5% con respecto al dólar norte americano.

#### **De lo social:**

- El índice de criminalidad del país ha aumentado<sup>7</sup> en un 16.5 %, en el 2014.
- Apertura de nuevos negocios en el mercado nacional.
- Posibilidad de construcción del canal interoceánico.
- Construcción de proyecto hidroeléctrico TUMARIN.
- Aumento de la industria<sup>8</sup> del turismo en un 5.5%.
- El consumidor es cada vez más exigente al solicitar el servicio.

---

<sup>5</sup> Fuente: BCN, 2014, p. 1.

<sup>6</sup> Fuente: BCN, 2014, p. 1.

<sup>7</sup> Fuente: INTUR, 2014

<sup>8</sup> Fuente: PNUD, 2014.

### **De lo tecnológico:**

- Disponibilidad de nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Impuestos de importación a los productos relacionados con tecnología de seguridad.
- Nuevas tecnologías de la seguridad en el mercado nacional.
- Adaptación a la ley general de la ciencia, tecnología e innovación.

### **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).**

La matriz de evaluación de los factores externos se asignó una ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), la ponderación otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, en cuanto a su éxito en una empresa, y la sumatoria total de todas las ponderaciones en su conjunto debe ser equivalente a 1.0.

De la misma forma, se realiza una clasificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el propósito de indicar si el factor representa:

Amenaza mayor = 1

Amenaza menor = 2

Oportunidad menor = 3

Oportunidad mayor = 4

### **Oportunidades:**

1. La apertura de nuevos negocios permite a la empresa ofertar sus servicios de vigilancia.
2. Estabilidad política actual, lo cual genera nuevas propuestas de inversionistas extranjeros.
3. La construcción del gran canal interoceánico atrae inversionistas extranjeros lo cual genera mayor demanda del servicio de vigilancia.
4. La construcción del mega proyecto TUMARIN le da la oportunidad a la empresa de ofertarlos servicios de vigilancia.

5. Disponibilidad de nuevas tecnologías de la seguridad en el mercado nacional, lo cual le da la oportunidad a la empresa de mejorar el servicio.
6. El aumento del 5.5 % de la industria del turismo incrementa la demanda de los servicios de vigilancia de la empresa para garantizar la seguridad de los usuarios.
7. Las exigencias del consumidor le da la oportunidad a la empresa de crear un departamento de servicio al cliente para recepción de las quejas y los reclamos de los clientes con el objetivo mejorar la calidad del servicio.
8. El aumento del 16.5 % en el índice de criminalidad del país le genera mayor demanda del servicio de seguridad, lo cual es una oportunidad para incrementar las ventas de la empresa.

**Amenazas:**

1. Nuevos servicios por parte de la competencia
2. Incremento en un 4% de los costos de armas de fuego
3. Aumento de la tasa de inflación de 6.14 % en el año 2014,
4. Devaluación del 5% la moneda nacional con respecto al dólar  
Incremento en los costos de servicios básicos (Agua, Energía eléctrica, Teléfono)
5. Aumento en los costos de combustible lo cual genera un incremento en los costos del equipo de reparto de la empresa.
6. Tendencia de cambio en las necesidades de los clientes.

**Tabla N° 1:** Análisis de las oportunidades.

N°	Factores	Pond.	Clasif.	Resultado ponderado
	Oportunidades			
1	La apertura de nuevos negocios permite a la empresa ofertar sus servicios de vigilancia.	0.18	4	0.72
2	La construcción del gran canal interoceánico atrae inversionistas extranjeros lo cual genera mayor demanda del servicio de vigilancia.	0.07	4	0.28
3	El aumento del 5.5 % de la industria del turismo incrementa la demanda de los servicios de vigilancia de la empresa para garantizar la seguridad de los usuarios.	0.07	4	0.28
4	El aumento del 16.5 % en el índice de criminalidad del país le genera mayor demanda del servicio de seguridad, lo cual es una oportunidad para incrementar las ventas de la empresa.	0.06	4	0.24
5	Las exigencias del consumidor le da la oportunidad a la empresa de crear un departamento de servicio al cliente para recepción de las quejas y los reclamos de los clientes con el objetivo mejorar la calidad del servicio.	0.04	4	0.16
6	Introducción de nuevas tecnologías de la seguridad al mercado nacional, lo cual le da la oportunidad a la empresa de mejorar el servicio.	0.04	3	0.12
7	Estabilidad política actual, lo cual genera nuevas propuestas de inversionistas extranjeros.	0.03	3	0.09
8	La construcción del mega proyecto TUMARIN le da la oportunidad a la empresa de ofertar los servicios de vigilancia.	0.01	3	0.03
	<b>Total</b>	0.5		1.92

**Tabla N° 2:** análisis de las amenazas.

N°	Factores	Pond.	Clasif.	Resultado ponderado
	Amenazas			
1	Incremento en los costos de armas de fuegos ya que genera mayores gastos a la empresa.	0.14	1	0.14
2	Aumento de la tasa de inflación de 6.14 % en el año 2014, la empresa tiene menor poder adquisitivo.	0.09	1	0.09
3	Devaluación del 5% la moneda nacional con respecto al dólar representa una pérdida en valor adquisitivo para la empresa.	0.09	1	0.09
4	Incremento en los costos de servicios básicos (Agua, Energía eléctrica, Teléfono) genera pérdidas económicas a la empresa.	0.07	1	0.07
5	Aumento en los costos de combustible, lo cual genera un incremento en los costos del equipo de reparto de la empresa.	0.07	2	0.14
6	Tendencia de cambio en las necesidades de los clientes.	0.04	2	0.08
	<b>Total</b>	0.5		0.61

El resultado total ponderado de los factores externos en EMPROVISA es de 2.52 por encima de 2.5 por lo que de acuerdo a la teoría de la matriz efe se puede concluir que la empresa no ha aprovechado de la mejor forma posible las oportunidades ni desarrollado suficientes acciones para disminuir el riesgo de las amenazas.

### 1.2.1.2 Micro entorno.

#### Diagnostico situacional

Mediante la creación del departamento de servicio al cliente en EMPROVISA se busca obtener cambios positivos y significativos en la empresa. Para plantear la propuesta de creación del departamento primero se realizó un análisis de la situación actual enfocándose en los problemas relacionados a la atención al cliente.

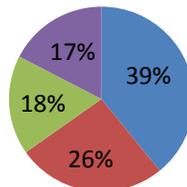
Para la recopilación de la información del diagnóstico se hizo uso de las siguientes herramientas: encuestas, entrevistas y observación directa. La información recopilada se analizó y con ella se construyó el diagrama causa-efecto y la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada a 22 clientes externos.

- **Datos generales**

**AÑOS**  
**Gráfica #1 Cantidad de años que las empresas tienen de trabajar con emprovisa**

■ 1 - 4 AÑOS ■ 5 - 8 AÑOS ■ 9 - 12 AÑOS ■ 12 - MAS

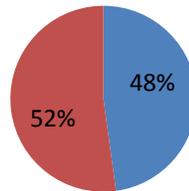


Con respecto a la cantidad de años que las empresas tienen de utilizar los servicios de vigilancia de EMPROVISA podemos observar que el **26 %** de 5 a 8 años, el **18 %** tiene de 9 a 12 años y el **17 %** tiene de 12 años a más. Lo que podemos concluir que la mayoría de los clientes de la empresa tienen de 1 a 4 años y representan un **39 %** respectivamente.

- **Datos generales**

**TIPO DE EMPRESA**  
**Gráfico # 2: Tipos de empresa**

■ Industria ■ Servicio

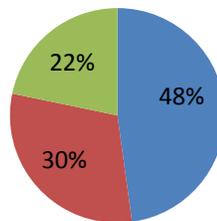


De acuerdo a los tipos de empresa podemos determinar que el **52 %** son de servicios y el **48 %** de las empresas en las cuales se ofertan los servicios de vigilancia son industrias.

- **Datos generales**

**DEPTO.**  
**Gráfico # 3 :Departamento**

■ Managua ■ Masaya ■ Granada

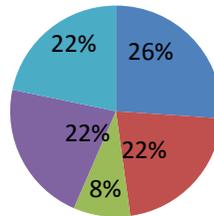


De acuerdo a los departamentos de la faja del pacífico que la empresa brinda sus servicios de vigilancia podemos concluir que el **48 %** es a Managua, el **30 %** a Masaya y **22 %** corresponde a Granada.

1). La empresa conoce sus intereses y necesidades como usuario.

**Gráfico #4: Conocimiento sobre intereses y necesidades de los clientes**

■ Muy en desacuerdo                      ■ Desacuerdo  
■ Ni en acuerdo/Ni en desacuerdo   ■ De acuerdo  
■ Muy de acuerdo

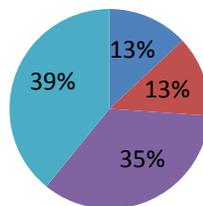


Con respecto conocimiento sobre los intereses y necesidades de los usuarios se determinó que el **56 %** de los clientes piensa que la empresa no conoce sus intereses y necesidades. También, se puede apreciar que un **44 %** de los clientes opina que la empresa contiene la información necesaria con respecto a sus necesidades e intereses.

2) El personal se muestra dispuesto a ayudarle.

**Gráfico #5: Compromiso del personal**

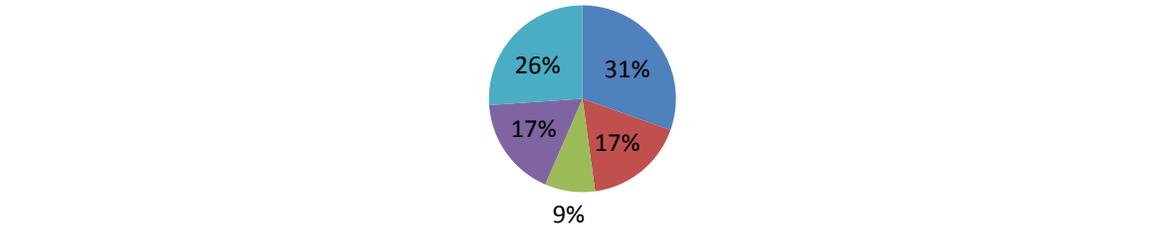
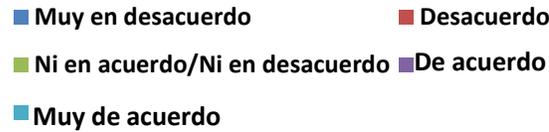
■ Muy en desacuerdo                      ■ Desacuerdo  
■ Ni en acuerdo/Ni en desacuerdo   ■ De acuerdo  
■ Muy de acuerdo



De acuerdo, al compromiso del personal se concluyó que el **74%** de los clientes observan que el personal se encuentra comprometido con el cumplimiento de su trabajo y el **26%** opina que el personal no satisface sus expectativas por lo que están en desacuerdo.

3) Los trabajadores internos de la empresa brindan la información de forma clara y comprensiva.

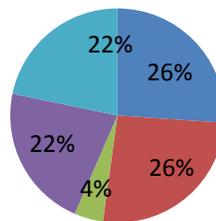
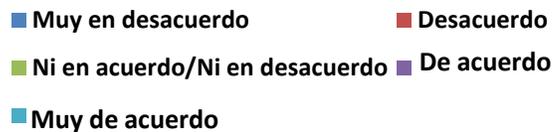
**Gráfico #6: Manejo de la información**



Con respecto al manejo de la información se puede apreciar que un **57 %** de los clientes cree que los trabajadores no brindan la información de forma clara y precisa lo cual les genera insatisfacción. Se puede observar que un **43 %** cree que los trabajadores se desempeñan bien a la hora de brindar información.

4) La empresa llama a sus clientes para ofertar nuevas promociones y descuentos en sus servicios de vigilancia.

**Gráfico #7: Publicidad**

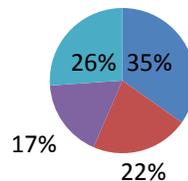
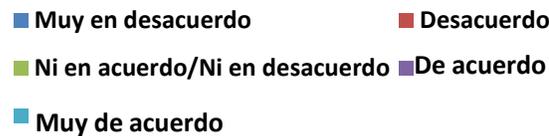


De acuerdo, con la oferta de nuevos servicios de vigilancia se puede determinar que el **56 %** de los clientes opina que la empresa no les hace saber cuándo existen promociones, descuentos o nuevos servicios de vigilancia. Sin embargo,

el **44 %** opinan que la empresa cumple ofertando los nuevos servicios de vigilancia.

**5)** La empresa ha dado una respuesta satisfactoria a mis demandas en situaciones pasadas.

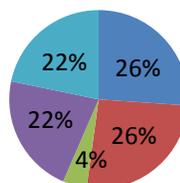
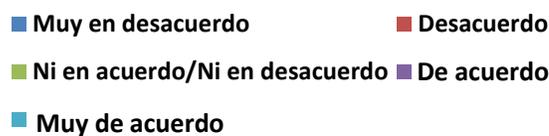
**Gráfico #8: Eficiencia en la atención.**



Con respecto a la eficiencia en la atención al cliente se determinó que el **57 %** de los usuarios no se encuentran satisfechos de la forma que la empresa los atiende y un **43 %** opina que la empresa los atiende de forma eficiente.

**6)** La empresa tiene procesos bien definidos para brindar un buen servicio a los clientes.

**Gráfico #9: Procesamiento de la información**

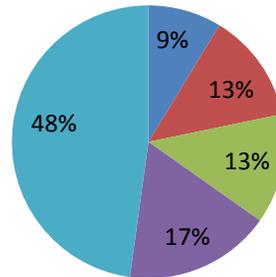


Con respecto al procesamiento de la información se pudo determinar que el **56 %** de los trabajadores opina que la empresa no procesa bien la información y un **44 %** de los clientes opina que la empresa desempeña un buen trabajo.

7) Califique el sistema de quejas, reclamos y sugerencias de EMPROVISA.

**Gráfico #10: Procesamiento de las quejas, reclamos y sugerencias.**

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Debe mejorar



Se pudo determinar con respecto al procesamiento de quejas, reclamos y sugerencias que el **78 %** de los clientes piensa que la empresa debe mejorar y el **22 %** piensa que es bueno.

De las entrevistas realizadas a los trabajadores de EMPROVISA y de la observación directa se recopiló la siguiente información:

Según el Gerente General de EMPROVISA Don. Carlos José Zavala Espinoza: *“En los últimos 4 meses, la gerencia de la empresa ha notado un incremento del 8 % de clientes insatisfechos, debido al manejo inadecuado de las quejas y reclamos de los clientes”.*

Según el Lic. Martin Méndez Chavarría: *“Con respecto a un estudio realizado internamente, se determinó que el 58% de los trabajadores considera que las capacitaciones recibidas en el último año les han ayudado a mejorar su actividad laboral”*

Según el Lic. Martin Méndez Chavarría: *“Con respecto a un estudio realizado internamente, se determinó que el 57% de los trabajadores se sienten insatisfechos con la recompensa a su desempeño laboral”.*

Según el Ing. Jerry Mercado: *“La empresa debería tener un personal en específico que le brinde atención especializada al cliente, lo cual le permitiría a la empresa resolver problemas de forma más rápida y crear un mejor concepto de la empresa”.*

Según el Lic. Jerry Mercado: *“La sugerencia de los clientes no es tomada en cuenta para la toma de decisiones”.*

Según el Lic. Jerry Mercado: *“La empresa debería tener un software para procesar las sugerencias de los clientes, lo cual le daría a la empresa ideas innovadoras”.*

Según Don. Roberto López Rodríguez: *“En ocasiones los clientes preguntan, a los trabajadores de la empresa, los cuales están desempeñando sus labores y estos tienen que atenderlos, lo cual genera atrasos y a su vez genera sobre carga laboral, porque los trabajadores están desempeñando una tarea que no les corresponde”.*

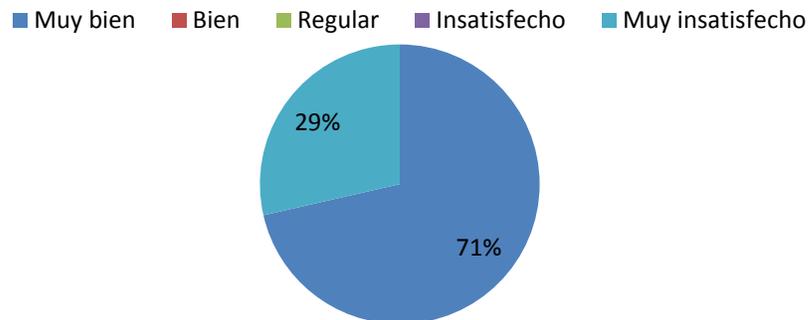
Según el Ing. Mario Cano: *“Los espacios entre áreas de trabajo son muy pequeñas lo que en ocasiones es muy incómodo y genera insatisfacción en los trabajadores porque no pueden desarrollarse por el ruido”.*

Según Don. Carlos José Zavala Jr.: *“En ocasiones los trabajadores no saben cómo brindar la información de la empresa, porque desconocen las variables para la fijación de precios y no tiene técnicas adecuadas que le permitan relacionarse de forma pertinente con los clientes”.*

Según Don. Carlos José Zavala Jr.: *“En ocasiones, como no existen procesos documentado los trabajadores tienden a repetir las procesos cuando no es necesario”.*

2) ¿Cómo se siente con sus superiores?

**Gráfico#11 : Nivel de relación de los trabajadores con sus superiores.**

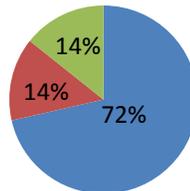


Con respecto, el nivel de relación de los trabajadores con sus superiores podemos determinar que el **71%** de los trabajadores se sienten apoyados por sus superiores y el **29 %** opina que sus superiores no desempeñan bien sus labores.

3) ¿Se siente motivado realizando las tareas en su puesto de trabajo?

**Gráfico#12: Nivel motivación del personal.**

■ Muy bien ■ bien ■ Regular ■ Insatisfecho ■ Muy insatisfecho



De acuerdo, con el nivel de motivación del personal se puede determinar que el **72 %** Se siente muy bien laborando en la empresa. Sin embargo, el **28 %** no se siente conforme laborando en EMPROVISA.

## **Diagrama causa-efecto**

Es el método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan (Gutiérrez & De la vara, 2008).

De los datos obtenidos en la encuesta y las entrevistas realizadas, se identificaron las posibles causas que probablemente generan el incremento del 8% de los clientes insatisfechos. A continuación se enumeran las causas identificadas

### **Principales causas**

1. No existen procedimientos establecidos para procesar la información de los clientes.
2. La forma que la empresa procesa la quejas y reclamos no es eficiente.
3. La empresa no tiene conocimiento de los intereses y necesidades de los clientes.
4. Repetición de tareas.
5. Sobrecarga laboral.
6. Personal no brinda la información de forma clara y precisa.
7. El personal no es eficiente al atender a los clientes.
8. Las sugerencias de los clientes no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.
9. La empresa no les hace saber a los clientes cuándo tiene nuevas promociones, descuentos o servicios de vigilancia.
10. Poca publicidad
11. Desconocimiento de las variables para la fijación de precios.
12. Carencia de software para el procesamiento de las sugerencias.
13. Personal insatisfecho. (Espacio entre áreas de trabajo reducidas).

Para la elaboración del diagrama de Ishikawa se utilizó el método de las 6M, que es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en 6 ramas principales (6M): método de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria,

medición y medio ambiente. (Gutiérrez & De la vara, 2008). En la figura N° 3 se detalla el diagrama de Ishikawa elaborado:

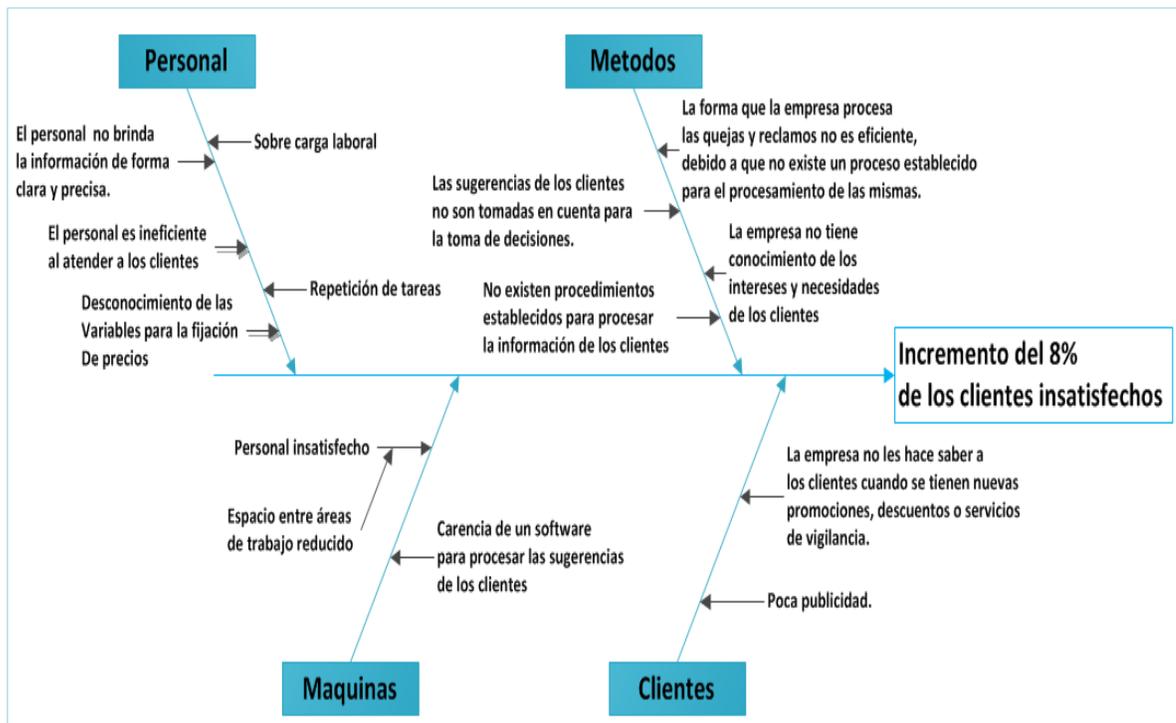


Figura N° 3: Diagrama causa- efecto

### Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Par llevar a cabo la evaluación de los factores se asigna un ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante), la ponderación otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, en cuanto a su éxito en una empresa, y la sumatoria total de todas las ponderaciones en su conjunto debe ser equivalente a 1.0.

De la misma forma, se realiza una clasificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el propósito de indicar si el factor representa:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

### **Fortalezas:**

1. El 74 % de los clientes piensa que los trabajadores se muestran dispuestos a ayudarles.
2. El 71% de los trabajadores se sienten apoyados por sus superiores.
3. El 72 % de los trabajadores se sienten motivados realizando las tareas asignadas a su puesto de trabajo.
4. La empresa no ha tenido ningún incidente legal relacionado con el cumplimiento de ley 510 de portación de armas.
5. La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el sector de la seguridad empresarial.
6. Se cuenta con una torre de control para dar seguimiento al cumplimiento de tareas.
7. La empresa cuenta con un departamento de logística para el abastecimiento de sus operaciones.
8. El 58% de los trabajadores considera que las capacitaciones recibidas en el último año les han ayudado a mejorar su actividad laboral
9. En el último año se han reducido en 8% los accidentes laborales en la empresa.

### **Debilidades**

1. La empresa no cuenta con un sistema de quejas y reclamos, por lo cual los clientes no tienen respuestas inmediatas a sus inquietudes.
2. Las sugerencias de los clientes no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.
3. La gerencia frecuentemente desconoce información sobre las necesidades de los clientes.
4. El personal cuenta con poco conocimiento en servicio al cliente, lo cual genera insatisfacción en los clientes al no tener respuestas inmediatas.
5. Inexistencia de un personal específico que atienda exclusivamente a los clientes.

6. El personal tiene desconocimiento de las variables que se utilizan para la fijación de precios.
7. La empresa no realiza evaluaciones en el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
8. La empresa no cuenta con procesos definidos lo que conlleva a la repetición de tareas.
9. El flujo de información interna no es muy eficiente.
10. No existen procedimientos documentados para la toma de acciones correctivas.
11. Las áreas de trabajos son pequeñas, lo que genera insatisfacción al personal.
12. La gerencia no tiene identificado factores que amenacen la dirección que lleva el negocio.
13. El 57% de los trabajadores se sienten insatisfechos con la recompensa a su desempeño laboral.
14. El 56 % de los clientes piensa que la publicidad de la empresa debe mejorar.

**Tabla N° 3:** Análisis de las fortalezas.

N°	Factores	Pond.	Clasif.	Resultado ponderado
	Fortalezas			
1	El 74 % se muestran comprometidos con su trabajo.	0.1	4	0.4
2	La empresa cuenta con 15 años de experiencia en el sector de la seguridad empresarial.	0.02	4	0.08
3	El 86 % de los trabajadores se sienten motivados realizando las tareas asignadas a su puesto de trabajo	0.04	4	0.16
4	La empresa no ha tenido ningún incidente legal relacionado con el cumplimiento de ley 510 de portación de armas.	0.06	3	0.18
5	La empresa cuenta con un departamento de logística para el abastecimiento de sus operaciones.	0.1	4	0.4
6	Se cuenta con una torre de control para dar seguimiento al cumplimiento de tareas.	0.1	3	0.3
7	El 71% de los trabajadores se sienten apoyados por sus superiores.	0.04	3	0.12
8	En el último año se han reducido en 8% los accidentes laborales en la empresa.	0.01	3	0.03
9	El 58% de los trabajadores considera que las capacitaciones recibidas en el último año les han ayudan a mejorar su actividad laboral.	0.04	3	0.12
	<b>Total</b>	0.5		1.75

**Tabla N° 4:** Análisis de las debilidades.

N°	Factores	Pond.	Clasif.	Resultado Ponderado
	Debilidades			
1	La forma que la empresa procesa la quejas y reclamos no es eficiente, debido a que no existe un procedimiento establecido para el procesamiento de las mismas.	0.1	1	0.1
2	Las sugerencias realizada por los clientes no son utilizadas para la toma de decisiones.	0.07	1	0.07
3	La gerencia frecuentemente desconoce información sobre las necesidades de los clientes.	0.05	1	0.05
4	Inexistencia de un personal específico que atienda exclusivamente a los clientes.	0.05	1	0.05
5	La empresa no realiza evaluaciones en el cumplimiento de las necesidades de los clientes.	0.04	2	0.08
6	El personal tiene desconocimiento de las variables que se utilizan para la fijación de precios.	0.01	2	0.01
7	No existen procedimientos establecidos para procesar la información de los clientes.	0.03	1	0.03
8	La empresa no cuenta con procesos definidos lo que conlleva a la repetición de tareas.	0.036	1	0.036
9	El flujo de información interna no es muy eficiente.	0.029	2	0.058
10	No existen procedimientos documentados para la toma de acciones correctivas.	0.015	2	0.03

#### Continuación de tabla #4.

N°	Factores	Pond.	Clasif.	Resultado ponderado
	Debilidades			
11	Las áreas de trabajos son pequeñas, lo que genera insatisfacción al personal.	0.014	2	0.028
12	La gerencia no tiene identificado factores que amenacen la dirección que lleva el negocio.	0.036	1	0.072
13	El 57% de los trabajadores se sienten insatisfechos con la recompensa su desempeño laboral.	0.01	2	0.02
14	El 48 % de los clientes piensa que la publicidad de la empresa debe mejorar.	0.01	2	0.02
	<b>Total</b>	0.5		0.654

El resultado total ponderado de los factores internos de EMPROVISA es de 2.40 esto indica que la organización se encuentra por debajo del promedio en su posición estratégica interna, Por lo tanto podemos concluir que existen debilidades que la empresa tiene que fortalecer.

#### Matriz FODA.

Después de haber puntualizado los factores internos, se pudo determinar un listado de factores internos y externos, los cuales serán utilizados para la evaluación FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de EMPROVISA.

**Tabla N° 5:Matriz FODA**

<p><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores Internos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La apertura de nuevos negocios permite a la empresa ofertar sus servicios de vigilancia.</li> <li>2. La construcción del gran canal interoceánico atrae inversionistas extranjeros lo cual genera mayor demanda del servicio de vigilancia.</li> <li>3. El aumento del 5.5 % de la industria del turismo incrementa la demanda de los servicios de vigilancia de la empresa para garantizar la seguridad de los usuarios.</li> <li>4. El aumento del 16.5 % en el índice de criminalidad del país le genera mayor demanda del servicio de seguridad, lo cual es una oportunidad para incrementar las ventas de la empresa.</li> <li>5. Introducción de nuevas tecnologías de la seguridad al mercado nacional, lo cual le da la oportunidad a la empresa de mejorar el servicio.</li> <li>6. Estabilidad política actual, lo cual genera nuevas propuestas de inversionistas extranjeros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos servicios por parte de la competencia.</li> <li>2. Incremento en un 4% de los costos de armas de fuegos.</li> <li>3. Aumento de la tasa de inflación de 6.14 % en el año 2014,</li> <li>4. Devaluación del 5% la moneda nacional con respecto al dólar Incremento en los costos de servicios básicos (Agua, Energía eléctrica, Teléfono).</li> <li>5. Aumento en los costos de combustible lo cual genera un incremento en los costos del equipo de reparto de la empresa.</li> <li>6. Tendencia de cambio en las necesidades de los clientes.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El 74 % se muestran comprometidos con su trabajo.</li> <li>2. Se cuenta con una torre de control para dar seguimiento al cumplimiento de tareas.</li> <li>3. La empresa cuenta con un departamento de logística para el abastecimiento de sus operaciones.</li> <li>4. La empresa no ha tenido ningún incidente legal relacionado con el cumplimiento de ley 510 de portación de armas.</li> <li>5. El 71% de los trabajadores se sienten apoyados por sus superiores.</li> <li>6. El 58% de los trabajadores considera que las capacitaciones recibidas en el último año les han ayudado a mejorar su actividad laboral.</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <p><b>Estrategias “ Maxi-Maxi”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones con respecto a la calidad de la atención que se le brinda a los clientes.</li> <li>2. Crear un manual de operaciones de operaciones que permita a los trabajadores conocer sus responsabilidades de cada puesto de trabajo.</li> <li>3. Llevar a cabo la ampliación de la empresa para brindar mejores condiciones de trabajo.</li> <li>4. Capacitar al personal para que tenga mayor conocimiento con respecto a las variables para la fijación de precios.</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <p><b>Estrategias “Maxi-Mini”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorear el proceso de fijación de precios.</li> <li>2. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9001 2000, para mejorar la calidad del servicio.</li> <li>3. Invertir en nuevas tecnologías para mejorar el desempeño en la torre de control.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La forma que la empresa procesa la quejas y reclamos no es eficiente, debido a que no existe un procedimiento establecido para el procesamiento de las mismas.</li> <li>2. Las sugerencias realizada por los clientes no son utilizadas para la toma de decisiones.</li> <li>3. La gerencia frecuentemente desconoce información sobre las necesidades de los clientes.</li> <li>4. Inexistencia de un personal específico que atienda exclusivamente a los clientes.</li> <li>5. La empresa no realiza evaluaciones en el cumplimiento de las necesidades de los clientes.</li> <li>6. La gerencia no tiene identificado factores que amenacen la dirección que lleva el negocio.</li> </ol>	<p><b>DO</b></p> <p><b>Estrategias “Mini-Maxi”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar estudios que permitan a la empresa identificar los factores que amenacen la dirección del negocio.</li> <li>2. Crear nuevas estrategia para retener a los clientes.</li> <li>3. Crear nuevas estrategias de mercado para mejorar la imagen de la empresa</li> </ol>	<p><b>DA</b></p> <p><b>Estrategias “Mini-Mini”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un departamento de servicio al cliente que ayude a la empresa a procesar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.</li> <li>2. Documentar procedimientos para la toma de decisiones basada en los requisitos de los clientes.</li> </ol>

## **Estrategia a aplicar**

- 1. Crear un departamento de servicio al cliente que ayude a la empresa a procesar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.**
2. Crear nuevas estrategias de mercado para mejorar la imagen de la empresa.
3. Realizar evaluaciones con respecto a la calidad en la atención que se le brinda a los clientes.
4. Crear un manual de operaciones que permita a los trabajadores conocer sus responsabilidades de cada puesto de trabajo.
5. Llevar a cabo la ampliación de la empresa para brindar mejores condiciones de trabajo.
6. Capacitar al personal para que tenga mayor conocimiento con respecto a las variables para la fijación de precios.
7. Monitorear el proceso de fijación de precios.
8. Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9001- 2000.
9. Invertir en nuevas tecnologías para mejorar el desempeño en la torre de control.
10. Realizar estudios que permitan a la empresa identificar los factores que amenacen la dirección del negocio.
11. Documentar procedimientos para la toma de decisiones basada en los requisitos de los clientes.
12. Crear nuevas estrategia para retener a los clientes.

**Tabla 6:** Matriz de plan estratégico

N°	Tabla N°:6	Responsable	Fecha de ejecución	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias					
1	Crear un departamento de servicio al cliente que ayude a la empresa a procesar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.	Lic. Jerry Mercado.	2015	Porcentaje de sugerencias implementadas	$\%SI = (CSI/CSR)*100$	%SI= Porcentaje de sugerencias implementadas. CSI: Cantidad de sugerencias implementadas CSR: Cantidad de sugerencias realizadas por los cliente.
			2015	Porcentaje de quejas y reclamos resueltos	$\%QyRR = (N^{\circ}QRR/CQR)*100$	%QyRR= Porcentaje de quejas y reclamos resueltos. N°QRR: Número de quejas y reclamos resuelto. CQR: Cantidad de quejas y reclamos realizadas por los clientes
			2015	Porcentaje de clientes nuevos registrados.	$\%CR = (CCNR/TCPA)*100$	%CR: porcentaje de clientes registrados. CCNR: cantidad de clientes nuevos registrados. TCPA: total de clientes del periodo anterior.

N°	Tabla N°:6	Responsable	Fecha de ejecución	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias					
2	Crear nuevas estrategias de mercado para mejorar la imagen de la empresa.	Lic. Jerry Mercado.	2015	Porcentaje de nuevos servicios de vigilancia.	$\%DNSV = (NVR/CSS) * 100$	%DNSV: Porcentaje de nuevos servicios de vigilancia. NVR: Número de contrataciones realizadas. CSS: Cantidad de servicios solicitados.
			23/08/2015	Porcentaje de ventas con descuentos	$\% DVD = (NVD/TV) * 100$	%DVD: porcentaje de ventas con descuentos. NDV: N° de ventas con descuentos. TV: total de ventas.
3	Realizar evaluaciones con respecto a la calidad en la atención que se les brinda a los clientes.	Lic. Jerry Mercado.	29/08/2015	Porcentaje de ausencia	$\%DA = (NTH/THT) * 100$	%DA: Porcentaje de ausencia. NTH: número total de horas ausentes. THT: total de horas de trabajo.
				Porcentaje de cumplimiento de metas	$\%CM = (TMC/TMP) * 100$	%CM: porcentaje de cumplimiento de metas. TMC: total de metas cumplidas. TMP: total de metas planificadas.
			29/08/2015	Nivel de satisfacción del cliente	$NS = CS/ TDA$	NS: nivel de satisfacción del cliente. CS: clientes satisfechos. TDA: total de clientes atendidos.

N°	Tabla N°:6	Responsable	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias				
4	Crear un manual de operaciones que permita a los trabajadores conocer las responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Operaciones	Manual elaborado.	NA	
			Porcentaje de trabajadores con conocimiento del manual	$\%TCM = TTCM/CTT.$	<p>% TCM: porcentaje de trabajadores con conocimiento del manual.</p> <p>TTCM: total de trabajadores con conocimiento del manual.</p> <p>CTT: cantidad total de trabajadores.</p>
5	Llevar a cabo la ampliación de la empresa para brindar mejores condiciones de trabajo.	Don. Carlos Zavala.	Porcentaje de satisfacción de los trabajadores.	$\%ST = (NTTS / TDT) * 100$	<p>%ST: Porcentaje de satisfacción de los trabajadores.</p> <p>NTTS: número total de trabajadores satisfechos.</p> <p>TDT: total de trabajadores.</p>

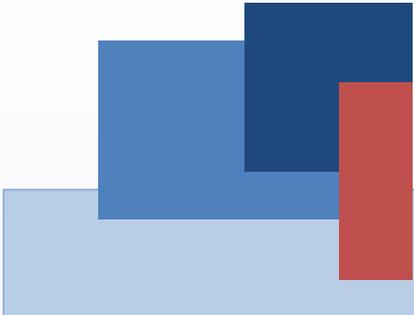
N°	Tabla N°:6	Responsable	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias				
6	Capacitar al personal para que tenga mayor conocimiento con respecto a las variables para la fijación de precios	R.R.H.H	Porcentaje de trabajadores capacitados.	$\%Tcap = (CTTcap/CTcap)*100$	<p>%Tcap: porcentaje de trabajadores capacitados.</p> <p>CTTcap: Cantidad total de trabajadores capacitados.</p> <p>CTcap: Cantidad de trabajadores a capacitar.</p>
7	Monitorear el proceso de fijación de precios.	Ventas	Porcentaje de variación en los costos	$\%VC = (CNP-CPA/CPA)*100$	<p>%VC: porcentaje de variación en los costos.</p> <p>CNP: costos del nuevo periodo.</p> <p>CPA: costos del periodo anterior.</p>
			Porcentaje de variación en las utilidades	$\%VU = (UNP-UPA/UPA)*100$	<p>%VU: Porcentaje de variación en las utilidades.</p> <p>UNP: utilidades del nuevo periodo</p> <p>UPA: utilidades del periodo anterior.</p>

N°	Tabla N°:6	Responsable	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias				
8	Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9001- 2000, para mejorar la atención al cliente.	Don. Carlos Zavala.	Manual de calidad aprobado	NA	
9	Invertir en nuevas tecnologías para mejorar el desempeño en la torre de control.	Torre de control	Porcentaje de inversión en tecnología	$\% IT = (MDIT/TPA) * 100$	<p>%IT: porcentaje de inversión en tecnología.</p> <p>MDIT: monto destinado para la inversión en tecnología.</p> <p>TPA: total del presupuesto anual.</p>

N°	Tabla N°:6	Responsable	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias				
9	Invertir en nuevas tecnologías para mejorar el desempeño en la torre de control.	Torre de control	Software actualizado	NA	
10	Crear nuevas estrategias para retener a los clientes.	Ventas	Porcentaje de clientes retenidos.	$PCR = (CCR/TCPA) * 100$	<p>PCR: porcentaje de clientes retenidos.</p> <p>CCR: cantidad de clientes retenidos.</p> <p>TCPA: total de clientes del periodo anterior.</p>

N°	Tabla N°:6	Responsable	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias				
11	Realizar estudios que permitan a la empresa identificar los factores que amenacen la dirección del negocio.		Porcentaje inversión en estudios de gerencia	$\%IEG = MPDEG/TP$	<p>%IEG: porcentaje en inversión en estudios de gerencia.</p> <p>MPDEG: monto del presupuesto destinado para estudios de gerencia.</p> <p>TP: total de presupuesto.</p>
12	Documentar procedimientos para la toma de decisiones basada en los requisitos de los clientes.		Manual de procedimiento elaborado	NA	

N°	Tabla N°:6	Responsable	Indicadores	Formulas	Nomenclatura de las variables
	Estrategias				
12	Documentar procedimientos para la toma de decisiones basada en los requisitos de los clientes.		base de datos de los clientes actualizada	NA	



## Capítulo II

**“Propuesta organizacional para el departamento de servicio de atención al cliente”**



## **Capítulo II: Propuesta organizacional para del departamento de atención al cliente de EMPROVISA**

### **2.1 Introducción**

En la actualidad la competencia en el mercado es cada vez más fuerte y los consumidores tanto de servicios como de productos son cada vez más exigentes por lo que es imprescindible brindar una excelente atención a todos los clientes, por lo tanto la siguiente propuesta de creación del departamento SAC en EMPROVISA tiene como principal objetivo mejorar la atención que actualmente están recibiendo sus clientes.

En este capítulo se muestran los resultados del análisis de la misión, visión, valores y organigrama actual de la empresa. A partir de este análisis se realizaron propuestas de modificación a los elementos antes mencionados que deberán ser aprobados por la gerencia de la empresa. Adicionalmente, se presenta una propuesta del manual de funciones para la empresa.

El manual de funciones es un documento formal que contiene esencialmente la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa, así como el perfil de cada puesto y los indicadores de evaluación, para marcar las responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden.

Su aplicación práctica beneficiara las labores propias del servicio de atención al cliente, para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Este debe de constituir para los trabajadores de la empresa una fuente permanente de consulta y seguimiento el cual indique las funciones o actividades generales y específicas que permita un adecuado desempeño con cada una de las responsabilidades que se tienen que llevar a cabo en cada cargo o puesto de trabajo.

Las fichas para cada puesto de trabajo contienen las responsabilidades, dependencia, funciones básicas y específicas y los requisitos que deberá tener el encargado de cada puesto. El ámbito operacional de este manual de funciones está sujeto a la decisión de la gerencia general de EMPROVISA.

## **2.2 Misión y visión actual de EMPROVISA**

### **Misión**

Establecer alianzas de negocios, diseñar y operar sistemas personalizados de protección y vigilancia con los más altos estándares de calidad del mercado Nicaragüense, siendo líderes en atención y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos, clientes internos y facilitadores.

### **Visión**

Nuestra visión sintetiza nuestra conducta y ética, define el presente y el futuro de nuestra empresa, por ello trabajamos día a día, por ser: primeros en protección, primeros en calidad, primeros en servicio y primeros en agrado.

## **2.3 Propuesta de la Misión y la Visión**

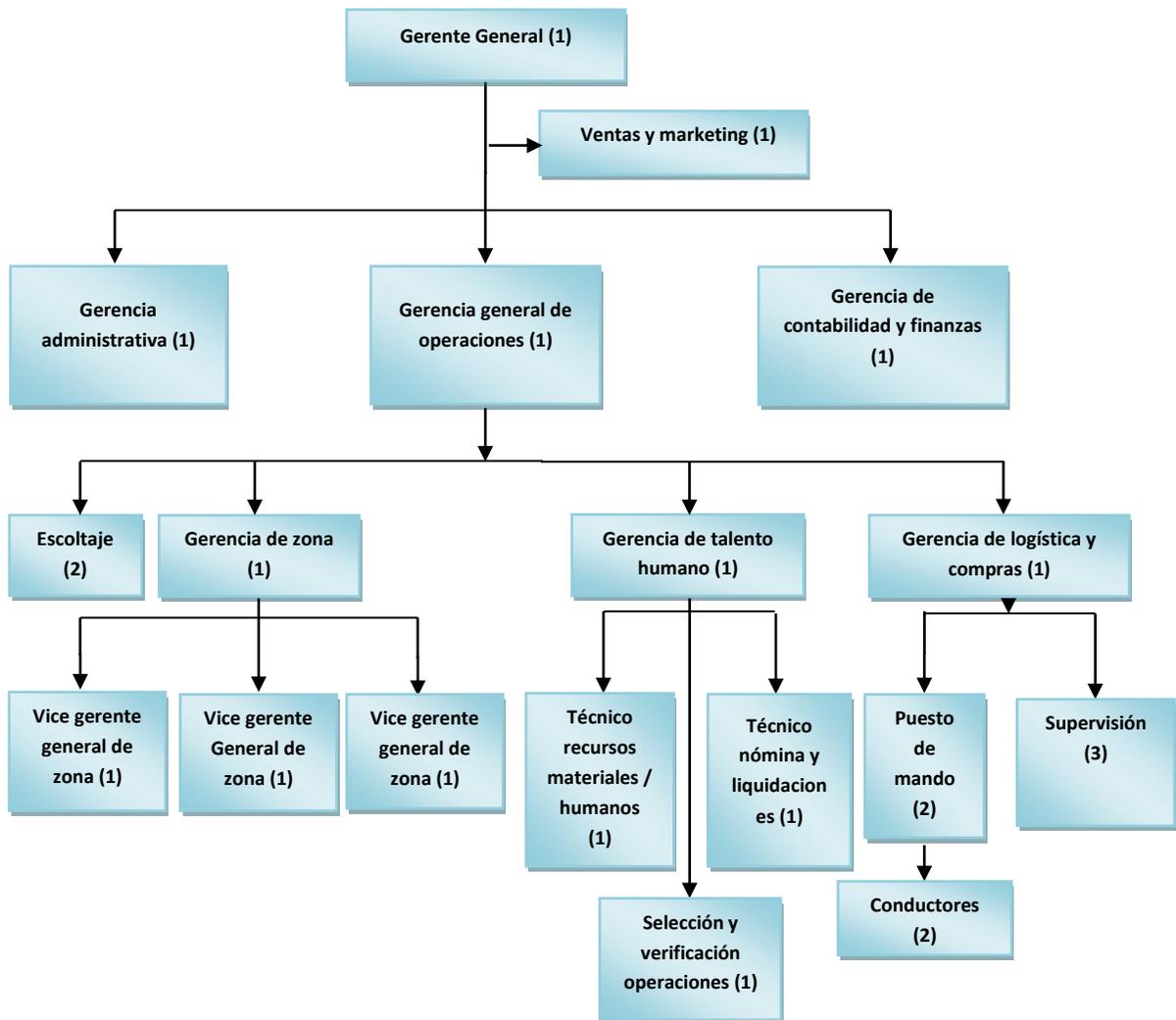
### **Misión Propuesta**

Somos una empresa privada que satisface las necesidades de protección y vigilancia de nuestros clientes, mediante un personal altamente capacitado y tecnología con los más altos estándares de calidad.

### **Visión propuesta**

En el 2020, la calidad de nuestros servicios de protección y vigilancia, nos habrá asegurado un lugar entre las 3 primeras empresas de esta industria a nivel nacional.

## 2.4 Estructura organizacional actual de EMPROVISA.



El organigrama actual no tiene bien definida la clasificación de cada uno de los cargos, por lo que resulta difícil saber si los subordinados de la gerencia de logística son jefes, supervisores o directores, de la misma manera ocurre con una de las unidades de la gerencia de talento humano y con Escoltaje.

La estructura organizacional refleja tres vicegerentes de zona dado que cada uno de ellos tiene a su cargo una zona determinada en la cual brindan sus servicios.

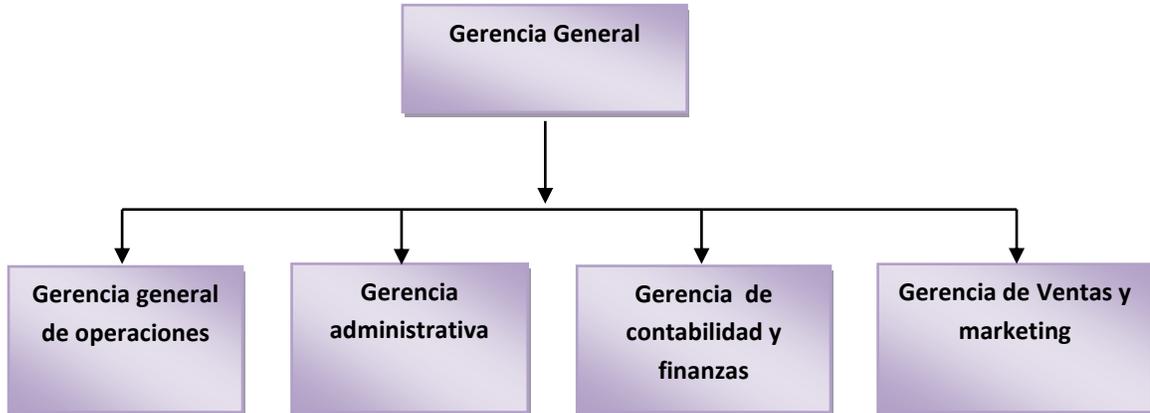
A continuación se muestra una tabla con información relacionada a los encargados de los diferentes puestos de trabajos y la cantidad total de trabajadores que forman parte de la empresa.

**Tabla N°7:**Estructura organizacional actual

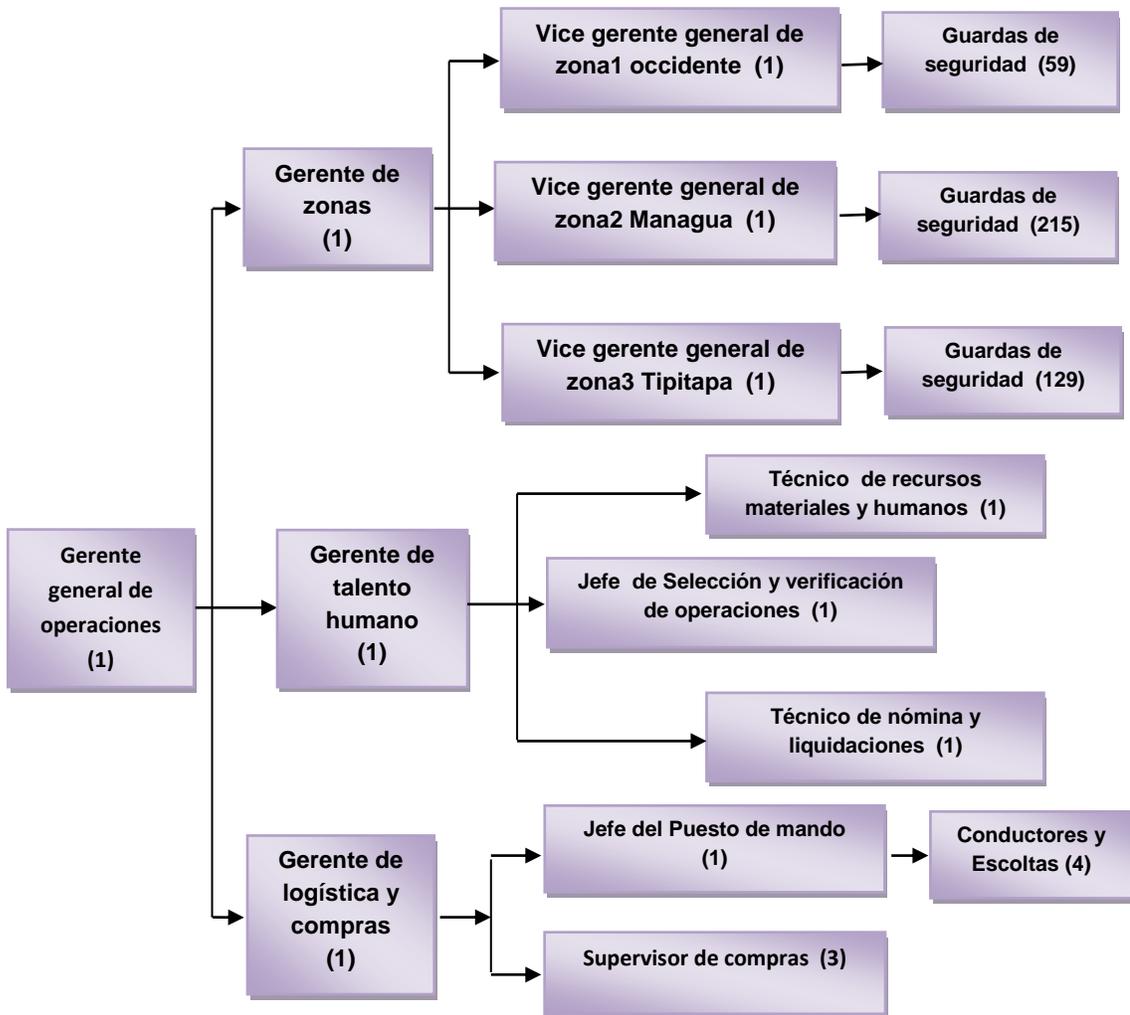
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL</b>		
<b>UNIDAD</b>	<b>NOMBRE DEL ENCARGADO</b>	<b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>
Gerente general	Ing. Carlos Zavala Espinoza	443
Ventas y marketing	Lic. Jerry mercado	1
Administración	Ing. Mario Ramos Juarros	12
Gerencia R.H	Ing. Mauricio García	4
<b>Administración operativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores.</li> <li>• Gerentes de zona.</li> <li>• Puesto de mando.</li> <li>• Conductores.</li> <li>• Logística.</li> </ul>	Ing. Mario Cano	14
Gerencia de contabilidad y finanzas	Ing. David Zavala	9
<b>VICE GERENTES DE ZONA</b>		
<b>NOMBRE DEL ENCARGADO</b>	<b>N° DE ZONA</b>	<b>N° DE PERSONAS A CARGO</b>
Ing. Efraín Martínez	Zona 1: Occidente	59
Ing. Roberto López	Zona 2: Managua	215
Ing. Miguel Martínez	Zona 3: Tipitapa	129
<b>N° de Personal que integran EMPROVISA</b>		<b>443</b>

## 2.5 Organigrama propuesto para EMPROVISA

- Organigrama por área.

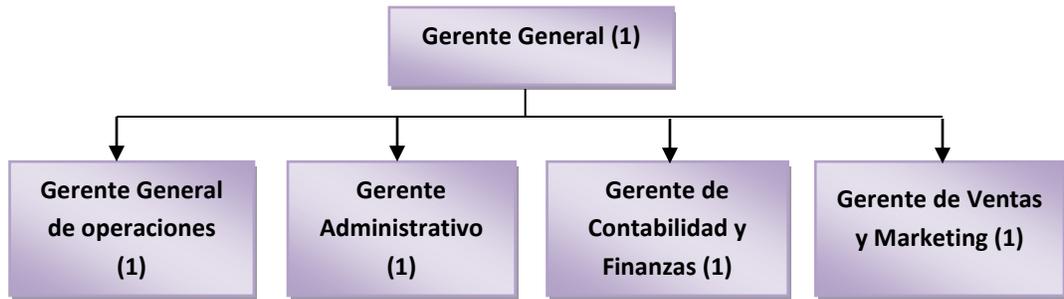


- Estructura organizativa de la Gerencia de operaciones.



- Organigrama por cargo.

### 1. Gerencia General.



### 2. Gerencia General de Operaciones.



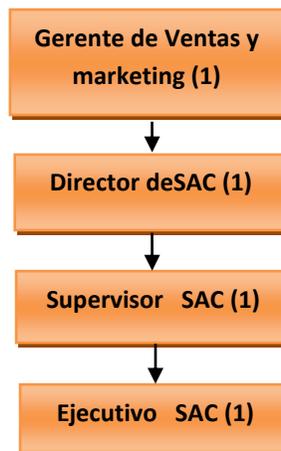
### 3. Gerencia Administrativa.



### 4. Gerencia de Contabilidad y Finanzas



### 5. Gerencia: Marketing y Ventas



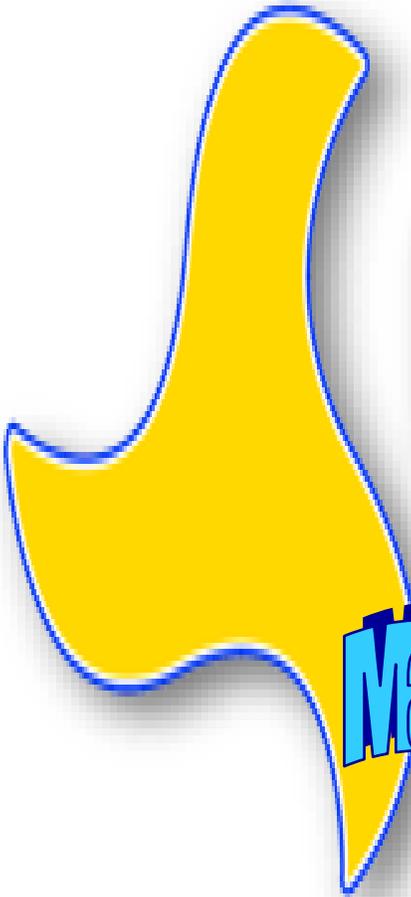
El organigrama propuesto para Emprovisa es de estructura jerárquica limitando las unidades de mayor importancia, organizando todos los cargos de manera que se pueda visualizar ordenadamente y clasificarlos tomando como base las actividades laborales que efectúa.

Para un mejor conocimiento de cada uno de los cargos se procedió a organizarse de la siguiente manera:

**Tabla N°8:**estructura organizacional propuesta.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA		
CARGOS		
GERENTE	VICE GERENTE	DIRECTOR
➤ General.	➤ De operaciones.	➤ de SAC*.
➤ De operaciones.		
➤ Administrativa.		
➤ Contabilidad y finanzas.		
➤ Ventas y marketing.		
➤ De zona.		
➤ De talento humano.		
➤ De logística y compras.		
JEFE	SUPERVISOR	TECNICO
➤ De selección, verificación de operaciones y escolta.	➤ De compras.	➤ De recursos materiales y humanos.
	➤ De SAC*.	
➤ De puesto de mando.	➤ Conductores y Escoltaje	➤ De nomina y liquidaciones.
EJECUTIVO		
➤ De SAC.		
*SAC: Servicio de Atención al Cliente		

Las áreas sombreadas de la tabla con color **verde** indican el cambio realizado al plantear la propuesta del organigrama y las áreas con color **anaranjado** indican los cargos propuestos para la creación del departamento al cliente, la implementación del mismo queda en manos de la gerencia de la empresa.



# EMPROVISA

¡su seguridad ASEGURADA!

## Manual de Funciones

**2.6 Descripción de funciones por cargo de acuerdo al organigrama propuesto.**

- **Ficha N° 1: gerente general.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>01</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente general			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable directo de la correcta planificación, organización, control y dirección, de los bienes, recursos de la empresa. Planea y ejecuta alternativas de mejoramiento para la evolución estratégica en base a la misión y la visión establecidas.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y establecer la estructura organizativa, así como las funciones involucradas en cada uno de los cargos.</li> <li>• Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la empresa.</li> <li>• Proponer las herramientas y los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada una de las áreas de la empresa.</li> <li>• Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Asegurarse que los miembros de la organización actúen de acuerdo a los valores y objetivos trazados.</li> <li>• Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos.</li> <li>• Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados y con base a establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.</li> <li>• Constatar que el servicio para personal externo y cliente interno sea de la mejor excelencia.</li> <li>• Procurar la adquisición de nuevos clientes y desarrollo de alianzas estratégicas que consoliden la posición en el mercado.</li> <li>• Debe buscar mecanismos de publicidad para la empresa.</li> </ul>			

- Coordinar y establecer metas y estrategias del area de mercado.
- Consultar y coordinar con el gerente de contabilidad y finanzas las compras de activos fijos.
- Debe verificar y establecer con el gerente de contabilidad y finanzas los presupuestos a asignar en las diferentes áreas que componen la empresa al igual que su ejecución.
- Desarrollar, actualizar y controlar la estructura de costos para el servicio que ofrece la empresa y poder definir la política de precios.
- Desarrollar e implementar estrategias y planes de ventas y cumplir con la estructura de precios establecidas.
- Establecer reuniones de seguimiento y de evaluación de la calidad del servicio ofrecido.
- Dirigir motivar y asesorar al personal a cargo para lograr el crecimiento y desarrollo de los mismos.
- Desarrollar la planificación financiera anual, con el objetivo de efectuar un plan financiero que detalle y describa la táctica financiera, así como el presupuesto anual.
- Desarrollar análisis de sensibilidad y proyecciones futuras basadas en los diferentes estados contables y financieros para prever acciones de mejora.
- Determinar y administrar el monto apropiado de fondos que debe de manejar la empresa.
- Diseñar estrategias internas que permitan que los costos financieros sean lo más bajo posible.
- Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto anual y controlar los nuevos gastos generados.
- Autorizar desembolsos y materiales solicitados por las otras áreas de la empresa, en base a la planificación y presupuestacion establecida.
- Controlar la compra de insumos de operación de la empresa, para garantizar el uso eficiente de los mismos.
- Cotizar y realizar las compras de equipos y herramientas de la empresa y garantizar que se recibe lo que se solicita.
- Analizar el comportamiento de las solicitudes de fondos de las áreas operativas para el desarrollo de indicadores de control.
- Administrar la caja chica en dólares y en córdobas.
- Supervisar la recuperación de cartera de la empresa.
- Revisar los ingresos y egresos de las diferentes áreas de la empresa.
- Revisar y analizar los estados financieros, declaraciones, pagos de impuestos y saldos de bancos.

- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, herramientas y los productos más adecuados.

**DEPENDENCIA:-----**

**REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA**

<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional</li> </ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en administración de empresas o Ingeniería Industrial.</li> </ul>
<b>Maestría o Post Grado en</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en administración de empresas.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li> </ul>
<b>Competencias/habilidades y aptitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Creativo, comunicativo, trabajo en equipo manejo de autoridad liderazgo, trabajo bajo presión, optimista</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word.</li> <li>• Excel (avanzado).</li> <li>• Power Point.</li> </ul>

- **Ficha N° 2: Gerente General de Operaciones.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>02</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente general de operaciones			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de planificar, controlar y dar seguimiento a las actividades de todo el personal del departamento de operaciones y realizar informes para el gerente general, así como también brinda atención técnica y personalizada a los clientes del servicio prestado.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.</li> <li>• Elaborar un bosquejo con los datos proporcionados por el cliente para que este obtenga el servicio que espera.</li> <li>• Elaborar lista de herramientas y cantidad de personal que se necesita para brindar el servicio.</li> <li>• Realiza la presentación del servicio y se encarga de la negociación con el cliente en cuanto a precio y crédito.</li> <li>• Realizar la planificación de herramientas, tecnología y tiempo de entrega del servicio.</li> <li>• Asignar al personal que brindara el servicio.</li> <li>• Supervisar que el personal que brindara directamente el servicio cumpla con sus responsabilidades.</li> <li>• Responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico, asignándole un técnico, mediante el gerente de talento humano, considerando que se debe de atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente.</li> <li>• Planificar y presupuestar proyecto de mantenimiento e infraestructura de la empresa, así como del servicio que brinda</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño y cumplimiento de metas al personal que está a su cargo y reportar los resultados al gerente de recursos humanos, mediante el uso de formatos diseñados por el</li> </ul>			

areade RRHH.

**DEPENDENCIA:** Gerente general

**REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA**

<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Título profesional.</li></ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines.</li></ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicas de manejo de personal.</li></ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li></ul>
<b>Competencias / habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilingüe.</li><li>• Creativo, comunicativo, trabajo en equipo manejo de autoridad liderazgo, trabajo bajo presión, optimista y tener buena presentación física.</li></ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes de computación, herramientas y software.</li></ul>

- **Ficha N° 3: Gerente Administrativo.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>03</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente administrativo			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar la gestión administrativa de la empresa eficientemente con el objeto de mantener actualizado el sistema de información y archivos.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.</li> <li>• Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas del servicio y como afecta los activos del balance general.</li> <li>• Analiza las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la empresa.</li> <li>• Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados (ingresos y costos).</li> <li>• Controlar los costos para asignar al servicio un precio competitivo y rentable.</li> <li>• Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la empresa y maximizar el valor de la misma.</li> <li>• Vincular a la empresa con los mercados de dineros y capitales, puesto que es donde se obtienen los fondos y se negocian los valores de la empresa, con previa autorización del gerente general.</li> <li>• Negociar con los proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y crédito.</li> <li>• Colaborar con la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa.</li> <li>• Negociar con los clientes sobre créditos y pagos del servicio.</li> <li>• Manejo de inventario.</li> <li>• Control completo de herramientas utilizadas para brindar el servicio.</li> <li>• Encargado de todos los temas administrativos relacionados con</li> </ul>			

recursos humanos, nominas, prestamos, descuentos, vacaciones, etc.

- Supervisar la facturación de los contratos firmados con los clientes.
- Administrar y autorizar prestamos a los empleados.
- Manejar relación directa con los banco (transacciones).
- Elaborar reportes financieros para el gerente general de la cantidad de servicios vendidos.

**DEPENDENCIA:**Gerente general

**REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA**

<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Título profesional.</li></ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o carreras con denominación distinta pero de contenido similar</li></ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicas de manejo de personal y administrativas.</li></ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li></ul>
<b>Competencias/habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilingüe.</li><li>• Liderazgo, Toma de Decisiones, Planificación y organización, Orientación al cliente, Solución de problemas, Comunicación y tener buena presentación física.</li></ul>
<b>Conocimientos informáticos y afines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Word (Nivel Avanzado).</li><li>• Excel (Nivel Avanzado).</li><li>• Power Point (NivelAvanzado).</li><li>• Outlook (Nivelintermedio).</li><li>• Internet.</li><li>• Sistemas de información financiero.</li></ul>

- **Ficha N° 4: Gerente de Contabilidad y Finanzas.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>4</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente de Contabilidad y Finanzas			
<p><b>FUNCION BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros.</li> </ul> <p><b>FUNCION ESPECIFICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar, proponer e implantar los sistemas y procedimientos contables de Emprovisa y velar por su permanente actualización.</li> <li>• Registrar y controlar el manejo contable de los recursos, obligaciones y patrimonio de la empresa, de conformidad con las técnicas de contabilidad y las normas fiscales y administrativas vigentes.</li> <li>• Consolidar y preparar los estados financieros</li> <li>• Refrendar, con la firma del Contador y su matrícula vigente, el Balance General Consolidado y los estados financieros de la institución.</li> <li>• Preparar la declaración de ingresos</li> <li>• Analizar, confrontar y proponer ajustes entre los registros contables y las cifras de los inventarios físicos.</li> <li>• Promover y participar en programas de modernización de los procedimientos y mejoramiento de la calidad de los servicios que presta el Departamento de Contabilidad.</li> <li>• Elaborar las planillas y liquidar las facturas para efectuar los pagos de Retención.</li> <li>• Informar trimestralmente sobre las pérdidas y bajas de equipos, bienes o elementos.</li> <li>• Revisión cuidadosa de los cheques girados comprobantes de egreso y transferencias bancarias.</li> <li>• Revisión de correspondencia para distribución en el departamento.</li> <li>• Velar para que el Balance y Estado de resultados se presente dentro de las fechas estipuladas.</li> <li>• Elaboración de la Declaración de Renta y presentación en medios electrónicos.</li> <li>• valores.</li> <li>• Diseñar, proponer y ejecutar productos financieros y crediticios.</li> <li>• Supervisar las labores diarias de los empleados del departamento.</li> </ul>			

<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente General	
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS</b>	
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional.</li> </ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.</li> </ul>
<b>Maestría o Post Grado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración, Gestión, Finanzas o materias con denominaciones distinta pero de contenido similar, o de materias relacionados al cargo.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li> </ul>
<b>Conocimientos Ofimáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Power Point (Nivel Avanzado).</li> <li>• Outlook (Nivel intermedio).</li> <li>• Internet.</li> </ul>
<b>Otros conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Certificación internacionalmente reconocida que demuestre que cuenta con un adecuado nivel de competencia profesional.</li> <li>• Sistemas de información financiero.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>

- **Ficha N° 5: Gerente de Ventas y Marketing.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>05</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente de ventas y Marketing			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la presencia de Emprovisa en el mercado de protección y vigilancia, mediante una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos negocios a nivel nacional</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Planear, dirigir y controlar toda la actividad de ventas.</li> <li>• Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.</li> <li>• Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes ambientes.</li> <li>• Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la empresa.</li> <li>• Analizar el Comportamiento de la Demandade los diferentes servicios que presta la empresa.</li> <li>• Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de los servicios que brinda o brindará la Empresa.</li> <li>• Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo del Mercado, de tal manera que se pueda proyectar la demanda de los distintos servicios de protección y vigilancia.</li> <li>• Mantener una estructura tarifaria dinámica y flexible que responda a los cambios que puedan suscitarse financiera o Comercialmente.</li> <li>• Elaborar Escenarios futuros de acuerdo a los diferentes estados posibles del entorno.</li> <li>• Elaborar y dar seguimiento a los planes de Comercialización de los Servicios actuales y futuros que proporcionara la empresa.</li> <li>• Definir la imagen publicitaria que se quiere comunicar al mercado y/o Consumidores.</li> <li>• Establecer que medios publicitarios serán utilizados para promover los diferentes servicios que ofrece la empresa.</li> </ul>			

- Establecer las políticas demercadeo, publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado.
- Elaboración de cotizaciones.
- Conocimiento de licitaciones.
- Desarrollo de servicio post-venta.
- Análisis, estadístico, control de información y diseño de estrategias.
- Participar con el área de costos y en común acuerdo con la Gerencia en la definición de los precios de los productos de acuerdo con el mercado.

**DEPENDENCIA:**Gerente general

**REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA**

<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional.</li> </ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y publicidad, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.</li> </ul>
<b>Maestría o Post Grado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en marketing y publicidad o materias con denominaciones distinta pero de contenido similar, o de materias relacionados al cargo.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li> </ul>
<b>Competencias / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Creativo, comunicativo, trabajo en equipo manejo de autoridad liderazgo, trabajo bajo presión, optimista y tener buena presentación física.</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Power Point (Nivelintermedio).</li> <li>• Outlook (Nivelintermedio).</li> <li>• Opus olé.</li> <li>• Internet.</li> </ul>

<b>Otros conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificación internacionalmente reconocida que demuestre que cuenta con un adecuado nivel de competencia profesional.</li><li>• Sistemas de información financiero.</li></ul>
--------------------------------	--

- Ficha N° 6: Director de Servicio de Atención al Cliente.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>06</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Director del Servicio de Atención al Cliente			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa, organiza, controla y evalúa todas las actividades que conforman el servicio al cliente.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular, ejecutar, controlar y evaluar el plan estratégico que permita brindar un servicio más eficiente.</li> <li>• Estudiar, desarrollar y dinamizar normas, reglamentos y procedimientos que garanticen un mejor desempeño en las actividades de SAC.</li> <li>• Disponer la actualización y capacitación del personal del SAC.</li> <li>• Formular y presentar a la Gerencia General, al término de cada periodo anual, La información necesaria y suficiente sobre las metas y objetivos logrados durante un periodo de la gestión, a fin de elaborar la memoria anual de la empresa.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente de ventas y de marketing.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>			
<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en marketing.</li> </ul>		
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y publicidad, Contabilidad, Ingeniería, Finanzas o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.</li> </ul>		
<b>Maestría o Post Grado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en marketing y publicidad o materias con denominaciones distinta pero de contenido similar, o</li> </ul>		

	de materias relacionados al cargo.
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuatro (04) años de experiencia en el desempeño de funciones afines al cargo.</li> </ul>
<b>Competencias/habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Buena presentación física.</li> </ul>
<b>Competencia específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Power Point (Nivelintermedio).</li> <li>• Outlook (Nivelintermedio).</li> <li>• Internet.</li> </ul>
<b>Otros conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en dirección y gestión empresarial.</li> </ul>

- Ficha N° 7: Supervisor de Servicio de Atención al Cliente.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>07</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Supervisor de Servicio de Atención al Cliente.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento del reglamento de reclamos brindando de esta manera una buena atención al cliente.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar asistencia del personal a su cargo.</li> <li>• Controlar y supervisar el trabajo del personal de atención al cliente.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los trabajos de atención de reclamos a los clientes, supervisando se realicen con celeridad, simplicidad, imparcialidad, equidad, igualdad, transparencia y cumplimiento del reglamento de reclamos aprobados por la Empresa.</li> <li>• Revisar y refrendar las resoluciones de los reclamos de los clientes.</li> <li>• Presentar mensualmente informe estadístico de los reclamos recepcionados, atendidos, pendientes de atención, y las soluciones correspondientes que emita el personal a cargo, verificando y dando conformidad a los reportes informáticos.</li> <li>• Organizar y debidamente ordenado y clasificado el archivo documentario e informático que respalda las actividades realizadas, cuidando de su seguridad y conservación.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Director Servicio de Atención al Cliente.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>			
<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Administración de empresas.</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia en supervisión y atención a los clientes.</li> </ul>		

<b>Competencias / habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Buena presentación física</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Internet</li> </ul>

- Ficha N° 8: Ejecutivo de Servicio de Atención al Cliente.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>08</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Ejecutivo de Servicio de Atención al Cliente.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar funciones de atención al cliente recibiendo, registrando, coordinando e informando sobre la solución de los reclamos en la prestación del servicio.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar los reclamos de los clientes, relacionados con la prestación de servicios.</li> <li>• Atender las llamadas telefónicas, proporcionando información autorizada y orientación o comunicando internamente con el personal de Emprovisa.</li> <li>• Asesoramiento, orientación y resolución de dudas, quejas y reclamos de los clientes, ofreciendo la mejor solución en cada momento.</li> <li>• Registrar y controlar la atención brindada por las áreas correspondientes a los requerimientos reclamaciones, destacando tiempo empleado, conclusión del trabajo y motivo de trabajos pendientes.</li> <li>• Organizar y mantener debidamente ordenado y clasificado el archivo documentario e informático que respalda las actividades relacionadas, cuidando de su seguridad y conservación.</li> <li>• Gestión de cobro de clientes morosos.</li> <li>• Facturación, recepción, proceso, gestión de reclamaciones y abonos de pedidos vía fax, teléfono o emails.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Supervisor de Servicio de Atención al Cliente.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>			
<b>Formación Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Marketing con técnicas de comunicación adecuadas.</li> </ul>		

<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia en la atención a los clientes.</li> </ul>
<b>Competencias genéricas /habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Internet</li> </ul>
<b>Otros conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de atención al cliente, radio, telecomunicaciones</li> <li>• técnicas de comunicación.</li> </ul>

- **Ficha N° 9: Gerente de Zona.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>09</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerentede zona			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar al a empresa y estudia a fondo los planes corporativos de la empresa</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los vendedores del servicio a que alcancen las metas de ventas individuales.</li> <li>• Responsable de formar, mantener y desarrollar un equipo de vendedores productivos.</li> <li>• Supervisar y trabajar en conjunto con los vicegerentes generales de operaciones.</li> <li>• Organiza y planifica el trabajo de su equipo y el suyo propio.</li> <li>• Llevar un control de sus subordinados y asegurarse que estos lleven control de sus clientes.</li> <li>• Analiza los informes de sus subordinados y realiza el informe global de su zona.</li> <li>• Selecciona, dirige, motiva y evalúa el trabajo de su equipo.</li> <li>• Responsable de alcanzar el presupuesto de ventas y rentabilidad de su area y el desarrollo adecuado de todo su equipo.</li> <li>• Fomentar el alcance de la misión y la visión plasmadas por la empresa.</li> <li>• Planificar y dirigir la implementación, el desarrollo y la evaluación de los distintos proyectos de la Emprovisa.</li> <li>• Planificar y dirigir todas las acciones representantes del territorio asignado.</li> <li>• Dirigir y planificar las estrategias corporativas de la empresa en la zona asignada con el fin de garantizar el cumplimiento de las mismas.</li> </ul>			

<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente general de operaciones.	
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>	
<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional.</li> </ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería o licenciatura</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo gerencial o trabajo operacional.</li> <li>• Funciones gerenciales.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li> </ul>
<b>Competencias / aptitudes y presentación personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe (intermedio o avanzado).</li> <li>• Confianza, dirección, seguridad, mente abierta, elegancia, respeto, amistad, habilidad de trabajo en grupo. Buenas relaciones interpersonales y de comunicación, capacidad de escuchar, buena administración del tiempo, liderazgo, buena presentación física.</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos y afines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• PowerPointt (NivelAvanzado).</li> <li>• Outlook (Nivel intermedio).</li> <li>• Internet.</li> </ul>

- Ficha N° 10: Vice Gerente General de Operaciones.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>10</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Vice Gerente General de Operaciones.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar y administrar servicios de seguridad conforme a las necesidades del mercado, reduciendo las fallas del servicio de seguridad en las instalaciones los clientes.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar diariamente la cobertura del plano por turnos, de acuerdo a lo solicitado por el cliente.</li> <li>• Asignar relevos para dar cobertura de los servicios en forma oportuna.</li> <li>• Coordinar la instalación de nuevos servicios y la desactivación según corresponda.</li> <li>• Tomar las medidas correspondientes ante cualquier tipo de contingencia a fin de asegurar el cumplimiento de las operaciones.</li> <li>• Controlar las comunicaciones y verificar el cumplimiento de los procedimientos de uso de las mismas.</li> <li>• Ejecutar los procedimientos de atención de emergencias ante la presentación de incidentes.</li> <li>• Coordinar y proponer programas de capacitación para el personal a su cargo.</li> <li>• Formular el planteamiento y presupuesto de su área.</li> <li>• Organizar, supervisar, dirigir y evaluar las actividades programadas en el planteamiento de su área.</li> <li>• Formular y proponer normas, procedimientos para el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Supervisar y controlar la operatividad de los equipos, vehículos asignados en cada uno de los puestos de mando.</li> <li>• Programar vacaciones del personal del área.</li> </ul>			

<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente de zona.	
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>	
<b>Formación académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber recibido capacitación en sistemas de control electrónico.</li> <li>• Haber recibido capacitación en temas de comunicaciones, Seguridad electrónica, Protección de la información y Computación.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Carreras(Profesiones).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en administración</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de 03 años en puestos similares.</li> </ul>
<b>Competencias / habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>• Capacidad para comunicarse</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Planificación</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>
<b>Competencia específica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Power Point (Nivel intermedio).</li> <li>• Internet.</li> </ul>

- **Ficha N° 11: Gerente de Talento Humano.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>11</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente de talento humano			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir el desarrollo del talento humano de Emprovisa, gestionar las relaciones laborales, así como la administración y la gestión de recursos humanos y sus respectivas prácticas.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesorar y proponer a todas las áreas de la empresa normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud ocupacional, relaciones laborales y su posterior implementación.</li> <li>Asesorar todas las áreas de la empresa en materia de política, prácticas, proyectos, planes y programas de gestión de recursos humanos.</li> <li>Dirigir, controlar y gestionar la formulación de posibles modificaciones referidas a la estructura y descripción de cargos, desarrollando y controlando su posterior implementación.</li> <li>Dirigir, controlar y gestionar la formulación de programas relativos al reclutamiento, búsqueda y selección e inducción para la contratación de personal necesario en función de la misión y la visión de la empresa.</li> <li>Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un sistema de compensaciones y beneficios en base a criterios aprobados por las autoridades.</li> <li>Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de planes y programas de capacitación, evaluación de desempeño, actualización y desarrollo profesional del personal, fomentando comportamientos transparentes, éticos y honestos.</li> <li>Promover la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional.</li> <li>Proponer la actualización de manuales, normas y demás disposiciones administrativas que se requieran para el mejor desempeño de sus</li> </ul>			

funciones.

- Supervisar la formulación de las planillas de remuneraciones de la administración de la empresa.
- Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos en función de la misión y la visión de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de la normativa legal laboral vigente.
- Dirigir y controlar las actividades relacionadas con el desarrollo de las relaciones laborales dentro de la empresa.
- Resolver todos los asuntos laborales que se generen por la relación empresa-empleado.
- Atender todas las necesidades de los empleados para el adecuado desempeño de sus actividades.
- Promover y supervisar el crecimiento del recurso humano dentro de la empresa.

**DEPENDENCIA:** Gerente general de operaciones.

**REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA**

<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Título profesional o técnico.</li></ul>
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesional de administración de empresas, ingeniería industrial, psicología o áreas a fines.</li></ul>
<b>Formación o capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación en recursos humanos, normativa laboral, relaciones laborales y administración de personal.</li><li>• Formación en gestión, dirección, liderazgo, conducción de equipos efectivos de trabajo, motivación y desarrollo de personal.</li><li>• Formación específica en administración de recursos humanos y gerenciamiento de organizaciones o proyectos.</li><li>• Conocimiento de técnicas de negociación.</li><li>• Conocimiento de técnicas estadísticas, formulación de indicadores y análisis de datos.</li><li>• conocimiento acerca de estructura y complejidad organizacional.</li></ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li></ul>

<b>Competencias/habilidades / aptitudes y presentación personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilingüe (intermedio o avanzado).</li><li>• Confianza, dirección, seguridad, mente abierta, elegancia, respeto, amistad, habilidad de trabajo en grupo. Buenas relaciones interpersonales y de comunicación, capacidad de escuchar, buena administración del tiempo, liderazgo, buena presentación física.</li></ul>
<b>Conocimientos informáticos y afines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes de computación, herramientas y software.</li></ul>

- Ficha N° 12: Técnico de recursos materiales y humanos.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>12</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Técnico de Recursos Materiales y Humanos			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, evaluar y supervisar las actividades relacionadas con la obtención y el uso de los recursos económicos y financieros.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, coordinar, verificar y ajustar la instrumentación y aplicación de las normas, materiales e instrumentos para la capacitación y actualización del personal de la empresa.</li> <li>• Orientar e informar al personal acerca de sus obligaciones.</li> <li>• Reunir antecedentes e informaciones en materias de personal.</li> <li>• Recepcionar, registrar, distribuir y archivar correspondencia según corresponda.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente de Talento Humano.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>			
<b>Formación académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en Administración o en contabilidad.</li> </ul>		
<b>Carreras(Profesiones).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en administración</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un (01) años de experiencia general.</li> </ul>		
<b>Competencias / habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad y confiabilidad</li><li>Integridad</li><li>• Solución de problemas</li><li>• Comunicación</li></ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Word (Nivel Avanzado).</li><li>• Excel (Nivel Avanzado).</li><li>• Internet.</li></ul>

- **Ficha N° 13: Jefe de Selección y verificación de operaciones.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>13</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Jefe de selección, verificación de operaciones.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, Capacitar y vigila servicios de operaciones de seguridad (protección y vigilancia).</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de planear la instalación y monitoreo de dispositivos electrónicos para la protección de los clientes.</li> <li>• Dirigir la vigilancia, custodia, protección y defensa de los clientes de la empresa.</li> <li>• Vigilar, custodiar y prevenir al recurso humano y vehículos en áreas específicas para las cuales hayan sido contratados los servicios.</li> <li>• Planificar y asesorar todas las actividades de seguridad, así como asegurarse de su cumplimiento.</li> <li>• Capacitar, evaluar, orientar y seleccionar el recurso humano operativo para la prestación del servicio de protección y vigilancia de acuerdo a los formatos elaborados por la gerencia de talento humano.</li> <li>• Asegurarse que el recurso humano encargado de brindar seguridad directa a los clientes cuente con la documentación pertinente.</li> <li>• Asegurarse que los equipos y vehículos ocupados por los guardas sean devueltos en las condiciones que les fueron entregados.</li> <li>• Planear y dirigir los servicios de seguridad para cualquier tipo de eventos.</li> <li>• Asegurarse de que los equipos de comunicación, transporte y armamento sean utilizados correctamente por los colaboradores, de acuerdo a las reglas establecidas por la empresa.</li> <li>• Asegurarse de que se brinde el servicio con profesionalismo, equipo con alta tecnología que se adapten a las necesidades del cliente.</li> <li>• Asegurarse de que cada servicio que será prestado cuenta con la</li> </ul>			

<p>debida documentación (contrato firmado por el cliente y la empresa).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las situaciones de riesgo, planificar y programar acciones precisas para implementar y realizar los servicios de seguridad.</li> <li>• Organizar, dirigir e inspeccionar al personal y servicios de seguridad.</li> <li>• Proponer sistemas de seguridad que resulten pertinentes con actuaciones propias de protección y vigilancia.</li> </ul>	
<p><b>DEPENDENCIA:</b> Gerente general de talento humano.</p>	
<p><b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b></p>	
<p><b>Requisito mínimo profesional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título técnico.</li> </ul>
<p><b>Carreras(Profesiones)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería, licenciatura o cursos técnicos a fines.</li> </ul>
<p><b>capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo operacional.</li> <li>• Funciones de operación y selección de personal.</li> </ul>
<p><b>Experiencia laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia en dirección o selección de personal</li> <li>• uno (1) año de experiencia jefatura o actividades afines al cargo.</li> </ul>
<p><b>Competencias / habilidades / aptitudes y presentación personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza, dirección, seguridad, mente abierta, elegancia, respeto, amistad, habilidad de trabajo en grupo. Buenas relaciones interpersonales y de comunicación, capacidad de escuchar, buena administración del tiempo, liderazgo, buena presentación física.</li> </ul>
<p><b>Conocimientos informáticos y afines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel intermedio o Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel intermedio o Avanzado).</li> <li>• PowerPoint (Nivel intermedio o Avanzado).</li> </ul>

- **Ficha N° 14: Técnico de nómina y liquidaciones.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>14</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Técnico de Nomina y Liquidaciones			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular y verificar los datos correspondientes para su elaboración de la nómina y liquidación, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular y procesar las nóminas quincenalmente.</li> <li>• Confeccionar las liquidaciones por compensación de tiempo de servicios del personal de la empresa.</li> <li>• Introducir, modificar y excluir información en la base de datos para la nómina de personal.</li> <li>• Analizar los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nominas procesadas a través del computador y formula los reparos o ajustes correspondientes.</li> <li>• Emitir cheques de nómina de personal, registrando datos en el computador.</li> <li>• Realizar el desglose de la nómina de personal y de cheques.</li> <li>• Citar al personal al que se le va a embargar el sueldo y establece acuerdos para fijar forma de descuento.</li> <li>• Introducir en la base de datos la información del porcentaje o cantidad a descontar al personal por concepto de embargo de sueldo.</li> <li>• Formular ante su Superior Inmediato, las observaciones pertinentes sobre los datos dudosos o errados, suministrados para las liquidaciones de nómina.</li> <li>• Elaborar órdenes de pago.</li> <li>• Llenar formato de orden interna para transferencia bancaria para pagos del personal</li> <li>• Llevar registro y control de los montos pagados al personal por diferentes conceptos.</li> <li>• Llevar el control de Caja Chica de la Unidad.</li> <li>• Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>			

<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente de Talento Humano.	
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>	
<b>Formación académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico o Licenciado en Contabilidad. O administración.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia en el sector financiero y/o público.</li> </ul>
<b>Competencias / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüe.</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> </ul>

- Ficha N° 15: Gerente de logística y compras.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>1 5</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Gerente de Logística y compras			
<p><b>FUNCION BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos relativos a la investigación de mercado de proveedores, compras locales, nacionales y de importación, gestión y control de inventarios, almacenamiento de materiales repuestos e insumos, así como servicios generales.</li> </ul> <p><b>FUNCION ESPECIFICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y verificar administrativamente la adquisición de bienes.</li> <li>• Disponer de la suficiente información calificada y objetiva que permita un flujo constante de aprovisionamiento de bienes y dotación de servicios Que aseguren la continuidad de la función del área.</li> <li>• Evaluar permanentemente el mercado de proveedores, a efectos de disponer de información actualizada que permita una eficiente y rápida toma de decisiones.</li> <li>• Mantener permanentemente informado al sistema de planteamiento, respecto a los principales indicadores de información básica.</li> <li>• Evaluar e informar periódicamente sobre los recursos de su dependencia en cuanto a personal, material, sistemas, maquinas, equipos y tiempo para alcanzar las metas señaladas.</li> <li>• Controlar los stocks de los principales materiales e insumos a fin de evitar el desabastecimiento.</li> <li>• Llevar el sistema de codificación de los materiales e insumos.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente General de Operaciones.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS</b>			
<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional.</li> </ul>		

<b>Carreras(Profesiones)</b>	Ingeniería Industrial.
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco (05)- Diez (10) años de experiencia en cargos gerenciales similares.</li> </ul>
<b>Conocimientos (ingles)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluido (habla, escribe, y comprende).</li> </ul>
<b>Conocimientos Ofimáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel Avanzado).</li> <li>• Internet.</li> </ul>
<b>Competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tolerancia bajo presión</li> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Responsabilidad y confiabilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>

- Ficha N° 16: Jefe del Puesto de mando.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>16</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Jefe del Puesto de mando.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el núcleo de comunicación y coordinación, así como el encargado colaborar y llevar a cabo las funciones de operacion diseñadas por el Jefe de seleccón y verificación de operaciones.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los programas de acciones diseñados por el jefe de selección y verificación.</li> <li>• Llevar a cabo las acciones correspondientes de cada programa para la protección y vigilancia de los clientes de la empresa.</li> <li>• Autorizar la salida del personal para que brinden el servicio correspondiente.</li> <li>• Asegurar y autorizar el suministro de equipos necesarios que serán utilizados en el servicio.</li> <li>• Organizar la rotación del personal encargado de brindar el servicio si es necesario.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los turnos establecidos en la empresa.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerentede logística y compras.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>			
<b>Requisito mínimo profesional y legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulo o certificado técnico.</li> </ul>		
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• carreras técnicas a fines.</li> </ul>		

<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en protección y vigilancia.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia en dirección o selección de personal o uno (01) año de experiencia jefatura o actividades afines al cargo.</li> </ul>
<b>Competencias / aptitudes y presentación personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza, dirección, seguridad, mente abierta, respeto, habilidad de trabajo en grupo. Buenas relaciones interpersonales y de comunicación, capacidad de escuchar, liderazgo, buena presentación física.</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel intermedio o Avanzado).</li> <li>• Excel (Nivel intermedio o Avanzado).</li> </ul>

- **Ficha N° 17: Conductor.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>17</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Conductor			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directamente responsable ante el jefe de puesto de mando, por prestar correctamente el servicio de transporte y por mantener el vehículo en perfecto estado.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar que el vehículo de la empresa permanezca en perfecto estado de orden, presentación y conservación.</li> <li>• Informar oportunamente a su superior sobre las fallas o daños en el vehículo.</li> <li>• Solicitar oportunamente combustible, lubricantes y demás insumos necesarios para la adecuada conservación de los vehículos.</li> <li>• Hacer cumplir estrictamente las normas sobre seguridad y prevención de accidentes.</li> <li>• Mantener en regla los requisitos que para conducir y para el tránsito de vehículos exija el departamento de tránsito y transporte de la policía nacional, así como los documentos correspondientes de cada vehículo y conductor.</li> <li>• Archivar copias de los documentos relacionados a la circulación del vehículo, así como su permiso legal para conducir.</li> <li>• Manejar el vehículo en caso que sea necesario o actividades propias de la empresa.</li> <li>• Poner en conocimiento a su superior los aspectos que requieran una decisión o supervisión del vehículo.</li> <li>• Desarrollar otras tareas a fines a la categoría del puesto de trabajo para las cuales haya sido previamente formado.</li> </ul>			

<b>DEPENDENCIA: jefe</b> del puesto de mando.	
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>	
<b>Requisito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia de conducir vigente con categoría requerida.</li> <li>• Certificado o diploma de bachiller</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima de dos años como conductor de vehículos.</li> </ul>
<b>Habilidades / aptitudes y presentación personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza, seguridad, respeto, comunicación, capacidad de escuchar, buena presentación física.</li> </ul>

- Ficha N° 18: Supervisor de compras.

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>18</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Supervisor de compras.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la entrega oportuna y completa de información requerida, relativa al proceso de compras, velando por el mantenimiento de la calidad del servicio.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso de adquisición a partir de su requerimiento y monitorear todo los equipos o herramientas que han sido obtenidos.</li> <li>• Mantener una relación cooperativa con el cliente interno y proveedores para dar respuesta oportuna a lo que se necesite comprar.</li> <li>• Realizar procesos de seguimiento al proceso de adquisiciones de equipos y herramientas mediante técnicas de control.</li> <li>• Informar oportunamente a su superior acerca de la gestión de contratos, vencimientos de garantías y estados de pagos.</li> <li>• Administrar el proceso de licitación, elaborando y preparando las bases administrativas y técnicas.</li> <li>• Elaborar y gestionar las resoluciones y toda la documentación correspondiente al proceso de adquisición.</li> <li>• Recepcionar equipos y herramientas con guía de despacho y recepcionar las facturas, cuando corresponda.</li> <li>• Archivar de manera ordenada toda la documentación relacionada al punto anterior.</li> <li>• Elaborar una lista de todo lo que se necesita comprar y remitirla al director de supervisor de ventas.</li> </ul>			
<b>DEPENDENCIA:</b> Gerente de logística y compras.			
<b>REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA</b>			
<b>Requisito mínimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título o técnico.</li> </ul>		

<b>Prof.</b>	
<b>Carreras(Profesiones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería, licenciatura o cursos técnicos a fines.</li> <li>• Deseable profesional en el área de administración pública, contador auditor,</li> </ul>
<b>capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo operacional.</li> <li>• Capacitación en gestión de abastecimiento.</li> <li>• Manejo de la ley de compras públicas y su reglamento.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos (02) años de experiencia en dirección o supervisión de abastecimiento.</li> </ul>
<b>Competencias/habilidades / aptitudes y presentación personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza, dirección, seguridad, mente abierta, elegancia, respeto, amistad, habilidad de trabajo en grupo. Buenas relaciones interpersonales y de comunicación, capacidad de escuchar, buena administración del tiempo, liderazgo.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• buena presentación física.</li> <li>• competencia en gestión de abastecimiento.</li> <li>• Competencia en gestión de calidad.</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Windows office, herramientas Word, Excel y PowerPoint nivel usuario.</li> <li>• Conocimientos en otras herramientas de Windows office.</li> </ul>

- **Ficha N° 19: Guardas de Seguridad.**

	<b>FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b>	<b>19</b>
		<b>Fecha</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> Guardas de Seguridad.			
<b>FUNCION BASICA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir cualquier acción que atente o ponga en peligro el bienestar de las personas o bienes del edificio o institución a proteger, como así también la de brindar información y asistir o socorrer en caso de emergencias.</li> </ul>			
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberá de presentarse 15 minutos antes de tomar su turno para informarse de las novedades.</li> <li>• Ser puntual y prestar su servicio con prolijidad.</li> <li>• Al recibir y entregar el puesto se debe hacer un recorrido general por las instalaciones, verificando el estado de puertas, carros, depósitos, áreas comunes y correspondencia. Se debe comprobar que estén todos los elementos del puesto, así como el libro de minutas debidamente diligenciado.</li> <li>• Cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores jerárquicos.</li> <li>• Garantizar confidencialidad en todas sus tareas y obligaciones.</li> <li>• Ser extremadamente discreto a la hora de brindar cualquier tipo de respuesta.</li> <li>• Mantener el orden dentro de las instalaciones.</li> <li>• Tener una conducta intachable tanto dentro como fuera de su trabajo.</li> <li>• Cuidar las instalaciones y bienes del lugar de trabajo.</li> <li>• Salvo expresa orden o causa justificada jamás abandonara su puesto de trabajo.</li> <li>• Tener su uniforme o vestimenta en impecables condiciones.</li> <li>• No deberá de consumir ningún tipo de alimento o bebidas alcohólicas durante el servicio.</li> <li>• En caso de portar armas o garrotes, los mismos deberán de estar correctamente asegurados al cinto y en perfectas condiciones</li> </ul>			

- No entablar relaciones de amiguismo ni de confianza con los demás operarios y empleados del establecimiento.
- Todo puesto de trabajo debe contar con un medio de comunicación tal como: radio, celular, otros.
- El equipo debe permanecer con la batería cargada y habilitado para que el vigilante pueda solicitar un apoyo inmediato cuando lo requiera.
- El arma debe permanecer en el puesto de trabajo, esta no debe ser llevada a la casa.
- Bajo ninguna circunstancia se debe prestar el arma de dotación.

**DEPENDENCIA:** Vicegerencia de operaciones

**REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIA**

<b>Requisito mínimo profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller.</li> <li>• Certificado de licencia Daem.</li> <li>• Examen psicológico.</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres (03) años de experiencia en trabajos como vigilantes.</li> </ul>
<b>Competencias / habilidades / aptitudes y presentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de defensa personal.</li> <li>• Cursos de relaciones humanas.</li> <li>• Honestidad.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>
<b>Conocimientos informáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word (Nivel Intermedio).</li> <li>• Excel (Nivel Intermedio).</li> <li>• Internet</li> </ul>

## 2.7 Presupuesto para la creación del departamento

### INVERSIONES

#### 1. INFRAESTRUCTURA

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles necesarios para iniciar las operaciones en el departamento de servicio al cliente.

**Acondicionamiento del departamento:** de acuerdo a las dimensiones de la empresa previamente determinadas en el diagnóstico situacional, se realizó la cotización correspondiente al acondicionamiento del área estipulada, para que el departamento de servicio al cliente inicie operaciones C\$ 51,419.00<sup>9</sup>.

#### 2. EQUIPOS Y MOBILIARIOS

Para dar apertura al departamento de servicio al cliente se estimó que la empresa requiere 3 escritorio metálico (C\$3,680.00), 3 Boss office chair (C\$ 2,032.99), 3 archivadores metálico (C\$4,485.00), 3 computadora Hewlett Packard (C\$15,999.00), 3 impresora Hewlett Packard(C\$1,266.09), 3 calculadora Canon de 15 dígitos(C\$5,200.00),TCL TV 19P HD LED 19pulg (C\$4,346.96), 1 Aire acondicionado EXWAR GA aire RO351 (C\$ 2,003.48) y 2 Telefax Brother 575 (C\$2,737.58). La inversión total en mobiliario y equipo de oficina asciende a un total de C\$ 120, 256.43.

---

<sup>9</sup>Este monto lo determino la empresa de acuerdo a la remodelación que actualmente están efectuando en infraestructura.

**Tabla N°9:** Mobiliario y Equipo de Oficina

<b>Descripción</b>	<b>U/M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Calculadora Canon de 15 dígitos	Unidad	3	C\$ 5,200.00	C\$ 15,600.00
Archivo Metálico 3 gavetas	Unidad	3	C\$ 4,485.00	C\$ 13,455.00
Boss office chair	Unidad	3	C\$ 2,737.58	C\$ 8,212.74
Escritorios Metálicos para contador	Unidad	3	C\$ 3,680.00	C\$ 11,040.00
EXWAR GA aire R03 51	Unidad	1	C\$ 2,903.48	C\$ 2,903.48
Computadora Hewlett Packard	Unidad	3	C\$ 15,999.00	C\$ 47,997.00
Impresora Hewlett Packard	Unidad	2	C\$ 1,266.09	C\$ 2,532.18
1- Telefax Brother 575	Unidad	2	C\$ 2,737.58	C\$ 5,475.15
TCL TV 19P HD LED	Unidad	3	C\$ 4,346.96	C\$ 13,040.88
<b>TOTAL</b>				<b>C\$ 120,256.43</b>

### 3. UTILES DE OFICINA

Se refiere a los gastos en que el departamento de atención al cliente incurrirá en papelería y útiles de oficina (engrapadora, perforadora, etc.) Los requerimientos que conforman el gasto de oficina se determinaron mediante el criterio del grupo de trabajo. En la siguiente tabla se muestra el gasto totales de oficina:

**Tabla N° 10:**Requerimiento de Artículos de Oficina y papelería

<b>Utiles de Oficina</b>				
Descripción	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel bond # 40 1/2 X 11	Resmas	5	C\$ 108.00	C\$ 540.00
Papel bond # 40 1/2 X 14	Resmas	5	C\$ 144.98	C\$ 724.90
Lapiceros octagonal azul	Caja	2	C\$ 55.68	C\$ 111.36
Lápiz de Grafito recina verde	Caja	2	C\$ 42.48	C\$ 84.96
Tajador Metálico	Caja	2	C\$ 130.80	C\$ 261.60
Folder manila carta economico	Caja	4	C\$ 130.05	C\$ 520.20
Engrapadora metalica metalica tiro frande base de 16.5 cm	Unidad	6	C\$ 73.44	C\$ 440.64
Regla metalica de 30 cm	Unidad	3	C\$ 14.25	C\$ 42.75
Corrector en Lápiz	Unidad	6	C\$ 20.29	C\$ 121.74
Tape magico de 5 cm	Unidad	12	C\$ 64.77	C\$ 777.24
Tinta para sello	Unidad	36	C\$ 8.00	C\$ 288.00
<b>Total Anual</b>				<b>C\$ 3,913.39</b>

**Tabla N° 11:** inversión requerida

<b>Inversión requerida</b>	
Descripción	costo
Acondicionamiento	C\$ 51, 419.00
Mobiliario y equipo de oficina	C\$ 120, 256.43
Requerimiento de artículos de oficina y papelería	C\$ 3, 913.39
<b>Total</b>	<b>C\$ 175,588.82</b>

## GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS

### 1. SALARIOS

**Nomina salarial:** En la siguiente tabla se muestra los salarios del personal del departamento de servicio al cliente, los cálculos se realizaron tomando en cuenta las prestaciones sociales (INATEC, INSS laboral, INSS patronal, vacaciones, Decimo treceavo mes) según como lo dicta la ley orgánica de seguridad social (Ley N°. 974) y el IR con respecto a la ley de Equidad fiscal (Ley N°. 453).

Para la realización de los cálculos se tomó en cuenta una jornada ordinaria de trabajo de 8 horas diarias, para hacer un total de 48 horas a la semana y 22 días en el mes como lo dicta la ley N° 185 del código del trabajo.

El salario que le fue asignado a cada puesto de servicio de atención al cliente, es el valor salarial que la gerencia de Emprovisa está dispuestos a pagarle a cada uno de los trabajadores, si a un dado caso llegan a contratar este personal.

**Tabla N° 12: nomina salarial**

SAC							
Cargo						Total Mensual	Total Anual
	Salario Devengado	INSS Patronal 18%	INATEC	Vacaciones	Decimo tercer mes		
Director de SAC	C\$ 12,000.00	C\$ 2,160.00	C\$ 240.00	C\$ 1,000	C\$ 1,000	C\$ 16,400.00	C\$ 196,800.00
Supervisor de SAC	C\$ 8,000.00	C\$ 1,440.00	C\$ 160.00	C\$ 667	C\$ 667	C\$ 10,934.00	C\$ 131,208.00
Ejecutivo de SAC	C\$ 6,500.00	C\$ 1,170.00	C\$ 130.00	C\$ 542	C\$ 542	C\$ 8,884.00	C\$ 106,608.00
<b>Total</b>	<b>C\$ 26,500.00</b>	<b>C\$ 4,770.00</b>	<b>C\$ 530.00</b>	<b>C\$ 2,208.33</b>	<b>C\$ 2,208.33</b>	<b>C\$ 36,218.00</b>	<b>C\$ 434,616.00</b>

## 2. ENERGIA

Para el cálculo del gasto incurrido en energía eléctrica se tomó en cuenta, el consumo eléctrico de cada uno de los equipos (computadoras, impresoras, aire acondicionado, etc.), al mismo tiempo el precio que se le asigna a la empresa como régimen general es de C\$ 7.52 KWH.

**Tabla N° 13:Costo de Energía Eléctrica**

Cantidad	KWH	KWH C\$	Días	Total	Total anual
1	16.1	C\$ 7.52	22	C\$ 2,663.87	C\$ 31,966.41
2	0.48	C\$ 7.52	22	C\$ 158.84	C\$ 1,906.07
3	13.84	C\$ 7.52	22	C\$ 6,869.80	C\$ 82,437.59
4	0.32	C\$ 7.52	22	C\$ 211.79	C\$ 2,541.43
					<b>C\$ 118,851.50</b>

## 3. AGUA

Este cálculo se realizó tomando en cuenta el precio del m<sup>3</sup> de agua que establece ENACAL. El cual varía con respecto al consumo.

**Tabla N° 14: costo de agua potable**

Unid	Cantidad	Costo Unitario	Días	Total	Total anual
M <sup>3</sup>	6	C\$ 4.06	22	C\$ 535.92	C\$ 6,431.04
M <sup>3</sup>	3	C\$ 4.06	22	C\$ 267.96	C\$ 3,215.52
M <sup>3</sup>	8	C\$ 4.06	22	C\$ 714.56	<b>C\$ 9,646.56</b>

## Gastos totales proyectados para el primer año

### Presupuesto Total de inversión

Inversión Requerida	
Descripción	Costo
Salarios	C\$ 434,616.00
Energía	C\$ 118,851.50
Agua	C\$ 9,646.56
<b>Total Anual</b>	<b>C\$ 563,114.06</b>

Por lo cual podemos determinar que para llevar a cabo la construcción de un departamento de servicio al cliente en la empresa de protección y vigilancia EMPROVISA la inversión total anual sería de C\$ **738, 702.88**.

### III. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha logrado realizar una revisión detallada de las causas que han generado un incremento del 8% de clientes insatisfechos de Emprovisa. De forma resumida se puede concluir lo siguiente:

- Con el análisis PEST fueron determinados los factores más relevantes del macro entorno empresarial, los que además se utilizaron para desarrollar la matriz de evaluación de factores externos (EFE), en el cual, la empresa obtuvo una puntuación de 2.52 por encima de 2.5 lo que de acuerdo a la teoría de la matriz EFE, la empresa no ha aprovechado las oportunidades, ni desarrollado suficientes acciones para disminuir el riesgo de las amenazas.
- Los datos obtenidos mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y el método de observación directa se utilizaron para la creación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Por lo cual, se determinó un puntaje de 2.40, por debajo de 2.5, lo que de acuerdo a la teoría de la matriz EFI la empresa tiene debilidades que deben ser fortalecidas.
- Emprovisa no cuenta con un manual organizacional que permita a los trabajadores tener acceso a una base de información acorde el puesto de trabajo que desempeñan.
- Según la entrevista realizada los entrevistados expresaron que La empresa debería tener un personal en específico que le brinde atención especializada al cliente, lo cual le permitiría a la empresa resolver problemas de forma más rápida y crear un mejor concepto de la empresa, así como también contar con un software para procesar las sugerencias y quejas de los clientes, por lo que se puede apreciar una oportunidad de mejora en este aspecto.
- Las declaraciones de misión y visión no eran conocidas por el personal,
- El monto de la propuesta de creación del departamento al cliente es de **C\$ 735,506.88.**

#### **IV. RECOMENDACIONES**

- Realizar un programa de sensibilización de la propuesta de misión y visión
- Divulgar la nueva propuesta organizativa
- Validar el contenido de las fichas ocupacionales con los gerentes y trabajadores de cada area.
- Elaborar estudios monográficos adicionales que permitan el desarrollo de las estrategias derivadas del análisis FODA realizado en este trabajo.

## V. Bibliografía

- Anonimo. (2011). Importancia del manual de funciones.buenas tareas.com. recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-Del-Manual-De-Funciones/2285916.html>
- Anonimo. (2000). Los Consumidores, Clientes y Usuarios. Recuperado de <http://.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>.
- Anónimo. s.f., la estructura organizacional. Recuperado de [http://usfx.info/contaduria/carrera\\_16/libros/texto\\_guia.pdf](http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf).
- Aragon Cuadra, Gosebruch Arguello, Toledo Alvarez. (2012). Plan de mejoramiento del servicio de atencion al cliente en restaurante la pradera. ( tesis monografica). Universidad nacional de ingenieria. Managua. Nicaragua.
- Blandino Rayo, A & Selva Mendoza, M. (2014). Plan de Mejora en el Sistema de Gestion de la Calidad de la Unidad de Servicio al Cliente de Distribuidora Internacional SA. De Acuerdo a la Norma ISO 9001-2008. Universidad Nacional de Ingenieria. Managua. Nicaragua.
- Calero Lopez, Paniagua Espinoza, Gil Ayerdis.(2009). Plan estrategico de servicio de atencion al cliente de la empresa BOMOSA en Managua. Universidad nacional de ingenieria. Managua. Nicaragua.
- Chiavenato, I (2000). Administracion de Recursos Humanos (5ta ed.). Bogota, Colombia: McGRAW-HILL INTERNATIONAL.
- Chiavenato, I (2000). Administracion de Recursos Humanos (5ta ed.). Bogota, Colombia: McGRAW-HILL INTERNATIONAL.
- Hernandez Sampieri, A., Fernandez Collado, C & Baptista Lucio, P (2006). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION (4ta ed.). Mexico: McGRAW-HILL

- Jiron Lopez, Taylor Ramirez, Vega, Reyes.(2010). Plan de atencion al cliente de cocteleria los chilamates en el distrito II de la ciudad de managua para el segundo semestre del 2010. Universidad nacional de ingenieria. Managua. Nicaragua.
- Reyes Ponce, A (2001). ADMINISTRACION DE PERSONAL, SUELDOS Y SALARIOS (2da ed.). D.F, Mexico: EDITORIAL LIMUSA, S.A.



## VI. Anexos

### Anexo # 1: Formato de la Encuesta de clientes externos

## Universidad Nacional de Ingeniería (UNI-IES)

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una monografía con respecto a los niveles de satisfacción que usted tiene en relación a los servicios ofertados por EMPROVISA.

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Datos generales

1. Edad: \_\_\_\_\_
2. Departamento: \_\_\_\_\_
1. Sector económico al que pertenece su empresa: Industria \_\_\_\_ Servicios \_\_\_\_\_
2. Cuántos años tiene de usar los servicios de EMPROVISA
  - a. 1-4 años \_\_\_\_
  - b. 5-8 años \_\_\_\_
  - c. 9-12 años \_\_\_\_
  - d. 12-mas \_\_\_\_

Por favor brinde su opinión en relación a los siguientes enunciados.

1). La empresa conoce sus intereses y necesidades como usuario.

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo.
4. En acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

2) El personal se muestra dispuesto a ayudarle.

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo.
4. En acuerdo.
5. Muy de acuerdo.

3) Los trabajadores internos de la empresa brindan la información de forma clara y comprensiva.

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
4. En acuerdo.
5. Muy de acuerdo.



## Anexo # 2: Formato de la Entrevista a clientes internos

### **Entrevista sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores de EMPROVISA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Entrevistad@:** \_\_\_\_\_

#### **Introducción**

El presente trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de creación del departamento de servicio al cliente en la empresa de protección y vigilancia EMPROVISA, ubicada en el departamento de Managua, Nicaragua.

#### **Preguntas:**

1. ¿Qué opina de esta empresa?
2. ¿Cómo se siente con sus superiores?

Muy bien b) Bien c) Regular d) Insatisfecho e) Muy insatisfecho

3. ¿Se siente motivado realizando las tareas asignadas a su puesto de trabajo?  
a) Muy bien b) Bien c) Regular d) Insatisfecho e) Muy insatisfecho
4. ¿Cree usted que la tarea de brindar información a los clientes debería ser asignada a un personal en específico?
5. ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?
6. ¿Qué opina de la atención que se le brinda a los clientes?
7. ¿Cree usted que dar apertura a un departamento de servicio al cliente traería beneficios a los trabajadores de la empresa?
8. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta actualmente la empresa?
9. ¿Le gustaría cambiar algo en la metodología que la empresa implementa para atender a sus clientes?

**Anexo # 3: Formato de la Observacion**

<b>Universidad Nacional de Ingeniería</b> <b>Instituto de Estudios Superiores (UNI- IES)</b> <b>Propuesta de creación del departamento de servicio al cliente en la empresa de protección y vigilancia EMPROVISA</b>	
<b>Observación:</b> _____ .	
<b>Fecha:</b> _____.	<b>Hora:</b> _____.
<b>Participantes:</b> _____.	
<b>Lugar:</b> _____.	
1. Resumen de lo que sucede en el sistema de quejas y reclamos en la actualidad. A. Condiciones psicológicas en las que llega el cliente. <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Quiénes atienden a los clientes?</li><li>• ¿Cómo tratan a los clientes?</li><li>• ¿Qué estrategias utilizan los trabajadores para proporcionar atención a los clientes?</li><li>• ¿Qué tan satisfecho sale el cliente de la empresa?</li></ul> B. Comportamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo se sienten los trabajadores realizando sus labores?</li><li>• ¿Con que eficiencia realizan los trabajadores sus labores?</li><li>• ¿Qué los motiva a trabajar en la empresa?</li></ul>	
2. Planteamiento del problema.	
3. Explicaciones o especulaciones, hipótesis de lo que sucede en este lugar.	
4. Reportes de otras personas que tiene conocimiento de la situación.	
5. Tomando en cuenta lo anterior, que otras indagaciones hay que hacer.	
6. Conclusiones.	

**Anexo # 4:** formato de Hoja de Descripción del puesto

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b> ___ / ___ / ___	<b>Fecha de Revisión:</b> ___ / ___ / ___
<b>Código:</b>		
<b>Departamento:</b>	<b>Unidad o dependencia:</b>	
<b>Resumen:</b>		
<b>Descripción detallada:</b>		

**Anexo # 5:** formato general de un analisis de puesto

<b>ANÁLISIS DE PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto:</b>		<b>Jefe inmediato:</b>	
<b>Departamento:</b>		<b>Jefe de departamento:</b>	
<b>Sección:</b>		<b>Fecha de análisis:</b>	
<b>Contactos Permanentes</b>			
<b>Internos:</b>		<b>Externos:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>			
<b>DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL PUESTO:</b>			
<p><b>*funciones</b></p> <p><b>-permanentes:</b></p> <p><b>-periódicas:</b></p> <p><b>-esporádicas:</b></p>			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:</b>			
<p><b>-materiales o productos que se manejan:</b></p> <p><b>-equipos que utiliza:</b></p> <p><b>-ubicación especifica del puesto:</b></p>			
<b>HABILIDAD FISICA:</b>	<b>NULO(0)</b>	<b>ESTANDAR(5)</b>	<b>SUPERIOR(10)</b>
<p><b>-entrenamiento</b></p> <p><b>-agilidad</b></p> <p><b>-destreza</b></p> <p><b>-rapidez</b></p>			



ATENCIÓN: **CRISTHEL OMARA BETETA**  
FECHA: 06/01/2015

Telefax: 2278-6285  
equi-offi@hotmail.com  
RUC: 408-040487-0000H

### COTIZACION

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	<p>Escritorio metálico de 2 gavetas, elaborado de lámina de 0.80mm, pintado y secado al horno con esmalte anticorrosivo de color beige, patas de tubo cuadrado de 1x1", haladerastroqueladas, sistema de cierre centralizado, top de melaminachilena de 16mm color madera, cinta chapeta del mismo color, medidas de 120cms de largo y 60cms de fondo, 75cms de altura estándar.</p> 	C\$3,200.00	C\$ 3,200.00
	<p><b>Tiempo de Entrega:</b> 10 días hábiles una vez recibida la orden de compra</p> <p><b>Forma de Pago:</b> Tramite de Ck. 15 días hábiles una vez recibido lo cual es a entera satisfacción</p> <p><b>Tiempo de garantía :</b> 1 año</p> <p><b>Oferta valida por 15 días calendarios</b></p>	<p><b>Sub Total</b></p> <p><b>IVAC\$</b></p> <p><b>Total C\$</b></p>	<p><b>C\$3,200.00</b></p> <p><b>480.00</b></p> <p><b>C\$3,680.00</b></p>

**Banpro Altamira 1C. al lago, 1C. arriba**



**EQUI-OFFI**  
Equipos y Muebles de Oficina

ATENCIÓN: **CRISTHEL OMARA BETETA**  
FECHA: 06/01/2015

Telefax: 2278-6285  
equi-offi@hotmail.com  
RUC: 408-040487-0000H

### COTIZACION

Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	<p>Silla Ejecutiva Giratoria, respaldo alto de malla transpirable, reclinable, sistema hidráulico de ajuste de altura, estrella metálica de 5 rodos para mejor soporte de peso, brazos de PVC</p>  <p><b>Mod VALERA</b></p> <p><b>Tiempo de Entrega:</b> 10 días hábiles una vez recibida la orden de compra. <b>Forma de Pago:</b> Tramitado de Ck. 15 días hábiles una vez recibidos los bienes a entera satisfacción. <b>Tiempo de garantía:</b> 1 año <b>Oferta válida por 15 días calendario</b></p>	C\$1,728.05	C\$ 1,728.05
		<b>Sub Total</b>	C\$ 1,728.05
		<b>IVAC\$</b>	304.94
		<b>Total C\$</b>	C\$2,032.99

**Banpro Altamira 1C. al lago, 1C. arriba**



ATENCIÓN: **CRISTHEL OMARA BETETA**  
FECHA: 06/01/2015

Telefax: 2278-6285  
equi-offi@hotmail.com  
RUC: 408-040487-0000H

## COTIZACION

Cant.	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	<p>Archivadores de 4 gavetas, elaborados en lámina de hierro 0.80mm, pintado y secado al horno con esmalte anticorrosivo color beige, ha laderas troqueladas, sistema de cierre centralizado para mayor seguridad, medidas de 50" de alto.</p> 	C\$3,900.00	C\$ 3,900.00
	<p><b>Tiempo de Entrega:</b> 10 días hábiles una vez recibida la orden de compra.</p> <p><b>Forma de Pago:</b> Trámite de Ck. 15 días hábiles una vez recibidos los bienes a enteras satisfacción.</p> <p><b>Tiempo de garantía :</b> 1 año</p> <p><b>Oferta valida por 15 días calendarios</b></p>	<p><b>Sub Total</b></p> <p><b>IVAC\$</b></p> <p><b>Total C\$</b></p>	<p><b>C\$3,900.00</b></p> <p><b>585.00</b></p> <p><b>C\$4,485.00</b></p>

**Banpro Altamira 1C. al lago, 1C. arriba**

## MAQUINAS UNIVERSALES, S.A.★

COPIADORAS: CANON - SHARP - VENTA Y RENTA, MULTIFUNCIONALES Y FAXES  
RELOJES - LECTORES BIOMETRICOS DE CONTROL DE TIEMPO Y ASISTENCIA, PC'S  
EQUIPOS DE OFICINA - MOBILIARIO Y SUMINISTROS - INSTALACIONES  
RESPALDO DE FABRICA - TALLERES RAPIDOS - SERVICIO - REPUESTOS GENUINOS

TELÉFONOS: (505) 22515032-22515184-22444136-22493299 CELULAR: 88835851-88825332 FAX: 22495786

E-MAIL: [maniversa@ideay.net.ni](mailto:maniversa@ideay.net.ni)

DIRECCION: BELLO HORIZONTE, ROTONDA 2 CUADRAS AL LAGO, 3 CUADRAS ARRIBA  
MANAGUA, NICARAGUA AMERICA CENTRAL P. O. BOX 2527



Managua, 11 de Diciembre de 2014

**Contacto: Cristhel Omara Beteta**  
**Correo: [Kristhel.beteta@outlook.com](mailto:Kristhel.beteta@outlook.com)**



Estimados señores:

Atendiendo su amable solicitud, me permito COTIZAR el siguiente Fax de papel Térmico, fuerte económico, eficiente, de mediano volumen del cual somos Distribuidores.

### **1 -FAX BROTHER 575 Precio Unit. \$90.00 + 15% IVA**

- Velocidad del modem: 9600 bps
- Impresión en papel térmico
- Alimentador automático: 10 hojas
- Bandeja de papel: 50 hojas
- Recuperación remota de documentos: Si
- Retransmisión de documentos: Si
- Transmisión programada: Si

Tipo de cambio C\$26.45

Garantía de 1 año contra desperfecto de fábrica

Entrega inmediata

Forma de pago: Contado

Cheque a nombre de MANIVERSA

Atentamente,

**Marlon Barberena**

**Telf. 22515184/22444136**

**Ventas y Servicios -**

Vendedor : 00004488 FLORES ALEXANDER

Tienda : CAM PLAZA LAS AMERICAS

8663-2887

C O T I Z A C I O N

18936663

Nombre : ,

Fecha Cotizacion : 06/01/2015

Fecha Actual : 06/01/2015

MARCA	MODELO	C E	DESCRIPCION	UNID	UNITARIO	PRECIO CONTADO		TOTAL
						VALOR NETO	IMPUESTO	
HEWLETT PACKARD	185011LA	S N	E CDC 4GB 1TB DJ1515	1	15.390.43	15.390.43	2.308.56	17.698.99
MASTERTech	TAC24CSCJ2	S N	AA MINI SPLIT 24000 BTU	1	17.390.43	17.390.43	2.608.56	19.998.99
HEWLETT PACKARD	DJ1515	S N	IMPRESORA AIO BASICA	2	1.266.09	2.532.18	379.82	2.912.00
MATINSTALAA	MATMASTERTE	S N	KIT MATERIALES DE INSTALA	1	1.765.22	1.765.22	264.78	2.030.00
TCL	L19T3520	S N	TV 19P HD LED	3	4.346.96	13.040.88	1.956.12	14.997.00
EXWAR	GAATRER35A	S N	GA AIRE R03 51	1	2.903.48	2.903.48	435.52	3.339.00
						53.022.62	7.953.36	60.975.98

ESTAMOS EXENTOS DE RETENCION 2% IR

Precios incluyen IVA

Precios en Cordobas

Precio valido por 8 dias

Plan de Ventas : LC CONTADO  
Periodo : DIARIO

Anticipo de : 0.00  
No. de Cuota(s) : 0



LIBRERÍA Y DISTRIBUIDORA JARDIN S.A.  
 Km 4 1/2 Carretera Norte Calle Paralela Frente a Parmalat

\*\*\*PROFORMA\*\*\*

Tel: 2264-8888

FAX: 2264-8889

\*\*\*PROFORMA\*\*\*

RUC: J031000004773

EMAIL: quejasysugerencias@libreriajardin.com

ventas@libreriajardin.com

SITIO WEB: http://www.libreriajardin.com

No de Oferta: 50007287

Cliente: C08384 Francisco Guerrero

Atención:

Dirección:

Teléfono:

Vendedor:

FAX:

Fecha: 6/01/2015

12:06PM

JARDIN SUCURSAL MULTICENTRO

#	Codigo	Cantidad	Descripción	Marca	P/ Unit	Exento	Gravado	
1	BON 40TCCH	1	PAPEL BOND # 40 8 1/2X11" 98% BLANCURA OPTIMA CHAMEX 500HI:CHAMEX		108.00	0.00	108.00	
2	BON 40EXTLCH	1	PAPEL BOND # 40 8 1/2x14" 98% BLANCURA OPTIMA CHAMEX 500HI:CHAMEX		144.98	0.00	144.98	
3	MAE EMT-10	1	ENGRAPADORA METALICA TIRO GRANDE BASE DE 16.5 CMS.	MAE	73.44	0.00	73.44	
4	STAB 088-PM	6	CORRECTOR DE LAPIZ PUNTA METALICA 10ml	STABILO	20.29	121.74	0.00	
5	IRS 1442	1	FOLDER DE MANILA CARTA ECONOMICO (100 UND.) PQTE BOLSA	IRASA	130.05	0.00	130.05	
6	SUPERIOR PEN-12-UP	1	LAPIZ DE GRAFITO RESINA VERDE C/BORRADOR UNO ECOLOGICO SUPERIOR	SUPERIOR	1.77	1.77	0.00	
7	SM 1820DM	1	TAPE MAGICO 18mm x 20m CON DISPENSADOR	3M	64.77	0.00	64.77	
8	SUPERIOR MET-RUL-E	1	REGLA METALICA DE 80cm	SUPERIOR	14.25	14.25	0.00	
9	SUPERIOR MET-4	1	TAJADOR METALICO 1 HOYO BLIST.4UNDS	SUPERIOR	13.08	13.08	0.00	
10	SUPERIOR B001-A	1	LAPICERO OCTAGONAL AZUL	SUPERIOR	2.32	2.32	0.00	
Tiempo de entrega: 06/01/2015						Sub-Total	153.16	521.24
Condiciones de pago: Contado						Descuento %	0.00	0.00
ESTA PROFORMA ES VALIDA POR: 30 DIAS						Total tras descuento	153.16	521.24
						IV.A.		78.19
ESTAMOS EXENTOS DE RETENCIONES DEL IR E IMI						Total	153.16	599.43
						GRAN TOTAL		752.59

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

Unicit

NOTA: El precio de los articulos quedan sujetos a reajustes automáticos en el mismo porcentaje en que se devalúe el córdoba en relación al Dollar US.A.

PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA--PROFORMA

LIBRERÍA Y DISTRIBUIDORA

Ing. Francisco José Guerrero Gutierrez

8916 -2204

2244 -0043

