



**UNIVERSIDAD DEL BÍO - BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**“PLAN DE MEJORA EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES DEL CEMENTERIO PARQUE DE
CHILLÁN”.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
Ingeniero De Ejecución En Administración De Empresas

ALUMNOS: Machuca Gutiérrez María José
Parra Navarrete Patricia Andrea
Oyarzún Lama Marcos Andrés

PROFESOR GUÍA: Medina Giacomozzi Alex Iván

Chillán, Diciembre 2017

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea el diseño de una propuesta de mejora en el servicio al cliente de Cementerio Parque de Chillán, sucursal de Parques de Chile, ubicado en la ciudad de Chillán, sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, debido a que este Cementerio Parque y ninguna de las sucursales que se encuentran a lo largo del país cuenta con una área destinada a acoger las sugerencias y/o reclamos que pudieran existir.

La evaluación permitirá determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en éstos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende, se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente para Cementerio Parque de Chillán, para que una vez evaluado el servicio se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones y así contrarrestar

las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
I. CAPÍTULO FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION.	6
1.1. Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
1.2. Justificación.....	9
II. CAPÍTULO MARCO TEÓRICO	11
2.1. Definición.....	12
2.2. Características del servicio al cliente.....	12
2.3. Importancia de la satisfacción al cliente.....	13
III. CAPÍTULO ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	16
3.1. Identificación de la Empresa	17
3.2. Antecedentes Generales	17
3.3. Antecedentes del servicio al cliente de la empresa.....	19
3.4. Organigrama de la Empresa.....	20
IV. CAPÍTULO METODOLOGÍA.....	21
4.1. Técnica de Investigación (Definición del Instrumento)	22
4.2. Características del Instrumento	23
4.3. Determinación del Universo	24
4.4. Determinación de la Muestra	24
4.5. Procesamiento de información	26
4.6. Validación y aplicación del Instrumento	26
4.7. Tabulación de datos	27
V. CAPÍTULO RESULTADOS	28
5.1. Percepción de los clientes	29
5.2. Fortalezas y debilidades	45
5.3. Propuesta de mejora	50
5.3.1. Beneficios.....	50
5.3.2. Estrategias	51
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXO	60

Índice de Tablas

Tabla 1: Indicador Establecido	29
Tabla 2 Nivel de Satisfacción en la Atención.....	29
Tabla 3 Nivel de Satisfacción con la empresa.....	31
Tabla 4 Nivel de Satisfacción.	32
Tabla 5 Nivel de Satisfacción.	33
Tabla 6 Nivel de Satisfacción con el cumplimiento del servicio.....	34
Tabla 7 Nivel de Satisfacción.	35
Tabla 8 Nivel de satisfacción servicio multifuncional.....	36
Tabla 9 Nivel de seguridad al realizar trámites.....	37
Tabla 10 Nivel de gestión y soluciones.	38
Tabla 11 Nivel de reclamos.....	39
Tabla 12 Reclamos realizados	40
Tabla 13 Nivel de duda y solución.....	42
Tabla 14 Nivel de recomendación.	43
Tabla 15 Nivel de calidad en el servicio.	44
Tabla 16 Nivel de observación y/o sugerencia.	45
Tabla 17 Observaciones realizadas	45
Tabla 18 Debilidades y Causas.....	48
Tabla 19 Evaluación y frecuencia.....	49

I. CAPÍTULO FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION.

El proyecto de investigación se enmarca en la metodología cualitativa (Hernández, 2010), donde se realizó un análisis de la percepción de la satisfacción de los clientes del Parque Cementerio Chillán, para lo cual se debe recopilar antecedentes de la empresa así como también de la satisfacción y atención al cliente, validar un instrumento para finalmente idear un plan de mejora al servicio y proporcionar recomendaciones. Dicho instrumento permitió recoger información primaria a través del autodiagnóstico de los clientes de mencionada empresa, dicha herramienta es producto de la revisión sistemática de fuente de información secundaria, que amerita la consulta de libros, artículos y revistas.

En cuanto al sujeto de estudio son los clientes vigentes de Parque Chillán, para lo cual se determinó una muestra aleatoria probabilística.

Los pasos a seguir para el desarrollo de la investigación corresponden a:

Etapa 1: Levantamiento de información sobre la satisfacción y servicio al cliente:

Se realizó una revisión sistemática de libros, revistas y artículos, permitiendo generar un marco teórico; información que es útil para la contextualización de la investigación y posterior diseño del instrumento de autodiagnóstico.

Paso 2: Validación de Instrumento de Autodiagnóstico.

- Se adaptaron instrumentos ya validados de satisfacción del cliente, analizando a través de dimensiones dispuestas en el instrumento.
- Se procedió a la validación de contenidos a través de consultas a grupo de expertos con la finalidad que puedan entregar observaciones y aportes de carácter correctivo.
- Se analizaron las observaciones y corrección sugeridas los expertos, para proceder a dar respuesta según sea el caso.

Paso 3: Aplicación de Encuesta

Para la aplicación de la encuesta se aplicó una muestra aleatoria de clientes que forman parte de la empresa Parque Chillán.

Paso 4: Análisis descriptivos de los resultados

Con los datos obtenidos se procedió a analizar los resultados a través de gráficos.

Paso 5: Diseño de plan de mejora y recomendaciones

Una vez analizados los datos se procedió al diseño de un plan de mejora y recomendaciones que respondan a los intereses de los clientes de la empresa.

1.1. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Diseñar plan de mejora del servicio al cliente del Cementerio Parque de Chillán.

Objetivos Específicos

- Conocer la percepción de los clientes con respecto a la satisfacción del servicio recibido del Cementerio Parque de Chillán.
- Describir las fortalezas y debilidades en la atención de clientes.
- Propuesta de plan de mejora en el servicio al cliente.

1.2. Justificación

En la actualidad, la calidad en el servicio a los clientes es una parte vital para el buen desempeño de la empresa dado que es una de las grandes estrategias del marketing, donde cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad en los mercados de actualizar las funciones, de crear y desarrollar nuevos programas para poder introducirnos en el mercado y garantizar la lealtad y fidelidad de los clientes.

Dado lo anterior, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de las empresas y negocios dispuestos a prevalecer y crecer en el mercado hoy en día. Por lo tanto Parque Cementerio de Chillán, percibe las necesidades de iniciar mejoras en la atención de los clientes.

Las necesidades de mejorar en los aspectos del servicio a los clientes para Parque Cementerio de Chillán, se ven de acuerdo a las necesidades, reclamos y sugerencias. No obstante, la administración percibe que por ser una empresa competitiva, no sólo se requiere obtener de una buena atención o una buena cartera de clientes, sino que además debe atender las reales necesidades del cliente en pro de lograr relaciones de largo plazo con éste.

Es así como se genera la propuesta de realizar una mejora en la calidad del servicio al cliente, en donde se perciba de los clientes los diferentes puntos de vista, donde se puedan aplicar conocimientos fundamentales de satisfacción al cliente, fortalezas y debilidades y planes en la calidad de los clientes, que conlleven al logro de los objetivos de la propuesta.

Para Parque Cementerio de Chillán, los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a las mejoras y las estrategias para los clientes y las necesidades internas que sugieren cambios para mejorar el servicio.

II. CAPÍTULO MARCO TEÓRICO

Conceptos Básicos del Servicio Atención al Cliente..

2.1. Definición.

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”

2.2. Características del servicio al cliente.

- El servicio al cliente es un bien intangible, es perceptivo, así tenga elementos objetivos.
- Es contínuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es integral, en la producción del servicio es responsable toda la organización, por ello las empresas son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio.
- La oferta del servicio es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. “El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos”. Por ende el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

2.3. Importancia de la satisfacción al cliente.

El objetivo principal de todo negocio se enfoca en la satisfacción de sus clientes, conservar los clientes en el largo plazo y ganar penetración en el mercado. De este modo, la viabilidad de una empresa se ve relacionada de manera directa con la satisfacción de los consumidores. Un servicio de calidad incide directamente sobre la satisfacción del cliente (Getty y Thompson, 1994).

La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta (Oliver, 1980; Evrard, 1993/4; Lewis y Mitchell, 1990). La calidad del servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio (Boulding y otros, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Bitner, 1990; Churchill y Surprenant, 1982), y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global del servicio.

La satisfacción es una función adecuada, de hecho la lealtad de los consumidores está profundamente ligada a la calidad del producto y/o servicio. El consumidor que está satisfecho con el producto o servicio que utiliza, muestra una gran disposición a comprarlo nuevamente, así el grado de satisfacción y la consecuente lealtad se convierte en una indicación de la orientación de la empresa hacia el cliente (James, 2004).

Woodruff (1997) resalta la fuerte relación que existe para el consumidor entre el valor y su satisfacción ya que a medida que el producto es percibido como “de valor”, el consumidor logra sus objetivos y la satisfacción como consecuencia natural. Así, el factor crítico para que los clientes compren repetidas veces un mismo bien y transiten el camino hacia la fidelidad es la satisfacción que obtiene con su uso.

El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes hoy en día no le dan mucha importancia al precio, más bien comparan lo que ofrece un negocio y su competencia. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionarían el paquete que contenga la calidad

percibida como más elevada, por lo que es muy importante para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores deseen. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Las mejoras en la calidad de la operación en los negocios deben enfocarse tanto a mejorar de manera continúa el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos. Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes: Nuestra definición principal de la Calidad. El enfoque de los clientes no es simplemente un problema de calidad sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades. Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios elevados.

Se puede definir el nivel de satisfacción de una persona como el resultado de comparar su percepción de los beneficios del producto y las expectativas de beneficios que se van a recibir del mismo (Kotler y otros, 2000). La satisfacción dependerá, en consecuencia, tanto de las expectativas que tenga el consumidor como de la valoración que haga del producto una vez que lo haya consumido. En definitiva, es un concepto muy complejo que va a depender de muchas variables que afectan tanto al consumidor como al producto o servicio, pueden ser factores económicos, culturales, personales, experiencias previas, características del producto, calidad del producto, costos, entre otros.

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva. La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que puedan resultar. Sin

embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determina la cantidad de eventos siguientes.

III. CAPÍTULO ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1. Identificación de la Empresa

NOMBRE : PARQUE DE CHILLÁN (PARQUES DE CHILE S.A.)
RUT : 76.335.600-0
GIRO : Venta de sepulturas y demás conexos. Desarrollo y Administración de Cementerios.

3.2. Antecedentes Generales

Parque de Chillán es una sucursal que pertenece a Parques de Chile S.A. la cual corresponde a la Red Nacional de Cementerios Parque más grande de Chile. Cuenta con más de 15 años de experiencia dedicados acompañar a las familias en un momento tan difícil como la partida de un ser querido, ofrecen soluciones integrales al deceso y entregan los mejores beneficios para las familias. Compuesto por 17 Cementerios parque a nivel nacional, en las ciudades más importantes del país con acogedoras áreas verdes.

Pertenecen a un grupo económico de gran solidez, lo que les asegura una permanencia en el negocio por mucho tiempo. Sus ejecutivos tienen distintas trayectorias de éxito en distintas áreas de negocio de la economía. Esto hace que tengan un grupo multidisciplinario con una visión distinta a la actual competencia.

Imagen corporativa



Misión

"En Parques de Chile proveemos una solución integral al deceso a personas previsoras y/o sensibilizadas a través de nuestro compromiso con el servicio y la creación de una relación permanente con ellos y sus familias, liderando los cambios de la industria."

Valores

Sensibilidad: Quienes trabajamos en Parques de Chile, somos capaces de traspasar en nuestro diario quehacer, la sensibilidad inherente a nuestro negocio, tanto a nuestros clientes externos como internos.

Honestidad: Realizamos todas nuestras actividades con transparencia y rectitud.

Profesionalismo: Los miembros de Cementerios Parques de Chile entregamos lo mejor de cada uno de nosotros, realizando cada día nuestra labor con responsabilidad y perseverancia.

Disposición al Cambio: Entendemos y aceptamos el cambio permanente como una oportunidad de desarrollo y crecimiento para las personas y la empresa.

Trabajo en Equipo: Privilegiamos el trabajo en equipo basado en el compromiso, confianza y comunicación entre nosotros. Entendemos que nuestros aportes complementarios y coordinados aseguran el logro de nuestros objetivos.

Actitud Positiva: Vemos en cada situación una oportunidad de desarrollo y mejoramiento para nosotros y nuestros clientes.

3.3. Antecedentes del servicio al cliente de la empresa.

En los antecedentes que se obtuvieron por parte de Cementerio Parque de Chillán se observa que el área de atención al cliente está muy débil o en parte abandonada, ya que hoy en día en cada sucursal a lo largo del país sólo cuenta con un libro de sugerencias y reclamos, no tienen un departamento o ejecutivos encargados para ello, canaliza todo a través de casa matriz, ubicada en la ciudad de Santiago. Cabe mencionar que existe un portal en donde los clientes pueden conocer los productos y/o servicios que la empresa ofrece, realizar pagos en línea y también dar a conocer su opinión, si tienen algún reclamo o si bien quieren entregar alguna sugerencia para que la empresa pueda mejorar en algún aspecto.

Hoy en día la calidad del servicio es una disciplina que abarca toda la complejidad de una organización, se hace referencia a políticas, formación del personal, relaciones de trabajo, sistemas, opinión de clientes, diseño del servicio, entre otros.

Una manera simple de mejorar la calidad del servicio consiste en:

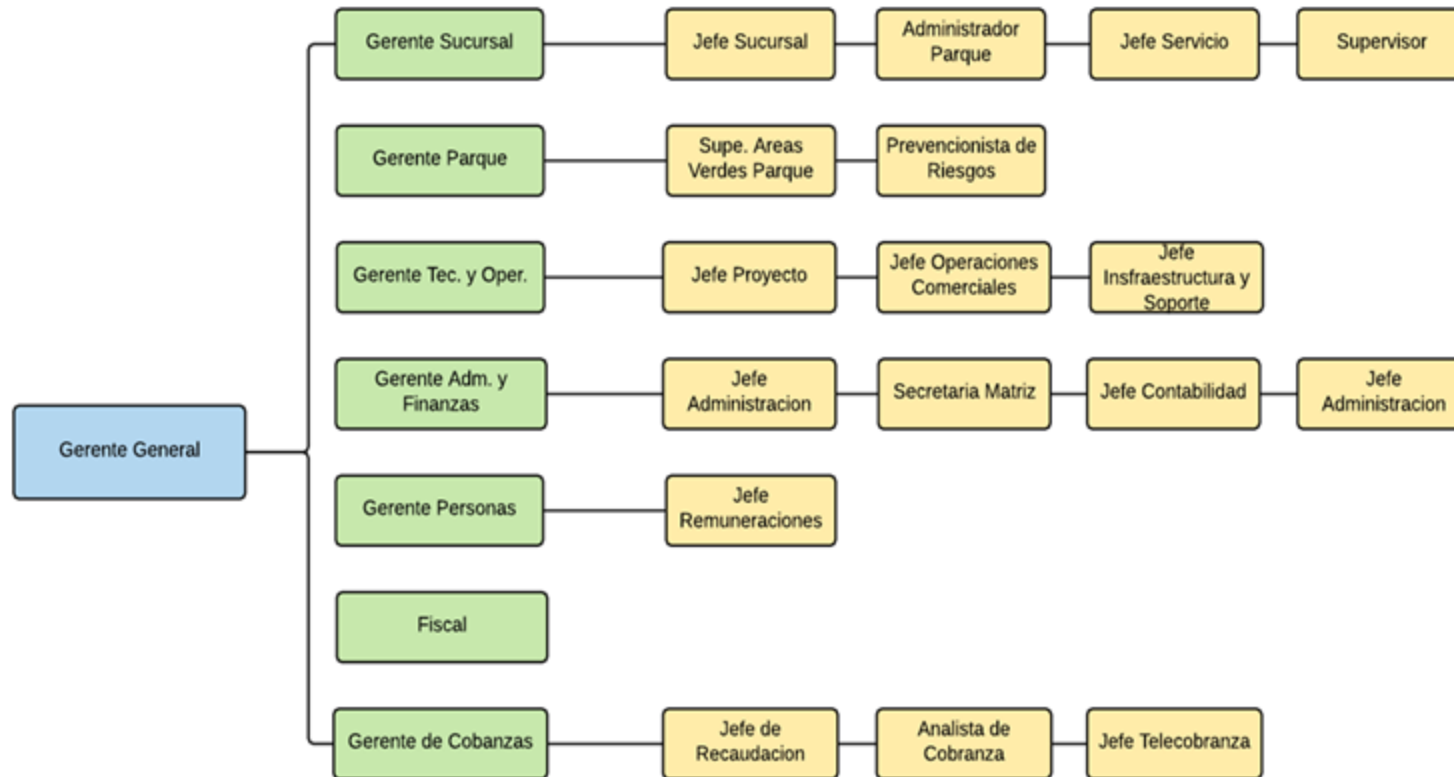
- ✓ Un enfoque claro al cliente
- ✓ La gestión del proceso
- ✓ La inclusión del personal
- ✓ La toma de decisiones basada en hechos

Pasos:

- ✓ Averiguar las principales debilidades del servicio
- ✓ Evaluar la satisfacción de los clientes
- ✓ Implementar mejoras de inmediato
- ✓ Evaluar el proceso y consolidar

Es por lo antes mencionado que es de suma importancia idear un plan de mejora para Cementerio Parque de Chillán.

3.4. Organigrama de la Empresa.



IV. CAPÍTULO METODOLOGÍA

4.1. Técnica de Investigación (Definición del Instrumento)

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo del estudio fue de tipo descriptivo, ya que ésta tiene por objeto analizar el conocimiento profundo del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan, del mismo modo este tipo de investigación permite medir fenómenos, utilizar métodos estadísticos, emplear la experimentación y realizar un análisis de causa y efecto.

Dentro de este enfoque es el investigador quien plantea el problema y limita el campo de estudio, recopilando datos los cuales serán trabajados a través del análisis estadístico para comprobar patrones de comportamiento y poder analizar científicamente los resultados.

Por lo mencionado anteriormente y, por el tipo de relación a la que se espera llegar con esta investigación se utilizó este tipo de investigación, que permitirá el desarrollo de las conclusiones esperadas.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron encuestas, entrevistas al personal, visitas al recinto, revisión de documentos, lo cual facilitó la obtención y percepción de los clientes sobre la calificación del servicio que reciben.

Se realizó una revisión sistemática de instrumentos de satisfacción del cliente, dicha encuesta se construyó de igual manera en conjunto con actores claves de Cementerio Parque de Chillán. Principalmente con personal que tienen directa relación con los clientes y con sus requerimientos e inquietudes. Posteriormente, fue validada por un grupo de expertos y profesionales que trabajan directamente con la empresa y con profesionales de la universidad del Bío-Bío. Encuesta que extrajo diversas preguntas para elaborar la encuesta, para recoger el nivel de satisfacción de los clientes de Cementerio Parque de Chillán y posteriormente poder idear un plan de mejora.

De las encuestas seleccionadas se pudo extraer las preguntas que se utilizaron para la adaptación del instrumento a utilizar. Esta investigación se realizará en terreno para la aplicación de la encuesta de percepción de la satisfacción.

4.2. Características del Instrumento

Se realizó un instrumento con preguntas de encuestas previamente validadas, de donde se extrajeron las preguntas claves para cumplir el objetivo del estudio. El instrumento consiste en una encuesta anónima compuesta de 11 preguntas de tipo Likert, 3 preguntas cerradas dicotómicas y una pregunta de libre elección. Teniendo como objetivo entregar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio.

4.3. Determinación del Universo

Para determinar el universo, se realizó una recopilación de información de la base de datos del Cementerio Parque de Chillán y el número de clientes activos al día de hoy, que además tengan algún familiar sepultado en mencionado parque, el archivo cuenta con información desde sus inicios hasta diciembre del año 2016, ya que corresponde a una base de datos actualizada.

Cabe señalar que se consideró para el presente estudio a los clientes con inhumados en el cementerio ya que son los clientes claves para conocer como han recibido el servicio completo, desde la compra hasta el uso que le otorgaron, por lo que sus experiencias son más representativas.

El número arrojado por esta base resultó muy alto con un universo correspondiente a un total de 2.813 clientes activos y además con familiares inhumados en el Parque Cementerio, por lo tanto a modo de acotar la información se trabajó en base a una muestra representativa de los clientes.

4.4. Determinación de la Muestra

Para el cálculo de la muestra se definió en primer lugar que ésta sería de tipo finita en donde su universo es conocido. Para el posterior desarrollo del análisis de la percepción de la satisfacción de los clientes de Cementerio Parque de Chillán, se calculó una muestra probabilística, lo cual ha de permitir acceder directamente al sujeto de estudio en particular, quien es el individuo que debe responder al instrumento de autodiagnóstico.

Fórmula 1: Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Fuente: Elaboración propia.

Datos:

N: Tamaño de la Muestra (2.813).

e: Error (e) (5%).

Z: Nivel de Significancia (95%). = 1,96

P: Porcentaje de la población que presenta una característica (0,5).

Q: (1-P) (0,5)

Luego de tener los datos, se reemplazó en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{3.84 * 2813 * (0.5) * (1-0.5) * 0.5}{0.0025 * (2813-1) + (3,84 * 0.5) * (1-0.5) * 0.5}$$

$$n = \frac{1350,24}{7.51}$$

$$n = 180$$

Como se puede observar la cantidad de encuestas que se deben realizar es 180 sujetos.

4.5. Procesamiento de información

De acuerdo a los objetivos específicos, las herramientas que se utilizan para procesar datos conseguidos se describen a continuación.

Objetivos Específicos	Técnica de recolección de información	Herramienta de análisis
Conocer la percepción de los clientes con respecto a la satisfacción del servicio recibido del Cementerio Parque de Chillán.	Recopilación de información acerca de los elementos que quieren investigar	Construcción y validación de encuesta, a través de personal capacitado y muestra piloto
Describir las fortalezas y debilidades en la atención de clientes.	Encuestas aplicadas	Funciones de herramienta Excel
Formular propuesta para contribuir al mejoramiento del servicio que ofrece Cementerio Parque de Chillán	Creación de propuestas de elaboración propia con la información recopilada a través de fuentes primarias y secundarias	Análisis de los resultados obtenidos

Fuente: Elaboración propia

4.6. Validación y aplicación del Instrumento

Una vez terminado el instrumento fue enviado a un grupo de expertos en donde ellos dieron a conocer sus puntos de vista y agregaron comentarios para que de este modo se aplicara una encuesta clara y precisa para poder conocer la percepción de la satisfacción de los clientes del Cementerio Parque.

Las encuestas se realizaron a clientes escogidos al azar del Cementerio Parque de Chillán, los cuales corresponden a clientes activos que actualmente tienen deudos inhumados en el parque. Mencionado Parque se encuentra ubicado en la ciudad de Chillán, calle Lord Cochrane 198. Se visitó el cementerio en reiteradas oportunidades con el fin de aplicar las encuestas en su totalidad, las

cuales se aplicaron de manera paralela por tres personas recorriendo los distintos sectores dentro del mismo parque. La encuesta fue entregada de manera presencial a los clientes.

Al momento de recepcionar las encuestas no surgen mayores inconvenientes ya que los clientes mencionan que la encuesta fue diseñada con preguntas fáciles de contestar y con términos conocidos.

4.7. Tabulación de datos

La tabulación de los datos se realizó en el programa computacional Excel 2010, en el cual se introdujeron para comenzar en la línea horizontal cada una de las preguntas según su determinado número, cada una de ellas con la totalidad de sus alternativas a las cuales para una mejor comprensión se les asignó un número correlativo. En línea vertical se asignaron cada una de las encuestas aplicadas en su totalidad con las respuestas entregadas por los clientes de Parque Chillán.

El análisis se realizó mediante estadística descriptiva, obteniendo porcentajes, promedio y desviación estándar.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta, se determina la situación actual, información que ha sido útil para detectar e identificar las debilidades. Además se realizaron entrevistas a los actores claves, lo que también derivó en la identificación de debilidades. Posteriormente se integran las debilidades y se construye un mapa de riesgos, cuyo mapa se determinó en una tabla de 3 por 3, que relaciona frecuencia con impacto. Una vez determinadas cuáles son las debilidades y diseñado el mapa de riesgo correspondiente se procederá a idear el plan de mejora.

V. CAPÍTULO RESULTADOS

5.1. Percepción de los clientes

A continuación se detallan los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Cementerio Parques de Chillán, con sus respectivas tablas, análisis e interpretación.

Tabla 1: Indicador Establecido

EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
100%	Entre el 95% y 99%	Entre el 90 % y 94%	Menos del 90 %

Elaboración Propia

Pregunta N°1: De acuerdo a la experiencia que ha tenido con la empresa. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que se le ha ofrecido?

Tabla 2 Nivel de Satisfacción en la Atención.

MUY SATISFECHO	69	38%
SATISFECHO	86	48%
INDIFERENTE	16	9%
INSATISFECHO	4	2%
MUY INSATISFECHO	5	3%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

Como primera medida, se realizó una pregunta para conocer el nivel de satisfacción con respecto a la atención ofrecida de la empresa. Los resultados demuestran que un 38% expresa que se siente muy satisfecho, ya que sienten que la empresa ha cumplido con las expectativas que tenían referente al servicio que ésta presta, seguido por el 48% que se encuentra satisfecho, si bien acá se observa que la mayoría de los clientes se sienten así es producto de que la empresa ha logrado satisfacer sus necesidades pero no ha logrado cumplir con las expectativas que éstos tenían, esto nos indica que se podría realizar alguna mejora para que se transformen en clientes muy satisfechos , el 9% indiferente, el 2% insatisfecho, 3% muy insatisfecho.

Pregunta N°2 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes parámetros?

Tabla 3 Nivel de Satisfacción con la empresa.

	MS		S		IND		INS		MI		TOTAL	%
SERIEDAD	61	34%	89	49%	9	5%	9	5%	12	7%	180	100%
RESPALDO	64	36%	79	44%	24	13%	7	4%	6	3%	180	100%
CONFIANZA	74	41%	84	47%	12	7%	5	3%	5	3%	180	100%
SOLIDEZ	58	32%	87	48%	27	15%	5	3%	3	2%	180	100%
TRANSPARENCIA	64	36%	80	44%	26	14%	6	3%	4	2%	180	100%

Elaboración Propia

La segunda pregunta se relaciona con el nivel de satisfacción de acuerdo a los parámetros mencionados en cuadro N°2, los resultados arrojan más debilidades son:

Seriedad: Indiferente 5%, Insatisfecho 5%, Muy Insatisfecho 7%.

Respaldo: Insatisfecho 4%, Muy Insatisfecho 3%.

Confianza: Indiferente 7%, Insatisfecho 3%, Muy Insatisfecho 3%.

Solidez: Indiferente 15%, Insatisfecho 3%, Muy Insatisfecho 2%.

Transparencia: Indiferente 14%, Insatisfecho 3%, Muy Insatisfecho 2%.

Como podemos apreciar, ninguno de los resultados se ubica en los rangos superior al 90%. Al evaluar la satisfacción con respecto a los factores como planteados anteriormente, se pretende saber la percepción que el cliente tiene de la empresa.

Pregunta N° 3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados de la empresa?

Tabla 4 Nivel de Satisfacción.

	MS	S	IND	INS	MI	%
Amabilidad en la atención	27%	57%	10%	3%	3%	100%
Conocimiento del producto	42%	44%	11%	2%	1%	100%
Capacidad de asesoría	34%	49%	11%	5%	1%	100%
Presentación personal	28%	56%	8%	5%	4%	100%
Disponibilidad	39%	45%	13%	2%	1%	100%
Calidad de la información entregada	33%	53%	10%	2%	1%	100%
Solución a inquietudes	26%	65%	6%	2%	2%	100%

Elaboración Propia

La pregunta número tres pretende evaluar la satisfacción respecto a factores como amabilidad, conocimiento de los productos, asesoría, presentación personal, disponibilidad, calidad de la información y solución de inquietudes de parte de los empleados de la empresa hacia los clientes.

Como se observa en la tabla 3, los resultados se ubican por debajo del 90% para la mayoría de factores evaluados. Los porcentajes según son los siguientes:

En este sentido es importante fijarse en el desempeño de los empleados, sus actitudes, capacidades y conocimientos, así como la presentación personal, dado que estos factores influyen en la percepción del cliente sobre la imagen de la empresa. Aunque se puede decir que si se suman los porcentajes de “muy satisfecho” y “satisfecho” arrojan más del 90% en los ítems de amabilidad.

Pregunta N°4 ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención telefónica en la empresa?

Tabla 5 Nivel de Satisfacción.

	MS	S	IND	INS	MI	%
Comunicación clara	27%	41%	23%	5%	3%	100%
Disponibilidad del personal	26%	39%	26%	5%	5%	100%
Transferencia de la llamada	16%	40%	26%	8%	10%	100%
Amabilidad en la atención	18%	52%	21%	4%	4%	100%
Calidad en la información entregada	17%	46%	26%	6%	6%	100%
Devolución de la llamada	11%	35%	23%	12%	19%	100%

Elaboración Propia

Dado que la comunicación telefónica es uno de los aspectos de mayor influencia en la atención, la pregunta número cuatro pretende evaluar ítems como: Comunicación clara, disponibilidad del personal, tiempo de transferencia de la llamada, amabilidad, calidad de la información y devolución de llamadas a fin de determinar los puntos críticos que deben ser mejorados.

Sumados los porcentajes de “muy satisfecho” y “satisfecho” para todos los ítems se tienen resultados así: facilidad para comunicarse 68%, disponibilidad 65%, tiempo de transferencia 56%, amabilidad 70%, calidad de la información 63% y devolución de llamada 46%. Estos resultados permiten vislumbrar fallas principalmente en la facilidad para comunicarse, tiempo de transferencia y devolución de llamada, que son los factores con más bajos porcentajes. Sin embargo, es necesario plantear mejoras en todos los factores relacionados con la atención telefónica.

Pregunta N° 5 Se encuentra satisfecho con el cumplimiento que usted exige para que el servicio sea completo, de tal manera que no se preocupe de ningún trámite adicional.

Tabla 6 Nivel de Satisfacción con el cumplimiento del servicio.

MUY SATISFECHO	54	30%
SATISFECHO	89	49%
INDIFERENTE	24	13%
INSATISFECHO	10	6%
MUY INSATISFECHO	3	2%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

Con esta pregunta se pretende determinar que tan satisfechos se encuentran los clientes con el servicio completo que entrega Cementerio Parque de Chillán, de los empleados hacia los clientes.

Según se observa en la tabla la mayoría de los clientes se sienten satisfechos, representados por el 49 %, seguido por el 30 % en donde los clientes se sienten muy satisfecho, cabe destacar que sólo el 2% se siente muy insatisfecho, lo cual es una condición muy favorable para la empresa ya que los clientes que se sienten insatisfecho y muy insatisfecho es la minoría. Sin embargo la empresa debe trabajar más en implementar estrategias para lograr que sus clientes además de satisfacer sus necesidades sientan que el servicio recibido supere las expectativas que tenían.

Pregunta N° 6 Los funcionarios se esmeran en realizar un servicio de calidad disminuyendo la posibilidad de errores humanos y/o técnicos durante la ceremonia de sepultación.

Tabla 7 Nivel de Satisfacción.

MUY SATISFECHO	60	33%
SATISFECHO	84	47%
INDIFERENTE	28	16%
INSATISFECHO	4	2%
MUY INSATISFECHO	4	2%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

Esta pregunta se enfoca en poder establecer cuánto se esmeran los funcionarios en realizar un servicio de calidad para los clientes. Los resultados arrojados indicaron que un 33% expresa que se siente muy satisfecho, el 47% satisfecho, el 16% indiferente, el 2% insatisfecho, 2% muy insatisfecho. Este servicio que entrega Cementerio Parque de Chillán se trata de un servicio personalizado que consiste en asignar a una ejecutiva a cada servicio que se notifique en el mismo parque para realizar su posterior inhumación. El servicio cuenta con la implementación adecuada, amplificación, pódium, mesa de sepultación, alfombras, toldos, sillas, personal encargado de escoltar el servicio.

Pregunta N° 7 Se encuentra satisfecho con el servicio multifuncional (sala multiuso, servicio de café, velatorios, baños) que la empresa le entrega.

Tabla 8 Nivel de satisfacción servicio multifuncional.

MUY SATISFECHO	74	41%
SATISFECHO	83	46%
INDIFERENTE	19	11%
INSATISFECHO	3	2%
MUY INSATISFECHO	1	1%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

Los resultados de la percepción sobre el servicio multifuncional son del 41% expresa que se siente muy satisfecho, seguido del 46% satisfecho, a continuación el 11% que es indiferente, luego el 2% insatisfecho, y por último el 2% muy insatisfecho.

El servicio multifuncional corresponde a los baños, la sala multiuso que el parque tiene dentro de su infraestructura, en donde otorgan un servicio de condolencias, velatorio.

Pregunta N°8 Como cliente, siente seguridad al efectuar trámites y pagos en la empresa.

Tabla 9 Nivel de seguridad al realizar trámites.

MUY SATISFECHO	69	38%
SATISFECHO	93	52%
INDIFERENTE	11	6%
INSATISFECHO	7	4%
MUY INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

Es indispensable que todas las personas que atiendan clientes logren inspirar seguridad, de esta manera el cliente sentirá que todo saldrá estipulado al momento de la compra o tramite a realizar.

El 38% expresa que siente muy satisfecho, el 52% satisfecho, solo un 6% se muestra indiferente, luego un 4% insatisfecho y por ultimo un 0% muy insatisfecho. Se debe tener presente que para los clientes todos los detalles son importantes, razón por la cual es indispensable que cada vez que un cliente tenga un requerimiento, este sea resuelto con información correcta, oportuna y segura.

Pregunta N° 9 Los funcionarios son capaces de gestionar soluciones rápidas, sin que se vea afectado el servicio que se le entrega.

Tabla 10 Nivel de gestión y soluciones.

MUY DE ACUERDO	57	32%
DE ACUERDO	104	58%
INDIFERENTE	17	9%
EN DESACUERDO	2	1%
NADA DE ACUERDO	0	0%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

En esta tabla se ve reflejado si los funcionarios son capaces de gestionar soluciones rápidas a los clientes, en donde los resultados arrojan que el 32% está muy de acuerdo, el 58% de acuerdo, el 9% indiferente, el 1% insatisfecho.

La pronta gestión de los funcionarios es importante para la entrega de un servicio de calidad pues aparte de fomentar una imagen para los clientes, es importante tener a tiempo sus solicitudes para así cumplir con sus actividades y/o compromiso con los clientes, cumpliendo los objetivos de los clientes y de la empresa.

Pregunta N°10 Ha realizado algún reclamo en la empresa.

Tabla 11 Nivel de reclamos.

SI	36	20%
NO	144	80%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

En este caso se busca establecer si los clientes han realizado algún reclamo en la empresa en algún momento. Los resultados permiten ver que el 20% si ha realizado reclamos y un 80% expresa que no. Este último porcentaje de respuesta se ubica por debajo del rango mínimo de aceptable, dejando en evidencia que no es un nivel de satisfacción adecuado para lo que la empresa se propone con respecto al servicio, que para este caso debe ubicarse por encima del 94% en el rango buenos y excelentes.

Pregunta N° 11 Si su respuesta anterior fue si, favor indicar su reclamo.

Tabla 12 Reclamos realizados

CALIDAD DE SERVICIO	13	36%
SEGURIDAD	3	8%
MANTENCION RECINTO	13	36%
PUBLICIDAD	1	3%
RESOLUCION DUDAS	5	14%
VARIOS	1	3%
TOTAL	36	100%

Elaboración propia

De acuerdo a la tabla se pueden observar los tipos de reclamos que los clientes manifestaron al momento de responder la encuesta, cabe mencionar que el total de reclamos manifestados fue de 36 correspondiente al 20 % del total de encuestas aplicadas. Según los resultados obtenidos se observa que la gran mayoría de los reclamos se centran en la calidad de servicio entregado por parte de la empresa, como por ejemplo “falta coordinación en la información entregada por parte de las asistentes de servicio” lo cual se produce por una alta rotación de personal y no capacitación necesaria para entregar todo el conocimiento que necesitan para la atención de público, con un igual porcentaje se encuentran los reclamos referentes a la mantención del recinto como por ejemplo “mantención de lapida”, en este caso los clientes manifestaron su reclamo ya que el parque no procede a realizar la mantención de las lápidas sin que los titulares de los contratos lo soliciten. También entre los reclamos se encuentran relacionados con la seguridad como por ejemplo “contratación de guardia de seguridad” este reclamo fue producto del reiterado robo de flores o adornos que los clientes depositan en su sepultura aunque no esté permitido por la empresa. Con un 5% se tiene el reclamo de no resolución de dudas, en donde 5 clientes manifestaron que el personal no era capaz de solucionar dudas y con un menor porcentaje se encuentran los reclamos de publicidad y varios, es aquí donde un cliente hizo mención a la poca publicidad en los medios por parte de la empresa, como por ejemplo no afiches publicitarios

en lugares céntricos de la ciudad, la poca publicidad provoca que exista una poca o mínima recordación de la empresa en la población.

Pregunta N° 12 Ante alguna duda, el personal da solución.

Tabla 13 Nivel de duda y solución.

SI	36	20%
NO	144	80%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

La respuesta a esta pregunta determina resultados del 20% en la opción si y un 80% manifiesta lo contrario. La solución de dudas a los clientes refleja la importancia que se le brinda a estos últimos en contribuir por un servicio completo que sea capaz de satisfacer las necesidades. En el mercado de hoy, el cliente no espera solamente adquirir un servicio si no que éste vaya acompañado de asesoría, recomendación y solución de dudas.

Pregunta N° 13 ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende este servicio a otras personas?

Tabla 14 Nivel de recomendación.

MUY PROBABLE	63	35%
PROBABLE	80	44%
POCO PROBABLE	37	21%
PARA NADA PROBABLE	0	0%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

Como se observa en esta tabla, la probabilidad que se recomiende el servicio a otras personas es del 35% muy probable, seguido por el 44% probable, a continuación se encuentra el 21% poco probable, finalizando con un 0% para nada probable.

Pregunta N° 14 En general, ¿Cómo calificaría la calidad del servicio?

Tabla 15 Nivel de calidad en el servicio.

EXCELENTE	51	28%
BUENO	100	56%
INDIFERENTE	27	15%
MALO	2	1%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

En los resultados se reflejan que el 28% encuentran que el servicio que entrega Cementerio Parque de Chillán es excelente, se puede observar que la mayoría de los clientes encuestados se inclinaron por definir el servicio entregado como bueno representando al 56%, por otro lado se observa que el 15% es indiferente, seguido de 1% quienes opinan que es un mal servicio, y 0% muy malo.

Pregunta N° 15 Finalmente, si desea hacer alguna observación sobre nuestros servicios o sobre el presente cuestionario.

Tabla 16 Nivel de observación y/o sugerencia.

SI	47	26%
NO	133	74%
TOTAL	180	100%

Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados se pudo observar que el 26% de los clientes realizó observaciones al servicio, mientras que el 74% no lo hizo. Aunque fue la minoría la que realizó observaciones.

Tabla 17 Observaciones realizadas

CALIDAD DE SERVICIO	13	27%
SEGURIDAD	3	6%
MANTENCION RECINTO	21	45%
PUBLICIDAD	5	11%
FELICITACIONES	5	11%
TOTAL	47	100%

Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla las observaciones realizadas a Parque Cementerio de Chillán fueron 47 las cuales se agruparon en 5 categorías, en la primera clasificación se obtuvieron 13 observaciones las cuales hacen mención a la falta de capacitación de los asistentes de servicios a cargo de la atención a público, en la segunda clasificación se refiere a que los clientes solicitan la contratación de uno o más guardias de seguridad ya sea en la entrada del parque o en el interior, en la categoría de mantención del recinto los clientes manifestaron por ejemplo “corte de pasto”, “mantención de lapida”, “basureros más amplios”, y “colocar más bancas”, otro tema que los clientes manifestaron es la poca publicidad que la empresa tiene hoy en día lo cual la hace ser una empresa que pasa desapercibida

frente a la competencia, en un porcentaje más bien bajo solo el 5% de los clientes que realizaron observaciones manifestaron que la empresa entrega un excelente servicio.

5.2. Fortalezas y debilidades

De acuerdo al análisis realizado y la información obtenida por parte de los trabajadores de Cementerio Parque de Chillán y las encuestas aplicadas, se obtuvo que los clientes de esta empresa se encuentren satisfechos con el servicio que entrega, sin embargo puede mejorar para conseguir que estos clientes superen sus expectativas y se conviertan en clientes muy satisfechos.

Dentro de las fortalezas de la empresa se encuentran:

- ✓ Su camposanto ubicado en la ciudad se constituye como un Parque Cementerio.
- ✓ Cuenta con un salón multifuncional que funciona como velatorio, sala de cafetería, salón de respuestas religiosos.
- ✓ Entrega un servicio de condolencia completo y gratuito a los clientes.
- ✓ Atención telefónica las 24 hrs. sólo uso exclusivo del jefe de servicio ante emergencia.
- ✓ Mayor tiempo en el mercado.

Dentro de las debilidades encontradas se mencionan las siguientes:

- ✓ Tiempo de transferencia de llamadas.
- ✓ No devolución de llamadas.
- ✓ Reclamos no atendidos.
- ✓ No solución de dudas.
- ✓ Reputación de la empresa; debido a que es una empresa que ha pasado por varios cambios de administración hace que la gente no confíe al 100% en ella.
- ✓ Poca recordación de la imagen de la empresa.
- ✓ Percepción de poca publicidad.
- ✓ Uso de nuevas tecnologías; si bien cuenta con una página web para sus clientes no es del todo completa.

- ✓ Falta de uniformidad al momento de entregar información entre los asistentes de servicios; que es el cargo que tiene mayor relación con los clientes.
- ✓ No fomento de las relaciones públicas y fidelización del cliente a través de las relaciones, falta de actitud del empleado y falta de políticas claras de fidelización propuestas por la empresa.

En la siguiente tabla se presentan los aspectos evaluados como debilidades y se analizó cada una de ellas considerando su nivel de riesgo siguiendo lo indicado en la tabla 19, es decir, su nivel de impacto y frecuencia.

Tabla 18 Debilidades y Causas.

DEBILIDAD	CAUSA
Tiempo de transferencia de llamadas y no devolución de llamadas	No se identifica quien debe atender llamadas No se lleva un registro de las llamadas recibidas ni de su gestión
Reclamos no atendidos	Falta de tiempo para atender reclamos y solucionarlos
No solución de dudas	Falta de información Falta de actitud del empleado Falta de capacitación
Poca recordación de la imagen de la empresa	Poca publicidad Falta gestión de mercado Falta de estimulaciones comerciales
Percepción de poca publicidad	Ausencia de campañas agresivas Falta de gestión de mercado Falta de presupuesto

Tabla 19 Evaluación y frecuencia.

IMPACTO	3	6	9
	2	4	6
	1	2	3
	<u>FRECUENCIA</u>		



Al comparar de manera general los resultados, se observa que las necesidades de mejoramiento están en la atención telefónica, otro factor de influencia se relacionan con reclamos no atendidos, no solución de dudas y debilidades que se relacionan con la comunicación y como la empresa se proyecta a los clientes a través de la publicidad y la imagen corporativa.

5.3. Propuesta de mejora

En esta sección se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora del servicio al cliente. En primera instancia se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias que permitirán lograr un modelo de servicio al cliente en Cementerio Parque de Chillán.

5.3.1. Beneficios

- Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que se prefiera a la empresa por encima del resto.
- Conocer a cada cliente y atender sus necesidades.
- Mejorar los procesos internos de la empresa para cumplir los requerimientos de los clientes.
- Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de ventas efectivas.
- Promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.
- Menor rotación del personal.
- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca y las referencias de los clientes satisfechos.
- Genera una ventaja competitiva frente a la competencia.

5.3.2. Estrategias

Estrategia de orientación al cliente.

Estrategia que se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente. Asimismo sirve de guía a toda la empresa para alcanzar el conocimiento de los clientes y la excelencia en la prestación del servicio.

Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.

Es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente.

Identificar y clasificar las necesidades del cliente.

Se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. El primer paso es la auditoría del servicio al cliente, remendando que se realice periódicamente hacer el seguimiento correspondiente y establecer problemas y causa.

Diseño de un modelo de servicio al cliente.

Este debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como por ejemplo establecer indicadores de medición del servicio en los siguientes aspectos:

- Duración en el proceso de venta.
- Respuesta a las dudas.
- Trato y relación con el cliente.
- Servicio de post venta.
- Tiempo de atención a reclamos

- Integración de publicidad.
- Presencia de campañas.

Identificar necesidades y capacidades del cliente interno con respecto a la atención del cliente externo.

Es necesario evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para poder atender a los clientes de la misma con calidad. Esto contempla el realizar evaluaciones de procesos y procedimientos con la finalidad de determinar a aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio.

Determinar los requisitos de los del personal a cargo del servicio al cliente.

Cabe mencionar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es entregado por los empleados de la empresa. Los empleados que tienen mayor contacto con los clientes son el personal de venta, caja, cobranza.

Establecer los principios del servicio al cliente adaptable a la empresa.

Competitividad: El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa para que ésta se mantenga en el mercado.

Racionalidad: Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona específica y como tal debe tratarse.

Capacitación en servicio al cliente.

Sin duda que la capacitación es uno de los aspectos clave para que la propuesta de mejora sea exitosa.

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aún en este caso, el jefe de servicio de sucursal puede tener que actuar como entrenador para capacitar al personal. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) Datos de selección de personal; 2) Evaluaciones de desempeño; 3) Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; 4) Introducción de nuevas estrategias de trabajo; 5) Planificación para vacantes o ascensos en un futuro y 6) Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Sus objetivos son:

- Entregar herramientas necesarias a los empleados para crear una cultura de servicio al cliente.
- Lograr que la empresa cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.
- Orientar la visión de negocio y el prestigio de la empresa.
- Identificar los elementos centrales, técnicos y personales, presentes en la atención de calidad al cliente.
- Brindar la herramienta de la "inteligencia emocional" como respuesta a las actitudes de los clientes internos y externos.

Temas de capacitación:

Cómo mejorar la atención al cliente - Situación del mercado actual - Características del concepto de cliente - Insatisfacción de clientes y sus principales causas.

Claves para una atención de calidad, escuchar, empatía, disponibilidad /inmediatez, éxito, solucionar sus problemas, fidelización, respeto / amabilidad. Confianza, recordar al cliente, atención, estar bien informados, anticiparse a sus necesidades

Cultura de servicio al cliente - Características – lealtad – comunicación – entre otros.

Desarrollo de equipos de mejoramiento - Desarrollo del trabajo en equipo -El Cliente interno y el Servicio de apoyo - Obstáculos del Servicio - Estar conectados con los empleados - Motivarlos para un desempeño excepcional - Estrategias de servicio - Pasos del proceso de motivación.

Fortalecer las actividades de promoción y publicidad.

Pasando a otro aspecto de la propuesta de mejoramiento, se sugiere incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario diseñar e implementar un programa de capacitación en servicio al cliente y divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

Determinar la posibilidad de contratar un Call Center.

La evolución de las tecnologías de la comunicación ha permitido poner a disposición de los operarios bases de datos y aplicaciones que permiten una rápida gestión de la información y tratamiento de los problemas que plantean los usuarios, en tiempo real. Esta rápida transformación deriva no sólo del interés de las propias compañías por mejorar la atención a los clientes, sino de la demanda de estos últimos, que exigen a sus compañías que sean mucho más accesibles, tanto geográfica como horaria.

Teniendo claro que la implementación de un call center podría resultar rentable, bien porque permite fidelizar clientes y conseguir más ventas a medio y largo plazo, o porque permite solucionar problemas aportando o complementando información, sin necesidad de poner en marcha mecanismos administrativos, se propone evaluar la posibilidad de implementar un call center, el cual hoy en día está al alcance de cualquier empresa.

CONCLUSIONES

La empresa lleva más de 15 años en el mercado, Cementerio Parque de Chillán es una empresa que actualmente tiene un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas orientadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente, si bien es un servicio complejo el que ofrece al mercado, básicamente por la sensibilidad del momento en el cual se requiere, por lo mismo, se necesitan funcionarios comprometidos, empáticos, con una gran fuerza emocional, proactivos y que desarrollen o potencien una característica importante en esta labor, la asertividad.

Conocer la opinión de los clientes respecto a la calidad del servicio que reciben por parte de Parque Cementerio Chillán es esencial para poder evaluar la forma en que la empresa está trabajando.

Se diseña el plan de mejoramiento en base a la percepción de la satisfacción de los clientes de Parque de Chillán, en donde se establecen indicadores de satisfacción entre los rangos aceptables (entre 90% y 94%) Bueno (entre 95% y 99%) y Excelente (100%).

Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información. Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la comunicación telefónica. El indicador obtenido se ubica como inaceptable (menos del 90%). Las mayores quejas son por demoras en la transferencia de las llamadas, espera en el teléfono y demora en contestar.

Se destaca la necesidad de mejorar la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa, no porque los resultados sean del todo inaceptables, sino

porque se ubican en un nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una gran empresa presente a lo largo del país.

En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes.

Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

Determinar factores claves para el Plan de mejora en el servicio a los clientes del Cementerio Parque de Chillán, favorece la entrega de un servicio de calidad y por otro lado detectar aquellos puntos que la empresa no está cumpliendo con los requerimientos de sus clientes.

Por otra parte, si una empresa como Parque Cementerio de Chillán, quiere alcanzar una orientación al cliente que perdure en el tiempo, debe trabajar arduamente para establecer primero, una cultura organizacional, en la que todos los integrantes de la empresa tomen conciencia que para el logro de los objetivos organizacionales, es indispensable conseguir que el cliente sienta que sus necesidades son cubiertas y superadas.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Dimens. empres. - Vol. 11 No. 1, Enero - Junio de 2013, págs. 92-102.

Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.8

Carmona Lavado, A., & Leal Millán, A. (1998). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(1), 53-80.

Woodruff, RB (1997) Valor del cliente: la próxima fuente de ventaja competitiva. *Revista de la Academia de Ciencias de la Marketing*, 25, 139-153. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350>

Durán, F., García, E. y Gutiérrez, M. P. (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 92-102.

Cabrera, O., & Vilmania, D. (2016). Estrategias de Marketing para mejorar la satisfacción de clientes de la empresa avon en Machala.

Velázquez, B. M., & Contrí, G. B. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*, 24(42).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Hayes, B. E. (2009). *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico* (No. 658.834 H417co). México, MX: Alfaomega.

Herrera Sánchez, I. M., León Rubio, J. M., & Medina Anzano, S. (2006). Necesidades de evaluación de las organizaciones sociales. *Psychosocial Intervention*, 15(1), 65-79.

Getty, J. M., & Thompson, K. (1994). La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2(3).

ANEXO



AYUDEMOS A MEJORAR

Con objetivo de mejorar la calidad de los servicios, queremos conocer su opinión sobre los mismos. Por lo anterior, agradeceríamos complete esta pequeña encuesta marcando con una (X) la opción que identifique su punto de vista sobre cada uno de los temas.

Cada pregunta admite una sola respuesta. En caso de equivocación tache la respuesta no válida con una raya vertical y maque con una (X) la nueva casilla.

Por último, agradeceríamos conteste a todas las preguntas.

A continuación valore, por favor, su grado de satisfacción con cada uno de los siguientes aspectos.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

1.- De acuerdo a la experiencia que ha tenido con la empresa ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que se le ha ofrecido?

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

2.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes parámetros?

	MS	S	IND	INS	MI
Seriedad					
Respaldo					
Confianza					
Solidez					
Transparencia					

3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención de los empleados de la empresa?

	MS	S	IND	INS	MI
Amabilidad en la atención					
Conocimiento de productos					
Capacidad de asesoría					
Presentación personal					
Disponibilidad					
Calidad de información entregada					
Solución a inquietudes					

4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención telefónica en la empresa?

	MS	S	IND	INS	MI
Comunicación clara					
Disponibilidad del personal					
Tiempo de transferencia de la llamada					
Amabilidad en la atención					
Calidad en la información entregada					
Devolución de la llamada					

5.- Se encuentra satisfecho con el cumplimiento que usted exige para que el servicio sea completo, de tal manera que no se preocupe de ningún trámite adicional.

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

6.- Los funcionarios se esmeran en realizar un servicio de calidad disminuyendo la posibilidad de errores humanos y/o técnicos durante la ceremonia de sepultación.

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	



7.- Se encuentra satisfecho con el servicio Multifuncional (Sala multiuso, servicio de café, Velatorio, baños) que la empresa entrega.

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

8.- Como cliente, siente seguridad al efectuar trámites y pagos en la empresa.

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

9.- Los funcionarios son capaces de gestionar soluciones rápidas, sin que vea afectado el servicio que se le entrega.

Muy De acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
Insatisfecho	
Nada de acuerdo	

10.- Ha realizado algún reclamo a la empresa.

Si	
No	

11.- Si su respuesta anterior fue sí, favor indique cuál:

12.- Ante alguna duda, el personal le da solución:

Si	
No	

13.- Cuál es la probabilidad de que recomiende este servicio a otras personas

Muy probable	
Probable	
Poco probable	
Para nada probable	

14.- En general, ¿Cómo calificaría la calidad del servicio?

Excelente	
Bueno	
Indiferente	
Malo	
Muy malo	

Finalmente, si desea hacer alguna observación sobre nuestros servicios o sobre el presente cuestionario utilice este espacio:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Muchas gracias por ayudarnos a mejorar.