

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Situar al cliente como parte central en una empresa de
servicios

AUTOR: AGUIRRE SABRINA LORENA

TUTORA: MUZZIO MARÍA

NOVIEMBRE 2015

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

RESUMEN

Este proyecto busca comprender cuales son las problemáticas que producen el abandono de clientes en una organización que presta servicios contables y financieros, específicamente la firma M.R Consultores.

A lo largo del proyecto se buscará entender las características del ciclo de vida de los clientes, analizar las variables que influyen en las fluctuaciones de las ventas a lo largo de los distintos períodos del año, la performance evidenciada por parte de los clientes, etc. En base al entendimiento de los ejes de estas dinámicas, plantear las bases para una estrategia de retención de clientes y de personal y, paralelamente, desarrollar políticas que aseguren una facturación más estable durante todo el año.

Se propone trabajar con una investigación de carácter descriptivo con aspectos exploratorios desarrollando un abordaje cualitativo y cuantitativo. Según los resultados obtenidos se plantearan los mecanismos necesarios para mejorar los niveles de rotación de clientes, apuntando al desarrollo de una política de retención situando al cliente como parte central del negocio de prestación de servicios.

PALABRAS CLAVES

- Empresa de servicios
- Característica de los servicios
- Marketing de servicios
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del empleado
- Servicios complementarios
- Percepción de la calidad del servicio
- Rotación de empleados
- Rotación de clientes
- Plan de retención de clientes y empleados

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO.....	16
METODOLOGÍA	21
ANÁLISIS DE DATOS.....	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Tabla 1: Mix de Clientes</i>	5
<i>Tabla 2: Pérdida de clientes 2005-2014.</i>	11
<i>Tabla 3: Comparación de semestres en la evolución del portafolio de clientes 2005-2014.</i>	12
<i>Tabla 4: Evolución de renuncias de empleados 2005-2014</i>	13
<i>Tabla 5: Esquema de abordaje metodológico cuantitativo.</i>	22
<i>Tabla 6: Esquema de abordaje metodológico cualitativo.</i>	23
<i>Tabla 7: Interés por los servicios complementarios.</i>	29
<i>Tabla 8: Aspectos presentes en el proceso de decisión de abandono del servicio.</i>	30
<i>Tabla 9: Principales aspectos insatisfechos de los clientes.</i>	31
<i>Tabla 10: Comparación de aspectos insatisfechos entre clientes y ex clientes.</i>	32
<i>Tabla 11: Grado de compromiso que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.</i>	34
<i>Tabla 12: Grado de información que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.</i>	35
<i>Tabla 13: Principales aspectos insatisfechos de los empleados.</i>	38
<i>Tabla 14: Grado de motivación por pertenecer a M.R. Consultores.</i>	39
<i>Tabla 15: Grado de satisfacción con el desarrollo en M.R Consultores.</i>	39
<i>Tabla 16: Principales motivos de abandono del trabajo en M.R. Consultores.</i>	40
<i>Tabla 17: Grado de compromiso interno de la política de recursos humanos.</i>	42
<i>Tabla 18: Grado de comunicación de la política de recursos humanos.</i>	42
<i>Tabla 19: Grado de representación con la política de recursos humanos.</i>	43
<i>Gráfico 1: Interés por los servicios complementarios.</i>	29
<i>Gráfico 2: Aspectos presentes en el proceso de decisión de abandono del servicio.</i>	31
<i>Gráfico 3: Grado de satisfacción de los clientes.</i>	32
<i>Gráfico 4: Grado de compromiso que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.</i>	34
<i>Gráfico 5: Grado de información que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.</i>	35
<i>Gráfico 6: Grado de satisfacción de los empleados.</i>	38
<i>Gráfico 7: Grado de motivación por pertenecer a M.R. Consultores.</i>	39
<i>Gráfico 8: Grado de satisfacción con el desarrollo en M.R Consultores.</i>	40
<i>Gráfico 9: Principales motivos de abandono del trabajo en M.R. Consultores.</i>	41
<i>Gráfico 10: Grado de compromiso interno de la política de recursos humanos.</i>	42
<i>Gráfico 11: Grado de comunicación de la política de recursos humanos.</i>	43
<i>Gráfico 12: Grado de representación con la política de recursos humanos.</i>	44

INTRODUCCIÓN

EMPRESA

M.R Consultora es una empresa de carácter familiar, conformada en 1978 por una pareja de contadores en la zona de Versalles (CABA). Esta brinda servicios de asesoramiento contable e impositivo tanto a pequeñas y medianas empresas como a personas físicas. Según datos brindados por la organización durante los años 2005 a 2014, el número de clientes total promedio por año es de 161 y el mix se reparte de forma equilibrada (ver cuadro “Mix de Clientes”).

Mix de clientes	Año 2005 a 2014
Personas Jurídicas	47%
Personas Físicas	53%

Tabla 1: Mix de Clientes

Actualmente posee una nómina de empleados fijo de 15 personas, el 30% de estos son profesionales y el resto estudiantes de ciencias económicas.

La antigüedad promedio de los empleados totales es de 3 años y se registran 6 renuncias promedio por año.

Colaboradores

Estos actores son centrales en el mantenimiento de clientes ya que permiten proponer actividades y consultorías complementarias a sus necesidades.

Uno de los colaboradores más destacados de la consultora es el Consejo de Ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires quien reglamenta la actividad de los matriculados y de las consultoras. Fomenta los espacios de consultas entre los profesionales, ofrece capacitaciones y alienta a las regulaciones gremiales de los mismos.

Clientes

Su cartera se conforma por dos tipos de clientes: Personas físicas (53% de la cartera total) y Persona jurídicas (47% de la cartera total).

Mayoritariamente los clientes personas físicas contratan servicios de abono específico (64%), mientras que los clientes personas jurídicas contratan fuertemente servicios de abono mensual (70 %). En este segmento se encuentran firmas de diferentes rubros: empresas metalúrgicas, distribuidores, textiles, de servicios, construcción, etc.

Competencia

Según el diario La Nación en su artículo “*Contadores: los ganadores menos pensados en un país en el que los nuevos impuestos se convirtieron en un deporte nacional*” se observa una creciente oferta de servicios profesionales ligados a la asesoría contable e impositiva.¹ Este crecimiento se debe a la profundización de la presión tributaria sobre los contribuyentes y a la obligación de responder a nuevos regímenes de información impuesto a través de resoluciones.

Para los efectos de este estudio se considera como competidores a los estudios contables integrales localizados en la zona de Villa Devoto y Liniers de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En esta zona geográfica se encuentran dos estudios contables que manejan una cartera de clientes similares a la de M.R Consultores: Uno de los estudios es Caviz & asociados y el otro es Sproviero contadores. El primero se distingue por brindar asesoría especializada en auditorías contables, y el segundo posee una inclinación hacia liquidaciones anuales y mensuales de impuestos en general. Además éste último cuenta con un abogado y un gestor en su staff permanente. Ambos estudios contables cuentan con un valor hora similar a la de M.R Consultores.

INDUSTRIA

Para dar cuenta de las particularidades del contexto se realiza un análisis PEST:

Político-Legal

En cuanto al contexto político se destacan las resoluciones excepcionales de carácter imperativo dictadas por parte del órgano ejecutivo de la Nación. La presión tributaria y el tamaño del Estado actual han alcanzado los mayores niveles históricos.

¹ Juegen F. (2015). Contadores: los ganadores menos pensados en un país en el que los nuevos impuestos se convirtieron en un deporte nacional. Diario La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/179728-contadores-los-ganadores-menos-pensados-en-un-pais-en-el-que-los-nuevos-impuestos-se-convirtieron-en-un-deporte-nacional>

Según un estudio del IARAF (Instituto Argentino de Análisis Fiscal) la presión impositiva argentina es muy superior a la del promedio de América Latina. Además este estudio agrega que en los últimos doce años la presión fiscal en la Argentina aumentó 15,8% frente al 5,4% registrado en los 10 años anteriores, marcando que el mayor incremento en la carga tributaria no sólo se produjo en los últimos años sino que se ubicó muy por encima del alza regional en el mismo período (4,3%).² Siguiendo esta línea la presión tributaria en 2012 en Argentina alcanzó el 37,8% del PIB, y a fines de 2013, la misma había ascendido al 38,7%.³

Todo esto se relaciona con cuestiones ligadas al ámbito económico, como es el caso del cepo cambiario, las trabas a las importaciones, etc. Esto repercute en el negocio de las consultoras ya que los clientes actuales y potenciales buscan asesoramientos frente a los cambios.

Económico

En materia económica una de las variables principales es el porcentaje de inflación, que impacta directamente en el valor hora del servicio que se ofrece.

El aumento de los precios fue muy significativo a comienzos del año 2014 como consecuencia de la devaluación y si bien se moderó relativamente en los meses posteriores, se sostuvo en un nivel superior al del 2013. El año pasado, por ejemplo, la inflación anual ascendió al 28.3% según el cálculo promedio de las consultoras privadas (IPC-Congreso), en tanto que en la actualidad evoluciona a un ritmo del orden del 40% anual.⁴ Con un incremento generalizado en todos los precios, los costos fijos y variables (horas hombres de profesionales) de la consultora se verán afectados.

² Castro J. et al. (2014). Proyección económica. Revista del Consejo de Ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (p.54-56). Recuperado de:

<http://www.consejo.org.ar/publicaciones/proyeccion/Proyeccion7.pdf>

³ Instituto argentino de análisis fiscal (2014). El alto peso de los impuestos en Argentina. Recuperado de: <http://www.iaraf.org/index.php/informes-economicos/carga-tributaria-provincial-y-municipal/40-informe-economico-n-291>

⁴ Castro J. et al. (2014). Proyección económica. Revista del Consejo de Ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (p.100). Recuperado de: <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/proyeccion/Proyeccion7.pdf>

Socio- Demográfico

Según el Consejo de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Argentina el marco normativo tienen cada vez más impacto en el desarrollo de los negocios.

Regulaciones producto de resoluciones técnicas contables, cumplimiento de presentaciones impositivas tanto anuales como mensuales, regulaciones laborales, normas ambientales, resoluciones de la UIF (Unidad de Información Financiera), aspectos tributarios, entre tantas otras, son temas que han generado la toma de conciencia por parte de los contribuyentes en cuanto al pago de los impuestos. Es por ello que las personas necesitan de un asesor contable e impositivo a lo largo de su vida generando un vínculo de confianza.

Otra plano a tener en cuenta es el fuerte crecimiento de actividades económicas desarrolladas por trabajadores independientes (autónomos y monotributistas) y la creación de pequeñas y medianas sociedades. Según datos del INDEC hacia fines del 2014, los trabajadores autónomos e independientes, entre los que se incluye a los monotributistas plenos (no asalariados en una segunda actividad principal o secundaria), se estima que totalizaron 4,13 millones de personas, unas 50 mil menos que un año atrás.⁵

Tecnologías

Según datos del Consejo de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las nuevas tecnologías han producido cambios en lo que a materia de regulaciones contables e impositivas se refiere tanto por el desarrollo de nuevas herramientas, como por un mayor acceso a la información.

Es fundamental contar con accesos actualizados a los sistemas de la AFIP, y de diferentes organismos estatales. Contar con un sistema interno para carga de facturas y seguimientos y controles de presentaciones mensuales y eso implica que es necesario para M.R Consultores invertir en tecnología y mantenimiento.

⁵ Sticco, D. (2014) En un año se destruyeron 460 mil empleos asalariados y 50 mil de cuentas partistas. Diario Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2014/12/11/1614612-en-un-ano-se-destruyeron-460-mil-empleos-asalariados-y-50-mil-cuentapropistas>.

Recursos centrales de la industria

Dos de los recursos centrales en la provisión diferencial de un servicio son el **capital humano**, y la **infraestructura** en tecnologías y sistemas.

El **personal** que brinde los servicios debe contar con capacidades intelectuales que permitan resolver las necesidades de los clientes, que posean visión analítica y resolutive. Además es necesario la capacitación continua asistiendo a cursos *on line* o presenciales en el consejo de ciencias económicas, informarse sobre las nuevas resoluciones, manejar los sistemas SIAP (impuestos por la AFIP), participar de conferencias, congresos sobre temas de la materia impositiva, etc.

En cuanto a las **capacidades tecnológicas y de sistemas**, es fundamental contar con accesos actualizados a los sistemas de la AFIP, y de diferentes organismos estatales. Contar con un sistema interno para carga de facturas y presentación y seguimientos de presupuestos presentados a clientes potenciales.

PROBLEMÁTICA

Esta investigación se centra en el análisis de las características del ciclo de vida de los clientes de una organización que presta servicios contables y financieros.

A continuación se nombran las variables más relevantes desde lo general hacia lo particular:

Estructura regulatoria

En los últimos años, las políticas desarrolladas por los entes recaudadores de impuestos de la Argentina, como es el caso de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), son cada vez más estrictas y toda persona que desarrolle una actividad independiente, quiera conformar una sociedad o comenzar un negocio, debe contratar servicios de consultoría impositiva y contable. Tener un asesor fiscal dejó de ser una necesidad exclusiva para empresarios, cualquier trabajador puede ser alcanzado por tributos como es el caso del impuesto a las ganancias.

Tal como destaca los autores Enricci et al. (2009) tradicionalmente el profesional en ciencias económicas, específicamente los contadores eran personas que se focalizaban en información histórica de una empresa o de una persona física; ese rol ha cambiado

tomando el lugar de asesor en aspectos financieros, contables e impositivos ayudando a las empresas a tomar decisiones. De esta manera el trabajo profesional es más complejo que en el pasado, necesitan adaptarse al contexto complejo y competitivo del mercado argentino de servicios profesionales. (p.13-14).

Según el artículo digital del diario Iprofesional “*Avance de la terciarización*” cada vez más compañías optan por dejar en manos de terceros aquellas tareas que no forman parte central de su negocio. Tres de los factores que impulsa la gran demanda de servicios contables e impositivos en el país son las paritarias en los sueldos, la inflación y los altos alquileres de oficinas. Existen muchos costos ocultos asociados a un empleado que se elimina si se contrata un servicio terciarizado. De esta manera se reducen costos, riesgo e inversión continua en capacitación hacia los empleados.⁶

Posicionamiento de la empresa

La consultora “M.R Consultores” posee una trayectoria de más de 30 años brindando dos tipos de servicios, las características de cada uno son:

- **Servicios abono mensual:** Comprende servicios por liquidación de impuestos mensuales tanto municipales, provinciales como nacionales; asesoramiento mensual y acompañamiento al cliente ante inspecciones, presentaciones ante bancos, etc. Estos servicios toman el nombre de *Retainer* mensual. El valor hora es de \$550, estimando en promedio unas 10 horas de servicios durante el mes.
- **Servicio abono específico:** Comprende servicios relacionados con presentaciones anuales como es el caso del impuesto a las ganancias y bienes personales, y confección y presentación de balances, y servicios de auditorías específicos. Estos servicios se caracterizan por ser un servicio *One Shot*. El valor hora es de \$750, y las horas de servicios dependen del trabajo específico que se requiera. En promedio las horas de servicios que se estipulan son 8 horas totales.

⁶ Novoa, C. (2013). Avance de la terciarización: para bajar costos, empresas “prescinden” de áreas contables, cadetes y hasta recepcionistas. Diario Iprofesional. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/158370-Avance-de-la-tercerizacin-para-bajar-costos-empresas-prescinden-de-reas-contables-cadetes-y-hasta-recepcionistas>

En este contexto destacamos tres espacios a analizar con respecto a la performance de la empresa:

- a) El grado de rotación de los clientes
- b) La estacionalidad de los servicios y la rentabilidad sobre ventas.
- c) El grado de rotación del personal

Para entender el impacto de estos tres espacios se ha sustentado el análisis a través de la comprensión y análisis de la evolución del portafolio de clientes y de la planilla de altas y bajas de los empleados a lo largo de los años 2005-2014⁷

a) El grado de rotación de los clientes:

Esta variable se encuentra ligada con la percepción de los clientes sobre el servicio que reciben y la fidelidad respecto de la firma.

En este caso se pierden, en promedio desde 2005, 12% de la cartera de clientes por año. Esta pérdida se acentúa durante el segundo semestre. (Ver información en el cuadro a continuación).

Año	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Cientes totales	332	191	156	141	159
Comparación clientes totales años tras año		-42%	-18%	-10%	13%

Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Cientes totales	148	138	130	122	97
Comparación clientes totales años tras año		-7%	-7%	-6%	-20%

Tabla 2: Pérdida de clientes 2005-2014.

b) La estacionalidad de los servicios y la rentabilidad sobre ventas:

En el caso de los servicios contables y financieros, la demanda crece durante el primer semestre de los años. Una de las causales de esta fluctuación se produce por las características del calendario tributario de nuestro país, en el que se concentran la mayor cantidad de vencimientos impositivos tanto de personas físicas como jurídicas durante los primeros meses del año.

La estacionalidad de los servicios repercute sobre la rentabilidad de los servicios provocando fluctuaciones a lo largo de distintos periodos del año.

⁷ Ver Anexo: 1. “Tabla de evolución del portafolio de clientes 2005-2014”

En el caso específico de los servicios contables e impositivos brindados por M.R Consultores, si estudiamos la cartera de clientes de los últimos diez años observamos que entre los primeros y segundos semestres de cada año se produce una disminución, en promedio, del 19% de la cartera total de clientes. Esto se debe al efecto de esta característica que posee el servicio de ser estacional.

Durante el primer semestre se llevan a cabo servicios relacionados con las presentaciones anuales de bienes personales y ganancias tanto de personas físicas como jurídicas. Por lo tanto la cartera de clientes personas físicas se incrementa durante el primer semestre de cada año y luego baja en un 26% en promedio.

En el caso de la categoría de empresas mediana y pequeños este abandono se produce pero en menor medida durante el segundo semestre, ya que estos clientes requieren de liquidaciones de impuestos mensuales y presentaciones de balances contratando servicios de abono mensual.

De esta manera se establece que durante los primeros meses el número de clientes crece en comparación con los últimos 6 meses del año donde se produce un porcentaje de abandono del 26 % en promedio en la cartera de clientes persona física y del 10 %, en promedio, en la cartera de clientes de personas jurídicas. (Ver información en el cuadro a continuación)

Año	Año 2005		Año 2006		Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Semestres										
Clientes Personas Jurídicas pequeñas y medianas	70	65	39	35	40	42	45	38	55	45
Clientes Personas Físicas (autónomos y monotributistas)	122	75	75	42	45	29	30	28	28	25
Total clientes	192	140	114	77	85	71	75	66	89	70
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Jurídicas	-7%		-10%		5%		-16%		-18%	
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Físicas	-39%		-44%		-36%		-7%		-11%	

Año	Año 2010		Año 2011		Año 2012		Año 2013		Año 2014	
	1º sem	2º sem								
Semestres										
Clientes Personas Jurídicas pequeñas y medianas	55	50	48	40	30	28	35	29	25	23
Clientes Personas Físicas (autónomos y monotributistas)	25	18	30	20	37	35	32	26	30	19
Total clientes	80	68	78	60	67	63	67	55	55	42
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Jurídicas	-9%		-17%		-7%		-17%		-8%	
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Físicas	-28%		-33%		-5%		-19%		-37%	

Tabla 3: Comparación de semestres en la evolución del portafolio de clientes 2005-2014.

Paralelamente se puede analizar la diferencia que se observa entre la rentabilidad sobre ventas durante el primer semestre con respecto al segundo. Durante el año 2013 la rentabilidad neta de ventas fue del 40% en el primer semestre, y del 27% en el segundo. Se distingue una fuerte caída de dicho indicador. Esto permite comprender aún más la estacionalidad del servicio.⁸

c) El grado de rotación del personal:

La rotación de personal es considerada una variable que se encuentra ligada al grado de fidelización y lealtad de los empleados hacia los objetivos de la empresa. Los fenómenos que causan la alta rotación pueden ser varios como por ejemplo la política salarial, la política de incentivos y motivación, el clima laboral, etc.

Si observamos las planillas de altas y bajas del personal se observa una fuerte tasa de rotación, por año se produce en promedio la renuncia de 6 empleados de un total de 15 puestos fijos. Todo esto se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Año	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Renuncias de empleados	5	9	7	5	5

Año	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Renuncias de empleados	6	6	4	6	10

Tabla 4: Evolución de renuncias de empleados 2005-2014

El 60% de los empleados son jóvenes de entre 20 y 30 años que estudian carreras de ciencias económicas, y el 40% son personas con una edad promedio de 50 años todos contadores.

En este primer diagnóstico se distingue una relación entre las tres variables: los índices de baja de clientes crecen en los periodos en los que aumenta la baja de empleados. Y adicionalmente, la estacionalidad del servicio provoca bajas durante el segundo semestre del años, periodo en el cual, se observan los mayores índices de bajas de empleados y clientes.⁹

⁸ Ver anexo: 2. “Tabla análisis de rentabilidades 2013-2014”

⁹ Ver anexo: 1. “Tabla de evolución del portafolio de clientes 2005-2014”

OBJETIVOS GENERALES

Entender las variables que afectan la rotación de los clientes de una empresa de servicios contables e impositivos equilibrando la rentabilidad sobre ventas durante todo el año. Se desarrollan tres planos de indagación:

- La estacionalidad de los servicios
- La satisfacción de los clientes
- La rotación del personal

OBJETIVOS PARTICULARES

La estacionalidad de los servicios

- 1) Comprender las características del ciclo de vida de los clientes que buscan servicios contables e impositivos y las etapas del proceso de decisión de compra.
- 2) Analizar las causales por las cuales los clientes abandonan los servicios contratados de la consultora y comprender la lealtad de clientes

La satisfacción de los clientes

- 3) Identificar y analizar los niveles de satisfacción de los clientes actuales, y ex clientes.
- 4) Entender los espacios de mejora en la percepción de los servicios.

La rotación del personal

- 5) Indagar como se desarrolla la política de recursos humanos y como la perciben los empleados y ex empleados.
- 6) Analizar el clima laboral de la consultora.
- 7) Entender las causales de la rotación de empleados.
- 8) Identificar y analizar los niveles de satisfacción de los empleados y ex empleados frente a la consultora.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La estacionalidad de los servicios

- P1) ¿Qué variables afectan la estacionalidad de un servicio profesional contable?

P2) ¿Qué servicios complementarios se podrían desarrollar para retener clientes durante el segundo semestre del año?

La satisfacción de los clientes

P3) ¿Qué es lo que buscan los clientes cuando se contactan con la consultora?

P4) ¿Qué nivel de satisfacción de cliente existe en la consultora?

La rotación del personal

P5) ¿De qué manera la alta rotación del personal afecta la tasa de abandono de los clientes?

P6) ¿Cómo perciben los empleados y ex empleados la política de recursos humanos?

P7) ¿Qué nivel de satisfacción de empleados existe en la consultora?

JUSTIFICACIÓN

La temática elegida es un eje central en el funcionamiento de empresas de servicios y aparece como un desafío personal y profesional, ya que pondré en práctica tanto las herramientas, técnicas y conocimientos adquiridos hasta el momento a lo largo de la especialización en Marketing, cómo mi experiencia como empleada de estas organizaciones profesionales contables e impositivos.

Adicionalmente brinda información relevante a la organización para mejorar algunos temas relacionados con la cartera de clientes, con su capital humano y la construcción de una propuesta de servicios más estable durante el año situando al cliente como parte central del negocio de la consultora.

ALCANCE

Esta investigación se centrará en un análisis exploratorio tanto de la estacionalidad de los servicios, de la satisfacción de los clientes y de la rotación del personal.

MARCO TEÓRICO

MARKETING DE SERVICIOS

Teniendo presente la temática presentada en párrafos anteriores es necesario comprender que es un servicio. Lovelock y Wirtz (2009) afirman que “los servicios implican un tipo de arrendamiento. Los clientes de servicios obtienen beneficios al alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado” (p. 13). En este caso los autores aluden al valor que se crea cuando los clientes se benefician al obtener las expectativas y soluciones deseadas. Al mismo tiempo se habla de arrendamiento haciendo referencia al pago que se hace por utilizar algo o en este caso por valor hora del honorario, es decir el alquiler del conocimiento y experiencia de este profesional.

Otros autores como Kotler, Bloom y Hayes (2004) establecen que un servicio es algo que está ligado a la intangibilidad, un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. (p.21-24). Esta visión es mucho más enriquecedora ya que nos comenta particularidades del servicio. Siguiendo con las características que posee un servicio profesional, los mismos autores destacan su carácter inseparable, variable y perecedero. Además el cliente participa en el proceso.

Paralelamente para comprender el consumo de los servicios es fundamental desarrollar estrategias de marketing eficaces. Según Lovelock y Wirtz (2009) “debemos entender como las personas toman decisiones sobre la compra y uso de un servicio, como viven la experiencia de la entrega y el consumo del servicio, y como evalúan dicha experiencia” (p. 38). Por lo tanto es fundamental el análisis del proceso de compra contemplando el antes, durante y el después del servicio prestado, y conocer el ciclo de vida de los clientes ya que este análisis permite comprender las fallas que pueden dar lugar al alto grado de abandono en la cartera de clientes.

Este último punto de crear una relación con el cliente se encuentra ligado al desarrollo de un plan de fidelización o retención. Como exponen Kotler y Armstrong (2010):

Es bueno tener presente un plan de fidelización. Hoy en día, la mayoría de las empresas de éxito están desarrollando programas de fidelidad y permanencia del cliente. Además de ofrecer un alto valor y satisfacción para el cliente, los especialistas en marketing pueden utilizar instrumentos específicos del marketing para crear lazos más fuertes con los clientes. Esto se relaciona con tener presente al cliente en la estrategia general del negocio. (p. 21)

Por lo tanto es fundamental contar con una política de retención de clientes sobre todo durante las épocas donde se observan cambios en la cartera debido a cuestiones de estacionalidad.

Los autores Kotler et al. (2004) expusieron:

Las estrategias de relación y retención son inseparables. Todas las empresas de servicios profesionales desean mantener y desarrollar su base actual de clientes y prefieren pensar que una vez que adquieren un cliente, será para toda la vida. Sin embargo para que este deseo se convierta en realidad, la organización debe hacer el esfuerzo constante de mejorar su relación con la clientela. (p.383)

De esta manera surge el concepto de generar relaciones significativas. Kotler et al. (2004) sugieren fomentar relaciones comerciales solidas simplificando la vida tanto de los clientes como de los profesionales y así se reducir la necesidad o deseo de buscar continuamente, evaluar y desarrollar nuevas relaciones. (p.386)

Siguiendo el pensamiento de Kotler et al. (2004) existen al menos varias razones que explican por qué mantener a los clientes satisfechos durante más tiempo conduce a mayores beneficios económicos para las organizaciones (p.386).

En primer lugar los clientes existentes representan una probabilidad más alta que los potenciales. La organización ya conoce al individuo y es más probable que pueda identificar sus intereses y necesidades mejor que las de un cliente nuevo.

Una segunda razón es que el costo de satisfacer a un cliente existente es menor que el costo de atraer nuevos clientes.

Por último los clientes satisfechos son más propensos a dar buenas referencias, esto beneficia a la consultora ya que se reducen los costos de obtener nuevos clientes. De esta manera se genera el sentimiento de confianza, esto ayuda a mantener una sólida relación con los clientes.

Schnaars (1994), plantea que la satisfacción del consumidor genera beneficios tanto para los consumidores como para las empresas (p.362).

Ries y Trout (1996) plantean las 22 leyes inmutables del marketing haciendo referencia a una serie de leyes que sirven de guía para descubrir lo que funciona o no en marketing. (p. 6).

En cuanto a la percepción de los clientes Solomon (2007) expuso que la percepción es un proceso con el cual el consumidor absorbe sensaciones y después las utiliza para interpretar el mundo que le rodea. En este punto es bueno comprender la interpretación de los individuos del significado de un estímulo de modo que sea consistente con sus propios prejuicios, necesidades y experiencias. (p.49).

CAPITAL HUMANO

Para analizar la variable de rotación de personal es necesario comprender que son los recursos humanos, la autora Alles (2008) expuso:

Las personas que integran la organización representan un valor estratégico para la misma. Sin embargo, este concepto no se verifica en la práctica, no al menos en la amplitud y frecuencia que serían esperables. Se dice que los recursos humanos son estratégicos, pero no se actúa en consecuencia.

Muchas organizaciones no tiene definida su Misión y Visión, y hay otras que, aunque las tienen, no están vigentes, no son representativas y conocidas por todos sus integrantes. Ante esto último se necesita definir y revisar la misión y visión y diseñar un modelo a medida de la organización. De esta manera se logra alinear la administración de personal con la estrategia organizacional. (p.38)

Según el autor Chiavenato (2007) “Los recursos humanos en una organización constituyen el único recurso vivo y dinámico, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que poseen características estáticas” (p.94). Es decir se hace alusión al grupo de personas que ingresan, permanecen y participan en la organización.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, y percepciones ya sean directores, gerentes, empleados o técnicos. Cada uno posee un puesto específico dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Además se debe tener en cuenta que cada una de ellas tiene diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, por lo que constituye un recurso muy diversificado.

La motivación es un concepto que se utiliza para describir las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta. Mediante el análisis de la misma se comprenderá el sentido de las conductas que se observarán en la empresa analizada.

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo una tensión o desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y el organismo volverá a su estado de equilibrio anterior.

Existen varias teorías contemporáneas sobre la motivación del personal. Los autores Keith y Newstron (2001) han citado la teoría de Victor Vroom llamada la teoría de las expectativas.

ABORDAJE TEÓRICO SOBRE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DE INVESTIGACIÓN

El autor Ferré Trenzano (1997) afirma:

La finalidad de la investigación de mercados es obtener datos objetivos sobre el mercado en cualquiera de sus vertientes: consumidor final, clientela, canal intermedio, prescriptor, decisor de compra, etc., con el fin de poder disminuir el riesgo de la toma de decisiones comerciales” [...] es el seguro de riesgo de la toma de decisiones comerciales (p. 27).

Según Alvira Martín (1983) existen dos tipos de investigación de mercado: Cualitativa y cuantitativa. Este autor expuso:

Los datos cualitativos lo son en el sentido de recoger los significados e interpretaciones de los actores sociales, sus definiciones de la situación, marcos de referencia, etc., pero lo son ante todo por la insistencia en la

totalidad: no se trata de recoger mediciones de determinadas características de la interacción social, sino de captarla en su totalidad tal y como la entienden y comprenden los actores sociales (p. 65) [...] La perspectiva cuantitativa se presenta como una perspectiva verificadora y justificacionista dentro del contexto de la verificación. (p. 70).

La autora De Sena (2015) establece que las entrevistas consisten en un instrumento de observación e indagación científico utilizado en las ciencias sociales desde los abordajes cualitativos, la finalidad es conocer las miradas, perspectivas y el marco de referencia a partir del cual las personas y actores organizan y comprenden sus entornos y comportamientos (p.15).

En el desarrollo de este trabajo, se emplearan ambos estilos, enriqueciendo la información cuantificada con los relatos y vivencias de los clientes, ex clientes, empleados y ex empleados.

METODOLOGÍA

Esquema Cuantitativo			
Instrumento de recolección	Cantidad y característica de la muestra	Duración	Objetivos
Encuestas on line autoadministradas con preguntas cerradas y algunas abiertas	40 clientes de la cartera vigente de consultora (2015), mix personas físicas o jurídicas	Quince minutos	Entender la percepción de los servicios actuales por parte de los clientes y analizar lo que desean de estos.
			Identificar y analizar sus niveles de satisfacción
			Comprender las características del ciclo de vida de los clientes y como es el proceso de decisión de compra
	40 ex clientes de la consultora de los años 2013-2015, mix personas jurídicas o físicas	Quince minutos	Analizar las causales por las cuales abandonan los servicios contratados de la consultora
			Entender la percepción de los servicios actuales por parte de los clientes y analizar lo que desean de estos.
			Identificar y analizar sus niveles de satisfacción
	15 empleados actuales de la consultora en el año 2015	Quince minutos	Indagar como se desarrolla la política de recursos humanos y como la perciben los empleados
			Analizar el clima laboral de la consultora.
			Identificar y analizar los niveles de satisfacción de los empleados

	10 ex empleados del periodo 2013-2015 tomados al azar sin distinguir la edad que tienen y los motivos de su renuncia	Quince minutos	Indagar como se desarrolla la política de recursos humanos y como la perciben los ex empleados.
			Analizar el clima laboral de la consultora.
			Entender las causales de la rotación de ex empleados.
			Identificar y analizar los niveles de satisfacción de los ex empleados

Tabla 5: Esquema de abordaje metodológico cuantitativo.

Esquema Cualitativo			
Instrumento de recolección	Cantidad y característica de la muestra	Duración	Objetivos
Entrevistas en profundidad	10 clientes de la cartera vigente de consultora (2015), mix personas físicas o jurídicas,	Una hora	Entender la percepción de los servicios actuales por parte de los clientes y analizar lo que desean de estos.
			Identificar y analizar sus niveles de satisfacción
			Comprender las características del ciclo de vida de los clientes y como es el proceso de decisión de compra
	10 ex clientes de la consultora de los años 2013-2015	Una hora	Analizar las causales por las cuales abandonan los servicios contratados de la consultora
			Entender la percepción de los servicios actuales por parte de los clientes y analizar lo que desean de estos.
			Identificar y analizar sus niveles de satisfacción
Comprender las características del ciclo de vida de los clientes y como es el proceso de decisión de compra			

	10 empleados actuales de la consultora en el año 2015	Una hora	Indagar como perciben la política de recursos humanos
			Analizar el clima laboral de la consultora.
			Identificar y analizar los niveles de satisfacción de los empleados
	10 ex empleados del periodo 2013-2015 tomados al azar sin distinguir la edad que tiene y los motivos de su renuncia	Una hora	Indagar como perciben la política de recursos humanos
			Analizar el clima laboral de la consultora.
			Entender las causales de la rotación de ex empleados.
Identificar y analizar los niveles de satisfacción de los ex empleados			

Tabla 6: Esquema de abordaje metodológico cualitativo.

Para el desarrollo de este estudio, se analiza y observa el funcionamiento de la empresa M.R. Consultora como única unidad de análisis.

En cuanto a la elección del tipo de investigación que se desarrolla es de carácter descriptivo con aspectos exploratorios. Un estudio descriptivo para poder identificar cómo y de qué manera se manifiesta el fenómeno a analizar, y un abordaje exploratorio que busca entender si existen relaciones entre variables y medir su peso.

En una primera etapa, la investigación se centra en el análisis, crítica e interpretación de teorías de autores y la existencia de aportes de investigadores que ya han estudiado el tema de retención de clientes, satisfacción y abandono de los mismos, y su relación con la rotación de los empleados, su motivación, nivel de satisfacción, etc.

En una segunda etapa se articula un abordaje cuantitativo y cualitativo sobre cuatro poblaciones de análisis:

- a) Clientes actuales de la consultora (2015)
- b) Ex clientes de la consultora (2013-2015)
- c) Empleados de la consultora (2015)

- d) Ex empleados de la consultora (2013-2015)

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

En cuanto a la metodología de investigación cuantitativa se decide por el uso de las encuestas, buscando medir frecuencias e identificando asociaciones entre variables.¹⁰ En este caso se identifica una porción de ese universo a través de una muestra, es decir se identifica la muestra destinataria.

Proceso para la realización de las encuestas:

¿A quién entrevistar?

- a) 40 clientes de la cartera vigente de la consultora en el año 2015 quienes representan la totalidad del universo de clientes en ese año.
- b) 40 ex clientes de la consultora de los años 2013-2015, seleccionados al azar de la base de datos sin distinguir entre personas jurídicas o físicas.
- c) 15 empleados de la consultora del año 2015 que representan la totalidad del universo para ese año.
- d) 10 ex empleados del periodo 2013-2015, seleccionados al azar de la base de datos de la consultora, sin distinguir la edad y los motivos de sus bajas.

Característica de las encuestas y justificación

Las encuestas que se utilizan en este caso son las encuestas online auto administradas. Se selecciona este tipo de encuestas ya que como manifiestan los autores Jimenez y Puente (2007) en su artículo “La Investigación de mercado online: ¿realmente funciona?”, las encuestas online posee ventajas como es el caso el acceso a una muestra geográficamente amplia, la rapidez en el envío y la reducción de costos frente a otros tipos de encuestas.¹¹

Particularmente en este caso se decide emplear un muestreo no voluntario contactando a los clientes, ex clientes, empleados y ex empleados directamente por su correo electrónico ya que contamos con listas de datos de los participantes. Otra de las

¹⁰ Ver anexo: 4. “Modelos de encuestas”

¹¹ Jimenez C. y Puente R (2007). La Investigación de mercado online: ¿realmente funciona? . Recuperado de: <http://servicios.iesa.edu.ve/Portal/Articulos/8-JimenezPuente-Lainvestigaciondemercadosonline.pdf>

ventajas es que a través de la encuesta online se resguarda la confidencialidad de las respuestas.

Se estructuran cuatro tipos de encuestas según cada tipo de participante (cliente, ex clientes, empleados y ex empleados). Cada una conformada por un cuestionario dividido en módulos según los temas a abordar, y articulando preguntas abiertas y cerradas.

En el caso de las encuestas destinadas a clientes y ex clientes se abordan los siguientes módulos: presentación de por qué se realiza la encuesta, modulo sobre el encuestado, sobre la organización y el servicio recibido, sobre satisfacción del cliente y, en el caso de los ex clientes, un módulo acerca de los motivos de la baja de los servicios.

En cuanto a las encuestas realizadas a los empleados y ex empleados se estructuran de la siguientes manera: presentación acerca de por qué se realiza la encuesta, módulo sobre el encuestado, sobre la organización, sobre la política de recursos humanos, acerca de la satisfacción y clima laboral, y en el caso de los ex empleados se destaca una pregunta sobre los motivos por los cuales decidió dejar de trabajar en la consultora.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

En cuanto a la metodología de investigación cualitativa se utiliza la técnica de las entrevistas en profundidad individual.

Proceso para la realización de las entrevistas en profundidad:

¿A quién entrevistar?

- a) 10 clientes de la cartera vigente de la consultora en el año 2015 seleccionados al azar de la base de datos de la consultora sin distinguir el tipo de cliente ni el modo de contratación.
- b) 10 ex clientes de la consultora de los años 2013-2015, seleccionados al azar de la base de datos de la consultora sin distinguir el tipo de cliente ni el modelo de contratación.
- c) 10 empleados de la consultora del año 2015 seleccionados al azar de la plantilla de personal sin distinguir edades
- d) 10 ex empleados del periodo 2013-2015, seleccionados al azar de la base de datos de la consultora, sin distinguir edades y los motivos de sus bajas.

Característica de las entrevistas y justificación

Con las entrevistas en profundidad se busca recolectar respuestas detalladas de las preguntas y comprender las motivaciones y percepciones tanto de clientes, ex clientes como de los empleados y ex empleados. Se recolectan narraciones de vivencias o experiencias partiendo de una guía de temas. En este tipo de técnicas el entrevistado llega a un estado de conciencia incrementado debido a que tiene una interacción constante con el entrevistador, existe una retroalimentación continua y se reduce la influencia de los demás.

En forma previa a las entrevistas presenciales, el entrevistador confecciona una guía de preguntas y pautas que contribuyen los tópicos para el abordaje de estas¹². Se utiliza como medio de almacenamiento la grabación de los diálogos. Luego de la grabación se elabora un discurso con los temas más sobresalientes.¹³

En cuanto a las entrevistas realizadas a los clientes y ex clientes se destacan los siguientes tópicos: relación cliente- empresa, relación cliente- servicios prestado, relación clientes- empleados, estacionalidad de los servicios, comprensión de intereses sobre servicios complementarios, y motivos del abandono de los servicios.

Con respecto a las entrevistas en profundidad realizadas a los empleados y ex empleados se detectan los siguientes temas: sobre relación empleado-empresa, el puesto de trabajo, condiciones ambientales, interacción con el jefe y sus pares, oportunidades de progreso, remuneraciones e incentivos, motivaciones, relación con los clientes, y motivos de la baja de la nómina de empleados.

¹² Ver anexo: 3. “Guías de preguntas para entrevistas en profundidad”.

¹³ Ver anexo: 5. “Informes de las entrevistas”.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

De acuerdo a lo observado cuantitativamente en las encuestas y entrevistas cualitativas con los clientes, ex clientes, empleados y ex empleados se evidencia que el desempeño de la consultora está ligado a la capacidad de dirigir los esfuerzos hacia la demanda. Y, en esa línea, gestionar las alternativas de solución a los problemas de sus clientes y comunicar efectivamente durante las diferentes etapas del servicio.

Estos planos se construyen a través de un eje central que es la **calidad del servicio**, que se compone de dos variables: la **percepción de la calidad del servicio** y la **efectividad de la comunicación** ofrecida.

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Desde la óptica de este trabajo, la **percepción de la calidad del servicio** se define como la diferencia entre las expectativas que tiene el usuario de un servicio y el servicio que realmente percibe como recibido, entre el imaginario de lo “ofrecido” y la percepción de lo “percibido”.

Según Kotler et al. (2004) los esfuerzos para imponer en el mercado servicios se deben relacionar con dar una respuesta a las necesidades únicas y particulares de los clientes, no se puede brindar un servicio igual para todos los clientes. (p. 36).

Tal como explica el autor, la calidad del servicio promueve la satisfacción del cliente, estimula el deseo de regresar y alienta recomendaciones. Esto tiene su correlato a niveles de rentabilidad, ya que permite forjar relaciones a largo plazo.

Propuesta de servicios

En el caso específico de la consultora, cuenta de las necesidades específicas de cada perfil de cliente persona física o persona jurídica, y el impacto que tiene sobre cada uno de estos perfiles la estacionalidad de los servicios contables e impositivos.

Se observa una concentración de la demanda de servicios tanto esporádicos como constantes durante el primer semestre: el 65% del total de los encuestados adquieren los servicios durante el primer semestre, el 5% durante el segundo semestre y el 30% restante

se mantiene estable durante todo el año. Como se observa en las entrevistas cualitativas esta estacionalidad se relaciona con aspectos específicos del calendario legal de vencimientos impositivos y no se ve afectada por la percepción de calidad del servicio.

Esta tendencia se profundiza hacia el interior de los perfiles de clientes; de acuerdo a los resultados obtenidos cuantitativamente, el 90 % de los clientes personas físicas contratan servicios en el primer semestre, y solo el 40% de las personas jurídicas lo hacen en este periodo. Además analizando a las personas físicas se evidencia que el 83% contratan servicios esporádicos y en el caso de las personas jurídicas solo el 17%.

Estos resultados evidencian que la propuesta de servicios que brinda la consultora para personas jurídicas es más equilibrada

Características del servicio

Considerando las características que posee un servicio se destacan:

- **La intangibilidad:** los servicios profesionales no se pueden ver, palpar, ni oír antes de haberlos recibido. En consecuencia los clientes tratan de reducir la incertidumbre buscando señales de la calidad. Estas señales son el personal de la consultora, el compromiso que transmiten, la calidad de los informes escritos que entregan, etc. En este caso los clientes y los ex clientes consideran que el compromiso es muy bajo y no sienten confianza hacia la consultora y su personal.
- **La inseparabilidad:** Los servicios no se pueden separar de su proveedor. Por lo tanto la apariencia, la conducta y el profesionalismo se utiliza para juzgar la calidad de la consultora. En este punto M.R. Consultores posee una baja percepción de profesionalismo. Los clientes consideran que los profesionales no son idóneos para resolver sus problemáticas.
- **La variabilidad:** La calidad de los servicios puede variar ya que son inseparable de las personas. Se debe emplear herramientas que permitan anticiparse a los errores y tomar medidas correctivas para mantener la confianza de los clientes que experimentan el error. Esto se observa en la consultora donde los clientes son testigos de errores en las liquidaciones de impuesto y no se logra revertir la situación.
- **Carácter perecedero:** Los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posterior. Los profesionales en materia contable comercializan un desempeño. En

este punto la confianza es fundamental. Y se evidencia que este sentimiento de confianza hacia los profesionales de la consultora es muy débil.

- **El criterio de satisfacción es diferente:** Antes de adquirir un producto, un consumidor puede evaluar lo que está comprando; pero en los servicios sucede que se vende, se produce y se consume al mismo tiempo. En esa línea es central para la consultora escuchar las necesidades de los clientes.

Cuando se le consulta a los clientes sobre el interés de contratación de servicios complementarios se evidencia un interés bajo. Se presenta un bajo interés por los servicios jurídicos y los de administración de consorcios. El mismo comportamiento se da en los ex clientes.

Se tomo como base el total de los clientes encuestados (40 clientes)

Servicios complementarios	Bajo interés
Administración de consorcios	82%
Servicios jurídicos	58%
Servicios de capacitación	34%
Seguros personales y patronales	19%
Otros	7%

Tabla 7: Interés por los servicios complementarios.

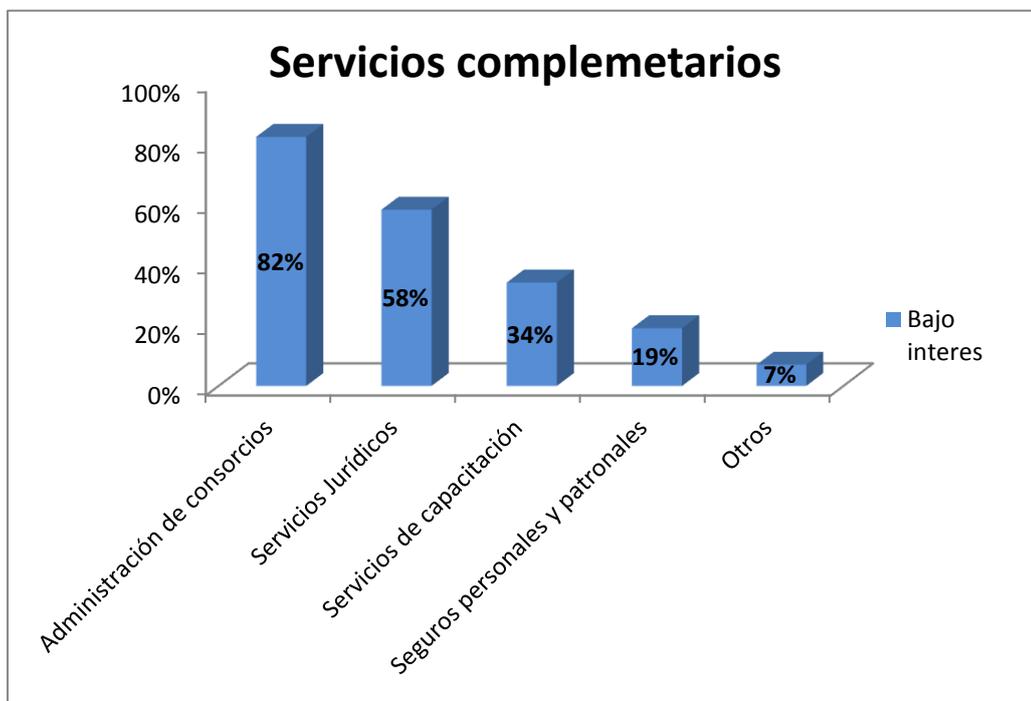


Gráfico 1: Interés por los servicios complementarios.

- **El cliente participa en el proceso:** Los clientes cuando contratan un servicio observan todo el proceso. Cada experiencia particular causa una impresión buena o mala acerca del servicio. Kotler et al. (2004) nombra este momento como “el momento de la verdad” (p.30). En la consultora analizada se observa que los clientes tiene experiencias negativas y no logran percibir una buena calidad de los servicios.

El grado de recomendación de los servicios por parte de los clientes a otros conocidos es débil: el 49% de los clientes no recomendaría los servicios, un 45% no tiene una posición tomada frente a este punto y sólo el 6% del total de los clientes encuestados los recomendaría.

Los puntos anteriores evidencian un alto nivel de disconformidad con el servicio y la inexistencia de un vínculo cliente-consultora duradero. Esta tendencia se profundiza en el caso de los ex clientes 6 de cada 10 no volverían a contratar servicios de la consultora, ni lo recomendaría; apenas el 3% si lo recomendaría y el 37% restante no tiene una definición al respecto.

Frente a la pregunta: “¿Cuán presente consideras que estuvieron o no una serie de aspectos en el proceso de abandono?”, los ex clientes marcan la calidad de los servicios (73%) y el compromiso (55%) como las variables que definieron el alejamiento de la consultora, seguidas de:

- La atención del servicio (42%)
- El cumplimiento de los plazos establecidos (24%)
- La infraestructura (6%)

Se tomo como base el total de los ex clientes encuestados (40 ex clientes)

Segmentos	Aspectos presentes en el abandono
Calidad de los servicios	73%
Compromiso	55%
Atención del servicio	42%
Cumplimiento de los plazos	24%
Infraestructura	6%

Tabla 8: Aspectos presentes en el proceso de decisión de abandono del servicio.

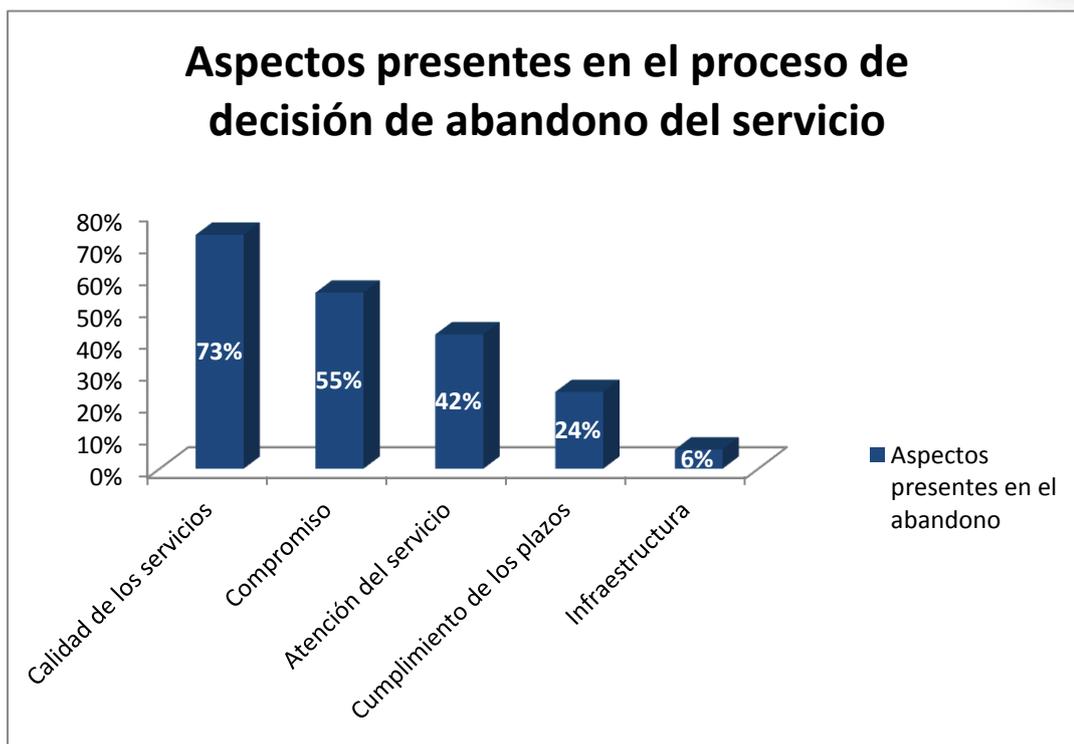


Gráfico 2: Aspectos presentes en el proceso de decisión de abandono del servicio.

Si trasladamos el mismo interrogante a los actuales clientes, se repite el esquema de razones expresadas de insatisfacción siendo nuevamente la calidad del servicio el aspecto más cuestionado (61%), seguido de la calidad de la comunicación (45%). Luego se destaca la eficacia de los plazos de entrega de los servicios (36%), comprensión de sus necesidades como cliente (20%), atención y trato humano (18%), información recibida sobre los avances de los servicios (11%), y predisposición para evacuar dudas (8%). En esta línea, hay que destacar que desaparece el compromiso ante el servicio como una de las variables de insatisfacción.

Se tomo como base el total de los clientes encuestados (40 clientes)

Segmentos	Aspectos insatisfechos
Calidad del servicios en general	61%
Comunicación	45%
Eficacia en los plazos de entrega	36%
Comprensión de las necesidades como cliente	20%
Atención y trato humano	18%
Información sobre los avances de los servicios	11%
Predisposición para evacuar dudas	8%

Tabla 9: Principales aspectos insatisfechos de los clientes.



Gráfico 3: Grado de satisfacción de los clientes.

A continuación se visualizan los aspectos más insatisfechos tanto de clientes como ex clientes:

Segmentos	Aspectos insatisfechos	
	Clientes	Ex clientes
Calidad del servicios en general	61%	70%
Comunicación	45%	43%
Eficacia en los plazos de entrega	36%	37%
Comprensión de las necesidades como cliente	20%	23%
Atención y trato humano	18%	18%
Información sobre los avances de los servicios	11%	15%
Predisposición para evacuar dudas	8%	12%

Tabla 10: Comparación de aspectos insatisfechos entre clientes y ex clientes.

COMUNICACIÓN

Otro de los aspectos que se ha resaltado en el análisis cualitativo es la falta de **comunicación** existente en la organización. Los clientes buscan un servicio rápido, efectivo y a su medida. Por lo tanto una comunicación fluida y adecuada con los clientes permite conocer sus expectativas y asegurar una transmisión eficiente de la información.

Según Kotler et al. (2004) todo proceso de comunicación requiere de los siguientes componentes: emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor, respuesta, feedback y distorsión. (p.318) En el caso de esta consultora se destacan como elementos fundamentales al mensaje, el medio y el feedback. Observando los resultados de las entrevistas tanto de los clientes como de los ex clientes se manifiestan malestares con los mensajes recibidos, y el medio que utilizan. Se emplean en gran medida el correo electrónico, pero a veces los clientes requieren de un acercamiento cara a cara. En cuanto al feedback, los ex clientes sobretodo destacan la ausencia de respuestas rápidas a sus inquietudes a lo largo de la prestación de los servicios contratados. La comunicación cliente-profesional no es fluida. A lo largo de la relación con el cliente es necesario tener intercambio de información a través de distintos canales.

Siguiendo a Enricci et al. (2009) la comunicación en las consultoras permite el control de la organización, posibilita la motivación, la expresión, la trasmisión de la información, permite la interacción y coordinación intra y extra organizacional logrando mantener alineados las necesidades personales y organizacionales. (p.41) Continuando con este lineamiento Kotler et al. (2004) establece que las empresas de servicios deben comprender que todo lo que dicen y hacen transmite un mensaje (p. 39). En este caso se distingue que no se cumple con la promesa de tiempos y entrega pactada desde un principio cuando se contrata el servicio. En el análisis cuantitativo, cuando los clientes tienen que evaluar la contratación de un servicio contable e impositivo, los aspectos que más valoran son: en primer lugar la calidad de servicios; en segundo lugar el cumplimiento de los plazos y en tercer lugar, la comunicación efectiva.

Estos valores se mantienen similares en el caso de los ex clientes, sin embargo estos destacan también la atención personalizada.

La falta de cumplimiento en los tiempos de entrega provoca descontento entre los clientes y muchas veces no se llega a cumplir con los vencimientos de las presentaciones de los impuestos. De esta manera se generan multas que los propios clientes tienen que

afrontar con organismos estatales como es el caso de la AFIP. Más del 70% de los ex clientes manifestaron que la credibilidad hacia la consultora disminuyó con el correr de los meses.

Dentro de la variable comunicación se encuentra la percepción que tienen los clientes y ex clientes sobre el estilo de la organización como consultora de servicios impositivos y contables. Cualitativamente las dos características que se distinguen como débiles en la consultora son el grado de compromiso interno y el nivel de información que les brindan a los clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos cuantitativamente, el 77% de los clientes entrevistados consideran que existe muy poco compromiso interno en la organización, este porcentaje aumenta en el caso de los ex clientes donde se evidencia el 89%.

En cuanto al grado de información que se les brinda a los clientes, el 64 % de estos considera que es muy pobre, el 23% pobre, y el resto se mantienen neutrales. En las entrevistas surgieron temas como la inexistencia de carta de noticias o boletines informativos con las últimas novedades impositivas y las resoluciones que publica la AFIP. En el caso de los ex clientes la tendencia aumenta, el 82% considera que es muy pobre el grado de información y solo el 18% la considera pobre.

Se tomo como base el total de los clientes encuestados (40 clientes)

Grado de compromiso		
Muy poco compromiso	Poco compromiso	Intermedio
77%	17%	6%

Tabla 11: Grado de compromiso que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.

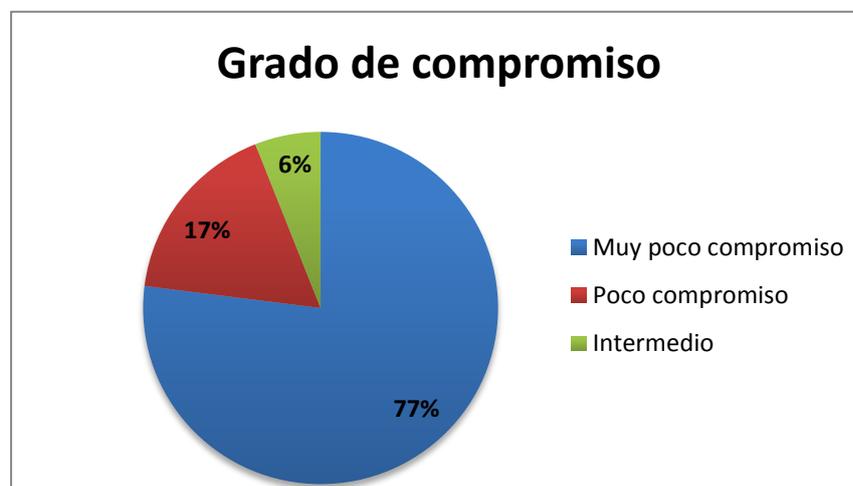


Gráfico 4: Grado de compromiso que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.

Grado de información		
Muy poco informada	Poco informada	Intermedio
64%	23%	13%

Tabla 12: Grado de información que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.

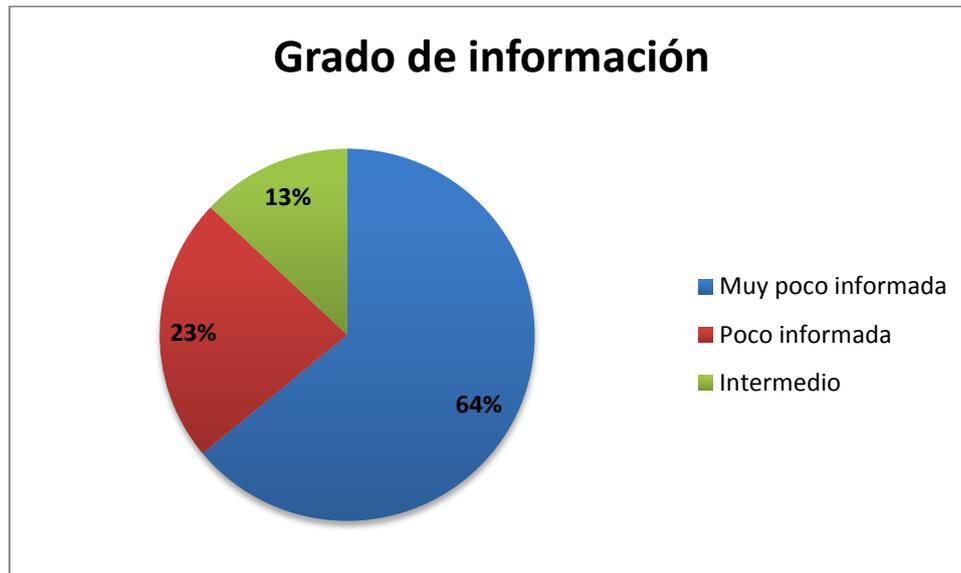


Gráfico 5: Grado de información que perciben los clientes sobre el estilo de la organización.

Según Kotler et al. (2004), las tareas esenciales de la comunicación se relacionan con:

- **Mantener o mejorar la imagen de la organización:** En el caso de la consultora analizada esta se ve muy empobrecida.
- **Ganar la lealtad y el apoyo del cliente en el tiempo:** Se observa una tendencia al abandono de clientes esto se refleja en el grado de antigüedad de los clientes y ex clientes. La antigüedad promedio de un cliente persona física es de aproximadamente 2 años y de un cliente persona jurídica es de 4 años. Esta tendencia se mantiene igual en el caso de los ex clientes.
- **Suministrar información acerca de las ofertas de la empresa:** Los clientes manifiestan la falta de información que se les brindan sobre los servicios contratados.
- **Satisfacer las necesidades de información tanto de sus empleados como de sus clientes:** Se observa la ausencia de saber escuchar al cliente y forjar una relación duradera en el tiempo. (p.317-319).

Una comunicación eficaz en una consultora requiere del dinamismo necesario para resolver los problemas de los clientes y evitar distorsiones en el mensaje. Todos los clientes entrevistados manifiestan la falta de rapidez de respuesta a través del uso de email y la preferencia de realizar reuniones cara a cara con los profesionales en lugar de utilizar otros canales de comunicación.

De esta manera se comprende que el desarrollo de la **retención de clientes** actuales se relaciona con el reconocimiento de pasar de la simple transacción comercial de servicios al desarrollo de una relación a largo plazo donde se busque la calidad de servicio. Según el autor Kotler et al. (2004) la calidad se define como la conformidad a las especificaciones (p.49). En esta relación el papel de los empleados es fundamental, ya que son ellos los que tienen los mayores lazos con los clientes.

Si analizamos las declaraciones de los empleados y ex empleados se evidencia un eje central que es la rotación de los empleados.

NIVEL DE ROTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entradas y salidas de los empleados en una organización. Las razones por las cuales una persona decide abandonar una organización donde trabaja pueden agruparse en tres grandes segmentos:

- a) **Variables individuales:** Relacionadas con la satisfacción del empleado en forma personal.
- b) **Atributos organizacionales:** Características del estilo de dirección, clima laboral y política de recursos humanos.
- c) **Atributos del entorno:** Característica del mercado de trabajo y del contexto en general.

Dentro de estos ejes se evidencia el papel que desempeña **la motivación y la satisfacción personal de los empleados** y la fijación de una **política de recursos humanos**.

En el caso de M.R Consultores se observa una insatisfacción generalizada entre los empleados, evalúan negativamente la política de recursos humanos existente. Los atributos organizacionales se perciben deteriorados. Si bien esta insatisfacción se refuerza debido a

los cambios ligados a la nueva generación de jóvenes que se insertan en el mercado laboral que ya no buscan hacer carrera en un solo lugar sino en varios.

Según los autores Cuesta, Ibañez, Tagliabue, y Zangaro (2009) en la actualidad se observa una tendencia de los jóvenes a no realizar carrera en una sola empresa sino desarrollar su crecimiento profesional por varias organizaciones. Es decir no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad: buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los conviertan en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos. (p.133-134).

Motivación y satisfacción de los empleados

En cuanto a la motivación, los autores Keith y Newstron (2001) exponen los lineamientos de la teoría contemporánea llamada la **teoría de las expectativas**, de Victor Vroom. Esta afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa, de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo que resulta éste para el individuo. (p.158). Es decir un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo lo llevará a una buena evaluación de su desempeño, a recibir recompensas monetarias o no monetarias. Todo esto provoca la satisfacción personal del empleado. Esta teoría se apoya en tres tipos de relaciones:

1. *Relación esfuerzo-desempeño*: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. *Relación desempeño-recompensa*: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. *Relación recompensas-metas personales*: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibilidades.

En las entrevistas se evidencia la inexistencia de un plan de recompensas y la totalidad de los empleados y ex empleado manifiestan no estar motivados con la labor que desempeñan o desempeñaban, perciben que la consultora no valora sus esfuerzos, y

simplemente realizan lo mínimo para mantenerse en la organización esperando su hora de salida laboral. Ante la pregunta: “¿cuál es el grado de satisfacción que tenés con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo?”, se destacan los siguientes aspectos insatisfechos: infraestructura y herramientas de trabajo, reconocimiento del jefe, comunicación con el jefe, con sus pares, capacitaciones profesionales, salario, beneficios no monetarios y participación en la toma de decisiones.

Se tomo como base el total de los empleados encuestados (15 empleados)

Segmentos	Aspectos insatisfechos
Comunicación con el jefe	47%
Beneficios no monetarios	42%
Comunicación con sus pares	31%
Reconocimiento del jefe	29%
Salario	27%
Infraestructura	13%
Participación en la toma de decisiones	8%
Capacitaciones profesionales	3%

Tabla 13: Principales aspectos insatisfechos de los empleados.

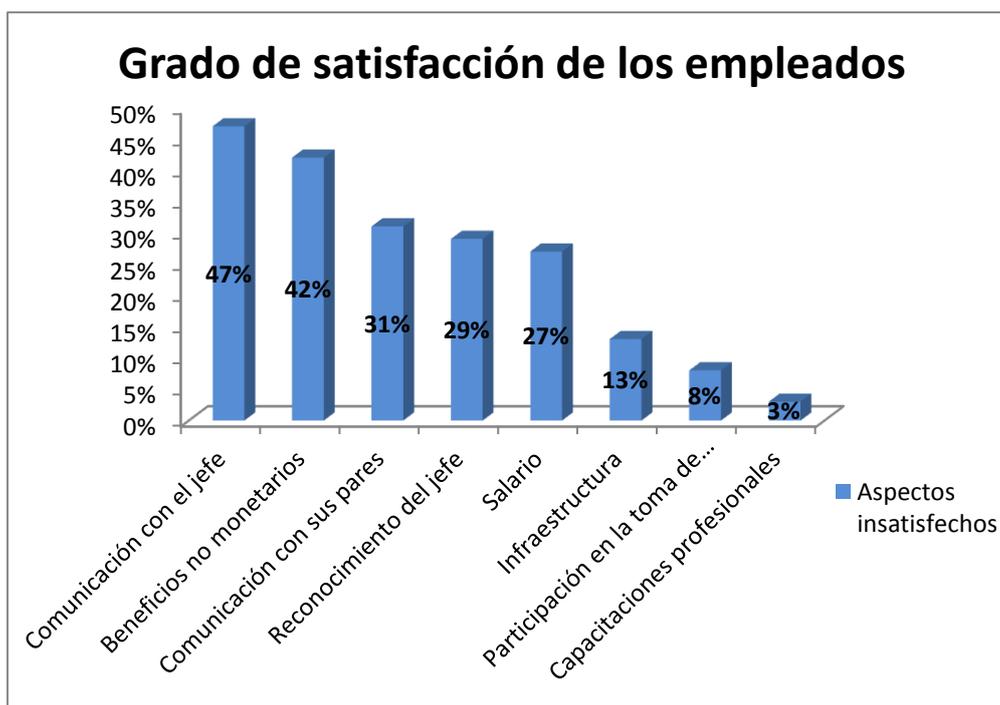


Gráfico 6: Grado de satisfacción de los empleados.

En el caso de los ex empleados se observan comportamientos similares acentuándose aún más la tendencia de insatisfacción con la comunicación con su jefe y con los beneficios no monetarios. En las entrevistas se evidencia la inexistencia de reuniones regulares con el jefe donde los empleados puedan debatir cuestiones laborales. Por otro

lado se establece la inexistencia de reconocimientos por parte del jefe y la falta de incentivos no monetarios.

Desde la perspectiva personal de los empleados se evidencia que la motivación, y la satisfacción son las principales falencias de la organización respecto de su política de Recursos Humanos.

Se tomo como base el total de los empleados encuestados (15 empleados)

Grado de motivación por pertenecer a M.R. Consultores		
Nada motivado	Poco motivado	Intermedio
76%	22%	2%

Tabla 14: Grado de motivación por pertenecer a M.R. Consultores.



Gráfico 7: Grado de motivación por pertenecer a M.R. Consultores.

Grado de satisfacción con el desarrollo en M.R Consultores		
Nada satisfecho	Poco satisfecho	Intermedio
81%	14%	5%

Tabla 15: Grado de satisfacción con el desarrollo en M.R Consultores.



Gráfico 8: Grado de satisfacción con el desarrollo en M.R Consultores.

Los principales motivos que están presentes durante el momento de abandono del trabajo en M.R. Consultores son: el ofrecimiento de un mejor puesto, un mejor sueldo, mejores beneficios no monetarios y un mejor horario. En relación con todos estos aspectos, en las entrevistas se puede descubrir que los empleados más jóvenes privilegian la existencia de beneficios no monetarios como horarios flexibles, cafetería en las organizaciones, etc.

Se tomo como base el total de los ex empleados encuestados (10 ex empleados)

Segmentos	Aspectos presentes en el abandono
Le ofrecieron beneficios no monetarios	83%
Le ofrecieron un mejor puesto	58%
Le ofrecieron un mejor sueldo	41%
Le ofrecieron un mejor horario	17%

Tabla16: Principales motivos de abandono del trabajo en M.R. Consultores.

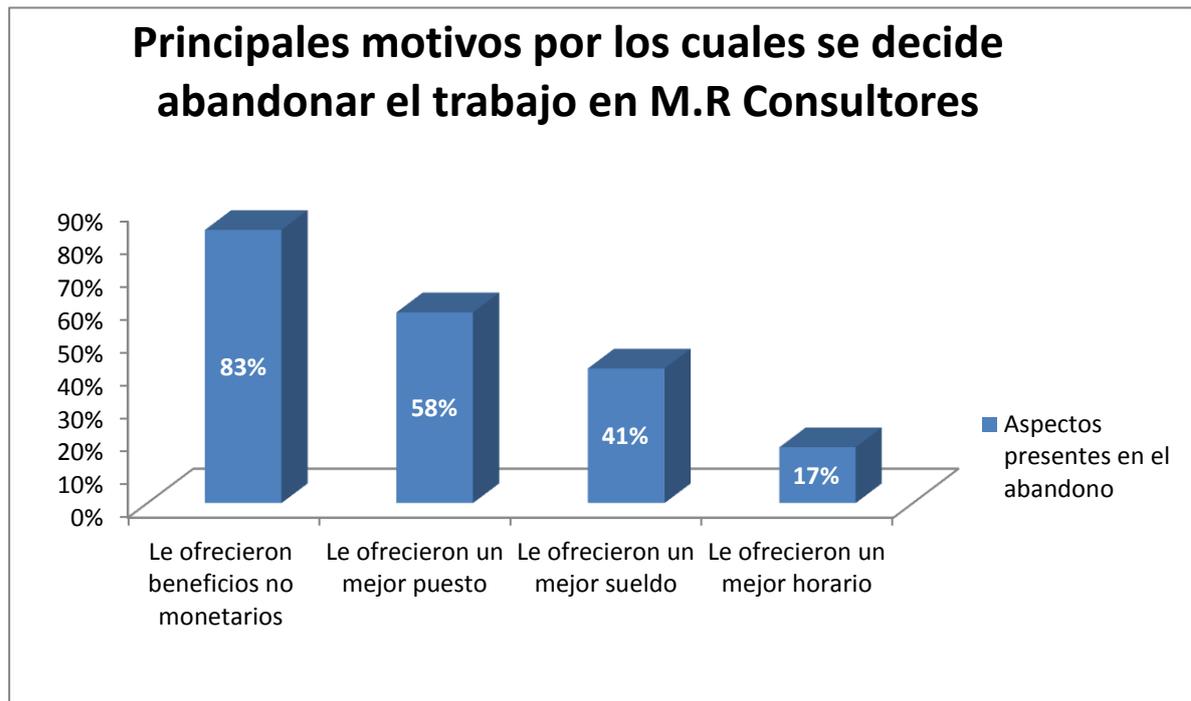


Gráfico 9: Principales motivos de abandono del trabajo en M.R. Consultores.

Política de recursos humanos

Según la autora Alles (2008) la política de recursos humanos hace al manejo integral del capital humano. (p.19). Se pueden destacar diferentes funciones desde el inicio hasta el final de una relación laboral: reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal-contractual, capacitar, entrenar y desarrollar capacidades, evaluar el desempeño, y controlar los pagos de los salarios y la higiene y seguridad de los empleados.

En las entrevistas de los empleados se evidencia que 2 de las características más débiles del estilo de política de recursos humanos son: el grado de compromiso y el grado de comunicación con los empleados.

Ante la pregunta ¿Cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de una serie de características? Se destacan dos elementos: por un lado el grado de comunicación, el 72% considera la política de recursos humanos muy poco comunicativa y

el resto poco comunicativa; por otro lado el grado de compromiso, el 61% manifiesta que existe muy poco compromiso.

Se tomo como base el total de los empleados encuestados (15 empleados)

Grado de compromiso interno de la política de recursos humanos		
Intermedio	Poco compromiso	Muy poco compromiso
7%	32%	61%

Tabla 17: Grado de compromiso interno de la política de recursos humanos.

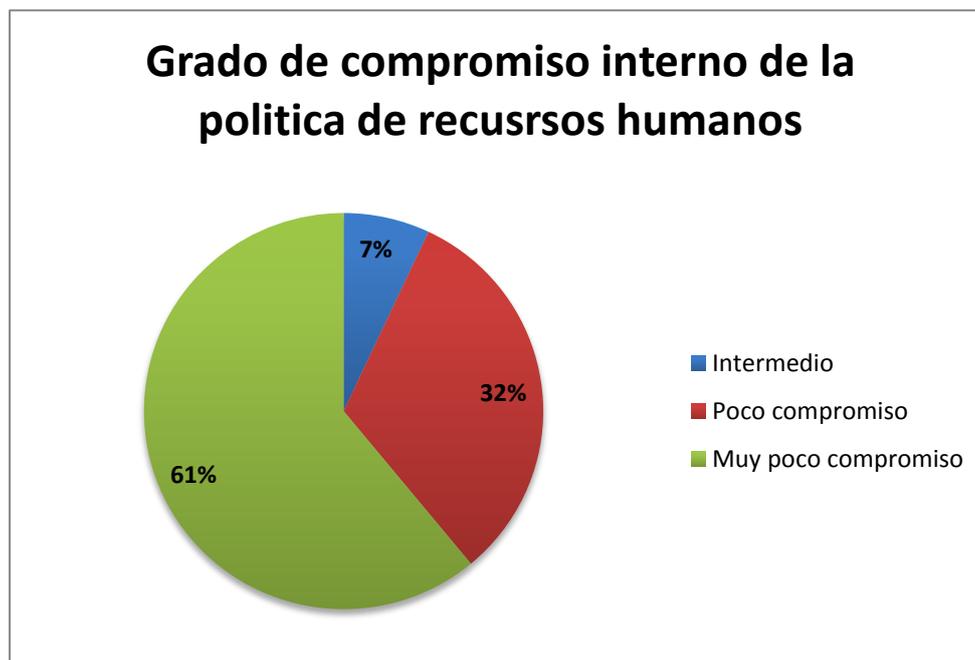


Gráfico 10: Grado de compromiso interno de la política de recursos humanos.

Grado de comunicación de la política de recursos humanos	
Poco comunicativa	Muy poco comunicativa
28%	72%

Tabla 18: Grado de comunicación de la política de recursos humanos.



Gráfico 11: Grado de comunicación de la política de recursos humanos.

Además, en las entrevistas se expone el descontento con las acciones realizadas por parte del área de recursos humanos. Los empleados y ex empleados no sienten que los representen. No desarrollan planes para mejorar la labor diaria, por ejemplo los empleados manifiestan que es necesario el trabajo en equipo para enriquecer la resolución de problemas de los clientes. Sin embargo, desde la consultora no se alienta a esta metodología de trabajo, sino que buscan llevar a cabo un tipo de trabajo individual sin reuniones.

Ante la pregunta: “¿cuán representado te sentís con las acciones que realiza el área de recursos humanos?”, el 53% de los empleados encuestados consideran que la política de recursos humanos no lo representa en nada y el 45% se siente poco representado. Estos porcentajes se mantienen similares en el caso de los ex empleados.

Se tomo como base el total de los empleados encuestados (15 empleados)

Grado de representación con la política de recursos humanos		
Nada representado	Poco representado	Intermedio
53%	45%	2%

Tabla 19: Grado de representación con la política de recursos humanos.

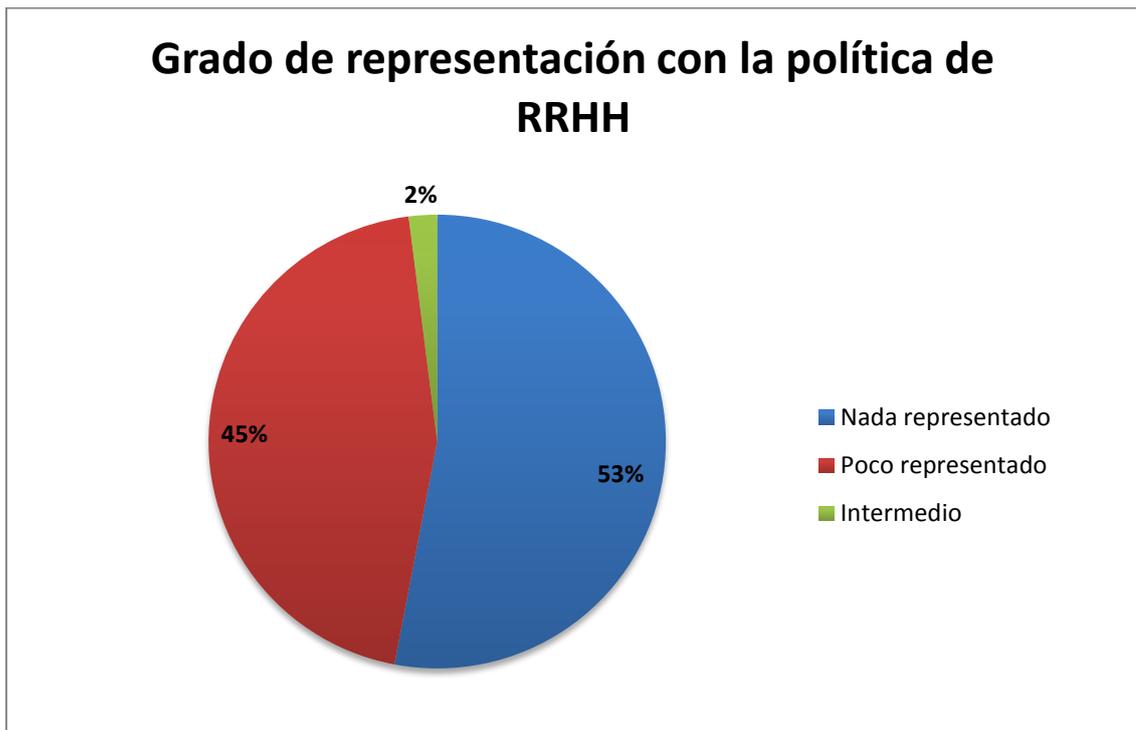


Gráfico 12: Grado de representación con la política de recursos humanos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Síntesis del problema a resolver

Teniendo presente el objetivo general del proyecto:

Entender las variables que afectan la rotación de los clientes de una empresa de servicios contables e impositivos equilibrando la rentabilidad sobre ventas durante todo el año. Se desarrollan dos planos de indagación:

- *La estacionalidad de los servicios*
- *La satisfacción de los clientes*
- *La rotación del personal*

A continuación se destacan las preguntas de investigación planteadas y las respuestas a cada una:

En cuanto al plano de **la estacionalidad de los servicios:**

P1) ¿Qué variables afectan la estacionalidad de un servicio profesional contable?

En cuanto a las variables que afectan la estacionalidad se desatacan las relacionadas con el calendario legal de vencimientos impositivos y las nuevas resoluciones dictadas por las instituciones nacionales, y no se ve afectada por la percepción de calidad del servicio. Más del 60% del total de los encuestados (total clientes y ex clientes) manifestaron contratar servicios impositivos y contables durante el primer semestre del año, época en la cual se encuentran la mayor cantidad de vencimientos impositivos del año. Durante esa época del año se debe generar un lazo de confianza muy importante en búsqueda de la retención del cliente.

P2) ¿Qué servicios complementarios se podrían desarrollar para retener clientes durante el segundo semestre del año?

Si bien en un principio se plantea la posibilidad de mejorar los niveles de rotación de los clientes a través de la generación de servicios complementarios, luego del análisis de datos se evidencia que las falencias se encuentran en el plano de la calidad percibida del servicio y la comunicación ofrecida. Es decir se debe priorizar la calidad de servicios por encima de la posibilidad de ampliar estos.

En cuanto al plano de **la satisfacción de los clientes:**

P3) ¿Qué es lo que buscan los clientes cuando se contactan con la consultora?

Según los datos arrojados en el análisis se manifiesta que la calidad de los servicios, la confianza y cumplimiento de las promesas son fundamentales. Además buscan una buena comunicación cliente- profesional logrando establecer un círculo de confianza. Generalmente tiene mucho peso la recomendación de un conocido al momento de decidir contratar un servicio contable.

P4) ¿Qué nivel de satisfacción de cliente existe en la consultora?

En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios y a la consultora, analizando los datos obtenidos del análisis se evidencia un bajo nivel en varios aspectos:

- La calidad del servicios en general
- La comunicación con sus asesores
- La eficacia en los plazos de entrega del servicio
- La comprensión de las necesidades como cliente
- El trato humano y la atención personalizada
- La información sobre los avances de los servicios
- Predisposición para evacuar dudas

En cuanto al plano de **la rotación del personal:**

P5) ¿De qué manera la alta rotación del personal afecta la tasa de abandono de los clientes?

Se evidencia que la alta rotación del personal afecta al abandono de los clientes ya que cuando el personal abandona su puesto de trabajo, el cliente debe adaptarse nuevamente a un nuevo asesor, se debe crear un nuevo círculo de confianza. La mayor cantidad de bajas de personal se producen durante el primer semestre época en la cual la cantidad de clientes de la consultora aumenta debido al calendario impositivo. Es allí donde se produce la falta de cumplimiento de los plazos de entrega, o no se llega a realizar las presentaciones de las declaraciones juradas de los clientes en tiempo y forma produciéndose multas y una ruptura de confianza y compromiso entre cliente- profesional.

P6) ¿Cómo perciben los empleados y ex empleados la política de recursos humanos?

Según los datos recolectados el 53 % de los empleados encuestados y el 68% de los ex empleados perciben a la política de recursos humanos como una política que no los representan. Se desatan la falta de comunicación entre los pares y el jefe y la falta de

compromiso. No se fomentan espacios de diálogos o reunión para resolver temas tanto personales como laborales. Se encuentran deteriorados los atributos organizacionales.

P7) ¿Qué nivel de satisfacción de empleados existe en la consultora?

Se evidencia un alto nivel de insatisfacción sobre distintas variables que fomentan la inexistencia de un plan de recompensas atractivo. Se destaca una baja motivación por la labor realizada. Las variables más insatisfechas son la infraestructura y herramientas de trabajo, reconocimiento del jefe, comunicación con el jefe, con sus pares, capacitaciones profesionales, salario, beneficios no monetarios y participación en la toma.

Estrategia a implementar

Se propone desarrollar una política de retención basada en la calidad y la relación a largo plazo con el cliente. Esto incluye mantener una relación más allá del vínculo financiero, personalizando la atención según cada tipo de cliente. Se requiere de un previo conocimiento del cliente y el desarrollo de herramientas comunicacionales.

Se busca colocar al cliente en el foco del negocio a través del conocimiento de éste en profundidad. Esto se relaciona con comprender cómo es, qué le gusta, qué servicios contrata y por qué, en que época del año, etc. A partir de allí se podrá fomentar una política de retención logrando revertir las insatisfacciones manifestadas en la percepción de la calidad de los servicios y la comunicación efectuada. La clave se encuentra en saber escuchar, comprender, adaptarse y brindar una buena experiencia a los clientes.

Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

Tomando en cuenta algunos lineamientos desarrollados por Kotler et. al (2004), esta política se centrará en los siguientes aspectos:

- **Fiabilidad:** Mejorar la coherencia y responsabilidad de la consultora frente al cumplimiento de sus promesas. Es importante que no se prometa demasiado. Se deben pautar reuniones de antemano con fechas estipuladas para mostrar avances de los trabajos y espacios para que los clientes expresen inquietudes.
- **Sensibilidad:** Esta capacidad se relaciona con la apariencia, y la disposición de los empleados para ayudar y escuchar lo que necesita el cliente.
- **Confianza:** Es una característica que se necesita reforzar a través de la imagen de la consultora, mostrando folletos actualizados de los servicios que brindan y a

quienes asesoran (experiencia con otros clientes). Además se debe acentuar los años de experiencia que posee la consultora en materia contable e impositiva. Cada vez que se reúna un profesional con un cliente actualizará un listado de temas pendientes o resueltos. Con este entregable se busca inspirar confianza y dedicación mostrando interés por lo que le sucede al cliente.

- **Empatía:** Desarrollar la capacidad para hacer sentir único, especial e importante a cada cliente. Transmitir intereses por las inquietudes del cliente. Los profesionales pueden acceder a informes de las cámaras de comercio de las industrias de sus clientes y entregarles una vez por mes vía email información actualizada al igual que cualquier resolución relevante. El cliente debe saber que el profesional lo tiene presente en todo momento. Este punto se relaciona con poder transmitir indicios físicos a los clientes como prueba de la calidad, entregando una garantía tangible del servicio.
- **Política de Recursos Humanos:** Se propone desarrollar una política de recursos humanos basadas en el feedback donde cada uno de los empleados puede brindar ideas mejorando la participación, pactar reuniones una vez por semana para debatir problemáticas personales y laborales fomentando el trabajo en equipo. (p. 59-63).

Todos estos puntos descriptos anteriormente se relacionan con el marketing mix que según Kotler et al. (2004) son una serie de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina en búsqueda de la rentabilidad a largo plazo (p.24). Estas herramientas son las 7 P: producto, precio, posición, promoción, prueba física, procesos y personas.

En el caso de M.R Consultores, el **producto** es la combinación de servicios contables e impositivos que se ofrece tanto a personas jurídicas como a personas físicas basándose en la mejora de la atención personalizada, la predisposición para evacuar dudas, y utilizar la comunicación con los clientes. Estos tres últimos atributos deben reforzarse con el fin de ofrecer un servicio que brinde seguridad, confianza y calidad a los clientes.

El **precio** consiste en la cantidad de dinero que el clientes tiene que pagar para obtener ese servicio junto con todos los costos no financieros como el tiempo y el esfuerzo que implica acercarse a la consultora, expresar sus problemas e insistirles a los profesionales para que les comuniquen los avances de los trabajos. Esta variable se puede mejorar respondiendo rápidamente antes las inquietudes de los clientes.

En cuanto a la **posición** en M.R Consultores se incluye todo lo que hace la organización para facilitar el acceso del cliente a los servicios: se debe actualizar la página web con la posibilidad de instalar un chat instantáneo que posibilite el diálogo con los

profesionales, optimizar las vías de comunicación *on line* con los clientes y la comunicación cara a cara pactando reuniones esporádicas con contenido interesante.

La **promoción** se relaciona con aquellas actividades que persuaden a los mercados objetivos de que contraten los servicios. En el caso de M.R Consultores es necesario emitir una vez por mes cartas de noticias con las últimas novedades impositivas, con la descripción de la variedad de servicios que se brindan en la consultora. Además se pueden fomentar una vez cada seis meses espacios de consultas gratuitos para los clientes y los no clientes.

En cuanto a la **prueba física**, cuando se habla de servicios no es tan evidente como en los productos ya que son intangibles, las personas buscan indicios de calidad. Uno de los indicios rápidamente detectables son el ambiente físico de las oficinas, la decoración, la calidad de los muebles, el nivel de ruido, la temperatura, etc. M.R Consultores posee una buena reputación en cuanto al aspecto de sus oficinas, se debe mantener e invertir continuamente en infraestructura adecuada. Todo esto permite distinguir la imagen de la consultora de otra.

Con respecto a los **procesos** en este caso la consultora necesita estipular por escrito los procesamientos que se llevaran a cabo con los clientes existentes: establecer reuniones, con fechas, duración, temáticas, mostrar avances de sus trabajos, informar a los clientes sobre nuevas resoluciones y el impacto en su negocio, confeccionar y entregar informes relevantes para los clientes. La finalidad es estandarizar los procesos para evitar cometer errores y minimizar costos.

Las **personas** que brindan los servicios son importantes ya que la prestación de éstos se trata de una venta de desempeño, no es algo tangible. Luego del análisis de datos se observa que los empleados se encuentran insatisfechos con variables tales como la comunicación con sus pares y el jefe y los beneficios no monetarios. En función de eso se propone fomentar estos incentivos valorados positivamente para que los empleados estén motivados y brinden una mejor atención a los clientes. Crear espacios de reunión para los profesionales donde puedan evacuar sus dudas sobre resoluciones nuevas y fomentar el trabajo en equipo.

Considerando las leyes del marketing que establecen los autores Ries y Trout (1996), este programa de retención de clientes que se implementará en M.R Consultores se centrará en las siguientes leyes:

- **Ley de la percepción:** El marketing no es una batalla de productos o servicios sino es una batalla de percepciones. Teniendo presente esta ley es fundamental que en el

programa se consideren las percepciones de los clientes, los cuales manifestaron un gran descontento con la calidad de los servicios. Estos clientes tiene el poder de difundir sus experiencias negativas. La idea es lograr una mejor reputación como consultora que presta servicios contables e impositivos en la zona de Versailles, así el grado de recomendación de los servicios mejorará. Finalmente hay que considerar que la mayoría de las veces las percepciones de los clientes se forman a partir de una percepción de segunda mano, es decir, se toman como verdades absolutas aquellas que muchas personas conocen. Este principio se llama “todo el mundo sabe”.

- **Ley de la perspectiva:** Los efectos del marketing son a largo plazo, se debe tener en cuenta el poco interés que manifiestan los clientes y ex clientes en cuanto a contratar servicios complementarios como los jurídicos, asesoramiento en seguros, etc. ya que si se busca ampliar la extensión de la línea de servicios tal vez a corto plazo se llegue a efectuar alguna contratación pero a largo plazo no sé si perdurará.
- **Ley de la extensión de línea:** Según Ries y Trout (1996), si quieres tener éxito hoy, tenes que concentrarse para crear una posición en la mente del prospecto (p.42). M.R Consultores necesita centrar todos sus esfuerzos en los servicios contables e impositivos sin formar alianzas estratégicas con abogados o productores de seguros. Lograr otorgarles a los clientes un beneficio único sin abarcar otros servicios como los jurídicos.
- **Ley del sacrificio:** Relacionada con la ley anterior se encuentra la idea de reducir la gama de productos para encontrar el éxito, posicionarse en la mente de los clientes como la consultora que brinda servicios contables e impositivos responsablemente y con compromiso.
- **Ley de los atributos:** Esta ley establece que las pequeñas compañías deben centrarse en un atributo de menor importancia, apoderarse de un atributo distinto, promover su importancia y de esta manera aumentar la participación. En el caso de M.R Consultores es importante resaltar y mejorar el compromiso del personal y la eficacia en el cumplimiento de los plazos, dos aspectos que han sido remarcados por los clientes al momento de elegir a un asesor contable.
- **Ley de lo impredecible:** No se puede predecir el futuro, solo adaptarse a los cambios a medida que suceden. Las ideas y los conceptos nuevos son casi imposibles de medir. Nadie tiene un marco de referencia. Es importante contar con

una política de recursos humanos que se adapte a los cambios generacionales y a las nuevas demandas de los empleados. Además se debe escuchar al cliente y detectar si es que se manifiestan quejas y así modificar lo que sea necesario para satisfacerlo.

- **Ley del éxito:** Ries y Trout (1996), manifiestan lo importante que es ponerse en los zapatos de sus clientes, ser empáticos. (p. 59.). En M.R Consultores nunca antes se había realizado un análisis de satisfacción tanto de clientes, ex clientes, empleados como ex empleados. Es fundamental escuchar sus manifestaciones y analizar sus percepciones.

La consultora debe utilizar el recurso de estar mentalmente más cerca del frente de batalla que las empresas grandes. El gerente general de M.R Consultores debe delegar tareas pero al mismo tiempo estar informado sobre todas las áreas, fomentar reuniones de grupo, tener tiempo para ayudar a sus empleados, pactar reuniones en las empresas de los clientes, etc.

- **Ley del fracaso:** Según Ries y Trout (1996), admitir un error y no hacer nada al respecto perjudica la carrera profesional (p. 61). En este caso M.R. Consultores necesita desarrollar una estrategia que reconozca a tiempo el fracaso y reducir las pérdidas, logrando retener a los clientes. El trabajo en equipo, y la mejora de la comunicación con los clientes son dos pilares fundamentales: fomentar reuniones mensuales con los compañeros para debatir sobre temas actuales, nuevas resoluciones, ideas, resoluciones de problemáticas de clientes, etc. y lograr redactar una vez por mes una carta de noticias sobre temas de interés para los clientes (newsletters). Estas cartas se difundirán vía email o bien se entregarán en las reuniones personales. Además responder rápidamente a las consultas y dudas que manifiestan los clientes, llevar una listado de pendientes por cada uno de los clientes, como si fuera una historia clínica.

- **Ley de los recursos:** Ries y Trout (1996) expusieron que el dinero hace funcionar al mundo del marketing. Si se quiere tener éxito, se debe encontrar el dinero necesario para hacer girar las ruedas del marketing (p.70). M. R. Consultores cuenta con poca inversión en infraestructura, y en herramientas de capacitación. Es necesario fomentar el acceso a cursos impositivos dictados por el consejo de ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o bien otorgarles beneficios no monetarios a los empleados como trabajar un día a la semana desde sus domicilio, etc.

Acciones previstas para la evaluación de la intervención

Una vez descritas las acciones a desarrollar se deben establecer mecanismos de evaluación de la intervención. Se propone realizar nuevamente encuestas y entrevistas a un número representativo de clientes, ex clientes, empleados y ex empleados. En el caso de los dos primeros grupos se medirá el grado de satisfacción, la percepción de la calidad del servicio, y la comunicación entre cliente- profesional. En el caso de los empleados y ex empleados se buscará medir el grado de satisfacción respecto a la política de recursos humanos, y a otras variables que hacen al abandono o no del puesto.

Paralelamente se medirán durante un año la evolución de la cartera de clientes y la rotación del personal, para saber si se ha mejorado y donde aún se necesita una nueva intervención de políticas activas de retención de clientes y empleados siempre considerando al cliente como el centro del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2ª ed.) Buenos Aires: Granica.
- Alvira Martín, F. (1983). Perspectiva cualitativa-perspectiva cuantitativa en la metodología sociológica. Revista Española de investigaciones sociológicas 22, (p.65-70). Recuperado de: http://ih-vm-cisreis.c.mad.interhost.com/REIS/PDF/REIS_022_05.pdf
- Castro J., Schuster A., Barry L., Quaglio C., Bisang R., Anlló G. t al. (2014). Proyección económica. Revista del Consejo de Ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (p.54-100). Recuperado de: <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/proyeccion/Proyeccion7.pdf>
- Chiavenato I. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Cuesta E., Ibañez M., Tagliabue R., y Zangaro M. (2009). La nueva generación y el trabajo. Recuperado de: http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millenials_y_el_Trabajo.pdf
- De Sena, A. (2014). Caminos cualitativos: aportes para la investigación en Ciencias Sociales. [Versión Adobe Professional 6.0]. Recuperado de: http://edicionesimacomundi.com/wp-content/uploads/2015/03/WEB_interior-DeSena.pdf
- Enricci C., Gamberini A., Martinez Cataldi J., Palumbo R., Armengol E., Fiocca L. (2009). El estudio profesional con visión empresaria: Pequeños y medianos estudios profesionales. Cuadernos profesionales, 1 (44) 13-54.
- Ferré Trenzano, J. (1997). Investigación de mercados estratégica: cómo utilizar de forma inteligente la información de los estudios de mercado (1ra ed.) España: Gestión 2000
- Instituto argentino de análisis fiscal (2014). El alto peso de los impuestos en Argentina. Recuperado de: <http://www.iaraf.org/index.php/informes-economicos/carga-tributaria-provincial-y-municipal/40-informe-economico-n-291>

- Jimenez C. y Puente R (2007). La Investigación de mercado online: ¿realmente funciona?. Recuperado de: <http://servicios.iesa.edu.ve/Portal/Articulos/8-JimenezPuente-Lainvestigaciondemercadosonline.pdf>
- Jueguen F. (2015). Contadores: los ganadores menos pensados en un país en el que los nuevos impuestos se convirtieron en un deporte nacional. Diario La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1797287-contadores-los-ganadores-menos-pensados-en-un-pais-en-el-que-los-nuevos-impuestos-se-convirtieron-en-un-deporte-nacional>
- Keith D. y Newstron J (2001). Comportamiento humano en el trabajo (10a ed.) México: MC Graw Hill
- Kotler P., Bloom P., y Hayes T. (2004). El marketing de servicios profesionales (1ra ed.) Buenos Aires: Paidós
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). Marketing. (12a. ed.) México: Pearson Educación.
- Loverlock, C. y Wirtz J. (2009) Marketing de servicios [Versión Adobe Professional6.0]. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/98671481/Marketing-de-Servicios-Lovelock-Capitulo-1#scribd>
- Novoa, C. (2013). Avance de la terciarización: para bajar costos, empresas “prescinden” de áreas contables, cadetes y hasta recepcionistas. Diario Iprofesional. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/158370-Avance-de-la-tercerizacin-para-bajar-costos-empresas-prescinden-de-reas-contables-cadetes-y-hasta-recepcionistas>
- Ries A. y Trout J. (1996). Las 22 leyes inmutables del marketing: viólelas a su propio riesgo. [Versión Foxit Reader] Recuperado de: http://odauts.com/blogsuts/fundamarketing/files/2013/11/22_leyes-inmutables-de-marketing.pdf
- Schnaars, S. (1994). Estrategias de marketing (4a ed.) Buenos Aires: Díaz de Santos S.A.
- Solomon, M. (2007). Comportamiento del consumidor (7ta ed.) México: Pearson educación
- Sticco, D. (2014) En un año se destruyeron 460 mil empleos asalariados y 50 mil de cuentaspartistas. Diario Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2014/12/11/1614612-en-un-ano-se-destruyeron-460-mil-empleos-asalariados-y-50-mil-cuentapropistas>.

ANEXOS

1. “Tabla de evolución del portafolio de clientes 2005-2014”

Años	Año 2005		Año 2006		Año 2007		Año 2008		Año 2009	
Semestres	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Clientes Personas Jurídicas pequeñas y medianas	70	65	39	35	40	42	45	38	55	45
Clientes Personas Físicas (autónomos y monotributistas)	122	75	75	42	45	29	30	28	28	25
Total clientes	192	140	114	77	85	71	75	66	89	70
Renuncias de empleados	2	3	3	6	3	4	3	2	5	0
Antigüedad promedio de los empleados (años)	3		5		6		4		3	
Nº de clientes anuales promedio	166		96		78		71		80	
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Jurídicas	-7%		-10%		5%		-16%		-18%	
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Físicas	-39%		-44%		-36%		-7%		-11%	
Comparación 1º sem y 2º sem Total cliente	-27%		-32%		-16%		-12%		-21%	
Comparaciones 1º sem Total clientes año tras año			-41%		-25%		-12%		19%	
Comparaciones 2º sem Total clientes año tras año				-45%		-8%		-7%		6%
Clientes promedio anuales comparación año tras año			-42%		-18%		-10%		13%	
Año	Año 2010		Año 2011		Año 2012		Año 2013		Año 2014	
Semestres	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem	1º sem	2º sem
Clientes Personas Jurídicas pequeñas y medianas	55	50	48	40	30	28	35	29	25	23
Clientes Personas Físicas (autónomos y monotributistas)	25	18	30	20	37	35	32	26	30	19
Total clientes	80	68	78	60	67	63	67	55	55	42
Renuncias de empleados	3	3	3	3	0	4	2	4	7	3
Antigüedad promedio de los empleados (años)	3		2		1		1		2	
Nº de clientes anuales promedio	74		69		65		61		49	
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Jurídicas	-9%		-17%		-7%		-17%		-8%	
Comparación 1º sem y 2º sem clientes Personas Físicas	-28%		-33%		-5%		-19%		-37%	
Comparación 1º sem y 2º sem Total cliente	-15%		-23%		-6%		-18%		-24%	
Comparaciones 1º sem Total clientes año tras año	-10%		-3%		-14%		0%		-18%	
Comparaciones 2º sem Total clientes año tras año		-3%		-12%		5%		-13%		-24%
Clientes promedio anuales comparación año tras año	-7%		-7%		-6%		-6%		-20%	

2. “Tabla análisis de rentabilidades 2013-2014”

	Año 2013		Año 2014	
	1º semestre	2º semestre	1º semestre	2º semestre
<u>CASH INFLOWS</u>				
Ingresos servicios personas jurídicas	\$ 520334	\$ 431877	\$ 410283	\$ 377461
Ingresos servicios personas físicas	\$ 695990	\$ 563752	\$ 456766	\$ 319736
TOTAL CASH INFLOWS	\$ 1216324	\$ 995629	\$ 867049	\$ 697197
<u>CASH OUTFLOWS</u>				
Luz	\$ 7200	\$ 7980	\$ 7980	\$ 7980
Teléfono y servicio de Internet	\$ 13300	\$ 13300	\$ 17689	\$ 22111
Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	\$ 30000	\$ 33000	\$ 51000	\$ 58650
Sueldos y cargas sociales	\$ 675000	\$ 675000	\$ 680056	\$ 690789
TOTAL CASH OUTFLOWS	\$ 725500	\$ 729280	\$ 756725	\$ 779530
Resultados Neto totales	\$ 490824	\$ 266349	\$ 110324	-\$ 82333
Rentabilidad neta de ventas	40%	27%	13%	-12%

3. “Guías de preguntas para entrevistas en profundidad”.

Entrevista en profundidad para clientes actuales

Buenas tardes mi nombre es Sabrina y trabajo en la consultora M.R Consultores. Estamos realizando un estudio sobre la satisfacción del cliente con el fin de ofrecer el mejor servicio. Realizaremos una serie de preguntas que no duraran más de una hora.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos relacionados con la mejora continua de las prestaciones de servicios.

Nuestro mayor deseo es que se sienta libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para evaluar la actual satisfacción de los servicios que brindamos y mejorar día a día. Las respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

Desde ya muchas gracias,

Datos generales

¿Hace cuánto es cliente de la consultora?

¿Contrata nuestros servicios como persona jurídica o persona física?

Mayoritariamente ¿contrata servicios de abono mensual o de abono esporádico? ¿Por qué?

Relación cliente- empresa

¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

Cuando está buscando una empresa que se encargue de asesorarlo tanto en aspectos contables como financieros, ¿busca prestadores cercanos a su círculo de confianza? ¿Por qué? ¿Qué evalúa al momento de contratar un servicio contable e impositivo?

¿Le es importante los años de antigüedad de la empresa? ¿Por qué?

¿Qué opina de la imagen que le transmite el estudio? ¿Por qué?

¿Haría alguna sugerencia en cuanto al ambiente físico de las oficinas? ¿Por qué?

¿Le recomendaría a un amigo o conocido nuestros servicios? ¿Por qué?

Relación cliente - servicios prestado (Expectativas y percepciones de los servicios)

¿Cómo valora el servicio que brinda la consultora? ¿Alcanzo a superar sus expectativas?

En cuanto a la calidad del servicio ¿la considera muy buena? ¿Por qué?

¿El servicio que se le brindo coincidió con lo pactado? ¿Se cumplió con todos los plazos de entrega?

¿Qué mejoraría en cuanto a la atención recibida?

¿Le gustaría recibir reportes semanales de novedades impositivas?

Relación cliente- empleados profesionales

En cuanto a los empleados que brindan el servicio, ¿le agrada el trato que recibe a diario?

¿Mejoraría algo sobre la atención que recibe?

Si tendría que definir en una palabra a nuestros profesionales y atribuirles un adjetivo ¿cuál sería y por qué?

En cuanto a la comunicación con los empleados, ¿esta cree que es fluida? ¿Se comunica telefónicamente o utiliza otros medios? ¿Son claras las comunicaciones? ¿Se lo mantuvo informado sobre los avances o progresos de la labor?

¿Percibe que los profesionales trabajan con vocación y tiene las capacidades intelectuales adecuadas para resolver sus temas?

Cuando llama al estudio contable y no contestan su llamado, y deja un mensaje, ¿Los profesionales le contestan en el mismo día?

¿Cada cuánto tiene contacto con los profesionales? ¿Realizan visitas a su empresa o concretan reuniones en la consultora?

Estacionalidad de los servicios

¿Cree que existe una época del año donde requiere de un mayor apoyo contable e impositivo en su negocio? ¿Por qué?

¿Le conviene contratar servicios esporádicos o tener mensualmente servicios contratados?

¿Nota alguna diferencia en cuanto a los servicios de abono mensual frente a los de abono esporádico? ¿Cuáles?

Comprensión del interés de servicios complementarios

Dentro de su mercado (construcción, textil, metalúrgico) ¿Existen otros servicios que estaría dispuesto a contratar para el mejor funcionamiento de su negocio? ¿Cuáles?

¿Estaría interesado en la contratación de servicios relacionados a cursos de capacitación para su personal? ¿Cuáles?

Cierre

¿Existe algún tema específico o especial que quiera comentar y no se le haya preguntado anteriormente?

Entrevista en profundidad para ex clientes

Buenas tardes mi nombre es Sabrina y trabajo en la consultora M.R Consultores. Estamos realizando un estudio sobre la satisfacción del cliente con el fin de ofrecer el mejor servicio. Realizaremos una serie de preguntas que no duraran más de una hora.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos relacionados con la mejora continua de las prestaciones de servicios.

Nuestro mayor deseo es que se sienta libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para evaluar la actual satisfacción de los servicios que brindamos y mejorar día a día. Las respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

Desde ya mucha gracias,

Datos generales

¿Durante cuantos años fue cliente de la consultora?

¿Contrataba nuestros servicios como persona jurídica o persona física?

Mayoritariamente ¿contrataba servicios de abono mensual o de abono esporádico? ¿Por qué?

Relación cliente- empresa

¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

Cuando está buscando una empresa que se encargue de asesorarlo tanto en aspectos contables como financieros, ¿busca prestadores cercanos su círculo de confianza? ¿Por qué? ¿Qué evalúa al momento de contratar un servicio contable e impositivo?

¿Le es importante los años de antigüedad de la empresa? ¿Por qué?

¿Qué opina de la imagen que le transmite el estudio? ¿Por qué?

¿Haría alguna sugerencia en cuanto al ambiente físico de las oficinas? ¿Por qué?

¿Le recomendaría a un amigo o conocido nuestros servicios? ¿Por qué?

Relación cliente - servicios prestado (Expectativas y percepciones de los servicios)

¿Cómo valora el servicio que le brindaba la consultora? ¿Alcanzo a superar sus expectativas?

En cuanto a la calidad del servicio ¿la consideraba muy buena? ¿Por qué?

¿El servicio que se le brindó coincidió con lo pactado? ¿Se cumplió con todos los plazos de entrega?

¿Qué mejoraría en cuanto a la atención que recibía?

¿Le hubiera gustado recibir reportes semanales de novedades impositivas?

Relación cliente- empleados profesionales

En cuanto a los empleados que brindan el servicio, ¿le agradaba el trato que recibía a diario? ¿Hubiera mejorado algo sobre la atención que recibía?

Si tendría que definir en una palabra a nuestros profesionales y atribuirles un adjetivo ¿cuál sería y por qué?

En cuanto a la comunicación con los empleados, ¿esta cree que era fluida? ¿Se comunicaba telefónicamente o utiliza otros medios? ¿Era claras las comunicaciones? ¿Se lo mantenía informado sobre los avances o progresos de la labor?

¿Percibía que los profesionales trabajan con vocación y tenía las capacidades intelectuales adecuadas para resolver sus temas? ejemplifique

Cuando llamaba al estudio contable y no contestaban su llamado, y dejaba un mensaje,

¿Los profesionales le contestaba en el mismo día?

¿Cada cuánto tenía contacto con los profesionales? ¿Realizaba visitas a su empresa o concretan reuniones en la consultora?

Estacionalidad de los servicios

¿Cree que existía una época del año donde requiere de un mayor apoyo contable e impositivo en su negocio? ¿Por qué?

¿Le convenía contratar servicios esporádicos o tener mensualmente servicios contratados?

¿Notaba alguna diferencia en cuanto a los servicios de abono mensual frente a los de abono esporádico? ¿Cuáles?

Comprensión del interés de servicios complementarios

Dentro de su mercado (construcción, textil, metalúrgico) ¿Existen otros servicios que estaría dispuesto a contratar para el mejor funcionamiento de su negocio? ¿Cuáles?

¿Estaría interesado en la contratación de servicios relacionados a cursos de capacitación para su personal? ¿Cuáles?

Abandono de cliente

¿Cuáles fueron los motivos por los cuales dejó de contratar los servicios? Sugerencias

¿En el futuro contrataría nuevamente los servicios? ¿Por qué?

Cierre

¿Existe algún tema específico o especial que quiera comentar y no se lo haya preguntado anteriormente?

Entrevista en profundidad para empleados

Buenas tardes mi nombre es Sabrina y trabajo en la consultora M.R Consultores. Realizaremos una entrevista que no durará más de una hora.

La finalidad de esta es conocer, comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

En la consultora valoramos los recursos humanos, es por ello que es importante mejorar, ofreciendo un buen clima laboral y fomentando el desarrollo de capacidades intelectuales y humanas.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos relacionados con la mejora continua del área de recursos humanos.

Nuestro mayor deseo es que se sienta libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para comprender la situación actual de los empleados. Las respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

Desde ya muchas gracias por su participación,

Datos generales

¿Cuál es su antigüedad en la consultora?

¿A qué edad ingreso?

¿Qué puesto desempeña actualmente?

Sobre la empresa

Antes de incorporarse, ¿tenía conocimiento de la consultora?

¿Qué opina de la imagen que le transmite el estudio? ¿Por qué?

En general ¿siente que la empresa le proporciona un buen ambiente laboral? ¿Por qué?

Frecuentemente ¿se le proporciona información sobre su desempeño y resultados alcanzados?

Existe un reglamento interno, en general ¿cuál es su grado de conocimiento respecto de las normas y reglamentos vigentes en la consultora?

¿De qué modo te enteras de los cambios en la normativa vigente?

¿Podrías enunciar algunas de las normas que recuerdes? ¿Estás de acuerdo?

En general estas normativas ¿se cumplen? ¿En qué casos esto no se cumple? Ejemplifique.

Sobre el puesto de trabajo

¿Cuáles son las responsabilidades del puesto que ocupa? Enumere algunos ejemplos.

¿Su puesto coincide con sus habilidades profesionales? ¿Por qué?

¿Considera que su puesto de trabajo cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su labor? De ejemplos que justifiquen su respuesta.

¿Qué sugerencias brindaría en cuanto a su puesto de trabajo?

Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo

¿Considera que la consultora le brinda la infraestructura adecuada para llevar a cabo su trabajo? De un ejemplo

La ergonomía en el puesto de trabajo ¿es la adecuada? De ejemplos.

¿Sugeriría algún cambio en cuanto a la disposición de su oficina? ¿Cuál?

Sobre interacciones con el jefe

¿Quién ejerce control sobre las tareas que realiza?

¿Cuáles crees que son las tareas sobre las que existe mayor grado de supervisión?

¿Sugerirías otros mecanismos de supervisión? ¿Cuáles?

¿Siente que es reconocido por su jefe en cuanto a sus logros? De ejemplos.

Su jefe ¿toma sus decisiones teniendo en cuenta alguna sugerencia que le pueda hacer? ¿Podría explicar a través de qué mecanismos se materializa su participación?

Sobre oportunidades de progreso

¿De qué formas cree que la consultora lo capacita? ¿Crees que es suficiente?

¿Lo que aprende en las capacitaciones se aplica en su trabajo diario?

¿Qué tipo de capacitación cree usted que lo ayudaría a desempeñarse mejor y a crecer profesionalmente? Sugiera ejemplos.

¿Consideras que las tareas que realiza son congruentes con su formación y preparación académica? ¿Qué conocimientos académicos aplica en su labor diaria?

¿Le gustaría que existiera un plan de carrera a seguir? explique cómo le gustaría que fuera.

Sobre remuneraciones e incentivos

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

¿Qué otros incentivos o beneficios que no fueran monetarios le gustaría percibir? De ejemplos.

¿Está de acuerdo con la política de horas extras establecida?

Su sueldo ¿está acorde a la evolución de la consultora? ejemplifique.

Sobre satisfacción personal/motivaciones

¿Siente que su labor es fundamental para el desarrollo de la consultora? ¿Y para su crecimiento personal?

¿Está satisfecho con el puesto que tiene? ¿Por qué?

¿Desde la consultora lo motivan para que realice una labor en la que se destaca? ¿Perciben que confían en usted como profesional y persona?

Si quiere sugerir algo más sobre su satisfacción personal puede hacerlo.

Sobre interacción con sus compañeros de trabajo

Establezca un adjetivo para caracterizar su relación con sus pares.

¿Considera que la comunicación entre los pares puede mejorar? ¿Qué sugerencias haría?

¿Existe buena predisposición de sus compañeros para ayudar a sus pares en la labor diaria? Ejemplifique.

En general ¿se celebran reuniones formales e informales entre compañeros de trabajo? ¿Participas de estas reuniones? ¿Con que frecuencia se realizan? ¿Por qué motivos? ¿Cree que son necesarias las reuniones? ¿Por qué?

Cuando un empleado falta ¿ya está establecido quien se encarga de esa labor? ¿Qué mejoraría de este circuito?

¿Considera que el área de recursos humanos fomenta el trabajo en equipo y la fluida comunicación entre los parece? Ejemplifique el porqué.

Sobre interacción con los clientes

¿Considera que tiene un buen trato con sus clientes?

En cuanto a los servicios que solicitan los clientes ¿percibe que cumple con la entrega en tiempo y forma? ¿Recibió alguna queja sobre estos temas? Ejemplifique. ¿Cómo se resolvió el tema?

¿Fomenta reuniones de trabajo con sus clientes en sus oficinas o en la consultora? ¿Por qué su elección?

¿Es frecuente que los clientes le consulten sobre otros servicios que están interesados en contratar? De ejemplos.

Entrevista en profundidad para ex empleados

Buenas tardes mi nombre es Sabrina y trabajo en la consultora M.R Consultores. Realizaremos una entrevista que no durará más de una hora.

La finalidad de esta es conocer, comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

En la consultora valoramos los recursos humanos, es por ello que es importante mejorar, ofreciendo un buen clima laboral y fomentando el desarrollo de capacidades intelectuales y humanas.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementación de programas y proyectos relacionados con la mejora continua del área de recursos humanos.

Nuestro mayor deseo es que se sienta libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para comprender la situación actual de los empleados. Las respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

Desde ya mucha gracias por su participación,

Datos generales

¿Cuántos años y meses trabajó en la consultora?

¿A qué edad ingresó?

¿Qué puesto desempeñaba?

Sobre la empresa

Antes de incorporarse, ¿tenía conocimiento de la consultora?

En general ¿siente que la empresa le proporcionaba un buen ambiente laboral?

¿Por qué?

Frecuentemente ¿se le proporcionaba información sobre su desempeño y resultados alcanzados?

Existe un reglamento interno, en general ¿cuál era su grado de conocimiento respecto de las normas y reglamentos vigentes en la consultora?

En general estas normativas ¿se cumplían? ¿En qué casos no? Ejemplifique.

Sobre el puesto de trabajo

¿Cuáles eran las responsabilidades del puesto que ocupa? Enumere algunos ejemplos.

¿Su puesto coincidía con sus habilidades profesionales? ¿Por qué?

¿Considera que su puesto de trabajo contaba con los recursos necesarios para desarrollar su labor? De ejemplos que justifiquen su respuesta.

¿Qué sugerencias brindaría en cuanto a su puesto de trabajo?

Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo

¿Considera que la consultora le brindaba la infraestructura adecuada para llevar a cabo su trabajo? De un ejemplo

¿La ergonomía en el puesto de trabajo era la adecuada? De ejemplos.

¿Sugeriría algún cambio? ¿Cuál?

Sobre interacciones con el jefe

¿Cómo puede describir la relación que tenía con su jefe? Ejemplificar.

¿Siente que era reconocido por su jefe en cuanto a sus logros? De ejemplos.

Su jefe ¿tomaba sus decisiones teniendo en cuenta alguna sugerencia que usted le daba pueda hacer? ¿Podría explicar a través de qué mecanismos se materializaba su participación?

Sobre oportunidades de progreso

¿De qué formas cree que la consultora lo capacitaba? ¿Crees que era suficiente?

¿Lo que aprendía en las capacitaciones se aplicaba en su trabajo diario? ¿Le permitía crecer profesionalmente?

¿Consideras que las tareas que realizaba eran congruentes con su formación y preparación académica? ¿Qué conocimientos académicos aplicaba en su labor diaria?

¿Le hubiera gustado que existiera un plan de carrera a seguir? explique cómo le gustaría que fuera.

Sobre remuneraciones e incentivos

¿Considera que su trabajo estaba bien remunerado?

¿Qué otros incentivos o beneficios que no fueran monetarios le hubiera gustaría percibir? De ejemplos.

¿Estaba de acuerdo con la política de horas extras establecida?

Su sueldo ¿estaba acorde a la evolución de la consultora? ejemplifique.

Sobre satisfacción personal/motivaciones

¿Sentía que su labor era fundamental para el desarrollo de la consultora? ¿Y para su crecimiento personal?

¿Está satisfecho con el puesto que tenía? ¿Por qué?

¿Desde la consultora lo motivaban para que realice una labor en la que se destacara?

Si quiere sugerir algo más sobre su satisfacción personal puede hacerlo.

Sobre interacción con sus compañeros de trabajo

Establezca un adjetivo para caracterizar como era su relación con sus pares.

¿Cómo era la comunicación con sus pares?

¿Existía buena predisposición de sus compañeros para ayudarlo en la labor diaria? Ejemplifique.

En general ¿se celebraban reuniones formales e informales entre compañeros de trabajo?

¿Participabas de estas reuniones? ¿Con que frecuencia se realizaban? ¿Por qué motivos?

¿Cree que eran necesarias las reuniones? ¿Por qué?

Cuando un empleado se ausentaba ¿estaba establecido quien se encargaba de esa labor? ¿Hubiera cambiado el proceso?

¿Considera que el área de recursos humanos fomentaba el trabajo en equipo y la fluida comunicación entre los pares? Ejemplifique el porqué.

Sobre interacción con los clientes

¿Considera que tenía un buen trato con sus clientes?

En cuanto a los servicios que solicitaban los clientes ¿percibía que se cumplía con la entrega en tiempo y forma? ¿Recibió alguna queja sobre estos temas? Ejemplifique. ¿Cómo se resolvió el tema?

¿Fomentaba reuniones de trabajo con sus clientes en sus oficinas o en la consultora? ¿Por qué su elección?

¿Era frecuente que los clientes le consultaran sobre otros servicios que estaban interesados en contratar? De ejemplos.

Motivos de su baja en la nómina de empleados

Comente los motivos por los cuales dejó la consultora.

Si quiere realizar algún comentario sobre alguna temática que no se le haya preguntado puede hacerlo.

4. “Modelos de encuestas”

Encuesta On Line para clientes

Nuestro deseo es satisfacer siempre las necesidades de los clientes por lo que pensamos permanentemente en ofrecer el mejor servicio. M.R Consultores pone a su disposición este cuestionario para que nos ayuden a mejorar día a día.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar. Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. Marque con una cruz según corresponda su situación impositiva:

Persona física (Monotributista o Autónomo)

Persona Jurídica (Empresa)

2. ¿Hace cuantos años y meses que es clientes? _____

3. ¿Qué tipos de servicios ha contratado?

Servicio abono Mensual (Retainer)

Servicio abono específico (One shot)

4. ¿En qué época del año contrata la mayor cantidad de servicios contables e impositivos?
(Solo marcar una opción)

Durante todo el año

Durante el primer semestres del año

Durante el segundo semestre del año

Módulo sobre la organización y el servicio

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa? (Solo marcar una opción)

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencias
- Uno de nuestros empleados
- Revistas zonales
- Otros _____
-

6. En general, ¿qué tanta influencia tiene la recomendación que pueda hacer una persona de su círculo de confianza, de la empresa al momento de elegir estos servicios? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada de influencia” y 10 “Demasiada influencia”.

Nada de influencia		Poco influencia		Ni poca influencia, ni mucha influencia		Mucha influencia		Demasiada influencia	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. A continuación figura una serie de aspectos que pueden estar presentes o no cuando evalúas contratar un servicios contable e impositivo ¿cuán presentes consideras que están en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trayectoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con el cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Considerando a M.R Consultores como consultora que brinda servicios impositivos y financieros ¿cómo definirías el **estilo de organización** a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el **estilo de organización** que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy informada	Informada	Intermedio	Poco informada	Muy poco informada
	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
	A	B	C	D	E

Característica H

	Con mucha proyección de futuro	Con proyección de futuro	Intermedio	Con poca proyección de futuro	Con muy poca proyección de futuro
	A	B	C	D	E

9. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted le recomiende los servicios de la consultora a sus amigos y familiares? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada probable” y 10 “extremadamente probable”.

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios estaría interesado en contratar? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada interesado” y 10 “muy interesado”.

	Nada interesado		Poco interesado		Algo interesado		Bastante interesado		Muy interesado	
Servicios jurídicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de administración de consorcios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de capacitación para empleados de su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoramiento de seguros personales y patronales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En el caso de otros servicios mencione a continuación cuales:

Módulo sobre satisfacción del cliente

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la consultora y del servicio recibido? califica cada aspecto según la siguiente tabla que posee una puntuación del 1 al 10, marca con una cruz la opción que considere.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Servicio profesional										
Valoración del servicio impositivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del servicio laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del servicio financiero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicio de consultoría administrativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad del servicio en general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacia de los plazos de entrega de los servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación precio/calidad recibida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación con los empleados										
Atención y trato humano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión de sus necesidades como cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Información recibida sobre avances de los servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Predisposición para evacuar dudas planteadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presencia física de los empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente físico de la consultora										
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luminosidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta On Line para ex clientes

Nuestro deseo es satisfacer siempre las necesidades de los clientes por lo que pensamos permanentemente en ofrecer el mejor servicio. M.R Consultores pone a su disposición este cuestionario para que nos ayuden a mejorar día a día.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

*Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar.
Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial*

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. Marque con una cruz según corresponda su situación impositiva:

- Persona física (Monotributista o Autónomo)
- Persona Jurídica (Empresa)

2. ¿Hace cuantos años y meses que fue cliente? _____

3. ¿Qué tipos de servicios había contratado?

- Servicio abono Mensual (Retainer)
- Servicio abono específico (One shot)

4. ¿En qué época del año contrataba la mayor cantidad de servicios contables e impositivos?

- Durante todo el año
- Durante el primer semestres del año
- Durante el segundo semestre del año

Módulo sobre la organización y el servicio

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencias
- Uno de nuestros empleados
- Revistas zonales
- Otros _____
-

6. En general, ¿qué tanta influencia tiene la recomendación que pueda hacer una persona de su círculo de confianza, de la empresa al momento de elegir estos servicios? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada de influencia” y 10 “Demasiada influencia”.

Nada de influencia		Poco influencia		Ni poca influencia, ni mucha influencia		Mucha influencia		Demasiada influencia	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. A continuación figuran una serie de aspectos que pueden estar presentes o no cuando evalúas contratar un servicios contable e impositivo ¿cuán presentes consideras que están en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Trayectoria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con el cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Considerando a M.R Consultores como consultora que brinda servicios impositivos y financieros ¿cómo definirías el **estilo de organización** a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el **estilo de organización** que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy informada	Informada	Intermedio	Poco informada	Muy poco informada
	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
	A	B	C	D	E

Característica H

	Con mucha proyección de futuro	Con proyección de futuro	Intermedio	Con poca proyección de futuro	Con muy poca proyección de futuro
	A	B	C	D	E

9. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted le recomiende los servicios de la consultora a sus amigos y familiares? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada probable” y 10 “extremadamente probable”.

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios estaría interesado en contratar? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada interesado” y 10 “muy interesado”.

	Nada interesado		Poco interesado		Algo interesado		Bastante interesado		Muy interesado	
Servicios jurídicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de administración de consorcios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de capacitación para empleados de su empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoramiento de seguros personales y patronales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En el caso de otros servicios mencione a continuación cuales:

Módulo sobre satisfacción del cliente

11. ¿Cuál era su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la consultora y del servicio recibido? califica cada aspecto según la siguiente tabla que posee una puntuación del 1 al 10, marca con una cruz la opción que considere.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Servicio profesional										
Valoración del servicio impositivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del servicio laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del servicio financiero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicio de consultoría administrativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad del servicio en general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacia de los plazos de entrega de los servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación precio/calidad recibida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación con los empleados										
Atención y trato humano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión de sus necesidades como cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Información recibida sobre avances de los servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Predisposición para evacuar dudas planteadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presencia física de los empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ambiente físico de la consultora										
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luminosidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo sobre motivos de la baja como cliente

12. A continuación figuran una serie de aspectos que pudieron estar presentes o no cuando decidió dejar de contratar los servicios contable e impositivo de M.R Consultores ¿cuán presentes consideras que estuvieron en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio de los servicios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. ¿Cuán probable es que el futuro volviera a contratar los servicios de M.R Consultores?

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta on line para empleados

Esta encuesta tiene la finalidad de poder comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la consultora.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

*Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar.
Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial*

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. ¿Cuál es su antigüedad en la consultora? Años ____ Meses ____
2. ¿Qué edad tenía cuando ingresaste a la consultora? _____
3. ¿Cuál es el puesto que desempeñas en la consultora? _____
4. ¿Qué edad tiene? _____

Módulo sobre la organización

5. A continuación figura una lista de frases que reflejan etapas o elementos centrales de una organización. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes están en M.R Consultores? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presentes		Poco presentes		Intermedio		Bastante presentes		Muy presentes	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visión estratégica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos claros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Política de recursos humanos clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conducción clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Espacio para el disenso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. A continuación figura una lista de valores que pueden estar presentes o no en M.R Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que están? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confianza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Credibilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Involucramiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modulo sobre la política de recursos humanos

7. Mirando a M.R Consultores introspectivamente: ¿cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el estilo de política que, según tu opinión/percepción, mejor define al área de recursos humanos de M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy participativa	Participativa	Intermedio	Poco participativa	Nada participativa
	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
	A	B	C	D	E

Característica H

	Muy comunicativa con los empleados	Comunicativa con los empleados	Intermedio	Poco comunicativa con los empleados	Muy poco comunicativa con los empleados
	A	B	C	D	E

8. Pensando en la política de recursos humanos existente ¿cuán representado te sentís con las acciones que realizan? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada representado” y 10 “muy representado”.

Nada Representado		Poco Representado		Ni muy Representado, ni poco Representado		Algo Representado		Muy Representado	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo satisfacción y clima laboral

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienes con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo? Por favor, utiliza una escala del 1 al 10.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Sobre la empresa										
Conocimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sentimiento de pertenencia hacia la consultora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo										
Limpieza de las oficinas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luminosidad de los puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Temperatura del ambiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de ruido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura y herramientas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre su puesto de trabajo										
Grado de concordancia entre las características de su puesto y sus habilidades profesionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transmisión de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilidades de su puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacciones con el jefe										
Reconocimiento de su jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación en la toma de decisiones de su jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con su jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de exigencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre oportunidades de progreso										

Capacitaciones profesionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan de carrera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre remuneraciones e incentivos										
Salario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de sus pares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de su entorno social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beneficios no monetarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacción con sus compañeros de trabajo										
Comunicación con sus pares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposición de los pares para ayudarlo en su labor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla si existe algún aspecto presente en la organización que no figura en la lista anterior y comente su satisfacción para con ese aspecto.

10. Desde tu perspectiva personal, te pedimos que indiques como te encuentras respecto de una serie de variables. Por favor, utiliza una escala de 1 a 10.

	Nada de interés		Poco de interés		Intermedio		Bastante interés		Mucho interés	
¿Cuánto interés te despierta ser parte de M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada motivado		Poco motivado		Intermedio		Bastante motivado		Muy motivado	
¿Cuán motivado estas por pertenecer M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada orgulloso		Poco orgulloso		Intermedio		Bastante orgulloso		Muy orgulloso	
¿Cuán orgulloso te sentís de pertenecer a M. R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada comprometido		Poco comprometido		Intermedio		Bastante comprometido		Muy comprometido	
¿Cuán comprometido estás con M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Intermedio		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
¿Cuán satisfecho estás con el desarrollo de M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada útil		Poco útil		Intermedio		Bastante útil		Muy útil	
¿Cuán útil crees que es tu trabajo en M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta on line para ex empleados

Esta encuesta tiene la finalidad de poder comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la consultora.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

*Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar.
Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial*

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. ¿Cuál fue su antigüedad en la consultora? Años _____ Meses _____
2. ¿Qué edad tenía cuando ingresó a la consultora? _____
3. ¿Cuál es el puesto que desempeñaba en la consultora? _____
4. ¿Qué edad tiene? _____
5. A continuación figuran una serie de motivos por los cuales pudo haber dejado o no su puesto laboral en M.R. Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que estuvieron? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le ofrecieron un mejor puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le ofrecieron un mejor sueldo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le ofrecieron un mejor horario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le ofrecieron beneficios no monetarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesitaba un cambio personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivos familiares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros motivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla cual/ cuales fueron los otros motivos.

Módulo sobre la organización

6. A continuación figura una lista de frases que reflejan etapas o elementos centrales de una organización. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes estaban en M.R Consultores? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presentes		Poco presentes		Intermedio		Bastante presentes		Muy presentes	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Visión estratégica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos claros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Política de recursos humanos clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conducción clara	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Espacio para el disenso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. A continuación figura una lista de valores que pueden estar presentes o no en M.R Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que están? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Innovación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Confianza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Credibilidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Involucramiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Modulo sobre la política de recursos humanos

8. Mirando a M.R Consultores introspectivamente: ¿cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el estilo de política que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy participativa	Participativa	Intermedio	Poco participativa	Nada participativa
	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
	A	B	C	D	E

Característica H

	Muy comunicativa con los empleados	Comunicativa con los empleados	Intermedio	Poco comunicativa con los empleados	Muy poco comunicativa con los empleados
	A	B	C	D	E

9. Pensando en la política de recursos humanos existente ¿cuán representado te sentís con las acciones que realizan? Para responder, por favor, utilizá una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada representado” y 10 “muy representado”.

Nada Representado		Poco Representado		Ni muy Representado, ni poco Representado		Algo Representado		Muy Representado	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo satisfacción y clima laboral

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienes con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo? Por favor, utiliza una escala del 1 al 10.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Sobre la empresa										
Conocimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sentimiento de pertenencia hacia la consultora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo										
Limpieza de las oficinas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Luminosidad de los puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Temperatura del ambiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de ruido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura y herramientas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre su puesto de trabajo										
Grado de concordancia entre las características de su puesto y sus habilidades profesionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transmisión de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Responsabilidades de su puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacciones con el jefe										
Reconocimiento de su jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación en la toma de decisiones de su jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con su jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de exigencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre oportunidades de progreso										

Capacitaciones profesionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan de carrera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre remuneraciones e incentivos										
Salario	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de sus pares.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de su entorno social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Beneficios no monetarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacción con sus compañeros de trabajo										
Comunicación con sus pares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposición de los pares para ayudarlo en su labor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla si existe algún aspecto presente en la organización que no figura en la lista anterior y comente su satisfacción para con ese aspecto.

11. Desde tu perspectiva personal, te pedimos que indiques como te encuentras respecto de una serie de variables. Por favor, utiliza una escala de 1 a 10.

	Nada de interés		Poco de interés		Intermedio		Bastante interés		Mucho interés	
¿Cuánto interés te despierta ser parte de M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada motivado		Poco motivado		Intermedio		Bastante motivado		Muy motivado	
¿Cuán motivado estas por pertenecer M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada orgulloso		Poco orgulloso		Intermedio		Bastante orgulloso		Muy orgulloso	
¿Cuán orgulloso te sentís de pertenecer a M. R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada comprometido		Poco comprometido		Intermedio		Bastante comprometido		Muy comprometido	
¿Cuán comprometido estás con M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Intermedio		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
¿Cuán satisfecho estás con el desarrollo de M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada útil		Poco útil		Intermedio		Bastante útil		Muy útil	
¿Cuán útil crees que es tu trabajo en M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. “Informes de las entrevistas”.

Informe sobre entrevistas en profundidad de clientes

- **La falta de cumplimiento en los tiempos de entrega** o tareas estipuladas que hacen al servicio. Se observa un fuerte descontento con los tiempos prometidos de entrega de los servicios, muchas veces no se llega a cumplir con los vencimientos de las presentaciones de los impuestos de los clientes. De esta manera se generan multas que los propios clientes tienen que afrontar con organismos estatales como es el caso de la AFIP.
- **Al momento de contratar un servicio contable e impositivo los clientes buscan comparar determinados aspectos:** en primer lugar el grado de **compromiso** que perciben entre una consultora y otra tanto sea en la prestación en si como en el trato personalizado; en segundo lugar evalúan la **calidad de los servicios en general**; y en tercer lugar consideran el **cumplimiento de los plazos**.
- **La percepción de la organización** con un estilo desorganizado y poco flexible a los cambios, caracterizada por un escaso compromiso y por falta de información sobre temas contables e impositivos actuales.
- **Falta de comunicación** fluida entre los clientes y los empleados que los atienden. Esto se ejemplifico a través de la falta de dinamismo para resolver problemas de los clientes y a través de la lentitud en las contestaciones vía *email*. Uno de los clientes manifestó “*tal vez se necesitarían reuniones más frecuentes en la empresa de los clientes y rapidez en las inquietudes que se plantean*”.
- **El grado de recomendación de los servicios por parte de los clientes a otros conocidos:** uno los entrevistados manifestó que la posibilidad de que recomiende los servicios a conocidos es muy alta. El resto recomendarían los servicios con salvedades como es el caso de contar con profesionales muy capacitados pero que rotan constantemente. Uno de ellos comento que durante sus 10 años de antigüedad en la consultora fue atendido por 7 contadores distintos, y que continuamente debe adaptarse a quien lo atiende, a sus tiempos, a su modalidad de trabajo. Palabras textuales fueron “*Uno nunca llega a tener una relación a largo plazo, y una confianza y entendimiento pleno con la persona que lo atiende.*”
- **La preferencia a contratar servicios esporádicos** ya que dos de los entrevistados comentaron que mensualmente pueden llegar a liquidar sus propios impuestos sin contratar los servicios de la consultora. Cuando se les dificulta dicha tarea por tener

mucho volumen de facturación recurren a los servicios de la consultora. También recurren cuando reciben alguna intimación de algún organismo recaudador o cuando deben presentar balances y papeles para ser presentados ante entidades financieras.

- **La percepción de diferencias entre la calidad de los servicios de abono mensual y de los servicios de abono esporádico:** La totalidad de los entrevistados consideran que estos últimos son mejores en cuanto a la resolución de las problemáticas, la prestación y la atención en general.
- **La tendencia a contactarse mayoritariamente con los profesionales de la consultora durante los meses de abril- junio** ya que en esa época se preparan las declaraciones juradas de ganancias y bienes personales. Durante este periodo vencen la mayoría de las presentaciones anuales tanto de personas físicas como jurídicas.
- **La escasa presencia del interés de servicios complementarios** como por ejemplo **servicios jurídicos y asesoramiento en informática y sistemas** ya que los clientes buscan obtener un servicio de buena calidad, que los beneficie y no otros servicios que no necesitan.

Informe sobre entrevistas en profundidad de ex clientes

- **La decadencia de la imagen de la consultora:** paso de ser una imagen positiva a una negativa ya que los profesionales no trabajan con compromiso y responsabilidad, y no cumplen con la promesa inicial en cuanto a los tiempos y entregas.
- **La falta de información contable e impositiva que se le brindaban a los clientes,** no existen cartas de noticias que se emitan por email o se entreguen en la recepción de la consultora con las resoluciones nuevas que dispone la AFIP.
- **El grado de recomendación de los servicios por parte de los clientes a otros conocidos:** este aspecto está ligado con el grado de satisfacción de los clientes, al ser bajo prefieren no recomendar estos servicios.
- **La falta de prestación de un servicio integral.** Al venderse los servicios como servicios de consultoría muchas personas piensan que estos servicios jurídicos están contemplados. Los temas contables casi siempre están relacionados con un tema legal. Palabras textuales de una de los entrevistados *“con uno de mis empleados tuve que resolver un tema de una demanda que me inicio porque dice que no se le paga correctamente su sueldo. Inmediatamente recorrí a la consultora ya que llevaban mis papeles contables y liquidaban mis sueldos, sin embargo no tenía en su grupo de profesionales un abogado para que me asesorar. Me sentí desprotegido sin saber a quién consultar por el tema legal”*. No manifestaron un sentimiento de ayuda hacia esa problemática.
- **Falta de comunicación** fluida entre los clientes y los empleados que los atienden. Por ejemplo uno de los ex clientes manifestó que tardaron más de 15 días en responder un requerimiento de la AFIP que le llegó, él se preocupó y no resolvieron el tema por falta de voluntad o porque están sobrecargados de trabajo. En el medio de la situación renunció la persona que llevaba sus papeles y eso empeoró aún más la situación. Esto genera descontento entre los clientes.
- **La tendencia a contactarse mayoritariamente con los profesionales de la consultora durante los meses de abril- junio** ya que en esa época se preparan las declaraciones juradas de ganancias y bienes personales tanto de las personas físicas como jurídicas.

- **La baja presencia del interés de los servicios complementarios** ya que todos los entrevistados manifestaron que en lugar de ampliar sus servicios sería bueno mejorar el servicio que brinda hoy en día, focalizándose en mejorar los tiempos y las promesas con los clientes.
- **El abandono de los clientes** se produce por falta de compromiso con lo pactado desde un primer momento, por el no cumplimiento de los plazos y por la calidad en los servicios. Todo esto genera insatisfacción en los clientes y deciden elegir una nueva consultora para que resuelva sus temas.

Informe Sobre entrevistas en profundidad de empleados

- **La tendencia a definir la imagen de la organización en dos momentos distintos:** Por un lado cuando se producía el primer contacto con la organización los entrevistados percibían una imagen positiva, ligada a lo conservador, al prestigio y la trayectoria. Interpretaban que podían crecer profesionalmente y acceder a un plan de carrera. Por otro lado cuando formaban parte de la organización la imagen positiva se debilitaba; es decir se daban cuenta que las promesas no se terminaban de cumplir. Por ejemplo uno de los empleados comento que lo tomaron para realizar trámites en organismo públicos y que en seis meses le prometieron que iba a quedar fijo en un puesto de atención de clientes en la consultora, liquidando impuestos. Pasaron los seis meses y no se produjo el cambio.
- **La falta de participación en las decisiones globales de la consultora:** Cualquier nueva idea que plantean los empleados no se tiene en cuenta, esto desmotiva al personal. Además no se fomentan desde la consultora reuniones mensuales ni semanales para debatir ideas laborales o de convivencia.
- **La falta de comunicación entre el jefe y los empleados:** no existen reuniones pautadas donde se pueda debatir cuestiones laborales o temas variados y casi siempre el jefe se encuentra ausente de la oficina. Con lo cual la comunicación fluida no existe.
- **La percepción de que las habilidades personales son acordes a la labor que desempeñan:** dos de los encuestados manifestaron que pueden poner en práctica varios conceptos y herramientas que aprendieron en la universidad.
- **La falta de herramientas e instalaciones adecuadas:** presencia de computadoras lentas sin los programas correctos para desarrollar la labor, sin las actualizaciones correspondientes. Las palabras textuales de uno de ellos fueron “*Las computadoras parecen de la prehistoria y no ayudan a mejorar los tiempos de trabajo, muchas veces se tardan más tiempo del que corresponde insumir a una tarea*”.
- **La falta de inversión por parte de la consultora en muebles para las oficinas:** Se percibe que la consultora no privilegia la salud de los empleados. No invierte en buenas y cómodos mobiliarios, ni tampoco en calefacción de las oficinas.

- **La falta de incentivos monetarios y no monetarios por parte de la consultora:** No se perciben reconocimientos por parte del jefe. Uno de los entrevistados comento *“nunca sabes cuando estás haciendo las tareas mal o bien y si las haces bien no hay reconocimiento alguno. Esto me desanima. Muchas veces pensé en cambiar de trabajo, pertenecer a una organización que reconozca mi esfuerzo”*. Este mismo entrevistado manifestó que siempre debe quedarse fuera de su horario para terminar tareas pendientes y esas horas extras no se las pagan.
- **La falta de trabajo en equipo:** Mucho servicios que se prestan se enriquecen si se trabaja en conjunto, intercambiando opiniones entre los pares. Sin embargo desde la consultora no se fomenta este ambiente. Por el contrario se busca el trabajo individual. La consultora difunde mensaje en los distintos puestos de trabajo que dice: *“hablemos en voz baja, seamos eficientes con nuestro tiempo, no charlemos”*. En este ambiente no se generan reuniones esporádicas sobre temáticas nuevas o resoluciones que dispuso AFIP. Uno de los empleados comento que tal vez se junta con un compañero a hablar sobre un tema laboral pero trata de que sea breve ya que los dueños lo perciben como falta de tiempo.
- **La falta de una política de carrera:** no existe un plan de carrera a seguir que aliente y motive a los empleados a superarse en el tiempo.
- **La falta de capacitación externa:** no se promueven la participación a cursos o conferencias sobre temáticas novedosas que son fundamentales para mantenerse actualizados en la materia contable e impositiva.
- **La falta de una política de recursos humanos que defienda los intereses de los empleados:** se observa un descontento entre los empleados y el área de recursos humanos que es desarrollada por la esposa del dueño de la consultora. Muchas veces los roles familiares invaden el ámbito de trabajo.

Informe Sobre entrevistas en profundidad de ex empleados

- **La falta de incentivos no monetarios y monetarios por parte de la consultora.**
- **La pobre comunicación interna de la consultora.**
- **La falta de capacitación en materia impositiva y contable.**
- **La inexistencia de sentimiento de pertenencia a la consultora**
- **La falta de participación de los empleados en diversos temas de la consultora.**

6. Ejemplo de dos encuestas realizadas a clientes.

Encuesta On Line para clientes

Nuestro deseo es satisfacer siempre las necesidades de los clientes por lo que pensamos permanentemente en ofrecer el mejor servicio. M.R Consultores pone a su disposición este cuestionario para que nos ayuden a mejorar día a día.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar. Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. Marque con una cruz según corresponda su situación impositiva:

Persona física (Monotributista o Autónomo)

Persona Jurídica (Empresa)

2. ¿Hace cuantos años y meses que es clientes? 2 años

3. ¿Qué tipos de servicios ha contratado?

Servicio abono Mensual (Retainer)

Servicio abono específico (One shot)

4. ¿En qué época del año contrata la mayor cantidad de servicios contables e impositivos? (Solo marcar una opción)

Durante todo el año

Durante el primer semestre del año

Durante el segundo semestre del año

Módulo sobre la organización y el servicio

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa? (Solo marcar una opción)

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencias
- Uno de nuestros empleados
- Revistas zonales
- Otros _____

6. En general, ¿qué tanta influencia tiene la recomendación que pueda hacer una persona de su círculo de confianza, de la empresa al momento de elegir estos servicios? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada de influencia” y 10 “Demasiada influencia”.

Nada de influencia		Poco influencia		Ni poca influencia, ni mucha influencia		Mucha influencia		Demasiada influencia	
1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

7. A continuación figura una serie de aspectos que pueden estar presentes o no cuando evalúas contratar un servicios contable e impositivo ¿cuán presentes consideras que están en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Trayectoria	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Comunicación con el cliente	1	2	3	4x	5	6	7	8x	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Precio	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Infraestructura	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10

8. Considerando a M.R Consultores como consultora que brinda servicios impositivos y financieros ¿cómo definirías el **estilo de organización** a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el **estilo de organización** que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
D	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
D	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
C	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
D	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
E	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy informada	Informada	Intermedio	Poco informada	Muy poco informada
E	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Con mucha proyección de futuro	Con proyección de futuro	Intermedio	Con poca proyección de futuro	Con muy poca proyección de futuro
E	A	B	C	D	E

9. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted le recomiende los servicios de la consultora a sus amigos y familiares? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada probable” y 10 “extremadamente probable”.

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios estaría interesado en contratar? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada interesado” y 10 “muy interesado”.

	Nada interesado		Poco interesado		Algo interesado		Bastante interesado		Muy interesado	
Servicios jurídicos	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de administración de consorcios	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de capacitación para empleados de su empresa	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoramiento de seguros personales y patronales	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros servicios	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10

En el caso de otros servicios mencione a continuación cuales:

Facturación electrónica

Capacitaciones informáticas

Módulo sobre satisfacción del cliente

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la consultora y del servicio recibido? califica cada aspecto según la siguiente tabla que posee una puntuación del 1 al 10, marca con una cruz la opción que considere.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Servicio profesional										
Valoración del servicio impositivo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Valoración del servicio laboral	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Valoración del servicio financiero	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Servicio de consultoría administrativo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Calidad del servicio en general	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacia de los plazos de entrega de los servicios	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación precio/calidad recibida	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Relación con los empleados										
Atención y trato humano	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión de sus necesidades como cliente	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Información recibida sobre avances de los servicios	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Predisposición para evacuar dudas planteadas	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de profesionalismo	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Presencia física de los empleados	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Ambiente físico de la consultora										
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Luminosidad	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Confort	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10

Encuesta On Line para clientes

Nuestro deseo es satisfacer siempre las necesidades de los clientes por lo que pensamos permanentemente en ofrecer el mejor servicio. M.R Consultores pone a su disposición este cuestionario para que nos ayuden a mejorar día a día.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar. Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. Marque con una cruz según corresponda su situación impositiva:

Persona física (Monotributista o Autónomo)

Persona Jurídica (Empresa)

2. ¿Hace cuantos años y meses que es clientes? 1 año

3. ¿Qué tipos de servicios ha contratado?

Servicio abono Mensual (Retainer)

Servicio abono específico (One shot)

4. ¿En qué época del año contrata la mayor cantidad de servicios contables e impositivos?
(Solo marcar una opción)

Durante todo el año

Durante el primer semestre del año

Durante el segundo semestre del año

Módulo sobre la organización y el servicio

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa? (Solo marcar una opción)

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencias
- Uno de nuestros empleados
- Revistas zonales
- Otros _____

6. En general, ¿qué tanta influencia tiene la recomendación que pueda hacer una persona de su círculo de confianza, de la empresa al momento de elegir estos servicios? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada de influencia” y 10 “Demasiada influencia”.

Nada de influencia		Poco influencia		Ni poca influencia, ni mucha influencia		Mucha influencia		Demasiada influencia	
1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

7. A continuación figura una serie de aspectos que pueden estar presentes o no cuando evalúas contratar un servicios contable e impositivo ¿cuán presentes consideras que están en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Trayectoria	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Comunicación con el cliente	1	2	3	4x	5	6	7	8x	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Precio	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Infraestructura	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10

8. Considerando a M.R Consultores como consultora que brinda servicios impositivos y financieros ¿cómo definirías el **estilo de organización** a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el **estilo de organización** que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
D	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
D	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
C	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
D	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
E	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy informada	Informada	Intermedio	Poco informada	Muy poco informada
E	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Con mucha proyección de futuro	Con proyección de futuro	Intermedio	Con poca proyección de futuro	Con muy poca proyección de futuro
E	A	B	C	D	E

9. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted le recomiende los servicios de la consultora a sus amigos y familiares? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada probable” y 10 “extremadamente probable”.

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios estaría interesado en contratar? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada interesado” y 10 “muy interesado”.

	Nada interesado		Poco interesado		Algo interesado		Bastante interesado		Muy interesado	
Servicios jurídicos	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de administración de consorcios	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de capacitación para empleados de su empresa	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoramiento de seguros personales y patronales	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Otros servicios	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10

En el caso de otros servicios mencione a continuación cuales:

Facturación electrónica

Módulo sobre satisfacción del cliente

11. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la consultora y del servicio recibido? califica cada aspecto según la siguiente tabla que posee una puntuación del 1 al 10, marca con una cruz la opción que considere.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Servicio profesional										
Valoración del servicio impositivo	1	2	3	4	5x	6x	7	8	9	10
Valoración del servicio laboral	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración del servicio financiero	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Servicio de consultoría administrativo	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Calidad del servicio en general	1x	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacia de los plazos de entrega de los servicios	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Relación precio/calidad recibida	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Relación con los empleados										
Atención y trato humano	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Comprensión de sus necesidades como cliente	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Información recibida sobre avances de los servicios	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Predisposición para evacuar dudas planteadas	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de profesionalismo	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Presencia física de los empleados	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Ambiente físico de la consultora										
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Luminosidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Confort	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10

7. Ejemplo de dos encuestas realizadas a ex clientes.

Encuesta On Line para ex clientes

Nuestro deseo es satisfacer siempre las necesidades de los clientes por lo que pensamos permanentemente en ofrecer el mejor servicio. M.R Consultores pone a su disposición este cuestionario para que nos ayuden a mejorar día a día.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar. Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. Marque con una cruz según corresponda su situación impositiva:

Persona física (Monotributista o Autónomo)

Persona Jurídica (Empresa)

2. ¿Hace cuantos años y meses que fue cliente? 3 años

3. ¿Qué tipos de servicios había contratado?

Servicio abono Mensual (Retainer)

Servicio abono específico (One shot)

4. ¿En qué época del año contrataba la mayor cantidad de servicios contables e impositivos?

Durante todo el año

Durante el primer semestre del año

Durante el segundo semestre del año

Módulo sobre la organización y el servicio

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencias
- Uno de nuestros empleados
- Revistas zonales
- Otros _____

6. En general, ¿qué tanta influencia tiene la recomendación que pueda hacer una persona de su círculo de confianza, de la empresa al momento de elegir estos servicios? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada de influencia” y 10 “Demasiada influencia”.

Nada de influencia		Poco influencia		Ni poca influencia, ni mucha influencia		Mucha influencia		Demasiada influencia	
1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

7. A continuación figuran una serie de aspectos que pueden estar presentes o no cuando evalúas contratar un servicios contable e impositivo ¿cuán presentes consideras que están en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Trayectoria	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Comunicación con el cliente	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Transparencia	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Precio	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

8. Considerando a M.R Consultores como consultora que brinda servicios impositivos y financieros ¿cómo definirías el **estilo de organización** a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el **estilo de organización** que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
E	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
C	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
C	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
B	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
E	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy informada	Informada	Intermedio	Poco informada	Muy poco informada
E	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Con mucha proyección de futuro	Con proyección de futuro	Intermedio	Con poca proyección de futuro	Con muy poca proyección de futuro
E	A	B	C	D	E

9. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted le recomiende los servicios de la consultora a sus amigos y familiares? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada probable” y 10 “extremadamente probable”.

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios estaría interesado en contratar? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada interesado” y 10 “muy interesado”.

	Nada interesado		Poco interesado		Algo interesado		Bastante interesado		Muy interesado	
Servicios jurídicos	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de administración de consorcios	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de capacitación para empleados de su empresa	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Asesoramiento de seguros personales y patronales	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros servicios	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10

En el caso de otros servicios mencione a continuación cuales:

Sistemas Informáticos

Módulo sobre satisfacción del cliente

11. ¿Cuál era su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la consultora y del servicio recibido? califica cada aspecto según la siguiente tabla que posee una puntuación del 1 al 10, marca con una cruz la opción que considere.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Servicio profesional										
Valoración del servicio impositivo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Valoración del servicio laboral	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Valoración del servicio financiero	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Servicio de consultoría administrativo	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Calidad del servicio en general	1x	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacia de los plazos de entrega de los servicios	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación precio/calidad recibida	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación con los empleados										
Atención y trato humano	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Comprensión de sus necesidades como cliente	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Comunicación	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Información recibida sobre avances de los servicios	1x	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Predisposición para evacuar dudas planteadas	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Nivel de profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Presencia física de los empleados	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Ambiente físico de la consultora										
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Luminosidad	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Confort	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10

Módulo sobre motivos de la baja como cliente

12. A continuación figuran una serie de aspectos que pudieron estar presentes o no cuando decidió dejar de contratar los servicios contable e impositivo de M.R Consultores ¿cuán presentes consideras que estuvieron en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Precio de los servicios	1	2	3	4X	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7x	8	9x	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

13. ¿Cuán probable es que el futuro volviera a contratar los servicios de M.R Consultores?

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta On Line para ex clientes

Nuestro deseo es satisfacer siempre las necesidades de los clientes por lo que pensamos permanentemente en ofrecer el mejor servicio. M.R Consultores pone a su disposición este cuestionario para que nos ayuden a mejorar día a día.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar. Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. Marque con una cruz según corresponda su situación impositiva:

Persona física (Monotributista o Autónomo)
Persona Jurídica (Empresa)

2. ¿Hace cuantos años y meses que fue cliente? 3 años y 6 meses

3. ¿Qué tipos de servicios había contratado?

Servicio abono Mensual (Retainer)
Servicio abono específico (One shot)

4. ¿En qué época del año contrataba la mayor cantidad de servicios contables e impositivos?

Durante todo el año
Durante el primer semestre del año
Durante el segundo semestre del año

Módulo sobre la organización y el servicio

5. ¿Cómo se enteró de la existencia de nuestra empresa?

- Nuestro sitio web
- Motor de búsqueda
- Referencias
- Uno de nuestros empleados
- Revistas zonales
- Otros _____

6. En general, ¿qué tanta influencia tiene la recomendación que pueda hacer una persona de su círculo de confianza, de la empresa al momento de elegir estos servicios? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada de influencia” y 10 “Demasiada influencia”.

Nada de influencia		Poco influencia		Ni poca influencia, ni mucha influencia		Mucha influencia		Demasiada influencia	
1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

7. A continuación figuran una serie de aspectos que pueden estar presentes o no cuando evalúas contratar un servicios contable e impositivo ¿cuán presentes consideras que están en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Trayectoria	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Comunicación con el cliente	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Transparencia	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Precio	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

8. Considerando a M.R Consultores como consultora que brinda servicios impositivos y financieros ¿cómo definirías el **estilo de organización** a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el **estilo de organización** que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
E	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
D	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
C	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
C	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
D	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy informada	Informada	Intermedio	Poco informada	Muy poco informada
E	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Con mucha proyección de futuro	Con proyección de futuro	Intermedio	Con poca proyección de futuro	Con muy poca proyección de futuro
E	A	B	C	D	E

9. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted le recomiende los servicios de la consultora a sus amigos y familiares? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada probable” y 10 “extremadamente probable”.

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios complementarios estaría interesado en contratar? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada interesado” y 10 “muy interesado”.

	Nada interesado		Poco interesado		Algo interesado		Bastante interesado		Muy interesado	
Servicios jurídicos	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de administración de consorcios	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de capacitación para empleados de su empresa	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Asesoramiento de seguros personales y patronales	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros servicios	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10

En el caso de otros servicios mencione a continuación cuales:

Gestoría general

Módulo sobre satisfacción del cliente

11. ¿Cuál era su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la consultora y del servicio recibido? califica cada aspecto según la siguiente tabla que posee una puntuación del 1 al 10, marca con una cruz la opción que considere.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Servicio profesional										
Valoración del servicio impositivo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Valoración del servicio laboral	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Valoración del servicio financiero	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Servicio de consultoría administrativo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Calidad del servicio en general	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Eficacia de los plazos de entrega de los servicios	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación precio/calidad recibida	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Relación con los empleados										
Atención y trato humano	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Comprensión de sus necesidades como cliente	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Comunicación	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Información recibida sobre avances de los servicios	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Predisposición para evacuar dudas planteadas	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Nivel de profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Presencia física de los empleados	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Ambiente físico de la consultora										
Limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Luminosidad	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Confort	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10

Módulo sobre motivos de la baja como cliente

12. A continuación figuran una serie de aspectos que pudieron estar presentes o no cuando decidió dejar de contratar los servicios contable e impositivo de M.R Consultores ¿cuán presentes consideras que estuvieron en tu proceso de decisión? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Calidad del servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Atención personalizada	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Profesionalismo	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Cumplimiento de plazos	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Precio de los servicios	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Infraestructura	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10

13. ¿Cuán probable es que el futuro volviera a contratar los servicios de M.R Consultores?

Nada probable		Poco probable		Ni muy probable, ni poco probable		Muy probable		Extremadamente probable	
1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10

8. Ejemplo de dos encuestas realizadas a empleados.

Encuesta on line para empleados

Esta encuesta tiene la finalidad de poder comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la consultora.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar. Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. ¿Cuál es su antigüedad en la consultora? Años 3 Meses 1
2. ¿Qué edad tenía cuando ingresaste a la consultora? 21 años
3. ¿Cuál es el puesto que desempeñas en la consultora? Auxiliar de contador
4. ¿Qué edad tiene? 24 años

Módulo sobre la organización

5. A continuación figura una lista de frases que reflejan etapas o elementos centrales de una organización. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes están en M.R Consultores? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presentes		Poco presentes		Intermedio		Bastante presentes		Muy presentes	
	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Visión estratégica	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos claros	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Política de recursos humanos clara	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Conducción clara	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Espacio para el disenso	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10

6. A continuación figura una lista de valores que pueden estar presentes o no en M.R Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que están? Para responder, por favor, utilizá una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Innovación	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Confianza	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Integridad	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Respeto	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Credibilidad	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Involucramiento	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10

Modulo sobre la política de recursos humanos

7. Mirando a M.R Consultores introspectivamente: ¿cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el estilo de política que, según tu opinión/percepción, mejor define al área de recursos humanos de M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
C	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
D	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
C	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
D	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
E	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy participativa	Participativa	Intermedio	Poco participativa	Nada participativa
D	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Muy comunicativa con los empleados	Comunicativa con los empleados	Intermedio	Poco comunicativa con los empleados	Muy poco comunicativa con los empleados
E	A	B	C	D	E

8. Pensando en la política de recursos humanos existente ¿cuán representado te sentís con las acciones que realizan? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada representado” y 10 “muy representado”.

Nada Representado		Poco Representado		Ni muy Representado, ni poco Representado		Algo Representado		Muy Representado	
1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo satisfacción y clima laboral

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienes con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo? Por favor, utiliza una escala del 1 al 10.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Sobre la empresa										
Conocimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sentimiento de pertenencia hacia la consultora	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo										
Limpieza de las oficinas	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Luminosidad de los puestos de trabajo	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Temperatura del ambiente	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Nivel de ruido	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Infraestructura y herramientas de trabajo	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre su puesto de trabajo										
Grado de concordancia entre las características de su puesto y sus habilidades profesionales	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Transmisión de sus responsabilidades	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Responsabilidades de su puesto	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre interacciones con el jefe										
Reconocimiento de su jefe	1x	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación en la toma de decisiones de su jefe	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con su jefe	1X	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de exigencia	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre oportunidades de progreso										

Capacitaciones profesionales	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Plan de carrera	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre remuneraciones e incentivos										
Salario	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de sus pares.	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de su entorno social	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Beneficios no monetarios	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacción con sus compañeros de trabajo										
Comunicación con sus pares	1X	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposición de los pares para ayudarlo en su labor	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10

Por favor, detalla si existe algún aspecto presente en la organización que no figura en la lista anterior y comente su satisfacción para con ese aspecto.

Solidaridad con los compañeros, muy insatisfecho
--

10. Desde tu perspectiva personal, te pedimos que indiques como te encuentras respecto de una serie de variables. Por favor, utiliza una escala de 1 a 10.

	Nada de interés		Poco de interés		Intermedio		Bastante interés		Mucho interés	
¿Cuánto interés te despierta ser parte de M.R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
	Nada motivado		Poco motivado		Intermedio		Bastante motivado		Muy motivado	
¿Cuán motivado estas por pertenecer M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada orgulloso		Poco orgulloso		Intermedio		Bastante orgulloso		Muy orgulloso	
¿Cuán orgulloso te sentís de pertenecer a M. R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
	Nada comprometido		Poco comprometido		Intermedio		Bastante comprometido		Muy comprometido	
¿Cuán comprometido estás con M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Intermedio		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
¿Cuán satisfecho estás con el desarrollo de M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada útil		Poco útil		Intermedio		Bastante útil		Muy útil	
¿Cuán útil crees que es tu trabajo en M.R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10

Encuesta on line para empleados

Esta encuesta tiene la finalidad de poder comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la consultora.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

*Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar.
Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial*

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. ¿Cuál es su antigüedad en la consultora? Años 2 Meses -
2. ¿Qué edad tenía cuando ingresaste a la consultora? 25 años
3. ¿Cuál es el puesto que desempeñas en la consultora? Liquidador de sueldos
4. ¿Qué edad tiene? 27 años

Módulo sobre la organización

5. A continuación figura una lista de frases que reflejan etapas o elementos centrales de una organización. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes están en M.R Consultores? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presentes		Poco presentes		Intermedio		Bastante presentes		Muy presentes	
	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Visión estratégica	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos claros	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Política de recursos humanos clara	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Conducción clara	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Espacio para el disenso	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10

6. A continuación figura una lista de valores que pueden estar presentes o no en M.R Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que están? Para responder, por favor, utilizá una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Innovación	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Confianza	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Integridad	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Respeto	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Credibilidad	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Involucramiento	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10

Modulo sobre la política de recursos humanos

7. Mirando a M.R Consultores introspectivamente: ¿cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el estilo de política que, según tu opinión/percepción, mejor define al área de recursos humanos de M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
C	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
E	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
C	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
D	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
E	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy participativa	Participativa	Intermedio	Poco participativa	Nada participativa
D	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Muy comunicativa con los empleados	Comunicativa con los empleados	Intermedio	Poco comunicativa con los empleados	Muy poco comunicativa con los empleados
E	A	B	C	D	E

8. Pensando en la política de recursos humanos existente ¿cuán representado te sentís con las acciones que realizan? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada representado” y 10 “muy representado”.

Nada Representado		Poco Representado		Ni muy Representado, ni poco Representado		Algo Representado		Muy Representado	
1X	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo satisfacción y clima laboral

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienes con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo? Por favor, utiliza una escala del 1 al 10.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Sobre la empresa										
Conocimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sentimiento de pertenencia hacia la consultora	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo										
Limpieza de las oficinas	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Luminosidad de los puestos de trabajo	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Temperatura del ambiente	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Nivel de ruido	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Infraestructura y herramientas de trabajo	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre su puesto de trabajo										
Grado de concordancia entre las características de su puesto y sus habilidades profesionales	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Transmisión de sus responsabilidades	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Responsabilidades de su puesto	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre interacciones con el jefe										
Reconocimiento de su jefe	1X	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación en la toma de decisiones de su jefe	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con su jefe	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de exigencia	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre oportunidades de progreso										

Capacitaciones profesionales	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Plan de carrera	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre remuneraciones e incentivos										
Salario	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de sus pares.	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de su entorno social	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Beneficios no monetarios	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacción con sus compañeros de trabajo										
Comunicación con sus pares	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposición de los pares para ayudarlo en su labor	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10

Por favor, detalla si existe algún aspecto presente en la organización que no figura en la lista anterior y comente su satisfacción para con ese aspecto.

10. Desde tu perspectiva personal, te pedimos que indiques como te encuentras respecto de una serie de variables. Por favor, utiliza una escala de 1 a 10.

	Nada de interés		Poco de interés		Intermedio		Bastante interés		Mucho interés	
¿Cuánto interés te despierta ser parte de M.R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
	Nada motivado		Poco motivado		Intermedio		Bastante motivado		Muy motivado	
¿Cuán motivado estas por pertenecer M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada orgulloso		Poco orgulloso		Intermedio		Bastante orgulloso		Muy orgulloso	
¿Cuán orgulloso te sentís de pertenecer a M. R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
	Nada comprometido		Poco comprometido		Intermedio		Bastante comprometido		Muy comprometido	
¿Cuán comprometido estás con M.R Consultores?	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Intermedio		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
¿Cuán satisfecho estás con el desarrollo de M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada útil		Poco útil		Intermedio		Bastante útil		Muy útil	
¿Cuán útil crees que es tu trabajo en M.R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10

9. Ejemplo de dos encuestas realizadas a ex empleados.

Encuesta on line para ex empleados

Esta encuesta tiene la finalidad de poder comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la consultora.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

*Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar.
Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial*

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. ¿Cuál fue su antigüedad en la consultora? Años 4 Meses 6
2. ¿Qué edad tenía cuando ingresó a la consultora? 25 años
3. ¿Cuál es el puesto que desempeñaba en la consultora? Asistente contable
4. ¿Qué edad tiene? 30 años
5. A continuación figuran una serie de motivos por los cuales pudo haber dejado o no su puesto laboral en M.R. Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que estuvieron? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Le ofrecieron un mejor puesto	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Le ofrecieron un mejor sueldo	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Le ofrecieron un mejor horario	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Le ofrecieron beneficios no monetarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9x	10
Necesitaba un cambio personal	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Motivos familiares	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros motivos	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla cual/ cuales fueron los otros motivos.

Módulo sobre la organización

6. A continuación figura una lista de frases que reflejan etapas o elementos centrales de una organización. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes estaban en M.R Consultores? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presentes		Poco presentes		Intermedio		Bastante presentes		Muy presentes	
	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Visión estratégica	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos claros	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Política de recursos humanos clara	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Conducción clara	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Espacio para el disenso	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10

7. A continuación figura una lista de valores que pueden estar presentes o no en M.R Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que están? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Innovación	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Confianza	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Integridad	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Respeto	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Credibilidad	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Involucramiento	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10

Modulo sobre la política de recursos humanos

8. Mirando a M.R Consultores introspectivamente: ¿cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el estilo de política que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
E	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
D	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
E	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
C	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
C	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy participativa	Participativa	Intermedio	Poco participativa	Nada participativa
D	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
E	A	B	C	D	E

Característica H

	Muy comunicativa con los empleados	Comunicativa con los empleados	Intermedio	Poco comunicativa con los empleados	Muy poco comunicativa con los empleados
E	A	B	C	D	E

9. Pensando en la política de recursos humanos existente ¿cuán representado te sentís con las acciones que realizan? Para responder, por favor, utilizá una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada representado” y 10 “muy representado”.

Nada Representado		Poco Representado		Ni muy Representado, ni poco Representado		Algo Representado		Muy Representado	
1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo satisfacción y clima laboral

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienes con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo? Por favor, utiliza una escala del 1 al 10.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Sobre la empresa										
Conocimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sentimiento de pertenencia hacia la consultora	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo										
Limpieza de las oficinas	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Luminosidad de los puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Temperatura del ambiente	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Nivel de ruido	1	2	3	4	5	6	7X	8	9	10
Infraestructura y herramientas de trabajo	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Sobre su puesto de trabajo										
Grado de concordancia entre las características de su puesto y sus habilidades profesionales	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Transmisión de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Responsabilidades de su puesto	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sobre interacciones con el jefe										
Reconocimiento de su jefe	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Participación en la toma de decisiones de su jefe	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con su jefe	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de exigencia	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sobre oportunidades de progreso										

Capacitaciones profesionales	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Plan de carrera	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre remuneraciones e incentivos										
Salario	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de sus pares.	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de su entorno social	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Beneficios no monetarios	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacción con sus compañeros de trabajo										
Comunicación con sus pares	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Disposición de los pares para ayudarlo en su labor	1	2	3	4X	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla si existe algún aspecto presente en la organización que no figura en la lista anterior y comente su satisfacción para con ese aspecto.

Respeto por sus pares

11. Desde tu perspectiva personal, te pedimos que indiques como te encuentras respecto de una serie de variables. Por favor, utiliza una escala de 1 a 10.

	Nada de interés		Poco de interés		Intermedio		Bastante interés		Mucho interés	
¿Cuánto interés te despierta ser parte de M.R Consultores?	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
	Nada motivado		Poco motivado		Intermedio		Bastante motivado		Muy motivado	
¿Cuán motivado estas por pertenecer M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada orgulloso		Poco orgulloso		Intermedio		Bastante orgulloso		Muy orgulloso	
¿Cuán orgulloso te sentís de pertenecer a M. R Consultores?	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
	Nada comprometido		Poco comprometido		Intermedio		Bastante comprometido		Muy comprometido	
¿Cuán comprometido estás con M.R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Intermedio		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
¿Cuán satisfecho estás con el desarrollo de M.R Consultores?	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
	Nada útil		Poco útil		Intermedio		Bastante útil		Muy útil	
¿Cuán útil crees que es tu trabajo en M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10

Encuesta on line para ex empleados

Esta encuesta tiene la finalidad de poder comprender y analizar el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la consultora.

Agradecemos la participación en esta encuesta on line,

*Por favor se les solicita que lean cuidadosamente las instrucciones para contestar.
Recuerden que la encuesta es anónima y confidencial*

Muchas gracias,

Módulo sobre el encuestado

1. ¿Cuál fue su antigüedad en la consultora? Años 2 Meses
2. ¿Qué edad tenía cuando ingresó a la consultora? 22 años
3. ¿Cuál es el puesto que desempeñaba en la consultora? Asistente contable
4. ¿Qué edad tiene? 26 años
5. A continuación figuran una serie de motivos por los cuales pudo haber dejado o no su puesto laboral en M.R. Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que estuvieron? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Le ofrecieron un mejor puesto	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Le ofrecieron un mejor sueldo	1	2	3	4	5	6	7	8x	9	10
Le ofrecieron un mejor horario	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Le ofrecieron beneficios no monetarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10x
Necesitaba un cambio personal	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Motivos familiares	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Otros motivos	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla cual/ cuales fueron los otros motivos.

Módulo sobre la organización

6. A continuación figura una lista de frases que reflejan etapas o elementos centrales de una organización. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes estaban en M.R Consultores? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presentes		Poco presentes		Intermedio		Bastante presentes		Muy presentes	
	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Visión estratégica	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos claros	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Política de recursos humanos clara	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Conducción clara	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Espacio para el disenso	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10

7. A continuación figura una lista de valores que pueden estar presentes o no en M.R Consultores. Desde tu punto de vista, ¿cuán presentes consideras que están? Para responder, por favor, utiliza una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada presente” y 10 “muy presente”.

	Nada presente		Poco presente		Algo presente		Bastante presente		Muy presente	
	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Innovación	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
Confianza	1	2	3	4x	5	6	7	8	9	10
Compromiso	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
Integridad	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Respeto	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Credibilidad	1	2	3	4	5	6	7x	8	9	10
Transparencia	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10
Involucramiento	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10

Modulo sobre la política de recursos humanos

8. Mirando a M.R Consultores introspectivamente: ¿cómo definirías el estilo de la política de recursos humanos a partir de las siguientes características?

Para responder, por favor selecciona el estilo de política que, según tu opinión/percepción, mejor define a M.R Consultores en cada una de las siguientes características. Sólo se puede marcar un estilo por característica.

Característica A

	Muy innovadora	Innovadora	Intermedio	Conservadora	Muy conservadora
C	A	B	C	D	E

Característica B

	Muy planificadora	Planificadora	Intermedio	Cortoplacista	Muy cortoplacista
D	A	B	C	D	E

Característica C

	Muy democrática	Democrática	Intermedio	Estilo autoritario	Estilo muy autoritario
E	A	B	C	D	E

Característica D

	Muy ágil	Ágil	Intermedio	Burocrática	Muy burocrática
C	A	B	C	D	E

Característica E

	Muy organizada	Organizada	Intermedio	Desorganizada	Muy desorganizada
C	A	B	C	D	E

Característica F

	Muy participativa	Participativa	Intermedio	Poco participativa	Nada participativa
D	A	B	C	D	E

Característica G

	Con mucho compromiso interno	Con compromiso interno	Intermedio	Con poco compromiso interno	Con muy poco compromiso interno
D	A	B	C	D	E

Característica H

	Muy comunicativa con los empleados	Comunicativa con los empleados	Intermedio	Poco comunicativa con los empleados	Muy poco comunicativa con los empleados
E	A	B	C	D	E

9. Pensando en la política de recursos humanos existente ¿cuán representado te sentís con las acciones que realizan? Para responder, por favor, utilizá una escala de 1 a 10 donde 1 es “nada representado” y 10 “muy representado”.

Nada Representado		Poco Representado		Ni muy Representado, ni poco Representado		Algo Representado		Muy Representado	
1X	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Módulo satisfacción y clima laboral

10. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tienes con los siguientes aspectos de la consultora y sobre tu puesto de trabajo? Por favor, utiliza una escala del 1 al 10.

	Totalmente insatisfecho		Insatisfecho		Neutral		Satisfecho		Totalmente satisfecho	
Sobre la empresa										
Conocimiento de sus responsabilidades	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sentimiento de pertenencia hacia la consultora	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Sobre condiciones ambientales y ergonomía en el puesto de trabajo										
Limpieza de las oficinas	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Luminosidad de los puestos de trabajo	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Temperatura del ambiente	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Nivel de ruido	1	2	3	4	5	6	7X	8	9	10
Infraestructura y herramientas de trabajo	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Sobre su puesto de trabajo										
Grado de concordancia entre las características de su puesto y sus habilidades profesionales	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Transmisión de sus responsabilidades	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Responsabilidades de su puesto	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sobre interacciones con el jefe										
Reconocimiento de su jefe	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Participación en la toma de decisiones de su jefe	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con su jefe	1X	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El nivel de exigencia	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Sobre oportunidades de progreso										

Capacitaciones profesionales	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Plan de carrera	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre remuneraciones e incentivos										
Salario	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de sus pares.	1	2	3	4	5X	6	7	8	9	10
Consonancia entre su sueldo respecto al de su entorno social	1	2	3	4	5	6X	7	8	9	10
Beneficios no monetarios	1	2X	3	4	5	6	7	8	9	10
Sobre interacción con sus compañeros de trabajo										
Comunicación con sus pares	1	2	3X	4	5	6	7	8	9	10
Disposición de los pares para ayudarlo en su labor	1	2	3	4X	5	6	7	8	9	10

Por favor, detalla si existe algún aspecto presente en la organización que no figura en la lista anterior y comente su satisfacción para con ese aspecto.

11. Desde tu perspectiva personal, te pedimos que indiques como te encuentras respecto de una serie de variables. Por favor, utiliza una escala de 1 a 10.

	Nada de interés		Poco de interés		Intermedio		Bastante interés		Mucho interés	
¿Cuánto interés te despierta ser parte de M.R Consultores?	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
	Nada motivado		Poco motivado		Intermedio		Bastante motivado		Muy motivado	
¿Cuán motivado estas por pertenecer M.R Consultores?	1	2x	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nada orgulloso		Poco orgulloso		Intermedio		Bastante orgulloso		Muy orgulloso	
¿Cuán orgulloso te sentís de pertenecer a M. R Consultores?	1	2	3	4X	5	6	7	8	9	10
	Nada comprometido		Poco comprometido		Intermedio		Bastante comprometido		Muy comprometido	
¿Cuán comprometido estás con M.R Consultores?	1	2	3	4	5x	6	7	8	9	10
	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Intermedio		Bastante satisfecho		Muy satisfecho	
¿Cuán satisfecho estás con el desarrollo de M.R Consultores?	1	2	3x	4	5	6	7	8	9	10
	Nada útil		Poco útil		Intermedio		Bastante útil		Muy útil	
¿Cuán útil crees que es tu trabajo en M.R Consultores?	1	2	3	4	5	6x	7	8	9	10