



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE PERMITAN MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA TECNITRACTOR, EN EL AÑO 2015.”

AUTORA:

MIRIAM PATRICIA TENESACA VARGAS

PUYO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Miriam Patricia Tenesaca Vargas, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Julio Francisco Guallo Paca

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Miriam Patricia Tenesaca Vargas, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de marzo de 2016

Miriam Patricia Tenesaca Vargas

C.I.160069114-9

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios por darme la vida, sabiduría y salud para alcanzar mi meta tan anhelada.

A mis padres por su apoyo incondicional durante mi periodo académico y a mi hijo Darrem, que es mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día.

MIRIAM PATRICIA TENESACA VARGAS

AGRADECIMIENTO

A Dios, por estar conmigo en cada momento en cada paso que doy, por fortalecer mi alma, mi cuerpo y mi espíritu.

A mi familia quienes a lo largo de mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, de la misma manera a mi esposo y a mi hijo por el sacrificio inmenso que hicieron de darme un tiempo para mis estudios.

Finalmente un eterno agradecimiento a mis profesores por sus enseñanzas y paciencia, a ellos les debo gran parte de mis conocimientos. A mis tutores por su tiempo y ayuda brindada durante la elaboración de mi trabajo de titulación.

MIRIAM PATRICIA TENESACA VARGAS

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de cuadros.....	x
Índice de gráficos	xi
Resumen ejecutivo	xii
Summary	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema.	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Diseño de Estrategias.....	6
2.2.1.1 Partes de la estrategia	7
2.2.1.2 Etapas para la ejecución de las estrategias	9
2.2.2 Estrategias de servicio	9
2.2.2.1 Estrategias de Servicio al Cliente	10
2.2.3 Definición de servicio y atención al cliente.....	10
2.2.4 Calidad total en la atención al cliente	11

2.2.4.1	Todos somos clientes.....	11
2.2.4.2	El cliente.....	11
2.2.4.3	Tipos principales de clientes.....	12
2.2.4.4	Calidad total en los servicios.....	14
2.2.5	Los trabajadores y la atención al cliente.....	14
2.2.6	La importancia del servicio al cliente.....	15
2.2.7	Relaciones públicas.....	16
2.2.8	La mejora continua.....	16
2.2.9	Definición de plan de mejoramiento.....	17
2.2.9.1	Importancia del mejoramiento continuo.....	18
2.2.9.2	Beneficios del mejoramiento continuo.....	18
2.2.9.3	El Diagnóstico.....	19
2.2.10	Definición del Desempeño Profesional.....	19
2.2.10.1	Importancia del Desempeño Profesional.....	19
2.2.10.2	Factores del Desempeño Profesional.....	20
2.2.11	La medición de la atención al cliente.....	21
MARCO CONCEPTUAL.....		22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1	IDEA A DEFENDER.....	25
3.2	VARIABLES.....	25
3.2.1	Variable Independiente.....	25
3.2.2	Variable Dependiente.....	25
3.3	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.4.1	Investigación Analítica.....	27
3.4.2	Descriptiva.....	27
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.5.1	Población.....	27
3.5.2	Muestra.....	28
3.5.2.1	Cálculo estadístico del tamaño de la muestra.....	28
3.6.1	Métodos.....	30
3.6.2	Técnicas de Investigación.....	30

3.6.2.1	Diseño de la encuesta	31
3.7	RESULTADOS	31
3.7.1	Análisis de la Entrevista realizada.....	32
3.7.2	Análisis de la Encuesta realizada.....	35
3.1	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	45
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		47
4.1	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	47
4.1.1	Datos Informativos	47
4.1.2	Diagnóstico de la situación actual con respecto al servicio al cliente.	48
4.1.3	Estructura Organizacional	49
4.1.3.1	Organigramas.....	49
4.1.3.2	Relación funcional de la empresa TECNITRACTOR	50
4.1.4	Análisis FODA	52
4.2	CONTENIDO DE PROPUESTA	54
4.3	OBJETIVOS.....	54
4.3.1	Objetivos.....	54
4.3.2	Objetivos específicos	54
4.4	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	55
4.4.1	Direccionamiento y estrategias de la organización	55
4.4.1.1	Misión.....	55
4.4.1.2	Visión.....	55
4.4.2	Objetivo de la empresa:	56
4.4.4	Beneficios de las estrategias de servicio al cliente	57
4.5	ESTRATEGIAS	58
4.5.1	Estrategia No. 1. Análisis de la situación actual de la empresa.....	58
4.5.2	Estrategia No. 2. Diseño de un modelo de servicio al cliente.	60
4.5.3	Estrategia No. 3. Capacitación en servicio al cliente.	66
4.5.4	Estrategia No. 4. Fortalecer las actividades de promoción e identidad.	68
4.5.5	Estrategia No. 5. Determinar la posibilidad de contratar un Call Center.	71
4.5.6	Propuesta de uso del recurso financiero en la ejecución de las estrategias	72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		74

BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de variables	25
Cuadro N° 2: Población en estudio	27
Cuadro N° 3: Análisis de la entrevista	32
Cuadro N° 4: Diseñado en la empresa estrategias de atención al cliente.....	35
Cuadro N° 5: Servicio de atención al cliente	36
Cuadro N° 6: Énfasis en cuanto al tema de atención y servicio al cliente	37
Cuadro N° 7: Capacitación referente al servicio y atención al cliente.....	38
Cuadro N° 8: Implementación de las estrategias de atención al cliente.....	39
Cuadro N° 9: Motivo a utilizar los productos de la empresa	40
Cuadro N° 10: Productos está acorde con las necesidades de los clientes.....	42
Cuadro N° 11: Aplica estrategias de atención al cliente	43
Cuadro N° 12 : Conocimiento de un buzón de sugerencias	44
Cuadro N° 13: Verificación de la idea a defender	45
Cuadro N° 14: Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente.....	62
Cuadro N° 15: Requisitos del personal administrativo	63
Cuadro N° 16: Alcance y presupuesto de las estrategias.	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Diseñado en la empresa estrategias de atención al cliente.	35
Gráfico N° 2: Servicio de atención al cliente.	36
Gráfico N° 3: Énfasis en cuanto al tema de atención y servicio al cliente.	37
Gráfico N° 4: Capacitación referente al servicio y atención al cliente	38
Gráfico N° 5: Implementación de las estrategias de atención al cliente	39
Gráfico N° 6: Motivo a utilizar los productos de la empresa.	40
Gráfico N° 7: Productos está acorde con las necesidades de los clientes.	42
Gráfico N° 8: Aplica estrategias de atención al cliente.	43
Gráfico N° 9: Conocimiento de un buzón de sugerencias	44
Gráfico N° 10: Estructura organización de la empresa TECNITRACTOR.	50
Gráfico N° 11: Análisis FODA	53
Gráfico N° 12: Análisis de la situación de la empresa TECNITRACTOR	59
Gráfico N° 13: Modelo de servicio al cliente.	65
Gráfico N° 14: Matriz de seguimiento a los clientes	70

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo el Diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR.

Las estrategias están orientadas a optimizar la atención al cliente, y de esta manera ofertar un buen servicio y satisfacer las necesidades cada día más exigentes.

Se desarrolla la propuesta, donde se presenta las estrategias de: Análisis de la situación actual de la empresa, Diseño de un modelo de servicio al cliente, Capacitación en servicio al cliente, Fortalecer las actividades de promoción e identidad y Determinar la posibilidad de contratar un Call Center.

Los resultados obtenidos permitirán gestionar sus actividades con mayor eficiencia, mejorar las políticas referentes al servicio que la institución ofrece a sus clientes internos y externos.

Finalmente se recomienda emprender planes de acción encaminados en esta propuesta para revertir los inconvenientes e iniciar en un corto plazo la implementación de la propuesta establecida en base a las estrategias creadas y de esta manera lograr el objetivo de mejorar el servicio y atención al cliente.

Palabras claves: atención al cliente, cliente, desempeño laboral.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR DE TRIBUNAL

SUMMARY

This research has as principal aim to design strategies of customer care to improve job performance in the company TECNITRACTOR.

The strategies are aimed to optimize customer care and thus offer good service and satisfy needs that every day are more demanding.

The proposal was developed and some strategies were presented: current situational analyses of the enterprise, designing a model of customer service, customer service training, strengthen promotional activities and identity and also to determine the possibility of hiring a call center.

The results will allow managing activities more efficiently, improve policies regarding service that the institution offers to its internal and external customers.

Finally it is recommended to undertake the action plans of this proposal addressed to reverse the drawbacks and to start in a short term the implementation of the established proposal based on the created strategies and thus achieve the goal of improving customer care.

Keywords: customer care, customer, job performance.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado plantea el diseño de estrategias de servicio al cliente que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa.

La evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer estrategias de servicio al cliente, se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

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

Por esta razón se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente para la empresa Tecnitractor, para que una vez evaluado el servicio se identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades y de esta manera será posible proponer estrategias de servicio al cliente y lograr un servicio de calidad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

TECNITRACTOR es una empresa que está ubicada en la ciudad de Puyo, en la Av. Alberto Zambrano a 500 metros del cuerpo de bomberos. Está dedicada a la venta y reparación de maquinaria pesada.

En la actualidad la atención al cliente es la carta de presentación de una empresa, ya que es indispensable, porque de la atención depende la fidelización del cliente, por ello la persona encargada de atender al cliente debe tener experiencia y un carisma adecuado, porque una buena atención ayuda a obtener y mantener clientes.

Actualmente en la empresa, el servicio al cliente, no es el adecuado porque no se les brinda una atención oportuna, debido a que no se cumple con los requerimientos solicitados y esto ha desencadenado en una pérdida de clientes.

La atención prioritaria que se brinda a los Gobiernos Autónomos Descentralizados tanto municipales como provinciales, ha descuidado a clientes independientes, y la empresa ha sufrido una pérdida notoria de clientes independientes, ya que para noviembre de 2014 se tenía un número de 185 clientes fijos y para febrero de 2015 han reducido a 160. Es decir se ha podido determinar que los clientes no solo buscan productos, también buscan buen servicio.

Se ha podido evidenciar que la empresa no está correctamente organizada ya que se nota la deficiente atención que brinda, al no sectorizar a los clientes adecuadamente y de esta forma atenderlos de forma eficiente acorde a sus exigencias.

Por las falencias mencionadas, la imagen institucional de la empresa ha sido afectada, y por ende las ventas han reducido.

Por lo antes expuesto, la empresa necesita de un diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral, ya que la imagen empresarial ayudará a que la competencia no intervenga con la atención a los clientes.

1.1.1 Formulación del problema.

¿Cómo el diseño de estrategias de atención al cliente mejorará el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR, en el año 2015?

1.1.2 Delimitación del problema.

Para el estudio del problema declarado, sobre la atención al cliente en la empresa TECNITRACTOR de la ciudad de Puyo, con el objeto de mejorar el servicio que en él se presta, se reconocen los siguientes elementos que permiten delimitar la existencia y desarrollo de la investigación del mismo.

Objeto: Diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR, en el año 2015.

Campo: La empresa TECNITRACTOR está ubicada en la provincia de Pastaza, ciudad de Puyo, en la Av. Alberto Zambrano a 500 mtrs. del Cuerpo de Bomberos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El servicio representa una ventaja competitiva en el mercado, por lo que la empresa debe darle al cliente la importancia que se merece. En la actualidad las empresas están perdiendo clientes, por la falta de eficiencia al momento de satisfacer sus necesidades.

El diseño de estrategias de atención al cliente contribuirá a mejorar el servicio que brinda la empresa a sus clientes, esto ayudará a que la empresa se organice y facilite al cliente sus requerimiento, por ende se recuperará lazos de confianza y credibilidad.

La distribución del personal es indispensable ya que los clientes deben ser atendidos de igual manera y no deberían existir preferencias, ya que los Gobiernos Autónomos Descentralizados realizan compras grandes pero el pago no es inmediato, en cambio los clientes independientes no comprarán mucho pero los pagos de cada servicio o producto entregado son inmediatos.

La variedad en stock es necesaria, pero no es preciso llenarlo sino analizar cuáles son los requerimientos de productos y servicios, que los clientes necesitan con frecuencia, y es de estos productos que la empresa debe abastecerse.

Llevar una base de datos de clientes, donde conste un registro histórico de sus compras y de los repuestos que necesita cada uno de ellos, facilitará la entrega de sus requerimientos.

La investigación, ayudará con el conocimiento de la realidad de atención y servicio que se debe brindar para conseguir el éxito empresarial.

TECNITRACTOR brindará la información necesaria para el diseño de estrategias de atención al cliente, ya que con la implementación no solo se beneficiará la empresa sino también la secretaria y por ende los clientes.

Por lo antes mencionado, la empresa necesita la implementación de un diseño de estrategias de atención al cliente.

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General

Determinar las estrategias de atención al cliente para mejorar el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR, en el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de las estrategias utilizadas actualmente por la empresa.
2. Aplicar una investigación para determinar las variables que afectan el servicio al cliente.
3. Presentar una propuesta basada en estrategias de atención al cliente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

TECNITRACTOR inicia sus actividades el 4 de marzo de 1995 como artesano calificado N° 82646, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Art. 16, 17, 18 y 19 de la ley de defensa del artesano. Sus metas y logros cumplidos han hecho de TECNITRACTOR una empresa reconocida a nivel provincial.

Sus servicios y repuestos garantizados le han abierto muchas puertas, ya que la amplia experiencia con la que cuenta su representante ha sido aplicada en cada uno de los servicios entregados.

TECNITRACTOR, esa una empresa situada en la ciudad de Puyo, que importa y comercializa repuestos de maquinaria pesada hace 20 años. Ofreciendo repuestos originales y alternos (genéricos), el cual cuenta con una extensa gama de marcas: Caterpillar, Komatsu, Doosan, Hyundai, Case, John Deere, JCB, New Holland y Volvo.

Brinda también servicios de mantenimiento y reparación de equipos camineros a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Provinciales, a Compañías y Empresas privadas.

Ofrece todo en partes y piezas de motor, transmisión, mando final, turbos alimentadores, rulimanes, bombas de aceite y agua, enfriadores de aceite, manómetros de presión, alternadores, motores de arranque, tren de rodaje como rodillos, segmentos, ruedas dentadas, cadenas, zapatas, perfiles de zapatas y toda la tornillería necesaria para este importante componente de desgaste; herramientas de corte y penetración como adaptadores, puntas, cuchillas, esquineros, filtros de aire, aceite, combustible; Aceite hidráulico, de motor y transmisión.

TECNITRACTOR se caracteriza por la garantía brindada a cada uno de sus trabajos realizados, con el pasar de los años se ha identificado varias deficiencias, tanto en el aspecto de recursos humanos y económicos transfiriendo como consecuencias inconvenientes que no le permite consolidar como una institución sólida en el aspecto de servicio hacia la comunidad, cabe señalar que es importante que las organizaciones

que buscan la excelencia en el servicio al cliente desarrollen estrategias que les permite conocer mejor quiénes son sus clientes, para establecer una relación duradera y rentable con ellos.

La calidad de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, y precisamente muchos administradores identifican la complejidad de llevar una excelente empresa, pero hasta hoy al interior de esta empresa no se ha evidenciado un estudio relacionado con las estrategias de atención al cliente que permita mejorar el desempeño laboral que ayude a mejorar sustancialmente no solo la imagen institucional sino también a buscar soluciones idóneas de servicio al cliente.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La presente fundamentación, está organizada de la siguiente manera: los antecedentes de la atención al cliente; las concepciones sobre el diseño de estrategias; las estrategias en sí, con la particularidad de las dedicadas a los servicios; la atención o servicio al cliente, los tipos de clientes; además, se valora la calidad y las formas de mejorarlas. Se profundiza también, en cómo medir la atención al cliente.

Para iniciar esta investigación se parte de conceptos fundamentales del tema referente con la atención al cliente, ya que brindar un buen servicio es indispensable porque el cliente es un pilar fundamental de la empresa y se debe tener en cuenta que los clientes no dependen de nosotros, sino, nosotros de ellos.

Las teorías más relevantes y fundamentales que van a ayudar a sustentar la investigación en el marco teórico se mencionan a continuación:

2.2.1 Diseño de Estrategias

Para el siguiente autor (Bonilla Segura, s/f), El diseño se define como el proceso previo de configuración mental, “prefiguración”, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas.

Las estrategias son todas las actividades que tienen la finalidad de alcanzar o lograr el cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias de marketing tienen la característica particular de incluir la creatividad en su diseño, ya que es posible elaborarlas en base a las necesidades de la empresa.

Son un conjunto de acciones, por ende, existe un abanico de posibilidades de marketing con numerosas actividades para llevar a cabo.

Las acciones deben ser tan específicas para lograr los operativos.

El diseño de estrategias es una creatividad que nace con el fin de solucionar o mejorar ya sea un producto o servicio, para ello se debe analizar detenidamente cada paso a realizarse, durante o posterior a un proceso de observación de investigación.

Las estrategias son el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es ordenar los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de crecimiento empresarial.

2.2.1.1 Partes de la estrategia

(Bonilla Segura, s/f), Señala que las partes que componen una estrategia son cinco: diseño del concepto de estrategia, desarrollo de tácticas, calendarización, presupuestos, y supervisión y control.

Diseño del concepto de estrategia

Esta etapa se refiere al planteamiento general de la estrategia, en términos generales, es el tipo de método a seguir y abarcar los siguientes aspectos:

Objetivo ¿Qué es lo que se quiere conseguir?: La estrategia es el paso a seguir, es la base para cumplir el objetivo. Pueden ser estrategias innovadoras y atractivas pero si no cumplen el objetivo no son funcionales.

Mercado Meta ¿Quién es el consumidor?: El mercado meta es el punto al cual dirigir todos los esfuerzos de la estrategia. Una definición incorrecta puede ocasionar que la estrategia no alcance el objetivo.

Negocio ¿Cuáles son las condiciones del mercado?: Para plantear los objetivos se debe analizar las variables en la evaluación del negocio, fundamentadas con el análisis FODA y la evaluación del negocio, no dejando de lado que sean acordes con la situación del mercado.

Desarrollo de tácticas

La **táctica** es una actividad específica que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, definir los puntos específicos de la acción.

Las tácticas deben abarcar todas las actividades para llevar a cabo la estrategia, de forma que no omita ninguna variable.

La táctica, a diferencia de estrategia, no es solamente enunciativa; debe ser descriptiva, o sea, explicar con detalle su proceso de realización.

Calendarización

La estrategia, como las tácticas, tienen fecha de desarrollo, aplicación y ejecución, por lo que resulta importante establecer un calendario donde se visualicen todas las actividades del área, detalladas por día, semana, o mes, a través de una gráfica Gantt.

Presupuesto

La estrategia tiene un costo, el cual debe considerarse desde la etapa de desarrollo. Se debe de conocer el presupuesto asignado por la empresa con anticipación para adaptarla a la estrategia y así esté acorde al objetivo y la partida financiera.

Supervisión y control

La aplicación y ejecución de las estrategias requiere de actividades de supervisión e instrumentos de control que permiten verificar que se están llevando a cabo correctamente y que no existen desviaciones.

Una vez concluida la ejecución de las estrategias, será necesario evaluarlas para comprobar que los objetivos fueron alcanzados en su totalidad o, en su caso, determinar las causas que han impedido cumplimiento.

2.2.1.2 Etapas para la ejecución de las estrategias

Para (Bonilla Segura, s/f), la ejecución de estrategias requiere del siguiente proceso: desarrollo, aplicación, ejecución, y control.

Desarrollo: Se refiere a la planeación; en ella se diseña la estrategia y se desarrollan las tácticas. Es importante considerar factores del macro y micro ambiente del marketing que pudieren afectar su aplicación.

Aplicación: En esta etapa se integran las tácticas en un solo concepto estratégico; dejan de visualizarse como acciones independientes, y se integran en una imagen única corresponden al diseño de la estrategia. Aquí se delimitan todas las variables, fechas, horas, que intervendrán en la ejecución de la estrategia.

Ejecución: Se pone en marcha la estrategia, siguiendo el calendario y las tácticas previstas; en su etapa inicial, es posible hacerle algunas modificaciones, de acuerdo con las condiciones que se observen, así según como reaccionen el consumidor y la competencia.

Control: Es la etapa en la cual se verifica el correcto funcionamiento de la estrategia, a través de supervisiones y procesos de control; la retroalimentación permitirá establecer acciones alternas.

2.2.2 Estrategias de servicio

(ITIL® Foundation, s/f). La estrategia del servicio es la primera etapa del ciclo de vida del servicio, ésta establece la guía de todos los proveedores de servicio y sus clientes para ayudarles a funcionar y a prosperar a largo plazo, construyendo una clara estrategia de servicio.

Para llevar a cabo esta etapa es necesario tener un claro conocimiento de:

- Qué servicios deben ofrecerse.
- Quién debe ofrecer los servicios.
- Cómo deben desarrollarse los servicios.
- La competencia de esos mercados, así como los objetivos que diferenciarán el valor de lo que se hace y cómo se hace.

- Cómo los clientes tomarán decisiones de la compra de elementos.
- Cómo los puntos fuertes del negocio serán usados para asegurar la inversión estratégica en activos del servicio.
- Cómo la asignación de recursos disponibles será acorde al óptimo resultado del portafolio de servicios.
- Cómo será medido el funcionamiento del servicio.

La estrategia del servicio, debe aterrizar sobre el reconocimiento de que sus clientes no compran productos, sino que compran la satisfacción de determinadas necesidades. Por lo tanto, para tener éxito, el cliente debe percibir que los diferentes servicios entreguen suficiente valor, logrando que el cliente reciba los resultados que quiere obtener.

2.2.2.1 Estrategias de Servicio al Cliente

Según el autor (Peralta Sánchez, 2011) El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.

- El prestar un servicio con calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados, impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados, impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados, impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio, impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente, impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente, impulsa la obtención de nuevos clientes.

2.2.3 Definición de servicio y atención al cliente

Diferentes autores lo definen de la siguiente manera:

Según Williams Estrada Vera (2007) afirma “El servicio y atención al cliente es inherente a todos los procesos de interacción entre personas y por lo tanto es el elemento central, es la acción que efectuamos en beneficio de nuestros clientes, mostrando interés y brindando una atención especial.”

La atención al cliente es el “conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de

los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001).

2.2.4 Calidad total en la atención al cliente

2.2.4.1 Todos somos clientes

Para Albrecht y Bradford (1990). El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

2.2.4.2 El cliente

Es definido por Albrecht y Bradford (1990) como la razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

Los compradores: Constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular:

No recurren a la organización en busca de servicios adicionales ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

Los clientes frecuentes: Constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en

un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

Los clientes fidelizados: Constituyen el nivel más alto en la relación de negocios.

No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

2.2.4.3 Tipos principales de clientes

Según (Pérez Torres, 2006) lo clasifica de la siguiente manera:

Los clientes externos

Son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Producto: variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

Los clientes internos

Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite.

El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores.

Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable. Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial atendiendo al uso que hacen del producto.

El cliente final: Es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo.

El cliente intermedio: Es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

El público objetivo: Es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle.

Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios

2.2.4.4 Calidad total en los servicios

Según el autor (Cobras, M. (2001). La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: Una Instrumental - que describe los aspectos físicos del servicio, y otra relacionada con las características funcionales, que describe los aspectos intangibles o psicológicos del servicio. En consecuencia como afirma Gronroos, un servicio se identifica por los aspectos técnicos y funcionales, los dos componentes de la calidad.

2.2.5 Los trabajadores y la atención al cliente

Para (Kleyman Nude, 2009). En una organización dirigida al cliente, ésta constituye la base para definir el negocio, que existe para brindarle sus servicios y atender sus necesidades. De esta forma, el personal responsable de su atención se convierte en un elemento fundamental para conseguir este objetivo.

Los directivos de las organizaciones deben estimular y ayudar a los empleados para que mantengan su atención centrada en las necesidades del cliente, logrando que adquieran un buen nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, y que infundan en los clientes el deseo de contar su experiencia a otras personas y de volver por la empresa. El

propósito de la organización dirigida hacia el cliente es ser el soporte de los esfuerzos que deben realizar los empleados para cumplir con la calidad de servicio exigida. Las personas aportan la diferencia, es decir, el factor humano es el recurso más importante para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima comunicación con sus clientes, como base para fomentar prósperas relaciones humanas con ellos para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto. Además, para brindar un excelente servicio, se requiere que pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se oferten, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan. En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas.

Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso. El cliente espera calidad en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las necesidades se satisfacen con productos y servicios excelentes que deben conocer con detalle los trabajadores que los ofrecen (habilidad técnica). Las expectativas se satisfacen con el trato que se les ofrece (habilidad interpersonal). El mayor reto de las empresas es superar las expectativas, de esta forma se brinda un valor agregado tanto de la atención como del servicio al cliente. En esta fase del proceso, la atención y el servicio al cliente son un todo indisoluble.

2.2.6 La importancia del servicio al cliente

El siguiente autor (Kleyman Nude, 2009). Determina que la calidad en los servicios ofrecidos al cliente provee un valor agregado a la organización; se debe invertir recursos para conocer las necesidades de los clientes y así poder satisfacerlas, un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un

valor percibido de los servicios recibidos. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible.

2.2.7 Relaciones públicas

Según Seidel, J. (2008). “Las Relaciones Públicas son el proceso mediante el cual la dirección intenta granjearse el favor y la comprensión de sus clientes, de sus empleados y del público en general: en el ámbito de su organización, mediante el análisis de su comportamiento y la corrección de sus propios errores; en el exterior, utilizando todos los medios de expresión.”

Según el enunciado de este autor, las relaciones públicas contribuyen a que una entidad se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad donde opera.

Las relaciones públicas como la función de la mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la organización que interesarían a éste y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del mismo.

2.2.8 La mejora continua

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

Mejorar es corregir algo, pasarlo de un estado bueno a uno mejor. La importancia de esta práctica ayuda a que su aplicación contribuya a mejorar debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa.

A través del mejoramiento se logra ser productivos y competitivos en el mercado, si la mejora es aplicada correctamente la empresa puede crecer.

La mejora continua aplicada en una empresa, fortalece su productividad y la ayuda a que llegue a ser líder en el mercado.

La incorporación de ideas, conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores en los procesos de mejora que acometa la empresa resultan imprescindibles. Así, en todas las experiencias que se exponen en esta obra queda patente la importancia de fomentar la participación del personal de la empresa, convirtiéndose, de esta forma, la mejora continua o permanente en una herramienta clave para la competitividad de las organizaciones.

La atención al cliente puede convertirse en una herramienta estratégica, no solo para reducir los errores y la pérdida de clientes, sino para establecer una mejora continua en la empresa.

2.2.9 Definición de plan de mejoramiento

Según (Guarenas, Miranda, Venezuela, 2009). Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

Por lo tanto el Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones

encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos en una determinada organización.

2.2.9.1 Importancia del mejoramiento continuo

Según (Grupo Kaizen, 2011). La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la empresa, para lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

2.2.9.2 Beneficios del mejoramiento continuo

Para el autor (Guarenas, Miranda, Venezuela, 2009). El proceso de mejoramiento continuo aporta importantes beneficios a toda la organización entre ellos tenemos:

- El esfuerzo y el compromiso se canaliza en los ámbitos organizativos para concentrarlos en la realización de procedimientos puntuales.
- Permite mejorar la imagen corporativa de la empresa.
- Los resultados del proceso al ser aplicado eficientemente son visibles a corto plazo.
- El cliente se beneficia al recibir los productos o servicios de una empresa que maneja estándares óptimos de calidad, y propende a mejorar constantemente.
- Al reducir la insatisfacción del cliente, porque recibe un producto o servicio de alta calidad, se produce una reducción en los costos, como resultado de un mejor manejo de los recursos de la empresa.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

2.2.9.3 El Diagnóstico

“Es entendido como la búsqueda e identificación de problemas, oportunidades y objetivos, así como el análisis y evaluación de las necesidades de información y mantenimiento del programa, además de planes de mejoramiento y planes de contingencia” (Fernández, 2001).

2.2.10 Definición del Desempeño Profesional

Según García, María. (2009). “Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

Según Chiavenato, Idalberto. (2008). “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

2.2.10.1 Importancia del Desempeño Profesional

Según García, María. (2009). La importancia del desempeño profesional radica en la eficiencia y eficacia con que desarrolla cada una de las actividades que se realiza, lo que es demostrado mediante el manejo eficaz de las funciones, dándole paso a un buen apoyo al gerente, por lo que es preciso que la ejecutiva garantice confianza, seriedad, buen trato, conocimientos, habilidades y destrezas en las interrelaciones humanas.

Es importante además, porque el desempeño profesional está considerado como el resultado de las actividades que se realiza día a día, donde interviene armónicamente el manejo de las interrelaciones humanas, el conocimiento actualizado de la tecnología informática e idiomas, la elaboración y presentación periódica de informes, y otras tareas propias de su gestión.

A la eficiencia del trabajo se suma el buen trato, carácter, personalidad, conducta, comportamiento, atención, asertividad, autoestima, actitudes, tópicos modernos de la administración que involucran la acción ejecutiva con calidad y buen servicio.

Es imprescindible que las Secretarías logren un buen desempeño profesional, utilizando adecuadamente su potencial creativo, innovador, que favorezca con su accionar la labor que realiza y evite al máximo el trato que pueda conducir a la presencia de conflictos que afecten la armonía de las relaciones de la organización. Debe mostrar en su desempeño sus habilidades, destrezas, eficiencia, y adicionar el valor agregado necesario e indispensable en el desempeño secretarial.

2.2.10.2 Factores del Desempeño Profesional

Según Alles, Martha Alicia. (2009). El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores, que se pueden agrupar en tres grandes niveles que van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional. A continuación se mencionan los más relevantes:

1) La disposición al trabajo: Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle. Ante una misma circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez generan resultados diferentes.

Especialistas del tema señalan que en este nivel la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (aquellas satisfacciones internas que la persona sienten al momento mismo de realizar su trabajo y que son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca).

La disposición al trabajo es algo que en última instancia está, en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

2) La capacidad de trabajo: Aquí entran en juego las habilidades, competencias y conocimientos que tiene la persona para realizar adecuadamente sus obligaciones. A un artista de artes gráficas no se le puede pedir que construya un edificio, pues incluso con la mejor actitud posible por su parte le faltarán conocimientos técnicos. Lo anterior es

evidente, pero no lo es tanto que hoy en día no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas (que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo), así como habilidades emocionales (importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo bajo su cargo, con sus compañeros o superiores).

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en el trabajador y en la empresa. El trabajador ha de mejorar aquellas capacidades que están bajo su responsabilidad. En cambio, la empresa ha de asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar de los trabajadores nuevos, así como una formación, coaching laboral y un reciclaje constante para los demás trabajadores que les permita mejoras en sus capacidades. De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

3) Recursos de trabajo: Bajo este último nivel, se agrupan todos los recursos que la empresa pone a disposición del trabajador para que éste cumpla sus obligaciones. Implica tanto a los recursos materiales (económicos, tecnológicos, de soporte) como inmateriales (sensación de apoyo, conocimiento, estilo de liderazgo). Si los recursos no están disponibles, el desempeño de los trabajadores se limita a pesar de la buena actitud y las capacidades disponibles.

Resulta útil que tanto los trabajadores como los directivos tengan presentes estos tres niveles, los revisen para cubrirlos adecuadamente e incluso los soliciten cuando sean necesarios, pues así se podrá tener el grado de desempeño que las circunstancias actuales nos exigen individual y colectivamente.

2.2.11 La medición de la atención al cliente

Deming dijo: lo que no se mide no se conoce. Ninguna empresa puede integrarse a la mejora continua si no tiene un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad. Entonces, es necesario medir, saber en qué posición se encuentra la organización y si se está realizando algún progreso en comparación con los objetivos determinados.

La evaluación de la calidad del servicio permite que las organizaciones conozcan y entiendan las necesidades y expectativas de los clientes. La calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.

Una forma de escuchar las opiniones de los clientes es implantar un programa de retroalimentación, a través del que se proporciona a los clientes la oportunidad de expresar libremente sus opiniones, mediante entrevistas personales.

MARCO CONCEPTUAL

Diseño: Es una creatividad que nace con el fin de solucionar o mejorar.

Estrategias: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Servicio al cliente: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Atención: Es la capacidad que tiene alguien para entender las cosas o un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.

Cliente: Es la organización o persona que recibe un producto o servicio.

Calidad: Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Empresa: Según (Chiavenato, 2003). “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

Competencia: Disputa entre personas, animales o cosas que aspiran a un mismo objetivo o a la superioridad en algo.

Mejorar: Adecuación, volver mejor.

Atención al Público: Es la satisfacción de los requerimientos de los usuarios en base a la eficiencia, gestión, disciplina, servicio y cumplimiento de las actividades encomendadas.

Eficiencia: Es realizar bien el trabajo poniendo todo el esfuerzo y voluntad. Nadie es indispensable y otra persona podría desempeñar mejor esa labor.

Eficacia: Se refiere al grado en que se logra un objetivo; esto es, en qué medida, las metas responden a las propuestas.

Cooperación: Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de empleados de la organización hacia un objetivo compartido.

Calidad: Se designa con el término de calidad a aquella propiedad o al conjunto de ellas que están presentes en las personas o en las cosas y que son las que en definitivas cuentas nos permitirán apreciarlas y compararlas con respecto a las restantes que también pertenecen a su misma especie o condición.

Organización: “Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos”. (Fuentes, 1994)

Institución: Cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.

Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

La comunicación: Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora. La entidad emisora se considera única, aunque simultáneamente pueden existir diversas entidades emisores transmitiendo la misma información o mensaje. Por otra parte puede haber más de una entidad receptora. En el proceso de comunicación unilateral la entidad

emisora no altera su estado de conocimiento, a diferencia del de las entidades receptoras.

Fidelización del cliente: Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias de atención al cliente mejorará el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR en el año 2015, ofreciendo un mejor servicio y atención al cliente interno y externo.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

El diseño de estrategias de atención al cliente.

3.2.2 Variable Dependiente

Mejorar el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR en el año 2015, ofreciendo un mejor servicio y atención al cliente interno y externo.

En el siguiente cuadro realizamos la operacionalización de las variables:

Cuadro N° 1: Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
VARIABLE INDEPENDIENTE: Diseño de estrategias de atención al cliente.			
DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO
Acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.	Delineación de acciones para eliminar las debilidades del sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Imagen institucional.• Seguridad.• Fortalecimiento del sistema.	Entrevista Encuestas

VARIABLE DEPENDIENTE: Mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitreactor, ofreciendo un mejor servicio y atención al cliente interno y externo.			
DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO
Gestión que realiza cada persona que trabaja en una organización y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción. • Comunicación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta. • Fiabilidad. 	<p>Encuestas</p> <p>Entrevista</p>

Fuente: Información directa

Elaborado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Bibliográfica – Documental

Se manejó para obtener información precisa y necesaria para la elaboración del marco teórico, lo que me permitió seleccionar la información relacionada con el diseño de estrategias de atención al cliente utilizando como instrumento folletos, libros, manuales, revistas y páginas web a través del internet.

Campo

A través de esta modalidad se estará en contacto directo con las personas involucradas en el problema, que en este caso son las autoridades y personal administrativo de la empresa TECNITRACTOR, para conocer la realidad de la Institución y conocer de cerca el problema objeto de estudio.

3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto investigativo se utilizó las siguientes tipos de investigación:

3.4.1 Investigación Analítica

Para el análisis de los datos y referencias bibliográficas y documentales, permitiendo realizar la síntesis de los procesos y fenómenos estudiados, sobre la atención al cliente lo que permitirá establecer la comparación de variables objeto de estudio.

3.4.2 Descriptiva

El objetivo de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos, las causas y los problemas que afectan el servicio al cliente en la empresa Tecnitreactor y su influencia en el desempeño laboral y por ende el servicio al cliente interno y externo.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

Esta investigación se realiza en la empresa Tecnitreactor, población que comprende los Clientes que acuden a la Institución en busca de repuestos o servicios de mantenimiento acorde a sus necesidades, con la finalidad de receptar información directa de la fuente. En el siguiente cuadro se representa la composición de la población.

Cuadro N° 2: Población en estudio

No	CLIENTES	CANTIDAD
1	Clientes externos de la empresa "TECNITRACTOR",	160
	TOTAL	160

Fuente: Información directa

Elaborado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

3.5.2 Muestra

La elaboración de la muestra constituye el paso más importante en la exploración de la información primaria relacionada al estudio. En el presente estudio el cuadro N° 2 manifiesta la población total de la empresa TECNITRACTOR.

3.5.2.1 Cálculo estadístico del tamaño de la muestra

En nuestra investigación utilizaremos el tipo de muestra de Aleatorio Simple en la que todos los miembros de la población tendrán la oportunidad a ser elegidos o tomados como muestra, con lo que nos permitirá obtener conclusiones en la muestra e inferir lo que pudiera ocurrir, a partir de ésta, en la población, con un elevado grado de pertinencia.

Se aplicará una encuesta a la muestra seleccionada y también la entrevista al Sr. Gerente general de la empresa TECNITRACTOR.

Se obtuvo el cálculo de la muestra utilizando la fórmula que a continuación se detalla, donde se utilizó un grado de confianza del 95% y un grado de incertidumbre del 5%.

Fórmula a aplicar:

$$n = \frac{N}{e^2 N - 1 + 1}$$

DONDE TENEMOS:

N = Población

e = Error admisible (entre 0,01 a 0.10)

n = Muestra de la población

N = 160

e = 0,05

n = Muestra de la población

$$n = \frac{160}{0,05^2 \cdot 160 - 1 + 1}$$

$$n = \frac{160}{0.0025 (159)+1}$$

$$n = \frac{160}{1.3975}$$

$$n = 114.49$$

El tamaño de la muestra, representado por un número natural, es el número de clientes pertenecientes a la población en estudio en este caso realizado los cálculos matemáticos nos da el siguiente resultado al cual aplicaremos una encuesta para determinar la inferencia de las variables en estudio.

$$n = 114$$

Inmediatamente al realizar el cálculo de la muestra se determina que se debe efectuar un total de 114 encuestas en toda la población objeto de estudio.

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1 Métodos

Inductivo

Con la utilización de este método se obtendrá la información y hallará la forma más idónea de explicar los fenómenos, debido a que se parte de lo general a lo particular y se extraerá conclusiones.

Este método describe en analizar los argumentos específicos de la trayectoria, de la empresa TECNITRACTOR lo cual será importante para el servicio y atención al cliente.

Deductivo

En base a este método permitirá partir del planteamiento del problema en forma general, en el cual se irá derivando las diferentes causas y efectos por las cuales se evidencia una mala atención al cliente del personal administrativo de la empresa, y por ende como esto influye en la imagen institucional de la organización.

3.6.2 Técnicas de Investigación

Observación

La observación utilizada como técnica de investigación es un elemento esencial de todo proceso investigativo; mediante la cual apoya a la investigación en la obtención del mayor número de datos. Es una técnica que permite obtener conocimientos sobre el fenómeno o hecho, adquirir información y utilizarla ya sea, en su etapa inicial, como en el diagnóstico del problema.

Entrevista

La entrevista consiste en la recopilación de la información en forma oral de una conversación entre dos partes el (entrevistado y entrevistador) en forma directa, esta entrevista se ejecutó al Sr. TEC. Raúl Orozco Cantos, Gerente General de la empresa TECNITRACTOR, mediante el cual se obtuvo información relevante y de gran importancia en el tema investigativo. (VER ANEXO 1).

Encuesta

Esta técnica se aplicará a la muestra obtenida de la población en estudio el cual nos permitirá conocer diferentes criterios respecto al servicio y atención al cliente del personal administrativo de la empresa TECNITRACTOR. Es una técnica que recopila información a través de un cuestionario, para obtener datos que le interesan al investigador, ésto será útil para la obtención del resultado.

3.6.2.1 Diseño de la encuesta

Esta técnica se lo efectuará a los clientes internos y externos, el cual nos permitirá conocer diferentes criterios respecto a la atención al cliente que actualmente se lo lleva en la empresa.

Con la elaboración de la encuesta alcanzaremos de manera ordenada la información, sobre todas las variables que intervienen en la actual investigación; de acuerdo con lo anteriormente presentado se tiene previsto realizar una investigación concluyente de tipo descriptiva con un diseño trasversal simple en donde se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. (VER ANEXO 2)

Aplicación de la encuesta a la muestra

El objetivo de la encuesta al ser aplicada es verificar las falencias que se derivan el no contar con las estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor, con el fin de obtener información confiable y directa. La encuesta definitiva se aplicó del 4 al 14 de noviembre del 2015 a la muestra elegida.

3.7 RESULTADOS

De acuerdo a las técnicas establecidas en la matriz de operacionalización de variables se derivan a presentar los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la encuesta; éstas gravitaron a la investigación orientándonos en el problema que mantiene la empresa Tecnitractor, el no contar con las estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.

3.7.1 Análisis de la Entrevista realizada.

La técnica de la entrevista fue dirigida hacia al Sr. Gerente General de la empresa TECNITRACTOR, Tec. Raúl Orozco Cantos.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Establecer las falencia que tiene el no contar con las estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor.

ENTREVISTA: FUE REALIZADA AL SR. GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA TECNITRACTOR, TEC. RAÚL OROZCO CANTOS.

Cuadro N° 3: Análisis de la entrevista

RESULTADOS MÁS RELEVANTES OBTENIDOS EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS:	
1. ¿En qué fallas incurrir la mayoría del personal administrativo de la empresa Tecnitractor cuando se está atendiendo a un cliente?	Tec. Raúl Orozco Cantos manifestó que parte del personal, no todos, no saben escuchar o comprender lo que el cliente tanto interno como externo desea al momento de su petición, lo cual genera un ambiente tenso. También comenta que algunos comportamientos como de molestia o frigidez por parte del personal hacen que los visitantes se sientan incómodos y con la percepción de una mala atención al cliente.
2. ¿Conoce sobre estrategias de atención y servicio al cliente?	El Sr. Raúl Orozco Cantos manifestó, que tiene conocimientos sobre estrategias de atención y servicio al cliente, pero que en la empresa por diversas razones no se toma consciencia el hábito de un excelente servicio al cliente, explica que el personal a veces no practica el buen trato, el saludo, la amabilidad, las relaciones humanas, y otros. Lo que

	<p>provoca malestar a algunos clientes, pero admite que no todo el personal actúa de esa manera, y que sería importante un diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral del personal administrativo y por ende el servicio que oferta la empresa.</p>
<p>3. ¿Piensa usted que todas las personas integrantes de una organización deben empaparse de las técnicas y estrategias de atención y servicio al cliente o sólo los empleados que están en contacto directo con los clientes?</p>	<p>El Sr. Gerente afirmó que es de vital importancia para la Empresa adquirir este tipo de conocimiento a nivel global porque todos están en contacto con los clientes internos y externos que visitan la Institución, ya que de ello depende la buena imagen institucional y que proyección se deja en el cliente al momento de satisfacer sus necesidades.</p>
<p>4. ¿Se conoce que los directivos son las personas idóneas y líderes en una institución. ellos son los llamados a transmitir todas las directrices a los empleados para prestar un buen servicio al cliente. ¿qué deben tener en cuenta estas personas para convencer a sus empleados?</p>	<p>El Sr. Orozco, explicó que es importante tener al personal en un ambiente accesible, tratar de incentivarlos periódicamente con talleres de cómo tratar un cliente, avalando su interés por los mismos y además formular en base a esto estrategias de servicio al cliente idóneas.</p> <p>En base a esta pregunta se nota que el Sr. Gerente de la empresa como máxima autoridad de la Institución, busca mejorar continuamente y tiene claramente identificado su misión como líder de una empresa que busca constantemente en ser</p>

	la mejor empresa basados con estándares de atención al cliente de calidad.
5. ¿Qué claves debemos tener en cuenta para que el trabajo que desarrollamos en la empresa sea más eficiente y competitivo? en este punto, ¿cuál es el aporte del equipo de servicio al cliente al momento de persuadir a un cliente sea este interno o externo?	El Sr. Gerente General, manifestó que están adquiriendo conocimientos más profundos de lo que son las relaciones humanas, para lograr técnicas que enfatizan una atención personalizada y de calidad, ser persuasivos, pero sin olvidar el respeto y la calidad humana al instante de relacionarse con el cliente, tratar a los clientes internos como externos de manera amable y cordial, y hacerles sentir en un ambiente tranquilo y lograr satisfacer todas las expectativas.
6. ¿Considera que la imagen institucional en gran parte depende de la atención que usted proporciona a los clientes?	El Sr. Raúl Orozco, manifestó que hoy en la actualidad existe diferentes formas de permanecer en un mercado tan competitivo y que precisamente mediante una imagen institucional positiva nos permitirá crecer y esto obviamente se ve reflejado con la calidad de atención al cliente que mi empresa de a todos nuestros clientes.

Fuente: Información directa

Elaborado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

3.7.2 Análisis de la Encuesta realizada

La recopilación de datos de la encuesta se presenta en graficas estadísticas que permitió valorar porcentualmente los resultados de las preguntas evaluadas en el cuestionario.

1. ¿Conoce usted, si existe diseñado en la empresa estrategias de atención al cliente?

(SI) (NO)

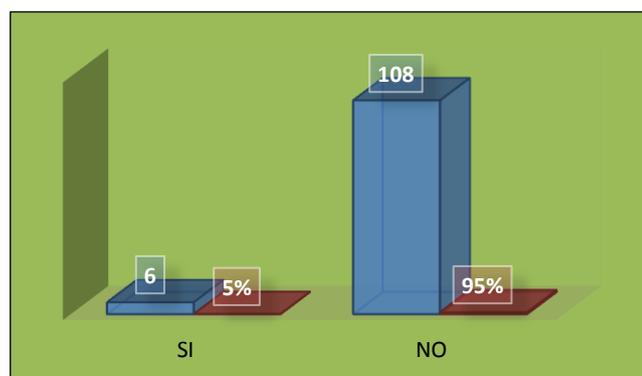
Cuadro N° 4: ¿Conoce usted, si existe diseñado en la empresa estrategias de atención al cliente?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	6	5%
NO	108	95%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 1: ¿Conoce usted, si existe diseñado en la empresa estrategias de atención al cliente?



Fuente: Cuadro N°. 4

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: En base a los resultados obtenidos se observa que un 5% respondieron SÍ y NO el 95%, con estos resultados se evidencia que es muy importante y necesario diseñar e implementar las estrategias de atención al cliente en la empresa Tecnitractor.

Interpretación: El diseño de estrategias en una empresa es muy importante de ahí que su diseño ayudará a mejorar notablemente la atención al cliente.

2. ¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que ofrece la empresa Tecnitreactor?

EXCELENTE () BUENO () REGULAR () MALO ()

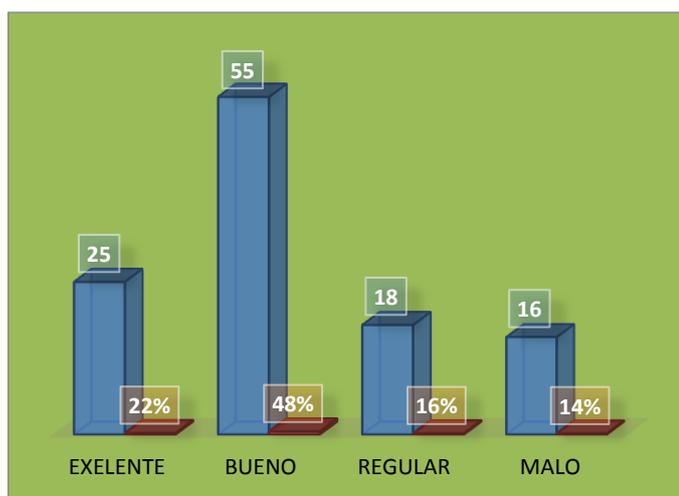
Cuadro N° 5: ¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que ofrece la empresa Tecnitreactor?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
EXCELENTE	25	22%
BUENO	55	48%
REGULAR	18	16%
MALO	16	14%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 2: ¿Cómo califica usted el servicio de atención al cliente que ofrece la empresa Tecnitreactor?



Fuente: Cuadro N°. 5

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: Los encuestados respondieron un 48% como BUENO, 22% EXCELENTE, 16% REGULAR Y 14% MALO, con estos resultados se evidencia que es muy importante y necesario que se debe mejorar la atención al cliente.

Interpretación: Pese a que un buen porcentaje manifiesta que es bueno, la misión de la empresa es de llegar a ser excelente, situación que se debe concretar con el diseño de estrategias de atención al cliente.

3. ¿Considera necesario poner más énfasis en cuanto al tema de atención y servicio al cliente?

SI ()

NO ()

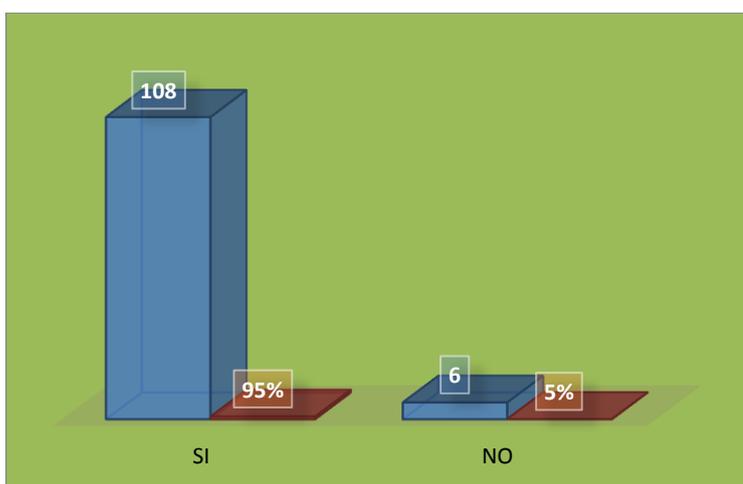
Cuadro N° 6: ¿Considera necesario poner más énfasis en cuanto al tema de atención y servicio al cliente?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	108	95%
NO	6	5%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 3: ¿Considera necesario poner más énfasis en cuanto al tema de atención y servicio al cliente?



Fuente: Cuadro N°. 6

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: Respecto a esta pregunta se evidenció que respondieron un 95% SÍ y NO 5%, con estos resultados se evidencia que el personal está muy consciente que es necesario mejorar la atención al cliente.

Interpretación: En relación con los resultados obtenidos los clientes solicitan una excelente atención al cliente, razón por lo cual esta pregunta evidencia crear las mejores estrategias para cumplir estas expectativas.

4. ¿Considera necesario algún tipo de capacitación referente al servicio y atención al cliente?

(SI) (NO)

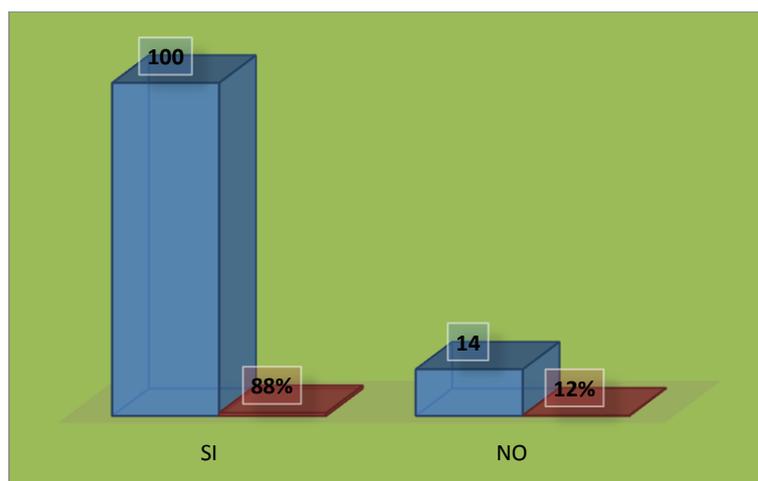
Cuadro N° 7: ¿Considera necesario algún tipo de capacitación referente al servicio y atención al cliente?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	100	88%
NO	14	12%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 4: ¿Considera necesario algún tipo de capacitación referente al servicio y atención al cliente?



Fuente: Cuadro N°. 7

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: En esta pregunta se evidencia que la gran parte de los encuestados respondieron SÍ, el cual representa el 88% y NO el 12%.

Interpretación: En base a estos resultados podemos observar la importancia que se da a la capacitación con el cual se perfeccionaría notablemente la atención al cliente.

5. ¿Con la implementación de las estrategias de atención al cliente, ayudará a dar una mejor imagen institucional de la empresa Tecnitractor?

SI () NO ()

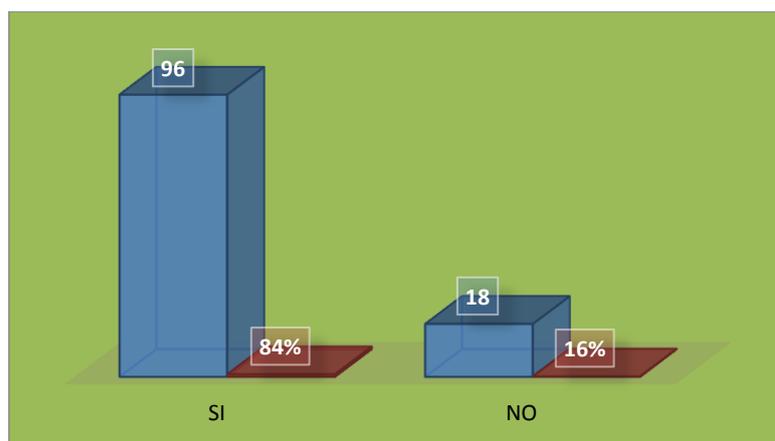
Cuadro N° 8: ¿Con la implementación de las estrategias de atención al cliente, ayudará a dar una mejor imagen institucional de la empresa Tecnitractor?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	96	84%
NO	18	16%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 5: ¿Con la implementación de las estrategias de atención al cliente, ayudará a dar una mejor imagen institucional de la empresa Tecnitractor?



Fuente: Grafico N° 8

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: Como podemos observar en el grafico la mayor cantidad de encuestados respondieron SÍ, lo que representa el 84% y NO 16%. Evidenciando con esto la ausencia de estrategias.

Interpretación: En base a estos resultados podemos observar que el personal encuestado toma mucha importancia a la calidad de servicio y la gran mayoría siente que el servicio al cliente es la imagen de la institución.

6. ¿Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?

Amistad con un empleado	<input type="text"/>
Imagen de la organización	<input type="text"/>
Agilidad en los servicios	<input type="text"/>
Publicidad	<input type="text"/>
Innovación de productos	<input type="text"/>
Atención personalizada	<input type="text"/>

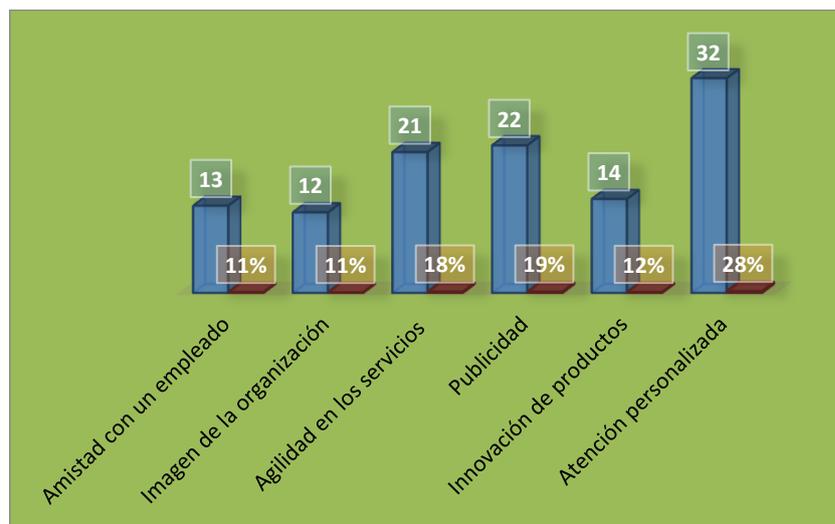
Cuadro N° 9: ¿Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
Amistad con un empleado	13	11%
Imagen de la organización	12	11%
Agilidad en los servicios	21	18%
Publicidad	22	19%
Innovación de productos	14	12%
Atención personalizada	32	28%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 6: ¿Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?



Fuente: Cuadro N°. 9

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: En los resultados se aprecia que el 28% de los clientes se sienten motivados por la atención personalizada. La innovación de productos refleja el 12 % de clientes que se motivan por esto que es un porcentaje bajo en relación a la atención personalizada, otro porcentaje se ve motivado a la compra es por la publicidad con un porcentaje del 19%, también se destacan resultados en la agilidad en los servicios con el 18%, uno de los factores menos valorados por los clientes es la amistad con un empleado con un 11% y la imagen de la organización también con el 11%.

Interpretación: En base a los resultados obtenidos se puede concluir que será muy importante fomentar en la empresa una atención personalizada la cual se debe reforzar constantemente con una publicidad adecuada.

7. ¿Considera usted que la línea de productos de la empresa está acorde con las necesidades de los clientes?

SI () NO ()

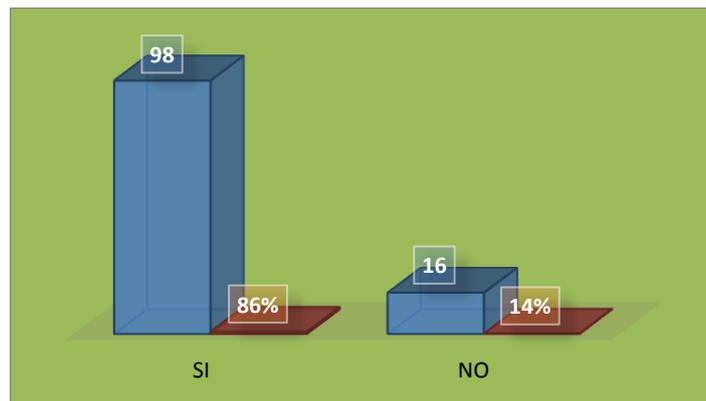
Cuadro N° 10: ¿Considera usted que la línea de Productos está acorde con las necesidades de los clientes?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	98	86%
NO	16	14%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 7: ¿Considera usted que la línea de productos está acorde con las necesidades de los clientes?



Fuente: Cuadro N°. 10

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados supera el 80%, con un 86% de encuestados que expresan que los productos si están acordes con sus necesidades, frente a un 14% que manifiesta lo contrario.

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico, aunque el porcentaje de respuestas positivas para esta pregunta es alto, es importante poner atención a los 14% clientes que no sienten que los productos estén acorde con sus necesidades, pues un pequeño grupo de clientes inconformes puede fomentar una mala imagen de la empresa.

8. ¿El personal que labora en la empresa aplica estrategias de atención al cliente?

SI () NO ()

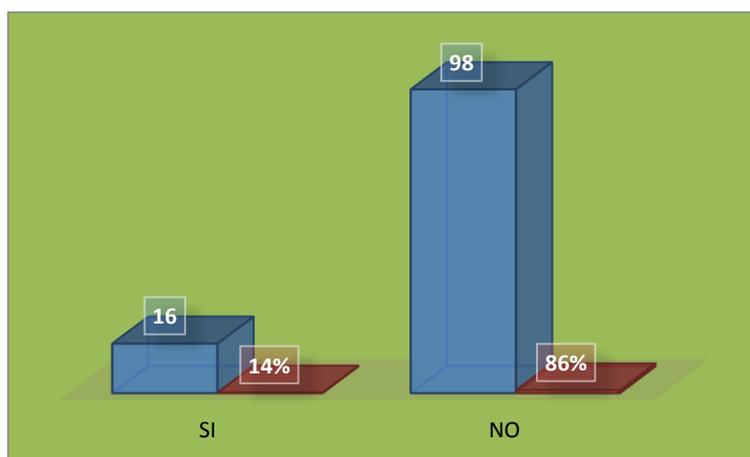
Cuadro N° 11: ¿El personal que labora en la empresa aplica estrategias de atención al cliente?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	16	14%
NO	98	86%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 8: ¿El personal que labora en la empresa aplica estrategias de atención al cliente?



Fuente: Cuadro N°. 11

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que el 16% respondieron que SÍ aplican las estrategias de servicio al cliente y que NO aplican el 86%, con estos resultados se evidencia la ausencia de estrategias de servicio al cliente.

Interpretación: Mediante esta pregunta se evidenció que la institución no está aplicando las estrategias al cliente por lo que será necesario generar las estrategias adecuadas acorde al servicio y productos que oferta esta importante empresa.

9. ¿Existe un buzón de sugerencias para conocer criterios de los clientes internos y externos?

SI () NO ()

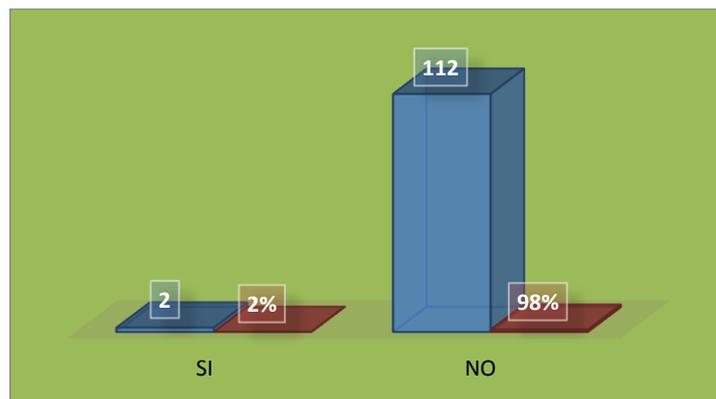
Cuadro N° 12 : ¿Existe un buzón de sugerencias para conocer criterios de los clientes internos y externos?

Opciones	f. absoluta	f. relativa
SI	2	2%
NO	112	98%
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Gráfico N° 9: ¿Existe un buzón de sugerencias para conocer criterios de los clientes internos y externos?



Fuente: Cuadro N°. 12

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Análisis estadístico: Los resultados obtenidos evidencian que casi la totalidad de encuestados respondieron No conocer la existencia de un buzón de quejas y sugerencias lo que representa el 98% y SÍ conocen tan solo el 2%, lo que evidencia la ausencia de medios técnicos para llegar a los directivos sobre la mala o buena atención al cliente.

Interpretación: Mediante esta pregunta se evidenció que la empresa no cuenta con un buzón de sugerencias el cual es de gran importancia debido a que mediante este sistema se puede recibir todas las quejas de los clientes.

3.1 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor, se sustenta en las preguntas 1, 3, y 5 de la encuesta aplicada, las mismas que en un porcentaje notorio respaldan la idea propuesta y a ser defendida, y a esta se le presentan los siguientes argumentos:

Cuadro N° 13: Verificación de la idea a defender

Aliados
<ul style="list-style-type: none">• Mediante la entrevista aplicada al Sr Gerente General de empresa TECNITRACTOR, Tec. Raúl Orozco Cantos, se evidenció un apoyo incondicional al diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor• Los colaboradores de la empresa Tecnitractor, tienen toda la predisposición para participar dentro del diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor, el cual les permita mejorar la atención al cliente interno y externo.• El diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor dispone de los recursos humanos necesarios para poner en marcha su implementación.
Oponentes
<ul style="list-style-type: none">• La falta de capacitación en lo referente a la atención al cliente.• La Empresa Tecnitractor no cuentan con capacitación técnica que permita implementar en un corto plazo estrategias de atención al cliente para el personal administrativo.• Se evidencia la ausencia de estrategias de atención al cliente el cual ayudará al personal administrativo a mejorar el servicio.

Oportunidades

- La empresa Tecnitractor es una de las organizaciones que no solo oferta servicios técnicos si no también productos de marcas reconocidas a nivel internacional y propende alcanzar niveles de alta eficiencia y sobre todo permanecer en el mercado en base a estrategias de servicio al cliente basados en altos estándares de calidad.
- Las actividades del vendedor son de gran influencia en el servicio al cliente, pues este proyecta la imagen de la empresa con sus actitudes, forma de expresarse, capacidades, conocimiento y forma de atender al cliente.
- Consolida y fortalece las acciones de los procesos operativos, a través de la adopción adecuada de normas, políticas y estrategias, para asegurar el cumplimiento de objetivos y le permita ofertar productos y servicios de calidad. La solución de dudas a los clientes refleja la importancia que se le brinda a estos últimos en contribuir por un servicio completo que satisfaga todas sus necesidades. Pues en el mercado de hoy, el cliente no espera solamente adquirir un producto, sino que este vaya acompañado de asesoría, recomendaciones y solución de dudas.

Riesgos

- El portafolio de productos que ofrece el mercado es grande y la empresa se enfrenta a una competencia bien marcada.
- Constantemente debe estar revisando políticas de comercialización claras con proveedores y aprovechar las mejores condiciones que brinde el mercado de cada uno de los productos y servicios.

Fuente: Información directa

Elaborado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Propuesta del diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor, en el año 2015.

4.1.1 Datos Informativos

Institución: EMPRESA TECNITRACTOR

Beneficiarios:

Los beneficiados directos serán los clientes externos, funcionarios administrativos y población en general de toda la Provincia de Pastaza.

Ubicación:

Provincia: Pastaza

Cantón: Pastaza

Ciudad: El Puyo

Dirección: La Empresa Tecnitractor, está ubicada en la Av. Alberto Zambrano a 500 metros del cuerpo de bomberos, junto a la entrada a la Unión Base.

Teléfonos: 032530-766 / 0983578235-0980859263

Responsable de la investigación: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Correo Electrónico: tecnitractor@gmail.com

Periodo de ejecución: Año 2015

4.1.2 Diagnóstico de la situación actual con respecto al servicio al cliente.

Hoy en la actualidad la sociedad en si nos vemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado. Como consecuencia vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos y la clientelización de los mercados.

Para realizar este diagnóstico en el cual se encuentra la empresa Tecnitreactor se realizó una serie de encuestas a los clientes de la ciudad del Puyo para poder determinar información integral del área de mercados, administrativa, técnica, financiera, legal y tributaria.

Actualmente la empresa no cuenta con una línea especializada que brinde información oportuna e inmediata a las inquietudes de los clientes; en sus años de incursión en el mercado, no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio y productos ofrecidos y por lo tanto no se han tomado ningún tipo de correctivos a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Mediante la observación directa se pudo evidenciar que el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura, ni un proceso eficiente de comunicación que coadyuve un servicio al cliente de calidad.

Los anteriores puntos no sólo resumen la problemática de la empresa Tecnitreactor respecto al proceso de evaluación de la calidad del servicio, sino al origen del mismo, pues de mejorarse los procesos de medición de la calidad estas exigencias automáticamente deben disminuir generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está evidenciado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, desisten su disposición de comprar debido a fallas de

información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a las clientes, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, que no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

4.1.3 Estructura Organizacional

4.1.3.1 Organigramas

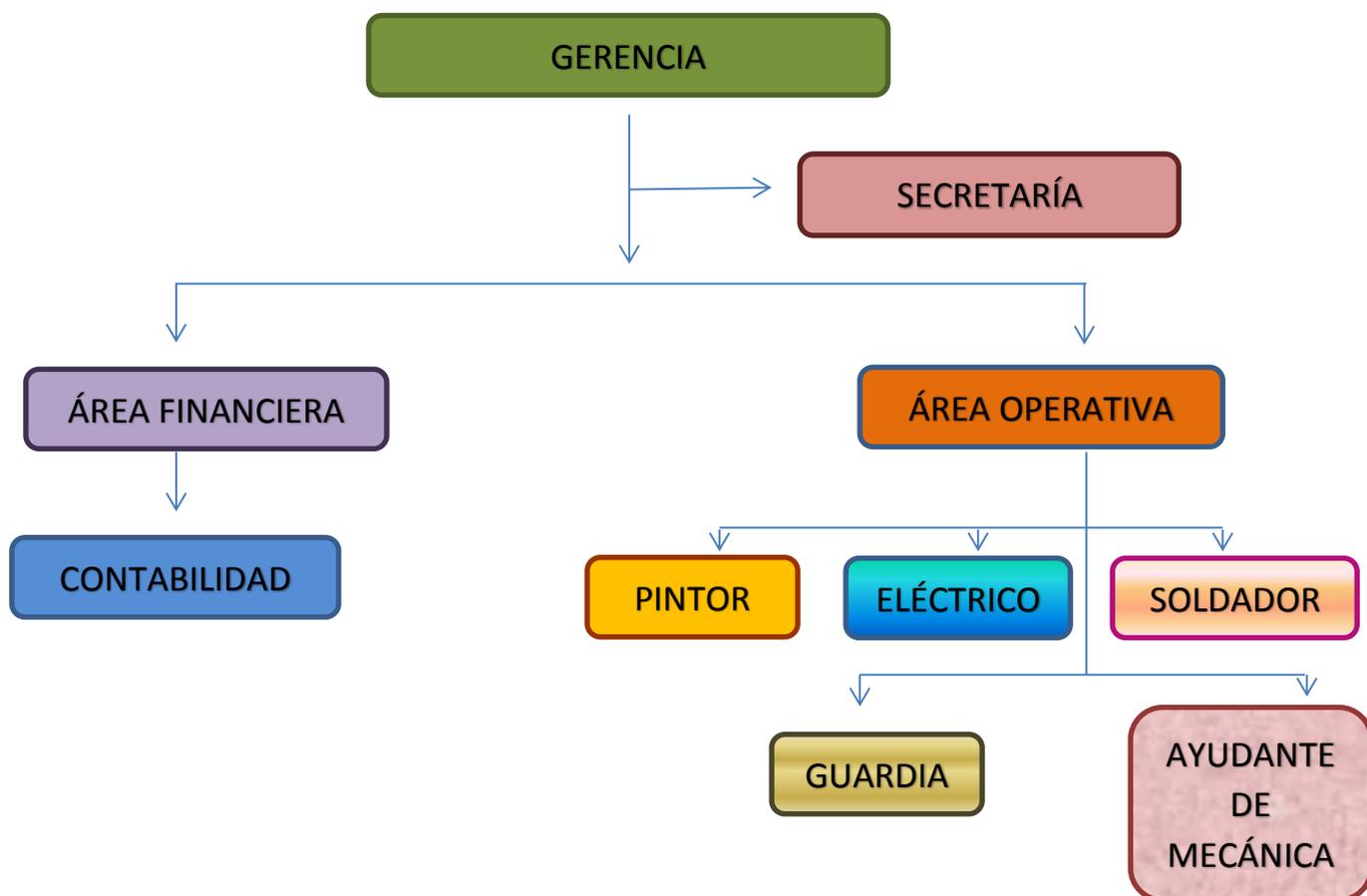
Es la gráfica que muestra la estructura orgánica de la empresa Tecnitreactor, sus relaciones y niveles de jerarquía.

Organigrama Estructural

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.

Similar a esta definición se debe señalar que se considera como una representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destaca jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma, para mejor visualización se expone el siguiente gráfico donde se demuestra la estructura organizacional de la empresa TECNITRACTOR.

Gráfico N° 10: Estructura organización de la empresa TECNITRACTOR



Fuente: Empresa “TECNITRACTOR”

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

4.1.3.2 Relación funcional de la empresa TECNITRACTOR

Funciones del gerente:

Organizar dirigir y controlar la administración de la Empresa, supervisar el desempeño de los trabajadores y evaluar los trámites de adquisición para mantener un adecuado stock.

Funciones de la secretaria:

Elaborar informes relativos a compras, bienes y servicios de la Empresa; mantener un archivo actualizado de los trámites de adquisiciones y venta, e informar periódicamente de las actividades realizadas a su inmediato superior.

Funciones de la contadora:

- Realizar mensualmente las declaraciones impuestas por el SRI y llevar adecuadamente los procesos financieros de la empresa.
- Elaboración de solicitudes, informes y prórrogas.
- Elaborar proformas de materiales y mano de obra.
- Llevar una agenda de actividades del jefe y mantenerlo informado.
- Custodiar los suministros y materiales de oficina.
- Elaborar certificaciones bajo la autorización del jefe.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas.
- Elaborar pliegos de Contratación Pública.
- Controlar stock de repuestos.
- Seguimiento de cobro a clientes públicos y privados.
- Elaboración de facturas y retenciones.

Funciones de los operarios:

Pintor, Soldador, y Eléctrico: Realizar de manera oportuna cada uno de los requerimientos establecidos por el gerente – propietario de acuerdo a la necesidad presentada.

Personal de seguridad

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.
- Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como

los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.

- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.

4.1.4 Análisis FODA

La matriz FODA según David (1997) “Es una herramienta de análisis estratégico que nos permite analizar elementos internos y externos de una empresa, además debemos identificar los que son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Las fortalezas son todos los elementos internos que nos permite diferenciarnos de los competidores, son puntos positivos que la organización posee.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas de una empresa que pueden ser aprovechadas, son puntos a favor que el entorno nos ofrece.

Las debilidades son problemas internos de una empresa, se debe desarrollar estrategias con el fin de eliminarlas.

Las amenazas son situaciones negativas externas a la organización, situaciones que la empresa no puede intervenir directamente, se debe elaborar estrategias adecuadas con el fin de que las amenazas no se reflejen negativamente en la empresa.

La matriz FODA nos permitirá hacer comparaciones entre fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el fin de obtener estrategias que nos permitan aprovechar situaciones positivas para crear ventaja competitiva, a continuación se expone la matriz FODA de la empresa TECNITRACTOR.

Gráfico N° 11: Análisis FODA

HOJA DE TRABAJO FODA			
A	ASPECTOS POSITIVOS		A
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
M	Infraestructura propia.	Mejorar la imagen institucional.	M
B	Equipos de evaluación modernos.	Presupuesto económico anual establecido para capacitación.	B
I	Personal técnico capacitado.	Leyes que promueven el ejercicio de la actividad en las que se necesitan nuestros productos.	I
E	Asistencia técnica, instalación, seguimiento y reparación del repuesto.	Mejorar la atención al cliente interno y externo.	E
N	Lealtad y confianza de los clientes.	Posibilidad de ofrecer servicios conexos a la venta de repuestos.	N
T	Todos los repuestos tienen garantía de un año.	Mercado rentable.	T
E			E
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
I	Falta de un plan estratégico, manual de procesos, planificación financiera.	Peligro de ingreso al mercado de empresas internacionales con buena capacidad de inversión.	E
N	Manejo de la administración de la empresa sin formación profesional administrativa.	Limitaciones gubernamentales para realizar contratos con el sector público.	X
T			T
E	Falta de sistemas de información y control.	Restricciones a las importaciones por barreras arancelarias, cuotas, etc.	E
R			R
N	Inexistencia de estrategias de atención al cliente.	Posibilidad de integración hacia adelante por parte de distribuidores nacionales.	N
O			O
ASPECTOS NEGATIVOS			

Fuente: Empresa “TECNITRACTOR”

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

4.2 CONTENIDO DE PROPUESTA

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la Propuesta del diseño de estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor, en el año 2015. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr establecer un modelo de servicio al cliente en la empresa TECNITRACTOR.

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 Objetivos

Mejorar la calidad total en la atención al cliente y su impacto en el desarrollo económico del cantón Pastaza y empeñarse por enriquecer el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor.

4.3.2 Objetivos específicos

- Conocer estrategias y modelos para poder llegar al cliente y brindarle una excelente atención para contribuir a mejorar la calidad del servicio y alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente interno.
- Evaluar la importancia que tiene la calidad total en el servicio al cliente en el mundo actual y el impacto del esfuerzo adicional para el desempeño y crecimiento profesional.
- Comprobar si la capacitación se desarrolla con la guía de personal idóneo, especializado en diversas temáticas de atención al cliente y una experiencia profesional amplia y concreta.
- Involucrar al personal administrativo de la empresa a la participación de cursos, seminarios afines, porque cuanto más se amplíe el ámbito de actuación, tanto mayor

y mejor deberá ser la capacitación del personal involucrado con el cliente dentro del ritmo actual de las actividades administrativas y comerciales.

4.4 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.4.1 Direccionamiento y estrategias de la organización

La empresa TECNITRACTOR, ha direccionado sus actividades enfocada a las siguientes estrategias comerciales a utilizarse:

1. Desarrollo de Mercado: La empresa cuenta con oportunidades, además de contar con recursos suficientes de incursionar en nuevos nichos de mercado.
2. Penetración de Mercado: Con los beneficios que la empresa actualmente ofrece a sus clientes es posible incrementar la participación en el mercado en el que desarrolla sus actividades.
3. Enfoque: Consiste en enfocarnos a un grupo específico de mercado, o un segmento de clientes que tienen una misma marca preferida sean Caterpillar, Komatsu, Case, etc. Por eso la empresa cuenta con la capacidad de brindar un servicio más eficiente a un grupo reducido de clientes que los competidores no pueden cubrir.

4.4.1.1 Misión

Somos una empresa que brinda una amplia gama de productos y servicio, dando soluciones a las necesidades del cliente para ayudarlos a mantener sus equipos en óptimo funcionamiento, con personal capacitado, servicio oportuno y de calidad.

4.4.1.2 Visión

Ser una empresa líder en ventas en el mercado de repuestos a nivel nacional, que se distinga por ofrecer excelente calidad de servicio a nuestros clientes, aplicando la mejora continua en nuestros procesos y mejorando la calidad de vida de nuestros empleados.

4.4.2 Objetivo de la empresa:

Ser una empresa competitiva ante el mercado, buscando satisfacer a nuestros clientes con un buen servicio y un excelente trato.

Gama de marcas que ofrece la empresa:



4.4.3 Valores de la empresa TECNITRACTOR

- Confianza
- Puntualidad con los clientes y proveedores
- Respeto para nuestros clientes internos y externos
- Compromiso con el cliente
- Creatividad en dar soluciones a las necesidades de nuestros clientes
- Honestidad
- Lealtad a los principios de la organización
- Responsabilidad con los compromisos adquiridos

4.4.4 Beneficios de las estrategias de servicio al cliente

El diseño de estrategias encaminadas a mejorar el desempeño laboral y por ende del servicio al Cliente presenta los siguientes beneficios:

- Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Esto permite que la empresa mantenga clientes totalmente satisfechos con los servicios prestados.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la organización para poder cumplir con los requerimientos del cliente.
- Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de imagen institucional tan efectivas como la publicidad.
- Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que éste se sienta satisfecho con la atención otorgada en esta institución.
- Conocer lo que para cada cliente es importante y atender sus necesidades en pro del sostenimiento económico de la organización.

4.5 ESTRATEGIAS

4.5.1 Estrategia No. 1. Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.

Para esto, es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente. Esta primera parte, en el capítulo tres de este trabajo, se realiza una encuesta encaminada a determinar las necesidades tanto del cliente como de la Institución:

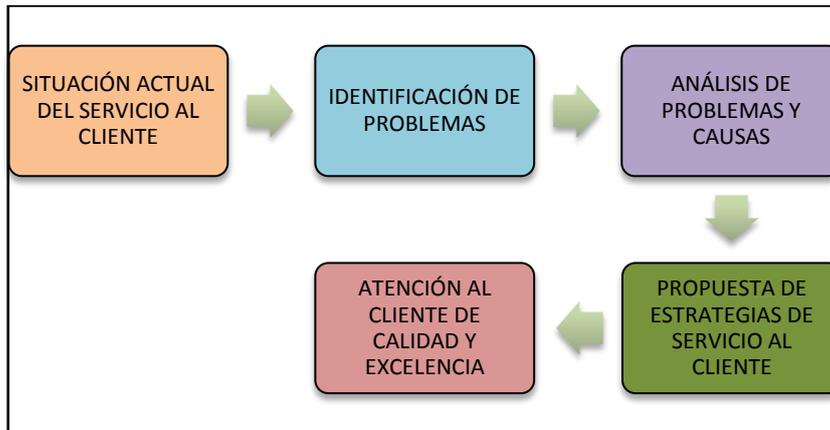
- Mediante un cuestionario elaborado con preguntas cerradas, se obtuvo información muy relevante respecto al problema y en base a su análisis poder determinar la solución más pertinente.

- En resumen, se detectan tres problemas principales:
 1. El primero de ellos es la baja calificación de atención al cliente.
 2. El segundo es la percepción de una deficiente atención personal resumida en la no solución de inquietudes de los clientes, el despacho de pedidos no es oportuno y no se evidencia la solución de quejas y reclamos.
 3. El tercer problema más relevante es una percepción de ausencia de estrategias de atención al cliente.

De los anteriores problemas se puede determinar como causas fundamentales: La ausencia de políticas de servicio al cliente, la falta de capacitación en temas de servicio y atención al cliente y la ausencia del factor humano en el comprometimiento con los principios del servicio extraordinario

Así, la propuesta del diseño de estrategias de servicio al cliente implica el esquema de un modelo de servicio al cliente adaptado a la empresa:

Gráfico N° 12: Análisis de la situación de la empresa TECNITRACTOR



Fuente: Empresa “TECNITRACTOR”

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

4.5.2 Estrategia No. 2. Diseño de un modelo de servicio al cliente.

El diseño de un modelo de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, a continuación se detalla los siguientes:

a. Caracterizar a los clientes.

Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda.

b. Disponer de una base de datos de los clientes actuales de la empresa.

En esta base de datos se determina las características, necesidades, actividades y relación dentro del departamento, es decir identificar si es un proveedor directo o cliente interno, de esta manera se reconoce la participación de cada cliente y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes. Esto no quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar solo a aquellos determinados clientes que tenga más incidencia con la empresa, sino que los esfuerzos pueden ser equiparados a cada necesidad.

c. Establecer indicadores de medición del servicio.

Estos indicadores deben de basarse en los siguientes aspectos:

- Respuestas a las emergencias.
- Trato y relaciones con el cliente.
- Tiempo de entrega de los productos.
- Tiempo de atención a reclamos y quejas.
- Flexibilidad ante situaciones inusuales.
- Retornos de repuestos sobrantes y defectuosos a los proveedores en base a estándares establecidos.
- Disponibilidad de los repuestos solicitados acordes a la marca de la maquinaria.
- Duración del ciclo pedido – entrega dentro del ciclo logístico de la empresa.

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

Es decir, se debe evaluar la situación del personal administrativo de la empresa Tecnitractor, para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la Institución para poder atender a los clientes con la misma calidad. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que generan inconvenientes en la prestación del servicio y venta de los repuestos, para esto es muy importante establecer los costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que debe incurrir la empresa como tal para mejorar las debilidades en este aspecto.

e. Identificar y clasificar las necesidades del cliente.

Mediante esta acción se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoria del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para hacer seguimiento y establecer los problemas y causas.

f. Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente.

Para esto la empresa Tecnitractor del Cantón Pastaza debe plantearse los siguientes interrogantes:

Cuadro N° 14: Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente.

INTERROGACIÓN	DEFINICIONES A LOGRAR
¿Estamos preparados?	<ul style="list-style-type: none"> • Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior. • Necesidades de capacitación.
¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de los grupos de clientes. • Características de la atención a dar a cada grupo. • Sistema de información y orientación al cliente
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido del servicio que se brinda. • Características.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para el cliente solicitar el servicio. • Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio.
¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • Magnitud de los parámetros relevantes del servicio.
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio.
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de medios a utilizar (equipos, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. • Objetivos y metas del servicio al cliente.

Fuente: Empresa “TECNITRACTOR”

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal.

g. Determinar los requisitos del personal administrativo de la empresa Tecnitractor del Cantón Pastaza.

Es importante destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es “vendida” por los empleados de la empresa. Entre otros, los empleados que mayor contacto tiene con el cliente son el personal de recepción, caja, cobranza y facturación.

En el cuadro siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto entre el cliente y el empleado, y las habilidades que este último debe tener según el nivel de contacto con el cliente:

Cuadro N° 15: Requisitos del personal administrativo

BAJO	Grado de contacto entre cliente y servidor Alto					ALTO
Requisitos de personal administrativo	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda a los clientes	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de comunicación	Habilidades de diagnóstico
Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de los guiones para las llamadas	Control de Flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones tecnológicas	Atomización de los talleres del servicio técnico	Uso adecuado de los manuales acorde a los fabricantes de las maquinarias	Base de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Buzón de quejas	Calificación electrónica para el empleado

Fuente: Empresa “TECNITRACTOR”

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

h. Establecer los principios del servicio a los clientes adaptables a la Organización.

Para esto se debe observar lo siguiente:

Diferenciación del servicio para los distintos tipos de clientes. Para cada tipo de cliente se debe diseñar el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer a todo lo que debe atender la empresa.

Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la Institución de tal forma que pueda diferenciarse de otras empresas.

Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse con una excelente imagen Institucional, debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

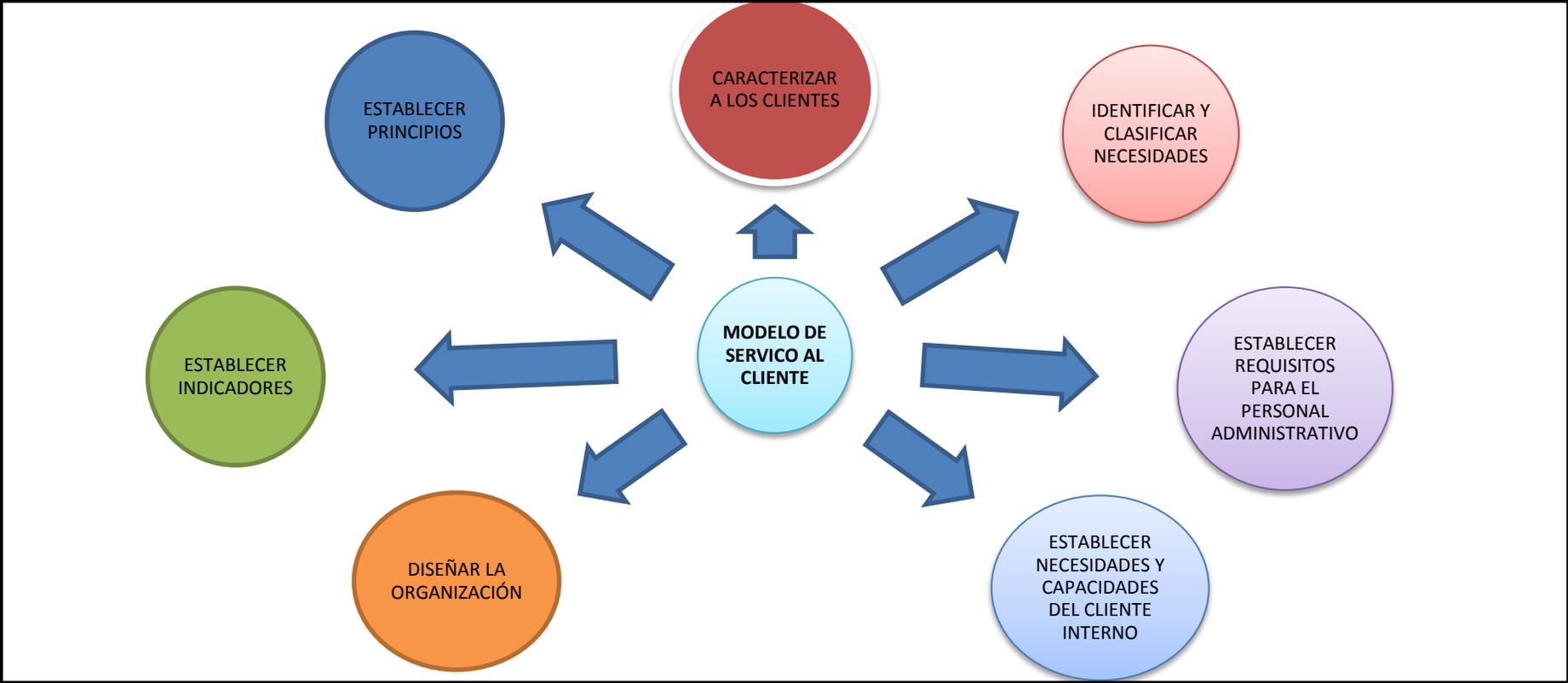
Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad y tiempo.

El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente. La Institución debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido de repuestos en dos días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de cuál es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

Gráfico N° 13: Modelo de servicio al cliente



Fuente: Información directa

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

4.5.3 Estrategia No. 3. Capacitación en servicio al cliente.

La capacitación es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta. Al respecto, se determina que debe cumplir con lo siguiente:

Objetivos:

Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar y lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

Temas de capacitación:

La capacitación es una herramienta privilegiada para progresar, para desarrollar y mejorar competencias, para incentivar hábitos positivos de trabajo, para pensar formas alternativas de gestionar y de resolver situaciones complejas, para descubrir maneras más eficaces de gerenciar y para profundizar en el entendimiento de los procesos de la propia organización.

Uno de los temas que nunca debería olvidarse, es que **atender bien a nuestros clientes, es una de las principales herramientas de diferenciación** y una de las formas de agregar más valor a la Institución.

La excelencia en la atención al cliente se logra cuando la organización en su conjunto, se compromete con el desarrollo y transmisión de modelos basados en buenas prácticas. Hacer foco en la calidad del servicio ofrecido, no solo contribuye a difundir y sostener la imagen de la empresa, sino que ayuda a diferenciarse de la competencia. Los clientes, cada vez comparan, conocen y demandan asesoramiento personal, más y mejor atención y, al mismo tiempo, son menos fieles a sus proveedores habituales.

Cada persona que está involucrada en la empresa TECNITRACTOR, debe tomar conciencia del impacto de sus acciones en los resultados de la entidad pero es responsabilidad del Sr. Gerente, lograr que cada colaborador de la empresa comprenda la importancia de su aporte.

Las personas individualmente, los grupos y las organizaciones son entes vivos que se modifican y aprenden. **La excelencia en la atención al cliente se puede enseñar y aprender.** La capacitación en este tema, es útil cuando brinda herramientas operativas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención, como así también, cuando ayuden a todo el personal de la empresa, a comunicar mejor y más proactivamente, las ventajas y beneficios del servicio ofrecido. El entrenamiento en este campo, debe ser práctico, aplicable y hacer foco en la importancia de desarrollar estrategias personalizadas que permitan responder y anticiparse a los requerimientos de los diferentes clientes.

Los entrenamientos grupales suelen ser el ámbito más propicio para aprender nuevas tácticas de abordaje y resolución de situaciones complejas, son útiles para incentivar la búsqueda de nuevas formas de comunicación que contribuyan a mejorar cada contacto, pueden enseñarnos cómo transformar las quejas en herramientas de retención y en fuentes de valiosa información, contribuyen a mejorar los estándares de calidad prevista, de calidad otorgada, y fundamentalmente, de calidad percibida por el cliente.

Atender bien al cliente es una de las mejores formas de retenerlo.

Cada vez más las Organizaciones están incorporando nuevas formas de agregar valor a sus servicios. Este es un factor que fácilmente perciben los clientes y que rápidamente asumen como derecho adquirido y no como beneficio diferenciador. Esto obliga a las organizaciones a seguir implementando nuevas tácticas de valor agregado y a hacer de ello una práctica permanente.

El modelo de la organización efectiva del futuro se basa en la idea de que casi todo su valor, independientemente de su tamaño o industria, es generado por la energía intelectual y la imaginación.

La forma en que cada miembro de una organización se comunica e interactúa con cada uno de sus clientes, genera impresiones e impacta de manera positiva o negativa en el proceso de generación de valor de toda la Institución. Por esa razón es importante comprender y tomar conciencia de que **siempre es posible mejorar la calidad de atención a los clientes** y, a su vez, **todos somos responsables de atenderlos bien.**

4.5.4 Estrategia No. 4. Fortalecer las actividades de promoción e identidad Institucional.

Incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario diseñar un programa de capacitación en servicio al cliente y divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de éste para la Organización y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

Otro aspecto importante es que a la par se debe mantener inmerso las relaciones públicas lo cual deben fundamentarse en la identidad e imagen real de la institución, y no en la simpatía, don de gente, o facilidad de palabra de una persona.

Procurar obtener la confianza de los clientes a los que se dirige. No tienen como finalidad directa obtener un beneficio económico aunque si indirecta. Se espera que la confianza obtenida se convierta en una opinión positiva y favorable que predisponga a adquirir el servicio a apoyar las iniciativas de la organización.

Promoción específica

Según Lovelock P. (1997), a la hora de diseñar un plan promocional para una Institución se debe considerar seis elementos importantes:

Esfera de una acción: Aquí es muy importante identificar con precisión qué es lo que se quiere promover. Si la empresa se encuentra en una fuerte presión competitiva lo ideal es una promoción defensiva, pero si lo que persigue es atraer nuevos clientes se puede promocionar un servicio económico y de bajo riesgo, también se puede promocionar un solo servicio si el objetivo es acabar con la competencia, pero si la línea de productos es extensa más difícil será la decisión sobre cuáles son los servicios que se deben promover.

Esfera de acción del mercado: El segundo elemento que se debe considerar a la hora de diseñar un plan promocional para una empresa de servicio es la esfera de acción del mercado. En este punto se decide si la promoción se destinará en general o sólo a mercados seleccionados. Aquí los vendedores se limitarán a un grupo demográfico en particular, si así lo desean.

Valor de la promoción: Los vendedores de servicios deben conocer claramente cuáles son las preferencias del consumidor, los objetivos y costos de la promoción para poder decidir la forma y el valor que se va ofrecer la promoción del servicio. Algunos vendedores ofrecen un valor en efectivo de inmediato prometiendo proporcionar el servicio a un costo más bajo, otros ofrecen sorteos y premios, pero para los clientes representan un valor memorable que no tiene relación con el precio del servicio. Lo importante es que en todas las promociones, los descuentos de precio deben estar bastantes explícitos.

Oportunidad: La duración y la frecuencia de una promoción para una empresa de servicio debe partir del ciclo de compras del consumidor y el valor de la oferta, debido a que mientras más largo sea el período entre las compras, la oferta del servicio debe ser más prolongada, con el objeto de que todos los consumidores se vean expuesto a ellas.

Identificación de los beneficiarios: Se debe tener claro cuál es el mercado meta del servicio, debido a que las promociones están diseñadas para influenciar en la conducta del consumidor, es imprescindible llegar al mercado apropiado ya que no siempre los usuarios son quienes pagan por el servicio.

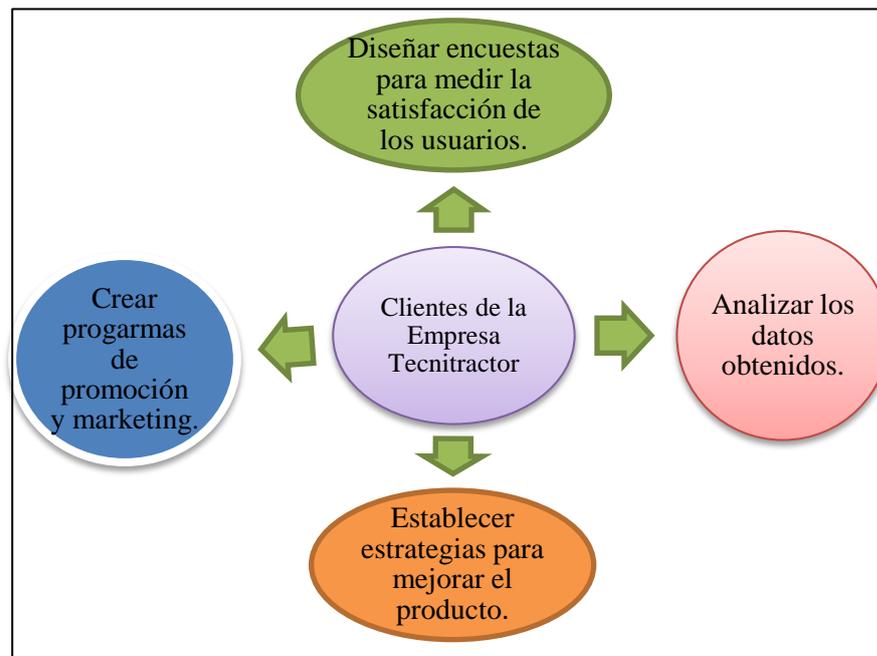
Promociones a prueba de la competencia: El objetivo de la promoción es proporcionar una ventaja competitiva que la distinga de la competencia y sea continua. Existen dos formas de desarrollar promociones a prueba de competencia, debido a que éstas son fáciles de imitar, primero una promoción que sea demasiado compleja para que no la puedan imitar y segundo ponerse de acuerdo con una o más empresas reconocidas para desarrollar una promoción única.

Tomando en cuenta que la empresa Tecnitractor deberá manejar una promoción específica y en base a eso lograr una entidad de calidad con la siguiente campaña de promoción:

- Diseño de una página Web en la que se incluirá los productos que oferta así como los servicios, publicación de testimonios de los clientes satisfechos lo que nos ayudará a crear una confianza marcada como Institución seria y responsable.

- Elaboración de hojas volantes en la que se promocionará los repuestos y servicios que se oferta, los horarios de atención así como también la dirección de la página web, estas hojas volantes se otorgarán en los lugares más concurridos de la ciudad del Puyo y en actos sociales que se organice al interior de la provincia del Pastaza.
- Resulta importante conocer a los clientes, lo cual se lo puede realizar a través de evaluaciones de la satisfacción, siendo importante además conocer a profundidad para definir las estrategias con miras a brindar un servicio de calidad en tal sentido el procedimiento a seguir como seguimiento a clientes es el siguiente:

Gráfico N° 14: Matriz de seguimiento a los clientes



Fuente: Información directa

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

En base a este gráfico se puede decir que para poder mantener a los clientes será necesario hacer un correcto seguimiento. El cuál será moderado y discreto lo que primero será contar con una ficha de cada cliente de la empresa, en que se tengan los datos de contacto y otros datos de interés y en base a sus resultados emplear nuevas estrategias para promocionar la identidad y publicar su testimonio en la página web de la empresa TECNITRATOR.

4.5.5 Estrategia No. 5. Determinar la posibilidad de contratar un Call Center.

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

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

Entre las ventajas de su implementación están:

- Mejorar la imagen de la empresa en cuanto a la atención.
- Aumentar la capacidad de relación con el mercado.
- Fidelizar a los clientes.
- Cero inversiones en infraestructura.
- Buscar nuevas oportunidades de negocio.
- Ahorrar tiempo.
- Reducir costos.
- Fortalecer la gestión de relaciones con el cliente.
- Recepción y gestión de pedidos y sobretodo el de otorgar turnos de servicio de mantenimiento acorde a la disponibilidad de tiempo.
- Seguimiento comercial.
- Gestión de devoluciones y reclamos.

4.5.6 Propuesta de uso del recurso financiero en la ejecución de las estrategias planteadas

En la propuesta siguiente se demuestra el costo total necesario para la implementación de las estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa TECNITRACTOR el mismo deberá ser considerado en el presupuesto anual de la institución.

Cuadro N° 16: Alcance y presupuesto de las estrategias.

ALCANCE Y PRESUPUESTOS DE LAS ESTRATEGIAS		
ESTRATEGIAS	ALCANCE	PRESUPUESTO TOTAL AL AÑO
Estrategia No. 1	Detectar los problemas principales que afecta la atención al cliente mediante un análisis de la información obtenida en el estudio.	1.300,00
Estrategia No. 2	Establecer un modelo de servicio al cliente en base a las necesidades establecidas	1.000,00
Estrategia No. 3	Capacitación del personal de ventas y atención al cliente para otorgarles las herramientas necesarias para lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo acorde a las exigencias del cliente.	1.200,00
Estrategia No. 4	Mediante las actividades de promoción y publicidad, para ganar ventaja competitiva que le permita posicionarse en el mercado.	1.500,00
Estrategia No 5	Mediante esta estrategia se pretende obtener una rápida gestión de la información y tratamiento de los problemas que plantean los clientes de empresa TECNITRACTOR.	1.200,00
TOTAL		6.200,00

Fuente: Empresa “TECNITRACTOR”

Realizado por: Miriam Patricia Tenesaca Vargas

CONCLUSIONES

- Es imprescindible realizar un diagnóstico mediante la aplicación de la matriz FODA del ámbito externo que la empresa no tiene control, entre las más críticas tenemos los factores políticos y los factores legales, puesto que gracias a esto es posible detectar las causas de las diversas problemáticas internas y los motivos de un deficiente servicio al cliente.
- En base a la encuesta realizada se evidenció que los clientes prefieren trabajar con proveedores que les ofrezcan un servicio personalizado, implicando tener ejecutivos de ventas que además de ofrecer un producto sean técnicos en uso y aplicación de los mismos, inclusive deben contar con instalaciones adecuadas y mejoradas para brindar servicio técnico de calidad con personal capacitado.
- La teoría respaldada en los temas de atención al cliente fortalecen las herramientas para mantener que la empresa TECNITRACTOR, no cuenta con estrategias de atención al cliente, tomando en cuenta que el cliente por naturaleza es cada vez más exigente, por tal razón, es importante implantar nuevas estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa. Para esto la empresa deberá emprender el seguimiento adecuado de la propuesta para determinar el grado de mejoramiento en el servicio y atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- Empezar planes de acción encaminados en esta propuesta para revertir los inconvenientes e iniciar en un corto plazo la implementación de la propuesta establecida en base a las estrategias creadas y de esta manera lograr el objetivo de mejorar el servicio y atención al cliente.
- Mantener un sistema de comunicación, que permita obtener información real sobre las exigencias de los clientes y en base a ello retroalimentar el sistema implementado para satisfacer las necesidades ocultas y de esta forma lograr mantener una relación a largo plazo con los clientes de la empresa.
- Impartir información y crear conciencia sobre la importancia del servicio al cliente a través de charlas motivacionales; de esta manera la Institución y sus colaboradores crecerán bilateralmente enfocándose al éxito institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- McCarthy, E. Perreault, W. (1997). *Marketing* (11a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1993). *Administración Total del mejoramiento continuo*,. Bogota: McGraw-Hill.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (8a ed) Mexico: Pearson Educacion.
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*,. Mexico: Ediciones de la U.
- Restrepo, M.; Rubio Ángulo, J. (1992). *Intervenir en la Organización*,. Bogota: Significantes de Papel Ediciones.
- Levin, R. & Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores* (6ta ed.). Mexico: Prentice Hall
- Stonton, W. et al. (2000). *Fundamentos de Marketing*. (10a ed.), Mexico: McGraw-Hill.
- Zúñiga, A. E. (2010). *Consejos para un buen desempeño laboral*,. Bogotá: McGraw-Hill.
- Kleyman Nude, S. (16 de 07 de 2009). *La importancia del servicio al cliente*. Recuperado el 23 de 03 de 2015, de CNNEXPANSION OPINION:
<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- Blaauboer Bahamonde, R. (2006). *Circuitos de calidad*. Obtenido de gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/circuitos-de-calidad/>
- Bonilla Segura, Y. (s/f). *Diseño de Estrategias*. Recuperado el 16 de 09 de 2015, de e-learningmarketing: <http://www.e-learningmarketing.blogspot.com/2013/01/diseño-de-estrategias.html>
- Grupo Kaizen. (01 de 11 de 2011). *Mejoramiento continuo principio de gestión de la calidad*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de GestioPolis:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/136.htm>
- Guarenas, Miranda, Venezuela. (05 de 02 de 2009). *Plan de mejoramiento empresarial*. Recuperado el 18 de 3 de 2015, de Gestion Administrativa:
<http://www.yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>
- ITIL® Foundation. (s/f). *Estrategia para los Servicios*. Recuperado el 09 de 08 de 2015, de osiatis:
http://www.itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_financiera/proceso.php
- Peralta Sánchez, W. (12 de 10 de 2011). *Estrategia del servicio al cliente*. Recuperado el 22 de 08 de 2015, de monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>

ANEXOS

ANEXO N°1. DISEÑO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL SR GERENTE GENERAL DE EMPRESA TECNITRACTOR, TEC. RAÚL OROZCO CANTOS.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Establecer las falencia que tiene el no contar con las estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor.

LA ENTREVISTA: FUE REALIZADA AL SR GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA TECNITRACTOR, TEC. RAÚL OROZCO CANTOS.

A CONTINUACIÓN SE EXPONE LOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES OBTENIDOS EN CADA UNA DE LAS PREGUNTAS:

1. **¿EN QUÉ FALLAS INCURREN LA MAYORÍA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA TECNITRACTOR CUANDO SE ESTÁ ATENDIENDO A UN CLIENTE?**
2. **¿CONOCE SOBRE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE?**
3. **¿PIENSA USTED QUE TODAS LAS PERSONAS INTEGRANTES DE UNA ORGANIZACIÓN DEBEN EMPAPARSE DE LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE O SÓLO LOS EMPLEADOS QUE ESTÁN EN CONTACTO DIRECTO CON LOS CLIENTES?**

- 4. ¿SE CONOCE QUE LOS DIRECTIVOS SON LAS PERSONAS IDÓNEAS Y LÍDERES EN UNA INSTITUCIÓN. ELLOS SON LOS LLAMADOS A TRANSMITIR TODAS LAS DIRECTRICES A LOS EMPLEADOS PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE. ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA ESTAS PERSONAS PARA CONVENCER A SUS EMPLEADOS?**

- 5. ¿QUÉ CLAVES DEBEMOS TENER EN CUENTA PARA QUE EL TRABAJO QUE DESARROLLAMOS EN LA EMPRESA SEA MÁS EFICIENTE Y COMPETITIVO? EN ESTE PUNTO, ¿CUÁL ES EL APORTE DEL EQUIPO DE SERVICIO AL CLIENTE AL MOMENTO DE PERSUADIR A UN CLIENTE SEA ESTE INTERNO O EXTERNO?**

- 6. ¿CONSIDERA QUE LA IMAGEN INSTITUCIONAL EN GRAN PARTE DEPENDE DE LA ATENCIÓN QUE USTED PROPORCIONA A LOS CLIENTES?**

ANEXO N°2. DISEÑO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SRS. CLIENTES DE LA EMPRESA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: Establecer las falencias que tiene el no contar con las estrategias de atención al cliente que permitan mejorar el desempeño laboral en la empresa Tecnitractor.

1. ¿CONOCE USTED, SI EXISTE DISEÑADO EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE?

(SI) (NO)

2. ¿CÓMO CALIFICA USTED EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE OFRECE LA EMPRESA TECNITRACTOR?

EXCELENTE () BUENO () REGULAR () MALO ()

3. ¿CONSIDERA NECESARIO PONER MÁS ÉNFASIS EN CUANTO AL TEMA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE?

SI () NO ()

4. ¿CONSIDERA NECESARIO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN REFERENTE AL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE?

(SI) (NO)

5. ¿CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, AYUDARÁ A DAR UNA MEJOR IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA TECNITRACTOR?

SI () NO ()

6. ¿QUÉ LO MOTIVO A UTILIZAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA?

Amistad con un empleado	<input type="text"/>
Imagen de la organización	<input type="text"/>
Agilidad en los servicios	<input type="text"/>
Publicidad	<input type="text"/>
Innovación de productos	<input type="text"/>
Atención personalizada	<input type="text"/>

7. ¿CONSIDERA USTED QUE LA LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA ESTÁ ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?

SI () NO ()

8. ¿EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA APLICA ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE?

SI () NO ()

9. ¿EXISTE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS PARA CONOCER CRITERIOS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS?

SI () NO ()

**ANEXO DE FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA
“TECNITRACTOR”**



