



## ANÁLISIS DEL SERVICIO POSTVENTA DE LAS OPERADORAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN LA CIUDAD DE AMBATO

**Marcelo Eduardo Sánchez Salazar\***  
[marcelo.sanchez@epoch.edu.ec](mailto:marcelo.sanchez@epoch.edu.ec)

**William Patricio Cevallos Silva\*\***  
[patricio.cevallos@epoch.edu.ec](mailto:patricio.cevallos@epoch.edu.ec)

**Marco Vinicio Salazar Tenelanda \*\*\***  
[mickey\\_s3@hotmail.com](mailto:mickey_s3@hotmail.com)

**José Gabriel Pilaguano Mendoza \*\*\*\***  
[gabrielpilaguanom@gmail.com](mailto:gabrielpilaguanom@gmail.com)

**Mónica Isabel Izurieta Castelo\*\*\*\*\***  
[monyizurieta2014@gmail.com](mailto:monyizurieta2014@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Marcelo Eduardo Sánchez Salazar, William Patricio Cevallos Silva, Marco Vinicio Salazar Tenelanda, José Gabriel Pilaguano Mendoza y Mónica Isabel Izurieta Castelo (2017): "Análisis del servicio postventa de las operadoras de telefonía móvil en la ciudad de Ambato", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/05/telefonía-movil-ambato.html>

### Resumen

En el presente estudio se desarrolla el Análisis del Servicio Postventa de las Operadoras de Telefonía Móvil en la ciudad Ambato, con el objeto de examinar los modelos administrativos del servicio Postventa en la fidelización de clientes, y la interpretación de los mismos que se han implementado para así seleccionar el modelo más acorde a las metas y objetivos empresariales, guardando relación y armonía con la satisfacción del cliente. La investigación

*\*Ing. En Banca y Finanzas, Magister en Gestión Empresarial; Docente de las Escuelas de Finanzas, Administración de Empresas, Marketing, Contabilidad y Auditoría de la FADE-ESPOCH, Director Zonal del Sector No Financiero de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Gerente de la Agencia del BANEQUADOR.*

*\*\*Ingeniero de Empresas, Magister en Finanzas Empresariales, Diploma Superior en Proyectos de Investigación, Docente Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría y Gestión de Transportes de la ESPOCH, Director Administrativo Financiero de ADIG TECNOLOGIA, Jefe Administrativo Financiero de EUCALIPTUS PACIFICO S.A.; Asesor del H. Congreso Nacional del Ecuador.*

*\*\*\*Ingeniero en Banca y Finanzas, Magister en Gestión Empresarial, Miembro Coordinador del proyecto de Investigación Yasipan ESPOCH, Miembro del proyecto de investigación Estudio del CACAO, Docente de la ESPOCH durante 7 años, Docente de la UNACH 5 años.*

*\*\*\*\* Ingeniero de Empresas, Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención finanzas, Docente de la ESPOCH durante 9 años. Docente en área de emprendimientos y PYMES, Funcionario Público de la Empresa Municipal de Agua Potable de la ciudad de Riobamba. Concejal de la Ciudad de Riobamba periodo 2008 – 2009*

*\*\*\*\*\*Ingeniera en Marketing; Magister en Gestión Empresarial; Docente de la ESPOCH-FADE-Escuelas Semipresencial; Dual; Finanzas y Comercio Exterior; Comercial y Marketing, Gestión de Transporte.*

aplicada es de forma cualitativa - cuantitativa, recolectando la información de manera sigilosa con el fin de garantizar su veracidad, cuantitativo porque se enfocó en el servicio postventa entregado a los clientes de las operadoras móviles, y cualitativo ya que se analizó el entorno empresarial y modelos aplicados en las empresas móviles y su evolución y permanencia en el mercado. Con el análisis de los modelos administrativos se obtendrá resultados para que beneficien a los clientes lo cual generara la implementación del sistema CRM.

**Palabras Clave:** Administración Estratégica, Atención al cliente, Servicio postventa, sistema CRM.

### **Abstract**

This research develops the Analysis of Administrative Models in the After-Sales of the Mobiles Phone Operators at the Ambato city, with the object to review the administrative models in the after-sales in the customer's loyalty, and the interpretation of the same that has been implemented to also select the model more in line for the goals and business objects, keeping the relationship and the harmony with the client satisfaction. The applied investigation is qualitatively-quantitatively, recollecting the information in a stealthy way with the purpose to guarantee the veracity, quantitative because it focused in the after-sales service give to the client of the mobiles operators, and qualitative because it analyzed the business environment and applied models of the mobile companies and its evolution and its permanence in the market. With the analysis of the administrative models it will be obtained the results to benefit the clients which will generate the implementation of the CRM system.

**Key Words:** Strategic management, Customer Support, Customer service, CRM system.

### **1. Introducción**

Definir un negocio es definir cuál es la razón de ser y cuál es la necesidad de los consumidores que nuestro producto satisface. Para ello, entonces necesitamos saber cuáles son las necesidades más frecuentes que satisfacen los clientes cuando compran un producto.

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que venden, muchas veces parece que no tiene importancia preguntarse qué vendemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en los productos.

En la mayoría de los casos, los compradores consumen algo más que el producto en sí. Los productos contienen algunos elementos adicionales, que los empresarios deben aprender a identificar, que los hacen más atractivos: categorías, cualidades, servicio, entre otros.

Hay cualidades que son las necesidades ocultas de los clientes. Si uno es

realmente capaz de determinar qué es lo que realmente compran o desean comprar sus clientes, estará en condiciones de ofrecerles lo que demandan, pero muchas veces no es tan evidente determinar que compran inclusive para los mismos consumidores.

Para definirnos correctamente, se podría decir que es de vital importancia el estudio de los Sistemas de Gestión Empresarial tanto en la Administración como en la dirección de las empresas de telefonía móvil.

El servicio posventa y el análisis de satisfacción del cliente es vital para la supervivencia de las empresas.

La satisfacción del usuario o cliente es esencial para la supervivencia de la mayoría de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, es dinámico, es muy visible, es recompensador para quienes lo practican de manera exitosa y frustrante para los menos afortunados, es decir para quienes no lo aplican.

Por tal razón es imperativo que todas las empresas sin excepción alguna, tengan como centro focal al cliente; y como una filosofía, una actitud una perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente.

## **2. Desarrollo**

### **Atención al cliente**

Según Martínez, L. (2007). "En la actualidad muchas empresas o instituciones dan más interés a la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio de la atención al cliente."

La atención al cliente es una herramienta para analizar el mejoramiento del valor de los productos y servicios, además de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos y utilizarlos en problemas de la empresa de tal forma que permita conformar una idea más clara de la importancia y necesidad de contar con un diseño del servicio de atención al cliente.

En toda organización la atención al cliente, está directamente relacionada con su éxito, escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente con algunas de las actitudes que hacen una buena atención al cliente. (Martínez, 2007)

García, M. (2014) manifiesta que la atención al cliente se puede entender como todo aquel servicio que proporcionan las empresas (tanto las que presentan servicios como las que comercializan productos) a sus clientes, cuando estos necesitan:

- ✓ Realizar quejas, reclamaciones o sugerencias.

- ✓ Expresar inquietudes o dudas sobre el producto o servicio adquirido.
- ✓ Requerir información adicional.
- ✓ Hacer uso del servicio técnico.

Al mismo tiempo la atención o servicio al cliente puede entenderse también como un concepto de trabajo, una forma de hacer las cosas, que afecta a la totalidad de la organización, tanto en la forma de atender al público externo (clientes) como al público interno (trabajadores, accionistas, etc.). (Gacía, 2014).

## **Servicio**

El concepto de servicio es el primer paso para transformar la proposición de valor en productos y servicios. Teniendo en cuenta las ventajas para los clientes y los costes asumidos (precio, tiempo y esfuerzos), así como nuestro propio coste de provisión, podemos incorporar el valor en el contexto de servicio. Esto se suele resumir en pocas palabras una PUV (proposición única de venta) de una línea. La PUV también puede ser el eslogan de la publicidad. (Jacques, 2006).

Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios son productos que son intangibles o por lo menos substancialmente, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Por esta razón los servicios no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Es la gestión que realiza cada persona que tiene la oportunidad de tratar directamente con el cliente para generar en él un nivel de satisfacción, esto implica varios factores como eficiencia, la velocidad de la respuesta, atención a los detalles, la escucha, la confianza, la información brindada y el seguimiento que se dé, la actitud, la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad, también son factores indispensables.

Si la calidad de gestión ha sido promovida por las empresas manufactureras, la estrategia de atención al cliente fue impulsada en sus comienzos por empresas de servicio donde el valor suministrado está relacionado más con aspectos intangibles (tal como el trato dado) que con aspectos físicos. En efecto, en las empresas típicas de servicio, el cliente es el sujeto mismo del proceso de operación. En esta estrategia juega mucho el contacto del cliente con los trabajadores de la empresa, denominado por Carlzon (1991) momentos de verdad, los cuales se integran a un conjunto denominado ciclo de servicio (Albercht, 1990; Mendoza, 2010), esto es, la serie de pasos que el cliente da desde que entra al servicio hasta que sale del mismo. Es una estrategia donde

los aspectos emocionales juegan un papel importante, precisamente, por la transcendencia de la interacción.

### **Concepto de calidad en el servicio**

Gutiérrez, explica que para entender el concepto de calidad de servicio se deben conocer primero los conceptos de calidad, servicio y cliente por separado. Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio; volverá a elegirlo tantas veces como lo precise en el transcurso de su vida, por lo que el tener una calidad en el presente influye en la visión que se forja de la organización en el futuro, sobre todo en el área de servicios, donde lo que se ofrece es un bien intangible, en consecuencia lo que influye es la idea que nuestros clientes y potenciales clientes tengan del servicio ofrecido. (Gutiérrez, 2010).

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. (Gutiérrez, 2008)

### **La calidad del servicio en la empresa**

La calidad del servicio y la del producto no son excluyentes; el servicio es tan importante hoy en día que una falla en él es más dañina que una falla en el producto.

Durante mucho tiempo se pensó que la calidad era un atributo exclusivo de los productos tangibles, artículos o bienes y que el servicio no era un producto. Hoy los bancos denominan producto a cada servicio que presentan a los clientes; administrativamente, en términos de la teoría de sistemas, los servicios son un producto, aunque hay empresas productoras de bienes tangibles que consideran como servicio la atención al cliente antes y después de la venta. A esto se le denomina ingeniería de servicios. El autor más destacado de esta técnica es Jan Carlzon, quien desarrolló el concepto de momentos de verdad. (Hernández, 2011)

### **Catorce Principios de la Calidad**

W. Edwards Deming y la Administración de la calidad, propone los siguientes principios para la mejora continua:

1. Crear la conciencia de la mejora continua.
2. Adoptar la nueva filosofía de la calidad: Significa no aceptar errores, material no adecuado, personas que no saben cuál es su trabajo, manipulación de la información. Esto es producido por la rotación de directivos.

3. Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad para el mejoramiento de los procesos: Esto no significa que necesariamente se vaya a encontrar errores, sino más bien que todos deben estar alertas para no cometerlos.
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio: El bajo precio no es garantía de calidad, es necesario contar con un proveedor para cada producto, el bajo costo se consigue evitando el desperdicio.
5. Mejorar constantemente los procesos de producción de servicios: Cada actividad, tarea u operación, son un proceso diferente, por lo que es importante comprender la estrategia que cada uno cumple para conseguir un mejor servicio.
6. Instituir el entrenamiento: Tanto los trabajadores como los administradores deben desarrollar habilidades y el cambio de actitud al identificar problemas y oportunidades de mejorar.
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua: Los líderes deben ser un facilitador de procesos no de hombres.
8. Expulsar el temor: no tener miedo a equivocarse ya que esto es parte del aprendizaje y una oportunidad para mejorar.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo: Hacia la misión y propósito de la empresa.
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo: Cuando se ha implantado la cultura de la calidad, las exhortaciones sobran.
11. Las cuotas de producción, aunque son la base de la programación se constituyen en trampas, ya que se desea producir más y no se toma en cuenta la calidad.
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura: Siempre es un orgullo contribuir a la productividad.
13. Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida: La capacitación al personal potencializa su desempeño.
14. Empezar la acción para lograr la transformación: El programa de mejora se debe sostener con una estructura interna sin burocratizarla. (Hernández, 2011)

### **La Calidad en el producto vs calidad en el servicio**

Cuánto más cerca estamos del producto, más importan sus cualidades físicas, cuanto más cerca estamos del servicio, más importan las cualidades personales. (Pizzo, 2009) explica: La calidad en el producto que se ofrece tiene relación con su aspecto, utilidad, resistencia, duración, limpieza, servicio, garantía. En tanto que la calidad en el servicio, se lo debe hacer con rapidez y eficacia, utilizando todos los medios descritos en los puntos anteriores; y, sobre todo si se trabaja ante un público en directo, se debe hacer con simpatía, educación y paciencia, mucha paciencia.

### **Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad**

1. Compromiso pleno de la alta dirección y la gerencia con la calidad. La dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad. Para ello debe sensibilizarse mediante capacitaciones, haciendo énfasis en que el mejoramiento de la calidad aumenta las utilidades y, por lo tanto, no cuesta nada.
2. Formar un equipo de mejoramiento de la calidad con miembros de cada departamento de la empresa, preferentemente con capacidad de decisión e influencia en sus respectivos departamentos.
3. Determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa y analizar las fallas en todas las fases e interfaces con base en el diseño de productos.
4. Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad de forma objetiva, sin parcialidad ni temor a ocultar los errores.
5. Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad que enfrenta la organización con el objetivo de que todos sus miembros tomen conciencia de la problemática y perciban que la dirección está realmente interesada en mejorar la calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.
6. Detectar oportunidades de mejoramiento mediante la participación, con la ventaja de que los individuos se dan cuenta de que los problemas se enfrentan y se resuelven tan pronto como salen a la luz. Así se crea la cultura de identificar y corregir problemas.
7. Establecer un comité ad hoc para llevar a cabo un programa de cero defectos con la finalidad de comunicar a todo el personal que significa “cero defectos” y “hacerlo bien a la primera vez” a partir de la realidad de la empresa.
8. Capacitar a los líderes formales para que difunda entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos. La prueba de que se entendió el programa y sus alcances es la capacidad de explicarlo a otros.

9. Llevar a cabo el Día Cero Defectos, cuya finalidad es comunicar las experiencias y los logros en cuanto al programa de cero defectos.
10. Convertir los compromisos en acciones para alentar a todos a establecer metas de mejoramiento personales y grupales.
11. Buscar las causas. En este paso se busca que los empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas. Crosby sugiere que las personas presenten los orígenes de las fallas.
12. Implantar programas periódicos de reconocimiento a quienes logren sus metas de mejoramientos. El reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho.
13. Reunir periódicamente a los responsables del mejoramiento de la calidad de las áreas, para que compartan sus experiencias, e invitar a profesionales de la calidad para que se actualicen en la materia.
14. Iniciar de nuevo todo el ciclo. Un programa de mejoramiento de la calidad tarda entre 12 y 18 meses. Los cambios quizá generen heridas entre las personas y creen nuevos vicios, por lo que se requieren nuevos comités para cada programa.

Crosby es enfático al decir que, una vez establecidas las normas, la cultura se ajusta a ellas; por tanto, es una mentira generalizada que los pueblos subdesarrollados no sean capaces de hacer productos con buena calidad. (Hernández, 2011)

### **La satisfacción del cliente en productos y servicios**

Tschohl (2000) expresa que la noción de satisfacción del cliente se refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento. Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas. En productos, la satisfacción del usuario depende de factores materiales tangibles, en tanto que en servicios, la satisfacción del usuario depende de la sensación que tiene cuando está con nosotros. La calidad de la persona que presta el servicio es fundamental para que éste nos satisfaga o no, tanto como clientes internos o clientes externos.

### **Componentes Básicos**

Según Blanco Prieto, Antonio. (2010). Para brindar un buen servicio es necesario contar con las siguientes:



**Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El usuario desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

**Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un usuario y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento."

**Confiabilidad:** Los usuarios quieren que su experiencia de utilización de servicios públicos sean lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

**Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al usuario por su nombre.

**Personal bien informado:** El usuario espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

**Simpatía:** El trato con el usuario no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

## **Características**

Según Llamas, José María. Podemos identificar las siguientes características de la atención al cliente:

### **Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente**

Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.

### **Flexibilidad y mejora continua**

Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más imposibles.

## **Orientación al trabajo y al cliente**

Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.

### **Es subjetiva**

Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.

### **No es fácilmente modificable**

Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.

### **La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos.**

Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente.

Según Philip Kotler, define a la satisfacción del servicio al cliente como un estado de ánimo de la persona al comparar el rendimiento percibido del producto o servicio con las expectativas dadas.

**Servicio postventa.-** (Servicio al cliente, La comunicación y la Calidad del servicio en atención al cliente, 2005) Son todos los esfuerzos que realiza la organización para que luego de culminada la venta efectuar el seguimiento del cliente, complaciendo sus inquietudes y sugerencias.

De esta manera se asegura tener lazos de negocios por largo tiempo. Los objetivos que debe perseguir el servicio postventa son:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando así la satisfacción del consumidor.
- Mejora continua de los bienes y servicios.

La calidad de un producto depende del valor total que se atribuyan al mismo y que sea percibido por el cliente, el valor comprende tres dimensiones:

- Valor de compra.- El cliente evalúa el valor que costará determinado producto o servicio.

- Valor de uso.- Es la satisfacción de uso que genera determinado producto o servicio.
- Valor final.- Es la satisfacción final que ha generado en el consumidor.

Es por ello que la combinación presentada debe ser evaluada detalladamente para conocer la calidad del producto según el cliente.

Existen procesos que se desarrollan en post de la adquisición del servicio o bien, sin embargo la organización debe evaluar cuál de ellas genera mayor ponderación.

Los servicios ofertados de post venta se pueden dar de la siguiente manera:

**Promocionales.-** Los que se relaciona a la promoción ejecutada en la venta, entregando descuentos u ofertas.

**Psicológicos.-** Los que motivan al cliente dando importancia como actor principal de la gestión comercial del negocio, podría ser enviando una nota de saludos por cumpleaños, seguimiento de entrega de productos, satisfacción, tiempo y uso del mismo.

**Seguridad o garantía.-** Se otorga al bien o servicio adquirido por determinado tiempo brindando protección y soporte a la decisión de compra del producto.

**Mantenimiento.-** Servicio de mantenimiento o soporte o conocido también como soporte técnico, el mismo que podrá ser proporcionado a la instalación o durante su vida útil.

**La gestión de calidad en el servicio postventa.-** Se desarrollan acciones tales como planificar, implementar, mejorar y controlar

**Planear.-** Significa que hacer?, como hacerlo?, con que hacerlo?, para lograr un servicio postventa de calidad hay que definir ciertas características que se puede mencionar cualitativa, cuantitativa propias del proceso, entre otras.

**Implementar.-** Se refiere a llevar a cabo procesos que apunten a la planificación y un mismo objetivo;

1. Capacitaciones
2. Adquisición de recursos
3. Nuevos mecanismos de recepción de novedades del cliente
4. Procedimiento acorde a cada producto o línea.
5. Utilización de documentos o registros para cada actividad.

**Mejorar.-** Es la base del desarrollo, de satisfacer necesidades y expectativas cada vez más competitivas.

Mejorar la calidad se conduce a una nueva planificación, por lo que se requiere:

1. Redefinir requisitos por cada servicio y reevaluar los procesos implementados acorde a la necesidad de cada servicio.
2. Afinar los mecanismos para reconocer las necesidades del cliente.
3. Rediseñar los registros y documentos para la utilización de los servicios.
4. Alinear recursos necesarios.
5. Evaluar las necesidades de capacitación al personal involucrado en los procesos.

**Controlar.**- La dirección de un proceso se puede llevar de varias formas tales como:

- Flujogramas.
- Diagrama de causa y efecto.
- Métodos de registros de datos y tráfico tarjado.
- Ingeniería de valor, entre otras.

**Servicio al cliente-** (Servicio al cliente, La comunicación y la Calidad del servicio en atención al cliente, 2005) La prestación de un servicio o producto constituye una pieza clave en la construcción de argumentos de venta. Es por ello que se puede indicar que es el conjunto de actividades que realiza la empresa con el fin de proporcionar un servicio de manera rápida, veraz y eficiente el momento que el consumidor lo requiera, logrando así satisfacer las necesidades del cliente en proyección. El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa que es de interés fundamental para el éxito o fracaso de la misma. Los elementos que conforman satisfacción al cliente son:

Expectativas.- Es lo que se considera lo más probable en suceder, son las ideas o paradigmas del cliente en prospecto en conseguir. Las principales expectativas a ser evaluadas son:

Fiabilidad.- Confiabilidad en la empresa y calidad que proporciona por medio de sus bienes o servicios.

Capacidad de respuesta.- Talento Humano capacitado para brindar de manera rápida y eficaz respuesta a los requerimientos del cliente.

Profesionalismo.- Talento humano con conocimientos fortalecidos en las gestiones encomendadas.

Comunicación.- La empresa debe mantener un canal de comunicación abierto y sincero con bidireccional cliente – empresa.

Credibilidad.- Reconocimiento y confianza cimentada por el servicio y tiempo en el mercado.

Elementos Tangibles.- Evidencias físicas del servicio que se proyecte, dando siempre una imagen de calidad.

Rendimiento percibido.- Es lo que el cliente “percibe” que obtuvo acorde a sus necesidades en el caso de ser tratadas en su totalidad o parcialmente.

La comunicación como pilar fundamental en la relación que se desea entablar con el cliente en prospección, independiente sea empresas o persona natural, del sector público o privado, sino la manera de satisfacer y cumplir con las expectativas.

Los elementos fundamentales de la comunicación son: emisor, receptor, mensaje y feedback.

La satisfacción del cliente o la falta de ella es lo que espera recibir el cliente o lo que no ha recibido de ella.

### Cuadro 1: Percepción y Expectativa

Percepción	Expectativa
Es el proceso mental en el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle un significado. Es la visión de la realidad de una persona que variara en función de las circunstancias	Es lo que cree que puede o debe ocurrir y está condicionada por las referencias externas y las experiencias anteriores

**Fuente:** Reingeniería de procesos empresariales

**Elaborado por:** Los Autores

El rendimiento puede ser evaluado con las siguientes características:

- Punto de vista del cliente.
- Forma en que percibe el servicio el cliente.
- Influencia de terceras personas.

Niveles de satisfacción.- Es el nivel de conformidad del cliente a cambio de la compra o servicio recibido. Si el cliente queda altamente satisfecho queda la posibilidad que el mismo vuelva a adquirir. Existen tres niveles de satisfacción:

Insatisfacción.- Es cuando la calidad del servicio o bien no ha llegado a saciar las expectativas del consumidor.

Satisfacción.- Es cuando la calidad del servicio o bien ha llegado a saciar las expectativas del consumidor.

Complacencia.- Es cuando la calidad del servicio o bien supera las expectativas del consumidor.

**Tipos de cliente.**- El cliente es quien demanda un producto o servicio con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, también se lo denomina comprador o consumidor.

A continuación las clasificaciones de clientes:

**Internos.**- Todo empleado de la organización que solicita sea atendido con un servicio con el fin de culminar o dar paso al proceso a su cargo.

**Externos.-** Son aquellos que se encuentran fuera de la organización y demandan un bien o servicio, aportan al desarrollo organizacional al establecer nexos comerciales con la institución que brinde su interés en el mismo.

Los clientes externos se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Actuales.-** Son personas, organizaciones o empresas que hacen la adquisición de forma periódica cuentan con el poder y autoridad de compra, considerado también fuente de ingresos.

**Potenciales.-** Son personas, organización o empresa que no realizan compras en la actualidad pero son visualizados como posibles clientes cuentan con el poder y autoridad de compra, el tiempo relacionado a entablar nexos comerciales se podrán ejecutar en corto, mediano y largo plazo.

## **LA ESTRATEGIA**

### **Pensamiento estratégico**

Para Horacio Krell “El pensamiento estratégico es el recurso para conseguir lo que uno quiere contestar 4 preguntas: ¿dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿cómo haré para conseguirlo?”.

### **Concepto**

Chandler (2002) manifiesta que: Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos. Visión global y a largo plazo de un negocio. Conjunto organizado de acciones tácticas encaminadas hacia los objetivos propuestos. En tanto que la estrategia debe ser elaborada e implementada respondiendo a determinadas características: Análisis a fondo, gestión inteligente del personal, intensa concentración, fuerte compromiso y disposición para invertir los recursos que sean necesarios.

### **Como elaborar una estrategia**

Zeithaml (2002) detalla que la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la organización, se puede desarrollar guías dedicadas para la acción con la asignación de recursos de forma eficiente, para posteriormente plasmarlos en documentos (planes). La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo lo va a conseguir. La estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?

- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace el qué y cuándo? (Zeithaml, 2002).

### **Planificación estratégica**

- La organización ha convertido los objetivos estratégicos en planes de acción susceptibles de desplegarse e implementarse.
- Dicho planes de acción tienen el respaldo de mediciones clave del desempeño.
- El plan estratégico toma en cuenta los siguientes factores:
  - La necesidad, expectativas, oportunidades y requerimientos del cliente y del mercado
  - El entorno competitivo
  - Las capacidades de la organización
  - Los cambios tecnológicos
  - Las fortalezas y debilidades de la organización
  - Las fortalezas y debilidades de sus proveedores
  - Problemas financieros, ambientales, sociales u otras que pudieran surgir.
- Están alineados los objetivos, metas y planes de acción estratégicos
- Como se comunicará el plan estratégico y sus correspondientes acciones necesarias a todos los niveles de la organización
- El plan estratégico logra comunicar cuáles son las prioridades de la organización. (Summers, 2006)

### **Enfoques de la estrategia**

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos. En el planteamiento de la estrategia se describe que acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario. (Sancho, 2002)

Se puede manifestar que existen dos enfoques de la estrategia, la estrategia general y la estrategia empresarial.

La postura a adoptar por el comercial, dependerá de la forma del cliente: Cliente agresivo: Es imposible a simple vista el clasificar a los clientes de esta manera, no obstante, tras un par de minutos sabes qué tipo de cliente tienes

enfrente seguro, y sobre todo si el comercial tiene un tiempo de experiencia, y; Cliente altivo: Durante la conversación hemos de presentar los argumentos como si él fuese un elegido, quizás la única persona con derecho a conocer las características de ciertos productos. (Sancho, 2002)

La Estrategia general: Es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la Misión propia de la organización, los valores en los que dicha misión se va a soportar para establecer las políticas generales de la organización. La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. Selecciona los negocios y actividades en los que participan o debe participar la Organización. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la Institución. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles que garanticen una ventaja competitiva sostenible. (Sancho, 2002).

La Estrategia Empresarial: Actualmente, el entorno cambia muy rápido con la influencia de las nuevas tecnologías en la gestión de las empresas, por ello, todas las empresas precisan tener claro cuál es la razón de ser de su existencia en el mercado y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos. Además de una buena comunicación interna. La Estrategia empresarial es el complemento de la Estrategia general, permite determinar la forma y secuencia de las operaciones más adecuadas y necesarias para el cumplimiento de los objetivos en cada área de actividad de la organización; correspondiendo su aplicación al líder, director o responsable del área en cuestión. (Sancho, 2002)

### **Formulación de la estrategia**

La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. (Whellen&Hunger, 2007).

Ante estas tres definiciones, se considera que las estrategias es el mejoramiento de las posiciones competitivas de las empresas, y ayudan a la maximización de los servicios y el fortalecimiento de los objetivos alcanzar a largo plazo, comenzando analizar la situación entre las oportunidades externas y fortalezas internas dentro del FODA.



## Componentes de la estrategia

(Sancho, 2002) comenta que existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo:

**1) Visión:** Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará incursionar, cuales dejara de lado, cuales conservara, etc.

**2) Posicionamiento:** Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se lograra gracias a los “impulsores de posicionamiento,” únicos de la compañía.

**3) Plan:** Después de haber llevado acabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.

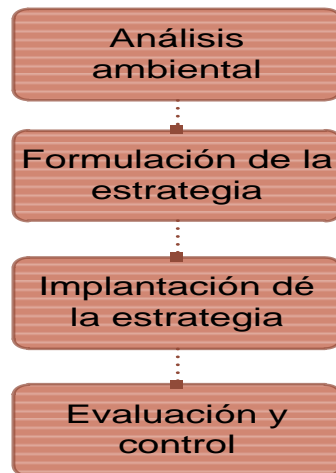
**4) Patrón Integrado de Comportamiento:** Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá ser de conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica. (Sancho, 2002).

## Administración estratégica

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Whellen&Hunger, 2007).

**Elementos de la administración estratégica:** La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

### Gráfico 1. Elementos de la Administración Estratégica



Fuente: (Whellen & Hunger, 2007)  
Elaborado por: Los Autores

### Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o "concordancia", entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. (Whellen & Hunger, 2007).

Entre los principales beneficios de la administración estratégica se encuentran:

- sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (No dónde esperamos que esté).
2. Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
3. Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

**Estrategias empresariales.-** (Canal, 2007) Es la respuesta que da la empresa al mercado con el fin de marcar el camino hacia la meta trazada, la misma surge acorde a la necesidad de la organización de adaptarse al evolutivo mercado y sus constantes requerimientos.

El desarrollo de nuevos mercados, continuos cambios, aumento en la competitividad, exige a la empresa y a la dirección disponer de herramientas

que permita monitorear y evaluar la estrategia implementada con el fin de que se cumpla con efectividad los objetivos trazados.

Los cinco componentes son:

1. Selección de misión y visión.
2. Análisis del ambiente competitivo de la organización.
3. Análisis del ambiente operativo interno.
4. Selección de estrategias fundamentadas en fortalezas de la organización.
5. Implementación de la estrategia.

Según Michael Porter, existen tres estrategias genéricas que son de gran eficacia para lograr el desempeño deseado:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

Existen tres niveles en la organización que se puede medir las estrategias:

- Estrategia corporativa o empresa.- Trata de conciliar a la empresa con su entorno acoplándose en las actividades que pueda llevar.
- Estrategia de negocio o divisional.- Direccionada para un plan de negocio único o unidades estratégicas de negocio.
- Estrategia funcional.- El uso de recursos en cada área funcional de cada negocio.

El proceso de planeación estratégica debe estar claramente identificado los componentes básicos y su relación entre ellos:

- Insumos de la organización.- Personas, capital, habilidades administrativas y técnicas.
- Análisis de la industria.- Evaluación mediante análisis externo.
- Perfil empresarial.- Punto de partida en donde se encuentra una compañía y hacia dónde se dirige.
- Desarrollo de estrategias alternativas.- Se desarrolla en base de un análisis interno y externo.
- Evaluación y elección de estrategias.
- Dirección control.

Herramientas para el análisis de la gestión.- A continuación se considera algunos instrumentos que sirven para medir la gestión

- **FODA.**- Instrumento para medir amenazas y oportunidades externas y la relación que guarda con fortalezas y debilidades internas de la organización.
- **Matriz de portafolio.**- Herramienta para asignar recursos.

- **Principales tipos de estrategias y políticas.**- Se debe desarrollar en áreas específicas (finanzas, organización, relaciones públicas, productos o servicios), las estrategias se componen en una jerarquía, que compone el nivel empresarial y el nivel funcional.
- **Jerarquías de estrategias empresariales.**- La estrategia general de una compañía puede constituir una jerarquía.
  1. En la cúspide se encuentra la estrategia corporativa, se traza la estrategia general de la compañía diversificada.
  2. Como segundo nivel se encuentra la estrategia de negocios, la misma que está a cargo del responsable de la unidad implementada, como objetivo es la obtención de una ventaja competitiva en cierta línea en particular.
  3. El tercer nivel se desarrolla políticas o estrategias funcionales, en el mismo se desarrollan estrategias de otros departamentos como finanzas, producción, entre otros.

**Comunicación.**- Es el proceso mediante el cual se transmite información de una unidad a otra, tradicionalmente se ha definido en el intercambio de sentimientos, opiniones u otro tipo de información. Se deberá establecer canales de comunicación con el cliente ya que esto aprovechara al máximo las ventajas de la empresa dando a conocer al mercado.

El canal de comunicación con el cliente se lo puede dar por medios como telefónico, internet, avisos publicitarios, centros de atención, cuanto más se utilicen los canales de comunicación estaremos llegando al mercado de diferentes tipos, lo importante es brindar la claridad del mensaje al público ya que de ello dependerá el éxito en el segmento donde se desee emprender o seguir con la gestión empresarial.

Las soluciones en establecer una comunicación efectiva no solo con el cliente sino también con el proveedor dependerá siempre las herramientas utilizadas, es el caso de una central telefónica la misma que servirá para atender al máximo la gestión de cliente y proveedores, en atención personalizada la suficiente información y capacidad posea el personal para atender los requerimiento de manera rápida y eficaz.

Es sin duda ahora lo que demandan clientes y proveedores es comunicarse con el personal no con un equipo ya que genera mayor satisfacción e interés real en las necesidades presentadas, es el factor clave diferenciador generando valor a la gestión ejecutada, el cliente se siente acompañado y respaldos en las transacciones y siendo eje fundamental para las relaciones a largo plazo.

**Reingeniería.**- La definición básica es revisión fundamental de procesos con el fin de alcanzar mejoras que llevan a lograr metas planteadas, creando en el

cliente la satisfacción. El rendimiento en costos, calidad, servicio y rapidez son los puntos que estarán dentro de la evaluación de reconstrucción planteada el objetivo es llegar a plantear un modelo de negocio con técnicas una evolución y medición constante en sus procesos lo cual genera para salvaguardar la integridad de la organización la intervención para el rediseño de los procesos existentes en donde se tendrá que evaluar minuciosamente.

**Cambio.-** Para mejora de los negocios se utilizan muchos métodos lo cual implica cambio en los sistemas en desarrollo llamados proyectos, estudios o intervenciones. Es importante el apoyo de un amplio marco de referencia para las formas en procesos propuestas.

El cambio puede abarcar como consecuencia:

1. Posicionamiento.
2. Administración del proyecto.

Los objetivos del posicionamiento se asocian a:

- Controlar el cambio de manera sistemática.
- Facilitar el cambio en la medida de lo posible.
- Eliminar amenazas asociadas al cambio.
- Realizar el cambio con series de mejora continua.
- Agrupar los incrementos del cambio.
- Organización del nivel corporativo.
- Recopilar datos de investigación y observaciones de control.
- Brindar en forma individual el ambiente, la metodología a los proyectos de cambio.

**Valor Agregado.-** Es el factor clave que marca la diferencia en la gestión comercial, el mismo puede ser medible y cuantificable o también puede ser perceptible por el cliente o consumidor final.

El valor comercial de un inmueble es el precio más seguro por el cual estaría dispuesto en el mercado con el objetivo de entablar relaciones comerciales entre un vendedor y comprador. La cadena de valor que se entabla es de gran importancia ya que sirve como eje para diseñar y ejecutar estrategias de las actividades de la empresa.

**Valoración de tiempos de atención.-** Son los tiempos utilizados que presta la empresa con el fin de atender los requerimientos del consumidor y generar satisfacción en el servicio otorgado. Las empresas deben implementar un control determinando si los tiempos ejecutados están acorde a los tiempos estándar, adicional la medición de la percepción del usuario si el tiempo utilizado estuvo acorde a sus expectativas.

**Sistema de Gestión de Calidad.-** (3D, 2012) Es la estructura operacional del trabajo, documentada e integrada con procedimientos técnicos para lograr de la organización el aseguramiento de la satisfacción del cliente llegando a obtener resultados claros y sólidos para la empresa, es la manera de dirigir y controlar

las actividades del negocio que estén relacionadas con la calidad. El sistema comprende, estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, procesos, recursos.

El SGC debe ser manejado por todo tipo de negocio y en todos los aspectos de la gestión de mercadeo, ventas y gestión financiera, se puede implementar una normativa tal como ISO 9001 , que debe cumplir para:

1. Mejoramiento de un rendimiento del negocio o de la productividad.
2. Enfrentar los objetivos y expectativas del negocio.
3. Alcanzar la calidad de productos y servicios.
4. Mejorar satisfacción al cliente.
5. Oportunidades del mercado.

**Gestión de calidad.-** Se denomina así a la estructura operacional, que integra procedimientos técnicos y gerenciales que nos servirán para guiar las acciones hacia un buen trabajo. Varios autores como Deming, Juran, Ishikawa se citan a continuación:

Deming: “La calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”.

Juran: “La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Ishikawa: “Desarrollar, diseñar, manufactura, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

La falta de calidad es uno de los principales factores de pérdida de ganancias de las empresas, el mejoramiento de calidad implica aumentar los niveles de productividad y reducción de costos de producción logrando así poder ofertar productos de alto nivel de calidad y diseño.

**Gestión.-** Selpa N. Ambar. Chongo. D. 2007 revela que generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito.

Robert N. Anthony. Vi Jay Govindarajan 2008, indica que los elementos de los sistemas de control de gestión son: planeación estratégica, presupuesto, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia. Encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos y así llevar a cabo el control de estas actividades.

Robert N. Anthony. Vi Jay Govindarajan 2008, indica que el proceso de control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

Lester R. Bittel 1992, Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferenciales con respecto al resto de las personas que integran la organización.

Gestión del latín **gestio**: *acción* administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, elaborando estrategias de desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. En el concepto gestión es muy importante la **acción**, del latín **actionem**; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

Probablemente la definición más académica es la de Marshall, Prusak y Shpilberg que definen la **gestión del conocimiento** como "la tarea de reconocer un **activo humano** enterrado en las mentes de las personas y convertirlo en un **activo empresarial** al que puedan **acceder** y ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones dependa la empresa.

Rodriguez, Y. Coutín, A. La filosofía de gestión es la forma en la que los líderes de la organización reflexionan acerca de su organización y de sus empleados, tiene una gran influencia en la cultura corporativa porque en ellos se reflejan los estilos de dirección y de motivación de los empleados.

La gestión de la calidad total y el liderazgo eficaz es una filosofía de gestión dirigida a eliminar los puntos débiles de la organización, orienta al logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

**Niveles de la gestión.-** Selpa N. Ambar. Chongo. D. 2007. En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión:

La **gestión estratégica** es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir, proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización.

De la gestión estratégica se deriva la **gestión táctica**, ya que los objetivos de esta última se desprenden directamente de la primera y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y tiene como finalidad el desarrollo de todas sus actividades internas.

Finalmente, tenemos la **gestión operativa**, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. De manera que la gestión tiene la particularidad de planearse, organizarse y controlarse de lo estratégico a lo operativo y se ejecuta, de lo operativo a lo estratégico.

Rodriguez, Y. Coutín, A. 2004 expresa que se puede entender por **gestión de información** el conjunto de acciones que se proyectan y ejecutan para formalizar, estructurar e impulsar la aplicación del recurso de información para mejorar la productividad y por tanto hacer competitivo un negocio o una

empresa en un entorno cada vez más abundante en productos y servicios de información.

Rodriguez, Y. Coutín, A. 2004 citan a Iraset Páez con otro enfoque sobre gestión de información que es “el manejo de la inteligencia corporativa de una organización con el objetivo de incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las metas”.

Se puede plantear que la gestión de información es aquel proceso que se encarga de gestionar la información necesaria para la toma de decisiones y un mejor funcionamiento de los procesos, productos y servicios de la organización. La correcta gestión de información conoce, incorpora y vincula todos los tipos de datos, de todas las áreas de la organización y se relaciona con todos los procesos, desde la generación de los datos internos, la selección y adquisición de documentos hasta la organización de su uso.

### **Funciones de la gestión de información:**

- Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
- Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.
- Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.
- Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.

Cuando la información no se gestiona bien ocurren los siguientes problemas:

- Se crea confusión en los funcionarios, debido al exceso de información innecesaria.
- Se dificulta el acceso a la información dentro de la organización.
- Existe una divulgación deficiente de la información, razón por la cual no circula.
- Sobrecarga de información.
- No se valora la información.
- Bajo nivel de uso y análisis de la información.
- Procesos lentos de toma de decisiones.

**Clima Organizacional.-** Son las acciones que por iniciativa de la empresa toma en la implementación de políticas y prácticas adecuadas con el fin de causar bienestar y comodidad al recurso humano de la empresa generando mayores oportunidades de desenvolvimiento laboral. Lo cual genera una retroalimentación sobre los procesos y comportamientos organizacionales que sirvan como base para cambios planificados en la estructura organizacional.



Los tipos de clima organizacional según varios criterios se pueden categorizar por:

**Clima tipo autoritario- explotador.-** El cual no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones las toma la cabeza de la organización, las instrucciones se las maneja con amenazas, castigos y ocasionalmente con recompensas. La comunicación con sus subordinados se da en instrucciones específicas.

**Clima tipo autoritario- paternalista.-** Es aquella que la dirección tiene confianza condescendiente en los empleados, la mayor parte de las decisiones se las toma en la cabeza de la organización, a excepción de algunas en los medios inferiores, recompensas y castigos son algunos de los métodos que se utiliza para motivar. La dirección juega mucho con la estabilidad laboral y sus emociones tratando de dar la imagen de trabajar en un ambiente estable.

**Clima tipo participativo – Consultivo.-** Se denomina así ya que la dirección cimienta su clima en la confianza con sus empleados. Las decisiones se lo toma en la dirección pero se permite que los subordinados tomen decisiones más específicas a nivel inferior, recompensas y castigos implican ocasionalmente para motivar al trabajador, adicional trata de satisfacer el autoestima y necesidades de prestigio.

**Clima tipo participativo – participación en grupo.-** La dirección confía plenamente en los empleados. Las decisiones están diseminadas en toda la organización y cuentan con buena correlación entre los niveles, la comunicación se lo efectúa en direcciones ascendente, descendente y de forma lateral, los empleados cuentan con motivación para su participación e implicación, se fomentan lazos de amistad entre superiores y subordinados lo cual permite alcanzar fines y objetivos de la organización que forman parte de planeación estratégica.

**Capital Humano.-** Toda institución cuenta con talento humano en el que forman parte del desenvolvimiento de la gestión empresarial y el logro de los objetivos trazados. Es de importancia que los empleados demuestren el rendimiento y actitud sobre las gestiones encomendadas.

**Reclutamiento y despliegue de talento humano.-** Es la técnica que tiene como objetivo proveer de recurso humano a la empresa u organización. Existen dos tipos de reclutamiento:

- **Fuentes internas.-** Proveen el personal partiendo de la fuerza laboral que ya posee la organización, los cuales sirven para satisfacer la demanda existente y cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar el cargo en apelación.
- **Fuentes externas.-** Buscan proveer el personal fuera de la organización, son fuentes totalmente externas que pueden ser: bolsas de trabajos, instituciones educativas, consultorías entre otras.

**Aptitud.-** Es el conjunto de condiciones que hacen que un individuo sea facultado para ejercer determinadas funciones.

**Actitud.-** Es la forma de actuar de un ser humano y el comportamiento para hacer determinada actividad.

**Competitividad**.- La competitividad es la capacidad de competir para la consecución de un fin, se asocia con una mayor productividad y competitividad, viendo desde otro punto de vista la competitividad es la capacidad de las empresas para desarrollarse en los mercados con el objetivo de ganar cuota de mercado, incrementar beneficios y su éxito empresarial. Los factores que influyen en la competitividad son:

1. Calidad
2. Productividad
3. Calidad del servicio
4. Imagen
5. Bases conceptuales de la competitividad económica.

**Aseguramiento de servicio.-** Quality control, es un concepto básico y esencial que marca la diferencia de gestión entre las empresas. La gestión de calidad es parte del aseguramiento de calidad, es por ello que se manifiesta la función debe ser efectuada por el personal inherente en el área en el producto o servicio. Es así que es el conjunto de actividades sistemáticas que son aplicables para que los requerimientos del producto o servicio sean satisfechos, dentro del proceso se toma muy en cuenta la prevención de errores que se centra en la salida del proceso.

**Tecnología.-** Es el conjunto de conocimientos técnicos ordenados científicamente que permiten diseñar creando bienes y servicios adaptables al medio ambiente y satisfaciendo las necesidades del consumidor final, la tecnología móvil está formada por partes como redes y terminales que permitan el acceso.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter comercial lo hace ser cada vez más abrumadora y dependiente de ella, deseando satisfacer y sobre pasar las necesidades de la humanidad.

**Convergencia de sistemas.-** En el ámbito de las telecomunicaciones están designadas a ejecutar cierta labor, combinando redes, sistemas o servicios. La convergencia de las telecomunicaciones se ve influenciado por las líneas de marketing. En donde el cliente puede disfrutar visual, audible los servicios que generen satisfacción en el mismo, la convergencia se ejecuta en tres sectores específicos es decir se puede hablar en convergencia de negocios, convergencias de mercados y convergencia regulatoria.

Los factores que impulsan la convergencia son de índole técnico- económico que se unen a las tecnologías de la información y comunicaciones. Los principales de estos factores son: digitalización, evolución de microelectrónica,

evolución del software y nuevas capacidad de banda ancha y movilidad fundamentada en infraestructuras de comunicaciones.

**Que es el CRM.-** (Martínez, 2001) Es una estrategia de negocios que surge sobre la filosofía del cliente como eje principal del ámbito comercial, CRM es la gestión de relaciones con el cliente que forma la empresa para interactuar con los mismos. Puede ser aprovechada en cualquier sector o nicho de mercado independiente del tamaño de la empresa ya que los únicos factores que lo comprenden son el cliente y el servicio ofertado.

Ha formado una sinergia entre:

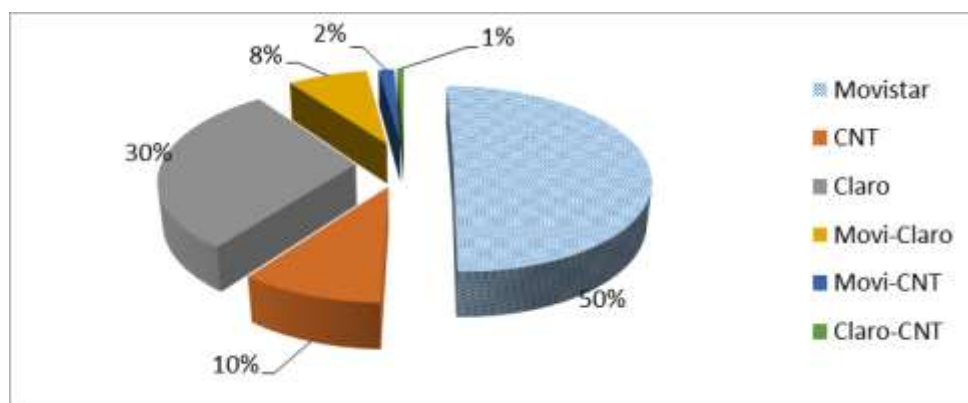
- Información
- Globalización
- Personalización
- Canales de comunicación
- Marketing one to one

### 3. Resultados

En el presente estudio se aplicó encuestas y entrevistas, las primeras se aplicaron a los clientes externos de las empresas de telefonía móvil con sede en la ciudad de Ambato, ya que son los que demandan el servicio y su percepción la que determina las tendencias en el mercado; en cambio las entrevistas se aplicaron a los clientes internos de dichas compañías, tomando en consideración las agencias matriz.

El resultado de la encuesta aplicada a los clientes externos es el siguiente:

**Gráfico 2: Preferencia de operadoras**



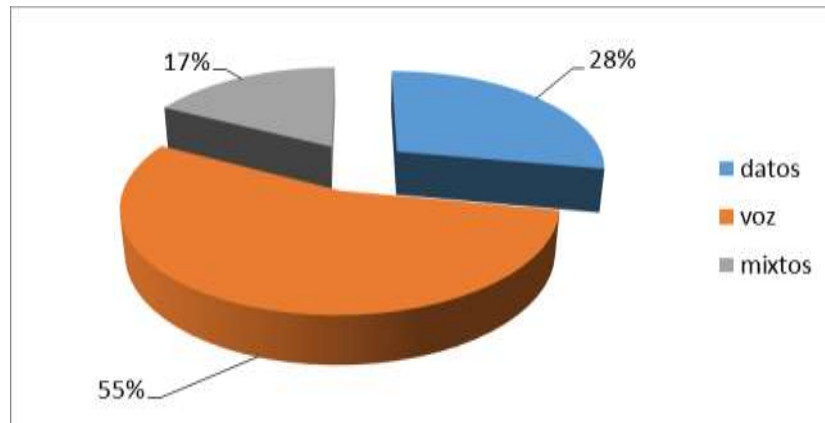
Elaborado por: Los Autores

El nivel de preferencia de las operadoras lidera MOVISTAR con el 50%, la empresa Claro alcanza el 30% y el 10% pertenece a CNT móvil.

Existen personas que combinan el servicio de dos operadoras: siendo el 8% la preferencia de Movistar-Claro, un 2% de Movistar-CNT y preferencias entre Claro-CNT es del 1%.

La empresa MOVISTAR lidera la preferencia de los usuarios en la ciudad de Ambato, convirtiéndole como la primera empresa, CLARO ocupa el segundo lugar y muy distante la empresa pública CNT.

**Gráfico 3: Servicios prestados por operadora**

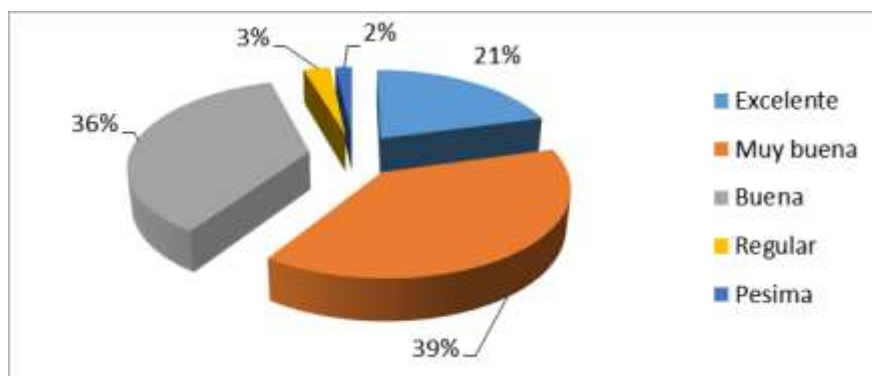


Elaborado por: Los Autores

El servicio de voz tiene un 55% de demanda, el servicio de datos participa con el 28% y Voz-Datos (Mixto) participa con el 17%.

Se observa que en las operadoras móviles el servicio de voz es el de más demanda por usuarios, los servicios de únicamente datos y de datos-voz necesita de mayor difusión y de mejor mercadeo en los usuarios. Para los clientes prepagos se debe crear y promocionar el servicio de datos-voz para que se conviertan en un mercado potencial objetivo.

**Gráfico 4: Calificación de servicio**



Elaborado por: Los Autores

Los usuarios al momento de calificar el servicio recibido por parte de las operadoras móviles determinan que es excelente un 21%, el 39% cita que el servicio que recibe es muy bueno, dan una calificación de buena el 36%, mientras que el 3% determina que es regular y pésima el 2%.

De esta calificación proporcionado por los usuarios, ayudará para mejoras en el servicio y a la vez trabajar en perfeccionar y cambiar la imagen de 36% que lo

califican como regular y de los usuarios que lo catalogan como regular y pésimo (3% y 2% respectivamente).

El resultado de la entrevista aplicada al cliente interno (autoridades o representantes) de las operadoras de telefonía móvil de la ciudad de Ambato, con preguntas directas y concretas sobre gestión administrativa que actualmente se maneja en las empresas en las que representan, es el siguiente.

**Cuadro 2: Resumen de entrevistas**

PREGUNTA	MOVISTAR	CLARO	CNT
En la estructura organizacional de la empresa se considera una área específica para gestiones postventa	Si, la misma que pertenece al área comercial, existen procesos que se los ejecuta desde la principal- Quito	Si, ya que el cliente necesita contar con un soporte sobre los servicios adquiridos	En el área comercial se contempla personal que esta con funciones específicas pero es importante que todo el personal cuente con bases para conocer cómo tratar uno u otro requerimiento.
Las tareas por cada colaborador están identificadas?	Si, al ingreso del colaborador se entrega inducción sobre el puesto de trabajo que va a desempeñar.	Por supuesto, es de vital importancia en el entrenamiento previo que el personal que esta frente al cliente se encuentre no solo identificado con sus funciones sino con la empresa a la cual representa	Claro que sí, desde el requerimiento que se efectúa del jefe del área se detalla de forma clara las funciones hacer ejecutadas, las mismas que son de conocimientos desde el momento que se postula al puesto y luego al ingreso se cuenta con inducción tanto práctica y teórica
Se cuenta con indicadores de tiempo de ejecución para contestar los reclamos post venta?	Efectivamente, por ley y por procesos de gestión interno se cuenta	Si, se cuenta con indicadores los mismos que tienen como base tiempos de ejecución que la ley orgánica dispone	Se cuenta con indicadores, ya que al ser una empresa pública las gestiones hacia el cliente deben ser claras y transparentes, y de igual manera los puntos de atención son universal para asesorar al cliente de manera directa y correcta
El sistema transaccional permite registrar datos o información personal del cliente, que sea de soporte para una gestión postventa que demuestre el verdadero interés en el mismo?	La información que se maneja del cliente es confidencial solo de uso interno de la empresa	El sistema transaccional cumple con las funciones para la cual fue diseñada	La información cuenta con una base de datos robusta la misma que ha sido soporte para varias migraciones que ha sufrido en la transición de las fusiones como empresas publicas

**Fuente:** Entrevistas autoridades y representantes de operadoras móviles

**Elaborado por:** Los Autores

#### 4. Discusión

Según la percepción de los clientes, la operadora MOVISTAR es la que mayor participación de mercado tiene en la ciudad de Ambato. Cabe mencionar que esta empresa es la más sólida, madura y estable en el mercado por el tiempo de permanencia en el territorio ecuatoriano, sus campañas promocionales se aplican en el país acorde a la realidad que se vive.

La responsabilidad corporativa forma parte de los planes estratégicos con la visión de “espíritu joven” basándose en contar con personal fresco, joven, dinámico y dispuesto al cambio, el esfuerzo se basa en llevar nuevas opciones en la tecnología hacia la sociedad.

El personal cuenta con el apoyo de la campaña comunicacional lo cual permite recordar diariamente la cultura corporativa por medio de canales que permitan un filtro para mayor penetración de la información en el cuerpo del personal. Su formación académica y aprendizaje sobre actividades acorde es muy importante y se impulsa con mayor ahínco, manteniendo para procesos internos una metodología llamada e-learning. El control interno es un eje muy importante para medir estándares de calidad en cada gestión de los departamentos, respetando los principios administrativos.

La medición de satisfacción de clientes cuenta con una media de 7,16 sobre 10, la misma que es respaldada por la firma Branding Marketing Research. Para mejorar los índices de satisfacción su compromiso es lanzar campañas que mejore las prácticas dentro del grupo de trabajo.

La marca CLARO, según los clientes externos ocupa el segundo lugar en la participación de mercado en la ciudad de Ambato; Sus representantes manifiestan que esta empresa es líder en telecomunicaciones móviles en el país, brindando soluciones integrales de calidad, manteniendo la gestión ambiental y social, generando compromiso con los clientes internos y externos, proveedores, accionistas y aliados empresariales.

Su estructura organizacional es plana lo que promueve la participación y pertenencia de los colaboradores en la empresa y por ende del país. Para Claro es importante el clima laboral por ello ha implementado mejores condiciones de trabajo lo que incide en los niveles de productividad y bienestar emocional, cuidando así su principal recurso el talento humano. Los mismos valores impulsan a promover el crecimiento profesional contando con personal respaldados por títulos académicos acorde a las funciones y puesto que desempeñe. Y de igual manera fomentando la capacitación continua tanto interna como externa en carreras universitarias por títulos de post grado.

Claro ha creado un plan de reconocimiento al esfuerzo del equipo humano, incentivando el esfuerzo diario, trabajo en equipo, valores y buenas ideas, siendo ejemplo a seguir en el mercado laboral.

Finalmente tenemos La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, empresa que ocupa el tercer lugar en participación de mercado en la ciudad de

Ambato, Según sus representantes la empresa tiene un compromiso firme con el desarrollo sostenible del país, al fusionar las dos operadoras de telecomunicaciones fijas como fueron Andinatel y Pacifictel y más tarde al unirse Alegro. En el interior de la organización se desarrolla programas de capacitación para las diferentes áreas que conforman la empresa estatal, con la misión de formar valores y afirmar el desempeño institucional.

Al involucrarse en un mercado evolutivo y de constante modificación tecnológica como es el mundo de las telecomunicaciones CNT EP, debe crear y mantener el éxito competitivo que conlleva un conjunto de administración de herramientas que al ser combinadas sean parte de la entera satisfacción del cliente.

En la estructura de la empresa la inclusión de nuevas herramientas y procesos administrativos ha llevado a contar con diversos cambios al interior de la organización como es reestructuración, selección de personal, capacitación, entre otras. Actualmente se ha efectuado una inversión sobre su red móvil propia con la última generación (4G- LTE) en el mercado internacional lo cual apoyará para incrementar el número de abonados y cobertura a nivel nacional.

CRM es la estrategia de negocio que CNT EP adoptará, situando al cliente en medio de las operaciones para mejorar la gestión comercial y la relación buscando la integración de empleados, procesos y tecnologías con el fin identificar, atraer y retener clientes, el eje principal estará en relación directa con los clientes, lo que permitirá realizar una administración semejante y similar al marketing relacional.

CRM será la herramienta en la CNT EP agencia Ambato para la evaluación y diagnóstico del servicio postventa y modelos administrativos que se estará aplicando, focalizará resultados y ayudará a los logros establecidos por el staff gerencial.

## **5. Conclusiones**

Con el estudio realizado se pudo determinar cuál es la imagen que los usuarios tienen sobre las tres operadoras móviles del país, dando una pausa en la inclinación por una marca específica y que es lo que determina su elección. Observando que en las empresas operadoras de telefonía móvil los modelos administrativos se diferencian y poseen características propias, la investigación realizada permitió determinar que: Movistar ejecuta procesos comerciales que se encuentran centralizados en la ciudad de Quito. En la empresa Claro los usuarios necesitan un soporte de seguimiento y solución a los servicios adquiridos por su número de usuarios. Mientras que CNT al ser líderes en el mercado de servicios fijos no cuenta con un proceso para solucionar los diversos requerimientos que la telefonía móvil demanda.

La participación de mercado es el factor fundamental para evaluar y generar estrategias en el servicio postventa. Los usuarios de Movistar, Claro y CNT manifiestan que la principal herramienta para medir la calidad de servicio es la

llamada con un 66% y la califican de este servicio es de muy bueno un 39%, bueno un 36% y excelente un 21%.

La alternativa para mejorar el servicio postventa y los modelos administrativos de las operadoras de telefonía móvil, es la búsqueda de un sistema que relacione al cliente, sus requerimientos y solución con la satisfacción de la respuesta generada, de ahí que la mejor opción es la aplicación de un sistema CRM, convirtiéndose en una herramienta firme y real para generar gestión en el servicio de postventa con los abonados móviles. La adopción del CRM permitirá visualizar al cliente no como un número sino como parte activa e importante del negocio convirtiéndolo en “socio estratégico”, esta será la mejor alternativa la cual será guía para el logro de los planes estratégicos de fidelización de los clientes de telefonía móvil de la ciudad de Ambato.

## 6. Bibliografía

- 3D, C. (05 de 2012). *http://www.corporacion3d.com/*. Obtenido de *http://www.corporacion3d.com/*: *http://www.corporacion3d.com/*
- Canal, E. G. (2007). *Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial*. Madrid: Bellaterra.
- Chiavenato. (2011). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiaventao, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* . Mexico: McGraw-Hill.
- CIID, U. (2011). *POLITICAS Y LINEAS DE INVESTIGACION DE LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMERICA*. Ambato: Edicion Propia.
- Gutiérrez. (2008). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad*. México: Limusa S.A de C.V.
- Gutiérrez. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. (2011). *Fundamentos de gestion empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- http://tristanelosegui.com/category/biblioteca-marketing-online/*. (mayo de 2011). Obtenido de *http://tristanelosegui.com/category/biblioteca-marketing-online/*
- Jacques, H. (2006). *los secretos del servicio al cliente*.
- Martínez, E. (2001). *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes*. Bogota: Oveja Negra.



- Martínez, L. (2007). *Atención al cliente*.
- Raft, R. (2001). *Introducción a la Administración*. Thomson.
- Sancho. (2002). *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*. Tecnos.
- Servicio al cliente, La comunicación y la Calidad del servicio en atención al cliente*. (2005). Vigo: Ideaspropias.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá- Colombia: Norma.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*.
- Telecomunicaciones, C. N. (2008). *Reglamento de Abonados de Telecomunicaciones CNT E.P.* Quito: Edición Propia.
- Wikipedia. (2010). Obtenido de [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)