

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



PROYECTO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**ORGANIZACIÓN TV CABLE DE GUAYAQUIL: ESTRATÉGIAS DE
SERVICIO AL CLIENTE**

EGRESADA (O):

VERÓNICA STEFANIE RIVERA JARA

CARLOS ROBERTO GARCÍA INTRIAGO

DIRECTOR: MsC. Ing. JESSICA AROCA CLAVIJO

Guayaquil – Ecuador

2012 – 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL”

Carlos Roberto García Intriago

Verónica Stefanie Rivera Jara

AGRADECIMIENTO

A DIOS: principalmente por ser mi guía a lo largo de mi trayectoria, por darme la fortaleza de superar los obstáculos que se han venido suscitando.

A MI MADRE: por ser una madre ejemplar y por haberme acompañado directa o indirectamente en cada etapa estudiantil.

A MIS AMIGAS: Michelle y María José que con tu ejemplo me ayudan a darme ánimos para culminar este proyecto.

A MIS AMIGOS: Diego por demostrarme que podemos ser grandes amigos y por estar siempre en las buenas y malas.

A. Jairala M. por darme ánimos, consejos y por ayudarme con textos para la realización de la tesis.

Verónica Stefanie Rivera Jara

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por la perseverancia, la fuerza y la paciencia que ha puesto en mí durante los cinco años de carrera universitaria.

A MIS PADRES: Por sus esfuerzos continuo, sus sacrificios, sus palabras y sus consejos, por hacer de mí lo que soy y por alentar en mí el deseo de conquistar nuevos ideales.

A MI ESPOSA: Por el apoyo incondicional que me has brindado siempre y por alentarme a no vencerme y a luchar para conseguir lo que he deseado. Gracias por estar cerca de mí.

A MI HIJA: Por la alegría que me brindas día a día.

Carlos Roberto García Intriago

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas por haberme permitido llegar a esta etapa de mi vida.

A mi madre, por darme todas las fuerzas de a día para ser una persona de bien, con sus valores, habilidades y sentimientos para salir de todas las dificultades que se me han presentado en la existencia.

A toda mi familia en general por todo su apoyo y vivencias que han compartido conmigo.

A mi buen amigo Antonio que con su experiencia y su apoyo incondicional me ha enseñado ser una mejor persona.

Verónica Stefanie Rivera Jara.

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto en primer lugar a Dios por darme vida y paciencia, a mi esposa Carola y mi hija Romina por estar a mi lado durante estos años de carrera universitaria y por aguantar muchas veces hambre debido al apoyo económico que me brindaron, a mis padres y hermanos, ya que ellos me brindaron durante muchos años valores de responsabilidad, a mi Directora de tesis Ing. Jessica Aroca por las enseñanzas que me ha brindado y por estar pendiente del proyecto realizado.

Carlos Roberto García Intriago

INDICE

CONTENIDOS	PÁGINAS
Introducción	11– 12
Resumen.....	13 - 14
Capítulo I	
Diseño de la Investigación	
1 EL PROBLEMA A INVESTIGAR	
1.1 Tema.....	15
1.2 Diagnóstico.....	15
1.2.1 Formulación del problema.....	16
1.2.2 Sistematización del problema.....	16
1.3 Definición del problema a investigar.....	17
1.3.1 Delimitación del problema.....	18
1.3.2 Limitación del problema.....	18
1.4 Justificación.....	19 - 20
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo General.....	21
1.5.2 Objetivos Específicos.....	21
1.5.3 Intencionalidad de la Investigación.....	21
Capítulo II	
Cuerpo o Desarrollo Temático	
2 Marco Teórico.....	22
2.1 Estado del conocimiento.....	22
2.2 Fundamentación teórica.....	23
2.2.1 Antecedentes Históricos.....	23 – 24
2.2.2 Situación Actual de los Servicios en el Ecuador.....	25
2.2.3.1 Antecedentes.....	26

2.3 Marco Teórico Referencial_____	27
2.3.1 Servicio al Cliente “Definición”_____	27
2.3.1.1 Importancia del servicio al cliente_____	27
2.3.1.2 Principios del Servicio_____	28
2.3.1.3 Factores que Influyen en el Servicio_____	38
2.3.1.4 Tipos de Atención al Cliente_____	29
2.3.1.5 Clientes_____	30
2.3.1.6 Asentar los Cimientos con los clientes_____	30 – 31
2.3.1.7 Principales Causas de Insatisfacción del cliente_____	32
2.3.1.8 Dimensiones en la calidad del servicio_____	33
2.3.1.9 Como se Construye la Calidad en la Empresa_____	34
2.3.1.9.1 Calidad del Servicio_____	35 – 40
2.3.1.9.2 Control Interno de los Proceso del Servicio al Cliente_____	41 - 43
2.3.1.9.3 La Satisfacción_____	44
2.3.1.9.4 Momento de la Verdad_____	45 – 46
2.3.1.9.5 Percepción y Expectativas_____	47 – 54
2.3.2 Administración Estratégica “Definición”_____	55 - 56
2.3.2.1 Tareas de la Administración Estratégica_____	57
2.3.2.1.1 Característica Estratégica que debe tener un negocio_____	58
2.3.2.1.2 Misión_____	59
2.3.2.1.3 Visión_____	59
2.3.2.1.4 Filosofía Corporativa_____	59
2.3.2.1.5 Valores_____	60
2.3.2.1.6 Estructura Organizacional_____	60
2.3.2.1.7 Análisis FODA_____	61 – 63
2.3.2.1.8 Tipos de Estrategias_____	64 – 66
2.3.2.1.9 Diseño de nuevas Estrategias_____	67 – 69

2.3.3 Proceso de Estrategia_____	70
2.3.3.1 Responsabilidad Social Empresarial_____	71 - 72
2.4 Marco Legal Institucional_____	73
2.5 Variable o criterio de Investigación_____	73 – 75
Capítulo III	
3 Metodología de la Investigación_____	76
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación_____	76
3.2 Métodos de Investigación_____	76
3.2.1 Investigación Bibliográfica_____	77
3.3 Población y Muestra_____	77 - 98
3.4 Técnica e Instrumentos_____	99
3.5 Análisis y Resultado de la Encuesta_____	99 – 103
Capítulo IV	
4 La Propuesta_____	104
4.1 Título de la Propuesta_____	104
4.2 Antecedentes de la Propuesta_____	104 - 105
4.3 Justificación de la Propuesta_____	106 - 107
4.4 Objetivos de la Propuesta_____	108
4.4.1 Análisis de Factibilidad_____	108
4.4.1.1 Cualidades del Perfil de un Asesor de Call Center_____	109
4.5 Descripción de Funciones_____	109 - 110
4.5.1 Manual de Funciones_____	111 - 113
4.5.1.1 Como Mejorar el Servicio al Cliente_____	114 - 115
4.5.1.2 Estrategia de Diversificación_____	116
4.5.2 Metodología de la propuesta_____	117
4.5.2.1 Responsabilidad Social Empresarial_____	117 - 121

4.5.2.1.1 Conclusiones y Recomendaciones.....122 – 123

4.5.2.1.2 Informe Técnico Final.....124 – 128

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCION

A medida que pasa el tiempo, se hace más urgente y necesaria la aplicación correcta y efectiva del servicio al cliente en establecimientos comerciales de pequeñas, medianas y grandes empresas.

Las condiciones en que se desarrolla el mundo moderno generan nuevas ideas de adquirir o vender los servicios, convirtiéndolo en una necesidad vital en el presente, proporcionando así un concepto más amplio, de las bondades del servicio al cliente.

El servicio al cliente puede ser presencial, telefónico o por Internet de cualquier forma se puede ofrecer a nuestros clientes, con ello notaran aun así, nuestro estado de ánimo así que unas de las recomendaciones que se hace dentro de este documento es su importancia en nuestra vida cotidiana, dentro y fuera del trabajo.

Mediante un análisis minucioso que se llevara a cabo en cada uno de los temas que se encuentra en el documento, servirá para reflexionar sobre. *Si, realmente necesitaremos cambiar para mejorar el servicio que brindamos a los clientes.*

Los avances tecnológicos y el desarrollo empresarial por sí solo no producen efectos positivos si la calidad administrativa de las organizaciones no nos permite una aplicación efectiva dentro de la misma, durante la investigación se procederán a analizar las variables involucradas en la reorganización administrativa y financiera de la organización alineando estándares de calidad.

Los problema que enfrentan las organizaciones en la actualidad es la escasa voluntad que tienen los empleados para ofrecer un buen servicio, pero esto depende en mayor volumen de las empresas por no invertir en capacitación de los mismos, de igual manera se formularán los objetivos generales y los objetivos específicos y la justificación que argumente el por qué la investigación que se plantea y la intencionalidad de la misma se establecerá bajo los parámetros que delimitan la investigación.

El marco teórico seleccionado nos permitirá lograr un grado de discernimiento suficiente de los argumentos del problema que posibilite aplicar las posibles soluciones al problema que se plantearan en la investigación.

La metodología a emplearse permitirá seleccionar el método y las técnicas más adecuadas lo cual nos permitirá plantear las posibles soluciones a través de los instrumentos de recolección de datos.

Finalmente el informe técnico resultante de la investigación realizada recogerá las conclusiones y las propuestas del proyecto.

RESUMEN

Toda Persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- Cortesía
- Atención rápida
- Confiabilidad
- Atención personal
- Personal bien informado
- Simpatía

Estadísticamente está comprobado que los cliente compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, pero además recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprarnos y, además, que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Pero si un cliente resulta insatisfecho y además recibe un mal servicio o atención, no sólo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo “dependiendo de su estado de indignación” a un número promedio de entre **9 a 20** personas.

Por tanto, hoy en día es fundamental brindar un buen servicio o atención al cliente.

Siempre debemos evitar que el cliente reciba un mal servicio o sea mal atendido y, de ese modo, evitar que deje de visitarnos y que probablemente hable mal de nosotros.

Y más bien brindarle un excelente servicio al cliente y, de ese modo, lograr su “fidelización” (convertirlo en nuestro cliente frecuente) y que probablemente nos recomiende con otros consumidores.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. TEMA

ORGANIZACIÓN TV CABLE DE GUAYAQUIL: ESTRATÉGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE.

1.2. DIAGNÓSTICO

Como bien se sabe, el servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente por lo menos en una actividad entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. El servicio al cliente puede implicar, una serie de pasos que permitan su ejecución con mayor facilidad, sin embargo es necesario conocer los aspectos más básicos del tema que permitan tener un panorama del impacto que pudiese tener una organización con ello comprender a un más el concepto.

Como se puede apreciar en las organizaciones el problema central no está solamente en la deuda que tienen con los Bancos, Impuestos atrasados, dificultades con los proveedores u otras cuestiones que preocupan a las organizaciones a diario, el fondo del tema es para satisfacer la atención del cliente.

Aproximadamente el 31% de casos de mala atención se debe a pequeñas causas menores, es decir que estas causas tienen un fuerte peso relativo que hacen bajar el nivel de calidad del servicio, por lo tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la organización, de nada sirve que el producto sea de buena calidad o precio competitivo o esté bien presentado si no existen compradores satisfecho.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible o entendible, la preocupación era producir más y mejor porque había suficiente demanda, hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicio y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar en criterios distintos para captar y retener a esos clientes escurridizos que en muchas ocasiones no mantienen la lealtad ni con la marca ni con la empresa.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, 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.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

1.2.1 Formulación del Problema

“De qué manera ha afectado la falta de estrategias a la Empresa TV CABLE” a pesar de contar con personal calificado, y tener muchos años en el mercado.

1.2.2 Sistematización del Problema

¿De qué manera ha afectado en números de contratos la falta de estrategias en la empresa?

¿Cómo ha afectado a la empresa TV CABLE la falta de capacitación a sus empleados?

¿De qué modo se ha perjudicado económicamente la empresa TV CABLE por la falta de coordinación entre sus departamentos de ventas?

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La modernización actual y la tecnología desarrollada permiten a la sociedad y específicamente a los usuarios contar con los mejores servicios dentro de una gama de posibilidades que ofrece las empresas en diferente servicio y productos. Siendo la televisión uno de los grandes acontecimientos tecnológicos, merece ser valorizada por las consecuencias positivas y negativas que produce.

El restablecimiento y la calidad el servicio han sido la piedra angular para conseguir el puesto de líder como compañía de televisión. El valor de nuestro crecimiento depende de llegar a mercados más amplios con el mismo gran servicio.

La estrategia del servicio al cliente interno y externo para TV Cable es importante debido a que permitirá la actualización y desarrollo de los conocimientos, potencialidades y métodos de trabajo de los empleados en función del mejoramiento de la calidad de los productos y la excelencia en el servicio al cliente.

Razón por la cual es de nuestro interés involucrarnos directamente con la empresa y con sus requerimientos a fin de conocer las necesidades, falencias del cliente y plantear como mejorarlas.

La incorporación de esta estrategia de servicio al cliente interno y externo se basará en un concepto en el que se establezca "un proceso continuo y permanente", sustentado en el análisis de las necesidades de las personas.

“Aleida Sandoval, jefa de Counter TV Cable Guayaquil, afirmó que pese al crecimiento del sector que pasó de 115000 clientes en el 2011 a 143800 hasta la presente fecha, se registran falencias en cuanto a la preparación de personas y especialización técnica. Eso, a su criterio, ha sido un “limitante” para un mayor desarrollo.

De pronto el crecimiento para el 2012 hubiese sido más factible si hubiéramos tenido la mano de obra calificada y personal Administrativo adecuado en los procesos de atención al cliente.

La compañía TV Cable de la ciudad de Guayaquil, no ha presentado problemas de disminución en sus ventas pero tampoco ha presentado crecimiento de la misma, según registro de sus últimos ejercicios económicos, las razones se deben a que la organización, a pesar de tener más de veinte cinco años en el mercado y contar con tecnología de punta, especializada en dar servicio triple pack (TV pagada, Internet, Telefonía) en Guayaquil, carece de planes estratégicos, manuales de procedimientos y funciones que conlleven a una excelente coordinación entre los departamentos de administración , ventas.

Problemas que están llevando a la compañía al incumpliendo en sus requerimientos de ventas lo que les da como resultado la terminación del servicio que la empresa le vendió, no es porque el producto no alcanza la expectativas del cliente, sino también por la falta de esto se debe a que el talento humano (obreros) carece de capacitación interna que los ayude a ser eficientes en sus labores, “refirió”.¹

1.3.1 Delimitación del Problema

El presente proyecto se realizara en la empresa tv cable de la ciudad de Guayaquil, tomando como referencia la ciudadela Sauces, donde se realizaran las respectivas encuestas.

Departamento de Venta, a través de sus vendedores analizará el trato con el cliente y las estrategias de marketing que se utilizan para obtener un pedido, luego de esto la coordinación que tengan con los Departamentos respectivos.

1.3.2. Limitación del Problema

Se presentaron algunas limitaciones.

- Limitaciones económicas
- Limitaciones físicas
- Limitación de tiempo
- Limitaciones en la falta de acceso de información

¹FUENTE, ALEIDA SANDOVAL, JEFA DE SERVICIO AL CLIENTE TV CABLE GUAYAQUIL

1.4 JUSTIFICACION

La investigación es importante porque está orientada a la calidad de servicio al cliente de la empresa TV Cable. Este estudio se lo realiza porque el servicio al cliente es la fuente que impulsa el progreso y desarrollo empresarial.

Una organización debe estar lista para enfrentar en mejores condiciones los retos y desafíos que la competencia impone, logrando ser proactivos, eficientes y entendiendo a la calidad de servicio como una herramienta indispensable en las organizaciones modernas.

Por este motivo, hemos visto importante implementar en Tv Cable una estrategia de atención al cliente interno y externo acorde a sus necesidades, requerimientos y expectativas.

De tal manera que podamos corregir falencias, verificar el buen manejo y funcionamiento de sistemas y procesos de comercialización, venta, y servicios en general por parte de nuestros clientes internos, quienes son primordiales para el buen funcionamiento y avance de la empresa.

En cuanto a los clientes externos los estudiaremos, y también analizaremos a nuestros clientes potenciales y a la competencia, y, de esta manera los conoceremos mejor y podremos crear un programa para responder sus expectativas y que esto nos ayude a atenderlos y servirlos mejor.

El cliente interno es el activo más importante de la empresa, por tanto, deben acceder a una estrategia que les guiará y permitirá desarrollarse adecuadamente, todo esto, a través de capacitaciones y conocimiento profundo de los procesos, normas y demás aspectos inherentes; acompañados de mecanismo de motivación y capacitación constante.

Es decir que el cambio debe darse primero al cliente interno para que estos a su vez puedan transmitir un beneficio al cliente al momento de vender el servicio esto, sin duda, dará como resultado una adecuada, óptima y oportuna atención al cliente externo para que tenga seguridad y confianza en nuestra empresa y en el personal que trabaja en ella.

Los clientes externos son igualmente importantes; sin ellos la empresa no progresa, para esto estudiaremos nuestro segmento de mercado para conocer mejor sus necesidades, expectativas, requerimientos y quejas que nos ayudarán a implementar una estrategia acorde a ellos, que nos permitirá comprenderlos y servirlos mejor.

Considerando la gran cantidad de denuncias y quejas comprobadas de los diversos casos ocurridos en nuestro país por la débil comunicación desarrollada, nos permite involucrarnos en la indagación de sus posibles causas para el replanteo de las nuevas consecuencias, *determinamos las siguientes razones:*

- a) Estructurar y desarrollar nuevas estrategias de servicios al cliente a fin de minimizar la gran cantidad de quejas y denuncias presentadas contra la organización.
- b) La investigación dará una visión más amplia y detallada de la gestión que se llevara a cabo en las empresas.
- c) en la actualidad nos permitirá conocer el funcionamiento interno y externo de la misma, la realización de esta investigación servirá además de un manual de apoyo para toda persona que ingrese a trabajar en una organización.
- d) las organizaciones están sufriendo una batalla competitiva basada en las limitaciones en servicio al cliente, el consumidor se enfrenta a una góndola sin una alternativa “lo toma o lo deja” sin consulta o asesoramiento alguno, el cliente tiene que hacer colas para pagar, perdiendo un tiempo valioso.
- e) Preparar y motivar al personal sobre la política organizacional de capacitación y comprenda que es un proyecto de aprendizaje vistos por problemas y retos organizacionales, para lo cual se debe formar los equipos de aprendizaje.
- f) Identificar facilitadores internos para los equipos y brindar las herramientas y orientaciones a fin de que cumplan con su labor dentro de los equipos de aprendizaje.
- g) Explicarles la mecánica de un proyecto de aprendizaje en equipo e individual en la relación con los objetivos organizacionales y comprometerles a la implementación en cada uno de los procesos a su cargo.

Cabe indicar que contamos con la aprobación de TV Cable para desarrollar este proyecto, y, se han comprometido a proporcionarnos la información que sea pertinente.

TV Cable es una empresa comercializadora de servicio de Tv pagada Internet y Telefonía en Ecuador desde hace 25 años. Diseñar un programa de servicio al cliente interno y externo para Tv Cable surge como una necesidad de satisfacer, motivar y también evaluar al personal que trabaja en la empresa, y a la empresa en sí.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para administrar la nueva atención al cliente, de calidad y excelencia.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Concienciar a los altos mandos, en la necesidad de implementar cursos de capacitación.
2. Desarrollar las destrezas necesarias para realizar el trabajo de manera correcta y agradable.
3. Satisfacer y entender las necesidades y deseos del cliente, mediante la excelencia de un buen servicio administrativo.
4. Buscar obtener clientes satisfechos con una atención amable y personalizada.

1.5.3 Intencionalidad de la Investigación

Brindar un servicio de calidad con un agregado “la excelencia en la satisfacción al cliente”.

¿Por qué dicha intencionalidad?

1 Porque el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

CAPITULO II

CUERPO O DESARROLLO TEMÁTICO

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DEL CONOCIMIENTO

1.- Según lo investigado del proyecto, *Planeación estratégica de una empresa de televisión por cable* monografía realizada por CARMEN JULIA SOTO BAECHLI, en la ciudad de Guatemala del año 2000, este trabajo tiene como objetivo elaborar una planeación estratégica cuyo objetivo es resaltar los valores organizacionales existentes en las empresas de TV pagada especialmente de VIDEO CABLE MONTE REAL.

Esta compañía es una de las empresas más grande de televisión por cable que ofrece un total de 60 canales con una programación variada y conformada por canales infantiles, noticias, películas, deporte, música entre otros.

Dentro del proyecto habla que los usuarios se sienten descontento por una u otra razón, ya sea esto por la mala atención o porque no cuentan con un sistema o un proceso de ventas definido.

- ✓ Una de las estrategias que define es contar con “personalidad propia” esto quiere decir con valores que tengan impacto importante en el futuro de la organización.
- ✓ Servicio a bajo coste y de mejor calidad.

2.- Según lo investigado del proyecto, *Modelo de calidad de servicio al cliente para mejorar la comercialización de combustible en la estación de servicio el Fogón* monografía realizada por CARLA MARITZA AMORES CEVALLOS en la Provincia de Cotopaxi del año 2008, este trabajo tiene como objetivo elaborar un modelo de calidad del servicio al cliente para una gasolinera.

Cuyo principal objetivo es lograr mayor participación en el mercado anticipándose a las necesidades de los clientes.

En este proyecto su titular propuso las siguientes estrategias:

- ✓ Entrega inmediata del servicio
- ✓ Atención oportuna y amable
- ✓ Diversificación de servicios

Los proyectos están enfocados en la atención al cliente con diferentes estrategias, el primer proyecto es agregar valores organizacionales a las empresas de televisión pagada de Guatemala y el segundo contrato habla de una mayor participación anticipándose a la necesidad de los clientes.

TV CABLE

La propuesta estratégica de nuestro proyecto ***ORGANIZACIÓN TV CABLE DE GUAYAQUIL: ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE*** es similar a los antes mencionados con un agregado “excelencia en el servicio” para de esta manera satisfacer las necesidades y expectativa de los clientes.

En los proyectos pudimos identificar que solo hablan de una atención amable acompañado de valores personalizado en clientes externos.

Nuestro proyecto tiene como finalidad satisfacer las necesidades no solo de los clientes externos sino también de los clientes internos, todo esto lo podemos lograr mediante la capacitación, motivación en la remuneración salarial, expreso en el horario de labores.

Es por este motivo que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de aquellas demandas de sus clientes externos e internos sean satisfechas satisfactoriamente, porque ellos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes históricos:

La organización internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) se formó de Ginebra, Suiza, en 1946. La organización formo estándares para el servicio

al cliente. La primera reunión en Londres ese mismo año atrajo a un total de 65 asistentes de 25 países.

Década de 1980 Incluyo a los aparatos electrónicos en la discusión. La agencia como el instituto de calidad de servicio, que ha proporcionado capacitación en el servicio al cliente desde 1971, desarrollo seminarios, libros y videos de capacitación adicionales. El seguimiento de los dispositivos y las encuestas en líneas en sitios Web también ganaron popularidad.

En la década de 1990 en adelante, las compañías se enfocaron más en retribuir a sus clientes proporcionando regalos por la lealtad de los clientes. Punto de bonificación en las tarjetas de crédito, ofertas de dinero en efectivo de los bancos por abrir cuentas y millas de viajeros frecuentes fueron solo algunas de las ofertas que las empresas utilizaron para incrementar las ventas, Internet proporciono incluso más opciones para dar seguimiento y mejores oportunidades para que las compañías mejoraran su servicio al cliente².

Una estrategia que está revolucionando el mundo administrativo llamada CRM donde sus siglas en ingles son CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT. Esta estrategia está orientada a la fidelización de clientes que permite a todos los empleados a disponer de la información actualizada sobre los mismos, para optimizar la relación entre empresa/cliente.

Además ayuda a conocer todos los diferentes puntos de contacto con los cuales el cliente interactúa en la empresa.

En la metodología del CRM trata de utilizar la tecnología para organizar, automatizar y sincronizar los procesos de negocio, principalmente de comercialización, servicio al cliente y soporte técnico.

Un factor clave de éxito de una compañía es la relación con el cliente, los mismos aumentan los ingresos y la calidad de servicio de la empresa y permite tener un manejo de información centralizado de contactos. Es por esto que para promover y simplificar este proceso se utiliza n estrategias de CRM efectivas.

²http://www.ehowenespanol.com/historia-del-servicio-cliente-hechos_99217/

Existen tres módulos de CRM que son:

Módulos de Ventas

Este se centra en el equipo de ventas de la empresa para gestionar y ejecutar el proceso de preventa, por lo que es más organizado.

Módulo de servicio

Ayuda en las actividades como gestión de la orden del servicio, administración de servicios de Planificación, etc.

Módulo de Marketing

Se compone de las funciones relacionadas con la ejecución a corto plazo de las actividades relacionadas con la comercialización y planificación a largo plazo dentro de una empresa.

Concepto de servicio al cliente

Es la sensación buena o mala que tiene un receptor cuando esta con el prestador de servicio.

Un buen servicio significa satisfacer las “necesidades” o “expectativas” del cliente, cuando está en contacto con su proveedor.

Por lo tanto el servicio se lo considera al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga en producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.2.2 Situación Actual de los Servicios en el Ecuador.

En la actualidad muchos usuarios se quejan del mal servicio que las empresas de TV pagada les ofrece, no solo en estas empresas, se ha visto muchos casos en diversas compañías sean estas de cable, automotriz entre otras.

GRUPO TV CABLE

2.2.3.1. Antecedentes

TV Cable fue fundada en 1986. Ese año se inició la construcción e instalación de sus sistemas de Cable y Aerocable, llegando con sus redes de distribución a varios sectores de las principales ciudades del país. En septiembre de 1987 la recién fundada Empresa abre sus puertas al público para entregar lo último en tecnología y lo más actualizado en televisión mundial a sus suscriptores. Su crecimiento masivo y afán de servicio le permitió llegar a todos los sectores urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala, rápidamente, haciendo de TVCABLE la compañía pionera y líder a nivel nacional en televisión pagada.

Paralelamente Grupo TVCABLE ha desarrollado redes tradicionales de servicios portadores en el ámbito corporativo, para la transmisión de datos de alta capacidad y velocidad cuya presencia en 20 ciudades, permiten servir instituciones financieras, agencias de viaje, industrias, entre otras.

Adicionalmente el Grupo ofrece hoy servicios de banda ancha e Internet de alta velocidad, por medio de su moderna infraestructura de fibra óptica. En corto tiempo CABLEMODEM ha llegado a ser el primer proveedor de Banda Ancha del Ecuador gracias a una sencilla fórmula que mezcla la más alta tecnología, el mejor servicio y precios accesibles para nuestros suscriptores.

SETEL nace en el 2005 como una nueva alternativa en telefonía fija llegando a zonas donde no había anteriormente este servicio. Con constancia y visión de buen servicio, ha ido creciendo a lo largo del tiempo logrando una gran acogida en el sector empresarial con el servicio WIMAX, tecnología inalámbrica que soluciona varios de los problemas de la telefonía convencional.

SETEL ofrece su servicio también al sector residencial de Quito y Guayaquil.

Tv Cable pertenecía al grupo ISAIAS el que comenzó un creciente negocio en las telecomunicaciones. Al inicio, el servicio llegó solo a las zonas residenciales pero ha mediado de los noventa creció la penetración a más de 5000 suscriptores.

En el 2006 Tv Cable lidero el mercado de televisión pagada con más de 150,000 usuario facturando \$28,32 millones, por lo tanto controlaba el mercado el 67% del mercado local, según la Suptel³.En la actualidad Tv Cable cuenta con más de 250000 usuarios.

2.3 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El servicio al cliente es muy importante para cualquier organización ya que es de fundamental en el juego de los negocios.

2.3.1 Servicio al cliente

Definición

Es un servicio o conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una organización con el fin que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.

2.3.1.1 Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente es de suma importancia, puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá.

Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y las diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mayor opción en tiempo, dinero y servicio.

³Publicado el 21/Abril/2009 | 00:06Por Cecilia Velasco

2.3.1.2 Principios del servicio

Los principios básicos del servicio es la filosofía subyacente de este, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera y obtener beneficios para la empresa.

1. **Actitud de servicio:** Convicción íntima de que es un honor servir a los demás, dado el carácter transitorio, inmediata y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta, esto es, la filosofía “todo problema tiene solución” si se sabe buscar.
2. **Satisfacción del usuario:** Es la intención de vender satisfactores más que producto o servicio.
3. **Ética:** Es inmoral cobrar cuando no se ha dado el servicio por completo ni se va a dar.
4. **El buen servicio es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes:** Pedir buenos servicios a quien se sienta esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir lo imposible.

Cada individuo puede tener sus propios principios, pero sin embargo debe considerar los de la institución, para complementarlos y los lleve a la práctica con mayor responsabilidad.

2.3.1.3 Factores que influyen en el servicio

Son todas aquellas características intangibles que afectan la percepción del servicio ofertado.

Los factores que hacen que un servicio sea mejor recibido por el cliente son

- **Controles:** Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción del cliente, tarde o temprano se tendrá quejas.
- **Procedimientos.** Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos deben estar integrados cuando se proporcione.

- **Comportamientos.** El comportamiento es otro elemento de evaluación del cliente, tanto del personal como de los mismos clientes que adquieren el servicio.

Puede existir infinidad de factores, sin embargo para identificarlos dependerá de las características del servicio que se ofrece, el segmento de mercado y la calidad de los servicios que preste la competencia.⁴

Contingencias de servicios: Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a este, desde que el representante de ventas tiene en contacto con él, al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias y, el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

Consciente o inconsciente el cliente siempre está evaluando la forma de cómo la empresa concibe negocios, como trata a los otros clientes y como esperaría que le trataran a él.

2.3.1.4 Tipos de atención al cliente

La atención al cliente dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice la empresa para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento a los clientes de la empresa, como se esquematiza a continuación.

Internet – Teléfono – Presencial - Correo

Al utilizar cualquier medio de contacto con el cliente, no olvidemos los elementos de servicios que debe de tener cada uno de ellos, para garantizar un servicio de calidad.

Elementos del servicio al cliente

⁴ http://calidad total_monografias_com.mht

- **Contacto cara a cara.** Es importante que la persona que atenderá al cliente siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- **Relación con el cliente.** Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir frecuentemente el servicio que se ofrezcan por la organización.
- **Reclamos y cumplidos.** Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- **Instalaciones.** Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad.

2.3.1.5 CLIENTES

Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones, que nos trae sus necesidades y debemos complacer con el producto y buen servicio. El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresario.

Conocer al cliente, Para poder brindar un buen servicio al cliente, debemos en primer lugar conocer a nuestros clientes, y analizar bien sus características como, por ejemplo, sus necesidades, gustos o preferencias.

Cada empresario debe responder preguntas tales como:

1. ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?
2. ¿Cómo hacerlo?
3. ¿Con quién?
4. ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?

Estas interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez.

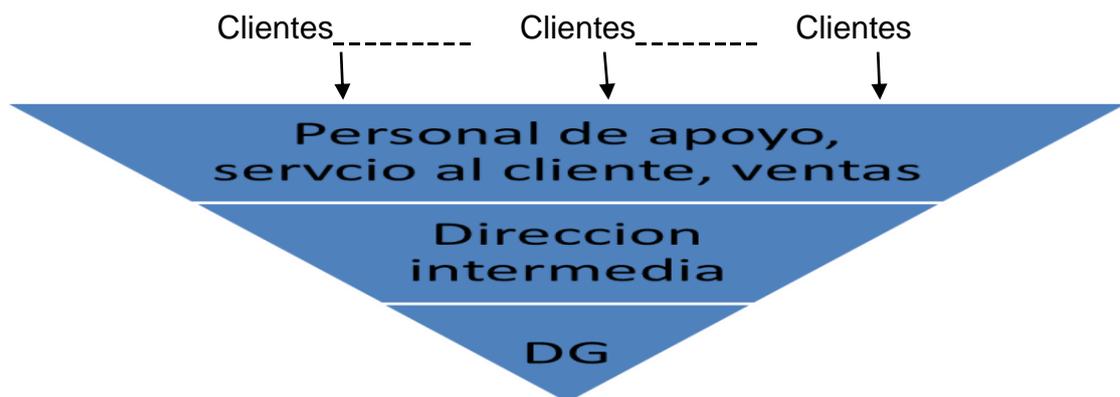
2.3.1.6 Asentar los cimientos con los clientes.

Para mayor claridad hemos usado el género masculino en los empleados que siguen, aunque la clientela femenina es igualmente importante.

- El cliente es la persona más importante de una empresa, tanto si nos visita como si nos escribe o telefona.
- El cliente no depende de nosotros dependemos de el para ganarnos la vida.
- El cliente no interrumpe nuestro trabajo, es la razón de este, Nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle.
- El cliente no es alguien con quien haya que discutir o a quien queremos ridiculizar. Nadie ha ganado nunca en una discusión con el cliente.
- El cliente es una persona que acude a nosotros porque necesita determinado bienes o servicios. Nuestro trabajo consiste en brindárselos de forma rentable para ambos⁵.

Todos hemos vistos frases publicitarias en oficinas y anuncios haciendo hincapié en que el cliente es la persona más importante de cualquier empresa, pero con frecuencia sólo se trata de retórica vacía, suelen ser consignas, al igual que otras frases que también se pone de moda, como “Creemos en la calidad”, o “Estamos al servicio del público” **La mejor forma de hacer crecer un negocio**, la mejor manera de hacer crecer un negocio es mejorando el servicio o atención al cliente.

GRAFICO #2.1



La mayoría de las empresas se configuran como estructura piramidales que incluyen desde el Gerente en la cúspide hasta la clientela en la base, en caso de que exista.

⁵ Fuente: Andrew Brown 1992 “Gestión de la Atención al cliente Pág. 21

En una organización orientada al cliente es necesario invertir la estructura por completo: Los clientes deben estar arriba, con un fuerte caudal de información fluyendo en dos direcciones como muestran las flechas (Fig.2.1). La línea que separa a los clientes de la empresa es de puntos, en vez de continua como son los que separan los restantes compartimiento, pues los clientes deben ser considerados como parte de la empresa y la línea divisoria debe ser borrosa y no fija⁶.

A través de un buen servicio o atención al cliente, obtendremos la satisfacción, confianza y preferencia de nuestros clientes y, por tanto, lograremos “fidelizarlos”, es decir, convertirlos en nuestros clientes frecuentes, pero también, lograremos captar nuevos clientes, ya que los clientes que son bien atendidos, hablarán bien de nosotros y nos recomendarían.

Porque se pierden los clientes, Como se puede apreciar el problema central no está solamente en las empresas de Televisión, sino en una serie de organizaciones que otorgan servicio al cliente y mucho más cuando no son satisfechos en relación al precio y la calidad.

2.3.1.7 Principales causas de insatisfacción del cliente

1. El servicio se brinda de una forma poco profesional
2. El cliente ha sido tratado como un objeto, no como una persona
3. El servicio se prestó de una forma incompetente con pésimo resultado
4. El servicio no se prestó en el plazo previsto
5. El precio pactado fue mayor que el que se pactó al principio

Atención al público, Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés.

⁶Fuente: Andrew Brown 1992 “Gestión de la Atención al cliente Pág. 23

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

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea 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 importante la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

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

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

2.3.1.8 Dimensiones en la calidad del servicio

La calidad es la base de la fidelidad del cliente, es delicado dar una definición a lo que es pues de acuerdo a las necesidades o expectativas del cliente, este concepto puede variar. La calidad en general significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas.

También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera.

Definición de calidad desde una perspectiva de usuario. La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

Definición de calidad desde una perspectiva de valor. La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Nunca se debe confundir la calidad con lujos o niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con las obtenciones regulares y permanentes de los atributos del bien ofrecido al cliente que es el único fin que desean captar toda empresa.

Para el gerente el servicio de calidad se fundamenta en entregar un servicio rápido, amable y en el momento que el cliente lo requiere.

2.3.1.9 Como se construye la calidad en la empresa

La calidad dentro de todo tipo de empresa está orientada a la satisfacción del cliente y a la evolución de la empresa. Pueden existir varias maneras de construir calidad algunas de ellas pueden ser:

- Entrega inmediata del servicio
- Atención oportuna y amable
- Diversificación de servicios
- Calidad del producto ofrecido

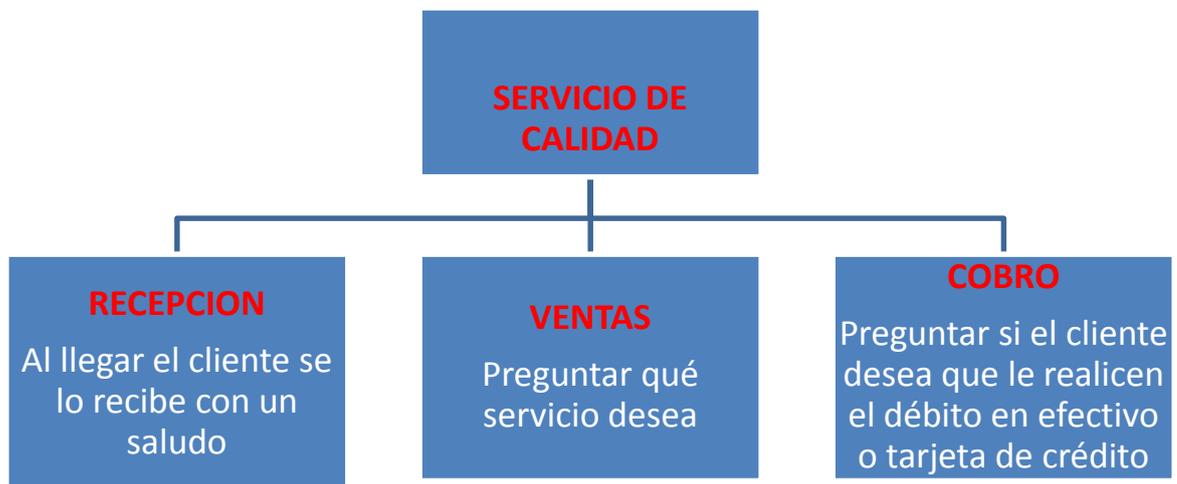
Otra forma de construir calidad en una empresa de servicios está en la retención de clientes.

Para retener clientes la empresa debe mejorar constantemente, en especial en las empresas dedicadas a la entrega de servicios, por la naturaleza de estas empresas el mejoramiento se lo puede hacer en el día a día o simplemente en la atención de uno y otro cliente.

Las estrategias de retención serán poco favorables a largo plazo, a menos que se cuenten con una base sólida de calidad en el servicio, y de satisfacción del cliente sobre la cual construir. Todas las estrategias de retención se construyen sobre el supuesto de que la calidad que se ofrece es competitiva.

El contacto constante con los clientes en las empresas de servicios permite a sus directivos implementar nuevas formas para la atención al cliente y las pueden ajustar dependiendo de sus clientes logrando así una forma de calidad personalizada a las exigencias de cada empresa.

En el caso de Tv Cable”, la atención al cliente se la puede esquematizar de la siguiente forma:

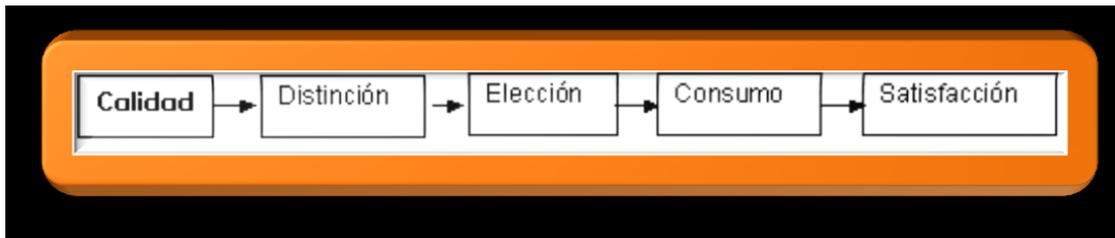


Fuente: Servicio al cliente Tv Cable Guayaquil

Por estos días el servicio de Atención al Cliente es una cuestión y un área recurrente en las empresas, especialmente en aquellas compañías de gran envergadura, como las tarjetas de crédito, o bien en aquellas empresas que ofrecen un servicio, tal como la televisión por cable, telefonía móvil, entre otras.

2.3.1.9.1 Calidad del servicio

Para buscar calidad y obtener resultados satisfactorios al medir la satisfacción del cliente es sin dudas muy importante: la distinción, vista como la diferenciación clara de otros servicios y como el puesto que toma una empresa en una escala de calidad en los servicios. Para lograr esto hace falta calidad. Esto pudiera demostrarse mejor de esta forma:



Elevar la calidad del servicio es lo que busca la Administración de TV Cable, por lo que todo el personal debe comprometerse a responder consistentemente a las solicitudes de los clientes a través de una atención profesional, honesta, oportuna y cordial⁷.

Comunicación organizacional. A través de una comunicación clara, efectiva y abierta se impulsara a que todo el personal tenga una visión compartida en el establecimiento de metas y objetivos comunes.

Uso eficiente de los recursos. El capital humano, los recursos financieros que son utilizados en TV Cable se deberán administrar racionalmente, con responsabilidad, eficiencia, integridad y transparencia.

Fuentes de calidad permanente: Es un enfoque al mercado, esto se debe a que las empresas no tienen una posición fuerte en el mercado y la única forma de sobrevivir es adherirse a las necesidades de los clientes.

Cuando la organización empieza a situarse en el mercado y la gente de la empresa así lo siente, se empiezan a olvidar por igual la calidad y la atención.

Lo cautivante es que en su inicio las empresas tienen, por su falta de recursos, poca posibilidad de establecer sistemas muy sofisticados de aseguramiento de calidad. Las empresas cada vez asignan más recursos a procesos de calidad, a departamentos de servicio al cliente.

Pero ya no es toda la empresa la que vibra, ahora, una estructura pesada y jerárquica se encarga de filtrar e ignorar las necesidades reales de los clientes; todo es delegable, hasta la calidad.

⁷http://calidad total_monografias_com.mht

➤ **Principios en los que descansa la calidad del servicio**

1. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
2. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
3. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
4. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
5. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
6. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

➤ **Servicio de calidad permanente y revisión de procesos**

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

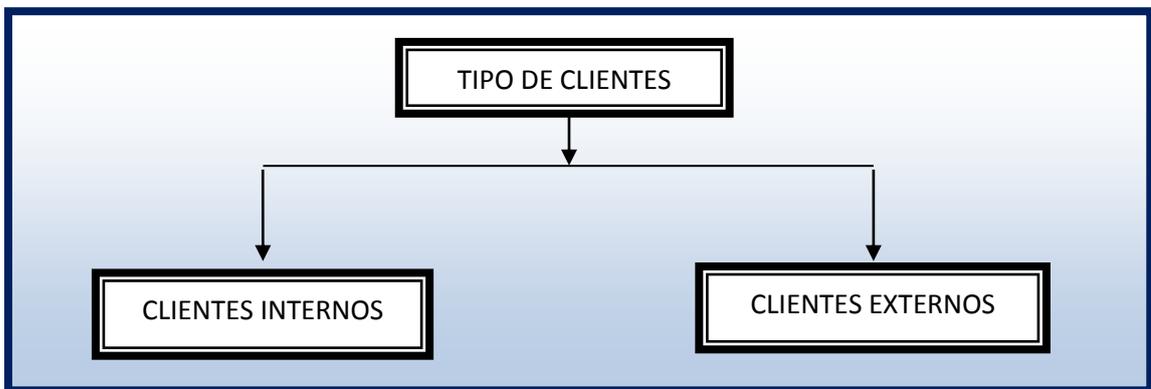
El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

➤ **Perspectiva de a calidad en atención al cliente**

Los esfuerzos de las organizaciones han estado dirigidos hacia las actividades de dirección y administración de los recursos económicos humanos y materiales.

En las mayorías de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de la empresa con respecto a la competencia. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresa rivales.

Es necesario resaltar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de servicio por dos tipos principales de clientes, Externos e Internos.



Elaborado por: Carlos García / Verónica Rivera

Clientes externos; Son aquellas personas que adquieren los productos y servicio ofrecido, son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingreso que sostienen las operaciones.

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

- ✓ Trabajadores: Trato, amabilidad, serenidad, responsabilidad.
- ✓ Producto: Variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.
- ✓ Empresa: Imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos son considerados fundamentales que coinciden en el nivel de satisfacción de los clientes⁸.

Clientes internos: Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible a producción de bienes o servicio.

No se puede tener excelente servicio al cliente externo, si no se tiene un gran servicio al cliente interno.

1. ¿Cuándo fue la última vez que le pregunto a sus empleados o compañeros si están complacido con su trabajo?

⁸Fuente: Vanesa Carolina Pérez Torres, Pág. 4,5

2. ¿Cuándo fue la última vez que mostró agradecimiento sincero a sus empleados o compañeros?

Cada unidad, departamento, área es cliente y proveedora de servicio al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleja en los que reciben los clientes externos.

De ahí que cuando la persona de una organización solicita un servicio, lo que está pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que brinde un mejor servicio.

En las mayorías de las empresas no se tienen en cuenta la opinión de los clientes internos, esto es que sus trabajadores posean una calidad ya que es el aspecto más importante para el cliente.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de 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 el atractivo que presenta el puesto de trabajo, el nivel de rendimiento y retroalimentación de los resultados. Es importante que esté vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos de los trabajadores.

De esta manera la calidad interna se crea dentro de la organización, mientras que la calidad externa constituye la imagen de la organización presentada al mundo exterior.

¿Qué buscan los clientes internos?

- Reconocimiento
- Independencia
- Contribuir con la institución
- Salario

Los clientes especiales se clasifican de la siguiente forma:

- Clientes de la tercera edad

- Clientes exigentes
- Clientes abusivos
- Clientes quejosos por hábito
- Clientes platicadores
- Clientes discutidores
- Clientes groseros
- Clientes coquetos

De acuerdo a cada tipo de clientes es un trato diferente, para ello se sugiere que dependiendo de las características de los clientes se utilicen personal que lo atienda de acuerdo a sus habilidades de comunicación, es decir, un cliente grosero con una persona que sepa dominar la situación y quite la tensión en el proceso de intercambio.

Lealtad de los clientes

Será importante establecer una relación a largo plazo con los clientes ¿Por qué?

Porque los clientes establecidos tienden a comprar u adquirir más servicios; en relación a los clientes regulares que cuestan menos servir.

Lealtad significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buena relación con los demás, debemos darle buenos servicios como:

- Trato preferente
- Atención más rápida
- Oferta especiales
- Servicio a la medida
- Información privilegiada
- Ayuda cuando la requiera

- Incentivos, Sorteos, regalos, descuentos etc.
- Confianza

Externamente tenemos el privilegio de constar con clientes que nos honran y son leales con nosotros, porque en un mundo que hay bastante competencia ellos nos siguen dando esta lealtad, también probablemente porque le hemos dado un buen servicio. Lo que hace que un cliente este con nosotros es el buen servicio.

Gestión de cliente

La gestión de cliente. Es un proceso de fidelización de los clientes, esto hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles y protagonista que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

Podemos diferenciar cuando un cliente se convierte en consumidor protagonista, convencido de las ventajas de nuestra oferta. Transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra empresa, nos hace propaganda y recomienda nuestro servicio a otros consumidores.

2.3.1.9.2 Control interno de los procesos del servicio al cliente

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes.

Mejora del servicio

El proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores que disminuyen la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del cliente. Para ello se requiere evaluar constantemente.

En los servicios especialmente percepción de calidad por parte de los clientes, se ve fuertemente influida por los tiempos de espera. La disminución de los tiempos de espera y la gestión de los mismos es un factor para la mejora del servicio.

Se ha mencionado anteriormente los servicios tienen un gran componente de interacción personal, el servicio es tan importante como el producto y el proceso de entrega.

Existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas:

1. La determinación de necesidades del cliente
2. La revisión de los ciclos de servicio
3. La encuesta
4. La evaluación de calidad
5. Análisis de recompensa

Por lo tanto es esencial la formación y motivación de los empleados y su orientación hacia un servicio excelente.

Atributos del servicio al cliente

Las sonrisas, actitudes amables, mensajes telefónicos. Acceso folletos, disponibilidad del personal o cortesía, mejores instalaciones, los avisos mediante publicidad televisivas etc. conducen a que el cliente se sienta “importante” cuando visita una organización.

El contacto cara a cara es uno de los más importantes elementos que genera la confianza del cliente para adquirir el servicio o producto de la empresa, así mismo las principales expresiones del vendedor, por ello es importante que conozca y lleve a la práctica:

1. Respeto a las personas
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente
3. Técnicas adecuadas de conversación
4. Ofrecer información y ayuda
5. Evitar actitudes emotivas en este contacto
6. Nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismo con ellos.

Para las organizaciones la información es de principal importancia y que no es aprovechada, es decir tener bien organizada la información, lograr que desde los guardias de la empresa sepan entregar información exacta cuando una persona la requiera. La información es la más importante después del producto y del servicio en sí.

Relación con clientes difíciles

Los clientes difíciles no siempre son difíciles, es importante que las personas de atención al cliente deba estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufra de diversos tipos de complejos o minusvalías como la sordera, parálisis o mal humor entre otros; que hacen difícil su atención, por lo que en lo posible, cada prestador del servicio debe servir al cliente de este tipo de la manera más natural posible.

Para el contacto telefónico en conveniente considerar:

- Saludo e identificación
- Tiempo de respuesta
- Conocimiento del servicio prestado por el cliente
- Conocimiento de las áreas y extensiones.

En lugar de:	Dígale:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ “No es el departamento” ▪ “No me corresponde” ▪ “Tiene que hablar al departamento de” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Puede obtener más información con esta persona”. ▪ “Puede obtener esa información llamando al siguiente número”.

Podemos diseñar nuestros propios diálogos de acuerdo a las experiencias obtenidas y considerar lo que nos gustaría que nos dijeran en determinadas situaciones.

El placer de servir con calidad

Ron McCann, editorial Pax, 1991, el placer de vivir con calidad, las herramientas para proporcionar un servicio con calidad son:

1. Servir por el placer de servir. Si usted busca servir por dinero, tarde o temprano se le terminara las ganas de servir.
2. No sustituya la conveniencia por el servicio. Haga que el servicio sea más conveniente para los clientes.
3. En cada queja existe una solicitud de servicio. Use las quejas para mejorar los aspectos débiles de su negocio.
4. Maneje el momento de la verdad y se volverá irresistible. Cualquier contacto con los clientes es un momento de la verdad. Aprenda a satisfacer a cada unos de sus clientes.
5. Preocúpese por sus clientes, e invite a su jefe a preocuparse por usted. La labor de los jefes es preocuparse por los empleados, para que ellos se puedan ocupara de los clientes.
6. El placer que se experimenta en los negocios se debe al servicio que ofrecemos al cliente.
7. La gente no identifica el servicio excelente si no se le indica donde está. Si usted tiene punto de servicio excelente, dígaselo al cliente, solo así estará seguro de que él lo sabe.

El momento de la verdad es cualquier situación en la que el ciudadano, usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión, por ello que es crucial para retener la atención y satisfacción de los clientes.

2.3.1.9.3 La Satisfacción

La atención al cliente puede convertirse en una herramienta de estrategia de marketing, no solo para ser que los errores sean mínimos y se pierdan el menor

número de clientes posibles, sino para establecer un sistema de mejora continua en la empresa.

La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

La satisfacción o falta de ella es la diferencia en la que espera recibir el cliente y la que percibe que está recibiendo.

Satisfacción del cliente. Se debe identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, así como de la sociedad en conjunto, para incorporarlos para la mejora de los procesos internos, para satisfacer plenamente sus expectativas y así responder de manera responsable oportuna y confiable a sus solicitudes.

Los objetivos principales serían:

- ❖ Reducir las reclamaciones por el servicio
- ❖ Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Mediciones. Para determinar el grado de satisfacción del cliente así como la capacitación del personal del modelo de calidad del servicio al cliente con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos, es necesario implementar un sistema de medición de desempeño que incluirá.

2.3.1.9.4 Momento de la Verdad

Es todo evento en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y forma una impresión de la calidad de su servicio.

Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vivida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio. Por ejemplo, entre los encuentros de servicio que experimenta el huésped de un hotel se encuentran el registro de entrada al hotel, el momento en que el botones lo conduce a su habitación, la ingestión de alimentos en el restaurante, la solicitud de una llamada telefónica para despertar y la liquidación de la cuenta antes de retirarse.

Los momentos se clasifican de la siguiente forma:

- Momentos estelares: Es todo momento en el cual, el cliente al ponerse en contacto con la empresa se forma una impresión POSITIVA de la calidad del servicio, debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es 100% FAVORABLE.
- Momentos amargos. Es todo momento en el cual, el cliente al ponerse en contacto con la empresa se forma una impresión NEGATIVA de la calidad del servicio que ofrece, siendo este DESFAVORABLE⁹.

Recordemos que si un cliente recibe un momento amargo, puede transmitirlo a otros clientes, trayendo como consecuencia el desprestigio de la organización, por lo tanto menos clientes y con ello menos ingreso para la empresa.

Manejo del momento

Cuando el sol brilla, todos están contentos y las relaciones funcionan maravillosamente; ¿Quién necesita de consejos para tratar con las personas?, Pero ¿Cómo reacciona usted cuando las personas?..

- ⊗ Le critican
- ⊗ Le gritan
- ⊗ Le culpan por algo que usted no ha hecho
- ⊗ Lo hacen esperar
- ⊗ Lo interrumpen
- ⊗ Abusan de usted

Frecuentemente las personas reaccionan a la defensiva o contraatacan. Al reaccionar defensivamente, nos mostramos SUMISOS. Cuando atacamos nos mostramos AGRESIVOS.

Sin embargo, existe una tercera alternativa más satisfactoria que consiste en ser una persona ASERTIVA, que significa defender nuestros derechos sin violar los derechos de otras personas. Llegándose a una negociación.

⁹http://calidad total_monografias_com.mht

- Es un equilibrio entre la sumisión y la agresión.
- Proyecta una imagen de confianza y seguridad.

Ventajas de una persona asertiva

- Genera relaciones cercanas de trabajo.
- Tiene mayor confianza en sí mismo.
- Obtiene mayor confianza en los demás.
- Asume mayor responsabilidad frente a sí mismo.
- Mayor autocontrol.
- Ahorro de tiempo y energía.
- Mayores posibilidades de que todos ganen.

Cuando una persona se muestra agresiva, usted puede utilizar las siguientes actividades para manejar esta agresión de forma asertiva, con las siguientes técnicas:

- ✓ Respire uniformemente
- ✓ Pregunte
- ✓ Enuncie y empática
- ✓ Nivele la situación

2.3.1.9.5 Percepciones y expectativas

Son conceptos diferentes, la percepción es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variara en función de su circunstancia. La expectativa es aquella que una persona cree que puede o debe ocurrir y está condicionado por la referencia externa o experiencias anteriores.

Las percepciones

La percepción es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

Lo importante son las percepciones de los clientes, los consumidores a partir de unos pocos datos se forman una imagen del resultado de un servicio. Es preciso gestionar

los distintos elementos que van a influir las percepciones de los clientes para reacondicionarlos a sus gustos y agrados.

Un aspecto esencial en la percepción es el tiempo, Especialmente en ciertos servicios la percepción se determina en buena medida dependiendo del tiempo de espera para obtener el servicio.

Elementos importantes de percepción:

- Satisfacer la necesidad
- Costo
- Tiempo

Las expectativas

Una expectativa es lo que se considera lo más probable que suceda.

Expectativas del cliente respecto al servicio

- Sin errores
- Calidad a cada instante
- Solución a problemas
- Responsabilidad
- Velocidad
- Agradecimiento

La fidelidad de los clientes depende fundamentalmente de la satisfacción de los mismos. La satisfacción se relaciona con lo que los consumidores esperan antes de la compra y lo que perciben después de la compra. En relación a las expectativas podemos distinguir:

1. Servicio adecuado. Es el nivel estándar que el consumidor considera apropiado.
2. Servicio deseado. El servicio deseado es el ideal para un cierto cliente.

De tal manera el servicio adecuado marca un mínimo que el consumidor desea recibir, El servicio deseado lo constituye aquel que incorpora las preferencias concretas de un cliente en relación a un cierto tipo de servicio.

Manejo de las expectativas

Generalmente el cliente siempre tiene un nivel de expectativas alto frente al uso de un servicio, pero es en este punto en el que la empresa puede ganar una relación intensa de lealtad a través del manejo y exceder las expectativas¹⁰.

GRAFICO #2.2



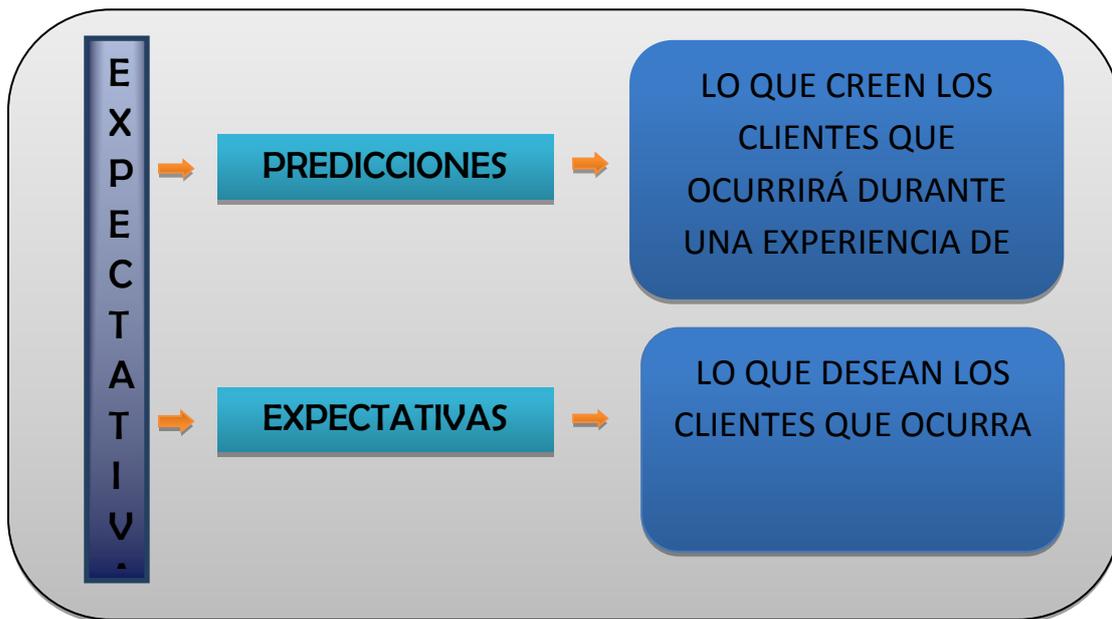
Fuente: *Fuente. Monografía, Carla Amores Cevallos*

Exceder las expectativas de los clientes

La discrepancia entre expectativas y percepciones es el factor primario determinante de la evaluación de la calidad por parte de los clientes.

¹⁰www.miespacio.org/cont/gi/mercaser.htm

GRAFICO #2.3



Elaborado por: Carlos García / Verónica Rivera

Existen dos niveles de expectativas entre las cuales nace la zona de tolerancia:

GRAFICO #2.4



Elaborado por: Carlos García / Verónica Rivera

El servicio Deseado es el servicio que el cliente espera recibir para satisfacer una necesidad mientras que el servicio adecuado es el servicio que la unidad que entrega el servicio debe entregar al cliente.

Zona de tolerancia

Factores que influyen los niveles de expectativa y zonas de tolerancia

Necesidades personales: Requerimientos individuales derivados de las características específicas del cliente: físicas, psicológicas, sociales, o de recursos.

Intensificadores transitorios de Servicio: Factores que incrementan temporalmente la sensibilidad hacia él.

Percepción de alternativa de Servicios: Percepción del grado de opciones que se tienen para obtener el servicio.

Auto percepción del rol en el Servicio: Percepción del grado del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio.

Promesas explícitas del Servicio: Enunciados de la empresa acerca del servicio hacia los clientes.

Promesas implícitas del Servicio: Indicadores relacionados con el servicio más allá de las promesas explícitas que infieren cómo es o cómo será el.

Comunicación boca a boca: Enunciados hechos por terceras partes acerca de cómo será el servicio. Estos enunciados pueden ser de fuentes personales.

Experiencias anteriores: La experiencia pasada de los clientes que es relevante al servicio actual.

Factores perdurables de Servicio: Factores que intensifican la sensibilidad del cliente hacia el servicio de una manera continua¹¹.

Proceso de comunicación: La comunicación tiene un papel fundamental entre las personas en su vida habitual.

En la atención al cliente la empresa se comunica con sus clientes a través de su personal. Aunque estamos en la era de las telecomunicaciones la mayor parte de los contactos se sigue dando en persona o a través del teléfono, aunque cada vez hay más empresa que añade a estos canales tradicionales la venta a través del Internet, catálogos etc.

¹¹[http://calidad total_monografias_com.mht](http://calidad.total_monografias_com.mht)

El servicio Adecuado es el servicio que la empresa que entrega al cliente.

Cuando la empresa se comunica con sus clientes a través de la palabra hablada, no solo transmite la información correcta relativa a la situación y producto específico, sino además a todos los valores y creencias que constituye la cultura de la empresa, considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que toda empresa que debe permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles.

En esencia podemos decir que la **comunicación** es la transmisión de información entre dos o más seres humanos, mientras que la **información** entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones¹².

Otros investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cuatro dimensiones para valorar la calidad de los servicios.

- **Confianza.** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- **Responsabilidad.** Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.
- **Seguridad.** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- **Empatía.** Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio. De acuerdo con los hallazgos de una investigación exploratoria y cuantitativa, las cuatro dimensiones anteriores son relevantes para los servicios de atención al cliente.

Las dimensiones se pueden aplicar a las ventas al menudeo y los negocios de servicios y, de acuerdo con la lógica, también pueden ser significativos para los servicios internos. Algunas veces los clientes utilizan todas las dimensiones para determinar las percepciones de la calidad en el servicio.

¹² Fuente: Renata Paz Causo, 2007 Pág. 6´7

Transparencia. El modelo de calidad de servicio al cliente se manejara con apego a las normas y reglamentó que lo rigen.

INDICADORES DE CALIDAD; Que sirvan para medir el comportamiento de los procesos

$$\text{Índice de calidad en el servicio.} = \frac{\text{No. De cliente satisfecho en el día}}{\text{No. De cliente atendido en el día}}$$

INDICADORES DE EFICIENCIA; Para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos específico, así como los beneficios logrados.

$$\text{Índice de eficiencia en el servicio.} = \frac{\text{Índice de efectividad}}{\text{Índice de satisfacción del usuario}}$$

INDICADORES DE SATISFACCION; Para medir el nivel de satisfacción del cliente en respuesta a las necesidades genuina del usuario.

$$\text{Índice de satisfacción del usuario.} = \frac{\text{No. De quejas resueltas}}{\text{No. De quejas registradas}}$$

Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

La baja calidad de servicio en “Tv Cable” tiene varias causas, entre las que se pueden destacar como las más importantes.

La escasa capacitación del personal que labora en la empresa, esta realidad afecta en gran manera la calidad en el servicio que se brinda al cliente, base para asegurar al futuro cliente.

El personal debe ser capacitado de manera continua y permanente lo que permitirá mejorar en cada uno de los roles que desempeñe. Otra causa importante es la falta de una cultura de servicio que conlleva a otorgar un bajo servicio.

El brindar una sonrisa, extender una mano, ofrecer un saludo no cuesta nada, de cierta manera se está olvidando el recordar a los empleados que el cliente es el activo más valioso para cualquier empresa, es la razón de nuestro trabajo.

Es parte de nosotros, nos hace un favor cuando acude a nuestro establecimiento y merece el trato más cortes y atento que se le pueda brindar.

Tv Cable debe tomar en serio la creación y cumplimiento de un plan de acción para mejorar día a día y no ser absorbidos por la creciente competencia, dar realmente

importancia al cliente interno y externo porque de la satisfacción del primero depende la del segundo, en tal virtud debe proyectar una estrategia de servicio.

Como apoyo orientada hacia el cliente, donde la satisfacción del cliente sea lo más importante y donde la alta administración desempeñe funciones de soporte a los clientes que se traduzcan a través de una buena atención, entregando un valor agregado en el servicio, logrando satisfacer sus necesidades.

Administración estratégica

2.3.2 Definición

La Administración Estratégica es un proceso de cambio eficiente a través del mejor aprovechamiento de los recursos que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Concepto de varios autores

PETER DRUCKER (1954) Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

“Decía que el verdadero negocio de toda compañía es crear y conservar clientes”. Esto quiere decir que ninguna compañía podrá sobrevivir sin clientes.

“Según **Peter Drucker**, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.”

Una ocasión **Peter Drucker** dijo “la finalidad de un negocio es hacer clientes.”

HENRY MINTZBERG (1987) Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

- Plan
- Pauta de acción
- Patrón
- Posición
- Perspectiva

Según la **Dr. María Engracia García Chávez**, La Administración estratégica es el arte y la ciencia de formular implementar y evaluar las decisiones internacionales que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Según **MALCON PEEL**, “El servicio al cliente” es aquella actividad que reacciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad, (1998).

FRANCES, GARTHER INCHES, “El servicio al cliente” es una gama de actividades que en conjunto originan una relación. (1998).

CHRISTOPHER LOVELOCK, “El servicio al cliente” implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en personas, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional¹³.

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la entrada del negocio, hasta la llamada contestada por la secretaria.

Para lo cual es necesario capacitar y entrenar a todo nuestro personal en el buen servicio al cliente, no sólo a aquél personal que tenga contacto frecuente con el cliente, sino a todos nuestros trabajadores, desde el encargado de la seguridad, pasando por la recepcionista, hasta el gerente general.

¹³Fuente: Estrategia servicio al cliente “ Weimar Manual Peralta Sánchez 1998

2.3.2.1. Tareas de la Administración Estratégica

La principal tarea es implementar estrategias que a corto, mediano y a largo plazo sean beneficiosas para el cliente. (Promociones y descuentos) Estas estrategias tienen por misión conseguir un aumento significativo en las ventas a corto plazo mediante el incentivo de un beneficio económico para el cliente.

➤ **Estrategias a corto plazo:**

1. Evaluar la declaración de misión, visión y estrategia global de competencia propuesta y adoptarla como fundamento direccional de la empresa.
2. Evaluar las áreas clave, así como los puestos de la empresa y realizar una descripción de tareas y un análisis del desempeño.
3. Chequear la calidad de la señal y del servicio mediante encuestas por teléfono.
4. Restaurar la programación y evaluar nuevos canales existentes en el mercado.
5. Agilizar el proceso de servicio al cliente, motivando al personal a alcanzar metas más altas.

➤ **Estrategias a mediano plazo:**

1. Aumentar nuevos canales de servicios a menor costo, que satisfagan las necesidades del cliente
2. Ofrecer servicios adicionales, atractivos a los clientes y marquen la diferencia del servicio que presta la empresa.

➤ **Estrategia a largo plazo:**

1. Convertir a nuestros clientes en fans.

Hemos Visto necesario convertir a nuestros clientes en FANS de la empresa, en todos aspecto, ellos son el alma de toda organización sin ellos no hubiera negocio que resistiera a la competencia existente.

2.3.2.1.1 Características Estratégicas que debe tener un Negocio

La característica del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se describen.

DISPONIBILIDAD: El grado con que un servicio está disponible, siempre que los clientes necesitan.

ACCESIBILIDAD: El grado con que los clientes en general consiguen contactar al proveedor en el periodo en que está disponible.

CORTESÍA: El grado con que el prestador del servicio demuestra un comportamiento cortés y profesional.

AGILIDAD: El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los clientes.

CONFIANZA: El grado con que el prestador de servicio demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable.

COMPETENCIA: El grado con que el prestador de servicio demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para prestar el servicio.

COMUNICACIÓN: El grado con que el personal se comunica con los clientes, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje simple, claro y de fácil entendimiento.

➤ Servicio y Estrategia

Servicio: Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. Es fundamental unir a la eficiencia y eficacia de nuestras acciones, la calidez con la que tratamos a los clientes, el buen criterio con el que tratamos de resolver sus dudas o dificultades y la convicción de cumplir plenamente con la misión y visión de la empresa, ser más creativos, aceptar nuevos retos y adaptar el negocio a las necesidades del cliente.

En el presente, la búsqueda de los buenos servicios representa una de las principales tendencias en el sector de la Tv pagada y es precisamente este servicio lo que distingue a las empresas con éxito.

La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

Es realizable, medir y estudiar a las empresas productivas puesto, que su producto es tangible y perfectamente medible. Con los servicios es más complejo, muchas acciones en la prestación de servicios se hacen en varios momentos y de una forma subjetiva, por lo que la búsqueda de nuevas técnicas y tecnologías entra en el campo de la psicología y de la mente humana.

Según la Real Academia Española la calidad es el conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida.

Estrategia de servicio: Es el valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

2.3.2.1.2 Misión

Generar experiencias de servicio extraordinarias en entretenimiento, comunicación e información, con recursos humanos comprometidos y procesos eficaces que superen las expectativas de valor de nuestros clientes.

2.3.2.1.3 Visión

El mayor grupo privado del Ecuador en telecomunicaciones y entretenimiento que brinda servicios de excelencia con calidad, innovación, responsabilidad y contenido.

2.3.2.1.4 Filosofía Corporativa

La filosofía del grupo TVCABLE se sustenta en.

- Contribuir al desarrollo del país a través de la inversión privada en última tecnología
- Construir una cultura de servicio orientada al cliente
- La conjunción de esfuerzos para alcanzar el bien común, superando los intereses particulares
- El desarrollo y capacidad de su gente

2.3.2.1.5 Valores

Trabajo en equipo, con honestidad y respeto para sus trabajadores, clientes y proveedores. Manteniendo un ambiente de trabajo, relación Ganar – Ganar donde nuestra institución mantiene un trato equitativo y justo.

2.3.2.1.6 Estructura Organizacional

TV Cable cuenta con un organigrama por su forma de distribución vertical y por la forma de presentar la estructura General. Vertical, ya que presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. General, debido a que muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas.

GRAFICO #2.6

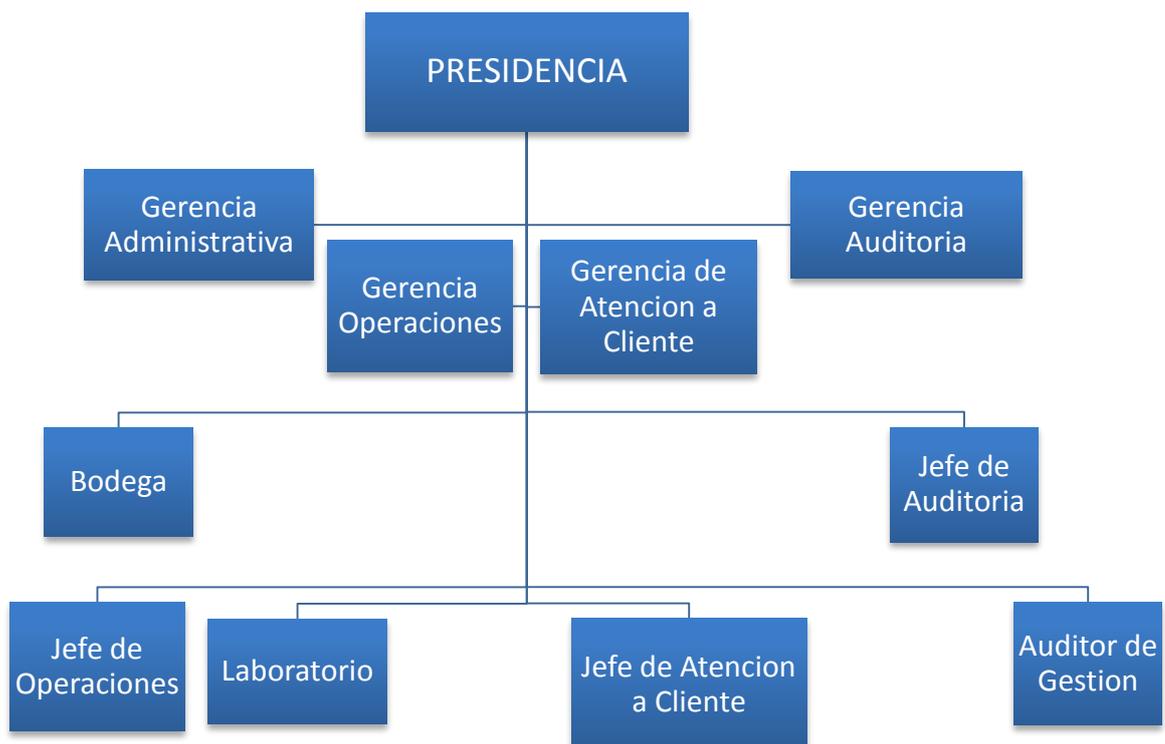


Figura. Organigrama de la Empresa

Fuente: Plan estratégico de la empresa año 2012

2.3.2.1.7 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Sus dirigentes reflejan una imagen positiva
- Se practica en esta institución valores morales como la honestidad
- Existe compromiso del personal con la empresa
- La gerencia es honesta y capaz
- Existe estabilidad laboral
- La empresa tiene una buena imagen para los consumidores
- Ubicación propicia y estratégica en la ciudad.

DEBILIDADES

- Débil delegación de funciones por parte de Gerencia General
- No existe suficiente capacitación interna al personal
- Hay débil comunicación interna
- Falta experiencia para el contacto acertado con el cliente
- Falta cortesía, amabilidad para atender al público
- Falta de motivación del personal
- La cobertura del servicio es limitada
- Bajo estado de ánimo de los empleados

OPORTUNIDADES

- Crecimiento constante de la población que desea el servicio.
- Existencia de mercado que no han sido atacados por la competencia.
- Hay potencialidad de crecimiento en el mercado local, por el incremento de nuevas urbanizaciones.
- Mayor selectividad del consumidor.

AMENAZAS

- Descenso de la actividad económica del país en los últimos años.
- Los competidores aplican mejores estrategias de Mercadotecnia.
- Alta dinamicidad y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico
- El incremento de competidores en la localidad, divide el número potencial de clientes.

Diagnóstico Estratégico

Nuestro Diagnostico Estratégico se alimenta de las reflexiones referente a la a la atención que brinda la empresa TV Cable y de la competencia.

Se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los recursos fundamentales de la empresa: Humano, Financiero Operativo, este es el objetivo del diagnóstico Interno. También nos permite estimar los recursos de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno externo.

Diagnóstico Interno: Fortaleza y Debilidades

El diagnostico Interno se impone con inteligencia acerca de los cambios en el entorno que afecta la organización. Por tal razón el proceso estratégico se inicia con la Fortaleza y Debilidades de las competencias.

Diagnostico Externo: Amenaza y Oportunidades

El diagnostico Externo encontramos el escenario futuro de una revisión cuidadosa del entorno estratégico actual.

Competencia

En el mismo sector que opera Tv Cable también lo hacen otras empresas de televisión por cable, siendo éstas sus principales competencias.

La empresa DIRECTV entro al mercado en el 2008 y se convirtió en competencia fuerte para la compañía que hasta hace unos años dominaba el área. DIRECTV ofrece 94 canales internacionales, 7 nacionales y 36 de audio y radio por \$43.33, con un agregado que también ofrece servicio Prepago con recargas desde \$5.00 hasta

\$44.00 y envía programación 3D y adicional ofrece un nuevo producto NEXU. Esta firma recibe señal directamente del **Satélite Galaxi**.¹⁴

Por otro lado se encuentra la empresa CLARO, que ofrece 188 canales con una mensualidad desde \$115.00, Esta firma brinda la señal por cableado, CLARO compite en el mismo sector que TV Cable abarcando los mismos sectores, Es considerada una de las competencias más fuertes para TV Cable.

Análisis Externo

Las empresas de televisión por cable están regularizadas por el Ministerio de Comunicaciones, órganos encargados de autorizar las instalaciones, el funcionamiento y el control de las estaciones terrenas, domiciliarias y comerciales.

El crecimiento de la compañía en el mercado está delimitado por el no reconocimiento de áreas de operación entre los negocios que compiten en el sector. Estos se deben a que no existen convenios entre empresas en los que se respeten áreas de operaciones y precio de cada empresa, por tal motivo no se puede evitar competencia desleal.

Los datos que se adjuntan a continuación, es de un estudio que se realiza una vez al mes por el área de Auditoría Técnica, esto se realiza porque muchos clientes tienen el servicio de Internet y Telefonía con TV Cable, pero tienen el servicio de TV Pagada con DIRECTV, CNT o CLARO.

COMPETENCIA	MERCADO%
TVCABLE	55%
CLARO	25%
DIRECTV	18%
CNT	1%
UNIVISA	1%

Fuente: Servicio de Auditoría Técnica TV Cable GYE

¹⁴www.directv.com.ec

La competencia entre empresa de televisión por cable, se ve afectado por:

- La diversidad y variedad de canales que se influyen.
- El costo del servicio.
- El servicio y atención que se ofrece al usuario.
- El valor agregado que se ofrece al cliente.
- La calidad de transmisión de canal.

Análisis Interno

TV Cable, es una empresa de televisión por cable que ofrece un total de 177 canales, con una programación variada conformada por: Canales infantiles, noticias películas, deporte, música, series, documentales religiosos, entre otro.

El servicio de televisión por cable contribuye al entretenimiento de personas de todas las edades, con un *agregado* afín que ayuda, no solo al entretenimiento, sino que también al desarrollo educativo y cultural de las personas. Este medio transmite a todos sus usuarios una forma particular de entretenimiento que divide e informa a la vez.

2.3.2.1.8 Tipos de estrategias

De acuerdo al tipo de servicio que la empresa ofrece existen diferentes estrategias.

Cada estrategia escogida está enfocada al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es por esto que cada tipo de estrategia es un conjunto de reglas que asegurarán una decisión óptima en cada momento que el giro de la empresa lo requiera.

- **Crecimiento:** La aplican las empresas que van más rápido que el mercado, innovadoras y agresivas.
- **Crecimiento estable:** la aplican las empresas que van al ritmo del mercado, que no son innovadoras¹⁵.

¹⁵[http\\Calidad total – Monografias.com](http://Calidad total – Monografias.com).

- **Panel de consumidores:** El empleo de un panel de consumidores para opinar acerca de la calidad del servicio es una práctica saludable que lleva con frecuencia al mejoramiento del desempeño del servicio, además de que también puede servir de prueba para efectuar modificaciones o innovaciones en los servicios¹⁶.

Investigación entre los empleados.- Nadie mejor que los empleados de una empresa de servicios sabe dónde está fallando la atención al cliente, escucharlos proporciona bastante información, razón por la que deben ser estimulados a relatar sus conversaciones con los clientes sin ningún temor o resentimiento.

El uso continuo del panel ofrece a la organización la oportunidad de anticiparse a los problemas, corrigiéndolos incluso antes de que se puedan presentar, la validez del uso del panel depende de una permanente reevaluación de los criterios de juzgamiento de las personas que lo conforman.

Análisis de la transacción.- Consiste en prestar atención a las personas que han comprado un servicio, los individuos tienen vivas en la memoria sus expectativas y pueden evaluar si el servicio es de calidad o no.

Investigación de percepción.- Emplea una combinación de pesquisa cualitativa y cuantitativa que con bases en sus resultados hace posible formular interesantes estrategias de marketing.

En la etapa cualitativa de la investigación se busca identificar cuáles son los atributos del servicio que más aprecia el consumidor, para llevar a cabo una investigación más profunda – la investigación cuantitativa.

Comprador misterioso. -Es una de las estrategias más utilizadas para evaluar la calidad de la atención de un servicio; el entrevistador se hace pasar por comprador o consumidor del servicio sin que esto sea de conocimiento de las personas que atienden en la empresa.

Análisis de los reclamos.-El volumen de reclamos también permite evaluar la calidad del servicio pero estas quejas pueden ser inducidas o espontáneas; sin

¹⁶ Cobra, M. (2001, p. 3)

embargo, en ambos casos, su tabulación ofrece un indicio claro de los puntos de falla en el sistema de ventas y atención del servicio.

Estudios en sectores similares.-Intercambiar información con las empresas puede ser una fuente importante de conocimiento. Este intercambio de información, que quizás parezca irrelevante, puede ser muy valioso.

Investigación sobre los intermediarios del servicio.-El intermediario de un servicio conoce mejor que nadie cuáles son las principales quejas y reclamos presentados contra el servicio que intermedia.

“Cuando hablamos de estrategia no les quiero decir que se tiene la idea de hacer esto o aquello o si debería ser de tal manera. No”.

Una estrategia es un análisis bien detallado, partiendo desde lo que se esta haciendo actualmente y analizando lo que está haciendo la competencia, hablar con algunas personas, hacer una encuesta a un cliente externo e interno y sacar conclusiones, son estrategias¹⁷.

Actualmente, se está viendo que de cada 100 contratos 20 se están quedando o tardando más de dos semanas en ser instalado, entonces ahí entra la estrategia que todos salgan en el tiempo propuesto (48horas) ¿y cómo lo hago? Probablemente se tenga que elevar una tecnología de punta, que el sistema permita la finalización del flujo de una manera correcta.

Entonces que queremos decir, las estrategias son ocasiones smart, específicas, medibles, alcanzables, orientada a resultados y tiempo específicos a un buen servicio a clientes.

¿Creen que el servicio al cliente los pueda diferenciar de los demás?

“Absolutamente si” Tomo un ejemplo, el Registro Civil de la ciudad de Guayaquil, organizado, asientos cómodos, servicio rápido todo esto orientado a la calidad.

¹⁷ Conferencia, Pepe Villacís

Los productos ya no marcan la diferencia, la calidad es la misma, la diferencia actual y a futuro es el servicio a cliente, el buen servicio crea lealtad.

“El servicio no cuesta tanto es solo educar a las personas”

2.3.2.1.9 Diseño de nuevas estrategias

El cliente lo último que quiere es una sorpresa, de esta manera se le debe entregar una información correcta, por esta razón se diseñaron 5 nuevas estrategias para diferenciarnos de la competencia.

1. El producto o servicio de primera
2. Procedimientos en todo el proceso de Ventas, “El antes y el después”
3. Instalaciones y equipos de calidad y en el tiempo coordinado
4. Información desde que el usuario conoce la empresa hasta que son permanentemente nuestros clientes
5. El personal, marcar una gran diferencia sobre la competencia

Quejas, las quejas son toda inquietud, recomendación, denuncia o crítica relacionada con los servicios que un cliente ha adquirido de una empresa.

La mayoría de las organizaciones gastan el 90% del tiempo de servicio en atender quejas y solo el 10% en analizar las causa de estas quejas. Sin embargo muchos clientes no se quejan, aun estando inconformes con los servicios adquiridos.

La empresas creen que los clientes que están insatisfechos vienen y se quejan con ellos “pues no” menos del 6% de los clientes insatisfechos se quejan directamente con la empresa, los demás el 80% no se quejan pero se van, debido a que:

- Creen que las quejas no servirán de nada
- Quejarse muchas veces resulta difícil
- La gente se siente incómoda o molesta.

Atención adecuada de quejas

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio sino simplemente se aleja de él.

Se tiene que monitorear la satisfacción de servicio a cliente, no crean que por lo que no se quejan están contentos pueden estar dentro del 80% cogen y se van.

Por ello es importante que las empresas diseñe estrategias de mejora al servicio, para que los clientes que se quejaron reciban mejor el servicio a la segunda vez, y sobre todo utilizar métodos para realizar monitoreo de la satisfacción, un cuestionario, una encuesta sin llegar a atosigar que sean todos los meses.

Servicio bueno en toda ocasión

El servicio no tiene que ser como un proyecto mensual, sino estar en la medula de la empresa. La razón de tener una empresa es servir a los clientes, satisfacer las necesidades que ellos tienen, considerando que el servicio está desde cuando alguien habla de la empresa por primera vez.

Aunque parezca difícil es importante controlar la calidad del servicio antes de recibirse, durante y después que fue utilizado por el cliente. Todos los participantes que influyen en su satisfacción, como:

- Sistemas, no solo sonrisa
- Verificar si existen patrones de comportamiento en los clientes para detectar tendencias y áreas problemáticas
- Los empleados se deben hacer cargo de los clientes, no el departamento de servicio al cliente.
- No se debe permitir maltratar a los clientes
- Siempre, mantenga su promesa

Es necesario cuidar a los clientes, debido a los costos que generan la adquisición de uno nuevo. Por ello es importante.

- Déle la gracias a los clientes
- El cliente siempre tiene la razón, hasta cierto punto
- Acompañe su servicio con una sonrisa
- Los clientes son buenos por naturaleza, si dice que tiene un problema, es casi seguro que lo tiene
- En caso de que algo salga mal, discúlpese, arregle el problema “de preferencia cuando esté presente”
- Cualquiera tiene un mal día, hasta los clientes, si pierde los atributos, perdónelos.

Ideas para mejorar el servicio

Para mejorar el servicio de la organización es necesario considerar varios elementos, como los que a continuación se mencionan.

- Personas indicadas. Para ofrecer un buen servicio se requiere empleados con personalidad adecuada. “El perfil del personal que se requieren es empleados dispuestos a hacer todo para garantizar la satisfacción del cliente.
- Comunique la importancia y el valor del servicio. Incluso el mejor empleado y el más dispuesto a satisfacer al cliente debe saber lo que se espera de él.
- Otorgue poder de decisión a los empleados. El miedo es uno de los principales obstáculos para dar un gran servicio.
- Trate de satisfacer a todos y cada uno de sus clientes. Debe asegurarse que cada cliente que entra a su negocio este satisfecho. No existe nada más importante que un cliente.
- Deje su vida personal en casa. Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos muy bien, y días en los que querríamos escondernos bajo el sillón. Usted no debe permitir que su propio humor personal y sus problemas afecte la manera en que trata un cliente.

- Salude a cada cliente. Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con al menos un simple “Hola”, para lograr permitirle saber que hay alguien allí que puede atenderlo.
- Nunca califique a sus clientes por su apariencia. Simplemente por pensar que el cliente no luce como para poder comprar en su negocio no cometa el error de creérselo¹⁸.
- Deje que el cliente tenga su espacio. Todos tenemos nuestro espacio personal para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigable y abierto desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si usted trata de acercarse demasiado.
- No interrumpa. Usted no debe interrumpir al cliente mientras habla. Muchas veces un vendedor detendrá a un cliente en medio de una oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuan ansioso este usted para exponer ese aspecto que sabe que el cliente simplemente va a interesar, espere hasta que haya terminado de hablar.
- Actué de acuerdo al estilo del cliente, Adapte su estilo al de su cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal.
- Luzca profesional, Vístase adecuadamente. Si bien ingresa en su local, su cliente comienza a formarse una impresión acerca de usted y su negocio.

Hay muchas maneras de hacer que la experiencia de comprar en su empresa sea más placentera para su cliente. Lo que es importante recordar es que usted puede hacer la diferencia con su ACTITUD.

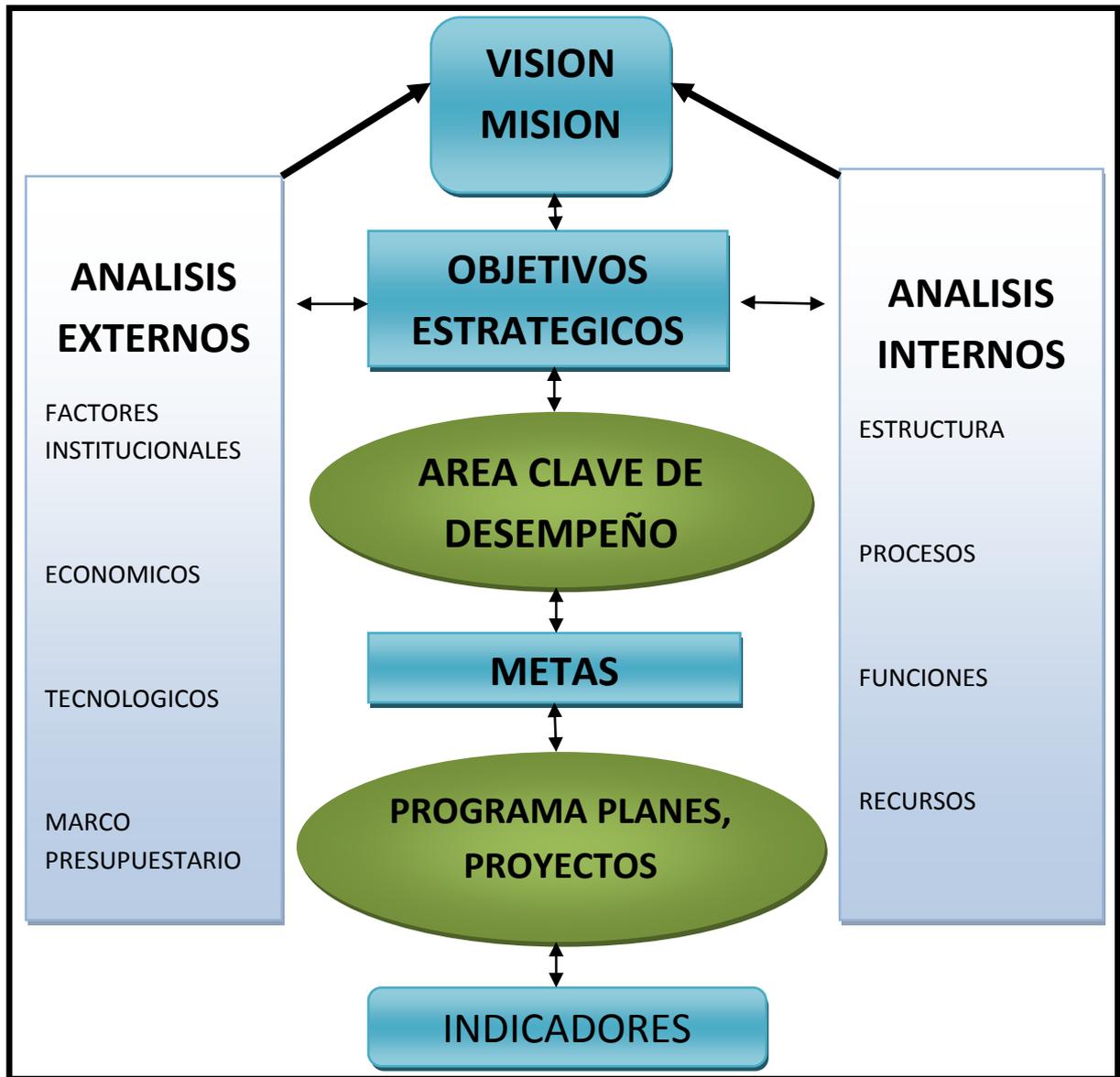
2.3.3 Proceso de Estrategia

El proceso estratégico, constituye un medio para establecer el propósito organizacional en términos de objetivo, programa de acción en la asignación de recursos. (FIGURA)

¹⁸http://calidad total_monografias_com.mht

GRAFICO # 2.6

Esquema del Proceso de Planificación Estratégica



Elaborado por: Carlos García / Verónica Rivera

Fuente: Administración grupo TV Cable

2.3.3.1 Responsabilidad Social Empresarial

La RSE tiene un impacto positivo, provechoso para la organización debido a sus actividades que van a ser realizadas de manera organizada y profesional eliminando la informalidad y lo empírico para el ofrecimiento del servicio dentro de los beneficios obtenidos con la aplicación de la RSE tenemos los siguientes beneficios.

Beneficio Social. Como empresa socialmente responsable, renovó su alianza con UNICEF a nivel nacional a favor de la niñez ecuatoriana.

Por medio de este convenio de Cooperación mutua, el grupo TV Cable seguirá apoyando el programa de UNICEF a favor de la infancia y adolescencia ecuatoriana, a través del uso de la infraestructura y la capacidad operativa de la empresa, para recaudar fondos a favor de UNICEF.

Juan José González, Gerente de Marketing grupo TV Cable, firmando el convenio junto a Cristina Munduate, representante de UNICEF. (FIGURA)



Fuente. Revista Tv Guía y entretenimiento Grupo TV Cable (Diciembre 2012)

Beneficio Económico. Mediante la incrementación de clientes la empresa aumentará sus ganancias y utilidades, de esta manera se verán beneficiados económicamente tanto la empresa como los empleados.

- Habrá mejoras en el proceso productivo, optimizando recursos económicos y humano.
- Se podrá establecer con certeza el margen de utilidad, con el incremento de cartera en relación a otros años

Las empresas pueden tener los mejores sistemas los mejores equipos, pueden tener el mercado bien definido, pueden tener procesos y procedimientos muy bien controlados pero si no hay Responsabilidad Social Empresarial (RSE) por parte de los dueños, jefes o líderes para poder resolver inquietudes del cliente relacionado al servicio, la empresa dejara de existir.

2.4 MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

TV Cable es un grupo Corporativo de telecomunicaciones de capital 100% ecuatoriano, que brinda servicio de TV Pagada, Internet Telefonía, Transmisión de datos y publicidad, con 25 años en el mercado, lo cual contribuye tanto de forma positiva como negativa, a la imagen que los consumidores tienen de la empresa.

ANEXO I

TV Cable cuenta con cobertura nacional. Tenemos centros de operación y oficinas de atención, en las principales ciudades del país.

Tulcán, Ibarra, Quito, Ambato, Riobamba, Cuenca, Loja, Manta, Portoviejo, Guayaquil Salinas y Machala.¹⁹

Hipótesis o anticipaciones hipotéticas

La aplicación de planes estratégicos y manuales de procedimientos y funciones, permitirán al departamento de la empresa, establecer una correcta organización de sus procesos, lo cual incidirá obtener un excelente servicio al cliente tiempo.

2.5 VARIABLE O CRITERIO DE INVESTIGACION

Las variables son de vital importancia dentro de un proyecto, se refieren a propiedades de la realidad.

¹⁹Fuente: www.grupotvcable.com.ec

<i>Variable Dependiente</i>	<i>Variable Independiente</i>
❖ <i>Planes Estratégicos</i>	❖ <i>Correcta Organización</i>
	❖ <i>Cumplimiento de lineamientos organizacionales</i>
❖ <i>Funcionalidad de la Empresa</i>	❖ <i>Organización de Procesos Administrativos</i>
	❖ <i>Plan mejora procesos de Venta</i>
	❖ <i>Capacitación al personal</i>

CONCLUSIONES DEL CAPITULO II

Del total de los clientes el 70% no expresa sus quejas, el 30% restante, solamente el 6% ingresa sus quejas a un sistema formal.

En cierto modo cuesta 6 veces más ganar un nuevo cliente que lograr mantener a uno ya existente²⁰.

Lo tipos de cliente se clasifican en interno como externos. Los primeros son aquellos compañeros de trabajo. Mientras que los segundos son todos aquellos que solicitan el servicio a la organización.

Sin embargo es importante establecer una relación a largo plazo con los clientes, porque los clientes establecidos tienden a comprar u adquirir otros servicios.

En un proceso de fidelización de los clientes hace que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles, que mantienen estrecho vínculos con la empresa y que puedan difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores.

Es cierto que los clientes satisfechos comentan cinco veces con otros consumidores siendo muy importante para cualquier empresa, pero también es cierto que un cliente insatisfecho comenta dieciséis veces a otros consumidores que puede ser un veneno para la economía de una empresa.

²⁰Conferencia, Pepe Villacís: México 2011

Para mejorar el valor percibido por los clientes es necesario considerar conceptos como: Accesibilidad, comunicación, participación de los clientes, incorporar servicios añadidos, programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos, empleados con orientación al consumidor. Así mismo es importante considerar las expectativas de los clientes y analizar lo que requieren, servicios sin errores, calidad a cada instante, solución a problemas, responsabilidad, velocidad y agradecimiento.

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir claramente el diseño de investigación del presente proyecto, analizamos un artículo del profesional mencionado a continuación:

Carlos Sabino en su libro, “El proceso de la investigación” año publicación: 2007, señala que los tipos de investigación que frecuentemente se plantean los investigadores desde el punto de vista de los objetivos intrínsecos, no son más que respuestas generalizada a las preguntas formuladas por los investigadores.

- Descriptiva
- exploratoria
- Explicativa

Descriptiva, porque, se pudo identificar y estudiar el fenómeno y las características del problema escogido de una forma concreta y diferenciadoras. *Exploratoria*, porque se pudo investigar los problemas del comportamiento humano mediante una entrevista a los clientes internos como lo llamamos en el proyecto, y de manera *explicativa*, porque se pudo encontrar y explicar las causas de la mala atención que brinda TV Cable.

3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarco en la modalidad de los enfoques Cualitativo y Cuantitativo.

➤ **Enfoque cualitativo**

La modalidad cualitativa, permitió hacer un análisis de los elementos que componen el tema de estudio e interpretar alcanzando resultados.

➤ **Enfoque cuantitativo**

La modalidad cuantitativa permitió conocer con exactitud donde se inició el problema identificado.

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Investigación de Campo, fue una investigación de campo porque, se analizó al fenómeno tal como se presentó, es decir estuvimos en contacto directo con la realidad lo que nos permitió hacer un estudio real, que arrojó resultados que se ajustaron a las necesidades reales de la institución.

Métodos utilizados en la investigación:

- Método Histórico
- Método Deductivo
- Método Inductivo
- Método Analítico

Se utilizó el Método Histórico, para tener un conocimiento válido de lo que se investigó, a través de este método se pudo examinar la teoría y su comportamiento en sus distintas etapas y contextos de la investigación.

Los Métodos Deductivo e inductivos se utilizaron porque van de lo general a lo particular, es decir suposiciones y proposiciones.

Mediante el Método Analítico se pudo observar y penetrar en cada una de las partes afectadas, en este caso los clientes externos e internos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con el Departamento de Sistemas de la empresa Tv Cable en las ciudadelas de Sauces existen 5212 clientes hasta el 31 de diciembre del 2012²¹, por lo que se tomó una muestra de 500 clientes.

²¹ Fuente, Dep. de Auditoria Técnica Grupo TV Cable GYE

Analizando el gráfico (3.1) se pudo determinar con precisión el segmento de mercado al cual se pretende llegar, y se concluyó que este proyecto se concentrará en la zona urbana de la ciudad de Guayaquil.

Se aplicará la fórmula para calcular el tamaño de la muestra desconociendo varianza poblacional para estimar una proporción poblacional con un límite para el error de estimación.

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

n= Muestra

N = Población (5212)

q = Probabilidad de ocurrencia del suceso (0.6)

Z = Nivel de confianza (95% = 1.96)

B = Limite de error (0.74%)

n =	5212	x0.6 ²	x1.96 ²
	(5112 - 1)	x0.05 ² +	0.6 ² x1.96 ²
n =	7069.77331		
	14.160476		
n =	499.260993		499

➤ **Tamaño de la Muestra 500 Clientes**

Nivel de Satisfacción: 35%

Nivel de Insatisfacción: 65%

INFORMANTES	INSTRUMENTOS	POBLACION	%
CLIENTES INSATISFECHO	TEST	325 / 500	65%
CLIENTES SATISFECHO	TEST	175 / 500	35%

El 65% de clientes indican estar insatisfecho con el servicio que le da la compañía y el 35% dicen que están conformes con el servicio, debido que las demás compañías de Tv pagada dan una atención peor que TV cable.

GASTO DE INVERSIÓN

Recurso Material

Rubro cantidad unidad de medida precio unitario USD.

1. Fotocopias 864 copia 0,03cvs				\$25.92
2. Servicios Básicos				\$50,00
3. Resma de hojas A 4	2und	5,00c/u		\$10,00
4. Empastado Del proyecto	5und	20,00c/u		\$100,00
TOTAL				\$185,92

Recursos Humanos

Capacitaciones

1. Marketing y Gestión Empresarial.	4 c/año	1500,00c/u		\$6.000,00
2. Desarrollo de talento Humano.	2 c/año	1500,00c/u		\$3.000,00
3. Servicio de atención al cliente	2 c/año	1500,00c/u		\$3.000,00
4. Responsabilidad Social Empresarial.	4 c/año	1500,00c/u		\$6.000,00
5. Gastos Refrigerios	12 días	\$200c/u		\$2.400,00
TOTAL				\$20.400,00
TOTAL GASTO DE INVERSION				\$20.585,92

Recuperación del Capital

Se procura recuperar la inversión durante un año período con un plan de \$21,00 mensual, que es el plan Triple Pack más económico.

De los 5212 clientes que tiene TV Cable en el sector de Sauces norte de Guayaquil el 65% de ellos están insatisfechos. Dando un total de 3388 clientes.

Lo que se quiere es recuperar estos clientes con las estrategias aplicadas

DATOS

CI=	\$20.585,92
C=	3388
PE=	\$21,00
GP=	25%
P=	1 año (12 meses)

EJERCICIO

3388	x	\$21,00	=	\$71.148,00
\$71.148,00	x	12meses	=	\$853.776,00
\$853.100,00	x	25%	=	\$213.275,00

Momento cero (M0) y los ingresos de cada mes, durante el período de un año.

$$71.148,00 \times 25\% = 17.787,00$$

$$\text{MO} = 17.787,00$$

$$\text{Mes 1} = 17.787,00 - 20.585,92 = 2.798,92$$

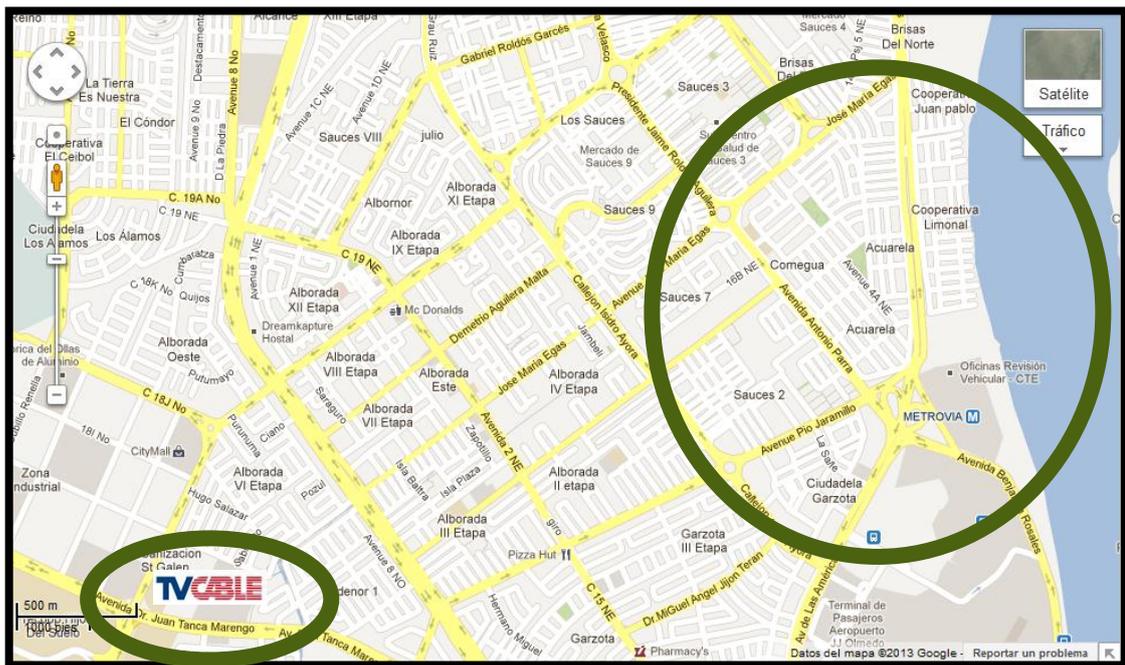
Teniendo en cuenta estos datos, ya sabemos que en un mes recuperaremos \$17.787,00 dado que nos quedan \$2.798,92 de la inversión inicial, pensando que queremos saber en cuantos días recuperaremos el capital, podemos decir que si en un año (12 meses) tengo ingresos mensuales de \$17.787,00 y quiero recuperar \$2.798.92 realizamos la regla de tres simple.

$$\begin{array}{rcl}
 17.787,92 & \times & 30 & = & 83.967,60 \\
 2.798,92 & \times & x & = & 17.787,92
 \end{array}$$

Esto nos da un resultado de 5 días

A este resultado le sumamos el mes anterior del proyecto y con esto sabemos que en 1 mes y 5 días se estará recuperando el Capital.

GRÁFICO #3.1
UBICACIÓN CIUDADELA LOS SAUCES



Fuente: [\[Google\] Mapa de Guayaquil](#)

ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

➤ PROPOSITO

Obtener la información sobre el tema: **Organización TV Cable de Guayaquil: estrategias de servicio al cliente**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

➤ Procesamiento de la información

Esta información se procesó a través de gráficos.

El análisis de la investigación se hizo en base a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas graficadas.

➤ Análisis encuestas a clientes

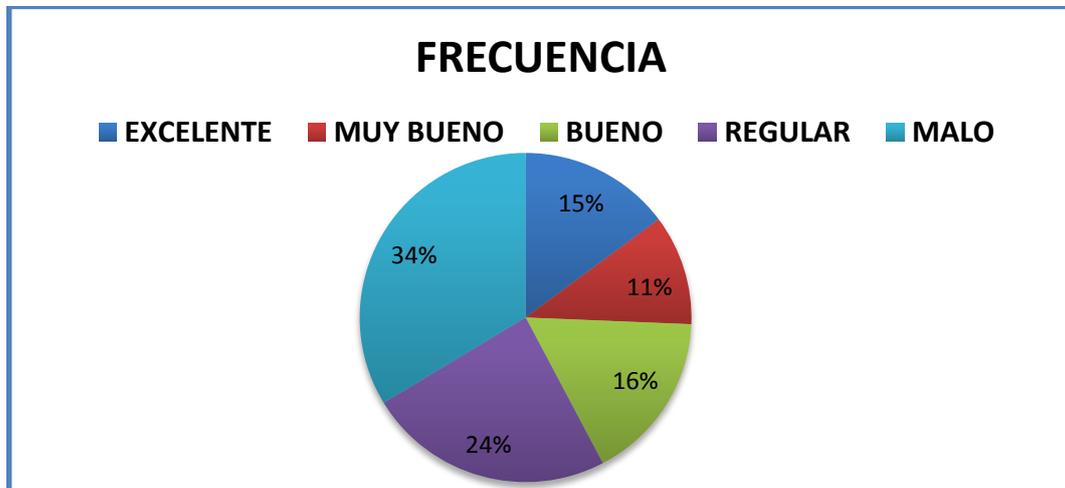
El siguiente es un análisis de las preguntas incluidas en la encuesta realizada a los clientes de la empresa TV Cable Guayaquil

PREGUNTA 1

¿Considera usted que la calidad del desempeño del servicio al cliente que brinda TV Cable es?

TABLA 1		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
EXCELENTE	74	15%
MUY BUENO	54	11%
BUENO	83	10%
REGULAR	120	24%
MALO	168	34%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 1



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

El 34% de los encuestados consideran que la calidad en el desempeño del servicio al cliente que brinda Tv Cable es Malo, el 24% consideran que es Regular, el 10% consideran que es Bueno, el 11% consideran que es muy bueno y el 15% consideran que el servicio es excelente, los que nos permite interpretar que la mayoría de los clientes el 60% están satisfechos pero no en su totalidad ya que para llegar a un nivel

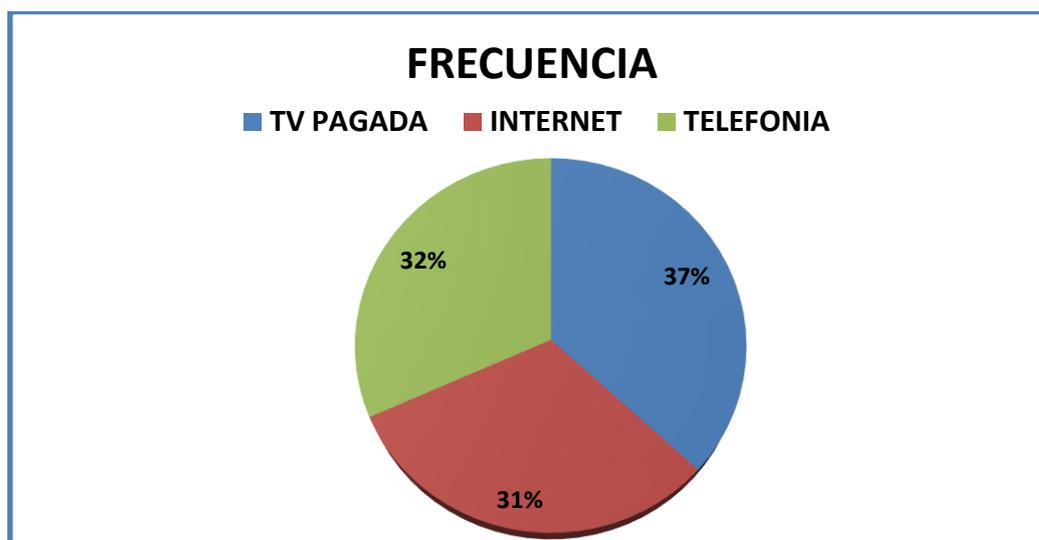
de excelencia en la calidad de servicio se debería aproximar al 100% y apenas tenemos un 15% de excelencia.

PREGUNTA 2

¿En cuáles de los siguientes servicios cree usted que Tv Cable le brinda calidad?

TABLA 2		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
<i>Tv pagada</i>	184	37%
<i>Internet</i>	157	31%
<i>Telefonía</i>	158	32%
<i>TOTAL</i>	499	100%

GRAFICO 2



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

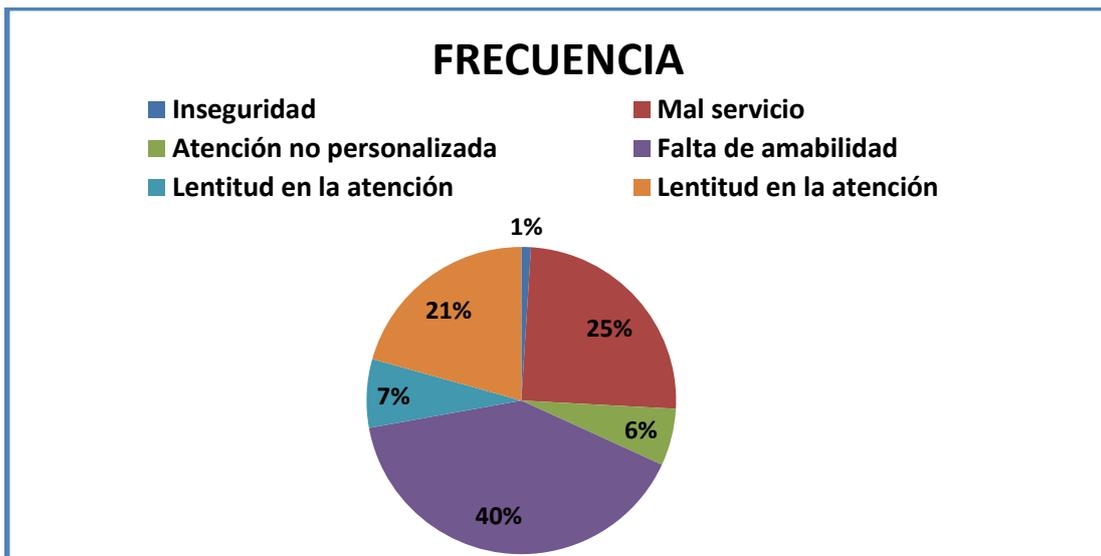
El 37% creen que la empresa ofrece mejor calidad en Tv pagada, el 31% opinan que ofrece un servicio de calidad en Internet, porcentaje bajo debido a que hay ocasiones en que la empresa no cumple con este requerimiento, el 32% creen que la calidad en el servicio de telefonía es mejor, los porcentajes son preocupante porque lo ideal sería entre el 90 y el 100% de calidad del servicio.

PREGUNTA 3

¿Señale que aspectos le incomodan de Tv cable?

TABLA 3		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
<i>Inseguridad</i>	5	1%
<i>Mal servicio</i>	124	25%
<i>Atención no personalizada</i>	30	6%
<i>Falta de amabilidad</i>	201	40%
<i>Lentitud en la atención</i>	36	7%
<i>Reclamo no atendido</i>	103	21%
<i>TOTAL</i>	499	100%

GRAFICO 3



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

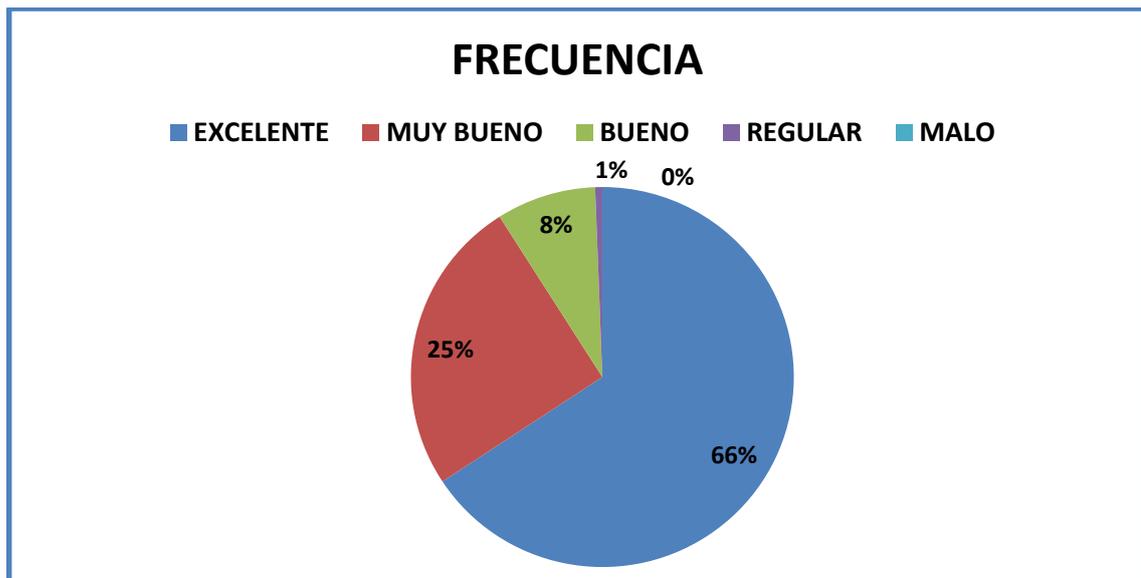
El 7% indican que lo que les incomodan de Tv Cable es la lentitud en la atención, el 25% les incomoda el mal servicio es un porcentaje alto pero la Calidad está inmersa el principio de cero errores, al 21% les disgusta los reclamos no atendidos, el 6% les incomoda la atención no personalizada, el 40% la Falta de Amabilidad, y el 1% opinan que les disgusta la inseguridad.

PREGUNTA 4

¿TV Cable tiene la característica de ofrecer atención las 24 horas del día, considera que esta característica es?

TABLA 4		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Excelente	328	66%
Muy bueno	126	25%
Buenos	42	8%
Regular	3	1%
Malo	0	0%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 4



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

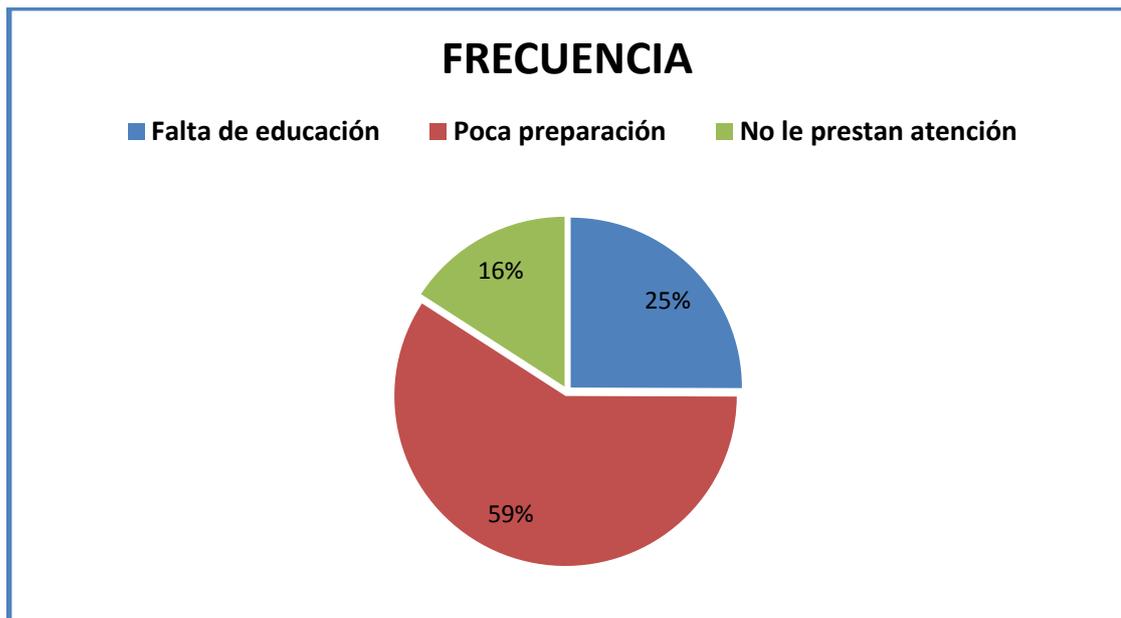
El 25% opinan que el servicio de 24hrs. que ofrece Tv Cable es Muy Bueno, no podríamos hablar de que está bien en cuanto a este servicio ya que ni siquiera se acerca al 50%, el 66% opinan que es excelente, en este nivel está más cerca de llegar aún nivel de Calidad de servicio al cliente, el 8% dicen que es Bueno, el 0 opinan que es malo y el 1% dicen que es Regular.

PREGUNTA 5.

¿De acuerdo a la atención que usted recibe de los empleados de Tv Cable, indique en que aspectos fallan?

TABLA 5		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Falta de educación	125	25%
Poca preparación	295	59%
No le prestan atención	79	16%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 5



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

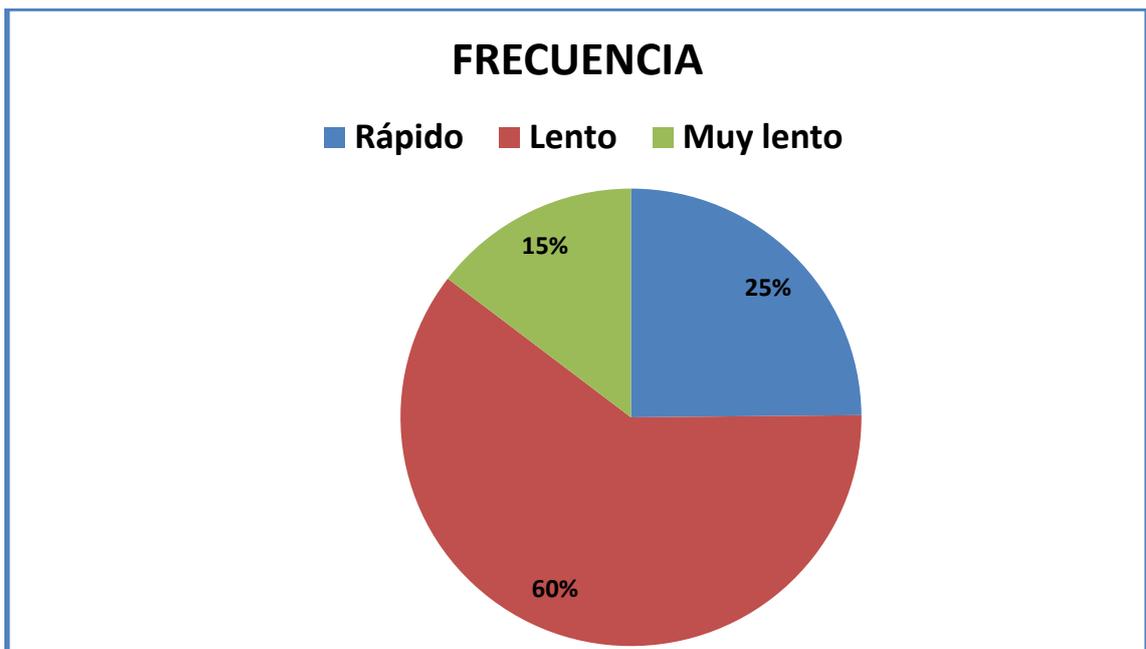
EL 59% consideran que los empleados de Tv Cable tienen una gran falla que es la Poca preparación, el 16% opinan que el personal no les presta atención, el 25% dicen que la falta de educación es la falla en los empleados, estos son factores que yo considero dificulta la calidad en el servicio.

PREGUNTA 6

¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

TABLA 6		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Rápido	124	25%
Lento	302	61%
Muy lento	73	15%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 6



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

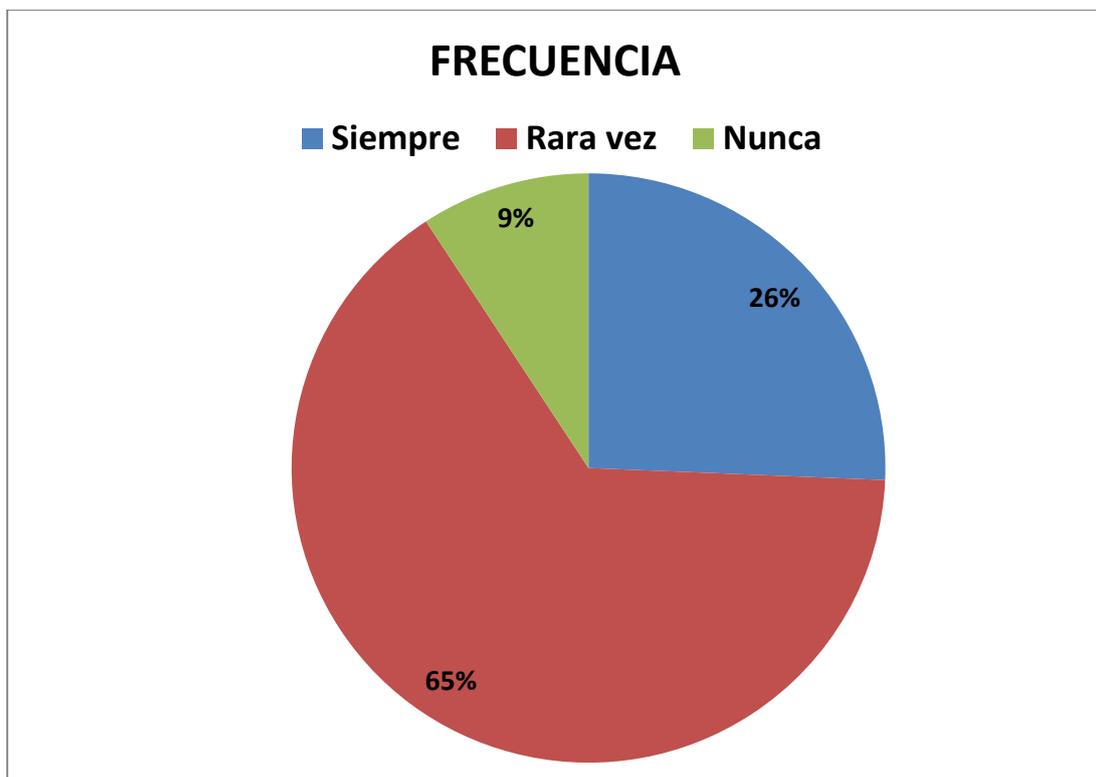
El 25% de encuestados consideran que al presentar algún reclamo es atendido rápidamente y el 61% dicen que espera mucho y el 15% dicen que el servicio es muy lento, lo cual demuestra una vez más que no se está siendo eficientes.

PREGUNTA 7

¿Se han solucionado sus reclamos?

TABLA 7		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Siempre	128	26%
Rara vez	325	65%
Nunca	46	9%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 7



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

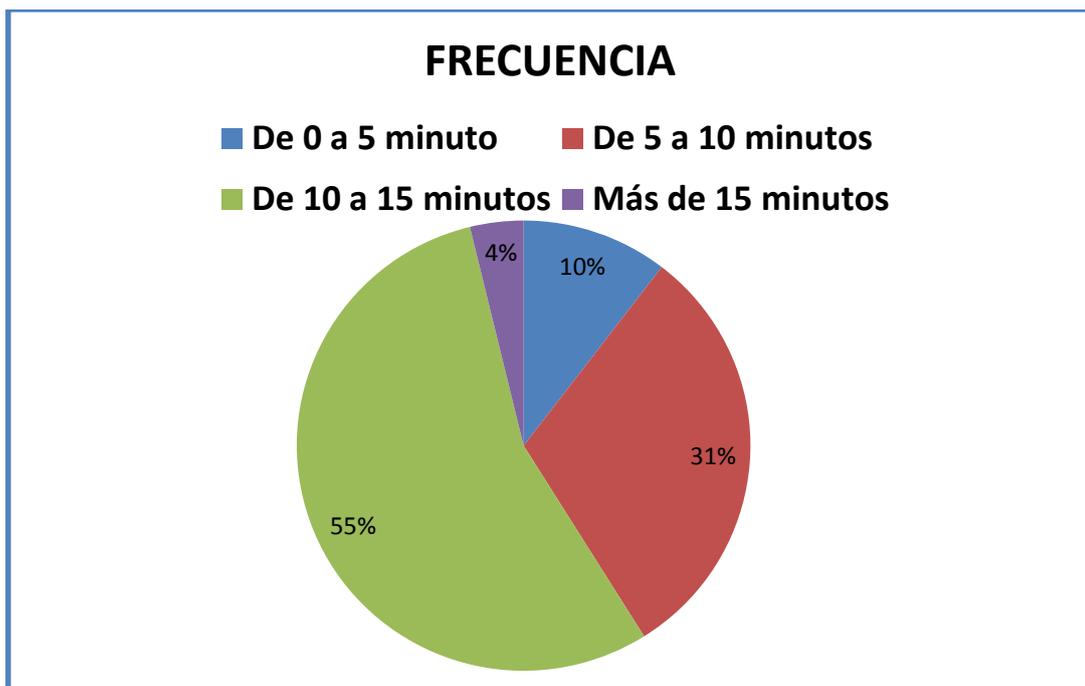
El 65% de los clientes encuestados opinan que sus reclamos se han solucionado rara vez, al 26% siempre le han dado solución y un 9% opina que nunca se han solucionado sus reclamos.

PREGUNTA 8

En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

TABLA 8		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
De 0 a 5 minutos	52	10%
De 5 a 10 minutos	153	31%
De 10 a 15 minutos	275	55%
Más de 15 minutos	19	4%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 8



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

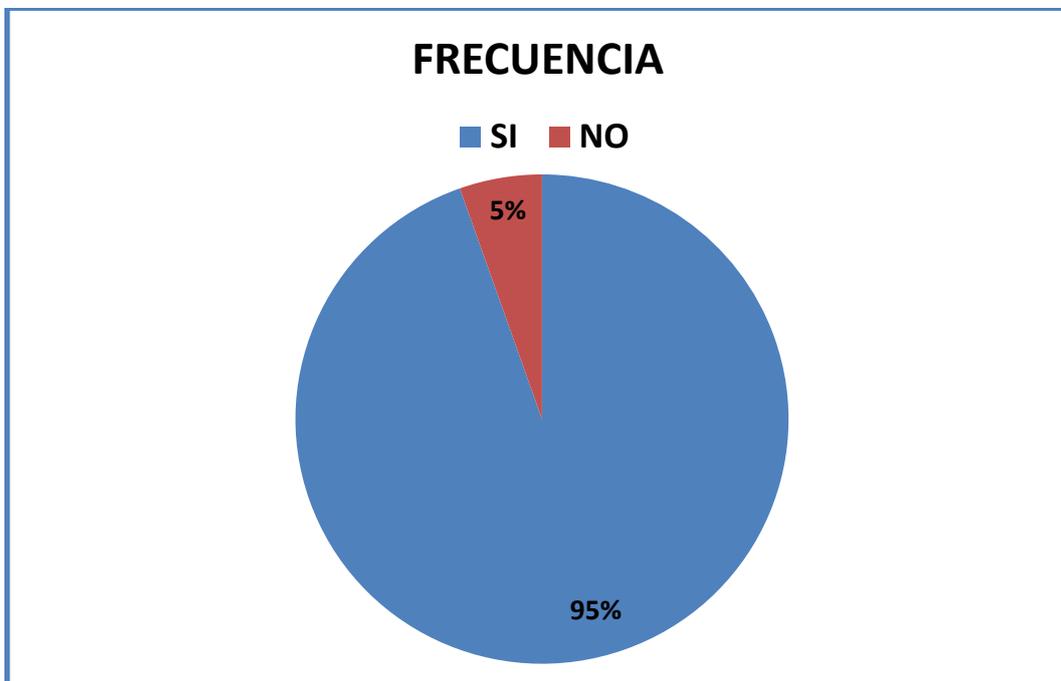
El 55% de los encuestados consideran que para ser atendidos esperan de 10 a 15 minutos esto tal vez es resultado de la falta de compromiso de los empleados Tv Cable, el 4% espera más de 15 minutos para ser atendido, el 31% de 5 a 10 minutos y apenas el 10% de 0 a 5 minutos, esto muestra la ineficiencia que existe en la empresa por parte de los empleados al momento de atender a los clientes.

PREGUNTA 9

¿Ve necesario ampliar el departamento que lo atendió?

TABLA 9		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	472	95%
NO	27	5%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 9



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

El 95% de los encuestados opinan que se debe ampliar el departamento de servicio al cliente y apenas el 5% indica estar de acuerdo con el tamaño del departamento que los atendió, esto responde la calidad de servicio que se está brindando.

PREGUNTA 10

¿A su criterio la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente de Tv Cable?

TABLA 10		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	442	89%
NO	57	11%
TOTAL	499	100%

GRAFICO 10



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Externos TV Cable GYE

El 89% de los encuestados opinan que la calidad en el servicio al cliente es un factor esencial para la comercialización de los productos y servicios y el 11% opinan que no.

Encuesta a Clientes Internos

PROPOSITO

Obtener la información sobre el tema: **Organización TV Cable de Guayaquil: estrategias de servicio al cliente**, sobre la atención que brinda el cliente interno a los clientes externos, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

➤ Análisis encuestas a clientes internos

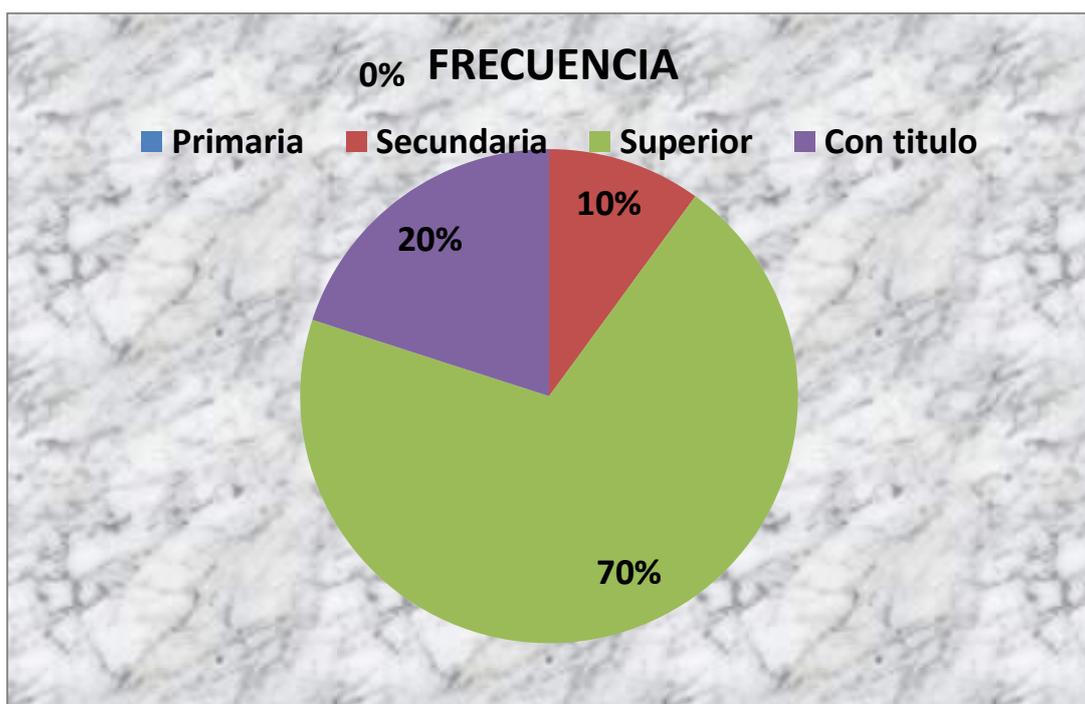
El siguiente es un análisis de las preguntas incluidas en la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa TV Cable Guayaquil.

PREGUNTA 1

¿Cuál es su nivel de educación?

TABLA 11		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Primaria	0	0%
Secundaria	1	10%
Superior	7	70%
Con titulo	2	20%
TOTAL	10	100%

GRAFICO 11



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos TV Cable GYE

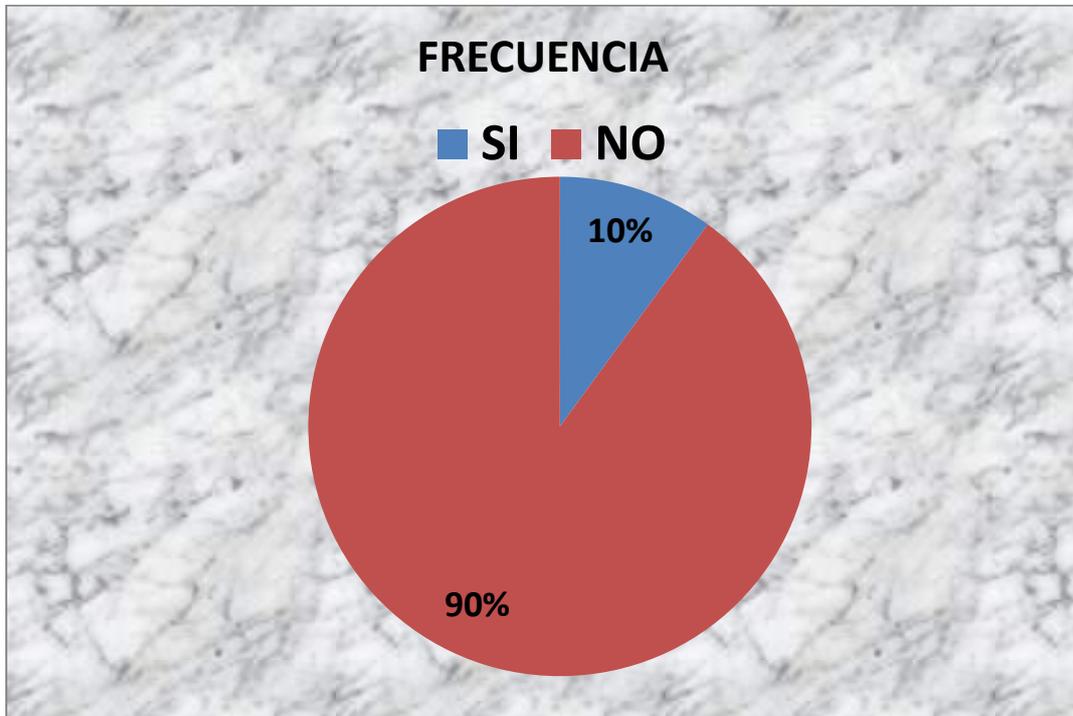
El nivel de educación de los empleados que están en contacto con el cliente es un factor importante para que el cliente se sienta bien atendido. En el caso de los empleados de TV Cable el 10 % aprobó la secundaria y el 70% Están cursando la Universidad y apenas el 20% tiene una profesión.

PREGUNTA 2

¿Se siente usted motivado en su trabajo?

TABLA 12		
	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJES</i>
<i>Si</i>	1	10%
<i>No</i>	9	90%
<i>TOTAL</i>	10	100%

GRAFICO 12



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos TV Cable GYE

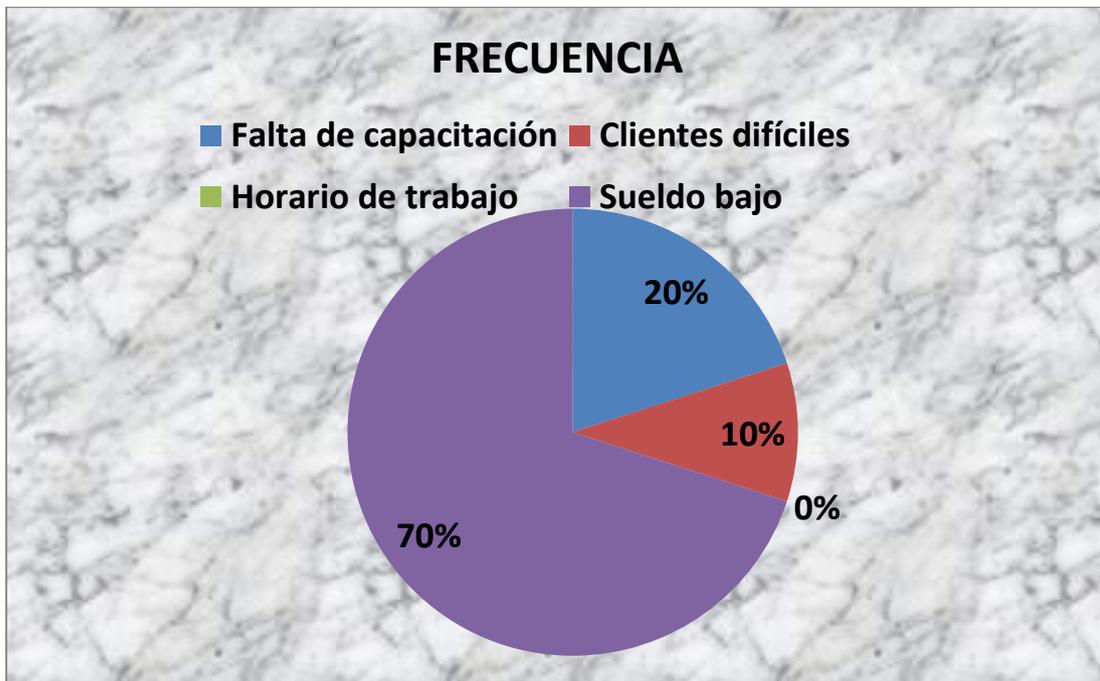
El 90% considera que existe una mala política de motivación hacia los empleados de tal manera que se refleja en la atención a los clientes externos y el 10% opinan que no es así, si no hay satisfacción en el cliente interno no habrá satisfacción en el cliente externo.

PREGUNTA 3

¿Qué factor le imposibilita entregar un buen servicio al cliente?

TABLA 13		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
<i>Falta de capacitación</i>	2	20%
<i>Clientes difíciles</i>	1	10%
<i>Horario de trabajo</i>	0	0%
<i>Sueldo bajo</i>	7	70%
TOTAL	10	100%

GRAFICO 13



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos TV Cable GYE

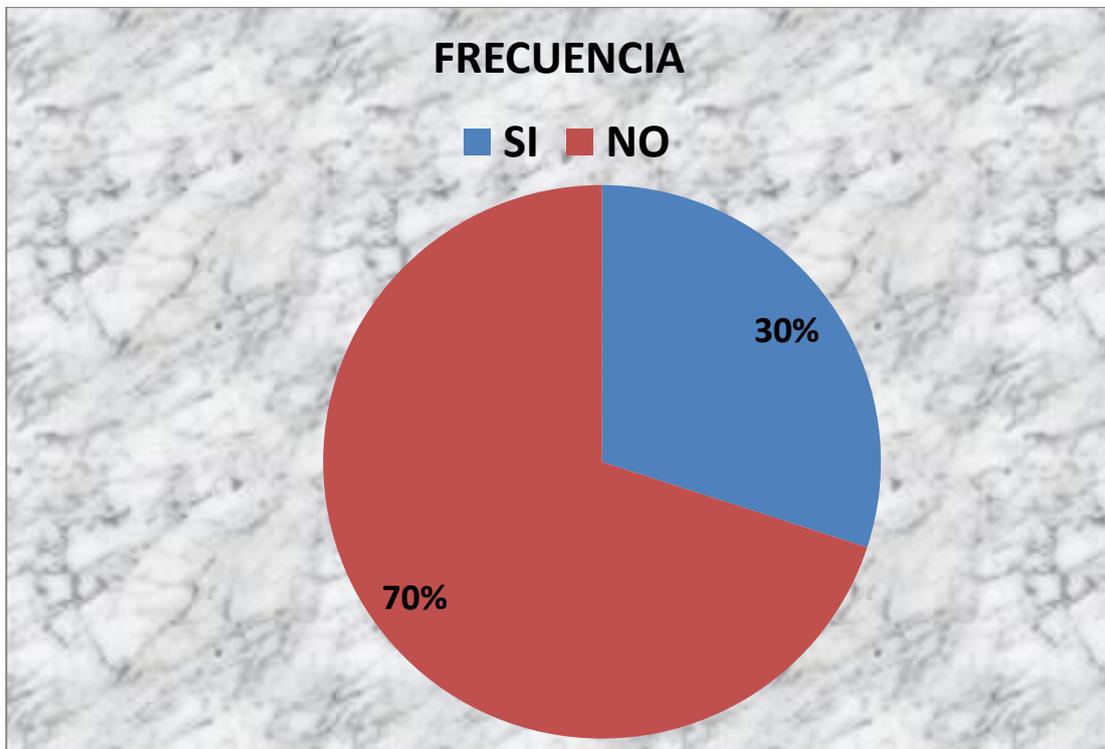
El 20% opinan que el obstáculo que impide brindar un servicio de calidad al cliente es la falta de capacitación, factor que es indispensable por nuestra cultura que debería cambiar precisamente con capacitaciones, también el 1% que son los clientes difíciles los que impiden brindar un servicio de calidad, el 70% dice que la falta de motivación salarial (**sueldo bajo**) hace que la atención al cliente no sea la adecuada.

PREGUNTA 4

¿Se siente a gusto en su trabajo?

TABLA 14		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Si	3	30%
No	7	70%
TOTAL	10	100%

GRAFICO 14



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos TV Cable GYE

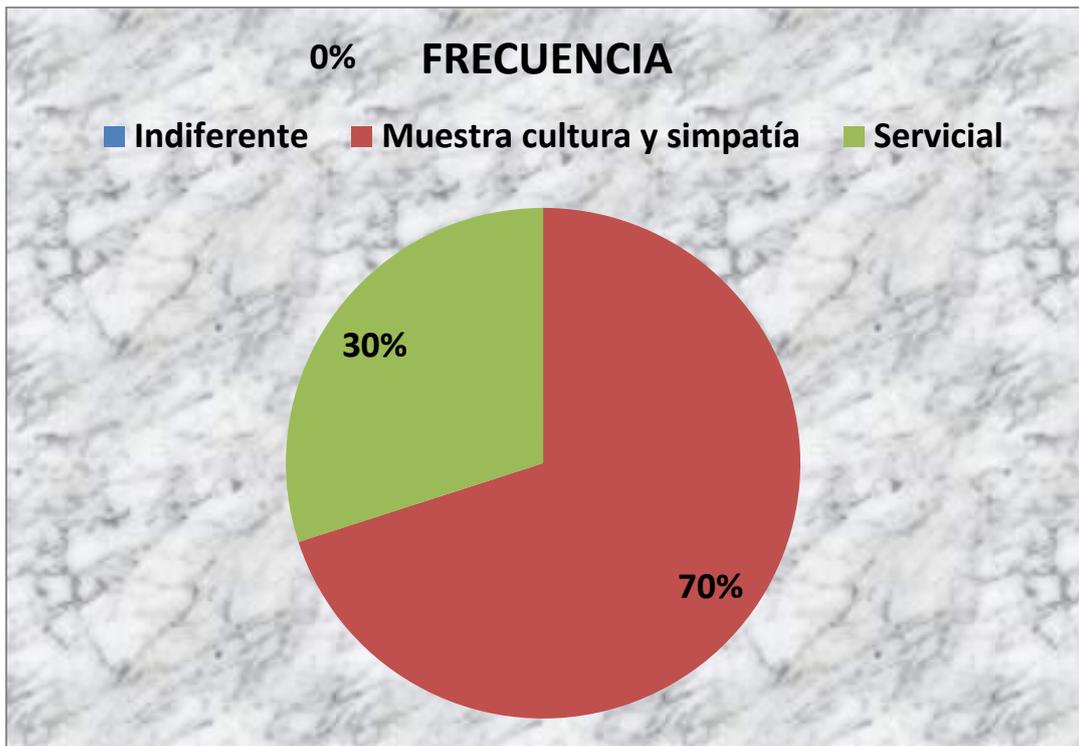
El 30% de empleados opinan que el ambiente de trabajo es el adecuado para el normal desenvolvimiento de sus actividades dentro de la empresa, comparto este criterio pues la oficina está bien arreglada, limpia, tiene mucho espacio y ambientación que hacen que el empleado se sienta a gusto en su sitio de trabajo y el 70% opinan que el ambiente no es el adecuado.

PREGUNTA 5

¿Cuál es su comportamiento con los clientes?

TABLA 15		
	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Indiferente	0	0%
Muestra cultura y simpatía	7	70%
Servicial	3	30%
TOTAL	10	100%

GRAFICO 15



Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Internos TV Cable GYE

En la encuesta aplicada se pudo concluir que el 70% de los empleados atiende a los clientes de forma que éstos perciban un servicio con educación y simpatía y el otro 30% atiende a los clientes de manera servicial.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se ha dispuesto una recopilación de información a través de técnicas primarias como son las encuestas, entrevista y la observación con el fin de establecer y determinar estrategias para reestructuración de la gestión operativa y de esta manera incrementar la cartera de clientes satisfechos con el servicio ofrecido.

En este proyecto se utilizaran las siguientes técnicas:

- ***La técnica de la observación;*** Es el primer paso de toda la investigación o examen cuidadoso de un fenómeno determinado, Se lo realizara dentro de la organización y se hará un análisis de los problemas que se susciten al momento de brindar un servicio.
- ***La técnica de encuesta;*** Dirigidas para los clientes en la cual se obtiene información oral de manera directa existiendo así un convenio de dar y obtener información a través de un proceso de preguntas hasta obtener resultados en diferentes clientes dentro de la provincia del Guayas.
- ***La técnica de entrevista;*** Estandarizada será esencial en este proyecto con el fin de obtener información oral relevante, significativa, cualitativa y cuantitativa.

Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Al respecto, Máynez (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

3.5 ANÁLISIS Y RESULTADO DE LA ENCUESTA

El análisis situacional de la empresa permite visualizar de forma rápida cual es el ambiente en el que desenvuelven los empleados internos (de acuerdo al organigrama

10 empleados) y cuáles son sus perspectivas de desarrollo dentro de la empresa, además permite observar las actividades y el papel que desempeñan los encuestados, para esto se realizó un cuestionario que permitió visualizar el siguiente análisis.

En la pregunta cuatro del grafico catorce se puede identificar que el 70% de los empleados entrevistados no están contentos con el trabajo y apenas el 30% no es que están satisfecho sino que no quieren comprometerse al dar declaraciones.

Hemos podido identificar que el sueldo es un factor muy importante para los empleados ya que es el mismo porcentaje (70%) por el cual no se sienten contentos en la empresa²².

GRAFICO #3.2

La pirámide de las necesidades



Elaborado por: Carlos García / Verónica Rivera

Clasificación de las necesidades:

El comportamiento del individuo esta estimulado por un gran número de necesidades relacionadas, pero unas tienen mayores preferencias en relación con las otras²³.

²²Fuente: Encuesta realizada a empleados internos Tv Cable GYE

Maslow, las necesidades se clasifican en cinco grados o niveles que explican el comportamiento del consumidor. Este autor sostiene que “el consumidor, hasta que no ha satisfecho sus necesidades del primer nivel, no se deja influenciar por el segundo, y así sucesivamente.

1. Necesidades Básicas o fisiológicas;
2. Necesidades de seguridad y protección
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima y de reconocimiento
5. Necesidades de autorrealización

La teoría de la higiene-Motivación (Frederick Herzberg)

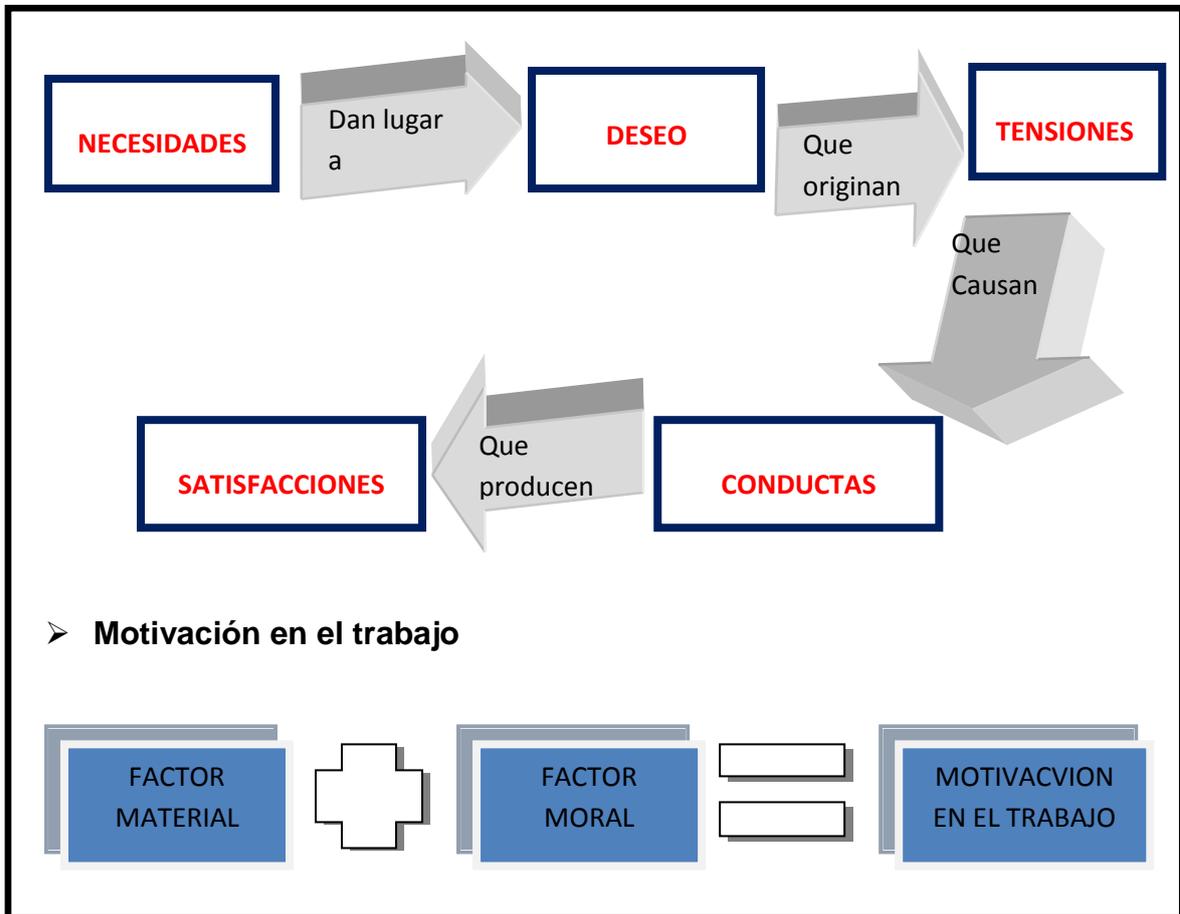
FACTORES HIGIENICOS	Condiciones de trabajo sueldo relación jerárquica	Estos factores de por si no aumentan la satisfacción del trabajo, más bien di factores, es decir producen molestias cuando no mejoran; pero sus efectos satisfactorios, cuando aumentan, duran poco.
FACTORES MOTIVACION ALES	Necesidades de logro de reconocimiento ante los demás, del puesto, de responsabilidad y de la oportunidad de crecer	El enriquecimiento del trabajo no depende de aumentar el trabajo en sí, sino de que este contenga la mayor cantidad de motivadores, tales como asignar responsabilidades y permitir la toma de decisiones

²³[ESCUDERO, MARIA J. pág. 196.](#)

➤ **Las Necesidades en busca de la Satisfacción**

GRAFICO #3.3

Esquema de la Motivación



➤ **Motivación en el trabajo**



Elaborado por: Carlos García / Verónica Rivera

- Aspiración económica
- Mejores condiciones comfortable de vida
- Necesidad de trabajar
- Prestigio
- Deseo de ser útil

Los representantes de servicio a clientes se enfrentan casi a diario a situaciones donde los clientes se quejan y en ocasiones les provocan molestias y enojo. Tales situaciones suelen ser muy incómodas y pueden volverse aun más serias si no son

resueltas a tiempo. No solo afectan que se esté negociando, sino también la reputación de la compañía u organización.

Los representantes de servicio pueden resolverles sus problemas convirtiendo a si, clientes insatisfechos en satisfacción, El reto para el representante del servicio es mantener un trato profesional mientras trabaja en busca de una solución.

Toma de decisiones

La toma de decisiones de la administración se la realizará siempre en función de la satisfacción del cliente, por lo que cabe señalar que se deberá revisar si el método propuesto para determinar el nivel de satisfacción del cliente es el indicado.

Además se debe realizar un análisis de los datos pertinentes para obtener información sobre las características de los procesos incluyendo las oportunidades de llevar a cabo acciones preventivas.



Fuente: www.servicequality.net/vidioteca.htm

CAPITULO IV

4 LA PROPUESTA

DATOS INFORMATIVOS

4.1 TITULO

Lograr mayor participación en el mercado enfocándonos en el cliente externo e Interno, de la ciudad de Guayaquil, anticipándonos a sus necesidades y requerimientos.

INSTITUCIÓN OPERANTE

Empresa: TV Cable

Beneficiarios: Clientes Externos

Provincia: Guayas

Cantón: Guayaquil

Dirección: Guayas, Guayaquil, Turquí. Av. Juan Tanca Marengo Km. 2.5 Antenas, Frente a Radio Caravana

Teléfono: 04 6002300

Tiempo de Ejecución: Agosto 04 - 2012 / Mayo 17 – 2013

Responsables: Carlos Roberto García Intriago / Verónica Stefanie Rivera Jara

Costo: El costo Aproximado es de: \$20,585.92

4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las organizaciones hablan mucho del servicio al cliente, debido a la cantidad de competidores que existe en el mercado con el mismo fin de satisfacer las necesidades y gusto de los clientes, en la mente de cada persona hay una conciencia de necesidades y deseo de querer ser bien atendido.

Por lo expuesto se considera que en la agencia TV Cable de la ciudad de Guayaquil, a veces no están completamente claro los servicios, pero en cada producto existe un valor, por ejemplo, tiene el valor para algunos y este no está en el producto en sí, está en la mente de la persona que lo necesita, el trabajo de los vendedores es ayudar a identificar claramente ese valor.

Además día con día los clientes son más críticos con respecto al servicio que se les brinda, no solo desean un buen servicio sino que esperan ser atendidos con prontitud y de la mejor forma, esto se logra si la empresa enfoca sus esfuerzos hacia el cliente dándole calidad, atención, orden, buenos precios y un excelente trato. “Siempre nos preguntamos” ¿Por qué al cliente hay que darle tanta importancia? Por lo expuesto es la razón de ser de las empresas, la mejor publicidad que podamos hacer es tener clientes satisfechos.

Además, por la gran competencia que se da actualmente el cliente tiene la libertad de escoger su mejor proveedor y esto lo hace tomando en cuenta la calidad del servicio y la atención que le brinden.

Unos de los factores que afecta el servicio al cliente de la empresa TV Cable es el estado de ánimo de los empleados, cuando tienen problema personales o familiares y lo llevan al lugar de trabajo, perdiendo el entusiasmo por sus labores. Otros factores que afectan el servicio son:

Factores individuales

- Cuando existen conflictos laborales con compañeros o jefes.
- Cuando no se cuenta con el personal capacitado para atender al público.
- Desconocimiento de los productos por parte de los empleados.
- Cuando existe desorden.
- Comunicación inadecuada.
- Plan de incentivos y motivación.

Factores Externos

- Entorno socio-político.
- Situación económica

En vista a las necesidades encontradas en la atención y servicio al usuario en la empresa TV Cable, se ha visto necesario desarrollar competencias para elevar el perfil de los asesores de Ventas y Call Center y mejorar la calidad de atención y servicio de la compañía.

4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se plantea tendrá una importancia de primer orden, ya que se enfocara en su mayor proporción en la satisfacción de los clientes tanto externos como internos.

La presente investigación se analizó los procesos operativos y administrativos, encontrando que en los primeros, los empleados no conocen a fondo sus funciones y están conscientes de la atención adecuada al cliente.

Luego de haber realizado el estudio de mercado se pudo determinar que las causas que originan el descontento en los clientes de Tv Cable es la mala atención que reciben por parte de los clientes internos, en general los reclamos y requerimientos que no se atienden por que están fuera de los parámetros, no ser atendidos personalmente, el tiempo de espera y entre otros aspectos, por la lentitud en la atención.

Estas falencias dificultan entregar un servicio de excelencia entre tanto el cliente se lleva el sabor de un mal servicio; definitivamente la preferencia de los clientes hacia Tv Cable no es precisamente la calidad en el servicio sino más bien la confianza, la seguridad, el prestigio y la ubicación de las instalaciones que a través del tiempo se ha ganado.

Después del estudio realizado en este proyecto se pudo presentar una ideología general de la calidad en el servicio todos los parámetros a aplicarse en la institución

analizada, las nociones aportadas son una guía con lo cual permitirá la aplicación eficiente del modelo de calidad propuesto.

La administración desde la gerencia, están consiente de la importancia de la calidad, pero tan solo de forma práctica, cada uno define la calidad en sus propios términos y formas aunque a fin de cuentas sea esta la que se persigue dentro de Tv Cable. Todos están de acuerdo que un servicio de calidad es aquel en el que el cliente está satisfecho.

Calidad de servicio

Determinar la importancia que la calidad de servicio tiene en el mercado, tomando como objetivo la excelencia, esto implica obtener lo mejor, lograr el estándar más alto y no conformarse con el segundo lugar y que los usuarios sean “Juez final” en el sentido funcional.

Atención al público

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre la calidad y el precio. Brindar un buen servicio no alcanza si el cliente no lo percibe, Par ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Cortesía: Se pierde muchos clientes si el personal que los atiende es descortés, el cliente desea siempre ser bien recibido.
- Atención Rápida: Hacer esperar de más al cliente podría ser motivo suficiente para que este deje de ser nuestros clientes y pase a filas de la competencia.
- Delegar autoridad: Debemos procurar que un mismo trabajador sea capaz de hacer concesiones, atender un reclamo, o solucionar un problema con un cliente y así evitar que el cliente tenga que estar siendo remitido a otros trabajadores.
- Incentivar el trabajo en equipo: Debemos hacer que nuestro personal trabaje en equipo y no aisladamente. Nada es más irritante para un cliente oír a un

trabajador contestarle que no puede atender su solicitud porque él no era quien lo estaba atendiendo.

Causas por lo que se propone el proyecto.

- Muchos de los empleados no están informados respecto a las decisiones adecuadas a la empresa, la cual pueda ayudar a la toma de decisiones acertadas, bajo lineamiento direccionales previamente aceptados.
- Existe ausencia de un control eficiente de personal, originado, de una u otra forma, un desorden y un desperdicio de recurso de trabajo en la empresa.
- Además se encontró que el personal se encuentra desmotivado, se requiere capacitación.
- No se cuenta con una fuerza de ventas o un departamento de ventas que guíe adecuadamente a los clientes hacia una mejor elección de servicio.

4.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el modelo de calidad del servicio al cliente además, fortalecer y asegurar una gestión de mejora continua en la calidad de los servicios que TV Cable presta a los usuarios internos y externos.

Objetivos Específicos

- Establecer políticas del servicio al cliente.
- Asegurar la disponibilidad las 24 horas del día para la atención al cliente.
- Comunicar a todos los empleados la importancia de los clientes para la organización.

4.4.1 Análisis de factibilidad

Es factible por cuanto existen recursos económicos, técnicos para la capacitación en competencia para mejorar el perfil de los asesores de Cal Center y Ventas en la calidad de atención y servicio al usuario en la empresa TV Cable de la ciudad de Guayaquil.

Este evento de capacitación se programa con la presencia de profesionales nacionales en *Marketing y Gestión de Negocio, en Administración de Empresas y en desarrollo del talento Humano y Responsabilidad Social Empresarial*, las capacitaciones serán dictadas a los asesores de las áreas implicadas.

4.4.1.1 Cualidades del perfil de un asesor de Call Center

Para lograr buenos resultados, el asesor Call Center debe poseer un conjunto de cualidades que mencionamos a continuación.

Protocolo de atención – Call Center

1. Saludar con una actitud positiva.
2. Utilizar tono de voz agradable no fuerte ni muy suave.
3. Dar la bienvenida a la institución.
4. Solicitar de manera amable su número de identificación.
5. Dirigirse al cliente de usted (por sus apellidos, por ejemplo: Sr. /Sra. García).
6. Escuchar con mucha atención su reclamo o queja, recordemos que debemos tratar al cliente como nosotros queremos ser tratados.
7. No utilizar muletillas al hablar.
8. No dejar al cliente colgado con su llamada. Tiempo permitido: 2 minutos.
9. Disculparnos por la demora, en el caso de haberlo dejado esperando después de los tres minutos.
10. Resolver su inconveniente lo más rápido posible, en el caso de no resolverlo en la llamada realizada, dar el respectivo seguimiento hasta su resolución.
11. Agradecer por su llamada.
12. Dar a saber que estamos para servirle.

4.5 DESCRIPCION DE FUNCIONES

El siguiente manual es un análisis de los puestos de cada uno de los niveles de acuerdo a las funciones específicas:

Nombre: Presidente

Sección: Ejecutiva

Resumen: Toma de decisiones

Descripción del cargo: Es el responsable de la toma de decisiones dentro de TV Cable orientados a la calidad en los productos y el servicio al cliente

Nombre: Gerente

Sección: Ejecutiva - Administrativa

Resumen: Coordina la administración del recurso económico y humano

Descripción del cargo: administra el capital y la tecnología, planifica y dirige las actividades dentro de la organización con un enfoque de servicio al cliente.

Nombre: Auditor

Sección: Administrativa

Resumen: Auditor técnico - Gestión

Descripción del cargo: Realizar conteo físico mensual o al finalizar cada ejercicio económico, para conocer la realidad existente de mercadería.

Nombre: Asesor de Call Center

Sección: Administrativa

Resumen: Organiza - Gestiona

Descripción del cargo: Gestiona que el servicio del cliente sea adecuado y con excelencia.

Nombre: Bodeguero

Sección: Operativa

Resumen: Despacha los Decodificadores

Descripción del cargo: Se encarga de despachar los decodificadores a los técnicos para que sean instalados.

4.5.1 Manual de Funciones

<i>EMPRESA TV CABLE GUAYAQUIL</i>	
<i>Manual de Funciones</i>	
<i>I. Descripción del Cargo</i>	
<i>Nombre del cargo:</i>	<i>GERENTE DE AUDITORIA</i>
<i>Ubicación Organizacional:</i>	<i>Designado Gerente General</i>
<i>Supervisado por:</i>	<i>Gerente General</i>
<i>Nivel Funcional:</i>	<i>Administrativo</i>

Delegaciones:	<i>En caso de ausencia en la empresa por motivos de vacaciones, viajes, etc., será reemplazado por el Jefe de Auditoria Técnica</i>
Se relaciona con:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gerencia General</i> ▪ <i>Administrador</i> ▪ <i>Departamento de Ventas</i> ▪ <i>Departamento de Compras</i> ▪ <i>Departamento de Operaciones</i> ▪ <i>Departamento de Call Center</i>
II. Perfil Profesional	
Estudios Académicos:	<i>Ingeniero Comercial</i> <i>Carreras afines.</i>
Experiencia Laboral:	<i>Mínimo 5 años</i>
III. Objetivo del Cargo	
<i>Asegurar el óptimo control del servicio al cliente, por ser estos uno de los activos de mayor importancia económico para la organización.</i>	
<i>Mantener una comunicación fluida con el cliente interno, con el fin de garantizar un ambiente laboral agradable.</i>	
IV. Aptitudes y actitudes para el Cargo	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Emprendedor</i> ▪ <i>Liderazgo</i> ▪ <i>Motivar al personal</i> ▪ <i>Saber tomar decisiones</i> ▪ <i>Saber comunicarse con su entorno</i> ▪ <i>Capacidad para delegar</i> ▪ <i>Saber dirigir al personal para cumplimiento objetivos.</i> ▪ <i>Con carácter para orientar a resultados positivos.</i> ▪ <i>Calidad humana</i> ▪ <i>Generar un agradable ambiente laboral</i>
<p>Valores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Responsable</i> ▪ <i>Honesto</i> ▪ <i>Respetuoso</i> ▪ <i>Paciente</i> ▪ <i>Sincero</i> ▪ <i>Solidario</i> ▪ <i>Comprensión</i> ▪ <i>Lealtad</i>
<p>V. Funciones a Desempeñar</p>	
<p>Funciones Generales:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Controlar las pérdidas de objetos pertenecientes al cliente cuando un técnico lo sustraiga.</i> ▪ <i>Controlar que los productos a instalar sean los solicitados, en cuanto a cantidad y modelo.</i> ▪ <i>Presentar informes periódicamente para toma de decisiones acertadas sobre inconvenientes presentados en el departamento,</i> ▪ <i>Llevar un registro actualizado de las existencias de mercadería, para que los departamentos relacionados conozcan con lo que se cuenta en la organización.</i> ▪ <i>Realizar conteo físico mensual o al finalizar cada ejercicio económico, para conocer la realidad existente de mercadería.</i> ▪ <i>Coordinar con los departamentos ventas y operaciones para instalar oportunamente los contratos requeridos.</i> ▪ <i>Solicitar pertinentemente a los departamentos correspondientes la reposición de mercadería, para evitar incumplimiento o demora en los pedidos.</i>

<p>Funciones Específicas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Conocimiento absoluto de los procesos y productos que ofrece la organización.</i> ▪ <i>Reunirse con los departamentos relacionados para la organización de los pedidos solicitados por ventas.</i> ▪ <i>Coordinar con el departamento de ventas y operaciones la entrega de equipos para la instalación (stock).</i> ▪ <i>Control de almacenamiento del producto terminado.</i> ▪ <i>Supervisión de unidades despachadas al cliente.</i> ▪ <i>Realizar reportes de inventarios para el Departamento de Ventas y de Auditoria.</i> ▪ <i>Gestionar y ejecutar todos los procesos electrónicos de portales de clientes:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Confirmación de la instalación</i> ✓ <i>Separación de turno para agilizar los pedidos de instalación</i>
<p>VI. Responsabilidad</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fortalecer y asegurar una gestión de mejora continua en la calidad de los servicios que TV Cable presta a los usuarios internos y externos.</i> 	

4.5.1.1 Como mejorar el servicio al cliente

Cada empresa establece una solución personalizada adaptada para la mejora del servicio al cliente, por tal razón se han implementados las siguientes soluciones para mejorar el servicio de TV Cable.

- ✓ Reducir los tiempos de espera
- ✓ Aumentar la comodidad del servicio para el cliente
- ✓ Reducir la ansiedad
- ✓ Hacer la espera más agradable
- ✓ Una atención personalizada y amable

Después de haber realizado la encuesta del personal tenemos un plan de motivación.

Creemos que es por falta de involucramiento con la empresa es el causante de la gran demanda de reclamos, para ello proponemos lo siguiente.

- Evaluar a los colaboradores por sus conocimientos, intereses y sus experiencias en cuanto al desempeño de su ocupación, también la disposición de cada uno de ellos para la contribución de las tareas.
- Definir sus labores basadas en el protocolo de atención al cliente.
- Realizar competencias entre grupos de empleados para lograr una objetivo.
- Recompensar a la agrupación ganadora y reconocer al mejor colaborador.
- Organizar eventos de ocio, planificar voluntariados y actividades sociales con la comunidad.
- Efectuar charlas de motivación e inteligencia emocional cuantificando cada tres meses sus avances.

Estrategia para TV Cable

1. Se creara un área acondicionada para un servicio al cliente personalizado, esto se llevara a cabo un día por semana principalmente con los usuarios que presentan quejas por diversas anomalías, se atenderán 10 clientes por semana.
2. Se implementaran promociones en el servicio que el cliente solicite, si el usuario pide un servicio triple pack la instalación será gratis, se aumentaran las velocidades de Internet de 1.7 a 3.1mg durante los primeros seis meses, lo mismo sucede con la televisión, si solicita tres puntos, dos que son los adicionales serán gratis por seis meses, en telefonía el precio se ajustara a un valor igual para todas las operadoras durante los meses mencionados.
3. Se instalaran alarmas en el departamento de Call Center para las llamadas que muchas veces no son escuchadas o simplemente son ignoradas por el personal de atención al cliente, de esta forma el supervisor del área tendrá conocimiento si el cliente está siendo atendido.

Se aplicara las 5 estrategias que se mencionaron en el transcurso del proyecto.

1. El producto o servicio de primera.
2. Procedimientos diferenciado en Ventas, “El antes y el después”.
3. Instalación en el tiempo coordinado.

4. Información desde que el usuario conoce la empresa hasta que son permanentemente nuestros clientes.
5. El personal de Atención al Cliente debe marcar una gran diferencia sobre la competencia.

La principal estrategia que se utilizara en TV Cable es la **INFORMACIÓN**, si no se aplica esta estrategia en la organización, no existirá un buen.

Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de **información** de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores.

4.5.1.2 Estrategia de diversificación

Con una estrategia de diversificación la empresa llegara a nuevos mercados, es decir con nuevos productos relacionados a los ya existentes, siempre y cuando se requiera de aquello.

Como traer nuevos clientes.

Todas las empresas deben enfocarse en atraer a nuevos clientes para ayudar a aumentar los ingresos, pero también deben prestar mucha atención en mantener los clientes existentes, incluidos los clientes recién adquiridos. Por tal razón.

Tv cable no gastara recursos económicos tratando de incorporar nuevos clientes, recordando que un cliente nuevo cuesta seis veces más que mantener un cliente permanente.

Es más barato retener a un buen cliente que conseguir uno nuevo

Como retener a un cliente

Mediante la segmentación de una base de datos para identificar quiénes son clientes frecuentes, quiénes eventuales, cuáles son los mejores, los que no te cambiarían por ningún otro y hablarán muy bien de la empresa.

Una vez que los clientes están segmentados en diferentes grupos, se puede profundizar aún más para entender sus necesidades por tipo, esto permitirá adaptar a las ofertas para que las encuentren irresistibles.

Asimismo, se proporcionará a los representantes de ventas y servicio al cliente datos y ejemplos concretos que pueden utilizar para explicarles cómo los productos y servicios pueden satisfacer las necesidades de los clientes individuales.

En definitiva, para tener relaciones de larga duración con los clientes, no solo basta con tener buenos productos o servicios, hay que prestar mucha atención a las necesidades de los clientes y satisfacerlas.

Cuando se pierden los clientes

Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

4.5.2 METODOLOGIA

Desarrollo de Competencia

El desarrollo dentro de TV Cable es un proceso de mejora continua que debe ser sostenido en el tiempo, en cuanto a gestión de recursos humanos, unas de las herramientas más importantes de este proceso es la capacitación a los asesores de Call Center y de Ventas. Unos de los objetivos de capacitación es saber si los ocupantes de los puestos poseen otras capacidades para cubrir otros puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

4.5.2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de los empleados y familia.

El grupo TV Cable como empresa socialmente responsable está encaminada a reafirmar su compromiso con la sociedad a través de convenios y cooperación con escuelas y fundaciones.

Como parte del convenio TV Cable donara las computadoras a escuelas del sector, los empleados realizaran mingas dos veces al año y de esta manera cuidar el medio ambiente.



Fuente: Revista Tv Guía y entretenimiento Grupo TV Cable (Diciembre 2012)

A través de los convenios del grupo TV Cable con las fundaciones y escuela se espera.

- Abogar por el cumplimiento de los derechos de la infancia ecuatoriana
- Conseguir el apoyo de los clientes de TV Cable para que contribuyan con los programas de educación en Ecuador.

Educar a la ciudadanía en general, en temas referente a la infancia es de suma importancia, ya que permitirá de manera favorable en el desarrollo de la niñez.

Análisis de contratos recuperados VS contratos anulados

Podemos ver que se han recuperado 515 contratos en el mes de Marzo del 2013 y se han cancelados 58 contratos en el mismo año, esta tabla nos hace ver que con una buena atención se podrá recuperar la mayoría de clientes que se han ido de la empresa o han cancelado el servicio por alguna circunstancia.

RESUMEN APROBACIÓN DE CONTRATOS EN CONTINGENCIA AIC - MARZO 2013				
CIUDAD	CONTRATOS APROBADOS	CONTRATOS ANULADOS	ASUMIERON DEUDA	VALOR DEUDA ASUMIDA
<u>GUAYAQUIL</u>	515	5	161	\$11,307.39
<u>CABLE FUTURO</u>	4	0	0	\$0.00
<u>MANTA</u>	69	0	14	\$584.57
<u>PORTOVIEJO</u>	22	0	7	\$227.32
<u>SALINAS</u>	8	0	2	\$173.73
<u>CUENCA</u>	73	0	10	\$591.03
TOTAL	691	5	194	\$12,884.04

DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE INGRESOS
CONTRATOS POR REVISIÓN DEUDAS Y EQUIPOS - TITAN

GUAYAQUIL					
Fecha	Pendientes	Resueltos	Anulados	Valor recuperado \$	Ctos que aceptaron deudas
11-mar-13		13	0	171.61	2
12-mar-13	1	31	0	550.96	9
13-mar-13	4	28	1	520.72	6
14-mar-13	3	29	1	751.44	10
15-mar-13	1	38	0	812.45	15
16-mar-13		13	0	574.03	7
17-mar-13	0	0	0	0	0
18-mar-13	1	30	0	786.39	13
19-mar-13		45	3	1514.72	19
20-mar-13	1	39	0	807.94	8
21-mar-13	2	36	0	1078.42	12
22-mar-13	2	32	0	591.75	10
25-mar-13	4	61	0	871.38	14
26-mar-13		34	0	414.16	9
27-mar-13	4	51	0	903.14	16
28-mar-13	1	35	0	958.28	11
TOTAL	24	515	5	11,307.39	161

REPORTE DE CONTRATOS ANULADOS POR CONTINGENCIAS AIC GUAYAQUIL					
CIUDAD	FECHA CANC	CONTRATO	CUENTA	ID	CLIENTE
GYE	11-Mar.	4768491	29041030	7175146	FRANCISCA EUNICE PINOARGOTE BASTIDAS
GYE		4875041	29056185	7177882	CARLOS ILARIO CAMACHO MARTINEZ
GYE		4760223	15757792	7178682	CONSTRUPIEC S.A. _
GYE		4922385	17020212	7186370	JORGE PEDRO GUERRA ORTEGA
GYE		4894748	29033028	7186453	LUISA FERNANDA GARCIA RODRIGUEZ
GYE		4880686	29079490	7197445	RAFAEL CRISTOBAL RIVERA
GYE		4881373	29082589	7199923	JUAN VICTOR MENDEZ
GYE		4962211	29082209	7199728	JAIME ANTONIO ALVARADO ALVAREZ
GYE		5844721	29088540	7207911	LUIS ALBERTO MORALES CONSUEGRA
GYE		4889498	29088202	7207547	FERNANDO FABIAN FIGUEROA TUBAY
GYE		4894782	29095861	7223622	XIAOXIA YAN
GYE		5700696	29100180	7226803	JEAN CARLOS PULLEY PACHECO
GYE		5045131	29085348	7221137	ANDRES ENRIQUE RODRIGUEZ LLIVISACA
GYE		4770196	29096272	7224689	SANDRA VICTORIA SALAZAR GONZALEZ
GYE		5804037	29103353	7231643	MELBA YOMAIRA CHAVEZ SAN LUCAS
GYE		5552388	29055910	7232379	RUITIAN CAO SU
GYE		4988937	29137613	7260315	CARLOS ORLANDO HERBAS APOLO
GYE		4874067	22566432	7261833	ROBERTO VALLARINO ABITIA
GYE		4746302	29163083	7282493	RAMON GONZALO ALBARRACIN BOSCH
GYE		5609964	27216508	7280728	JAVIER ENRIQUE CORDOVA LEON
GYE		5049209	29171491	7289770	JUANA ALEXANDRA MUNOZ MURILLO
GYE		4646808	29172374	7290605	CARLOS ENRIQUE GARCIA NEIRA
GYE		5660671	29176558	7292809	MAGNO ALFREDO VERA ANDRADE
GYE		5844721	29186765	7302888	LUIS ALBERTO MORALES CONSUEGRA
GYE		5044019	22584671	7302664	XIMENA PATRICIA IZQUIERDO ALVAEAR
GYE		4898470	29195475	7311507	GABRIELA ESTEFANIA LAMA MORENO
GYE		4881174	29200451	7315171	JULIO GIOVANNY CHAVEZ BARRENO
GYE		4884275	29204059	7319961	PAOLA KARINA SUAREZ ZAMBRANO
GYE		4772493	16342966	7326075	ALEXANDRA DEL ROCIO CADENA REYES
GYE		5537000	29232644	7344064	MARIA ROSARIO MEJIA VELEZ
GYE		4895186	29233074	7343859	GLADYS ISABEL GARCIA OLVERA
GYE		6082394	29229998	7342227	GEOVANNY OMAR ORELLANA ESPINOSA
GYE		6082479	29231540	7342993	ALEX FERNANDO MOROCHO ROSALES
GYE		4778239	29232478	7343492	MARCELA VILLARREAL QUINTANA
GYE		4490342	24000371	7351998	Edgar Espartaco Novoa Villavicencio
GYE		4849737	29228847	7349728	BOLIVIA EUGENIA MEDINA SANTACRUZ
GYE		5815359	29248097	7354931	CARLOS FRANCISCO RAMON PEREZ ORTIZ
GYE		4885673	29246321	7354617	ANGELICA GABRIELA SANTANA HUNGRIA
GYE		4301038	29253037	7359549	OSCAR LUIS LUNA VARAS
GYE		4901935	29254234	7360150	TATIANA CATALINA PONCE SALAZAR
GYE		4301831	29261190	7366318	JORGE IVAN SAMANIEGO MENDEZ
GYE		5791880	27312076	7362928	ROBERTO CARLOS CUCALON FRANCO
GYE		5985635	29262233	7367447	JORGE LUIS SORIANO FUENTES
GYE		5048872	29257331	7375009	WENDY MARGARITA SUAREZ LUCIN
GYE		4888114	29269624	7375908	JUAN NAPOLEON ORTIZ CORONADO
GYE		4899649	29287671	7390408	WENDY VANESSA ALVAREZ MIRANDA
GYE		4769021	29322746	7417631	DANNY ANGEL GASTESI CHAVEZ
GYE		5951208	29323054	7418018	MARTHA ESMERALDA RENDON BRIONES
GYE		5887194	28034248	7423466	JORGE ENRIQUE GARRIDO TORRES
GYE		5511554	29326364	7423374	NELSON DANILO RODRIGUEZ ALVARADO
GYE		5531596	26553343	7482926	FABRICIO RENAN VERA COBA
GYE		4773321	29430025	7509824	CELIA MERCEDES CASTILLO AREVALO
GYE		4892110	29429028	7509029	LINDA ISABEL NAVAS ROMERO
GYE		5814729	29429085	7509064	DIANA CAROLINA FLORES AVILA
GYE		5514134	29493904	7559978	DANILO JOSUE BORJA VILLALVA
GYE		4775305	16328818	7569729	ORLANDO CHALEN VELIZ
GYE	28-Mar.	4857132	29598729	7701060	SUAREZ ONOFRE JENNY VANESSA
GYE		4942296	29636237	7712672	DE GUAYAQUIL CAMARA DE LA CONSTRUCCION

4.5.2.1.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSION, La administración desde la gerencia, esta consiente de la importancia de la calidad, pero tan solo de forma práctica, cada uno define la calidad en sus propios términos y formas aunque a fin de cuentas sea esta la que se persigue dentro de Tv Cable. Todos están de acuerdo que un servicio de calidad es aquel en el que el cliente está satisfecho.

Después del estudio realizado en este proyecto se pudo presentar una ideología general de la calidad en el servicio todos los parámetros a aplicarse en la institución analizada, las nociones aportadas son una guía con lo cual permitirá la aplicación eficiente del modelo de calidad propuesto.

Luego de haber realizado el estudio de mercado se pudo determinar que las causas que originan el descontento en los clientes de Tv Cable en general los reclamos y requerimientos que no se atienden por que están fuera de los parámetros, no ser atendidos personalmente, el tiempo de espera y entre otros aspectos por la lentitud en la atención, estas falencias dificultan entregar un servicio de excelencia entre tanto el cliente se lleva el sabor de un mal servicio; definitivamente la preferencia de los clientes hacia Tv Cable no es precisamente la calidad en el servicio sino más bien la confianza, la seguridad, el prestigio y la ubicación de las instalaciones que a través del tiempo se ha ganado.

- Muchos de los empleados no están informados respecto a las decisiones adecuadas a la empresa, la cual pueda ayudar a la toma de decisiones acertadas, bajo lineamiento direccionales previamente aceptados.
- Existe ausencia de un control eficiente de personal, originado, de una u otra forma, un desorden y un desperdicio de recurso de trabajo en la empresa.
- Además se encontró que el personal se encuentra desmotivado, se requiere capacitación.
- No se cuenta con una fuerza de ventas o un departamento de ventas que guíe adecuadamente a los clientes hacia una mejor elección de servicio

RECOMENDACIÓN, Se recomienda que lo dicho por los clientes en las encuestas lo trate a manera de quejas para que a través de ellas determine como se están

desarrollando las actividades y actitudes dentro de la empresa “Tv Cable” además va a servir como un mecanismo de retroalimentación para cambiar los estilos de servicio y enfoque hacia el mercado, ya que si no se aprecia las quejas de los clientes se sufrirá las consecuencias de una publicidad progresivamente negativa y costosa.

Sugiero tomar en cuenta que la calidad en el servicio no es solamente el reflejo de una actitud positiva si no que es también producto de un sólido conocimiento de las políticas, procedimientos y procesos que rigen las actividades diarias Tv Cable por lo tanto es necesario recordar y tener presente la misión y visión.

Implementar un proceso de capacitación masiva para el personal de acuerdo a un cronograma establecido que bien pudiera ser mensual o trimestral según el caso, en estas capacitaciones se debe contemplar temas de Calidad en el servicio al cliente, Orientación al cliente y de Conocimiento y Gestión de venta de servicios, para que con el dominio de estos conocimientos se pueda flexibilizar y adecuarlos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes con el propósito de que todo el personal tenga acceso a la información de una manera precisa y oportuna.

Por último debe considerarse y ejecutarse el Modelo de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la empresa “Tv Cable” ya que la presente propuesta está sustentada en una investigación real, clara y concreta que va a otorgar a Tv Cable un liderazgo en calidad de servicio al cliente dentro del mercado de la ciudad, a través de la investigación aprendí a conocer cuáles son las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos como externos

Es por esto que mi propuesta está dirigida a satisfacer y ofrecer un servicio eficiente con lo cual desaparecerá la brecha existente entre el servicio percibido y el servicio esperado pues si de calidad hablamos no puede haber errores ni defectos.

OTRAS RECOMENDACIONES

1. Realizar una planeación estratégica en forma periódica y divulgar su contenido de manera parcial, para que los empleados sepan hacia dónde dirigir su esfuerzo laboral.

2. Dar a conocer al personal cuáles son sus obligaciones y sus responsabilidades en el puesto que desempeñan.
3. Capacitar al personal constantemente, para lograr una rápida y efectiva adaptación a nuevas formas y tendencias de mercado.
4. Formar una unidad de trabajo capacitada para vender y promocionar el servicio en forma adecuada
5. Revisar la situación del ambiente externo e interno en el que se desarrolla las actividades de la empresa.
6. Crear nuevas formas de servicio donde el cliente no tenga la necesidad de estar en contacto constantemente con los empleados de la empresa.

Podemos indicar que este proyecto es factible y de suma importancia para la compañía TV Cable porque siguiendo los parámetros establecidos y las estrategias planteadas se incrementará clientes y de esta manera estaremos encabezando con un porcentaje por arriba de la competencia, permitiendo así que la empresa crezca de manera gradual por la calidad del servicio que se ofrece.

4.5.2.1.2 INFORME TÉCNICO FINAL

Organización Tv Cable Guayaquil: Estrategia de servicio al cliente.

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas.

Ecuador, Provincia del Guayas, Ciudad de Guayaquil

Egresada: Verónica Rivera Jara, veronicarivera86@hotmail.com

Egresado: Carlos García Intriago, auditorbodegagy@hotmail.com

Marzo del 2013

RESUMEN DEL DISEÑO

La investigación realizada demostró la necesidad de implementar y aplicar normas de práctica sociales, con el fin de lograr un servicio al cliente más eficiente en sus diferentes servicios que la componen, a nivel directivo, personal administrativo, Jefes de áreas, supervisores, empleados y proveedores.

El diagnóstico se inició el 4 de Agosto del 2012, los sujetos prioritarios de la investigación, fueron los clientes, sin menoscabar las apreciaciones y sugerencias recibidas de empleados administrativos y operativos de la empresa.

El marco teórico que sustenta a la investigación identifica los criterios valiosos e importantes de: Confucio, por ser uno de los primeros en mencionar el término “Responsabilidad Social”, desarrollado posteriormente por Manuel Can con su famoso enunciado de Principio de responsabilidad, que surge como derivación del imperativo categórico: “haz el bien y evita el mal”, el planteamiento se enriquece con las proclamas de Carlos Klisberg experto en responsabilidad social empresarial (RSE).

Se identifican también los planteamientos importantes fundamentos de varios Profesionales del Servicio Estratégico.

PETER DRUCKER (1954) Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

HENRY MINTZBERG (1987) Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

Actualmente se desarrollan importantes capacitaciones, convenciones, seminarios y cursos sobre Servicio al cliente, donde se plantea los fundamentos de mejorar la personalidad humana.

El proyecto sustenta la idea de la necesidad de los miembros de Tv Cable de conocer y aplicar el manual de procedimiento de la organización, elaborado en el proceso

investigativo, con el fin de insertar a la institución una estrategia responsables frente a la sociedad y naturaleza.

Cuerpo de la investigación

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación desarrollado se justifica por las siguientes razones.

1. Identificado en el proceso la inexistencia de un diagnóstico visible que identifique las prácticas sociales y su evolución entre los miembros de la organización Tv Cable, es necesidad prioritaria el conocimiento y la aplicación del manual de procedimiento de la Responsabilidad social de la empresa.
2. Los empleados y el personal de administración tienen un rol fundamental en el proceso de práctica social, razón por la cual es indispensable capacitarlos en los contenidos en el manual del cumplimiento de los principales indicadores de responsabilidad social empresarial (RSE).
3. Todos los miembros de Tv Cable necesitan capacitación en tema del servicio al cliente, se ganara en aumento de la imagen institucional, en la calidad de los servicios que presta y sobre todo en la formación d profesionales con conciencia ciudadanas y con responsabilidad social.
4. Tv cable tiene firmado algunas capacitaciones de servicio al cliente con profesionales nacionales e internacionales, que también expresan preocupaciones por la responsabilidad social empresarial frente a la sociedad y el medio ambiente.

La importancia de la investigación desarrollada, llena un vacío identificado por medio de un diagnóstico preliminar ejecutado y se resumen en la propuesta las principales características de solución al problema estudiado.

Además se intenta poner a Tv Cable en el concierto de las principales empresas de servicio de Tv Pagada, Internet y Telefonía en el país, esto se lograra insertando un servicio al cliente especializado y de calidad.

Los principales propósitos de la investigación realizada se puntualiza en:

1. Aumentar la imagen institucional de la organización.
2. Que sea pionera en los servicio triple pack (Tv pagada, INTERNET, TELEFONIA) en el país.
3. Mejorar los servicios que Tv Cable, presto a sus clientes internos y externos con mayor eficiencia y calidez.

Se aporta con la investigación con la elaboración de un manual de procedimiento, la identificación de los indicadores de responsabilidad social empresarial.

El proyecto de investigación desarrollado aplico el siguiente enfoque cualitativo, cuantitativo, sobre la base del marco teórico descrito en párrafos anteriores y se trabajó dando prioridad a la fundamentación teórica que permitieron alcanzar los objetivos planificados.

La estructura del proyecto está constituida por 4 capítulos cuyas características se describen a continuación:

El capítulo I desarrolla la investigación de campo previo diagnóstico y las observaciones científica pertinentes que conllevaron a las pruebas de los instrumentos que se aplicó en las encuestas, entrevista, estudio de casos y observación focal.

En el capítulo II se describe la investigación preliminar que sirvió para definir el marco referencial, marco legal, marco conceptual y establecer orientaciones para adquirir las informaciones y el posterior desarrollo del estado del arte.

El capítulo III Se aplicó la metodología mixta, porque se presentan referencias cualitativas y cuantitativas en la determinación del universo y su muestra representativa. Se aplicaron los cualitativos, métodos históricos, métodos Deductivo e Inductivo y el método Analítico.

En la técnica de investigación se aplicaron la técnica de observación, de encuesta y de la entrevista, donde se pudo identificar el malestar de los clientes Externos e Internos.

Los procedimientos científicos: Lectura crítica de diferentes fuentes, donde se destaca Andrew Brown (1992) su obra “Gestión de la Atención al cliente”, “Weimar Manuel Peralta Sánchez” Su obra Estrategia del servicio al cliente y Peter Drucker “la finalidad de un negocio es hacer clientes.” Resumen, síntesis, mapas conceptuales, organigramas, confrontación de datos, ilustraciones.

En el capítulo IV Se definió las conclusiones y Recomendaciones.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.slideshare.net/androgena/historia-de-servicio-al-cliente>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>¹

http://calidad total_monografias_com.mht

<http://www.grupotvcable.com.ec>

<http://www.directv.com>.

www.claro.com.ec/

http://www.ehowenespanol.com/historia-del-servicio-cliente-hechos_99217/

<http://www.Servicio al cliente 04 de Mayo del 2012>

<http://www.abcpymes.com/menu31.htm>.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlserviciocliente.htm>

<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

<http://www.monografias.com/trabajos12/curclin/curclin.shtml>

<http://www.estudiosimbiosis.com.ar/marketing/estrategias.html>

LIBROS

[BROWN, A. \(1992\) "Gestión de la Atención al cliente". Editorial Butterworth-Heinemann: Madrid España.](#)

[PAZ, R. \(2007\) "Atención al cliente guía práctica de técnicas y estrategias" Editorial, España Vigo 2007 pág. 184.](#)

[FERNANDEZ, D. / FERNANDEZ, E. \(2010\) "Comunicación Empresarial y Atención al Cliente" Editorial, España Madrid. Pág.73](#)

[ESCUADERO, MARIA J. \(2012\) "Comunicación y atención al cliente" Ediciones Paraninfo SA. Editorial, España Madrid. Pág. 197](#)

[JIMENEZ, JUAN CARLOS \(2010\) Gerencia y Atención al Cliente Editorial, Cograf Comunicaciones, Caracas Venezuela. Pág. 134](#)

[COBRA, M. \(2001\). "Marketing de Servicios". Editorial Nomos S. A. Bogotá.](#)

[BLANCO PRIETO ANTONIO. 2008 Marketing Atención al Cliente. Editorial Ediciones Pirámide S.A, España Oviedo. Pág. 232](#)

[Jobber, D. y Fahy, J., 2007. Fundamentos de marketing. Madrid: McGraw Hill, 2a edición. Kotler](#)

[BARQUERO, J. \(2007\). Marketing de Clientes. 2a.Edición. Editorial MC Graw-Hill España](#)

[CHRISTOPHER, L. JOCHEN, W. \(2009\). Marketing de Servicios 6a.Edición. Editorial Pearson MC Graw-Hill Colombia](#)

[Jack Mitchell. \(2008\). Abraze A Sus Clientes. Editorial Norma. Caracas. Pág. 283](#)

ANEXOS

ANEXOS I

TITULARIDAD DE LA EMPRESA

EMPRESA DE TELEVISION SATEL.COM SA

Información general	Actos Jurídicos	Administradores Actuales	Administradores Anteriores	Cambios de Administradores	Información Anual	CCO	Accionistas
---------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	-------------------	-----	-------------

Listado de Administradores de la Compañía (1 - 5 de 5)



Nombre	Cargo	Fecha Nombramiento	Periodo en años	Fecha Registro Mercantil	No. Registro Mercantil	RL/ADM	Documento original
MASSUH ISAIAS GUSTAVO JOSE	VOCAL DEL DIRECTORIO	10/01/2007	5	29/08/2007	17739	RL/SUB	Consultar
PUENTE MORLA DIEGO ROBERTO	GERENTE GENERAL	26/10/2011	5	02/12/2011	21364	RL	Consultar
RUIZ CORAL HUGO GERARDO	COADMINISTRADOR	29/07/2008		06/08/2008	8870	RL	
SALEM KRONFLE SANTIAGO GABRIEL	PRIMER VOCAL PRINCIPAL DEL DIR	30/06/2009	5	31/08/2009	16462	RL	Consultar
SCHWARTZ REBINOVICH JORGE BENITO	PRESIDENTE	30/06/2009	5	15/07/2009	13399	RL	Consultar

Información del Contribuyente

Fecha : 14-05-2013

Razón Social: EMPRESA DE TELEVISION SATELCOM SA
RUC: 0990828237001
Nombre Comercial: TVCABLE
Estado del Contribuyente en el RUC: Activo
Clase de Contribuyente: Especial
Tipo de Contribuyente: Sociedad
Obligado a llevar Contabilidad: SI
Actividad Económica Principal: SERVICIOS DE TELEVISION POR CABLE
Fecha de inicio de actividades: 30-09-1986
Fecha de cese de actividades:
Fecha reinicio de actividades:
Fecha actualización: 19-10-2012

EMPRESA DE TELEVISION SATELCOM SA

Información general	Actos Jurídicos	Administradores Actuales	Administradores Anteriores	Cambios de Administradores	Información Anual	CCO	Accionistas
Expediente:	43739		RUC:	0990828237001	Fecha de Constitución:	30/09/1986	
Plazo Social:	30/09/2085		Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad:	ECUADOR	
Oficina de Control:	GUAYAQUIL		Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:		
Provincia:	GUAYAS		Cantón:	GUAYAQUIL	Ciudad:	GUAYAQUIL	
Calle:	VICTOR EMILIO ESTRADA		Número:	119	Intersección:	BALSAMOS	
Piso:	2		Edificio:	TV CABLE	Barrio:	URDESA	
Telefono:	042611050		Fax:	046002483			
Capital Suscrito:	13,433,489.00		Capital Autorizado:	0.00	Valor x Accion:	1.00	
CIU:	J6110.02	Objeto Social:	Transmitir y recibir señales de audio y video en cualesquiera de las formas que la tecnología lo permita y a comercializar las transmisiones que se originen mediante el uso de la tecnología ...				

ANEXOS II

ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

UNIVERSIDAD LAICA VICENTA ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

INSTRUCTIVO

- 1) La información obtenida será confidencial
- 2) Apreciamos su nivel cultural y su participación
- 3) Agradecimiento por su colaboración

PROPOSITO:

Obtener la información sobre el tema: **Organización TV Cable de Guayaquil: estrategias de servicio al cliente**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

1. ¿Considera usted que la calidad del desempeño del servicio al cliente que brinda TV Cable es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿En cuáles de los siguientes servicios cree usted que Tv Cable le brinda calidad?

➤ Tv Pagada

➤ Internet

➤ Telefonía

3. ¿Señale que aspectos le incomodan de Tv cable?

➤ Inseguridad

➤ Mal servicio

➤ Atención no personalizada

➤ Falta de amabilidad

➤ Lentitud en la atención

➤ Reclamo no atendido

4. ¿TV Cable tiene la característica de ofrecer atención las 24 horas del día considera que esta característica es?

➤ Excelente

➤ Muy bueno

➤ Bueno

➤ Regular

➤ Malo

5. ¿De acuerdo a la atención que usted recibe de los empleados de Tv Cable, indique en que aspectos fallan?

➤ Falta de educación

➤ Poca preparación

➤ No le prestan atención

6. ¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

➤ Rápido

➤ Lento

➤ Muy lento

7. ¿Se han solucionado sus reclamos?

➤ Siempre

➤ Rara vez

➤ Nunca

8. ¿En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

➤ De 0 a 5 minutos

➤ De 5 a 10 minutos

➤ De 10 a 15 minutos

➤ Más de 15 minutos

9. ¿Ve necesario ampliar el departamento que lo atendió?

➤ Si

➤ No

10. ¿A su criterio la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente de Tv Cable?

➤ Si

➤ No

ANEXOS III

ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

La encuesta a clientes internos se la aplicó a los empleados de Tv Cable, pues son ellos los que se mantienen en contacto directo y constante con los clientes.

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

➤ Primaria

➤ Secundaria

➤ Superior

➤ Con título

2. ¿Se siente usted motivado en su trabajo?

➤ Si

➤ No

3. ¿Qué factor le imposibilita entregar un buen servicio al cliente?

➤ Falta de capacitación

➤ Clientes difíciles

➤ Horario de trabajo

➤ Sueldo Bajos

4. ¿Se siente a gusto en su trabajo?

➤ Si

➤ No

5. ¿Cuál es su comportamiento con los clientes?

➤ Indiferente

➤ Muestra cultura y simpatía

➤ Servicial

ANEXOS IV

RECLAMO DE UN CLIENTE

De: Gabriela Arboleda S&O

Enviado el: Viernes, 08 de Febrero de 2013 13:44

Para: S&O Coordinadores OPE GYE

CC: S&O Supervisoras SAC Call Center; Ángelo Abad S&O; Karina Hinojosa S&O; Carlos García AIC

Asunto: 4902366 CTA. 16353102 --> Urgente! AB. Malo

Importancia: Alta

Estimados Buenas tardes:

Necesitamos de manera urgente que nos ayuden con este caso. La AB. Malo acaba de llamar sumamente molesta indicando que anteriormente por problemas de conexión le cambiaron de un Rauter de 1 antena a otro. Como nuevamente presentaba problemas con la conexión y adicional quería que el servicio de Internet abarcara hasta el 2do piso de su casa, solicitó un Rauter de 2 antenas.

Hoy fueron los técnicos a realizarle la instalación del nuevo Rauter pero le indicaron que no podían dejarle el mismo, porque el equipo anterior no consta en el sistema y hay que regularizarlo.

Les pido por favor su total colaboración, la Abogada estuvo casi hora y media en la línea quejándose del mal servicio, ella piensa que le estamos tomando el pelo, que le estamos robando e inclusive llegó a decir que para que los técnicos den tan mal servicio seguramente ya deben de estar trabajando para otra compañía haciendo que a propósito los clientes se cambien.

Indica que un día después del cambio que le hicieron una Srta. Le llamó del 6001380 a las 10:09am indicándole que deben retirarle el equipo y que debe

pagar uno nuevo, cuando le pidió el nombre la Srta. Le colgó. Asegura tener todos los papeles legales donde constan los cambios de equipos e inclusive vemos que dentro del titán en Agosto del 2010 se ve el cobro de la instalación del equipo, el mismo que no consta dentro de ordenes ni en ruta.

Saludos Cordiales.

Gabriela Arboleda C.

ANEXOS V

ACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

De: Víctor Delgado S&O

Enviado el: Jueves, 07 de Febrero de 2013 17:08

Para: Carlos García AIC

Asunto: 5052734

Favor condonar deuda de ctas 17474928 y 17429486

Saludos cordiales,

Víctor Delgado

Asistente de Counter SACy OPER.

Tel. (593-4) 6002400 Ext. 1610

Agencia Village Local 5

Guayaquil – Ecuador "Un cliente es el visitante más importante en nuestros locales. El no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. El no es una interrupción a nuestro trabajo, sino su razón de ser. El no es un intruso en nuestros negocios, sino parte de él. No le estamos haciendo un favor en servirle, el nos está haciendo un favor al darnos esa oportunidad." Mahatma Gandhi.

ANEXOS VI

PASOS QUE DEBE TENER LA OBSERVACIÓN

1. Determinar el objetivo, situación, caso, etc.
2. Determinar los objetivos de la observación.
3. Determinar la forma con que se van a registrar los datos.
4. Observar cuidadosa y críticamente.
5. Registrar los datos observados.
6. Analizar e interpretar los datos.
7. Elaborar conclusiones.
8. Elaborar informe de observación.

RECURSOS AUXILIARES DE LA OBSERVACIÓN

1. Fichas
2. Grabaciones
3. Fotografías
4. Lista de chequeo de datos Escala etc.