

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Diseño de Estrategias Comerciales de Atención al Cliente para la Empresa
Import Export “Pico Cars” de la Ciudad de Cobija

Modalidad de Tesis Grado

Presentado por:

Armando Rene Saravia Medina

Para optar el título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

Docente Guía:

Lic. Jorge Valentin Rojas Choque

Cobija - Pando - Bolivia

2021

Dedicatoria

Esta tesis de grado está dedicada a:

A mi madre Lic. Angelica Saravia que con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy una meta más en mi vida, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y dedicación, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanas y hermano, Perla, Esdenka, Elisa y Jeison por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis logros y metas.

A mi esposa Carla Bello Maia, por su amor incondicional su apoyo en todo momento ya sea este malo o bueno y estar siempre a mi lado.

A mi hija Agata Saravia Bello, siendo mi princesa y mí motivo de superación e inspiración quien dio sentido a mi vida con la gran prueba de superación de obstáculos que Dios pone en el camino.

A mis sobrinos y familiares políticos por su apoyo moral y sincero para el cumplimiento de objetivos profesionales como familia.

Agradecimiento

A Dios:

Por brindarme la vida y la oportunidad de levantarme todos los días de la cama con salud y amor por saber que el cuida de mis seres queridos, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mi familia:

Asimismo, agradezco infinitamente a mi Madre y Hermanos que con sus palabras me hacen sentir orgulloso de lo que soy y de lo que les puedo enseñar. Ojala algún día yo me convierta en su fuerza para que puedan seguir avanzando en su camino.

A mi esposa y mi hija:

Carla y Agata que llenan mis días de amor y felicidad, haciéndome sentir un hombre realizado como esposo y padre.

A mi tutor:

De igual forma, agradezco a mi Tutor de mi Tesis de grado al Lic. Jorge Rojas choque, que gracias a sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo. A los Docentes que me han visto crecer como persona, y gracias a sus conocimientos inculcados durante el periodo de formación como su estudiante hoy puedo sentirme dichoso y contento.

LISTADO DE AUTORIDADES

Ing. Franz Navia Miranda

RECTOR

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

MSc. Oscar Felipe Melgar Saucedo

VICERRECTOR

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

MSc. José Luis Segovia Saucedo

DECANO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Mgr. Cristobal Gallardo Jiménez

DIRECTOR

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Índice

Introducción	1
1. Aspectos generales	3
2. Contexto referencial	5
3. Planteamiento del problema:	6
3.1. Descripción del problema	6
3.2. Árbol de problemas	7
3.3. Árbol de objetivos	8
3.4. Problema científico	8
3.5. Objetivos de la investigación	9
3.5.1. Objetivo general	9
3.5.2. Objetivos específicos	9
3.6. Justificación	9
3.6.1. Justificación teórica	9
3.6.2. Justificación práctica	10
3.6.3. Justificación metodológica	10
4. Viabilidad de la investigación.	10
5. Marco teórico	11
5.1. Cliente	11
5.1.1. Factores en la satisfacción del cliente	11
5.1.1.1. La motivación	12
5.1.1.2. Calidad de Servicio.	12
5.1.1.3. Comportamiento del consumidor	12
5.1.1.4. Comportamiento del cliente en encuentros de servicio	14
5.1.1.5. El compromiso Organizacional.	15
5.1.1.6. Cambio Organizacional	16
5.1.1.7. La administración de recursos humanos (ARH)	17
5.1.2. ¿Qué es servicio de atención al cliente?	17
5.1.3. Criterios esenciales de servicio al cliente	18
5.1.4. ¿Por qué tener una estrategia del servicio?	20

5.1.5. Papel de los colaboradores en la atención del cliente	21
5.1.6. Satisfacción del cliente	22
5.1.7. Análisis FODA	23
5.1.8. Diagnóstico estratégico	25
5.2. Marco conceptual	26
5.2.1. Posicionamiento en el mercado	26
5.2.2. Orientación al mercado	26
5.2.3. Cliente	27
5.2.4. Medio ambiente externo	27
5.2.5. Medio ambiente interno	27
5.2.6. Satisfacción del cliente	27
5.2.7. Matriz MEFI	27
5.2.8. Matriz MEFÉ	28
5.2.9. Matriz MAFE	28
5.2.10. Matriz MIE	28
5.2.11. Estrategia	28
6. Hipótesis	29
7. Diseño metodológico	29
7.1. Paradigma	29
7.2. Enfoque	29
7.3. Tipo de investigación	29
7.4. Método	30
7.5. Población y muestra	30
7.5.1. Población	30
7.5.2. Muestra	30
7.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
Capítulo 1	32
8. Identificación de la situación actual de la empresa	33
8.1. Descripción de la empresa	33
8.1.1. Filosofía de la empresa	34
8.1.1.1. Mision	34

8.1.1.2. Vision	35
8.1.1.3. Valores	35
8.1.2. Estructura organizacional	35
8.1.3. Ventaja competitiva de la empresa	37
8.2. Diagnóstico FODA	38
8.2.1. Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	39
8.2.2. Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	40
8.2.3. Matriz MIE	42
Capítulo 2	44
9. Identificación de la percepción de atención al cliente en la empresa	45
9.1. Resultados obtenidos	45
9.2. Percepción identificada del cliente	50
Capítulo 3	51
10. Estrategias comerciales de atención al cliente	52
10.1. Análisis estratégico mediante matriz MAFE	52
10.2. Estrategias comerciales en atención al cliente	54
10.2.1. Formulación de objetivos estratégicos	56
10.3. Plan de acción para la mejora de atención al cliente	57
10.4. Cronograma y presupuesto	58
11. Conclusiones	59
12. Recomendaciones	60
Referencias	
Anexos	

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro Comparativo Pico Cars	38
Tabla 2 Matriz Diagnóstico Foda - Pico Cars	38
Tabla 3 Matriz Mefi - Pico Cars	40
Tabla 4 Matriz Mefe - Pico Cars	41
Tabla 5 Matriz Mie - Pico Cars	42
Tabla 6 Matriz Mafe - Pico Cars	54
Tabla 7 Formulación De Objetivos Estratégicos	56
Tabla 8 Plan de Acción y Mejora en Atención al Cliente - Pico Cars	57
Tabla 9 Cronograma y Presupuesto	58

Índice de figuras

Figura 1. Árbol de problemas	7
Figura 2. Árbol de objetivos	8
Figura 3. Cuadrantes de la matriz foda	24
Figura 4. Estructura orgánica - pico cars	36
Figura 5. Gráfico mie - pico cars	42
Figura 6. Nivel de satisfacción general	45
Figura 7. Percepción de los precios de la empresa	46
Figura 8. percepción del asesor con respecto al proceso de venta	46
Figura 9. Tiempo de respuesta/atención/entrega	47
Figura 10. Percepción sobre la atención al cliente de la empresa	47
Figura 11. Percepción de la comunicación con la empresa	48
Figura 12. Percepción de la información que brinda la empresa	48
Figura 13. Tiempos de respuesta	49
Figura 14. Recomendaría a otros la empresa	49
Figura 15. Frecuencia de consumo de servicios	50
Figura 16. Cuadro resumen sobre la percepción del cliente	50
Figura 17. Recolección de información	64
Figura 18. Recolección de información	64
Figura 19. Productos de la empresa	65
Figura 20. Instalaciones de la empresa	65
Figura 21. Producto analizado en cuadro comparativo	66

Abstract

The research problem originates from showing that the Import Export Pico Cars company does not have commercial customer service strategies, the research question is defined as; What commercial strategies in customer service are relevant for the company Pico Cars, in the city of Cobija? Consequently, the research objective is formulated; Describe relevant business strategies in customer service for the company "Pico Cars" in the city of Cobija. We worked methodologically based on the quantitative approach with a descriptive type of research, applying the deductive method. Considering that the study population is not finite, it is chosen to work with a non-probabilistic sample of 50 people. At the conclusion of the investigation, the following results are obtained; The weighting of the strengths and opportunities are greater than the weaknesses and threats, indicating that the internal forces and the external environment are favorable for the company, positioning it with a "Create and build" profile. It is also concluded with 62% that the level of customer satisfaction is rated as fair. The results of the strategic analysis define the FO and DO strategies; some of it are; Generate strategic alliances for the training of collaborators, in customer service issues. Strengthen after-sales service. Generate strategic alliances to design a customer service flowchart. And create staff incentive policies to improve the customer service system.

Keywords: Company, customer service, business strategy.

Resumen

La problemática de la investigación se origina al evidenciar que la empresa Import Export Pico Cars, no cuenta con estrategias comerciales de atención al cliente, la pregunta de investigación se define como; ¿Qué estrategias comerciales en atención al cliente son pertinentes para la empresa Pico Cars, en la ciudad de Cobija? Consecuentemente se formula el objetivo de investigación; Describir estrategias comerciales pertinentes en atención al cliente, para la empresa “Pico Cars” de la ciudad de Cobija. Se trabajó metodológicamente en función al enfoque cuantitativo con un tipo de investigación descriptiva, aplicando el método deductivo. Considerando que la población de estudio no es finita, se opta trabajar con un muestreo no probabilístico de 50 personas. Al concluir la investigación se logra obtener los siguientes resultados; La ponderación de las fortalezas y oportunidades son mayores a las debilidades y amenazas, indicando que las fuerzas internas y el medio ambiente externo son favorables para la empresa, posicionándola con un perfil de “Crear y construir”. También se concluye con el 62% que, el nivel de satisfacción de los clientes está calificad como regular. Los resultados del análisis estratégico, definen las estrategias FO y DO; algunas de ella son; Generar alianzas estratégicas para la capacitación de los colaboradores, en temáticas de atención al cliente. Fortalecer el servicio posventa. Generar alianzas estratégicas para diseñar un flujograma de atención al cliente. Y crear políticas de incentivos al personal, para mejorar el sistema de atención al cliente.

Palabras clave: Empresa, atención al cliente, estrategia comercial.

Introducción

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el servicio de atención al cliente en la empresa “Pico Cars”. A través de la descripción y análisis del problema planteado, se genera la pregunta de investigación; ¿Qué estrategias comerciales en atención al cliente son apropiadas para la empresa Import Export Pico Cars, en la ciudad de Cobija, para la gestión 2021? La cual permite establecer el objetivo general de la investigación; Describir estrategias comerciales en atención al cliente, adecuadas para la empresa Import Export “Pico Cars” de la ciudad de Cobija, para la gestión 2021.

La metodología utilizada para desarrollar la investigación partió del paradigma positivista, aplicando un enfoque cuantitativo el cual permitió a través de la muestra, obtener datos medibles para ser transformados frecuencias y porcentajes sobre el objeto de estudio. Así también la investigación tuvo un alcance descriptivo, donde se definió a la población de estudio como todos los clientes de la empresa Pico Cars, en la ciudad de Cobija, englobando en este término a clientes actuales y potenciales clientes, así también se define un muestreo no probabilístico, eligiendo una muestra para la investigación, de 50 personas.

También se identifica posibles fallas y/o debilidades en la atención a los clientes, dentro de la empresa. Para su desarrollo se utilizó una herramienta de diagnóstico FODA, conociendo las necesidades de la empresa y la información suministrada a través de la entrevista dirigida al representante de la empresa. Por medio de la recolección de información, se evidencia que, en la parte de servicio al cliente, no se cuenta con flujo de procedimientos establecidos que permitieran realizar una adecuada gestión de la atención al cliente, debido a esta falencia los clientes manifiestan cierto grado de insatisfacción, pudiendo conllevar a que cambien de empresa.

Por otro lado, se describe y cuantifica la percepción que tienen los clientes de la empresa Pico Cars, respecto al servicio de atención al cliente que se brinda. La medición de esta variable fue posible gracias a la toma de datos cuantitativos recolectados a través de la técnica encuesta,

dando como resultado porcentajes representativos y asignados a la escala establecida en cada pregunta del cuestionario.

Así también se efectúa un análisis estratégico en función al diagnóstico realizado y los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa. El fin de este análisis es definir y proponer estrategias comerciales de atención al cliente adecuadas para la empresa Pico Cars, plasmadas en un plan de acción de mejora, que tiene como objetivo mejorar la gestión de atención al cliente, fidelizar clientes y lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

Gracias al desarrollo metódico y científico de la investigación, se pudo conocer el estado situacional de la empresa Pico Cars, descubriendo los factores internos y externos que son determinantes. También se pudo cuantificar la percepción de los clientes, sobre el servicio de atención al cliente que brinda la empresa, este aspecto es importante ya que a partir de esta cuantificación se cuenta con un parámetro de medición sobre esta variable. Por último, como resultado de un análisis estratégico, se pudo generar estrategias específicas, orientadas a obtener mayor satisfacción y fidelización de los clientes, ofreciendo productos de calidad y con un gran valor post venta que sobre pase las expectativas de los clientes. Y por consecuencia obtener un incremento en las ventas de la empresa.

1. Aspectos generales

La empresa Importadora y Exportadora de vehículos de dos y cuatro ruedas denominada “Pico Cars” se encuentra constituida legalmente en la ciudad de Cobija del departamento Pando, en sus inicios en el año 2014, la empresa solo importaba vehículos según pedido, cantidad, modelo y características específicas según las necesidades y gustos del cliente, a medida que transcurrieron los meses y la demanda en la ciudad de Cobija se elevaba considerablemente la demanda de vehículos de cuatro ruedas en las marcas; Chevrolet, Hino, Toyota, Suzuki entre otros.

En el año 2015 la empresa “Pico cars” vio la necesidad de ampliar sus instalaciones gracias a la demanda en aumento, fue así que el Sr. Gerardo Lima Gerente Propietario de la Empresa, opto por la apertura de un ambiente de exposición y venta de los vehículos en sus diferentes marcas y modelos para la facilidad de visualización de sus clientes reales y posibles clientes potenciales, en un lugar estratégico que ayudaría en aquel entonces a aumentar las ventas.

En el año 2016 cuando el país sufrió las consecuencias de la caída del precio de los hidrocarburos y por ende la baja de las regalías para el departamento Pando reflejando la reducción de los presupuestos dependientes de Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), afectando a más del 80 % de los habitantes de la ciudad de Cobija. Dicho porcentaje demuestra una dependencia socioeconómica de forma directa o indirecta laboral de las instituciones públicas del departamento, afectando al bolsillo del cliente de “Pico Cars” reduciendo su poder adquisitivo de gran manera, tanto como para la compra en efectivo, como también con financiamiento bancario.

El presente trabajo se enfoca en la aplicación teórica y práctica de estrategias comerciales en atención al cliente para la empresa en cuestión y su problemática, desglosando cada paso a seguir desde el abordaje al cliente directo e indirecto, hasta el seguimiento y servicio post venta tanto al cliente como al producto. tomando en cuenta de que el mercado de vehículos de 4 ruedas está en constantes cambios y somos conscientes de que las empresas dedicadas a este rubro no estén al tanto de su micro y macro entorno que no estén a la vanguardia de las nuevas

tecnologías y del movimiento del mercado promoviendo estrategias innovadoras para hacer conocer sus productos y sus servicios atractivos y revolucionarios que se adecuen a las necesidades del cliente y el mercado, están directamente direccionadas a la baja de sus ventas y por ende a la desaparición de la empresa. El mercado de venta de vehículos en la ciudad de Cobija presenta poco movimiento en los últimos años esto se debe a muchos factores que más adelante se describen.

Uno de los aspectos más importantes que dan como resultado las bajas ventas a nivel regional por parte de las importadoras de vehículos, es la adquisición de vehículos con placa y procedencia brasileña, va en aumento usados o de segunda mano, convirtiéndose en una de las principales competencias, sin mencionar la aparición nuevas marcas y modelos en el mercado nacional con un particular enfoque direccionando esfuerzos a las mejoras en el servicio y atención al cliente como también en el servicio post venta siendo estos los indicadores y factores más relevantes tomados en cuenta por los clientes, siendo claves para el cierre de ventas y la fidelización de clientes.

A su vez el cliente cuenta con la facilidad de obtención de información en referencia a vehículos y sus características, modelos, colores, accesorios, garantías, seguros, precios y calidad de servicios complementarios. Estos valores agregados son los mayores influyentes y determinantes a la hora de la toma de decisión para la compra de estos productos en una u otra empresa.

El contexto en el que se presenta esta investigación, se enfoca en el marketing relacional que al pasar de los años se va posicionando como un sistema de estrategias de relacionamiento entre el cliente y las empresas muy importantes para desarrollar e innovar si se quiere sobrevivir en un mercado, cada vez con altos estándares de competitividad.

En pocas palabras se diría que el éxito o el fracaso de la empresas hoy en día depende de las estrategias aplicadas en atención al cliente y sus valores agregados ofertados, esto se debe de que este rubro de la venta de vehículos de cuatro ruedas, los productos como tal son homogéneos en la mayoría de sus presentación, como en calidad, características, diseño, e

incluso hasta en los precios y seguros, es aquí que intervenga el marketing relacional y las propuestas estratégicas en atención al cliente y servicios post venta que es lo que sin duda nos diferenciara de la competencia regional y nacional.

La capacitación especializada del personal que tiene interacción y relacionamiento directo con el cliente es de vital importancia si queremos diferenciarnos de la competencia. Para que esto funcione se debe contar con el personal necesario y acorde a lo que se propone, resaltando algunos aspectos que las empresas dedicadas a este rubro presentan falencias y en los que se trabajara, tales como ser: cumplimiento de las promesas, respetar el tiempo del cliente, ser siempre cortés, dar seguridad al cliente, confidencialidad, credibilidad, fiabilidad, empatía, reaccionar ante el error, accesibilidad y seguimiento al servicio post venta.

2. Contexto referencial

El presente trabajo de investigación y la elaboración del contexto referencial tuvo una exhaustiva investigación de información relacionada al objetivo general de este trabajo, uno de los puntos de información frecuentados en la biblioteca central de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), la biblioteca del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF), el Instituto Nacional de Estadística (INE) y por su puesto una herramienta fundamental como es el Internet, donde se encontró investigaciones relacionadas con venta de vehículos y específicamente con la atención al cliente, procesos de venta y servicios posventa en concesionarias.

Cabe mencionar que no se encontró registro de investigaciones referentes a ventas de vehículos de cuatro ruedas y servicio de atención al cliente. La información con la que se cuenta, son datos porcentuales que brinda el Instituto Nacional Estadística (INE) bajo el Registro Único para la Administración Tributaria (RUAT). El RUAT es requisito para la compra e internación de vehículos al estado Plurinacional de Bolivia y su posterior venta a nivel nacional. Otro aspecto a resaltar es que, la ciudad de Cobija fue declarada Zona Franca Comercial e Industrial según Ley 571 del 12/10/1983 y su respectiva ampliación. Es por ello que los datos proporcionados por el INE presentan variaciones con la realidad del parque

automotor del departamento de Pando y sus registros con la otorgación de la Póliza Titularizada del Automotor (PTA).

3. Planteamiento del problema:

Como ya se mencionó anteriormente la empresa Import Export “Pico cars” que se encuentra en el rubro de la venta de vehículos de dos y cuatro ruedas en diferentes capacidades y modelos según las marcas preferidas por los clientes de la ciudad de Cobija y el departamento, está atravesando una crisis en sus ventas con la caída en gran medida de las mismas, que es resultado de factores externos de la empresa como la economía del país y factor político entre otros.

Realizando un pequeño análisis, basado en relatos y testimonios del personal de venta y del gerente de ventas de la empresa, planteando la pregunta; ¿Qué medidas está tomando la empresa para la recuperación de clientes o captación de nuevos compradores? y si es que tienen conocimiento si la empresa aplica alguna estrategia previamente diseñada para lograr los objetivos económicos y financieros. Las respuestas fueron claras, la empresa desde sus inicios no cuenta con un plan o diseño a seguir relacionado con el marketing relacional y estrategias comerciales enfocadas en la atención personalizada del cliente.

3.1. Descripción del problema

La problemática se origina al evidenciar que la empresa Import Export Pico Cars, en la actualidad no elabora ni diseña estrategias comerciales, tampoco brinda capacitación constantemente a su personal de ventas. Si bien en sus inicios la empresa no tenía la necesidad de elaborar planes estratégicos que ayuden a posicionar la empresa y fidelizar clientes, debido a la gran bonanza económica que se presentaba en el departamento y el país, ya que los clientes contaban con un alto poder adquisitivo para adquirir los productos al contado y/o con financiamiento bancario, la empresa también contaba con alianzas estratégicas con instituciones públicas para la adquisición de vehículos, según pedidos específicos. En aquel entonces la empresa no tenía la necesidad de implementar planes estratégicos, era suficiente

con los medios de comunicación masivos como; radio, televisión y publicaciones en periódicos y revistas, las cuales son herramientas básicas de la publicidad y promoción. A medida que fue pasando el tiempo y la situación económica del departamento y el país fue decayendo, y estas herramientas ya no eran suficientes para llevar el mensaje que la empresa quería transmitir a su público, fue así que la empresa fue disminuyendo sus utilidades, y fue hasta entonces que se detecta la necesidad de incluir estrategias comerciales en atención al cliente para poder captar y fidelizar nuevos clientes.

3.2. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

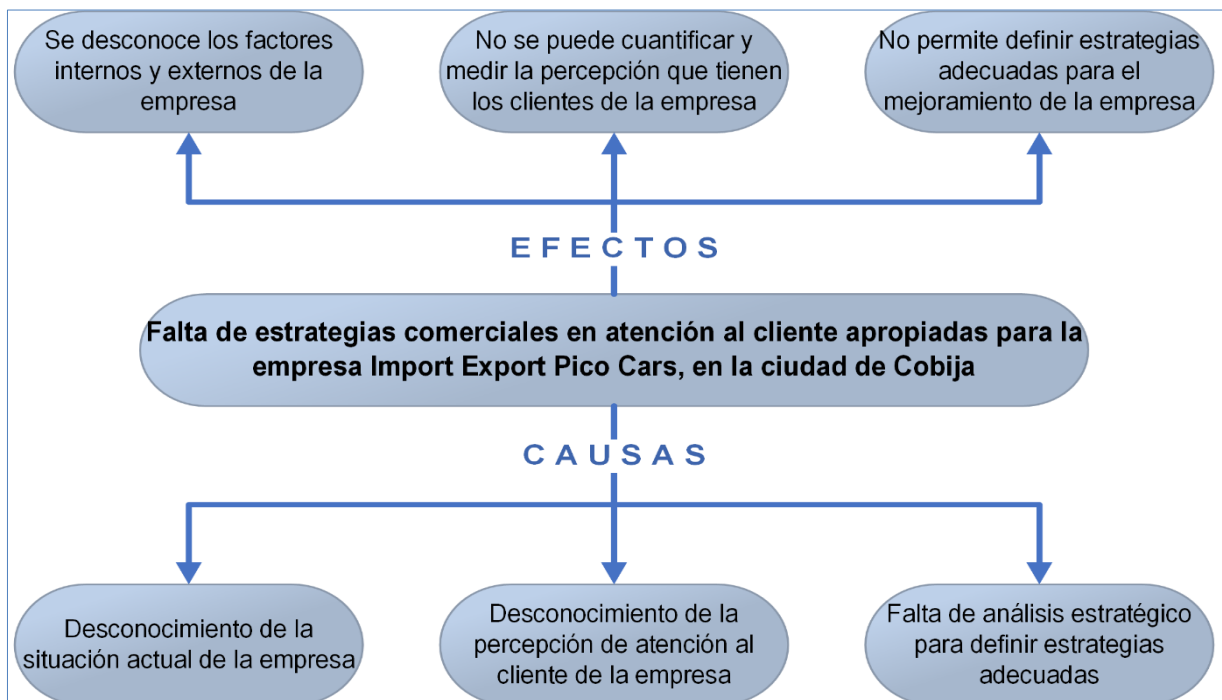


Figura 1. Árbol de problemas

3.3. Árbol de objetivos

Un árbol de objetivos es un diagrama utilizado para definir criterios de evaluación de soluciones a un problema, basándose en medios y fines. Se construye a partir de la formulación de problemas. Esto es, la frase que resume los objetivos de un actor en concreto y los inconvenientes que impiden que los cumpla. Partiendo del objetivo manifestado, se va construyendo un diagrama de forma que un objetivo general se va descomponiendo en objetivos más concretos hasta llegar al punto en que un objetivo se puede medir con unidades exactas

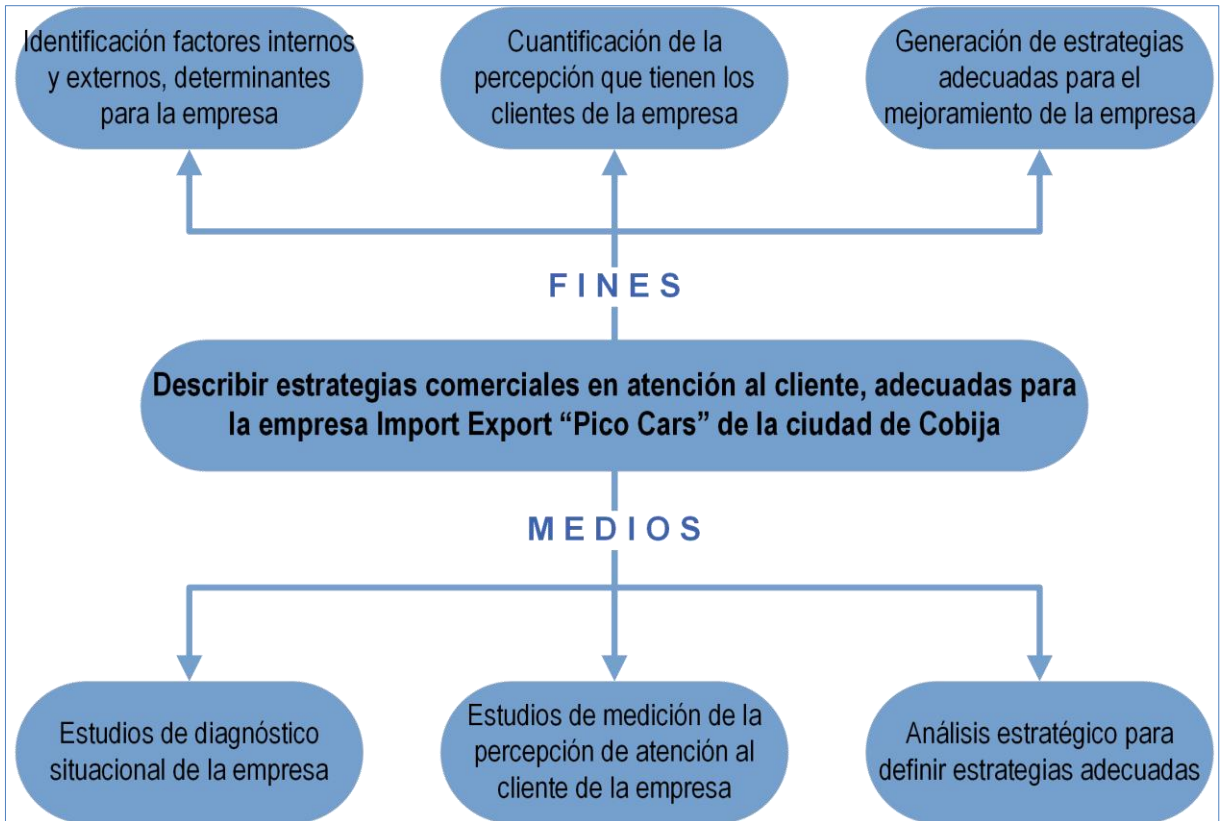


Figura 2. Árbol de objetivos

3.4. Problema científico

¿Qué estrategias comerciales en atención al cliente son pertinentes para la empresa Import Export Pico Cars, en la ciudad de Cobija, para la gestión 2021?

3.5. Objetivos de la investigación

3.5.1. Objetivo general

Diseño de acciones estratégicas comerciales pertinentes en atención al cliente, para la empresa Import Export “Pico Cars” de la ciudad de Cobija, para la gestión 2021.

3.5.2. Objetivos específicos

- Identificar de la situación actual de la empresa Pico Cars en la ciudad de Cobija, aplicando la herramienta de diagnóstico interno y externo FODA.
- Detallar mediante un estudio de mercado la percepción de la atención al cliente, que la empresa Pico Cars brinda a sus clientes en la ciudad de Cobija.
- Definir las estrategias para la empresa Pico Cars, que le permitirán el mejoramiento de la atención al cliente.

3.6. Justificación

“La justificación es el componente de un documento donde se expresa el porqué de un estudio, la razón de ser de su realización” (Cusi, 2013, p 63).

3.6.1. Justificación teórica

El presente trabajo se basa en una de las líneas de investigación de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Amazónica de Pando, denominada; Economía, Marketing Empresarial y Gestión de Ventas. Esta línea de investigación se caracteriza por enfocarse en la problemática; la inasistencia de directrices y modelos de dirección y gestión de ventas, particularmente en micro y pequeñas empresas, un factor que impide a las empresas alcanzar resultados de mayor rentabilidad, cobertura y participación de mercado a través de la

innovación de procesos para la creación de mayor valor. Así también esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la importancia del análisis estratégico para la generación de estrategias comerciales de atención al cliente. Apoyándose en distintas teorías que sustentan el objeto de investigación que ayudaron a generar las conclusiones.

3.6.2. Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el servicio de atención al cliente en la empresa “Pico Cars”. A través de la descripción y análisis del problema planteado, se pudo generar información pertinente y adecuada, para la generación de estrategias específicas, orientadas a obtener mayor satisfacción y fidelización de los clientes, ofreciendo productos de calidad y con un gran valor post venta que sobre pase las expectativas de los clientes. Y por consecuencia un incremento en las ventas de la empresa.

3.6.3. Justificación metodológica

La presente investigación propone estrategias de atención al cliente, viables, eficaces, atractivas y resultados perceptibles a corto, mediano y largo plazo en beneficio de la empresa “Pico Cars”. Estas estrategias fueron generadas por medio de un proceso metodológico cuantitativo, teniendo como principal base, el análisis estratégico realizado a la empresa, contemplando puntos como filosofía de la empresa, análisis de factores internos y externos de la empresa y generación de matrices estratégicas para la toma de decisiones.

4. Viabilidad de la investigación.

La elaboración de la presente investigación fue totalmente viable, puesto que se evidenció accesibilidad a la información requerida, logrando utilizar fuentes de información primarias y secundarias, así también se contó con la autorización y predisposición de colaboración por parte de la empresa. Desde el punto de vista económico, no se incurrió en gastos mayores a los previstos, lo que facilitó bastante trabajar con una buena recolección de información.

5. Marco teórico

A continuación, se detallan las teorías relacionadas al objeto de estudio:

5.1. Cliente

Para conocer mejor que es el servicio al cliente es necesario conocer muy bien que es un cliente tanto para las empresas como para la sociedad según (Domínguez, 2006) un cliente es la razón de ser de una empresa, ellos son los que compran los productos y/o servicios, para sostener la misma. Por esta importancia que tiene el cliente en las empresas es que estas deben centrar su interés en satisfacer los intereses de los clientes.

“cada individuo dentro de la empresa debe estar plenamente convencido de lo que recibe (...) de manera que se le proporcione un servicio de calidad al cliente externo, porque así lo siente y lo vive”. (Domínguez, 2006, p. 16)

Por otro lado (Soto, 2013) identifica tipos de cliente según su comportamiento, en actuales y potenciales; según su personalidad, amigables, difíciles, tímidos, impacientes, indiferentes, leales, desconfiados, rutinarios, groseros, sabelotodo e impulsivos.

La satisfacción del cliente en el ámbito empresarial y en particular en el área de los servicios la lealtad es considerada la mayor ventaja competitiva, esta se traduce en aumento de los beneficios cuantitativamente dependiendo de la industria. La lealtad es considerada un factor de gran relevancia para el crecimiento y supervivencia de una empresa (Suárez, Vazquez, & Diaz, 2007).

5.1.1. Factores en la satisfacción del cliente

La satisfacción de un cliente va ligado a factores motivacionales de allí la necesidad de ahondar en este concepto:

5.1.1.1. La motivación

“la motivación es un constructo hipotético usado para explicar el inicio, dirección, intensidad y persistencia de la conducta dirigida a una meta, objetivo y unos resultados específicos” (Toro, 1990). En referencia al mismo autor reconoce que un proceso motivacional direcciona una conducta, generando persistencia y permanencia en las actividades y comportamientos al momento de realizar cualquier tipo de trabajo que determine de forma positiva o negativa la ejecución de un objetivo. La motivación es, un fenómeno complejo, que se puede abarcar desde diferentes perspectivas y para el presente escrito se efectuara una aproximación a la motivación del cliente para adquirir un producto o servicio.

El enfoque de la calidad de la relación tiene su origen en el desarrollo del Marketing Relacional. El Marketing de Relaciones hace referencia al conjunto de actividades de Marketing que buscan el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos. De este modo, se puede inferir que la calidad de la relación tiene como meta la caracterización y análisis de los distintos elementos que median en el desarrollo de una relación comercial (Prado, 2011).

5.1.1.2. Calidad de Servicio.

La Pyme de hoy ya no admite improvisación en su gestión. Si lo que se pretende es crecer, competir y tener la ambición de participar en mercados internacionales, el camino es desarrollar capacidades directivas que otorguen un valor agregado y dotar de “armas de combate” al directivo para innovar y descubrir nuevos horizontes de negocios. No hay mejor camino para optimizar el desempeño de una Pyme que la capacitación. Un directivo capacitado que tenga herramientas para tomar decisiones acertadas en el momento preciso, es un directivo con pleno potencial para llevar a su empresa al éxito (Guerrero, s.f.).

5.1.1.3. Comportamiento del consumidor

El término comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la forma en que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero y esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Esto incluye lo que compran, por qué lo compran, cuando lo compran, donde lo compran, con qué, frecuencia lo compran, cuan a menudo lo usan, como lo evalúan después y cuál es la influencia de tal evaluación en compras futuras y como lo desechan (Schiffman & Kanuk, 2005).

El comportamiento de un consumidor igualmente se ve influenciado por factores sociales como los grupos de pertenencia de la persona, la familia y actividades sociales y necesidad de estatus. Los grupos de referencia ejercen una influencia directa sobre el individuo, pueden exponer a una persona a nuevos comportamientos y estilos de vida, así como influir en sus actitudes y su auto concepto, además llegando a crear presiones de aceptación que puede afectar su toma de decisiones y aceptación hacia un producto o marca en particular.

La satisfacción del consumidor es la percepción que tiene el individuo sobre el desempeño del producto o servicio en relación con sus expectativas; es decir que es totalmente relativo. Los niveles de satisfacción están directamente relacionados con sus comportamientos según un estudio, los consumidores son de varios tipos: Leales o fans del producto, desertores, terroristas, cautivos y mercenarios. La misión de la compañía es lograr que se vuelvan fans de nuestro servicio; se ha comenzado a dar un gran paso a través de redes sociales, porque además de poder ser fan la marca, puede tener un vínculo de relación constante con ella y generar otro tipo de satisfacciones que crean valor.

Más eficaz que la competencia es tener clientes altamente satisfechos. Los clientes leales tienen un mejor comportamiento de compra y son más leales a lo largo del tiempo; el precio no los sensibiliza lo que genera una oportunidad para brindarle un trato preferencial. El valor agregado con que cuenta el hogar es un sistema de financiación que permite poder adquirir el servicio a cuotas. Esta herramienta permite tener un acercamiento constante con el cliente e

incluirlo en programas de beneficios, dado que resulta reconociéndose que no todos los consumidores son iguales.

Los mercadólogos construyen relaciones selectivas con los clientes con base en la clasificación de estos en cuanto a rentabilidad, en vez de solo hacerlo por “conservar clientes”. Este comportamiento converge con un punto panorámico planteado (Clemmow, 2006, p. 29) menciona que los consumidores son más sofisticados y están más atentos y seguros que nunca. Demuestran tener una mayor sensibilidad al valor, demandando tanto calidad genuina como precios competitivos.

5.1.1.4. Comportamiento del cliente en encuentros de servicio

En todas las clases de servicio, el entendimiento y el dominio de las relaciones de los clientes con el servicio y entre los clientes y los vendedores, asesores, agentes de servicio al cliente son importantes para aumentar la satisfacción del cliente fortaleciendo y estableciendo relaciones a largo plazo con las empresas que proveen los servicios.

Cuando el nivel de contacto es mayor, así será la posibilidad de interacción entre los actores que representan la empresa y los que representan los usuarios en lo que tiene que ver en el proceso de entregar un servicio y su posterior mantenimiento (venta y posventa).

En los servicios de máximo contacto, los usuarios están más a la expectativa de señales y experiencias más tangibles de lo que representa un intangible. Los incidentes de alto riesgo suceden cuando algún elemento del contacto con servicio es particularmente satisfactorio o insatisfactorio, los clientes desempeñan un papel importante y de primera fila en el proceso de creación y entrega de los servicios, trabajando de manera activa en la recopilación de la información relevante los empleados contribuyen al desempeño y por lo tanto afectará la productividad, la competitividad y la calidad del resultado.

En todas las situaciones, los gerentes y administradores de los servicios deben educar y capacitar a sus usuarios de tal forma que adquieran las habilidades necesarias para el buen desempeño de los servicios.

El deseo de lograr una mejor comprensión de la forma como los usuarios evalúan, seleccionan y la forma de abuso que en ocasiones algunas personas realizan sobre los servicios debe radicar en el corazón de las estrategias del diseño y en la entrega del servicio (Lovelock, 2004).

5.1.1.5. El compromiso Organizacional.

El compromiso organizacional representa la reacción sistémica y global que tienen los empleados hacia la organización y el trabajo dentro de ella. Muchos estudios han sostenido que el compromiso organizacional es la fuerza con que un individuo se identifica e involucra con la organización, comienza a compartir con ésta sus metas organizacionales y valores y dirige sus esfuerzos personales en pro del cumplimiento de dichos resultados, además de estar relacionado con una fuerte identificación con la organización.

(Tejada & Arias, 2005) identificaron tres tipos de compromiso de parte del trabajador con la organización:

- a) Compromiso de tipo afectivo, en el que la persona establece unos vínculos de tipo emocional y afectivo con la organización y disfruta estando y laborando en ella.
- b) Compromiso de continuidad, en el cual el trabajador siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y por tanto el irse implica altos costos.
- c) Compromiso normativo, que tiene que ver con un deber moral que el trabajador tiene de seguir perteneciendo y laborando en la organización. Según estos autores, el compromiso y sus distintos tipos mediarán en la conducta, desempeño y permanencia en la organización.

5.1.1.6. Cambio Organizacional

(Voladina, 2010) expone que en la actualidad casi todas las organizaciones entienden que hay que hacer cambios para desarrollarse. Si no se logra hacer cambios, la empresa se quedará con lo mismo, con lo ya conocido y más cómodo, pero no podrá sobrevivir en el mundo donde reina la competitividad. Cada empresa tiene que comprender lo que es el cambio y gestionarlo para poder sobrevivir, adaptarse al entorno, puesto que la gestión del cambio es la gestión del futuro.

El cambio organizacional consiste en personas y así hacer modificaciones implica transformar el comportamiento de las personas. El proceso de cambio es complejo, pues quienes participan y se ven afectados de él son las personas, es decir que estas son su causa y su fin. Es preciso tener en consideración que las personas son seres subjetivos y gran parte de los comportamientos están mediados por las emociones, y una de las dificultades que se presentan ante los cambios es que a las personas se les dificulta integrarse a la experiencia o que en términos del psicoanálisis se denominaría resistencia.

Como lo menciona (Voladina, 2010), la resistencia al cambio es un proceso muy normal y habitual. Para comprender mejor el proceso de resistencia, es necesario entender los motivos, que pueden ser causas de ella.

Una de las causas de la resistencia o de integrarse a la experiencia de cambio, se produce por la incertidumbre que puede presentar el trabajador ante la falta de información y comunicación sobre el proceso de cambio, (el empleado tiende a poner de manifiesto sus mecanismos de defensa dependiendo el ámbito de influencia (grupo de trabajo, departamento o áreas), sin tener en cuenta los beneficios que puede aportar el cambio para la empresa en total).

Otra de las causas sobre las que se puede reflexionar es que los trabajadores tienen suficiente información sobre el cambio, pero se resisten al cambio sólo porque perciben que no pueden cambiar (piensan que no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación, no saben cómo hacer lo que deben hacer) (Voladina, 2010)

5.1.1.7. La administración de recursos humanos (ARH)

La administración de recursos humanos, produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas. En otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2001).

El creciente grado de complejidad e incertidumbre del entorno en el que se mueven las empresas ha potenciado la importancia del capital humano y de su dirección. Un recurso humano es valioso en la medida en que le permita a la empresa desarrollar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, explotar las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas potenciales (Álvarez & Castro, 2001).

La contratación y la selección adversa están causadas por la asimetría de información existente en el mercado laboral. El vendedor de un recurso siempre tiene más información que el comprador. Cuando la productividad no es observable, el primero puede exagerar su valor y el comprador no podrá comprobarlo realmente hasta después de su contratación y una vez que el individuo lleve cierto tiempo desempeñando el puesto. Para protegerse de la posible contratación de empleados con escasos conocimientos, los empresarios pueden ofrecer salarios más bajos, con lo cual los trabajadores de alto potencial no acudirán al mercado, perpetuándose el problema (Álvarez & Castro, 2001).

5.1.2. ¿Qué es servicio de atención al cliente?

Nombrando a (Lescano, 2005), el servicio al cliente es lo que sus clientes consideran que es servicio y todo lo que usted haga por hacerles la vida más fácil y grata. Sin embargo, la idea central del servicio gira alrededor de satisfacer a los clientes y hacerles la vida grata a través de soluciones rápidas, creativas y coherentes a un costo conveniente y, sobre todo, de acuerdo a la situación particular de cada uno de ellos. Se requiere de creatividad y sentido común; de

una motivación inteligente que refleje en la capacidad para decidir lo mejor para el cliente y para la empresa en el lugar y momento precisos.

Así se estará en la posibilidad no solo de cumplir con el servicio ofrecido sino de exceder las expectativas de los clientes. Vemos que este concepto de servicio, para plasmarse en la realidad, exige un requisito fundamental: la persona.

Solo las empresas que cuentan con las personas idóneas, debidamente capacitadas y entrenadas, podrán adoptar la disciplina del servicio y exceder las expectativas de sus clientes. Por ello, las empresas de clase mundial se están centrando principalmente en contratar a la mejor gente según un perfil determinado.

Mencionando a (Albrecht & Zemke, 2006) , el servicio al cliente es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor. El servicio al cliente no es un estímulo competitivo, es el estímulo competitivo. La gente no sólo compra cosas, también compra expectativas; una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió, otra cosa es que, si no lo hace, el vendedor cumplirá su promesa.

Enunciando (Freemantle, 1998), el servicio al cliente es el factor crítico, sencillamente se relaciona con hacer las cosas que gustan a sus clientes. El grado en que a sus clientes les gusta su empresa y las personas que la representan tiene un impacto vital en el éxito del negocio. Dicho de manera más sencilla, si a los clientes les gusta su empresa hay más probabilidades de que le compren que si no les gusta. El grado en que a los clientes les gusta su empresa (y sus empleados) es una función de valor emocional que usted añade a la relación. Desde luego, la relación se extiende más allá de las personas con las que tratan los clientes y llegan hasta el producto y la marca.

5.1.3. Criterios esenciales de servicio al cliente

Según (Lescano, 2005), menciona:

- **Primer criterio: la creatividad.** Los seres humanos tenemos una alta dosis de ingenio y creatividad, que en muchos casos anda adormecida y aletargada. Si pudiéramos reactivarla, seguramente estaríamos en capacidad de generar más productividad y satisfacción, y así competir con éxito en este terreno global. Para lograr la buscada reactivación de la creatividad es preciso curarnos de la enfermedad más peligrosa para la disciplina del servicio: las actitudes negativas. Efectivamente, lograr el esfuerzo necesario y el justo equilibrio entre la productividad y la satisfacción es un asunto, en esencia, de actitud. (p.48).
- **Segundo criterio: el cuidado del cliente.** Las personas con actitudes positivas son las que saben cuidar a los clientes. Para servir a los clientes es imperativo cuidarles. El cuidado del cliente permitirá hacerle la vida más agradable. También es prudente contar con una clasificación de los clientes, pues no es posible realizar un esfuerzo similar para todos. Una empresa no puede considerar a todos sus clientes en la misma medida.

Existen clientes que son usuarios frecuentes o grandes usuarios. Por el contrario, hay quienes son medianos usuarios e incluso algunos que solo eventualmente acceden a nuestro servicio. Incluir a todos en un similar esquema de tratamiento sería poco conveniente e injusto. No obstante, la empresa que trabaja consistentemente con la disciplina del servicio actúa con valores. Ello se traduce en un trato de respeto a la dignidad de cualquier tipo de cliente, sea este grande, mediano o eventual, e incluso de aquél que no lo es.

Lo importante es darse cuenta de que exceder lo que esperan los clientes requiere, a su vez, la capacidad para manejar algunos otros criterios que, muchas veces, se omiten o se les da poco énfasis y que, sin embargo, son gravitantes.

Elevar la estima del cliente es sencillo, basta con hacerle cumplidos. Hacer su vida agradable tiene que ver con una disciplina compartida por todos los miembros de la organización. No basta tener un servicio muy bien diseñado; tampoco es suficiente que los

empleados dominen la tarea. Hace falta que sepan abrir la puerta emocional de los clientes. Este es el inicio del proceso de fidelización. Hay que generar una actitud de servicio y no la mera función de atención al cliente. (p. 50).

- **Tercer criterio: Compartir valores con el cliente.** Hoy en día, los clientes buscan hacer negocios con empresas que practiquen valores y se sustenten en la ética. No es suficiente que ello esté escrito en paneles o folletos. Las empresas son personas; por lo tanto, hace falta que ellas sean coherentes con los valores que difunden su organización y que los clientes esperan percibir en cada contacto. Hace falta que los empleados reflejen en sus acciones los valores y principios de la organización. Una primera idea a considerar es si somos leales con nuestros clientes. ¿Por qué solo hablar de la lealtad de los clientes? ¿Por qué no empezar por nuestra lealtad hacia ellos?

Para servir de modo auténtico a los clientes es primordial la existencia de una cultura homogénea en la organización. Solo esta cultura puede – cuando es sólida- cultivar unos determinados valores que todos los integrantes comparten entre sí y con sus clientes y proveedores. Lamentablemente, muchas empresas se preocupan por todo, menos por su cultura. Quizás ignoran o no creen que sea ella la que permite proyectar una imagen verdadera y consistente. Proyectan una imagen “creada” en su imaginación o sustentada principalmente en la tecnología, la infraestructura u otros elementos que, si bien son importantes, no son determinantes.

Por todo ello, podemos afirmar que hoy en día existen muchas empresas con tecnologías de punta y poca alma. Descuidan lo más importante y se centran esencialmente en factores que son rápidamente factibles de copia. Su inversión en la educación, la formación y edificación de una cultura orientada hacia el servicio es mínima o, en todo caso, insuficiente para forjar una personalidad sólida, clara y auténtica de la organización. (p.54).

5.1.4. ¿Por qué tener una estrategia del servicio?

- **Primera ventaja.** una estrategia del servicio eficiente “posiciona” su servicio en el mercado. Le proporciona una forma simplificada de enviar su mensaje de tal manera que diga algo, que tenga significado y tenga conexión con una necesidad de compra conocida o un factor motivacional. Cuando una compañía tenga una estrategia del servicio claramente definida, que se base en algún valor para el cliente, los publicistas pueden utilizar sus técnicas más eficaces y creativas para comunicar ese mensaje al mundo de los negocios.
- **Segunda ventaja.** de una estrategia del servicio claramente establecida consiste en que proporciona una dirección uniforme para la organización. Permite que los gerentes de todos los niveles conozcan cuál es verdaderamente el negocio, cuáles son las prioridades operacionales claves y qué es lo que deben tratar de hacer.
- **Tercera ventaja.** permite que los subalternos conozcan qué es lo que la gerencia espera de ellos y qué es lo importante en la organización. Una nítida estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados crea la convicción de que “el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de nuestra compañía”.

5.1.5. Papel de los colaboradores en la atención del cliente

Barquero (2003), menciona; Por qué es importante el personal de atención: los empleados de atención son una pieza clave en la futura satisfacción del cliente. Muchos de nuestros clientes no verán jamás ni al director técnico, ni al jefe de taller ni a tantos otros «personajes» importantes de nuestra empresa.

Según Pérez (2006), manifiesta para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades personales que permitan establecer una óptima comunicación con sus clientes, como base para fomentar prósperas relaciones humanas con ellos. Para que el cliente se sienta bien atendido, es importante escucharle, hablarle correctamente y demostrarle empatía y respeto.

El talento humano es la materia prima para el desarrollo de un servicio al cliente de calidad, el empleado es primordial para el éxito de cualquier organización, ya que está en contacto cercano con el cliente, además representa a la organización ante ellos, los altos directivos juegan un papel importante ya que deben hacer sentir al personal involucrado con el usuario, mediante la obtención de un sentimiento de ayuda, cooperación y empatía con el mismo. La organización puede guiarse por un patrón, que haga sentir al colaborador satisfecho y motivado de sus funciones. También debe efectuarse capacitación que permita hacer una retroalimentación del desempeño de quién ejecuta cada tarea, cuáles son sus resultados y cómo mejorarlos.

5.1.6. Satisfacción del cliente

Hoffman y Peter (2007), respecto a la satisfacción del cliente expresan que es un término para medir en una transacción específica, si la percepción en cuanto al servicio que recibe el cliente cumple o excede sus expectativas”. A su vez, consideran que “es imposible exagerar la importancia que tiene la satisfacción del cliente. Una empresa de servicio no tiene razón de ser sin clientes. Toda empresa de servicio debe definir y medir, en la práctica, la satisfacción del cliente. A su vez, Kotler y Armstrong (2008), definen la satisfacción del cliente como el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.

Según las normas ISO 9001:2008, en el capítulo 8.2.1 que habla sobre satisfacción del cliente, expresa; como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

También (Lovelock, 2004), expresa los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia.

Según Londoño (2011), asume que; un cliente satisfecho es aquel cuyas expectativas de producto se ven superadas por el mismo producto. En opinión de las autoras, llevar al cliente a un nivel de conformidad es una tarea difícil para toda organización, las quejas de los clientes son un indicador de que no se sienten cómodos ya sea con el servicio prestado o el bien adquirido.

Si el cliente está satisfecho, mayor será la probabilidad de que vuelva a comprar o contratar servicios, por lo que la empresa debe conocer en ciertos casos sus necesidades ignoradas y tratar de llegar a cumplir con sus expectativas.

5.1.7. Análisis FODA

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De acuerdo a Serna (1999), el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Por otro lado, Goodstein (1999) comenta al respecto que el FODA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio.

En su lugar, Steiner (1979) llama al análisis FODA análisis OPEDEPO PF es un acrónimo para Debilidades, Oportunidades, Peligros y Potencialidades, fundamentales para la planeación, este análisis sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base a en diferentes criterios.

Por su parte Francés (2001) se refiere a la Matriz DOFA; como una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la estrategia.

Serna (1999), cree que el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

- El primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al Cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.
- El segundo es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.
- El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Una ilustración de este análisis, se presenta en la siguiente imagen.

ANALISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Figura 3. Cuadrantes de la matriz FODA

Bajo el mismo orden de ideas es conveniente definir lo que es una Fortaleza, una Oportunidad, una Debilidad y una Amenaza:

- **Fortalezas y debilidades:** Serna (1999) define las Fortalezas como actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución, del mismo modo define las Debilidades como actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Francés (2001), define estos dos términos en conjunto y especifica que las Fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las Debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

- **Oportunidades y amenazas:** De acuerdo a Serna (1999), las Oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada y las Amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Así mismo Francés (2001), define las Oportunidades y Amenazas como factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las Oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa. De igual manera las Amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos.

5.1.8. Diagnóstico estratégico

Para comenzar, Serna (1996), define Diagnostico Estratégico como el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

De manera análoga, Steiner (1979), llamó al diagnóstico estratégico como un análisis de situación y lo definió como el análisis de datos pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de planeación estratégica y cuyo propósito fundamental es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación de estrategias.

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir. El diagnóstico consta de dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna o análisis de la empresa.

Francés (2001), añade que para formular una estrategia y lograr los objetivos que se planteen, dentro del horizonte de tiempo establecido, se debe realizar un análisis externo y otro interno. El análisis externo nos revela las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa u organización, en relación con el logro de sus objetivos temporales. El análisis interno nos indica sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas.

5.2. Marco conceptual

5.2.1. Posicionamiento en el mercado

Disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación de los competidores. Por consiguiente, los mercadólogos planifican posiciones que distinguen a sus productos de los de la competencia y que conceden la mayor ventaja estratégica en los mercados meta (Kotler & Armstrong, 2008).

5.2.2. Orientación al mercado

Según Kotler y Armstrong una vez que una compañía ha definido los segmentos de mercado, puede ingresar a uno o más segmentos de un mercado determinado. La orientación al mercado

amplia la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más para ingresar a ellos (Kotler & Armstrong, 2008).

5.2.3. Cliente

Individuo o grupo de ellos que pagaban por los bienes o servicios de una empresa, para beneficio propio (Domínguez, 2006).

5.2.4. Medio ambiente externo

Todo lo que está por fuera de los límites organizacionales. O todo aquello que no forma parte de la organización. Entre los factores del Medio Ambiente Externo se encuentran los Económicos, los Tecnológicos, los jurídicos, los políticos, los Socioculturales, los Ecológicos, así como los Proveedores, los Clientes, la Competencia, las Instituciones que regulan las actividades de la Organización, etc. (Blank, 2002).

5.2.5. Medio ambiente interno

Se refiere a todo lo que se relaciona con el interior de la Organización, con aspectos como Políticas, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Relaciones Personales, Procesos y otros (Blank, 2002).

5.2.6. Satisfacción del cliente

Hace referencia al estado afectivo o emocional que puede mostrar un cliente hacia el servicio prestado por una determinada compañía (Prado, 2011).

5.2.7. Matriz MEFI

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de

gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo (Serna, 1996).

5.2.8. Matriz MEFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa (Serna, 1996).

5.2.9. Matriz MAFE

La matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (Serna, 1996).

5.2.10. Matriz MIE

La matriz Interna Externa (MIE) representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes que constituyen a la matriz. En esta matriz se identifican los cuadrantes que posibilitaran que la empresa crezca, resista o sea eliminada del mercado (Serna, 1996).

5.2.11. Estrategia

Patrón de conducta observable, adoptado por las organizaciones en respuesta a imperativos de su entorno, sean éstos originados por las acciones de competidores, o por modificaciones del medio ambiente económico en donde se desenvuelve (Mintzberg, 1991).

6. Hipótesis

La presente investigación es descriptiva, no fue necesario analizar la correlación de dos o más variables de estudio. El objetivo de la investigación fue; Describir las estrategias comerciales en atención al cliente para la empresa Import Export “Pico Cars” de la ciudad de Cobija, para la gestión 2021. Hernandez (2014) menciona que, en investigaciones de nivel exploratorio y descriptivo, no corresponde la formulación de hipótesis de investigación.

7. Diseño metodológico

7.1. Paradigma

Según Calle, el paradigma es un modelo a seguir que comprende el modo de ver el mundo, explicarlo y manipularlo. Los paradigmas de investigación más conocidos son el positivista, interpretativo, socio crítico y social cuántico. La presente investigación se trabajó desde la óptica del paradigma positivista el cual permitió desarrollar la investigación, a través de un tratamiento cuantitativo, apropiado para objeto de estudio abordado.

7.2. Enfoque

Según Hernández (2014), menciona tres tipos de enfoques de investigación; cualitativos, cuantitativos y mixtos. El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, este permitió a través de la muestra, obtener medibles para ser transformados frecuencias y porcentajes sobre el objeto de estudio.

7.3. Tipo de investigación

Según Hernández (2014) Existen cuatro tipos de investigación cuantitativa; exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Por las características del objeto de estudio, la presente investigación se define como descriptiva, ya que el objetivo es describir las estrategias de atención al cliente necesarias y pertinentes para que la empresa Pico Cars pueda conseguir la fidelización de clientes nuevos y potenciales.

7.4. Método

De acuerdo a Ander-Egg, E. (1997, p. 97) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”.

En la presente investigación se utilizó el método deductivo, con el objetivo de partir de aspectos generales, obtenidos a través de la recolección de datos, para llegar a situaciones particulares y poder construir conclusiones a partir de ellas.

7.5. Población y muestra

7.5.1. Población

En la presente investigación se define a la población como; todos los clientes de la empresa Pico Cars, en la ciudad de Cobija, englobando en este término a clientes actuales y potenciales clientes. Según información proporcionada por la empresa, esta no cuenta con un listado o libreta de clientes actualizada. De acuerdo a estas características nos encontramos con una población no finita.

7.5.2. Muestra

Considerando que la población de estudio no es finita, se opta trabajar con un muestreo no probabilístico. Según Hernández (2014) menciona que, en las muestras no probabilísticas, la

elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

El procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador. La muestra elegida para la investigación, fue de 50 personas, entre clientes de la empresa Pico Cars y potenciales clientes.

7.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **La encuesta.** Principal técnica utilizada en la investigación, fue dirigida a la muestra seleccionada y permitió recolectar información sobre la percepción que tienen los clientes en relación a la atención al cliente que se brinda en la empresa Pico Cars, se utilizó como instrumento un cuestionario conformado estructurado con preguntas cerradas, de opción múltiple e individual.
- **La entrevista.** Si bien esta técnica se utiliza generalmente en estudios cualitativos, en la presente investigación permitió recabar datos para determinar el estado situacional de la empresa. Como instrumento se utilizó una guía de entrevista orientada a identificar los factores internos y externos relacionado, la entrevista fue dirigida al gerente de la empre.
- **Documentación.** Esta técnica se aplicó en la revisión de todas las fuentes de información relacionadas al objeto de estudio, como instrumento se utilizó la ficha bibliográfica.

Capítulo 1

8. Identificación de la situación actual de la empresa

En este capítulo se identifica posibles fallas y/o debilidades en la atención a los clientes. Para su desarrollo se utilizó una herramienta de diagnóstico FODA, conociendo las necesidades de la empresa y la información suministrada a través de la entrevista dirigida al representante de la empresa. Por medio de la recolección de información, se evidencia que en la parte de servicio al cliente, no se cuenta con flujo de procedimientos establecidos que permitieran realizar una adecuada gestión de la atención al cliente, debido a esta falencia los clientes manifiestan cierto grado de insatisfacción, pudiendo conllevar a que cambien de empresa.

La lealtad es considerada un factor de gran relevancia para el crecimiento y supervivencia de una empresa, la cual va ligada a la calidad del servicio al cliente, la cual se considera como el grado en que se cumplen sus expectativas con relación a un producto y la percepción sobre el grado en que se cumplen sus requisitos (Suárez, Vazquez, & Diaz, 2007)

La atención brindada por los funcionarios debe ser buena en general destacándose por su amabilidad y el conocimiento de los productos y servicios. Además según la encuesta se expresa la necesidad de realizar más acciones que le generen mayor valor a los clientes, así como documentar los procesos para que los nuevos empleados que vaya a tener la organización tengan guías de cómo prestar el servicio de la empresa.

También es necesario el capacitar y fortalecer las competencias del personal de ventas, ya que al momento de interactuar con los clientes, ellos se convierten en embajadores de la empresa. Con ello se empieza a crear cultura de servicio al cliente.

8.1. Descripción de la empresa

La empresa Importadora y Exportadora de vehículos de dos y cuatro ruedas denominada “Pico Cars”, es una pequeña empresa privada comercial, perteneciente sector terciario, cuenta con menos de 11 trabajadores, y se encuentra constituida legalmente en la ciudad de Cobija del departamento de Pando, avenida, 16 de Julio, esquina Miguel Becerra Toranzo.

En sus inicios en el año 2014, la empresa solo importaba vehículos según pedido, cantidad, modelo y características específicas según las necesidades y gustos del cliente, a medida que transcurrieron los meses y la demanda en la ciudad de Cobija se elevaba considerablemente de vehículos de cuatro ruedas en las marcas; Chevrolet, Hino, Toyota, Suzuki entre otros.

En el año 2015 la empresa “Pico cars” vio la necesidad de ampliar sus instalaciones gracias a la demanda en aumento, fue así que el Sr. Gerardo Lima Gerente Propietario de la Empresa, opto por la apertura de un ambiente de exposición y venta de los vehículos en sus diferentes marcas y modelos para la facilidad de visualización de sus clientes reales y posibles clientes potenciales, en un lugar estratégico que ayudaría en aquel entonces a aumentar las ventas.

En el año 2016 cuando inicia la crisis económica en todo el país, afectando a más del 80 % de los habitantes de la ciudad de Cobija, se demuestra la dependencia socioeconómica laboral de las instituciones públicas del departamento Pando en relación al consumo de productos y servicios. Por ende afectando a la economía de los cliente de “Pico Cars” esto empezó a reducir sus utilidades.

En la actualidad Pico Cars como concesionaria de vehículos comerciales, es una empresa que se dedica principalmente a la importación y comercialización de vehículos y repuestos de las líneas Fiat, Hyundai, ZNA Nissan, Chevrolet y Dongfeng, forzada a diversificar sus productos, ahora también comercializa llantas OTR, PCR y gran variedad de productos en línea blanca.

8.1.1. Filosofía de la empresa

Al no contar la empresa con una misión, visión y valores, se propone los siguientes.

8.1.1.1. Misión

Comercializar una variada gama de productos motorizados, exclusivos y amigables con el medio ambiente, para la solución de problema y/o necesidades del cliente, enfocando un trato personalizado con calidad y calidez humana, honestidad, responsabilidad y profesionalismo.

8.1.1.2. Vision

En el 2026 ser una empresa posicionada en el mercado y en la mente del consumidor como la única opción de compra de vehículos, reconocida en su rubro, por sus productos, tecnología, infraestructura, talento humano, rentabilidad y solidez financiera, con el alto compromiso enfocado a la satisfacción de los clientes, brindando un trato con calidad y calidez.

8.1.1.3. Valores

Pico Cars se inspira y actúa de acuerdo a los siguientes valores corporativos:

- **Excelencia en atención al cliente.** Brindar al cliente un trato íntegro con calidad y calidez humana.
- **Respeto por las personas.** En el ámbito personal y profesional, en cualquier situación que acontezca y tanto dentro como fuera de la organización.
- **Trabajo en equipo.** Trabajamos en equipo lo que supone colaborar, compartir esfuerzos y multiplicar logros.
- **Calidad.** Ofrecemos productos garantizados, amigables con el medio ambiente.
- **Transparencia.** En todo tipo de acciones, propuestas, evaluaciones, conclusiones, resultados.
- **Rentabilidad.** Somos eficientes en nuestros procesos para seguir creciendo e invirtiendo en nuestra empresa.
- **Lealtad.** Con las personas, los compromisos, con los clientes y en general con la estrategia de nuestra empresa.

8.1.2. Estructura organizacional

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. Pico Cars trabaja según la siguiente estructura organizacional:

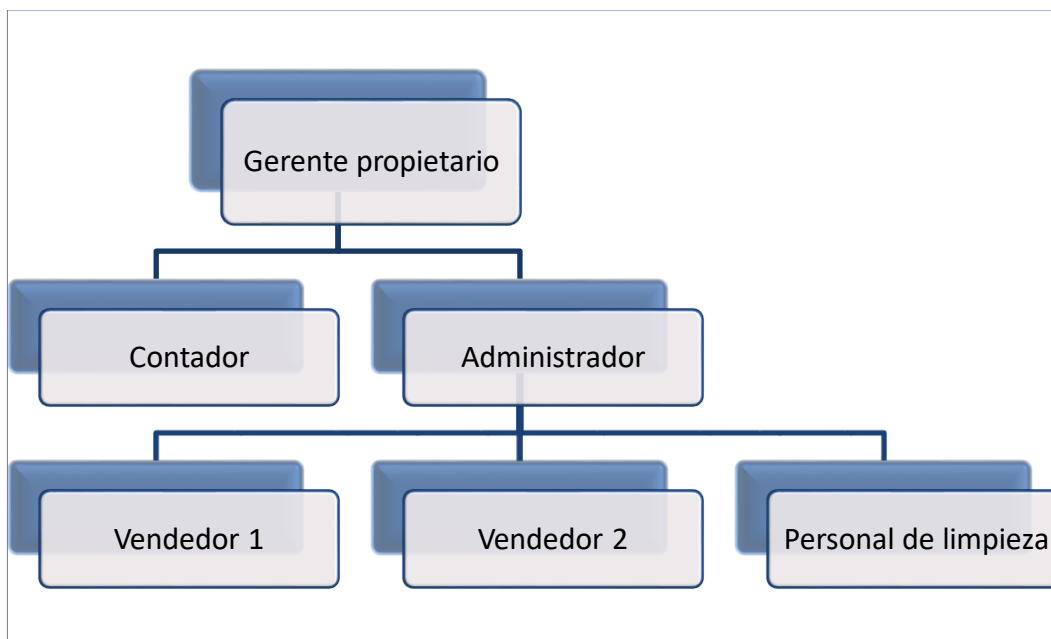


Figura 4. Estructura orgánica - Pico Cars

Según el organigrama, la relación de autoridad dentro de la organización es de tipo lineal vertical; entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. La organización de tipo lineal es la forma más simple de organización y es de conformación piramidal, en la que cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área debido a sus rígidas líneas de comunicación.

Las ventajas que presenta la relación lineal es que tiene una estructura simple y de fácil comprensión, con clara delimitación de responsabilidades, sencilla de implantar, junto a una considerable estabilidad. Entre las desventajas que encuentra una relación lineal está el proceso de comunicaciones lento, la excesiva burocratización, una posible rigidez y liderazgo autocrático, debido a su gran estabilidad y formalidad.

8.1.3. Ventaja competitiva de la empresa

Una de las principales ventajas competitivas de la empresa Pico Cars es que, al estar establecida dentro del área geográfica de la zona franca comercial e industrial de Cobija, está exenta de tributos aduaneros e impuestos internos, permitiéndole reducir considerablemente sus costos de operación y de esta forma ofertar precios competitivos en el mercado. Representado el aumento del 5% al valor del producto con placa Zofra Cobija y el 25 % de aumento al valor del vehículo con placa Nacional para la importación y venta.

Según información extraída del sitio web institucional de Zofra Cobija, Todas las empresas o industrias establecidas en ZofraCobija están exentas de los siguientes tributos aduaneros e impuestos internos:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos internos - Impuesto al valor agregado - Impuesto a los consumos específicos - Impuesto a las transferencias - Régimen complementario al IVA | <ul style="list-style-type: none"> • Tributos aduaneros - Impuesto al valor agregado - Impuesto a los consumos específicos - Gravamen arancelario - Impuesto especial a los hidrocarburos y derivados |
|--|---|

Algunos puntos a favor de la empresa Pico Cars y lo tomaríamos como ventajas son:

- Cuenta con un taller autorizado y garantizado para el mantenimiento de sus vehículos vendidos, a diferencia de un vehículo comprado en el interior del país
- Repuestos gestionados tramitados y entregados en el menor tiempo posible al cliente
- Respuesta inmediata por cualquier observación y/o reclamo por el producto adquirido
- Disponibilidad inmediata del producto
- Prueba del producto palpable y visual de las características, diseño, modelo beneficios y negociación

A continuación se describe un cuadro comparativo de precios de Pico Cars versus una empresa del interior del país, el producto analizado es un automóvil de cuatro ruedas, de la marca ZNA, modelo Rich 6, año 2021

Tabla 1
Cuadro comparativo Pico Cars

Características del automóvil	Detalles concesionaria en Santa Cruz de la Sierra	Import Export Pico Cars
Marca	ZNA	ZNA
Modelo	Rich 6	Rich 6
Tipo	Camioneta	Camioneta
Año	2021	2021
Motor	2438 cc	2438 cc
Potencia	156hp	150hp
Capacidad de carga	1000 Kg	1000 Kg
Transmisión	Mecánica	Mecánica
Combustible	Gasolina	Gasolina
Tracción	Doble 4x4	Doble 4x4
Emisión de placa	Nacional	Nacional
Precio en USD	23.990,00	26.037,35

Nota: Para ver gráficamente el producto analizado en el cuadro comparativo, ir a anexo 4.

Diagnóstico FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Tabla 2
Matriz diagnóstico FODA - Pico Cars

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores comprometidos con el éxito de la organización • Amplia gama de productos • Garantía en los productos • Ubicación estratégica a favor • Se cuenta con servicio posventa • Usuario activo de la Zona Franca Cobija 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados • La insatisfacción de los usuarios al no recibir la información completa. • Salarios bajos • Falta de capacitación constante • Falta de estrategias para fidelizar al cliente • No se cuenta con flujo de procesos para la atención al

cliente	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en la región casi nula • Sistema de atención y servicio al cliente con posibilidad de mejora. • Oportunidad de alianzas estratégicas con instituciones • Rápida innovación tecnológica • Diversificación de productos relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos tienen un ciclo de vida relativamente largo. • Incremento de la tasa de desempleo en la región • Conflicto con la importación de los productos • Incertidumbre de la demanda a causa de la pandemia Covid-19 • Ingreso de nuevos competidores

8.1.4. Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 3
Matriz MEFI - Pico Cars

Factores internos a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1) Colaboradores comprometidos con el éxito de la organización	0,13	4,00	0,52
2) Amplia gama de productos	0,09	3,00	0,27
3) Garantía en los productos	0,09	4,00	0,36
4) Ubicación estratégica a favor	0,13	4,00	0,52
5) Se cuenta con servicio posventa	0,09	3,00	0,27
6) Usuario activo de la Zona Franca Cobija	0,13	4,00	0,52
Sub total fortalezas	0,66		2,46
Debilidades			
1) El nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados	0,06	4,00	0,24
2) La insatisfacción de los usuarios al no recibir la información completa	0,06	3,00	0,18
3) Salarios bajos	0,06	3,00	0,18
4) Falta de capacitación constante	0,09	3,00	0,27
5) Falta de estrategias para fidelizar al cliente	0,09	4,00	0,36
6) No se cuenta con flujo de procesos para la atención al cliente	0,07	3,00	0,21
Sub total debilidades	0,43		1,44
Total matriz MEFI	1,00		3,63

Nota: El peso ponderado de las fortalezas es mayor al peso ponderado de las debilidades $2,46 > 1,44$

Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, se puede determinar si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables. En este caso, se demuestra que las fuerzas internas son favorables para la empresa, con un peso ponderado de fortalezas de 2,46 contra 1,44 de las debilidades.

8.1.5. Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es un instrumento de diagnóstico (ponderado) que permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Este proceso evalúa los factores externos, estableciendo un análisis cuantitativo simple de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0
- c) Ponderar los factores con una calificación de 1 a 4 con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación, se obtiene la calificación ponderada.
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas (riesgos externos).

Tabla 4
Matriz MEFE - Pico Cars

Factores externos a analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1) Competencia en la región casi nula	0,14	4,00	0,56
2) Sistema de atención y servicio al cliente con posibilidad de mejora	0,14	4,00	0,56
3) Oportunidad de alianzas estratégicas con instituciones	0,13	4,00	0,52
4) Rápida innovación tecnológica	0,09	3,00	0,27
5) Diversificación de productos relacionados	0,08	3,00	0,24
Sub total oportunidades	0,58		2,15
Amenazas			
1) Los productos tienen un ciclo de vida relativamente largo.	0,08	3,00	0,24
2) Incremento de la tasa de desempleo en la región	0,08	3,00	0,24
3) Conflicto con la importación de los productos	0,09	3,00	0,27
4) Incertidumbre de la demanda a causa de la pandemia Covid-19	0,09	3,00	0,27
5) Ingreso de nuevos competidores	0,08	3,00	0,24
Sub total amenazas	0,42		1,26
Total MEFE	1,00		3,41

Nota: El peso ponderado de las oportunidades es mayor al peso ponderado de las amenazas $2,15 > 1,26$

El peso ponderado total de las oportunidades es de 2,15, y de las amenazas 1,26 lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la empresa. Al realizar una matriz MEFE, la

forma de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o no, es comparando el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas.

8.1.6. Matriz MIE

Con la finalidad de resumir los aspectos internos y externos del diagnóstico realizado a la empresa, se elaboró la matriz MIE, apoyándose en los datos de la matriz MEFI y matriz MEFE.

Tabla 5
Matriz MIE - Pico Cars

MEFI		MEFE	
Factor interno	Total	Factor Externo	Total
Fortalezas	2,46	Oportunidades	2,15
Debilidades	1,44	Amenazas	1,26
Total ponderado	3,63	Total ponderado	3,41

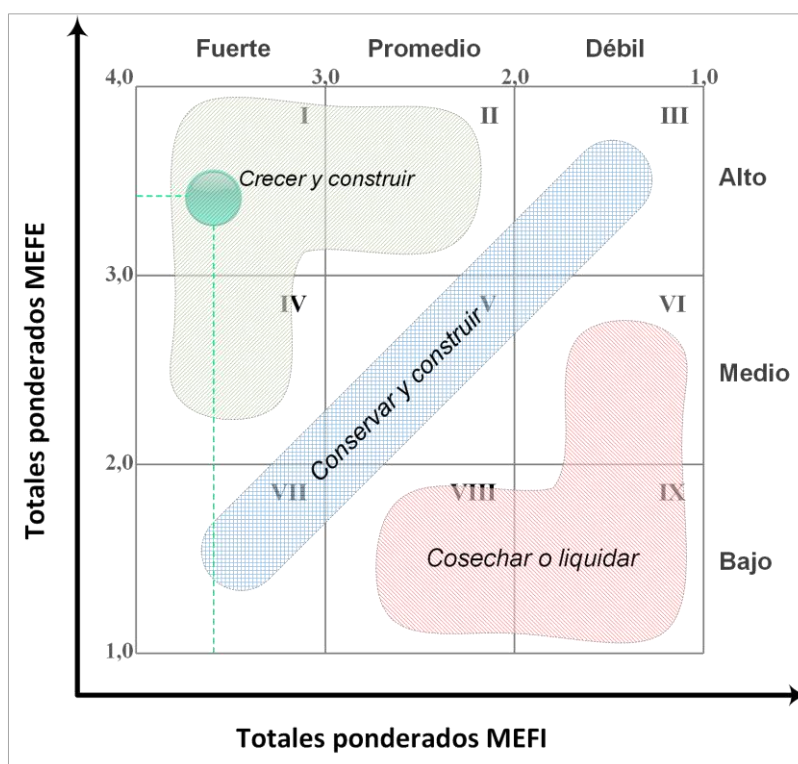


Figura 5. Gráfico MIE - Pico Cars

En el gráfico, el eje “x” corresponde a los totales ponderados de la MEFI y el eje “y” a los totales ponderados de la MEFE. La intersección ubica a la empresa Pico Cars en el cuadrante I, con un perfil de “Crear y construir”, demostrando que su evaluación interna y externa es favorable.

Capítulo 2

9. Identificación de la percepción de atención al cliente en la empresa

En este capítulo se describe y cuantifica la percepción que tienen los clientes de la empresa Pico Cars, respecto al servicio de atención al cliente que se brinda. La medición de esta variable fue posible gracias a la toma de datos cuantitativos recolectados a través de la técnica encuesta, dando como resultado porcentajes representativos y asignados a la escala establecida en cada pregunta del cuestionario.

9.1. Resultados obtenidos

A continuación, se describen las preguntas relacionadas a la cuantificación y medición de la percepción que tienen los clientes, sobre el servicio de atención al cliente en la empresa Pico Cars, los datos fueron recolectados durante la gestión 2021, tomando en cuenta todas las medidas de bioseguridad necesarias.

- **¿Cuál es el nivel de satisfacción general que tiene con respecto a los productos y servicios que se le vienen ofreciendo la empresa Pico Cars?**



Figura 6. Nivel de satisfacción general

Según resultados obtenidos con la encuesta, el 62% de los clientes encuestados califica su nivel de satisfacción como respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa, como Regular, el 28% la califica como Muy bueno y el 10% como pésimo.

- **¿Cómo considera que son los precios de la empresa?**



Figura 7. Percepción de los precios de la empresa

Según datos extraídos de la encuesta, el 64% de los clientes encuestados considera que los precios de la empresa Pico Cars son Regulares, el 28% considera que son Muy bueno y el 8% considera los precios como Excelentes.

- **¿Cómo califica la actividad del asesor con respecto al proceso de venta?**

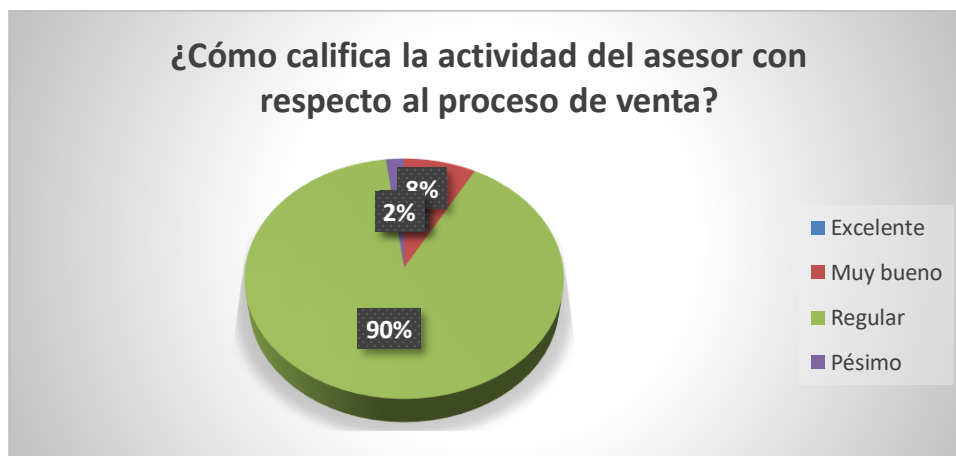


Figura 8. Percepción del asesor con respecto al proceso de venta

Según datos de la encuesta, el 90% de los clientes encuestados en la empresa Pico Cars, califica las actividades de los asesores de venta como Regular, el 8% como Muy bueno y el

2% como Pésimo. Demostrando que la percepción está en el promedio general, con miras a poder mejorar.

¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta/atención/entrega?

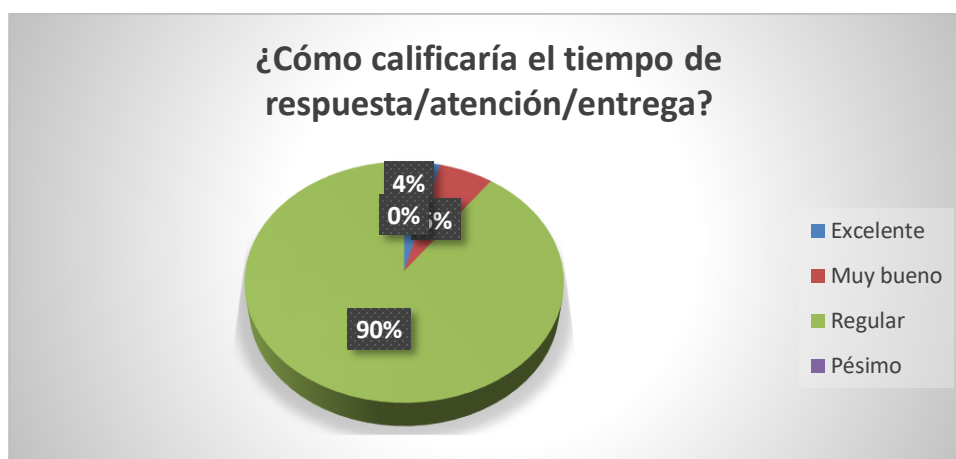


Figura 9. Tiempo de respuesta/atención/entrega

Según resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la empresa Pico Cars, el tiempo de respuesta, atención y entrega, está catalogado como Regular, con el 90% de ponderación, el 6% la cataloga como Muy bueno y el 4% la califica como Excelente.

- ¿Cómo califica la atención al cliente de la empresa?



Figura 10. Percepción sobre la atención al cliente de la empresa

Una de las principales variables en la encuesta fue la calificación de la atención al cliente, donde según resultados obtenidos, se evidencia que el 96% de los clientes la catalogan como Regular, el 4% la califica como Muy buena.

- **¿La comunicación con la empresa es fácil y rápida?**



Figura 11. Percepción de la comunicación con la empresa

Según resultados de la encuesta, sobre la variable comunicación con la empresa, el 60% de los clientes encuestados, la califican como Regular, el 28% la califica como Muy buena y el 12% la califica como Excelente.

- **¿La información que recibe por parte de la empresa es completa?**



Figura 12. Percepción de la información que brinda la empresa

Según resultados obtenidos con la encuesta dirigida a los clientes de la empresa, el 64% afirma que recibe información completa, por parte de la empresa, el 36% menciona que no recibe información completa por parte de la empresa.

- **¿Los tiempos de respuesta a peticiones que hace es oportuno?**



Figura 13. Tiempos de respuesta

Según resultados obtenidos con la encuesta, se evidencia que el 68% de los clientes encuestados afirma que los tiempos de respuesta por parte de la empresa son oportunos, mientras que el 32% menciona que estos tiempos no son oportunos.

- **¿Recomendaría a otros la empresa?**



Figura 14. Recomendaría a otros la empresa

Según datos extraídos de la encuesta, el 66% de los clientes encuestados afirman que, Sí recomendarían la empresa Pico Cars, mientras que el 34% menciona que, No recomendaría a la empresa.

¿Cuándo fue la última vez que utilizó alguno de los servicios que presta la empresa?

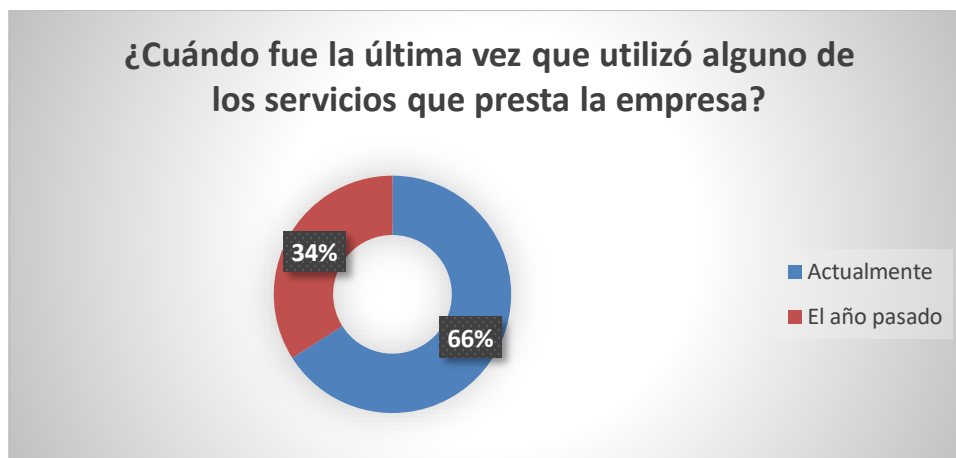


Figura 15. Frecuencia de consumo de servicios

Cuando se consulta a los clientes, cuándo fue la última vez que utilizó algún servicio de la empresa Pico Cars, en su mayoría afirman que durante el presente año hicieron uso de alguno de los servicios de la empresa, mientras que el 34% menciona que la última vez que requirió de algún servicio de la empresa, fue durante la gestión pasada, año 2020.

9.2. Percepción identificada del cliente

Para concluir el análisis sobre la identificación de la percepción de los clientes sobre la atención al cliente en la empresa Pico Cars, se centralizó todos los datos obtenidos con la encuesta en un solo gráfico, permitiendo comparar los indicadores porcentuales obtenidos en cada interrogante, con el fin de analizar los picos más altos y bajos, y así poder identificar en qué aspectos específicos la empresa debe enfocar sus esfuerzos sobre mejora constante. En este análisis se excluyen las interrogantes 7, 8, 9 y 10 del cuestionario aplicado, ya que estas preguntas son de complemento en el análisis.

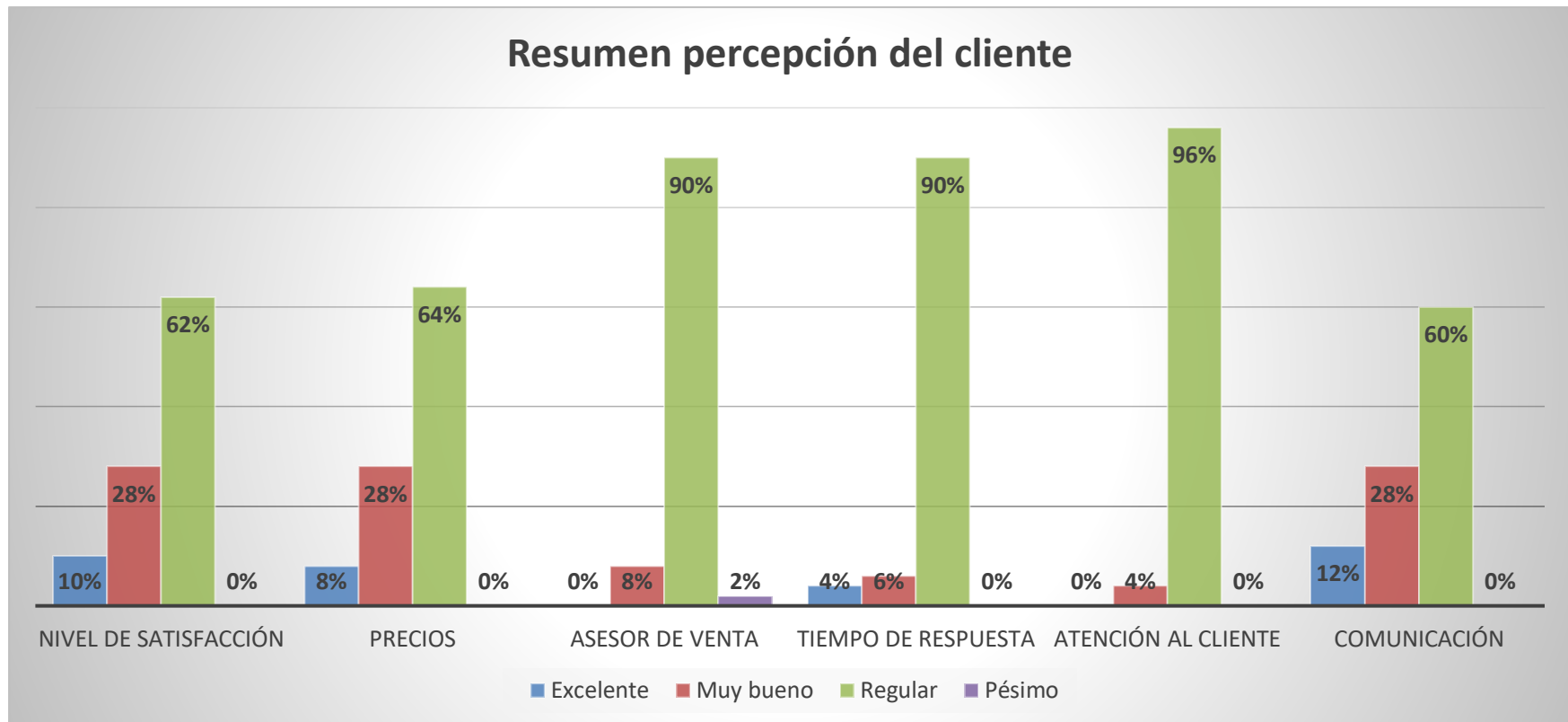


Figura 16. Cuadro resumen sobre la percepción del cliente

Según resultados del cuadro comparativo en la figura 16, se evidencia que los clientes de la empresa, actualmente tienen una percepción promedio, calificada como Regular sobre la atención al cliente en Pico Cars, resaltando que el segundo y tercer pico alto son los índices Muy bueno y Excelente respectivamente. Esto refleja que el nivel de atención al cliente de la empresa, se encuentra dentro de parámetros muy aceptables, no obstante, se recomienda trabajar en estrategias que permitan mejorar los indicadores; Muy bueno y Excelente.

Capítulo 3

10. Estrategias comerciales de atención al cliente

En este capítulo se efectúa un análisis estratégico en función al diagnóstico realizado y los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa. El fin de este análisis es definir y proponer estrategias comerciales de atención al cliente adecuadas para la empresa Pico Cars, plasmadas en un plan de acción de mejora, que tiene como objetivo mejorar la gestión de atención al cliente, fidelizar clientes y lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

10.1. Análisis estratégico mediante matriz MAFE

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a realizar una matriz analítica de formación de estrategias (MAFE) la cual permite desarrollar cuatro tipos de estrategias (David, 1997):

- **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Una vez desarrollada la matriz MAFE pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las

oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

El análisis estratégico de la matriz MAFE, permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia, se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye los siguientes pasos:

- a) Integrar una lista de las oportunidades claves.
- b) Integrar una lista de amenazas claves.
- c) Integrar una lista de las fuerzas internas.
- d) Integrar una lista de las debilidades internas.
- e) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- f) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
- g) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
- h) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

Tabla 6
Matriz MAFE - Pico Cars

	Fortalezas	Debilidades
Matriz MAFE	1) Colaboradores comprometidos con el éxito de la organización 2) Amplia gama de productos 3) Garantía en los productos 4) Ubicación estratégica a favor 5) Se cuenta con servicio posventa 6) Usuario activo de la Zona Franca Cobija	1) El nivel de satisfacción de los clientes frente a los servicios prestados 2) La insatisfacción de los usuarios al no recibir la información completa. 3) Salarios bajos 4) Falta de capacitación constante 5) Falta de estrategias para fidelizar al cliente 6) No se cuenta con flujo de procesos para la atención al cliente
Oportunidades	Estrategia FO (+ +)	Estrategia DO (- +)
1) Competencia en la región casi nula 2) Sistema de atención y servicio al cliente con posibilidad de mejora 3) Oportunidad de alianzas estratégicas con instituciones 4) Rápida innovación tecnológica 5) Diversificación de productos relacionados	1) Generar alianzas estratégicas, para la capacitación de los colaboradores, en temáticas de atención al cliente (F ₁ , O ₂ , O ₃). 2) Fortalecer el servicio posventa, aprovechando la innovación tecnológica (F ₅ , O ₄).	1) Generar alianzas estratégicas para diseñar un flujograma sobre los procesos de atención al cliente (D ₆ , O ₃). 2) Crear políticas de incentivos al personal, para mejorar el sistema de atención al cliente (D ₃ , O ₂).
Amenazas	Estrategia FA (+ -)	Estrategia DA (- -)
1) Los productos tienen un ciclo de vida relativamente largo 2) Incremento de la tasa de desempleo en la región 3) Conflicto con la importación de los productos 4) Incertidumbre de la demanda a causa de la pandemia Covid-19 5) Ingreso de nuevos competidores	1) Ahondar en los beneficios de la Zona Franca, para evitar posibles conflictos en la importación de productos (F ₆ , A ₃). 2) Reducir la incertidumbre de la demanda, aprovechando la ubicación estratégica, la garantía de los productos y los servicios posventa de la empresa (F ₃ , F ₅ , A ₄).	1) Reducir la incertidumbre de la demanda, capacitando e incrementando el salario al personal (D ₃ , D ₄ , A ₄).

10.2. Estrategias comerciales en atención al cliente

De acuerdo al análisis de la matriz MAFE, las estrategias relacionadas a la atención al cliente, serían las estrategias FO que consiste en aprovechar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Y por otro lado las estrategias DO que pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Según resultados obtenidos del diagnóstico y análisis estratégico realizado a la empresa Pico Cars en la ciudad de Cobija del departamento de Pando durante la gestión 2021, se define que las estrategias objetivas, alcanzables, medibles y pertinentes para la empresa, son:

- **Estrategias FO**

- 1) Generar alianzas estratégicas, para la capacitación de los colaboradores, en temáticas de atención al cliente.
- 2) Fortalecer el servicio posventa, aprovechando la innovación tecnológica.

- **Estrategias DO**

- 1) Generar alianzas estratégicas para diseñar un flujograma sobre los procesos de atención al cliente.
- 2) Crear políticas de incentivos al personal, para mejorar el sistema de atención al cliente.

Se deben realizar capacitaciones periódicas a los colaboradores, en temáticas de atención al cliente, fortalecer los servicios posventa, elaborar un flujo procesos de atención al cliente y crear políticas de incentivos hacia los trabajadores. De allí la importancia de mantenerlos a gusto y felices con los servicios que se le prestan.

Para lograr una mejor comprensión de la forma como los clientes evalúan, seleccionan, y la forma de abuso que en ocasiones algunas personas realizan sobre los servicios, debe radicar en el corazón de las estrategias del diseño y en la entrega del servicio (Lovelock, 2004).

10.2.1. Formulación de objetivos estratégicos

Tabla 7

Formulación de objetivos estratégicos

N°	Idea estratégica	Objetivo	Redacción final	Perspectiva
1	Generar alianzas estratégicas, para la capacitación de los colaboradores, en temáticas de atención al cliente.	Generar alianzas estratégicas, para la capacitación en temáticas de atención al cliente.	Gestionar alianzas estratégicas para mejorar las competencias del personal de ventas.	Mejora continua en atención al cliente
2	Fortalecer el servicio posventa, aprovechando la innovación tecnológica.	Fortalecer el servicio posventa de la empresa.	Fortalecer el servicio posventa de la empresa.	Mejora continua en atención al cliente
3	Generar alianzas estratégicas para diseñar un flujograma sobre los procesos de atención al cliente.	Generar alianzas estratégicas para el diseño de flujogramas de atención al cliente.	Gestionar alianzas estratégicas para el diseño de flujogramas de atención al cliente en la empresa.	Mejora continua en atención al cliente
4	Crear políticas de incentivos al personal, para mejorar el sistema de atención al cliente.	Crear políticas de incentivos al personal de ventas, para estimular su motivación.	Promover el compromiso y la motivación intrínseca del personal de ventas en la empresa.	Mejora continua en atención al cliente

10.3. Plan de acción para la mejora de atención al cliente

Tabla 8

Plan de acción y mejora en atención al cliente - Pico Cars

Objetivo estratégico	Acciones	Producto	Responsables	Tiempo
Gestionar alianzas estratégicas para mejorar las competencias del personal de ventas.	1) Gestionar estrategias con instituciones de educación superior	• 2 Convenios firmados	• Responsable de la empresa	Año 2021
	2) Coordinar un programa de capacitación en temáticas de atención al cliente, dirigido a los colaboradores de la empresa	• 1 Plan de capacitación	• Responsable de la empresa • Responsable de la institución	Año 2021
	3) Ejecutar y acompañar el programa de capacitaciones	• 1 Guía de instrumentos de seguimientos	• Responsable de la empresa • Responsable de la institución	Año 2021
Fortalecer el servicio posventa de la empresa.	4) Crear portafolio de productos y servicios de la empresa	• 1 Portafolio de productos y servicios	• Responsable de la empresa	Año 2021
	5) Implementar herramientas TIC de gestión administrativa	• 1 Software empresarial implementado	• Responsable de la empresa	Año 2021
Gestionar alianzas estratégicas para el diseño de flujogramas de atención al cliente en la empresa.	6) Gestionar pasantías con estudiantes de último año en instituciones educativas	• 1 Convenio firmado	• Responsable de la empresa	Año 2021
	7) Coordinar con los estudiantes la elaboración del flujograma de procedimientos	• 1 Documento a diseño final de los flujos de procedimiento concluido	• Responsable de la empresa • Estudiante de último año	Año 2021
Promover el compromiso y la motivación intrínseca del personal de ventas en la empresa.	8) Establecer incentivos económicos, de reconocimiento y laborales	• 1 Documento de políticas de incentivo concluido	• Directivos de la empresa	Año 2021
	9) Consensuar con los colaboradores las políticas de incentivos	• 1 Acuerdo firmado entre ambas partes	• Responsable de la empresa • Colaboradores de la empresa	Año 2021

10.4. Cronograma y presupuesto

Tabla 9
Cronograma y presupuesto

Objetivo estratégico	Acciones	Año 2021						Presupuesto en Bs.
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Gestionar alianzas estratégicas para mejorar las competencias del personal de ventas.	1) Gestionar estrategias con instituciones de educación superior							0,00
	2) Coordinar un programa de capacitación en temáticas de atención al cliente, dirigido a los colaboradores de la empresa							3.000,00
	3) Ejecutar y acompañar el programa de capacitaciones							1.000,00
Fortalecer el servicio posventa de la empresa.	4) Crear portafolio de productos y servicios de la empresa							1.000,00
	5) Implementar herramientas TIC de gestión administrativa							6.000,00
Gestionar alianzas estratégicas para el diseño de flujogramas de atención al cliente en la empresa.	6) Gestionar pasantías con estudiantes de último año en instituciones educativas							0,00
	7) Coordinar con los estudiantes la elaboración del flujograma de procedimientos							4.000,00
Promover el compromiso y la motivación intrínseca del personal de ventas en la empresa.	8) Establecer incentivos económicos, de reconocimiento y laborales							0,00
	9) Consensuar con los colaboradores las políticas de incentivos							0,00
Presupuesto Anual							15.000,00	

11. Conclusiones

- Según resultados del diagnóstico FODA aplicado a la empresa Pico Cars, se concluye que sus principales Fortalezas son; colaboradores comprometidos con el éxito de la organización y ubicación estratégica a favor. Debilidades; Falta de estrategias de atención al cliente y falta de capacitación constante. Oportunidades; Competencia en la región casi nula y oportunidad de alianzas estratégicas. Amenazas; Conflicto con la importación de los productos e incertidumbre de la demanda a causa de la pandemia Covid-19. Así también se concluye que la ponderación de las fortalezas y oportunidades son mayores a las debilidades y amenazas, indicando que las fuerzas internas y el medio ambiente externo son favorables para la empresa, posicionándola con un perfil de “Crear y construir”.
- Según resultados de la encuesta aplicada a los clientes de Pico Cars, se logra detallar la percepción de la atención al cliente, concluyendo que; el nivel de satisfacción general de los clientes con respecto a los productos y servicios es catalogada como regular, con el 62%, la percepción de los asesores de venta también catalogada como regular, con el 90% y la percepción de atención calificado como regular, con el 96%. Según dichos resultados la empresa se encuentra ubicada en el promedio de calificación, con oportunidad de mejorar, siempre y cuando se apliquen estrategias adecuadas.
- Según resultados del análisis estratégico, se concluye que las estrategias comerciales de atención al cliente objetivas, alcanzables, medibles y adecuadas para la empresa, son las estrategias FO y DO; a) Generar alianzas estratégicas, para la capacitación de los colaboradores, en temáticas de atención al cliente. b) Fortalecer el servicio posventa, aprovechando la innovación tecnológica. c) Generar alianzas estratégicas para diseñar un flujograma sobre los procesos de atención al cliente. d) Crear políticas de incentivos al personal, para mejorar el sistema de atención al cliente.

12. Recomendaciones

- Se recomienda realizar seguimiento a todas las actividades propuestas en el plan de acción, una vez implementada las estrategias que se proponen.
- Se recomienda programar capacitaciones constantes, como parte de la filosofía de empresa, para que los colaboradores siempre estén actualizados en temáticas de atención al cliente.
- Se recomienda continuar el presente estudio, con nuevas investigaciones, enfocadas a medir los resultados de las estrategias, una vez estas se hayan implementado.

Referencias

- 9001:2008, N. I. (15 de Enero de 2021). *Sistemas de gestión de la calidad*. Obtenido de <http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-2008%20Requisitos.pdf>
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2006). *Gerencia del servicio: ¡Cómo hacer negocios en la Nueva Economía!* Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Álvarez, D., & Castro, C. (2001). Dirección de los recursos humanos estratégicos. *Revista Galega de Economía*, 1-18.
- Barquero, J. (2003). *Marketing de Clientes*. Madrid, España: McGrawHill.
- Blank, L. (2002). *La administración de organizaciones: Un enfoque estratégico*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Clemmow, S. (2006). *El rol de la publicidad*. Madrid, España: Thomson Learning.
- Cusi, E. N. (2013). Semillas para la Investigación 2. En E. N. Cusi, *Semillas para la Investigación 2* (pág. 22). Pando, Bolivia: SODESBO Pando.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible*. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- Farrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico: Cengage Learning.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: IESA.
- Freemantle, D. (1998). *Lo que les gusta a los clientes de su marca: El valor emocional y la calidad en el servicio*. España: Ediciones Deusto.
- Guerrero, A. (s.f.). *Coordinador de Análisis e Investigación Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa*. México: Autor.

- Hernandez S., R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGRAW-HILL.
- Hoffman, M., & Peter, R. (2007). *Principios de Marketing*. México: Thomson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). México: Pearson.
- Lescano, L. (2005). *La disciplina del Servicio: cómo desarrollar una cultura orientada al cliente*. Lima, Perú: Autor.
- Londoño. (2011). *Atención al Cliente y Gestión de Reclamaciones* (Segunda ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1991). Learning 1, Planning 0: Reply To Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*, XII, 463-466.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Editortial Vigo.
- Prado, A. (2011). *Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line*. España: Autor.
- Prado, A. (2011). *Calidad de servicio, calidad de relación e intención de comportamiento en el entorno on-line*. España: Autor.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hal.
- Serna, H. (1996). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Soto, B. (2013). *gestion.org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/marketing/atencion-cliente/30546/tipos-de-clientes/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Suárez, L., Vazquez, R., & Diaz, A. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 115-132.

- Suárez, L., Vázquez, R., & Díaz, A. (2007). La confianza y la satisfacción del cliente: variables clave en el sector turístico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 115-132.
- Tejada, J., & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 295-309.
- Toro, F. (1990). *Desempeño y productividad: Contribuciones de la psicología ocupacional*. Colombia: Ediciones Gráficas Ltda.
- Voladina, A. (2010). *psicopediahoy*. Obtenido de <http://psicopediahoy.com/cambio-organizacional-aspectos-psicologicos/>

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de encuesta



Universidad Amazónica de Pando
Área de Ciencias Económicas y Financieras
Ingeniería Comercial



BOLETA DE ENCUESTA

Buenos días/tardes/noches, soy estudiante de último año de la carrera de Ingeniería Comercial de la UAP, le solicito por favor responda a las siguientes preguntas, marcando una sola opción. Gracias...

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general que tiene con respecto a los productos y servicios que se le vienen ofreciendo la empresa Pico Cars?

- 1) Excelente 2) Muy bueno 3) Regular 4) Pésimo

2. ¿Cómo considera que son los precios de la empresa?

- 1) Excelente 2) Muy bueno 3) Regular 4) Pésimo

3. ¿Cómo califica la actividad del asesor con respecto al proceso de venta?

- 1) Excelente 2) Muy bueno 3) Regular 4) Pésimo

4. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta/atención/entrega?

- 1) Excelente 2) Muy bueno 3) Regular 4) Pésimo

5. ¿Cómo califica la atención al cliente de la empresa?

- 1) Excelente 2) Muy bueno 3) Regular 4) Pésimo

6. ¿La comunicación con la empresa es fácil y rápida?

- 1) Excelente 2) Muy bueno 3) Regular 4) Pésimo

7. ¿La información que recibe por parte de la empresa es completa?

- Sí No

8. ¿Los tiempos de respuesta a peticiones que hace es oportuno?

- Sí No

9. ¿Recomendaría a otros la empresa?

- Sí No

10. ¿Cuándo fue la última vez que utilizó alguno de los servicios que presta la empresa?

- Actualmente El año pasado

Anexo 2

Trabajo de campo



Figura 17. Recolección de información



Figura 18. Recolección de información

Anexo 3
Registro fotográfico de la empresa



Figura 19. Productos de la empresa



Figura 20. Instalaciones de la empresa

Anexo 4

Producto analizado en cuadro comparativo



Figura 21. Producto analizado en cuadro comparativo