

## INTRODUCCION

No sólo las grandes empresas multinacionales se ven enfrentadas a un nuevo sistema económico y social. La transformación y evolución de los mercados está latente en cada rincón del planeta, hacia una globalización tendiente a quebrar los límites económicos e incluso geográficos.

Los productos y servicios deben llegar en forma adecuada a sus consumidores y una de las áreas más importantes cubierta por la administración actual, que permite el intercambio de estos bienes y servicios como la información entre las organizaciones y los consumidores, es la mercadotecnia. Ésta, sin embargo, aplicada en los negocios, ha tenido algunos inconvenientes al tratar de encontrar en forma de empleo directo con los servicios que son ofrecidos por las empresas. Se podría decir que la mayoría de la gente ve en la mercadotecnia, un concepto nuevo y algo difuso; por el contrario, la mercadotecnia ha existido siempre, como un proceso social desde que se pone un servicio o producto en el mercado, para satisfacer las necesidades del cliente.

El cliente es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por lo tanto, conocer a fondo las y cada vez más sofisticadas y específicas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacer con estrategias adecuadas en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas debe contemplar una estrategia más dinámica; mas aún ahora, cuando así lo exige el contexto.

Por ello, instituciones de servicio, sobre todo, como las financieras y las entidades bancarias y no bancarias, deben emprender estos retos para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

No obstante, es posible encontrar todavía instituciones que luchan por su supervivencia en el país frente a las diferentes leyes y políticas gubernamentales y máxime frente a la competencia. Aunque por su lado, hasta no hace mucho en las empresas, la expresión “entra a servir”, se ve utilizada habitualmente para indicar que se trabaja como sirviente doméstico. La palabra “servicio” posee todavía una fuerte conexión con “sirviente” y “servilismo”; término que a la mayoría repele.

Por esta razón, muchas entidades en Bolivia han rechazado este término sustituyendo a la palabra “servicio” por “atención”, como en la frase “atención al cliente”. Ésta, sin embargo, quedará corta en su significado real, una vez superados todos los prejuicios, ya que pone énfasis solamente en el aspecto que se refiere estrictamente al comportamiento personal, el cual analizando bien es sólo una parte de todo el conjunto. Muchas entidades en general se deben a sus clientes, pero la mayoría carecen, en su dirección de una estrategia orientada a los mismos clientes; esto se vislumbra en la falta de información a ellos sobre las ventajas de sus servicios.

## **1.-FUNDAMENTACION**

En la actualidad la función del marketing constituye un proceso de mucha importancia dentro de las organizaciones, permitiendo orientar sus actividades a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las empresas en general, se ven sometidas a la presión causada por la competencia, costos, plazos de entrega, calidad y especialmente por el servicio que deben brindar al cliente. El grado de aprovechamiento de un servicio, calidad de los mismos y la forma en que estos se adapten principalmente a los clientes, son datos que deben ser analizados y evaluados óptimamente.

Hoy, la ofensiva se centra en el campo de los servicios y, la guerra del servicio representa una parte cada vez mayor a la calidad económica.

La búsqueda de una ventaja competitiva en cualquier empresa hace un esfuerzo principalmente en brindar calidad al cliente, que se sienta satisfecho no sólo con el producto que ha comprado, sino también con el servicio obtenido. La comodidad que se le brinda al cliente es muy importante ya que eso da mayor aceptación a la empresa.

El ambiente que se destina a la atención de los clientes es muy variado y diferente de acuerdo con el tipo de servicio que se le da.

Es muy importante tener contacto directo con los clientes, quienes son los que utilizan estos servicios. Ya que de esta manera podemos conocer las necesidades que tiene el cliente y poder ofrecerle servicios notablemente mejorados a través de empleados bien preparados y motivados para que éstos puedan ofrecer un buen servicio.

Debe destacarse también que el lugar del puesto de trabajo y su comodidad forman parte de la calidad de vida laboral.

Hoy en día el servicio al cliente no sólo tiene más importancia que nunca, sino que puede convertirse en el elemento principal para el éxito o el fracaso de las empresas.

Algunos sectores financieros han recogido este mensaje antes que otros, dándose cuenta que el servicio al cliente en todos sus aspectos representa un medio extraordinariamente rentable y, en muchos casos, el único disponible para luchar contra la competencia.

El sector financiero es cada vez mayor y complejo, ofreciendo servicios similares, por lo cual dichas instituciones deben hacerse cada vez más competitivas implementando a sus servicios mayor calidad, por lo que se hace necesario diseñar estrategias para un mejor servicio de atención al cliente y, de esa manera, asegurar la rentabilidad y supervivencia de las constructoras.

Las empresas que mantienen una posición competitiva en el mercado se desarrollan, crecen o sobreviven; son las que proporcionan un óptimo servicio a sus clientes.

La calidad de servicio al cliente, ha sido factor clave y estratégico en la competitividad en las empresas exitosas.

Actualmente es necesario dialogar con cada cliente individualmente, identificar sus necesidades y ofrecer esas expectativas. Se debe buscar excelencia tomando en cuenta los siguientes puntos como ser calidad de los servicios que se presta, velocidad en la atención a los clientes y conocimiento de personal con el que se cuenta.

## **2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1.-IDENTIFICACION:**

La empresa “ATC” (Arquitectura, Tecnología y Construcciones) nace a la vida el 15 de octubre de 1998 con personería jurídica N°1826333016; es una empresa en formación con visión hacia el futuro, por lo cual se está dotando de herramientas y maquinaria, para así poder competir con otras empresas de mayor capacidad. Esta empresa está conformada de un gerente general, un gerente técnico, un gerente administrativo, una secretaria, seis contratistas, un chofer, doce obreros y dos personas en publicidad.

Actualmente esta empresa está enfocada a la construcción de viviendas multisociales, viviendas unifamiliares, viviendas multifamiliares y edificios; las cuales tienen sus precios según la calidad de la construcción que requiere.

Tiene como función realizar más construcciones de buena calidad para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

Esta empresa no cuenta con personal capacitado para realizar sus obras con calidad y puntualidad en el momento de su entrega, tampoco cuenta con motivación tanto a los clientes como a su propio personal; por lo cual no cuenta con mucha clientela que requiera sus servicios.

La competencia más fuerte que considera la empresa en estudios es la empresa Peñalosa ya que ésta al igual que A.T.C., realiza construcciones de viviendas y es una empresa más conocida por la población debido a que ésta es mucho más grande.

A.T.C. tiene como objetivo proveer a un gran número de ciudadanos de un complejo habitacional con comodidades y servicios básicos (agua, luz y baños) velando por su presupuesto y comodidad del usuario. Debido a que la sociedad está conformada de diferentes clases sociales y a lo que más se enfoca A.T.C es la clase medio baja que está conformada por los gremiales, constructores, comercio informal y otros.

## **2.2.-DEFINICION**

La deficiencia en la atención al cliente provoca una disminución constante en la clientela de la empresa ATC (Arquitectura Tecnología Construcciones)

### **2.3.-FORMULACION**

¿Será que la deficiencia en la atención del servicio de “ATC” (Arquitectura, Tecnología y Construcciones) está provocando una disminución de sus clientes?

### **3.-HIPOTESIS**

“La disminución de la clientela de la constructora ATC se debe a que no existe un eficiente servicio de atención al cliente en las diferentes áreas de la empresa”

#### **3.1.-VARIABLE INDEPENDIENTE**

Carencia de un servicio eficiente en la atención al cliente por parte de la empresa.

#### **3.2.-VARIABLE DEPENDIENTE**

Insatisfacción de la clientela.

### **4.-OBJETIVOS:**

#### **4.1.- OBJETIVO GENERAL**

Hacer que la empresa llegue a superar sus problemas principalmente en la capacitación del personal, para brindar una buena atención al cliente considerando que la satisfacción del cliente es lo más importante para cualquier tipo de organización.

Diseñar una estrategia de servicio al cliente para tener un mayor número de personas que requieran los servicios de esta constructora (ATC) generando confianza en los clientes.

#### **4.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

Mejorar la calidad de atención prestada a los clientes y a posibles clientes para lograr que la empresa alcance sus objetivos planteados

- Determinar las expectativas de los clientes acerca de la calidad de servicio que presta la empresa.
- Diseñar y elaborar la propuesta para mejorar en el servicio de atención al cliente.
- Establecer clara y específicamente las falencias que tiene la constructora.

#### **5.- ALCANCE**

**Área de conocimiento.-**Área general, marketing: área específica marketing de servicios: área particular, estrategia de servicio al cliente.

**Universo de estudio:** clientes de la empresa, personal de la empresa.

**Ámbito geográfico.-** El ámbito geográfico en el cual se efectuará la presente investigación es el departamento de Tarija, específicamente en la provincia de cercado.

Para fines de estudio se tomará la empresa A.T.C. (Arquitectura, Tecnología y Construcción) de oficina central.

#### **6.-METODOLOGIA**

Para desarrollar el trabajo de investigación se utilizó métodos científicos como es la investigación exploratoria seguida por una investigación descriptiva; realizada para obtener la información requerida y esto fue por medio de una entrevista al

gerente de la empresa. Seguida por una investigación requerida mediante la cual hemos obtenido información primaria a través de un cuestionario.

El método científico sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio.

**Entrevista.**-Se considera como una interrelación entre el investigador y las personas sujetas que componen el objeto de estudio, el propósito fundamental de esta técnica es indagar, de tal manera que se obtenga información sobre algún tema específico establecido previamente y, a la vez, reunir los datos.

**Cuestionario.**-esta técnica es substancial, debido a la confiabilidad de los datos que proyecta, es importante realizar un cuestionario piloto sobre una muestra pequeña, antes de ajustarla a gran escala. La confiabilidad de obtener información confiable depende de que el cuestionario esté bien planteado y bien aplicado.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DEL MARKETING Y SU ENTORNO

#### 1.1.- DEFINICION DEL MARKETING.

El reconocimiento por parte de los empresarios que el marketing es fundamental para el éxito de cualquier organización sea esta grande o pequeña.

Muchas veces el marketing es confundido con los términos “vender” o “llevar a cabo una venta”, siendo la venta una de sus muchas funciones, con las cuales se pretende identificar y buscar la mejor manera de satisfacer las necesidades de los clientes de ahí que el marketing tiene que comprenderse con el significado de satisfacer las necesidades de los clientes.

Philip Kotler y Gary Amstrong define el marketing como: “Un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y requieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros”.<sup>1</sup>

Asimismo, para William Santón y Michael Etzel y Bruce Walquer, el marketing se define como “Es sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, proporcionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivo y así lograr metas organizacionales”<sup>2</sup>.

El concepto de marketing ha sido definido de diversas formas para diferentes escritores. “Es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean: creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”

---

<sup>1</sup> Kotler, Philips- Amstong, Gary, “Mercadotecnia”, 6º Ed. De Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996 p.5

<sup>2</sup> Stanton, Willam J.-Etzel Michel J.,-Walker Bruce J., “Fundamentos de Marketing”, 5ºEd. de Mc Graw-Hill. Hispanoamericana S.A., México, 1992 Pág.6

## **1.2.- IMPORTANCIA DEL MARKETIN**

El marketing juega un papel preponderante en la economía mundial en cualquier tipo de organización individual.

En lo que se refiere a la economía mundial, muchos países, independientemente de su grado de desarrollo económico o de sus doctrinas políticas, han reconocido la importancia del marketing, sobre todo, en los países en desarrollo, ya que buen fragmento de su crecimiento económico depende de la capacidad que tenga para diseñar sistemas eficaces para su materia prima, su producción industrial.

Por otra parte, muchas organizaciones se han dado cuenta que el fenómeno de la globalización de la economía, está abriendo muchas y nuevas oportunidades de marketing para las empresas que tiene una organización internacional; sin embargo, estas oportunidades se ven contrarrestadas por el crecimiento de la competencia.

En cuanto a las organizaciones individuales, la importancia del marketing se justifica en que éstas deben formar parte integral de todos los planes a corto y largo plazo de la empresa, debido a que el factor central para el éxito de un negocio se basa en la satisfacción de las necesidades del consumidor; además, que la única actividad que produce ingresos a una organización es el marketing.

## **1.3.- TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Los tipos de estrategias varían de acuerdo al mercado objetivo. A continuación se presentan los principales lineamientos para determinar cuándo resulta más conveniente seguir diferentes tipos de estrategias.

### 1.3.1.- Las Estrategias De Integración

Permite que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia. Entre estas estrategias podemos mencionar: integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

- a) **Integración Hacia Adelante**, estrategia para aumentar el control sobre los distribuidores de una empresa o adquirir el dominio.
- b) **Integración Hacia Atrás**, estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio.
- c) **Integración Horizontal**, se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa.

### 1.3.2.- Las estrategias Inter. Activas

Requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Dentro de este punto de estrategias tenemos: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y el desarrollo del producto.

Siendo esta la estrategia más adecuada al servicio del cliente ya que nos ayuda a mejorar la posición competitiva de la empresa.

- a) **Penetración en el mercado.**- La estrategia para penetrar en el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

- b) **El desarrollo del mercado.**- Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, en tal sentido, es necesario identificar mercados nuevos para los productos actuales.
- c) **El desarrollo del producto.**- La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos y servicios.

### 1.3.3.- La estrategia de diversificación

Agrega productos de servicios nuevos a su cartera de negocios. Entre éstas tenemos:

- a) **La diversificación concéntrica** o adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.
- b) **La diversificación horizontal** o adición de servicios o productos nuevos que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación por conglomerados por que una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
- c) **La diversificación por conglomerados** o suma de productos o servicios nuevos no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerados, basándose en parte en las utilidades que espera obtener por desmantelas las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. Existe una especie de antisinergia, donde el todo vale menos que las partes.

### 1.3.4.- Las estrategias defensivas

Lo que se busca es bajar el riesgo para la empresa, entre ellas tenemos:

- a) **Encogimiento.-** Se da cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de venta y utilidades. Se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita.
- b) **Desinversión.-** Con frecuencia las desinversiones se utiliza con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia de encogimiento con miras a que una organización se des haga de negocios no rentables.
- c) **Liquidación.-** Es reconocer la derrota y por consiguiente puede resultar una estrategia emocionalmente difícil, sin embargo y en algunos casos, mas vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.<sup>3</sup>

### 1.3.5.- Estrategias genéricas o básicas

- a) **Liderazgo general en costos.-** Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en ofrecer un precio bajo.

Respecto de los clientes importantes y su poder de mercado el posicionamiento es al menos similar al del competidor mejor situado. Los bajos costos permiten también una mejor protección ante las presiones de un proveedor fuerte.

---

<sup>3</sup> Fred R. David "Conceptos de Estrategia" 5º Ed. De Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996 Pág.54

- b) **Estrategias de diferenciación.**- Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto, algo que sea percibido en el mercado como único, y que lo diferencie de la oferta de los competidores.

La diferenciación posibilita un aislamiento contra la rivalidad competitiva, al reducir la sustituibilidad del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios, todo lo cual redundará en un mejor potencial de rentabilidad.

- c) **Concentración, enfoque o estrategia de especialista.**- El objeto de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de un grupo de compradores, sin pretender abastecer al mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.<sup>4</sup>

## CAPITULO II

### MARKETING DE SERVICIO

#### 2.1 ¿QUE ES SERVICIO?

El autor Jacques Horovits nos da la siguiente definición de servicio: “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”<sup>5</sup>

Según Kotler se define el servicio como sigue:”Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y

---

<sup>4</sup> Braudo T. Nestor P. “Marketing total” 4º Ed. Macchi grupo editor S.A., Argentina, Pág. 173

<sup>5</sup> Horovitz, J. “La calidad del servicio”, 1º Ed. de Mc Graw.Hill interamericana de España S.A., 1991 p.2

no tiene como resultado la transferencia de propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”<sup>6</sup>

Dentro de este contexto, se puede afirmar que el servicio que ofrecen las entidades financieras, se encuentra enmarcado en la integración de recursos financieros que se transan entre quienes tienen excedentes de recursos (oferentes) y quienes lo requieren para dedicarlos a la realización de actividades diversas. Ya que para realizar una construcción a crédito, se debe realizar mediante una institución financiera.

## **2.2.-MARKETING DE SERVICIOS**

La mercadotecnia de servicio, requiere no sólo de la mercadotecnia externa. Sino también de dos apoyos: la mercadotecnia interna y la interactiva

### **a) La mercadotecnia interna**

Describe el trabajo de la compañía para entrenar y motivar a sus clientes internos; es decir, sus empleados que tratan a los clientes y personal de apoyo al servicio, para que trabajen como un equipo que proporcione satisfacción al cliente.<sup>7</sup>

Todos en la organización deben practicar la mercadotecnia orientada hacia el cliente.

### **b) La mercadotecnia interactiva**

Describe la habilidad de los empleados en el manejo del contacto con el cliente. En la mercadotecnia de servicios, la calidad está relacionada con quien entrega el servicio; el cliente juzga la calidad del servicio, no sólo por su calidad técnica sino también por su calidad funcional.

---

<sup>6</sup> Kotler, Philips-, “Dirección de mercadotecnia”, 8ª Ed. de Prentice Hall Hispanoamericano S.A., México, 1996 p.464

<sup>7</sup> Kotler, Philips-, “Manual de Mercadotecnia”, tomo 1 Ed. De Prentice Hall ,México, 1995 p.516

### 2.3.- CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Existen cuatro características importantes de los servicios:

- ❖ **Intangibilidad.-** Los servicios son intangibles a diferencia de los bienes físicos; no es posible verlos, sentirlos, escucharlos u olerlos de adquirirlos. La persona que se hace “estirar” la cara no puede ver los resultados antes de la compra y el paciente en el consultorio de un psiquiatra no puede predecir el resultado<sup>8</sup>
- ❖ **Inseparabilidad.-** Por lo general los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Si una empresa proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo, la interacción entre el cliente y proveedor es una característica especial de la mercadotecnia de servicios.
- ❖ **Variabilidad.-** Los servicios son muy variables, ya que dependen de quien los proporciona. Los compradores de servicios están conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir al proveedor de servicios.
- ❖ **Imperdurabilidad.-** Los servicios no pueden ser almacenados. La imperdurabilidad de los servicios no es problema, cuando la demanda no es consistente, porque es fácil abastecer de personal a los servicios por adelantado.

El personal debe contar con las características solicitadas y adiestramiento adecuado para ofrecer un mejor servicio.

---

<sup>8</sup> Kotler, Philips-, “Dirección de mercadotecnia”, 8ª Ed. de Prentice Hall Hispanoamericano S.A., México, 1996 p.467

En forma general, el servicio se basa en acciones para suministrar la satisfacción al cliente y a la vez se procura que el servicio sea mejor que el de la competencia.

## **2.4.- COMPRENSION DE LOS SERVICIOS**

### **❖ El personal de contacto**

Es el personal de la organización que presta el servicio, que está en contacto directo con el cliente y que ocupa una posición clave desde el punto de vista del marketing, puesto que personifica a la empresa a los ojos del cliente, y por lo tanto constituye una importante dimensión de la imagen de la empresa.

### **❖ El servicio**

Es el resultante de interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto. Es el beneficio que se brinda al consumidor y la necesidad que se intenta satisfacer.

## **2.5.- EL SERVICIO COMO PROCESO**

**El procesamiento de posesiones.-** Ocurre cuando los clientes piden a una empresa de servicio que proporcione acciones tangibles, no para ellos mismos, sino más bien para alguna posesión física. En este caso, los clientes no necesitan involucrarse durante la entrega del servicio.

## **2.6.- EL SERVICIO COMO UN SISTEMA**

Cualquier negocio de servicio se puede considerar como un sistema que incluye operaciones de servicio, en las cuales se presentan las entradas y se crean los elementos del servicio y una entrega del servicio, donde tiene lugar el “ensamble” final de estos elementos y se proporciona el servicio al cliente.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Lovelock, Christopher H., “Mercadotecnia de servicios” 3ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997 p.52

Unas partes de este sistema son visibles (o por lo menos aparentes) para los clientes; otras están ocultas en lo que en ocasiones se conoce como el núcleo técnico y el cliente, tal vez, ni siquiera está enterado de su existencia.

## **2.7.- EL SERVICIO DE LOS SERVICIOS**

Al revés que los productos, los servicios son poco o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y las experiencias que vive en el momento en que hace uso del servicio.

## **2.8.- IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos, desde el turismo a la informática, desde la banca a la industria del vino, la competencia es cada vez mayor y también a atraer al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios.

La calidad es, primordial en la comunicación de las ventajas competitivas del nuevo producto o servicio. Todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente: la imagen de la marca, la reputación, las garantías, les ayuda en la puesta en marcha, una documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad del personal de ayuda e incluso la intervención directa del propietario.

## **CAPITULO III**

### **SERVICIO AL CLIENTE**

#### **3.1.- ¿QUE SE ENTIENDE POR SERVICIO AL CLIENTE?**

El servicio que se da a los clientes ha sido importante siempre. Las entregas rápidas y oportunas y la atención comprensiva de las reclamaciones proporcionan lógicamente una ventaja competitiva a aquellos proveedores que tienen productos que son iguales a los de los competidores. Sin embargo existen también otras razones para pensar que, hoy en día, el servicio al cliente no solo tiene más importancia que nunca, sino que puede convertirse en el elemento principal para el éxito o el fracaso de muchas empresas.

Se ha dicho que el costo de captar clientes nuevos puede ser mayor que el costo necesario para mantener a los ya existentes mediante la prestación de buenos servicios.<sup>10</sup>

#### **3.2.- LA EMPRESA ORIENTADA HACIA EL CLIENTE**

Ofrecer al cliente servicios notables mejorados a través de empleados bien preparados, buenas comunicaciones con el establecimiento, devolución de productos sin poner objeción, sistema de cobro eficaces, servicio a domicilio, entre otras ventajas, son valor añadido que el cliente considera de gran importancia, por tanto, generan una ventaja competitiva

Algunos sectores de la industria han recogido este mensaje a tiempo, dándose cuenta, que el servicio al cliente, en todos sus aspectos,

---

<sup>10</sup> Peel Malcom, "El servicio al cliente", Ediciones Deusto S.A., 1992, p.19

representa un medio extraordinariamente rentable para luchar contra la competencia.<sup>11</sup>

### **3.3.- “SERVICIO AL CLIENTE”**

No se puede asegurar en total exactitud lo que debe entenderse por servicio al cliente, pero si podemos hablar de su utilización al menos en cinco sentidos diferentes:

- ❖ Las actividades necesarias para asegurar que el producto o el servicio se entregue al cliente a su tiempo y en la cantidad correcta.
- ❖ Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y del cliente.
- ❖ La provisión de servicio de reparación y mantenimiento de posventa.
- ❖ El servicio prestado por el departamento de la empresa que atiende las reclamaciones de los clientes.
- ❖ El departamento de recepción de pedidos de la empresa.

### **3.4.- CLIENTES**

La palabra “cliente” se utilizará para abarcar al individuo o empresa a través de todas las secuencias desde, la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Peel, M “Servicio al Cliente, E, Ed. Deusto, S.A., España, 1993, P.20

<sup>12</sup> Peel, M “Servicio al Cliente, E, Ed. Deusto, S.A., España, 1993, P.22

### **3.5.- LAS NECESIDADES DE RETENER A LOS CLIENTES**

Hoy en día las empresas están dispuestas a todo para conservar a los clientes.

Les sorprende el hecho de que el costo de atraer un nuevo cliente puede ser cinco veces más que el de mantener un cliente satisfecho. La mercadotecnia agresiva suele costar más que la mercadotecnia defensiva por que requiere de mucho esfuerzo y costos para inducir a los clientes a que cambien de sus proveedores actuales.

En la actualidad cada vez más compañías reconocen la importancia de retener a los clientes actuales.

### **3.6.- EL CLIENTE INTERNO**

Las buenas relaciones internas entre todos los miembros de un equipo de trabajo, sin interesar jerarquías, es muy importante para lograr la calidad total y competitividad en la empresa, asegura Rodolfo Aramayo, gerente de Quality Consultants y miembro de la sociedad Latinoamericana de Calidad.

“Los empleados deben relacionarse y compartir los mismos valores de la compañía, además de cooperar para lograr los objetivos”

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DEL MACRO ENTORNO**

#### **4.1.-ANALISIS P.E.S.T. (POLITICO, ECONOMICO, SOCIAL, TECNOLOGICO)**

El propósito de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa ATC (Arquitectura, Tecnología y Construcción), aprovechando las oportunidades y superar las amenazas de dicha empresa.

Las fuerza externas son variables incontrolables ya que son ajenas a la empresa, por tanto, no tenemos control sobre ellas.

##### **4.1.1.-ANALISIS SOCIOECONOMICOS**

Toda empresa debe conocer en qué escenario económico va a competir o está compitiendo la empresa, esto a consecuencia de los diferentes acuerdos económicos que se dan entre países.

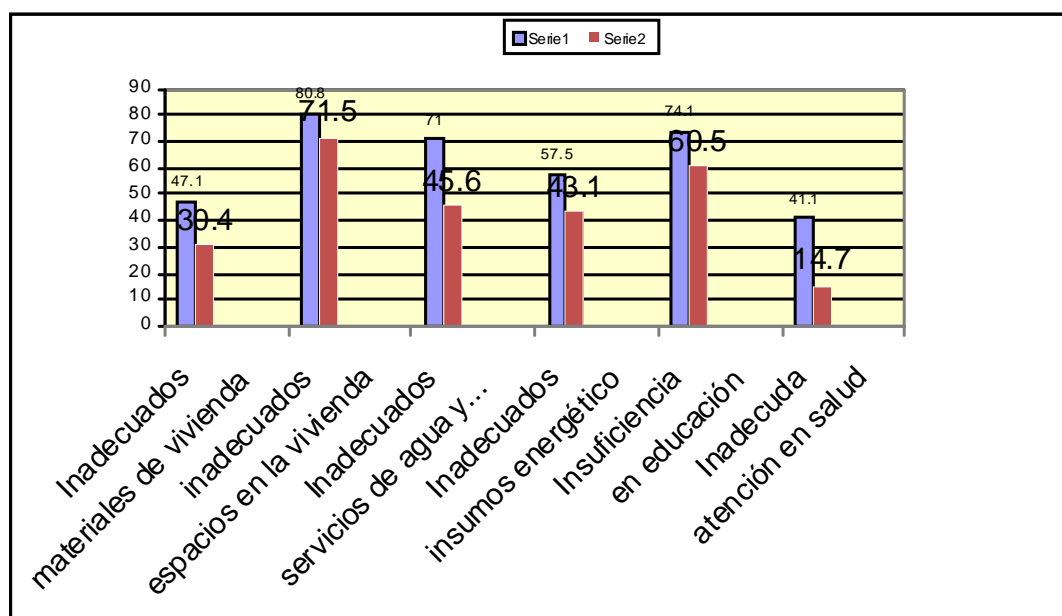
Los estados modernos avanzan a la velocidad que imponen al desarrollo económico mundiales: globalización y cambios sociales emergentes, esto a consecuencia que tienen mayor posibilidad y están a la vanguardia de los adelantos, sean estos tecnológicos, científicos y otros.

Hay diferencias que se pueden observar entre los países desarrollados y los países latinos americanos en desarrollo.

#### 4.1.2.- INDICADORES DE CONSTRUCCION EN LA CIUDAD DE TARIJA

FIGURA N° 1

TARIJA: COMPONENTES DE LAS NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS, CENSOS DE 1999Y 2001 (En porcentajes)

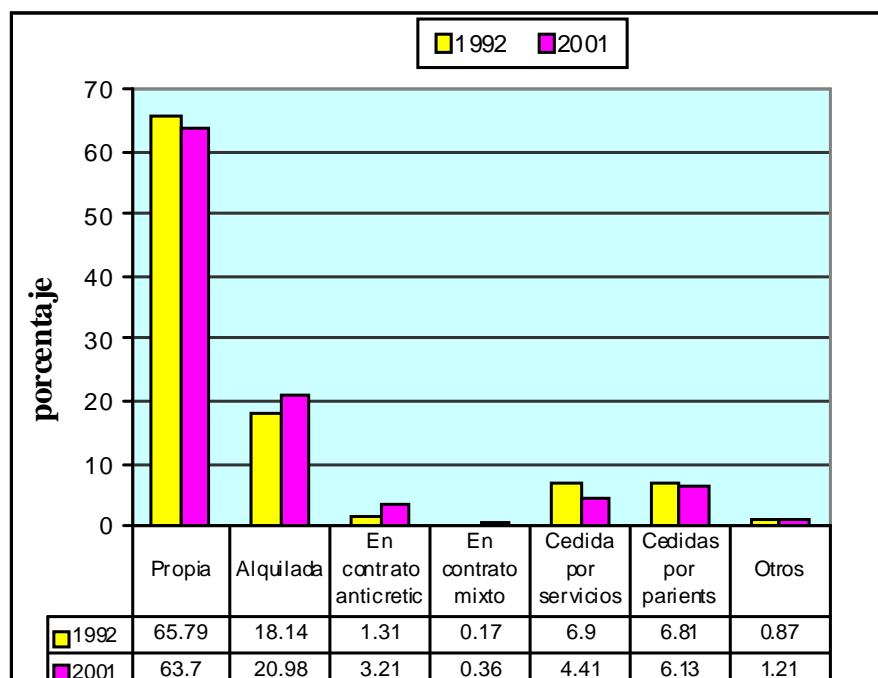


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En el departamento de Tarija, según datos obtenidos en el censo 2001, se registró reducción en los componentes de las necesidades básicas insatisfechas respecto al dato obtenido del censo de 1999, 47,1% de los hogares tenía inadecuados materiales de construcción de vivienda en 1999, para el 2001 este componente llegó al 30,4%. De igual manera, los inadecuados espacios en la vivienda se redujeron al 80,85 a 71,5% inadecuados servicios de agua y saneamiento disminuyeron de 71,0% a 45,6%; inadecuados insumo energéticos, de 57,5% a 43,1%; insuficiencia en educación, de 74,1% a 60,5%, y por último, inadecuada atención en salud rebajó de 41,1% a 14,7% todos en el periodo 1999 a 2001, respectivamente.

**FIGURA N° 2**  
**TARIJA: FORMA DE TENDENCIA DE LAS VIVIENDAS**  
**PARTICULARES**

**CENSOS DE 1992 Y 2001 (En porcentaje)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según datos obtenidos el año 2001, la principal forma de tendencia de vivienda en el departamento de Tarija era la vivienda propia con 63,70% frente a 65,79% registrado en 2001; 20,985 de las viviendas era alquilada, mientras que en 1992 fue 18,14%; 4,41% ocupaba viviendas cedidas por servicios en 2001 y en 1992, este dato fue 6,90%; 6,13% ocupaba viviendas cedidas por parientes o amigos en 2001 y 6,81% de 1992; 3,21% de las viviendas estaba en calidad de anticrético, 1,9 puntos porcentuales más que 2001, cuando llegó a 1,13%; 1,21% de las viviendas tarijeñas tenían otro tipo de tendencias, mientras que en el año 1992 fue 0,87% y en contrato mixto de alquiler y anticrético, 0,36% de las viviendas tarijeñas contaba con este tipo de tendencias.

**CUADRO N° 1**  
**TARIJA: MATERIAL DE CONSTRUCCION MAS UTILIZADO EN**  
**PAREDES, TECHOS Y PISOS DE LAS VIVIENDAS PARTICULARES**  
**POR CENSOS 1992 Y 2001 (en porcentaje)**

<b>MATERIAL MAS UTILIZADO EN PAREDES, TECHOS Y PISOS</b>	<b>1992</b>	<b>2001</b>	<b>Var. Absoluta</b>
<b>Material utilizado en paredes</b>			
Adobe o tapial	57,55	39,71	-17,84
Ladrillo, bloque de cemento u hormigón	27,9	50,23	22,32
Tabique o quince	0	2,12	2,12
Piedra	4,42	2,72	-1,7
Madera	4,6	3,77	-0,83
Caña, palma, tronco	2,18	0,81	-1,37
Otros	3,36	0,65	-2,71
<b>Materiales utilizados en techos</b>			
Calamina o plancha	42,49	46,27	3,28
Tejas (cemento, arcilla)	32,74	29,3	-3,34
Losa de hormigón armado	4,06	11,92	7,86
Paja, caña, palma	12,36	11,24	-1,12
Otros	7,85	1,17	-6,68
<b>Material utilizado en pisos</b>			
Tierra	42,39	25,84	-16,55
Tablón de madera	0,84	0,21	-0,63
Machihembre o parquet	0	0,23	0,23
Alfombra o tapizón	0	0,21	0,21
Cemento	33,54	47,3	13,76
Ladrillo	7,82	2,93	-4,89
Mosaico, baldosa	27,01	32,73	5,72
Otros	0,82	0,48	-0,34

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según datos obtenidos en el censo del año 2001, en las paredes de 50,23% de las viviendas tarijeñas, predominaba como material de construcción el ladrillo, bloques de cemento u hormigón, 22,32 puntos porcentuales más que en 1992. En orden de importancia, 39,71% de hogares habitaba viviendas con paredes de adobe o tapial, dato menor en 17,84 puntos porcentuales respecto a 1992; para el año 2001, de las viviendas tarijeñas, 3,77% utilizaba madera, 2,72% piedra, 2,12% tabique o quince; 0,81%5 caña, palma o tronco y 0.65% utilizaba otro material.

En 2001, el material más utilizado en los techos de las viviendas tarijeñas era la calamina o plancha, el 46,275 utilizaba este material en sus techos, superior en 3,28% puntos porcentuales respecto a 1992. Para el año 2001, se empleó la teja (Cemento, arcilla o fibrocemento) 29,39% con decrecimiento de 3,34 puntos porcentuales respecto al año 1992, la losa de hormigón armado aumentó para el mismo periodo de 4,06% a 11,92%, pero la utilización de materiales como la paja, caña, palma o barro disminuyó en 1,12 puntos porcentuales respecto a 1992.

En 2001 los materiales más utilizados en los pisos de las viviendas del departamento de Tarija eran: cemento 47,30%, que supera en 13,76 puntos porcentuales al dato obtenido en 1992; tierra 25,84%, mosaico 22,68%, ladrillo 2,94%, machihombre o parquet 0,23%; Tablón de madera 0,21% y alfombra o tapizón 0,60% y utilizaba otros materiales 6.60%.

**CUADRO N° 2**  
**BOLIVIA: PERMISOS DE CONSTRUCCION APROBADOS POR AÑO**  
**SEGUN CIUDADES CAPITALES (METROS<sup>2</sup>)**

DESCRIPCION	2003	2004
<b>TOTAL</b>	<b>1,142,143</b>	<b>1,616,675</b>
Sucre		56,294
La Paz	410,366	553,325
Cochabamba	301,985	389,394
Oruro	95,829	147,942
Potosí	40,806	84,019
Tarija	88,565	76,726
Santa Cruz	185,430	246,536
Trinidad	19,161	48,807
Cobija		13,631

Fuente. Instituto Nacional de Estadística

A nivel nacional en el año 2003 el permiso de construcción era de 1.142.143 metros cuadrados, incrementado en el año 2004 en 1.616.675 metros cuadrados, en la ciudad de Tarija los permisos de construcción descendieron de 88.565 a 76.726 de 2003 y 2004 respectivamente, debido a la crisis económica y política que se vive en nuestro país las personas cada día cuentan con menos ingresos para satisfacer necesidades básicas, limitando sus aspiraciones de contar con casa propia.

### 4.1.3.- INDICADORES DEMOGRAFICOS

#### CUADRO N° 3

#### TARIJA: INDICADORES DEMOGRAFICOS 2005

INDICADORES	TARIJA	BOLIVIA
Superficie (Km <sup>2</sup> )	37.623	1.098.581
Población total	459.001	9.427.219
Hombres	230.324	4.698.293
Mujeres	228.677	4.728.926
Densidad de la población	12,2	8,6
Relación de dependencia demográfica	689,1	736,6
Índice de masculinidad	100,7	99,4
Edad mediana de la población total	21,2	20,9
Hombres	20,9	20,3
Mujeres	21,6	21,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según datos obtenidos de las proyecciones realizadas para el año 2005, el departamento de Tarija tiene 459.001 habitantes, que representan 4,87% del total de la población de Bolivia. El departamento de Tarija tiene una extensión territorial de 37.623 km<sup>2</sup>, equivalentes a 3,42% del total de la extensión nacional y una densidad poblacional proyectada al año 2005 de 12,2 habitantes por Km<sup>2</sup>, mayor al promedio nacional de 8,6 habitantes por Km<sup>2</sup>.

De la población total proyectada para el año 2005, el departamento de Tarija tiene 230.324 hombres y 228.677 mujeres. La edad mediana de la población alcanza a 21,2 años, para los hombres 20,9 y para las mujeres 21,6 años.

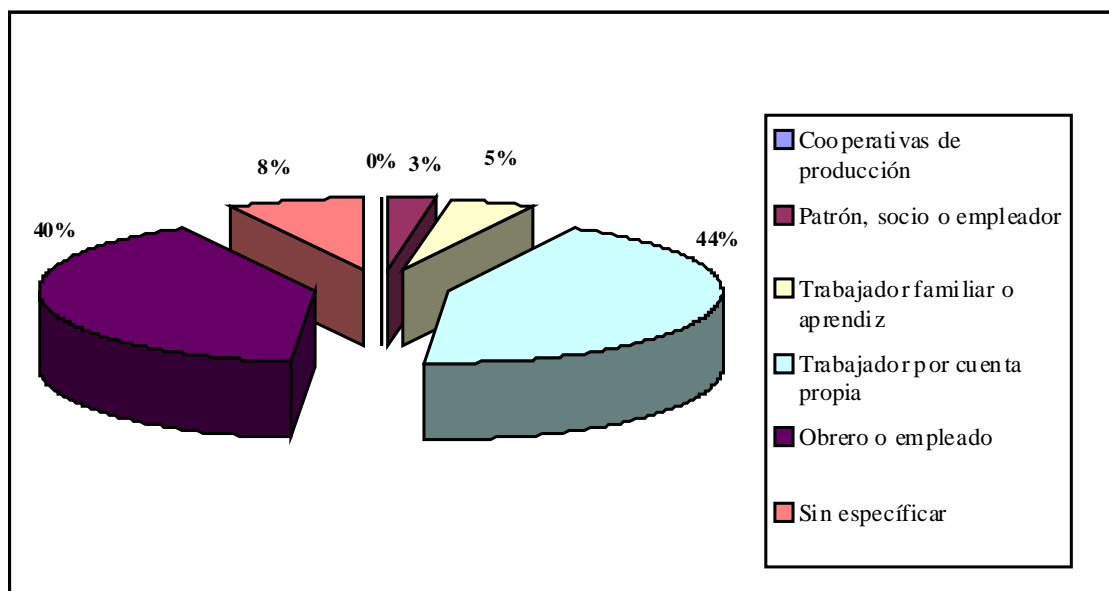
El índice de masculinidad proyectada para el año 2005 es de 100,7, el departamento de Tarija. Según datos obtenidos en las proyecciones de población realizadas en el departamento de Tarija y 99,4 en el ámbito nacional. La relación de dependencia demográfica para el mismo año es 689,1, para el departamento de Tarija y 736,6 para Bolivia.

Según datos obtenidos en las proyecciones de población realizadas en el departamento de Tarija para el periodo 2000-2005, la tasa bruta de reproducción alcanza los 1,7 hijos por mujer, mientras que a nivel nacional este indicador presenta 1,9 hijos por mujer. El departamento de Tarija tiene una tasa de crecimiento natural de 21,6 por cada mil, menor al promedio nacional que es 22,4%. La tasa de fecundidad global en el departamento de Tarija es 3,5 hijos nacidos vivos, menores a la tasa nacional de 4,0 nacidos vivos por mujer. La edad media de la fecundidad en el departamento de Tarija es 28,4 años, ligeramente inferiores al promedio nacional de 28,8 años.

La tasa bruta de natalidad en el departamento de Tarija para el periodo 2000-2005 es de 28,1 nacimientos por cada mil y en el ámbito nacional es de 30,5. La tasa bruta de mortalidad para el mismo periodo, en el departamento de Tarija, es de 6,5 defunciones por cada mil; y la tasa de mortalidad infantil, de 44,2 defunciones de menores de un año por cada mil nacidos vivos, menor al promedio nacional de 55,6 defunciones. La esperanza de vida en el departamento de Tarija para el periodo 2000-2005 es de 68,8 años, 64,9 para los hombres y 68,9 años de vida para las mujeres.

FIGURA N° 3

**TARIJA: POBLACION OCUPADA POR SITUACION DE EMPLEO,  
CENSO 2001  
(En porcentaje)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Datos obtenidos en el censo Nacional de Población y Vivienda 2001, muestra que en el departamento de Tarija de la población ocupada clasificada, según situación de empleo, 43,71% trabajaba por cuenta propia, 40,375 trabajaba como obrero o empleado, 8,14% no especificó su actividad, 4,94% era trabajador familiar o aprendiz sin remuneración, 2,72% era patrón o empleador y 0,12% trabajaba como cooperativista de la producción.

#### 4.1.4.-ANALISIS POLITICO-LEGAL

Es un ambiente compuesto por leyes, normas, disposiciones legales las cuales pueden regular.

#### **4.1.4.1.- SEGUN EL CODIGO CIVIL:**

##### **Artículo 202 (plazo para la construcción, extinción del derecho)**

Si el artículo no ha fijado un plazo para realizar la construcción, el concesionario debe levantarla en el término de cinco años desde la fecha en que se abrió la sección o se hizo el contrato. Vencido el término se extingue el derecho a construir sin obligación ninguna para el concedente quien recupera la plenitud de su derecho propietario.

##### **Artículo 203(construcción de derecho de superficie)**

El derecho de la propiedad del sobre suelo puede construirse:

1. Por efecto del derecho a construir
2. Por el legado o transferencia de una construcción ya hecha que constituirá una propiedad del suelo y sub. Suelo
3. Por contrato accesorio al de arrendamiento de un terreno.

Los contratos respectivos para construir el derecho de superficie deberán necesariamente celebrarse por escrito.

La propiedad superficiaria, es una forma de propiedad inmobiliaria, distinta de la propiedad ordinaria por su objeto. En ésta, el objeto es una cosa que pertenece al propietario en toda su extensión vertical (altura y profundidad), esto es, con todo lo que esta construido encima y abajo. En la propiedad superficiaria, el objeto es una cosa considerada solamente en cuanto emerge del suelo, (al que se añade, a lo sumo, lo necesario para fundar la cosa misma en el suelo: cimentación, raíces), mientras que el suelo sobre el que la cosa inmueble se apoya, pertenece a otro propietario. Este tiene una propiedad que esta partida: tiene la del suelo pero no la de lo que se sustenta en ese suelo y emerge de él.

**Artículo 204 (Duración del derecho de superficie).**

El derecho de superficie es temporal y no puede durar más de treinta años.

Cuando el derecho de superficie es accesorio a un contrato de arrendamiento de un terreno, solo dura por el plazo de dicho arrendamiento.

**Artículo 205 (Objeto y extensión del derecho de superficie)**

Pueden ser objeto del derecho de superficie sólo las construcciones en su integridad y que representen un todo independiente.

El derecho de superficie se extingue a todo el subsuelo en que se apoya y sustenta la construcción. Se extiende también a otras partes del suelo que impliquen una ventaja para el suelo y goce de la construcción, a menos que el título constitutivo disponga otra cosa. En caso de enajenación del suelo o de la superficie en igualdad de condiciones frente a terceros interesados.

**Artículo 206 (Contenido del derecho de superficie)**

El contenido del derecho de superficie puede ampliarse o reducirse mediante contrato escrito especialmente celebrado para el efecto. En caso de reducción deberá necesariamente concurrir al acto y dar su asentimiento a las personas que tengan un derecho cualquiera sobre el derecho de su superficie.

**4.1.4.2.- POR TIPO DE CONSTRUCCION****4.1.4.2.1.- CONSTRUCCION PUBLICA.-**

El Valor Bruto de la producción, para la construcción de Viviendas y Otros Edificios, resulta de multiplicar la superficie construida estimada por precios de construcción por metro cuadrado.

La superficie edificada estimada, se calcula con base a metros cuadrados aprobados por las Alcaldías Municipales. Por metros cuadrados aprobados debemos entender, aquellos que mediante un trámite establecido, la alcaldía autoriza su edificación por constituirse éste en un proyecto nuevo para edificar, además debemos sumar los metros cuadrados legalizados y que corresponden a superficie edificada durante gestiones anteriores sin aprobación correspondiente y legalizados en años posteriores; considerando que éste es un procedimiento que se repite durante todos los años aunque su magnitud se supone es variable o diferente de un año a otro, debe incluirse en el metraje a construir.

Determinada la superficie en metros cuadrados aprobados y legalizados por tipo de edificación y clasificada en viviendas y otros edificios, estos datos son introducidos a tablas que mediante diferentes porcentajes de avance de obra y duración de las mismas, nos permiten estimar la superficie edificada de un determinado periodo.

Los precios por metro cuadrado edificado, están determinados en la base de las Cuentas Nacionales año 1990, para las diferentes tipologías de viviendas y otros edificios, mediante cotizaciones en el colegio de arquitectos y documentos especializados. Estos precios determinados en la base; son actualizados con el Índice de Costos de Construcción de Viviendas elaborado por el INE.

#### **4.1.4.2.2.- CONSTRUCCION PRIVADA**

La construcción de Obras Civiles o de Infraestructura, está determinada mediante los valores ejecutados en los proyectos de inversión del Sector Público No Financiero, las Empresas Capitalizadas y otras Instituciones Privadas y responsables de ejecutar proyectos de construcción con financiamiento interno y externo.

Las fuentes de información, para la actividad en general son:

- **Internas.-** Índice del Costo de Construcción por tipología de viviendas, INE, Dirección de Estadísticas Económicas, Departamento de Precios y Salarios.
- **Externas.-** Permisos otorgados por las alcaldías municipales de las principales ciudades del país para construir, mantener, reparar y demoler viviendas y otros edificios.

Presupuesto y ejecución presupuestaria de la inversión pública, distribución regional, institucional y por proyectos, Ministerio de Hacienda, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, Sistema Nacional de Inversión Pública.

Estados Financieros de Empresas Públicas y Capitalizadas.

Informes, boletines, memorias de diversas fuentes de información y según el proyecto de construcción a investigar.

#### **4.1.5.- ANALISIS TECNOLOGICO**

La fuerza más importante que afecta a la vida de las personas, como así también de las empresas, es la tecnología que da lugar a crear o generar producciones en gran escala y en menores costos.

Por lo tanto las empresas tienen y necesitan estar en constante cambio de su tecnología, lo que le va a permitir hacer frente a la competencia, la tecnología es un factor elemental para una empresa si se cuenta con la misma, pero si no es así puede significar un peligroso oponente en manos de la competencia.

Al contar con la tecnología necesaria la empresa podrá mejorar su producción, hecho que le permitirá llegar a economías de escala, no sólo significa progreso para la empresa sino también para todos los empleados que dependen de esa fuente de trabajo y a su vez también extraían seguros por su futuro.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DEL MICRO ENTORNO**

#### **5.1.- AMBITO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La construcción comprende la ejecución de obras como edificios y estructuras de ingeniería civil, realizada por contratistas generales y especializados dedicados principalmente a la construcción por contrato.

Los contratistas generales pueden estar dedicados a la construcción, reforma, reparación y demolición de edificios; a la construcción, reforma y reparación de obras de ingeniería civil. Mientras que; los contratistas especializados, sólo efectúan parte de los trabajos de construcción de un proyecto, estos contratistas pueden trabajar por subcontrata concertada con el contratista general o directamente para el propietario y dedicarse a actividades como instalaciones de plomería, calefacción y acondicionamiento de aire, hormigonado, techado, instalaciones eléctricas y una diversidad de otras actividades que requieren los clientes , ya que la empresa ofrece al mercado todo tipo de productos a sectores tanto públicos como privados.

##### **5.1.1 DEFINICION DEL AMBITO**

Un análisis individual de la empresa, sector construcciones de “A.T.C.”, muestra que la situación actual de las empresas en general, no ha mejorado desde que se inició esta empresa, sufriendo las consecuencias de la crisis económica, traducida

en un incremento lento del volumen del uso del servicio, precios relativamente competitivos, incremento de personal, bajo aprovechamiento de la capacidad, adicionalmente podemos mencionar que:

- Venden servicio de construcción así como también el de refacción de viviendas.
- Las operaciones en su mayoría, tienen una formación práctica por la habilidad de los maestros que fue adquirida en varios años de experiencia en dicho trabajo.
- Se requiere de maquinaria y equipo pesado y liviano para la construcción de las viviendas.
- La maquinaria con que cuenta la empresa es limitada, es decir que requieren de alquilar maquinaria pesada para la construcción de las viviendas.
- No cuentan con el capital necesario para sus operaciones u otras inversiones adicionales.
- Esta empresa comercializa actualmente sus servicios de forma independiente con sus clientes.
- El ritmo de cambio tecnológico es moderado, en la introducción de las nuevas maquinarias y equipos.
- La empresa pretende satisfacer a la clase media de la sociedad.

## **5.2.- PRINCIPALES IMPLICACIONES SOBRE EL ANALISIS DEL MICROENTORNO**

### **5.2.1.- ATENCION AL CLIENTE**

Una parte importante dentro de una organización está dirigida al cliente y la atención a nuevos clientes, por tanto es importante consolidarse en la nueva clientela. Nuestro mercado se divide en:

- **Usuarios privados:** La construcción privada está destinada a los hogares y las empresas privadas, comprende principalmente la construcción, mantenimiento y reparación de edificios residenciales, no residenciales y obras de ingeniería civil, comprende también las tareas de demolición.
- **Usuarios públicos:** La construcción pública, comprende las obras realizadas por el gobierno general y las empresas públicas con personal propio o a través de contratos con empresas constructoras, abarca la construcción de obras de ingeniería civil o infraestructura y edificios no residenciales y residenciales, como también los gastos en reparaciones y mantenimiento de dichas estructuras.

### **6.2.2. BARRERAS DE ENTRADA**

Para definir bien una estrategia, la empresa tiene que tener en claro en qué sector se va a mover y uno de los elementos fundamentales es conocer las barreras de entrada y de salida que la industria impone a los competidores potenciales que desean ingresar y a aquellos que se quieran retirar, estos elementos son de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado. Cualquier barrera de entrada a un sector industrial, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos para entrar al mercado. Cuanto mayor son los costos por asumir, mayores serán las barreras de entrada para estos competidores. Dificiles barreras de entrada mantienen a potenciales rivales fuera

de la industria, incluso cuando los rendimientos industriales son altos. Entre las principales barreras de entrada podemos mencionar:

- ◆ Incertidumbre sobre los mercados futuros: el mercado de los materiales de construcción es incierto, debido a la poca información existente al respecto. Se desconoce como pueda ser la futura oferta de estos servicios, su demanda o la posibilidad de que surja normativa que pueda afectar al mercado de la empresa.
- ◆ Son mercados incipientes y poco desarrollados: los mercados incipientes no permiten a los productos reciclados alcanzar economías de escala y ser competitivos con los productos convencionales.
- ◆ Circulación imperfecta de la información: en un mercado ideal perfecto, todos los agentes disponen de la información necesaria sobre el mercado. En el caso de las empresas constructoras, los usuarios creen que sólo se dedican a la construcción y no así a otros servicios que brinda la empresa, esta información a veces no existe o puede que sea información errónea.
- ◆ Externalidades positivas y negativas: en los mercados actuales, normalmente el precio de los productos sólo refleja los costes y beneficios directos de los compradores y vendedores y no se internalizan costes indirectos como beneficios o perjuicios ambientales. Esto es lo que ocurre con las empresas de construcción, por lo que los beneficios no se reflejan en el coste de estos productos, compiten con desventaja en precio con los productos convencionales.
- ◆ Requerimiento de capital: El requerimiento de capital para incursionar en el mercado de la construcción es relativamente elevado, no solamente es necesario el capital para la adquisición de terrenos, construcción de instalaciones y adquisición de equipos sino también para la puesta en marcha de la misma.

- ◆ Conocimiento técnico: la puesta en funcionamiento de una constructora es bastante compleja, ya que no comprende únicamente la fase de producción y de operabilidad de la maquinaria necesaria, sino también el armado de la misma, la puesta en funcionamiento, la adecuación en muchos casos de partes y equipos y finalmente el diseño de procesos de construcción acordes al equipamiento con el que se cuenta.
- ◆ Recursos Humanos Calificados: Es importante contar con personal con los adecuados conocimientos que participe en cada uno de los procesos, caso contrario se puede tener una serie de problemas tanto en el manejo de los equipos como en la elaboración y manipulación de los productos.
- ◆ La actual situación de la crisis económica que atraviesa el país y la consiguiente inestabilidad política y social en el país.
- ◆ La competencia, que se encuentra consolidada en el mercado, por el incremento de la demanda y por consiguiente el incremento de la oferta, de las empresas líderes en el mercado de este servicio.
- ◆ El costo de los activos: El precio de la maquinaria y equipos es elevado.
- ◆ Obsolescencia tecnológica: El ritmo de depreciación de la maquinaria y equipo es bastante alta, la diferencia entre el precio de adquisición y el precio de venta de una máquina disminuye más que proporcionalmente al uso que tiene la misma.

### 5.2.3.- FUERZAS DE PORTER: COMPETENCIA

**CUADRO N° 4**

**INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>NÚMERO</b>
Empresas Constructoras	61
Construcciones en General	19
Venta de material de construcción	45
Consultoras	1
Otros	9
<b>Total</b>	<b>135</b>

Fuente: Elaboración propia

Hablar de competencia puede no resultar del todo acertado al referirse a las constructoras sino también, a los que venden material de construcción, distribución del material de construcción que implica la industria de la construcción. Tomando esto en cuenta los competidores nos toman ventajas en el proceso de construcción y la tecnología, así como también su experiencia en el mercado adquirido tras varios años de trabajo.

**CUADRO N° 5**

• **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

<b>Empresas</b>	<b>A.T.C.</b>	<b>Paula</b>	<b>Peñaloza</b>
<b>Inicio de Actividad</b>	2000	1999	1989
<b>Servicios que Presta</b>	Construcción	Construcción	Construcción Fab. De Tubos Alquiler Máq. Pesada
<b>Plan de Pagos</b>	40% al inicio 40% al avance 20% al terminar	50% al contado 50% al terminar	50% al contado 50% al terminar
<b>Capital</b>	Propio	Propio	Propio

Fuente: Elaboración propia

La rivalidad que existe entre los competidores del sector industrial va desde los precios, introducción de nuevos productos, y campañas publicitarias, esta rivalidad esta representada por los siguientes competidores:

- ◆ Gran cantidad de competidores y de diferente tamaño y de por más o menos similar actividad, estos competidores provienen tanto del mercado nacional e internacional.
- ◆ El crecimiento de la industria es lento ocasionando rivalidades por obtener cuotas de mercado de los competidores.

El segmento de mercado existen muchas empresas que se dedican a la construcción.

Nuestra empresa tiene que competir tanto en precio como en calidad. Estos competidores se encuentran posicionados en el mercado local ofreciendo productos de calidad.

- **EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

El poder de los proveedores se representa en el precio, es decir que tienen el poder de incrementar o decrementar los precios de los insumos, como consecuencia incrementa o decremента el producto final de la empresa.

En primer lugar debe quedar clara una cosa: aunque existen en el mercado industrias de construcción, existen pocas empresas que se dedican y que fabrican la materia prima u otros insumos propios de la construcción. Por tanto la única forma de realizar las construcciones es comprando los insumos necesarios para poder realizar dicha actividad. Los tipos de material que son básicamente:

- ◆ Cemento

- ◆ Ladrillo
- ◆ Arena (otros)
- ◆ Maquinaria pesada
- ◆ Maquinaria liviana
- ◆ Mano de obra (no calificada)

- **EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Depende de:

-Concentración de compradores ¿hay algunos pocos compradores dominantes y muchos en la industria?

-Diferenciación ¿están los productos estandarizados?

-Rentabilidad de los compradores ¿están los compradores forzados a ser exigentes?

-Nivel actual de la calidad y servicio

-Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia delante en la industria

-Costos de sustituir clientes ¿es fácil que los compradores cambien a sus proveedores?

Por tanto se puede concluir que los clientes o también llamados compradores pueden influir en los precios:

- **AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La disponibilidad de bienes sustitutos puede fijar un tope a los precios de los productos de una empresa, o quizá fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo. La empresa corre el riesgo de:

- ◆ En caso de que en la construcción su precio sea mayor puede ser sustituido por otras constructoras dependiendo su uso final.
- ◆ La disponibilidad de los productos sustitutos en el mercado y su posicionamiento en el mercado, hacen que el producto sea más aceptado.

## **CAPITULO VI**

### **ANALISIS INTERNO**

#### **6.1. INTRODUCCION.-**

En el presente capítulo se desarrollara el análisis de la empresa, su manejo y características internas, partiendo de sus antecedentes, la evaluación económica y financiera, estructura organizativa, la mezcla de la mercadotecnia y análisis competitivo, para finalmente establecer las fortalezas y debilidades que posee la empresa que señalan el curso de acción para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, objeto del presente trabajo.

#### **6.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.-**

La empresa “A.T.C” es una empresa constructora que se inicia en la ciudad de Tarija el 15 de octubre de 1998 con una personería jurídica N°1826333016, la cual surge de una relación de tres amigos que deciden hacerse socios para conformar una empresa que se dedique a la construcción de viviendas y edificios, para agrupar estos tres objetivos (arquitectura, tecnología y construcciones)

fundamentales de lo que engloba todo lo referido al campo de arquitectura y construcción.

Estos últimos años con el incremento de la demanda de construcción de viviendas sean vistos en la necesidad de mejorar sus servicios de infraestructura de la empresa y contratar un auditor para que lleve la contabilidad, y mano de obra calificada y no calificada (contratistas y obreros) para hacer frente a la demanda.

### **6.3 ANALISIS DE LA PLANIFICACION Y DECISION ESTRATEGICA.**

La empresa “A.T.C.” no tiene claramente definidos los elementos principales de la dirección estratégica como la misión, visión, objetivos y estrategias de manera explícita, sin embargo, es posible reconocer la actual dirección que realiza la empresa de manera implícita e intuitiva, tal como se aprecia a continuación.

#### **6.3.1 VISION**

La visión de la empresa es “convertirse en una empresa líder en Tarija que ofrezca una diversidad de servicios como ser la construcción de viviendas, edificios, puentes y carreteras”.

La visión así entendida debe ser replanteada a fin de que permita una mejor perspectiva de la que queremos alcanzar, y ser en el futuro.

#### **6.3.2 MISION.**

La misión de “A.T.C” es “dar un aporte a la sociedad para poder brindar posibilidades modernas dentro del desarrollo urbanístico y la arquitectura moderna”. Todo trabajo desarrollado por la empresa siempre será un aporte más para mejorar las condiciones de la arquitectura, además una misión importante es

fortalecer la empresa dentro de la tecnología moderna con equipo tanto de escritorio como de trabajo.

La misión es un enunciado de que es lo que somos y hacia donde nos dirigimos como empresa.

### **6.3.3 OBJETIVOS.**

Es preciso definir los objetivos en términos cuantificables o mensurables y deben tener un tiempo mínimo en su realización, por ello es preciso que se defina los objetivos de la empresa con mayor detenimiento, ya que son los objetivos los que determinarán las acciones a tomar para que la empresa sea más rentable y competitiva.

Los objetivos de la empresa “A.T.C” son:

- ❖ **Satisfacer la necesidad de la población tarijeña de contar con viviendas propias.**

### **6.4 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.**

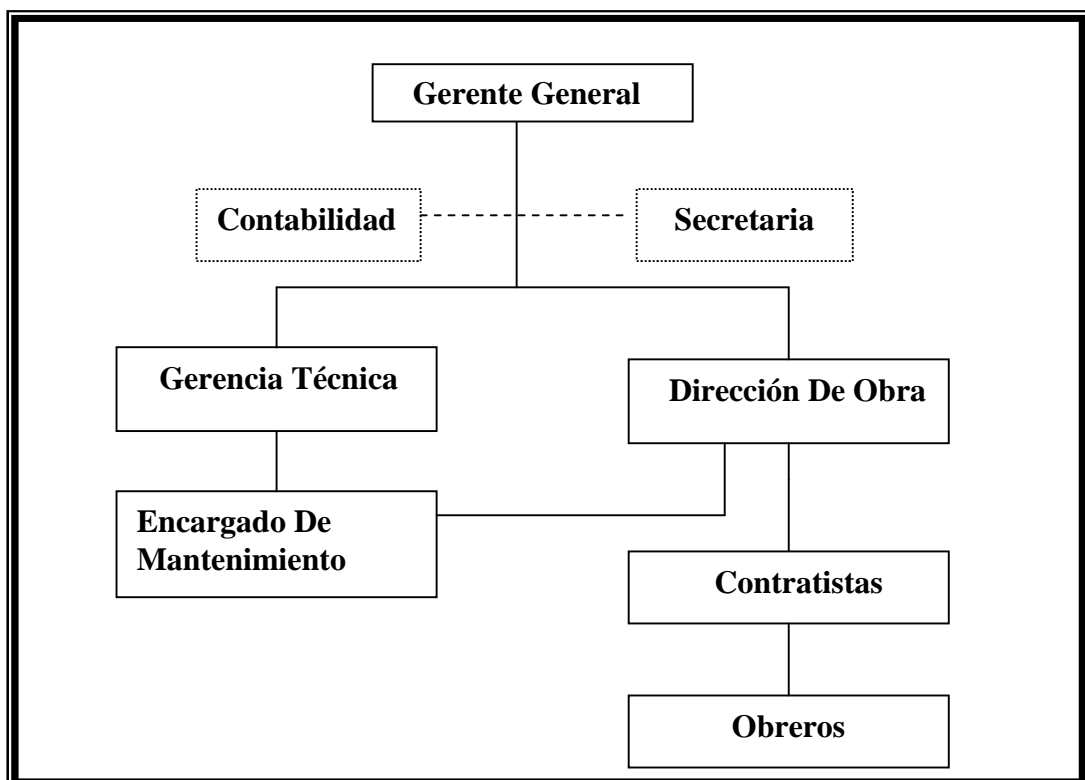
Pese a no estar definidas de manera escrita y sobre la base de las acciones que deben desarrollar la empresa para la consecución de sus objetivos, desarrolla las siguientes estrategias:

- ❖ Diversificación de los servicios que ofrece en cuanto a los diferentes modelos y tamaños de viviendas.
- ❖ Estrategia de precios bajos con niveles estándares de calidad certificados.
- ❖ En la actualidad la empresa hace frente a diversos competidores.

#### 6.4.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

En la empresa no existe por escrito ningún reglamento interno, o un manual de funciones que especifique cuales son las actividades y atribuciones de los empleados en los diferentes cargos, por lo que el personal trabaja en forma empírica al momento de desempeñar sus funciones. El tipo de autoridad que rige en la empresa es centralizada donde el gerente es quien toma las decisiones.

**CUADRO N° 6**  
**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**



Fuente: Datos de la Empresa

La selección del personal se realiza mediante convocatoria donde se especifica los requisitos laborales a los postulantes, tomando en cuenta las recomendaciones de terceros que deben seguir el curso normal de selección del personal. El personal no cuenta con un sistema de capacitación que pueda mejorar su funcionamiento.

## 6.5 ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con 101 empleados entre el plantel administrativo y operativo. Esta cantidad del personal varía según las construcciones de viviendas requeridas.

Del total de empleados, el gerente, el gerente técnico, el director de obras y la encargada de la contabilidad tienen un título de formación universitaria, la secretaria cuenta también con un grado de instrucción a nivel técnico, en tanto que los demás empleados son bachilleres algunos y otros no culminaron el nivel secundario.

Por otra parte el personal de oficina de la empresa, desarrolla sus actividades laborales bajo un clima organizacional favorable, debido a que tienen lazos de amistad que los une, pero siempre bajo los lineamientos de respeto y cordialidad tan importantes para el adecuado funcionamiento de la empresa; otro aspecto favorable es que pueden adaptarse a los cambios que fuese necesario implementar, ya que, el hecho de que tengan un grado de formación universitaria facilita la introducción y comprensión de cualquier cambio que se quiera introducir en la empresa.

## 6.6 NIVEL DE FORMACION DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

CUADRO N° 7

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Nivel de Formación</b>
Gerente general	1	Arquitecto
Contadora	1	Auditora
Gerente técnico	1	Arquitecto
Director de obras	1	Arquitecto
Secretaria	1	Técnico superior
Encargado de mantenimiento	1	Bachiller
Contratistas	12	Técnicos
Obreros	72	Bachilleres(no acabado)
Electricista	2	Técnico
Plomeros	2	Técnico
Pintores	5	Bachilleres
Carpinteros	2	Técnicos

Fuente: Empresa "ATC"

## 6.7.-SITUACION ECONOMICA FINANCIERA

### BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE 2008 Y 2010 Expresado en Bolivianos

	2008		PROYECTADO 2010	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	522,731.29		945,312.81	
<b>Disponibles</b>	251,099.21		494,130.00	
Caja	251,099.21		150,256.00	
Banco M/N			343,874.00	
<b>Exigible</b>	117.00		0.00	
Crédito Fiscal	117.00		0.00	
<b>Inventarios</b>	271,515.08		451,182.81	
Inv. Materiales	271,515.08		297,542.81	
Inv. Obras en Construcción			153,640.00	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	30,202.92		129,065.65	
<b>Activo Fijo</b>				
Muebles y Enseres	6,023.24	5,550.08	6,583.24	5,632.91
Dep. Acum Mueb. Y Ens.	473.16		950.33	
Vehículos		0.00	109,850.00	96,118.75
Dep. Acum Vehiculo			13,731.25	
Equipo Computación	15,516.92	6,691.85	15,516.92	2,812.62
Dep. Acum. Eq. Com.	8,825.07		12,704.30	
Herramientas	9,139.70	7,225.99	16,789.70	12,777.37
Dep. Acum. Herramientas	1,913.71		4,012.34	
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Biblioteca		1,051.00		1,969.00
<b>Inversiones</b>				
Línea Telefónica		9,684.00		9,755.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>552,934.21</b>		<b>1,074,378.46</b>	
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	6,031.00		3,560.00	
<b>Corto Plazo</b>	6,031.00		3,560.00	
Cuentas por pagar	5,461.00		3,560.00	
I.T. por pagar	570.00			
<b>PATRIMONIO</b>	546,903.21		1,070,818.46	
<b>Capital Contable</b>	219,596.33		555,748.21	
Capital Alfredo Valdez	29,690.00		29,690.00	
Ajuste Global al Patrimonio	742.00		9,587.00	
Resultados Acumulados	189,164.33		516,471.21	
Utilidad de la Gestión		327,306.88		515,070.25
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>552,934.21</b>		<b>1,074,378.46</b>	

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE MARZO DE 2008 Y 2010**  
 Expresado en Bolivianos

	2008		PROYECTADO 2010	
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos por servicios		2,522,148.40		2,850,027.69
(-) Costo de Obras Terminadas		<u>2,076,736.35</u>		2,169,278.41
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		445,412.05		680,749.28
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
Impuesto a las transacciones	1,740.00			85,500.83
Gastos Generales	21,175.50			15,860.00
Material de Escritorio	1,028.30			1,580.00
Material de Limpieza	265.10			325.00
Fundempresa	280.00			
Viáticos	766.00			1,526.00
Refrigerio	3,700.50			1,825.00
Fotocopias y anillados	62.50			250.00
Servicio Telefónico	17,835.15			5,760.00
Servicio Eléctricos	1,085.00			1,512.00
Servicio Cosalt	3,439.90			1,038.00
Publicidad	558.50			900.00
Sueldos y Salarios	49,800.00			42,000.00
Cargas sociales				5,082.00
Aguinaldos				3,500.00
Alquileres Pagados	3,645.00			3,508.80
Dep. Muebles y Enseres	421.17			477.17
Dep. Equipo Computación	3,612.56			3,879.23
Dep. Herramientas	861.55	<u>110,276.73</u>	110,276.73	
				<u>174,524.03</u>
				174,524.03
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>		335,135.32		506,225.25
<b>(-) Otros Gastos</b>				
Ajuste por Inf. Y tenencia de bienes		7,828.44		
<b>(+) Otros Ingresos</b>				
Ajuste por Inf. Y tenencia de bienes				<u>8,845.00</u>
<b><u>UTILIDAD DE LA GESTIÓN</u></b>		<b><u>327,306.88</u></b>		<b><u>515,070.25</u></b>

**ESTADO DE COSTO DE CONSTRUCCION**  
**AL 31 DE MARZO DE 2008 Y 2010**  
 Expresado en Bolivianos

	2008	PROYECTADO 2010
<b>Inventario Inicial de Obras en Construcción</b>		
Inventario Inicial de Materiales		
(+) Compra de Materiales		
Costo de Material Disponible		
(-) Inventario Final de Materiales		
<b>COSTO DE MATERIAL UTILIZADO</b>	1,499,262.28	1,274,372.94
<b>Mano de Obra</b>	352,607.22	764,623.76
<b>Gastos Indirectos de Construcción</b>	224,866.85	283,921.71
Combustibles y Lubricantes	24,662.00	27,621.44
Depreciación Herramienta		2,098.63
Depreciación Vehiculo		13,731.25
Mantenimiento y rep. Activos Fijos	12,374.50	5,870.00
Gastos Varios de Construcción	72,355.00	105,268.00
Honorarios Profesionales	115,475.35	129,332.39
<b>COSTO DE OBRAS EN CONSTRUCCION</b>	2,076,736.35	2,322,918.41
(-) Inventario Final de Obras en Construcción		153,640.00
<b>COSTO DE OBRAS TERMINADAS</b>	<b><u>2,076,736.35</u></b>	<b><u>2,169,278.41</u></b>

## **CAPITULO VII**

### **INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **7.1 INTRODUCCION**

Hoy en día todas las empresas en el mundo buscan ofrecer a sus clientes un servicio de calidad constructora ATC de Tarija como empresas de servicios, está dispuesta a adoptar estas tendencias. Para este fin es muy importante conocer la perspectiva del cliente, pues es el quien juzga en definitiva, el servicio entregado.

En esta parte del trabajo dirigido se expone el proceso realizado para llevar a adelante la investigación de mercado, la cual tuvo como sujeto de los diferentes cuestionarios aplicados a los clientes de la empresa.

Además de los diferentes formularios utilizados para encuestar, la investigación se apoyó en entrevistas informales con la persona que toma decisiones de la empresa. Así mismo y el tiempo de permanencia en oficinas donde se pudo tener contacto directo con los clientes, se aplicó la técnica de la observación directa que permitió recolectar datos que sirvieron de complemento a las técnicas de la recopilación escrita.

#### **7.2 EVALUACION DE SERVICIO AL CLIENTE**

Uno de los servicios específicos del presente trabajo consiste en la evaluación del servicio al cliente, la idea de las entrevistas sostenidas con el gerente quien admite que la empresa tropieza con ciertos problemas con la atención que se ofrece, al cliente en la empresa, por lo que se encomendó y supervisó la realización de este trabajo.

### **7.2.1 MARKETING DE LA EMPRESA:**

Según la entrevista que se realizó con el Gerente de la empresa constructora, en la actualidad no cuentan con ningún tipo de marketing promocional, para atraer clientes potenciales y actuales.

### **7.3 DEFINICION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Respondiendo a todo proceso, es necesario previamente delimitar y definir el problema de investigación. Tomando en cuenta que lo que se requiere es saber qué es lo que los clientes de la empresa perciben acerca de la atención que les brinda en oficinas, el problema quedaría definido de la siguiente manera.

“Recolección de información acerca de la operación de los clientes de **ATC** sobre la calidad en el servicio de atención al cliente que ofrece actualmente la empresa”.

#### **7.3.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Para obtener la información requerida se elabora el cuestionario, con el objetivo de obtener datos para saber lo que piensan los clientes sobre la calidad del servicio de la empresa.

Esta encuesta está conformada por un total de 11 preguntas. Entre las principales destacamos las preguntas número 4 y 5. Las restantes no dejan de ser importantes al proporcionar información de tipo general. Acerca de la operación que estos tienen sobre el personal con el que tiene contacto directo en los diferentes procesos que siguen a la hora de solicitar información del servicio de construcción y remodelación de viviendas.

A través de las 11 preguntas, se quiere conocer la opinión de los clientes acerca de la atención que se les da en los servicios que ofrece la empresa.

## 7.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

### 7.4.1 PROCESO DE DISEÑO DE LA MUESTRA

En el proceso de diseño de muestra incluye 5 pasos que se muestran:

Definir la población

Determinar el marco de muestra

Seleccionar la(s) técnica(s) de muestreo

Determinar el tamaño de la muestra

Ejecutar el proceso de muestreo

- **Definir la población meta:**

Es el conjunto de elementos u objetos que poseen información que busca el investigador y sobre los que deben hacerse las inferencias de la población meta de 135783 habitantes, (27156,6 familias) comprende la traducción de la definición del problema a una afirmación exacta sobre quién debe incluirse en la muestra, y quién no. La unidad de muestra, es un elemento o unidad que contiene, el elemento que está disponible, para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

- **Determinar el marco de la muestra:**

Es una representación de los elementos de la población meta, consiste en una lista o grupo de indicaciones, para identificar la población meta, un ejemplo, es el marco de muestra, incluye el directorio telefónico, una lista de correo comprada a una organización comercial, el directorio de una ciudad o mapa.

- **Selección de una técnica de muestreo:**

Comprende varias decisiones de naturaleza amplia al investigador, debe decidir una estrategia de muestra bayesiana, este método se basa en que los elementos se seleccionan en forma secuencial, la estrategia bayesiana, incorpora de manera explícita información previa sobre los parámetros de la población, así como los costos y probabilidades asociados a la toma de decisiones equivocadas.

**Muestreo con reemplazo**, se selecciona un elemento del marco de la muestra y se obtienen los datos apropiados, las técnicas de muestreo en el cuál un elemento puede incluirse en la muestra más de una vez.

**Muestreo sin reemplazo**, una vez que un elemento se selecciona para su inclusión en la muestra, se elimina del marco de la muestra y por tanto, no puede elegirse de nuevo, (la técnica de muestreo en la cual un elemento, no puede incluirse en la muestra más de una vez).

- **Determinación del tamaño de la muestra:**

Se refiere al número de elementos, que se incluyen en el estudio y la determinación del tamaño de la muestra, es compleja y comprende varias consideraciones cualitativas y cuantitativas, las cuantitativas, son importantes y deben considerarse al determinar el tamaño de la muestra que incluyen:

- ✓ La importancia de la decisión.
- ✓ La naturaleza de la investigación.
- ✓ El número de variables.
- ✓ La naturaleza del análisis.
- ✓ Los tamaños de muestra utilizados en estudios similares.
- ✓ Los índices de incidencia.
- ✓ Los índices de terminación.
- ✓ Las limitaciones de los recursos.

- **Ejecución del proceso de muestreo:**

Requiere de una especificación detallada de la forma en que se pone en práctica las decisiones del diseño de la muestra, respecto a la población, el marco de la muestra, la unidad de muestra, la técnica de muestreo y el tamaño de la muestra.

- **Nivel de error.-** 8%; este nivel de precisión, se emplea para no obtener un tamaño de muestra mayor, lo cuál implicará mayor tiempo y mayor costo en el proceso de recojo de la información.
- **Nivel de confianza.-** 95%
- **Valor de Z asociado al nivel de confianza.-** 1.96

Para determinar el valor de la probabilidad de éxito, se tiene un porcentaje de 70% y una probabilidad de fracaso del 30%.

Para una población conformada por 27.157 familias, se desea estimar, la proporción con un límite de error, no mayor al 8% y una probabilidad del 95%.  
¿Cuál será el tamaño de muestra?

Donde:

$n$  = *Tamaño de la muestra*

$N$  = *Tamaño de la población*

$Z_{\frac{e^2}{2}}$  = *Nivel de confianza*

$e^2$  = *Error permisible de estimación*

$P$  = *Probabilidad ocurrencia del evento (o éxito)*

$Q$  = *Probabilidad de no ocurrencia del evento (o fracaso)*

**Datos:**

$$n = ?$$

$$N = 27157$$

$$Z_{\frac{e^2}{2}} = 95\% = 1.96$$

$$e^2 = 8\%$$

$$P = 70\%$$

$$Q = 30\%$$

$$n_0 = \frac{Z_{\frac{e^2}{2}} \times P \times Q \times N}{\left[ e^2 \times N \right] + \left[ Z_{\frac{e^2}{2}} \times P \times Q \right]}$$

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \times 0,70 \times 0,30 \times 27157}{\left[ (0,08)^2 \times 27157 \right] + \left[ (1,96)^2 \times 0,70 \times 0,30 \right]}$$

$$n_0 = \frac{3,8416 \times 0,70 \times 0,30 \times 27157}{\left[ 173,8048 \times 27157 \right] + \left[ 3,7113243 \right]}$$

$$n_0 = \frac{21908,529}{177,51612} = 123,42$$

**Muestra ajustada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{123,42}{1 + \frac{123,42}{27157}} \Rightarrow n = \frac{123,42}{1,0045448} = 122,86$$

**n = 123 familias (N° de encuestas)**

## 7.5 PRESENTACION GRAFICA DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

### QUE CONSTRUCTORAS CONOCE USTED

**CUADRO # 8**

	<b>ATC</b>	<b>Peñalosa</b>	<b>Paola</b>	<b>Otras</b>
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Si	77	20	21	79
No	46	103	102	44
<b>TOTAL</b>	123	123	123	123

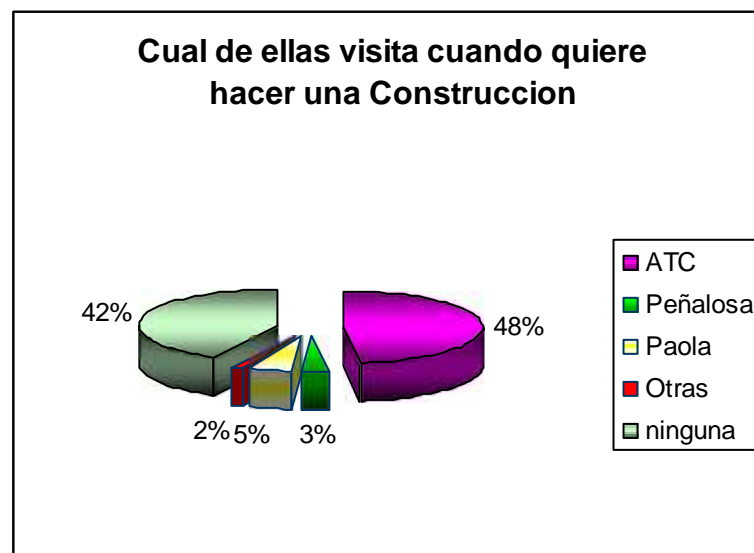
En el siguiente cuadro podemos apreciar que otras constructoras son las que tiene mayor aceptación en el mercado ya que del total de encuestados que son 123 familias, 79 prefieren a otras constructoras; la empresa que es nuestro motivo de estudio es ATC que obtuvo aceptación en el mercado por 77 familias del total de encuestado; y las de menor aceptación son las constructoras Paola y Peñalosa que solo tuvieron una aceptación de 21 y 20 familias respectivamente.

**CUAL DE ELLAS VISITA CUANDO QUIERE HACER UNA  
CONSTRUCCION**

**CUADRO # 9**

	Nº Encuestados	Porcentaje
ATC	59	48
Peñalosa	4	3
Paola	6	5
Otras	2	2
ninguna	52	42
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

**FIGURA Nº 4**



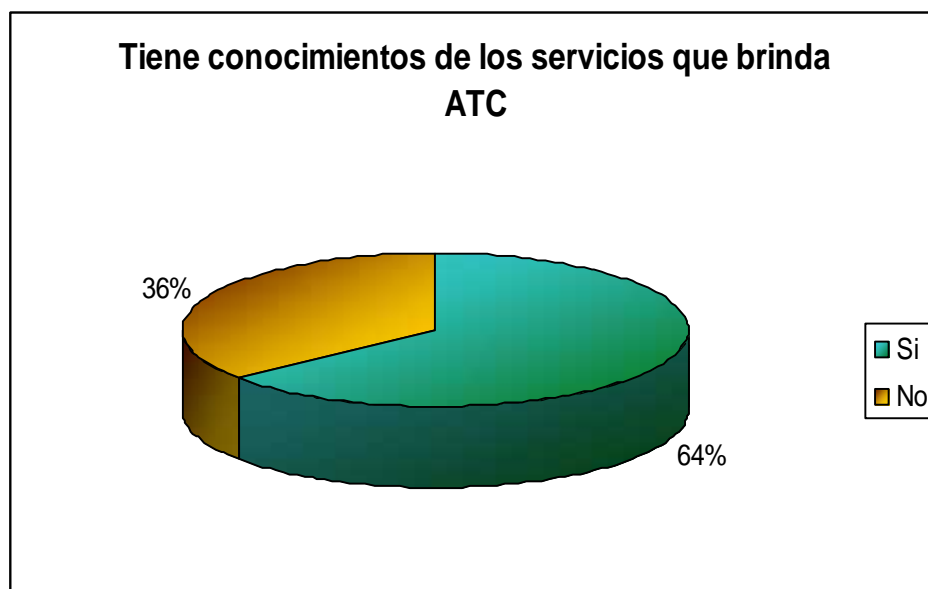
En el siguiente grafico podemos apreciar que la constructora con mayor aceptación en el mercado es ATC que obtuvo un 48%; y un 42% del total de encuestados prefieren hacerse su propia construcción; mediante contratistas o directamente con albañiles; posteriormente le sigue la constructora Paula con un 5%, y con un 3% por la empresa Peñalosa; y por último con un 2% la preferencia por otras constructoras.

## TIENE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA ATC

### CUADRO # 10

	Frecuencia	Porcentaje
Si	79	64
No	44	36
Total	123	100.0

### FIGURA N° 5



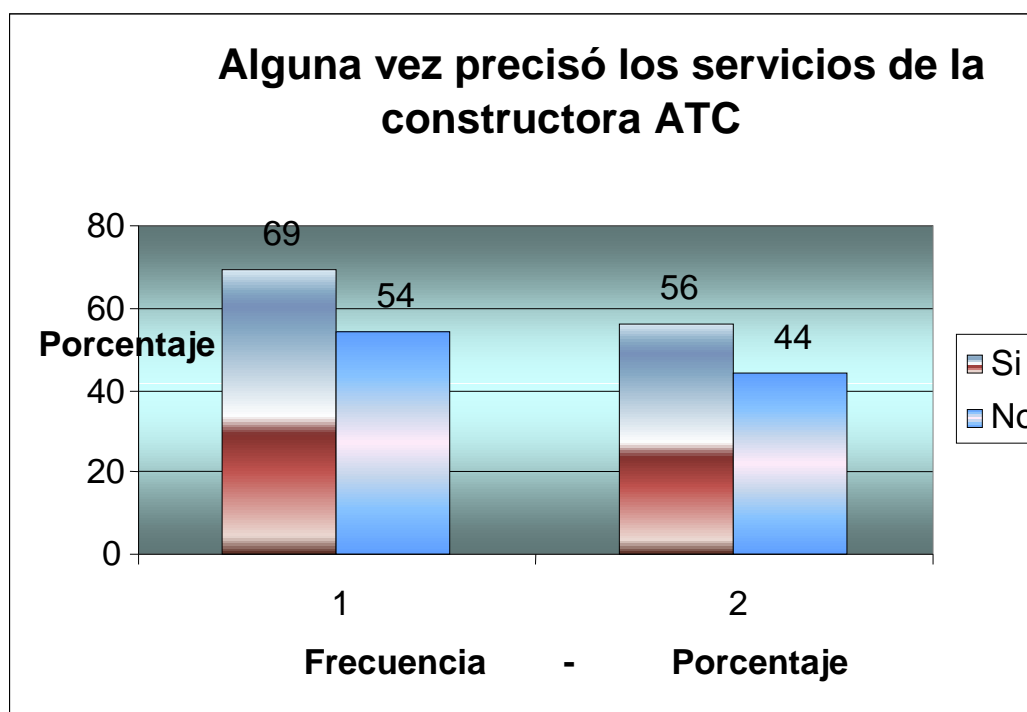
Apreciando lo que nos muestra el presente gráfico podemos ver que del total de los encuestados un 64% si tienen conocimiento de los servicios que brinda la empresa ATC y un 36% no tiene conocimiento de estos servicios.

**ALGUNA VEZ PRECISO DE LOS SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA  
ATC**

**CUADRO # 11**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	56
No	54	44
Total	123	100.0

**FIGURA N° 6**

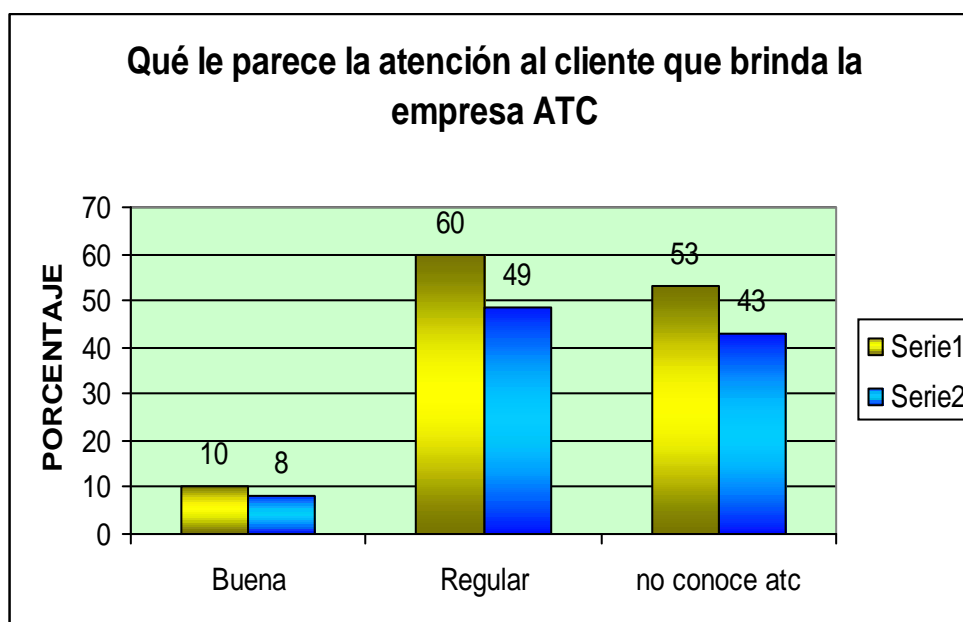


Del total de los encuestados el 56% sí tiene conocimientos de los servicios que brinda la empresa ATC y un 44% no tiene conocimientos de los servicios.

**QUE LE PARECE LA ATENCION AL CLIENTE QUE BRINDA LA  
EMPRESA ATC  
CUADRO # 12**

	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	8
Regular	60	49
no conoce ATC	53	43
Total	123	100

**FIGURA N° 7**



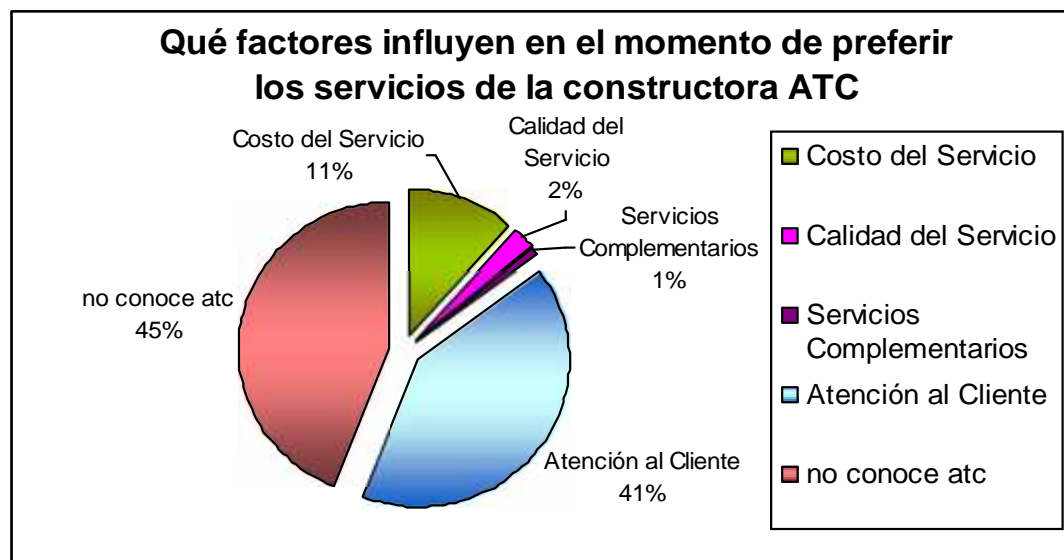
Podemos apreciar que el 49% de las 70 familias que precisaron de los servicios de la empresa ATC afirman que la atención al cliente es regular y un 8% que la atención es buena.

**QUE FACTORES INFLUYEN EN EL MOMENTO DE PREFERIR LOS  
SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA ATC**

**CUADRO # 13**

	Frecuencia	Porcentaje
Costo del Servicio	14	11
Calidad del Servicio	3	2
Servicios Complementarios	1	1
Atención al Cliente	51	41
no conoce ATC	54	44
Total	123	100

**FIGURA N° 8**



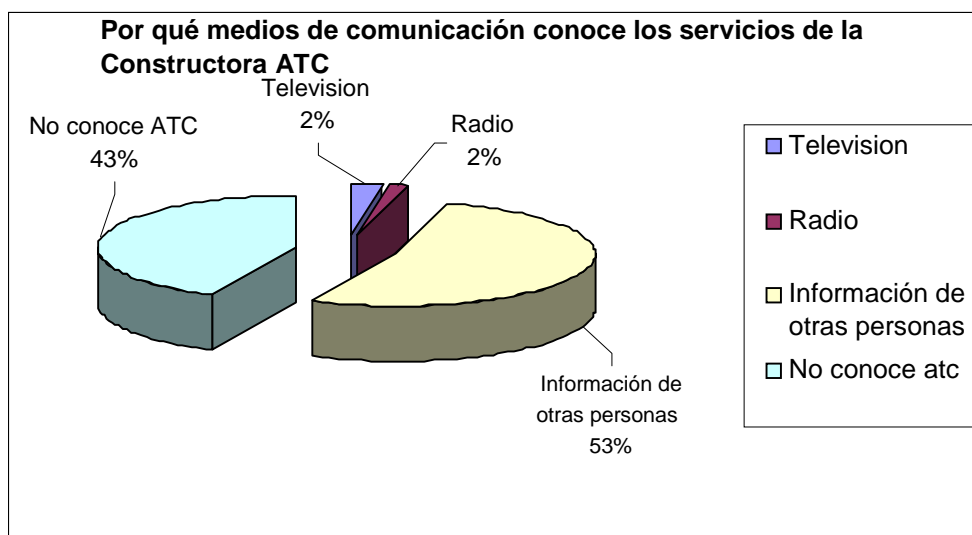
El cuadro nos muestra que el factor más importante en el momento de preferir la empresa ATC es atención al cliente con un 41% le sigue el costo del servicio con un 11% luego la calidad del servicio con un 2% y por ultimo servicios complementarios con un 1%.

**POR QUE MEDIOS DE COMUNICACION CONOCE LOS SERVICIOS  
DE LA CONSTRUCTORA ATC**

**CUADRO # 14**

	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	3	2
Radio	2	2
Información de otras personas	65	53
no conoce atc	53	43
Total	123	100

**FIGURA N° 9**



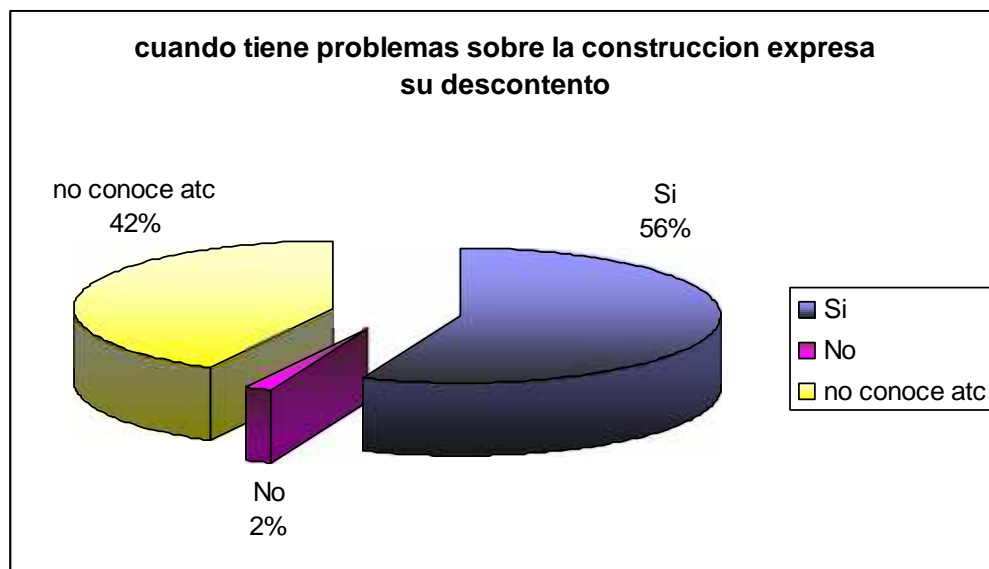
El presente gráfico nos muestra que un 53% de familias conocen los servicios que brinda la empresa ATC mediante la información de otras personas; un 2% mediante radio y el otro 2% por medio de la televisión (43% no conocen la empresa ATC).

**CUANDO TIENE PROBLEMAS SOBRE LA CONSTRUCCION,  
EXPRESA SU DESCONTENTO**

**CUADRO #15**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	56
No	2	2
no conoce ATC	52	42
Total	123	100

**FIGURA N° 10**



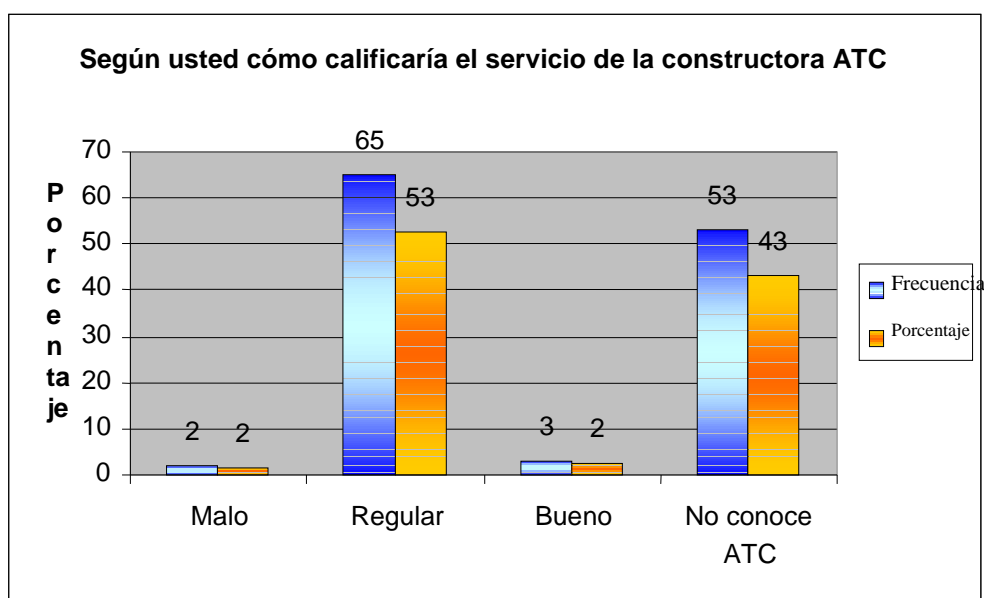
En el siguiente grafico podemos observar que un 56% del total de los encuestados expresa su descontento y un 2% no expresa su descontento cuando tiene problemas sobre la construcción (42% no conocen la empresa ATC).

**SEGUN USTED COMO CALIFICARIA EL SERVICIO DE LA  
CONSTRUCTORA ATC**

**CUADRO #16**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Malo	2	2
Regular	65	53
Bueno	3	2
No conoce ATC	53	43
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

**FIGURA N° 11**



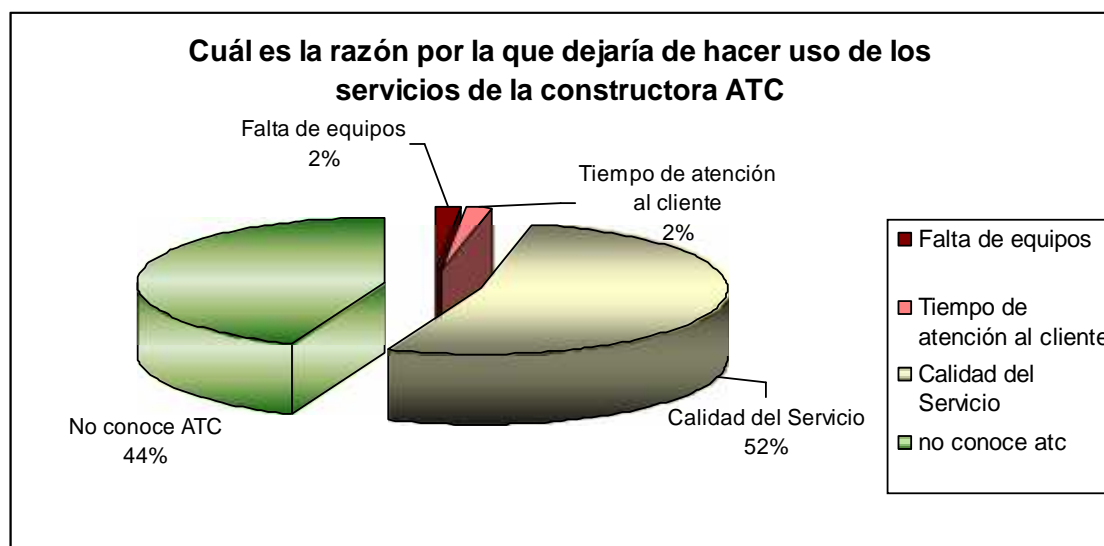
El presente grafico nos muestra que un 53% de las familias encuestadas afirman que el servicio prestado por la empresa es regular; un 2% que es bueno y otro 2% que es malo siendo estos dos últimos los porcentajes mas bajos.

**CUAL ES LA RAZON POR LA QUE DEJARIA DE HACER USO DE LOS  
SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA ATC**

**CUADRO #17**

	Frecuencia	Porcentaje
Falta de equipos	2	2
Tiempo de atención al cliente	2	2
Calidad del Servicio	65	53
no conoce ATC	54	44
Total	123	100

**FIGURA N° 12**



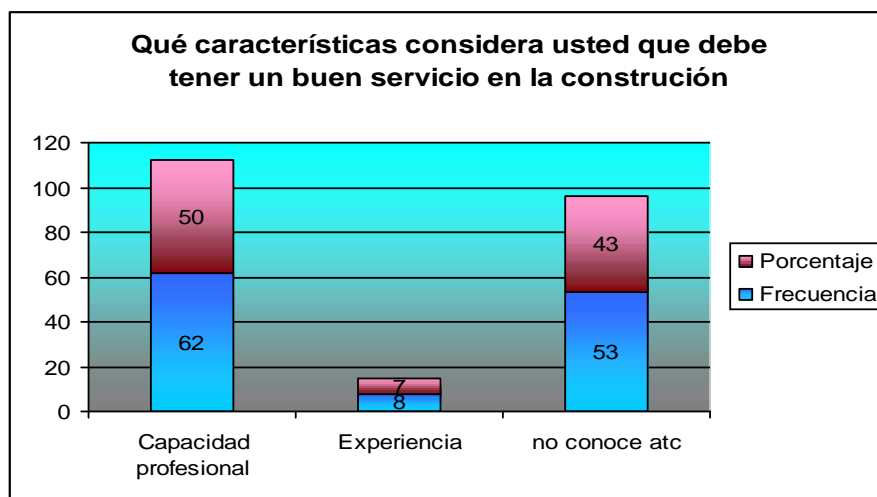
En el siguiente grafico se observa que un 52% de las familias encuestadas dejarían de hacer huso de los servicios de ATC si baja la calidad del servicio; un 2% por falta de equipos y un 2% por falta de atención al cliente.

**QUE CARACTERISTICAS CONSIDERA USTED QUE DEBE TENER UN  
BUEN SERVICIO EN LA CONSTRUCCION**

**CUADRO # 18**

	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad profesional	62	50
Experiencia	8	7
no conoce ATC	53	43
Total	123	100

**FIGURA N° 13**



El presente grafico nos muestra que el 50% de los encuestados afirman que lo más importante para un buen servicio en la construcción es la capacidad profesional y le sigue la experiencia con 7% y un 43% podemos ver que no conoce ATC.

## 7.6 MATRIZ D.A.F.O

CUADRO N° 19

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del sector de la construcción y obras publicas.</li> <li>- Mercado en crecimiento debido al plan de viviendas que ofrece el gobierno.</li> <li>- Cuenta con infraestructura propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Capacidad para la diversificación de la construcción de viviendas.</li> <li>- Conocimiento y experiencia en la prestación de servicio.</li> <li>- Producción de acuerdo a normas técnicas de calidad</li> <li>- Ambiente laboral favorable y personal con potencialidades a explotar.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente económico incierto.</li> <li>- La competencia (robo de clientes)</li> <li>- La creciente competencia del sector que origina una excesiva oferta para una demanda limitada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca expansión en la cobertura de mercado.</li> <li>- Carencia de estrategias de marketing y ausencia de investigaciones de mercado para hacer frente a la competencia.</li> <li>- La empresa no realiza ni aplicó ningún estudio de mercado para conocer a sus clientes.</li> <li>- La institución no cuenta con políticas de desarrollo y superación para el personal</li> <li>- No cuenta con documentación clara sobre las funciones que deben cumplir cada uno de los empleados.</li> </ul>

## **CAPITULO VIII**

### **PROPUESTA ESTRATEGICA**

#### **8.1 INTRODUCCION**

La propuesta se desarrollo utilizando la proyección estratégica. La proyección estratégica viene a constituirse en un esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. En tal sentido la estrategia de servicio al cliente debe ajustarse a etapas que se adecúen a las características de la institución objeto de estudio y el problema en particular.

El modelo propuesto en este trabajo, servirá como un marco de referencia que podrá ser utilizado en la mejora del servicio de atención al cliente por parte de la empresa ATC Construcciones.

#### **8.2 MISION y OBJETIVOS**

¿Que es la misión?, es nada mas que satisfacer una necesidad, no es producir, sino servir. La misión se define viendo hacia fuera, preguntándose: ¿Qué es lo que quiere el cliente? Y no viendo hacia dentro ¿Qué es lo que quiere hacer la empresa o quiere producir?

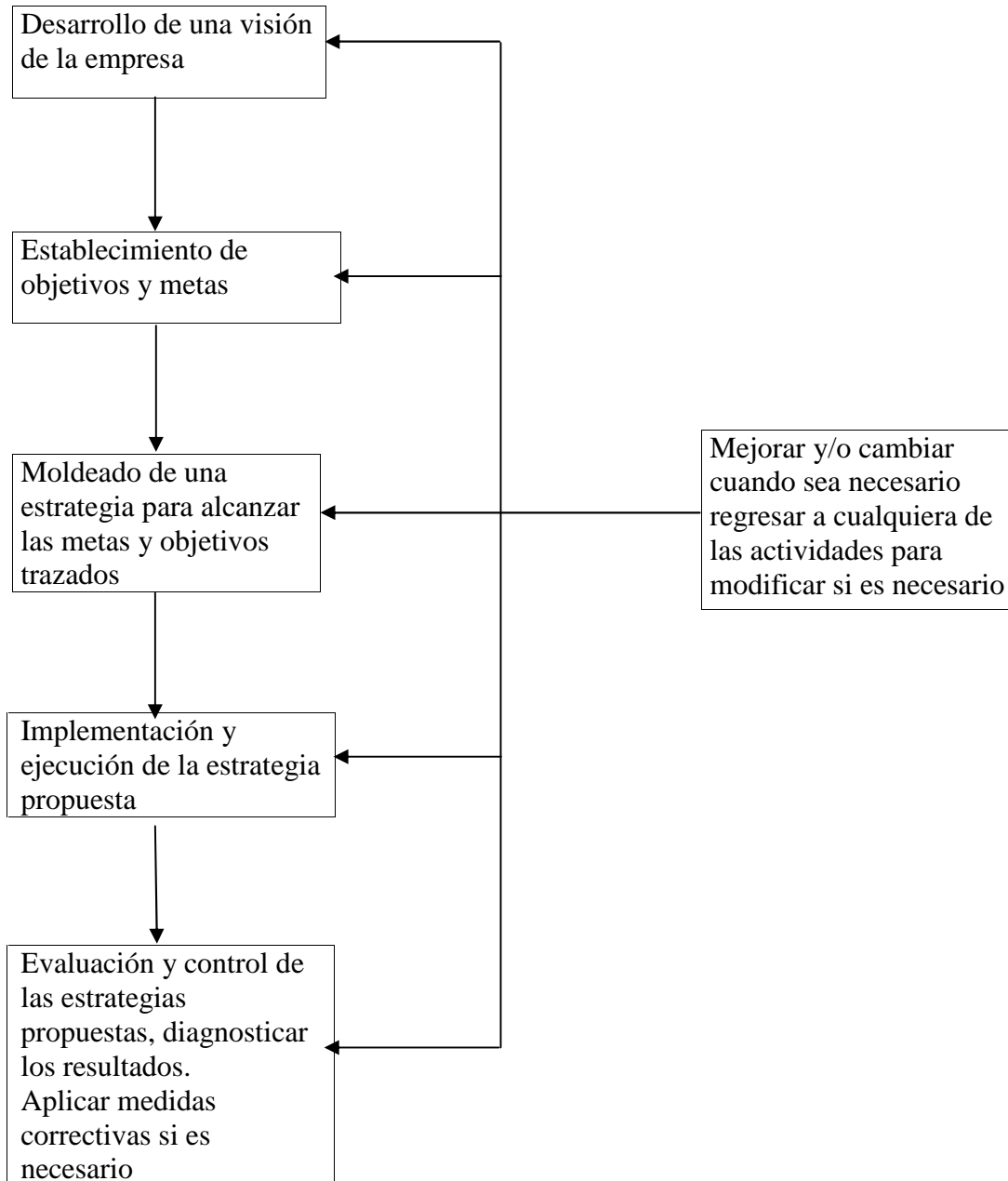
Desde esta perspectiva, la misión que se ha determinado involucra la problemática” atención al cliente”, como un aspecto fundamental, la misma no considera otras acciones que hagan referencia a otros aspectos.

La misión de la empresa es, establecer un servicio de atención de calidad al cliente, adecuado a las características, a las necesidades y requerimientos de los afiliados, en forma permanente, a fin de recobrar el prestigio de la empresa.

Los objetivos estarán relacionados con la problemática vigente dentro de la empresa

- a) Efectuar el pago de rentas en forma oportuna y eficiente
- b) Proveer servicios de los datos e información a sus trabajadores
- c) Proporcionar una eficiente y oportuna atención a los clientes en el proceso de construcción de sus viviendas
- d) Contar con un sistema de valores en la previsión del servicio, el cual permita eliminar aspectos de insatisfacción del cliente al momento de recibir el mismo, de tal manera que se optimice el accionar

**CUADRO N° 20**  
**FLUJO GRAMA DE CONTROL Y EVALUACION**



### **8.3 DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS**

La estrategia es un complemento natural para la misión y los objetivos trazados; mediante ellas se establecerá una base sólida para una adecuada toma de decisiones.

Se han determinado las siguientes estrategias en función a la problemática existente, concerniente a la prestación de los servicios.

#### **8.3.1 CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE**

La estrategia que se utilizará para alcanzar el objetivo es la implementación de un departamento de servicio de atención al cliente, el cual permitirá proporcionar información especializada y personalizada al cliente de tal manera que satisfaga las necesidades y requerimientos del cliente de esta empresa de tal manera que refleje una imagen positiva del servicio que presta ATC.

#### **8.3.2 SISTEMA DE SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE**

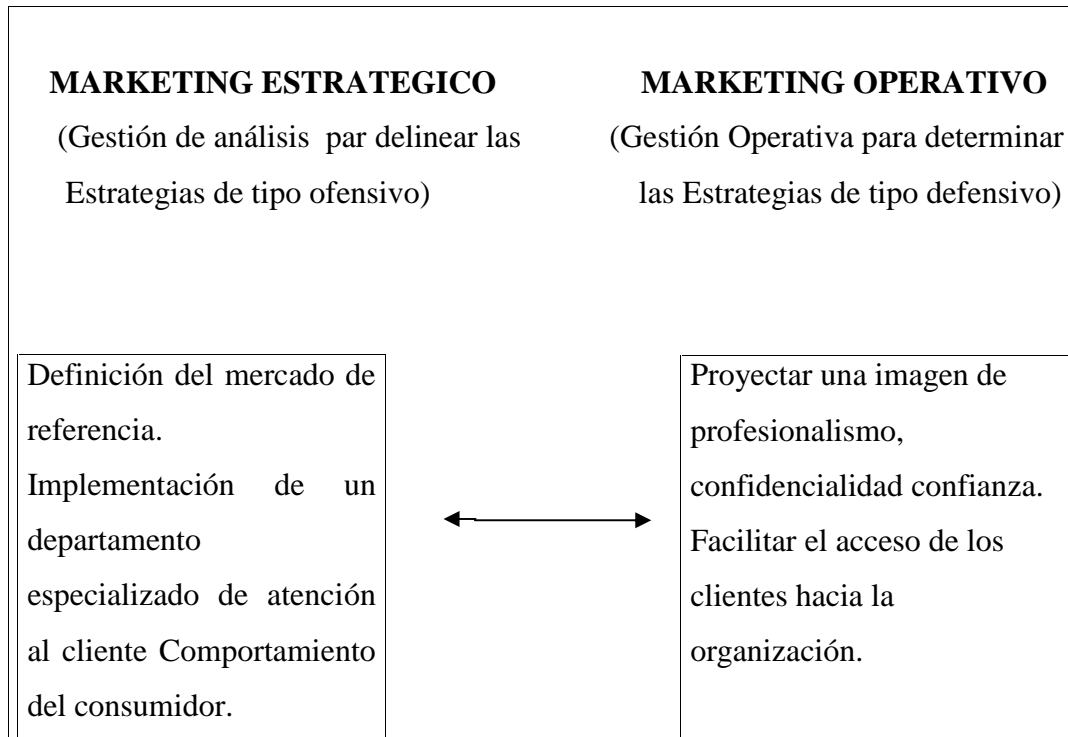
El sistema de atención al cliente contempla dentro de su estructura varios componentes, los cuales están interrelacionados entre sí, el objetivo principal de este sistema es el satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un servicio basado en eficiencia de la empresa como se desarrolla a continuación.

#### **8.3.3 ESTRATEGIAS DE TIPO OFENSIVO Y DEFENSIVO**

Las estrategias de tipo ofensivo y defensivo permitirán a la empresa contar con una

Herramienta de mucha cuantía, ya que la misma consentirá establecer condiciones mejores para la atención al cliente.

**CUADRO N° 21**  
**ESTRATEGIAS DE TIPO OFENSIVO Y DEFENSIVO**



- **ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

a) Implementación de un departamento especializado de atención al cliente

El departamento de atención al cliente, es aquella unidad que estaría en contacto directo con el cliente, por ende tiene que poner mucha atención en el trato que se le dará a las personas, por que la satisfacción del cliente es lo más importante, basados en ese principios e implementaría este departamento especializado de atención al cliente.

**\*Objetivos:**

- Lograr que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio que se les ofrece.

- Establecer parámetros de medición a través de la satisfacción del cliente.
  
- Realizar revisiones periódicas a los diferentes departamentos para detectar conductas incorrectas que inciden negativamente en la prestación del servicio hacia el cliente.
  
- b) Instruir a los empleados de la organización sobre aspectos relacionados a la información financiera que tiene que impartir a los clientes respecto a todo lo concerniente sobre los servicios que ofrece la institución.

Uno de los aspectos fundamentales en lo que respecta en atención en la empresa sin lugar a dudas es el cliente.

Se conceptualiza el término cliente como la persona, que recibe un servicio sea éste tangible o intangible, que requiere o necesita para satisfacer sus necesidades de uso y consumo, pagando por este servicio un determinado precio.

- **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Proyectar una imagen de profesionalismo, confidencialidad y confianza hacia nuestros clientes.

Aspectos importantes que tienen que estar precedentes en la atención al cliente.

Seguridad y credibilidad: Proyectar una imagen de profesionalismo, confidencialidad y confianza hacia nuestros clientes.

**\*Funciones**

Cada uno de los encargados de la empresa debe cumplir con el objetivo principal, satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un servicio basado en la eficacia institucional, proyectando una imagen profesional y cordial hacia nuestros clientes (seguridad y credibilidad).

**\*Responsabilidad**

La responsabilidad para que marche bien la organización y no refleje una mala imagen al cliente en la prestación de los servicios, es la responsabilidad de cada uno de los encargados de la empresa y, más que todo, del departamento de atención al cliente por que es ahí donde éste se dirigirá en primera instancia para recabar toda la información que requiere, y así solucionar algunas dudas o problemas que éste tenga.

No hay una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión (filosofía ética fundamental).

**8.4. DESCRIPCION DE LAS ESTRATEGIAS**

Capacitación del recurso humano en lo que respecta al servicio al cliente: Siendo el recurso humano el factor más importante debido a que está en constante interrelación con los afiliados, es en ellos en quienes debe centrarse la capacitación en lo que se refiere a servicio atención al cliente.

Desarrollar actividades de apoyo y mecanismos de control apropiados, que tiendan a la mejora del servicio que actualmente brinda la empresa y el cumplimiento eficiente de sus funciones. Esta estrategia considera a todas aquellas actividades que permitan lograr la eficiencia de la empresa, se debe tomar en cuenta los sistemas de información necesarios y aquellos medios que puedan incorporarse al logro de la estrategia.

Crear la conciencia de la empresa con énfasis en calidad, excelencia y vocación de servicio.

Lograr una nueva imagen de la empresa, de tal forma que se obtenga una opinión más favorable de los clientes y de la población en general, basados en eficiencia, honestidad y calidad.

## CAPITULO IX

### COMO GENERAR MAYOR CALIDAD AL SERVICIO

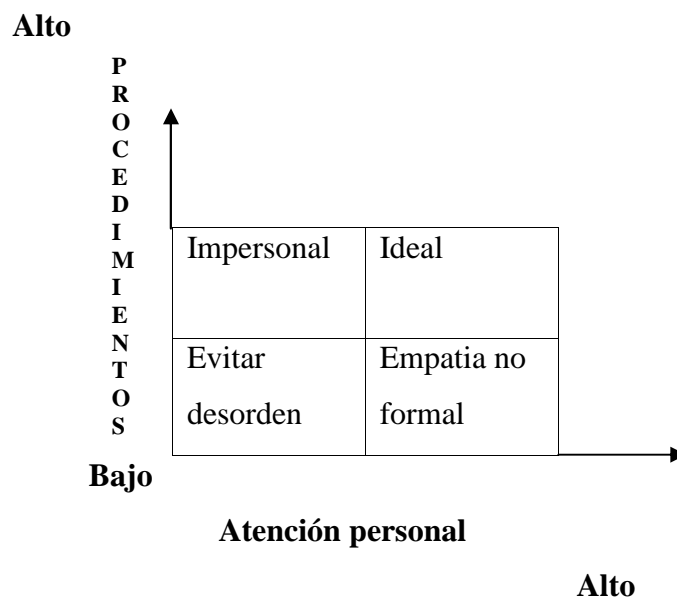
**9.1 CALIDAD DEL SERVICIO.**-De acuerdo a nuestro análisis hay dos escalas que conforman la calidad en el servicio al cliente:

**9.1.1 LA ESCALA DE PROCEDIMIENTOS:** que consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer la buena atención al cliente.

**9.1.2 LA ESCALA PERSONAL:** que es la manera en que el personal se relaciona con los clientes haciendo uso de sus actitudes.

Ambas escalas son importantes para dar calidad en la atención al cliente.

**CUADRO N° 22**  
**SERVICIO DE CALIDAD**



**Proponemos:**

	<b>Situación actual</b>	<b>Situación propuesta</b>
<b>Procedimientos</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>Alto nivel</b>
	-Lento	-Puntual
	-Poco coherente	-Consistente
	-Desorganizado	-Eficiente
<b>Atención personal</b>	-Insensible	-Amistoso
	-Frío o impersonal	-Personal
	-Apático	-Con interés
	-Distante	-Contacto

**9.2 PASOS REQUERIDOS PARA OBTENER CALIDAD EN LA ATENCION AL CLIENTE:**

**9.2.1 TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA HACIA LOS DEMAS.**

-Apariencia personal

-Lenguaje corporal

-Tono de voz

### **9.2.2 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.**

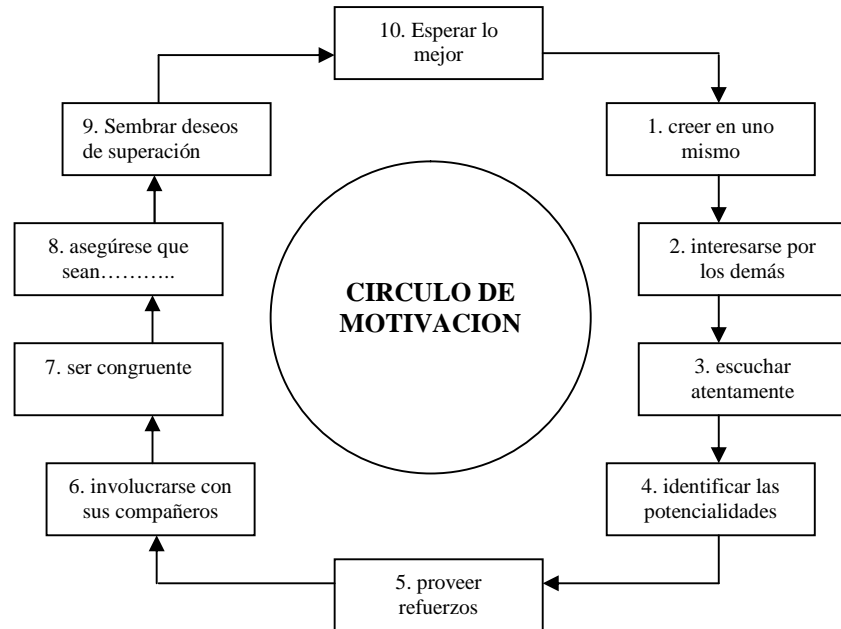
- Conozca sus necesidades a tiempo
- Anticípese a las necesidades de sus clientes
- Preste atención a las necesidades del cliente
- Entienda las necesidades básicas del cliente

### **9.2.3 OCUPARSE DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

- Necesidad de sentirse bien recibido
- Necesidad de un servicio puntual
- Necesidad de sentirse cómodo
- Necesidad de un buen servicio ordenado
- Necesidad de ser comprendido
- Necesidad de recibir ayuda o asistencia
- Necesidad de sentirse importante
- Necesidad de ser apreciado
- Necesidad de ser reconocido o recordado
- Necesidad de respeto

### 9.3 CIRCULO DE MOTIVACION PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA ATC

FIGURA N° 14



#### -Crear en uno mismo

Todas las personas tenemos los mismos órganos, la misma forma y por consiguiente, todos somos capaces de hacer cuanto nos proponamos, aunque algunos con más facilidad que otros.

#### -Interesarse por los demás

Es necesario no sólo involucrar a todas las personas sino comprometerlas en el trabajo, para aprovechar su talento y capacidad.

**-Escuchar atenta mente**

Escuchar cuando alguien habla es estar en contacto comunicativo, es importante sintonizarse mutuamente para una mejor comprensión y así evitar incomprensiones que perjudican en el trabajo y las buenas relaciones humanas.

**- Interesarse por las potencialidades de los demás**

No todos somos buenos para todo, pero somos buenos para algo; en este sentido hay que descubrir las actitudes y las habilidades de los demás, para asignarles la función apropiada, y aprovechar de esa suerte la capacidad de todos en el bien de la empresa.

**- Proveer refuerzos positivos**

Las personas en su trabajo o en la vida cotidiana sienten agotamiento, tienen flaquezas y dudas, para ello, el administrador debe estar atento a prestarles apoyo, orientación, cariño, optimismo, etc.

**-Involucrarse con sus compañeros de trabajo**

Es importante integrarse a los demás y evitar aislarse, evitar automarginarse de la acción colectiva.

**-Ser congruente**

Evitar decir una cosa y hacer otra cosa. Seamos congruentes entre lo que pregonamos y como actuamos.

**-Asegurarse de que sean recompensados**

Una recompensa., un estímulo, una palabra de valoración de aliento oportuno, hace bien a toda persona.

**-Sembrar deseos de superación constante**

Ser hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy, debe ser nuestro gran objetivo de la vida. Veamos por nuestro desarrollo y superación permanente tanto individual como social.

**-Esperar lo mejor**

Si somos capaces de elegir el proceso planteado o el éxito, para todos y cada uno de los que trabajamos en la empresa, la misma que cada vez, será más eficiente, más exitosa y más prestigiada.

**9.4 REGLAS IMPORTANTES PARA ENTENDERSE CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO****-Darse cuenta de la existencia de la organización informal**

Es importante que se dé cuenta que existe una organización informal y que, como miembros de ella, ha de entenderse bien con sus compañeros de trabajo.

**-Aceptar las diferencias entre las personas**

Para mantener buenas relaciones con sus compañeros debe recordar que las personas tienen diferencias entre ellas, las cuales debe tratar de entender.

Sin embargo, una cosa es reconocer la existencia de las diferencias individuales y otra muy distinta, comprender esas diferencias y las razones por las que algunas personas actúan como lo hacen.

Un modo de entender las diferencias es ponerse en el lugar de las otras personas e imaginarse porqué se comportan como lo hacen. Una persona puede estar de mal humor y enojarse bruscamente. En lugar de enojarnos con alguien que se enfurece, debemos permanecer calmados y tratar de tranquilizar al individuo que se trate. La capacidad de entenderse con una persona enojada, sin perder los estribos, es muy importante para las buenas relaciones con los compañeros del trabajo.

Trate a sus colegas como individuos, aprenda sus nombres cuanto antes y salúdelos cuando los vea. Demuestre interés por sus problemas, sus familias y las cosas que les gusten.

#### **-Aceptar responsabilidades**

De los propios actos. No busque excusas para sus errores ni trate de echar la culpa a otros.

#### **-Aceptar las responsabilidades de los propios actos cuando sean correctos**

Si ha realizado un buen trabajo, merece las alabanzas y debe tratar de obtenerlas por supuesto, y sin fanfarronear.

Si se trata de rebajar su propio trabajo o rechazar las alabanzas, sus compañeros pueden pensar que usted no es sincero, o bien lo que es todavía peor, alguno de ellos puede comenzar a atribuirse los trabajos bien hechos que le correspondan a usted.

**-Ser leal**

La lealtad implica muchas cosas como el respeto a la dignidad de las personas. Una de las actitudes más desleales es dedicarse a murmurar de un compañero.

Un empleado leal es también fiel a la empresa y a su supervisor. Al realizar un buen trabajo y ser alegre, cortés, amistoso, servicial y cooperativo, el empleado leal contribuye a elevar la motivación de su departamento. La lealtad de la empresa es muy importante al tratar con los clientes. Un empleado leal no deberá criticar a la empresa frente a sus clientes.

**9.5 ACTITUDES QUE DEBEN TOMAR EN CUENTA LAS PERSONAS QUE ENTRAN EN CONTACTO DIRECTO CON EL CLIENTE**

Para las cuales van las siguientes recomendaciones:

**-Salude antes que el cliente**

Para demostrar al cliente una buena acogida, utilice saludos que resulten corteses como: "buen día ¿en qué puedo ayudarle?", salude mirando al cliente a los ojos con una sonrisa.

**-Demuestra al cliente sus ganas de atenderlo**

Demuestre una actitud proactiva, ofrézcase a atenderle en todo lo que necesite. Invítele a sentarse: así le manifiesta usted su interés por dedicarle el tiempo necesario, demuestre su predisposición a atenderlo con palabras como éstas: dígame ¿en qué puedo servirlo?", "estoy a disposición para lo que necesite".

**-Mantenga una actitud amable durante toda la entrevista**

Amabilidad a través de pequeños detalles: sonría, mire al cliente a la cara, mencione su nombre si lo conoce, siempre que sea oportuno debe decir “por favor” y “gracias”, use un tono de voz cordial.

Evite mostrar impaciencia o ganas de terminar la conversación, en cambio; genere con el cliente una relación de empatía es decir, posibilite un clima de entendimiento para ganarse su confianza.

**-Ofrezca al cliente una buena imagen de empresa**

Si se produce algún fallo, trate de resolverlo con discreción.

**-Cuide su personalidad**

Siempre sea amigable, cortés y amable con el cliente, conserve un buen humor y lo mismo harán los clientes.

**-Despídase amablemente**

De le a la despedida la misma importancia que a la acogida.

Dirija al cliente una frase amable que produzca en él la sensación que será bien recibido la próxima vez que venga a la empresa; puede decir. “muchas gracias por su visita, que tenga un buen día”.Estreche su mano, levantándose de su asiento, mirándole a la cara con una sonrisa, así conseguirá usted que se lleve una impresión excelente.

## **9.6 ACTITUDES QUE NO SE DEBEN TOMAR EN CUENTA EN LA EMPRESA**

### **-Evitar las actitudes emocionales**

La imparcialidad profesional debe mantenerse a toda costa.

### **-No atosigar a los clientes (dejarlo pensar o consultar con su pareja o familia)**

### **-No mantener otras conversaciones simultaneas**

En el caso en que se nos interrumpiera, tendríamos que evaluar, si es que se trata de algo urgente y el tiempo que nos puede llevar. Si es algo momentáneo, la mejor táctica es abordarlo enseguida y volver donde el cliente con una sonrisa.

### **-No abusar de nuestra posición**

“si amigo”, “ok, cielo”, “cariño”, “querido”, “amor”, “colega”. Cuando se trata de alguien muy conocido por nosotros, un saludo “familiar” es natural, pero el mismo saludo a un desconocido puede significar desde una actitud falta de profesionalidad, hasta una ofensa.

### **-No dar órdenes a lo clientes**

Una palabra que no debería utilizarse nunca en el trato con el cliente es “debe”; puede que algunas veces el cliente necesite un asesoramiento cortés, pero lo que no necesitará nunca es que se le trate como si fuera culpable de algo.

**-No echar las culpas a los compañeros o a la empresa**

Es fácil criticar a un colega ante el cliente. Para todos los clientes, cada uno de los empleados es la empresa en sí; podemos estar seguros de que cualquier crítica o actitud desleal para con nuestro jefe, nuestros compañeros o nuestra empresa, será recogida, aumentada y transmitida con regocijo a quien quiera que sea el afectado.

**-No mostrar favoritismo**

Porque le conocemos, porque se trata de una atractiva persona del sexo opuesto, o porque protesta mucho o aparenta que lo hace; puede que resulte placentero para esa persona en particular, pero, con seguridad, enojará a todos los demás de alrededor.

**-No prometer lo que no se puede hacer**

Hacer promesas es una manera de deshacerse de un cliente apremiante, pero una promesa no cumplida volverá a ser recordada, a la larga, durante mucho tiempo y negativamente.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan los aspectos más relevantes luego de haber analizado la situación de la constructora A.T.C. de Tarija con respecto al servicio de atención al cliente.

- La empresa no cumple con los contratos fijados a los clientes, a lo que nos referimos es a que deciden que la obra se entregará en una cierta fecha como ser e 15 de enero, pero la obra se entrega después de aproximadamente un mes de la fecha estipulada.
- Los clientes no se sienten conforme con las construcciones realizadas por la empresa, debido a los siguientes motivos:

Los materiales con los que realiza la construcción son de baja calidad, este motivo otorga a la empresa ganancias, lo que no ocurre con los clientes, ya que ellos se sienten afectados y pasan a ser los que pierden económicamente.

- La empresa no cuenta con la maquinaria necesaria para realizar las construcciones, debido a este motivo se ve perjudicada para seguir surgiendo en el campo de las construcciones.
- No realiza una investigación de mercado en cuanto a su competencia, lo que queremos indicar es que el gerente de la constructora no contrata a la persona que realizará sondeos y encuestas para obtener opiniones de que si tienen o no conocimiento de la existencia de la constructora.
- La constructora no cuenta con una cadena de mando bien definida, es decir que dentro de su estructura tanto el gerente general como los socios realizan la misma función, por lo tanto entre ellos no existe un nivel de respeto en cuanto a las funciones que realizan.

- Por último recomendamos al gerente general de la empresa A.T.C. renovarse y actualizarse cada vez más pues la tecnología hoy en día avanza a pasos agigantados

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones propuestas, a continuación se presentan algunas recomendaciones, sobre todo en lo que respecta al mejoramiento del servicio de atención al cliente.

Para que el modelo cumpla con los objetivos, se exhorta a tomar en cuenta todas las recomendaciones propuestas en el mismo.

Como primera recomendación tenemos: Hacer notar al gerente general que debe cumplir las fechas fijadas en el contrato de construcción brindando a los clientes un buen servicio, y de esta manera evitar posteriores reclamos de los mismos.

Se debe informar a todo el personal de la importancia de implementar las estrategias propuestas.

Desarrollar mecanismos de control apropiados para cumplir eficientemente sus funciones como ser:

- Incluir un marcador de tarjetas de entrada ya que los socios no tienen un horario definido para seguir el desenvolvimiento de las obras que se están realizando.
- Realizar una reunión semanal y así cada uno proporcionar los informes de las obras que están a su cargo.

Se debe hacer un seguimiento constante de los movimientos de los competidores.

Se debe recompensar al personal que se esfuerce por entregar las obras en las fechas estipuladas en los contratos.

Sugerimos al gerente general de la empresa A.T.C. implementar políticas como ser incentivos a los empleados tanto económicamente, como pedagógicamente.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- BENET, David “Calidad de Servicio, Una Ventaja Estratégica para Instituciones F.”, MC Graw Hill, México, 1992.
  
- 2.- CORNEJO, Miguel Ángel “El Ser Excelente”, Ed. Grijalbo, S.A. México D,F,1996
  
- 3.- CHIAVENATO, Adalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” de Mc. GrawHill, Colombia,1987
  
- 4.-FRED R, David “Conceptos de Estrategia”,5°Ed Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1997
  
- 5.- KINNEAR, Thomas-TAYLOR, R “Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado” 4° Ed.
  
- 6.- KOTLER, Philip- AMSTRONG, Gary “Mercadotecnia”, 6° Ed. De Prentice Hall Hispanoamericano S.A., México, 1996.
  
- 7.- STANTON, William J. - ETZEL Michael J. WALKER Bruce J. “Fundamentos de Marketing”, 5° Ed. de Mc Graw-Hill. Interamericana S.A. 1992