

Plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente de la empresa Condutrámites



Diseño de un plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente de la empresa
Condutrámites en la ciudad de Pasto, año 2022.

Alisson Geraldine Gonzalez Arciniegas

Daniela Moncayo Mora

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Pasto (Nariño)

Programa Administración de Empresas

Mayo 24, de 2022

Diseño de un plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente de la empresa
Condustrámites en la ciudad de Pasto, año 2022.

Alisson Geraldine González Arciniegas

Daniela Moncayo Mora

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Asesor(a)

Paola Andrea Bravo Guzmán

Mg. Dirección en operaciones y calidad

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Pasto (Nariño)

Programa Administración de Empresas

Mayo 24, de 2022

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi padre Oscar González por enseñarme los valores, principios y sobre todo la humildad que hoy me forjan como persona, a mi madre Melba Arciniegas por ser mi ancla, mi apoyo incondicional, la cual con palabras de aliento me ha guiado en este arduo camino, mis padres fueron mi motivación cuando quería desistir, ellos fueron mi fortaleza y hoy quiero llenarlos de orgullo porque termino uno de mis más grandes sueños.

A mi abuelita Mercedes Arciniegas por darme los conejos más valiosos en los momentos precisos, por su gran amor con el cual siempre me ha recibido, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a Emiliano mi pequeño niño el que me ha enseñado la valentía y lo persistente que puede llegar a ser una madre, esta personita con tan solo 8 meses me ha llenado de orgullo y de tanta felicidad, todo mi esfuerzo es por él y sé que más adelante le contare un sin fin de historias que viví en esta travesía. Alisson González

Me gustaría dedicar esta tesis y el hecho de haber llegado a este punto principalmente a mis dos motivos, por los cuales entré a la universidad, mi papi que está en el cielo cuidándome y mi hija, mi gran motor; esta meta es por y para ellos.

Por otra parte, mi madre Liliana Mora, mi tía Yanira Mora, mi tío Hugo España y mi abuela Alcira España fueron muy importantes en esta carrera tanto moral como económicamente, siempre creyeron en mí y me dieron fuerzas para seguir adelante, quienes me han dado todo lo que soy como persona, los valores y principios, con mucho amor; Finalmente, no puedo dejar de nombrar a mi esposo, que, con una palabra de aliento, un café a la madrugada, hacía que cada día valga la pena, por su paciencia y apoyo, este proyecto también es para él. Daniela Moncayo Mora

Agradecimientos

Agradezco a Dios el ser tan generoso conmigo, por darme la sabiduría, la fuerza y la fe, que me hicieron tomar la decisión correcta, de la que hoy termino con gran orgullo, culminando un sueño tan anhelado, continuaré con una frase muy valiosa "Nadie tiene éxito sin esfuerzo. Aquellos que tienen éxito lo deben a la perseverancia." Ramana Maharshi.

Así pues, la perseverancia fue mi aliada en los tiempos lluviosos, en aquellos días que fueron nublosos y que no creí salir, hoy me siento orgullosa de ver el camino que recorrí durante estos 5 años, con tanto sacrificio superé obstáculos, me reté a mí misma, que tan fuerte podría llegar a ser y hoy admiro mi tenacidad con la cual pude culminar este hermoso proceso de aprendizaje, en el que pasé lágrimas, derrotas, mucha adversidades pero también fui demasiado feliz, del cual me llevo muchos conocimientos.

Gracias a mi gran amiga Daniela Moncayo, con quien compartí valiosos momentos, que desde el primer día que iniciamos este camino coincidimos con una carcajada y nuestra promesa fue culminar unidas; pasamos por miles de obstáculos, pero decidimos siempre sin importar el riesgo apoyarnos y defender nuestro pensamiento, agradezco su tenacidad y constancia para lograr este reto que emprendimos juntas. Alisson Gonzalez

Principalmente quiero agradecer a Dios, porque fue mi refugio durante estos años, fue mi consuelo, mi fortaleza en momentos de debilidad, por permitirme cada día levantarme con salud, fuerzas y empeño para no abandonar este camino.

Gracias infinitas a mi familia por su apoyo moral y económico, a mi hija por su paciencia en momentos que no podía estar cerca y a mis amigos cercanos por sus palabras de apoyo.

Me siento totalmente orgullosa de lo que viví, y sobre todo de haber llegado hasta donde alguna vez prometí, de las experiencias vividas durante estos años, las amistades que se hicieron

Plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente de la empresa Condustrámites

en el camino y sobre todo mi gran amiga y compañera de cada trabajo Alisson Gonzalez que desde el primer día de clases hasta este gran proyecto llamado Condustramites hemos sacado juntas con valor y empeño. Daniela Moncayo Mora

Ahora bien, fue para nosotras un honor haber sido asesoradas por nuestra docente Paola Bravo Guzmán, una mujer admirable, inteligente, profesional y un sinnúmero de cualidades que destacamos al compartir más tiempo con ella, gracias por dedicarnos su tiempo, por ser nuestro apoyo y guiarnos durante este camino para lograr nuestros objetivos

Conocimos a personas increíbles, como nuestros docentes que jamás olvidaremos como la profe Silvia Pinzón con sus trabajos estrictos, llenos de amor, al Profe Daniel Narváez, por su amor y paciencia para enseñarnos, al profesor Luis Javier Paz quien fue un pilar indispensable en nuestra práctica profesional, el Profe Nicolás Gonzalez por sus clases de baloncesto, quien apostaba todo por nosotras, nuestra profe Irina que con su libro de metodología nos dejó muchos conocimientos y la profe Janeth que con su cariño hizo con sus clases sean de provecho e inolvidables.

Por último y no menos importante nuestra Universidad Minuto de Dios fue la única que nos abrió sus puertas para lograr superarnos y cumplir una de nuestras anheladas metas, con un apoyo económico cuando más lo necesitamos para no dejar este proceso a la mitad, mil y mil gracias a todos, por tanto, los llevamos en el corazón. Alisson Gonzales – Daniela Moncayo

Contenido

	pág.
Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
1 CAPÍTULO I. Planteamiento del problema	16
1.1 Delimitación del problema	17
<i>1.1.1 Pregunta</i>	18
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
2 CAPÍTULO II. Marco Referencial	20
2.1 Antecedentes específicos o investigativos	20
2.1.1 Antecedentes internacionales	20
2.1.2 Antecedentes Nacionales	21
2.2.1. Macro contexto.	24
2.2.3 Micro contexto.	26
3 Capítulo III. Metodología	38
3.1 Técnicas	40
3.2 Participantes	41
3.3 Procedimiento, etapas y/o fases	42

Plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente de la empresa Condustrámites

4	CAPÍTULO IV. Resultados	44
5	CAPÍTULO V. Conclusiones	96
6	CAPÍTULO VI. Recomendaciones	97
	Referencias	99

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Estructura organizacional Empresa Condustrámites	31
Tabla 2. Objetivos específicos	40
Tabla 3. Proceso de planeación estratégica.	45
Tabla 4. Proceso de organización de la empresa	46
Tabla 5. Proceso de Dirección empresa	47
Tabla 6. Proceso de Control	48
Tabla 7. Proceso de Gestión Financiera.	48
Tabla 8. Proceso de Gestión Comercial	49
Tabla 9. Proceso de gestión operativa	50
Tabla 10. Matriz DOFA	53
Tabla 11. Matriz MEFI	54
Tabla 12. Matriz MEFE	56
Tabla 13. Matriz del perfil competitivo - MPC	59
Tabla 14. Momentos de verdad	92
Tabla 15. Plan de acción	95

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Triangulo del servicio	32
Figura 2. Modelo SERVQUAL	36
Figura 3. Decisión de compra	61
Figura 4. Servicios adquiridos	62
Figura 5. Frecuencia de compra de servicios	63
Figura 6. Medio publicitario	64
Figura 7. Asesoría en el portafolio de servicios	65
Figura 8. Tiempo de espera para la atención	65
Figura 9. Actitud, cordialidad y amabilidad	66
Figura 10. Capacidad para resolver dudas e inquietudes	67
Figura 11. Claridad en los procesos y términos establecidos	68
Figura 12. Profesionalismo	68
Figura 13. Iluminación	69
Figura 14. Imagen exterior	70
Figura 15. Amplitud	70
Figura 16. Ubicación	71
Figura 17. Aseo y limpieza	72
Figura 18. Zona de parqueo	72
Figura 19. Seguimiento y acompañamiento al cliente	73

Figura 20. Grado de satisfacción del servicio	
Figura 21. Recomendación de la empresa	75
Figura 22. Definición y conocimiento de funciones y responsabilidades laborales	76
Figura 23. Distribución equitativa en la carga laboral	76
Figura 24. Retroalimentación clara y oportuna sobre el desempeño	77
Figura 25. Colaboración de los compañeros	78
Figura 26. Relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo	79
Figura 27. Ambiente laboral optimo	80
Figura 28. Comunicación clara en el área de trabajo	80
Figura 29. Aporte de ideas para el mejoramiento	81
Figura 30. Seguridad laboral	82
Figura 31. Infraestructura y condiciones óptimas en el puesto de trabajo	82
Figura 32. Herramientas acordes al puesto de trabajo	84
Figura 33. Herramientas suficientes	85
Figura 34. Capacitación continua para el desempeño correcto del trabajo	86
Figura 35. Contenido suficiente en las capacitaciones	86
Figura 36. Motivación por el trabajo a realizar	86
Figura 37. Reconocimiento por desempeño laboral	87
Figura 38. Ciclo del servicio empresa Condustrámites	88
Figura 39. Triangulo del servicio	91
Figura 40. Mapa de un momento de verdad	92

Lista de anexos

	pág.
Anexo a. Formato 1 - dirigida a gerente y directivos	104
Anexo b. Encuesta cliente externo	114
Anexo c. Encuesta cliente interno	116

Resumen

El servicio al cliente es una parte primordial en todas las empresas, ya que es una herramienta que atrae a las personas, permitiendo construir credibilidad y posicionamiento de marca a lo largo del ciclo de servicio. Además, es un trabajo que se realiza en equipo, por lo tanto, se debe involucrar a todo el personal para que se pueda crear un plan de mejoramiento en pro de conseguir mayor rendimiento y fidelidad hacia los clientes.

Condustrámites es una empresa pequeña, dedicada a ofrecer servicios de trámites de tránsito y transporte en la ciudad de San Juan de Pasto.

Se propone inicialmente realizar un diagnóstico empresarial, tanto interno como externo, buscando los puntos positivos y negativos, posteriormente a esto se creó dos encuestas que van dirigidas a los clientes externos e internos para conocer acerca de la percepción sobre el servicio, lo anterior con el fin de formular estrategias de mejoramiento para el buen funcionamiento de la empresa.

Palabras clave: diagnostico empresarial, plan de mejoramiento, satisfacción del cliente, servicio al cliente,

Abstract

Customer service is a fundamental part of all companies, since it is a tool that attracts people, which translates into building credibility and brand perception throughout the service cycle. In addition, it is a team effort, so all staff must be involved so that an improvement plan can be created in order to achieve greater performance and customer loyalty.

Condutramites is a small company dedicated to providing traffic and transportation paperwork services in the city of San Juan de Pasto.

Initially, it is proposed to carry out a business assessment, both internal and external, looking for the positive and negative points, after which two surveys were created that are aimed at external and internal clients to know the perception of the service, the above in order to formulate strategies improvement for the proper functioning of the company.

Keywords: costumer service, business assessment, customer satisfaction, improvement plan.

Introducción

La satisfacción del cliente es lo que toda empresa busca cuando termina el ciclo de un producto o servicio, buscando la sostenibilidad del cliente o recomendación a terceros, para eso importante que clientes tanto internos como externos de la empresa deben tener un seguimiento para poder valorar y analizar las calificaciones de cada uno de ellos, con el fin de hacer mejoras en los procesos y alcanzar una efectiva atención al cliente.

De esta forma, nace la propuesta de esta investigación, para poder diseñar un plan de mejoramiento en el área de servicio de la empresa Condustrámites, a través del grado de satisfacción que tiene los clientes de la empresa, obteniendo información precisa acerca de la aplicación de diferentes estrategias orientadas en lograr mantener la satisfacción y lealtad del cliente externo e interno.

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos a la hora de realizar dicha esta investigación se dan a conocer cada uno de los capítulos donde el lector podrá encontrar la siguiente información:

En el capítulo 1, se encuentra se encuentra las generalidades del tema de estudio, asimismo el planteamiento del problema, objetivos, justificación, delimitación del proyecto.

En el capítulo 2, se establece el marco referencial donde se expone los antecedentes investigativos, antecedentes regionales y nacionales, marco contextual, marco teórico y marco normativo. En el capítulo 3, se encuentra la metodología que se utilizó para esta investigación, el paradigma, enfoque, las técnicas de recolección, así como las etapas que se llevó a cabo para realizar la recolección de información. En el capítulo 4, se describen los resultados en tablas, gráficas y estrategias de mejoramiento, en el capítulo 5, se concluye acerca de la investigación realizada y por último, en el capítulo 6 se realizó las recomendaciones pertinentes para la empresa.

Tema

Línea de investigación Línea 4. Gestión social, participación y desarrollo comunitario.

Sub Línea 4

Gestión empresarial y gobierno corporativo. La gestión y el gobierno corporativo son las líneas de acción en los cuales se enmarca la ética en cuanto los valores de coordinación y las conductas para el desarrollo de las diversas actividades económicas. Permite generar prácticas para la obtención de recursos y evitar los riesgos de caída de las organizaciones empresariales, manteniendo el equilibrio y la rentabilidad de sus finanzas de manera transparente (Herrera & Blanco, 2013).

1 CAPÍTULO I. Planteamiento del problema

El servicio al cliente es muy importante para el desarrollo de las organizaciones empresariales; es manera por la cual una compañía priorice las necesidades, para brindar un servicio personalizado a sus clientes. La empresa Condutrámites no cuenta con una cultura de servicio establecida, y esto se ve reflejado en todos los niveles jerárquicos de la organización, puesto que no existe un proceso con el cual se busque destacar el servicio al cliente, en donde se proporcione una respuesta rápida a las necesidades según los gustos de los consumidores y la posterior satisfacción del servicio, mediante una cuidadosa coordinación en donde se refleje la satisfacción del cliente. Es importante recalcar que según Prieto (2014), “con la actitud frente al cliente creamos un compromiso personal. Como también, que el servicio es la gran diferencia en el mercado”. (p. 122)

Cada uno de los colaboradores no ha enfocado sus esfuerzos en la atención al usuario en factores como la amabilidad, la cortesía y el respeto, como el único pilar para crear y mantener relaciones con el cliente, acciones que son un complemento del servicio al cliente y que ayudan al momento de cerrar la venta, pero no garantizan un posicionamiento en el mercado como tampoco se brinda oportunidades de mejora, lo que dificulta que la comunicación sea asertiva y que no exista un “voz a voz” positivo que capte clientes nuevos.

Por lo tanto, la falta de capacitaciones con sus colaboradores en las que se explique la importancia de un buen servicio al cliente y su ausencia, origina que Condutrámites no pueda definir productos- servicios acordes a las necesidades del mercado, abriendo un campo de acción para la competencia, ocasionando la baja en sus ventas.

Si el problema de investigación persiste, debido a la alta demanda de escuelas de conducción y empresas de trámites, esta perderá participación en el mercado.

Además, la organización no cuenta con un sistema PQRSF (Peticiónes, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicidades), que permita conocer las inquietudes y manifestaciones de los clientes, perdiendo así la oportunidad de fortalecer el servicio, y crear estrategias que permitan mantener a los clientes y aumentar la rotación de los servicios.

Por otra parte, Mora (2019) indica que la insatisfacción es una respuesta que puede ser afectiva, cognitiva e incluso comportamental, que se enfoca en un aspecto particular de la experiencia de compra o consumo, y que se da en un momento determinado; solo que con un carácter opuesto al de la satisfacción.

En este sentido, el servicio al cliente se debe implementar en empresas grandes como en pequeñas, donde el cliente es lo más importante para su desarrollo; por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de satisfacción del cliente teniendo en cuenta la importancia del servicio al cliente en donde se enfoque las estrategias a implementar antes, durante y después de efectuar la venta, que impacten en la organización en mejoras continuas que generen crecimiento en sus públicos objetivos y esto a su vez se refleje en una rentabilidad positiva.

1.1 Delimitación del problema

Delimitación geográfica La presente investigación se realizó en San Juan de Pasto-Departamento de Nariño

Delimitación temporal: La presente investigación, respecto a la calidad del servicio en atención al cliente que presenta la empresa Condustrámites, es de los meses noviembre a diciembre de 2021 y de enero a marzo del año 2022.

Delimitación espacial: La investigación se realizó en la empresa Condustrámites, ubicada en la carrera 19 No. 19-51/ El Prado

1.1.1 Pregunta

¿Cuáles son las estrategias para mejorar la calidad en el servicio al cliente de la empresa Condutrámites?

1.2 Justificación

La presente investigación se enfocó en estudiar el proceso del servicio al cliente de la empresa Condutrámites, el cual le permitió explorar las fortalezas y contrastar las debilidades en cuanto al servicio prestado; por lo tanto, investigar el comportamiento en dicha área, genera conocimientos que permiten el crecimiento de los clientes, credibilidad, fidelización y la satisfacción como resultado.

En este sentido, es importante determinar el nivel de satisfacción del cliente para la empresa Condutrámites, dado que es esencial para la fidelización del cliente y la comercialización eficaz y rentable de los productos o servicios ofertados, al mismo tiempo que ayudará a cumplir con el objetivo que es realizar un plan de mejoramiento debidamente estructurado de servicio al cliente que optimice procesos en cuanto a protocolos de amabilidad, cortesía, capacidad de respuesta, presentación personal, etc.; atrayendo nuevos clientes y reteniendo clientes actuales.

De igual manera, al identificar el factor que determinan el nivel de satisfacción del cliente en la organización en servicios como estos, en donde cada día tienen mayor demanda y por ende mayor competencia, esto conlleva a que la organización se intente adaptar a los cambios del mercado y necesidades del cliente; a partir de nuevas metodologías, donde se brinde una comunicación asertiva y eficaz cubriendo las expectativas y necesidades de los clientes.

En síntesis, la atención al cliente es “la columna vertebral” de toda organización, puesto que son las estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente, las cuales gestionan una buena

experiencia al momento que el usuario requiera información clara, solución a sus dificultades y/o respuestas a sus dudas e inquietudes en tiempo oportuno obteniendo así una referencia positiva por parte del usuario.

Bajo esta orden de ideas, la importancia de determinar el nivel de satisfacción del cliente, frente al servicio, encaminando todos los esfuerzos, no solo en la resolución de un problema, sino también en otros factores intangibles que determinan una experiencia positiva que aumente su ciclo de vida. La investigación permite acceder y contribuir de manera eficaz e intelectual a la empresa Condustrámites, a su competitividad y su posicionamiento en Pasto, de igual manera la satisfacción de lograr un arduo trabajo de investigación el cual encaminó a culminar con los conocimientos adquiridos de esta carrera.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseño de un plan de mejoramiento en el área de servicio al cliente de la empresa Condustrámites en la ciudad de Pasto, año 2022.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Condustrámites
- Determinar el nivel de satisfacción del servicio al cliente
- Formular estrategias para el mejoramiento del área de atención al cliente en la empresa Condustrámites.

2 CAPÍTULO II. Marco Referencial

2.1 Antecedentes específicos o investigativos

A través de la revisión de algunos artículos e investigaciones, se permite identificar algunos referentes relacionados con el estudio tanto a nivel internacional, nacional como regional que generan aportes significativos al plan de trabajo, además sirven de base para el cumplimiento del objetivo propuesto a continuación se relacionan algunas de estas.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Título: Estrategia de Gestión para la Mejora Continua de la Calidad de Escuela de Conductores de Vehículos Particulares del Perú-Caso: “Simón Bolívar” (Zorrilla, 2019).

Autor: Manuel Alberto Zorrilla Conchucos

Año: 2019

Universidad: Universidad Nacional del callao

Objetivo general: Determinar las estrategias de gestión para lograr la mejora continua de la calidad en el servicio de los colaboradores en la escuela de conductores de vehículos particulares del Perú-Caso: Simón Bolívar.

Como objetivos específicos en dicha investigación se tiene determinar el nivel de la calidad en el servicio, también fijar los recursos disponibles para aplicar las estrategias de la calidad en el servicio; obteniendo como resultado las estrategias de mejora continua, potencializando la calidad de servicio por parte de los colaboradores. Además, se logró que el capital humano aumente su nivel de satisfacción e identificación con la empresa, lo cual implicó mejorar el nivel de calidad de servicio y tener una correcta dirección de los recursos que dispone de la empresa.

El recurso humano es base fundamental en las empresas, para poder alcanzar la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes, para ello es importante proponer y realizar de forma adecuada las estrategias y se toma en cuenta el pilar principal para el logro de los objetivos.

Aporte a esta investigación: el principal aporte con esta investigación es que permite enfocar la investigación a partir de estrategias de gestión que se aplican en el servicio al cliente mediante la satisfacción del mismo, a través de la optimización de los recursos, además enfoca su investigación en la mejora continua, comenzado por el cliente interno orientando la importancia de mantener capacitado y de la formación de los colaboradores en servicio al cliente, del mismo modo en la comunicación verbal y no verbal, P.Q.R.S, y más aún en la socialización de la misión, visión y objetivos corporativos que hacen parte de la organización.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Título: Plan de Mejoramiento Enfocado en el Servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para CEDA Diagnosticentro Automotor S.A (Trujillo, 2012)

Autor: María Fernanda Trujillo Reyes

Universidad: Universidad Autónoma de Occidente.

Año: 2012

Objetivo general: Propuesta de un plan de mejoramiento del servicio al cliente soportado en el sistema de gestión de calidad.

Como objetivos específicos se tiene conocer el proceso operativo en la prestación del servicio y de esta forma se identifica los puntos críticos que afectan directamente. Por otra parte, se recopila datos de la evaluación de la satisfacción del cliente interno y externo, proponiendo acciones de mejora por medio de los análisis obtenidos.

El aporte a esta investigación para el actual proyecto, refleja la importancia de establecer un marco teórico, claro, conciso y preciso, de aquí depende la mejora continua, ya que proporciona a la investigación bases sólidas de fundamentos precisos para desarrollar una investigación que sirva de base para que la empresa crezca económicamente al mismo tiempo que conserva clientes y los fideliza. Además, el instrumento sirve de referente para realizar la respectiva encuesta que proporcione cómo resultado identificar las necesidades, la percepción del cliente externo al momento de recibir el servicio y por consiguiente la satisfacción del mismo.

2.1.3. Antecedentes Regionales

Título: Plan de mejoramiento del servicio al cliente de la Escuela Andina de Automovilismo en la Ciudad de San Juan de Pasto (Arciniegas, et al., 2020).

Autores: Pablo Enrique Arciniegas Sánchez, Paulo César Quintana García, Jonathan Ramos Bacca

Universidad: Universidad Mariana

Año: 2020

Objetivo general: Formular un plan de mejoramiento del nivel de satisfacción del servicio al cliente en la Escuela Andina de Automovilismo de la ciudad de San Juan de Pasto en el año 2020.

En cuanto a los objetivos específicos, la investigación pretende determinar el nivel de satisfacción del servicio al cliente, así como también identificar los factores críticos según el ciclo del servicio y la formulación de un plan de acción para el mejoramiento del nivel de satisfacción del servicio al cliente en la Escuela Andina de Automovilismo de la Ciudad de San Juan de Pasto.

Conclusiones

- Para el mejoramiento del servicio al cliente se plantea: reestructurar la planta física de la empresa, capacitar al talento humano y compra de tecnología.
- Para el mejoramiento de los niveles de satisfacción se propone: protocolos de comunicación y atención, creación de redes sociales, creación de nuevos cursos y medios de financiación.
- Se crea un ciclo de servicio para la empresa, el cual permite identificar como el usuario llega, interactúa y se retira durante la prestación del servicio.
- Los momentos críticos de verdad identificaron: cuando se proporciona la información, en fases de capacitación, y certificación final del usuario.
- La investigación nos definió como factores positivos para la empresa: la atención del personal administrativo, docente, atención telefónica y flota de vehículos.
- La investigación nos definió como factores negativos para la empresa: medios de financiación, medios de comunicación y apertura de cursos auxiliares.
- El plan de mejoramiento se sustentó en el triángulo del servicio donde se destaca: la estrategia, sistemas y el talento humano.
- La estrategia es mejorar la experiencia y calidad en el servicio preparando al talento humano, mejorando instalaciones, tecnología y parque automotor.
- Los sistemas permitirán: rediseñar el layout, implementar protocolos de P.Q.R, y atención telefónica, compra de tabletas, computadores, vehículos y la creación de la Fanpage de Facebook.

- Los colaboradores se capacitarán en cursos de atención al cliente, ventas, comunicación verbal y no verbal, P.Q.R, la socialización de la misión, visión y objetivos corporativos.

Aporte a esta investigación: tomando como referencia la formulación de un plan de mejoramiento de nivel de satisfacción del cliente externo, los aportes con la investigación son importantes, ya que indica en primer lugar la importancia de marcar la diferencia en un buen servicio al cliente cuando las empresas con las que se compiten en el sector, tienen una razón social idéntica.

Por otra parte, en su marco teórico despliega una serie de información que contribuye a la elaboración de este mismo, además indica una serie de matrices que muestran la relevancia y el impacto positivo que causan estas al momento tomar decisiones de mercadeo, así pues, el marketing se ha convertido en la mano derecha de toda empresa, esta conlleva a generar el aumento en las ventas, su proyección, posición e imagen.

2.2 Marco contextual

Este marco incluye información relevante a partir del macro y micro contexto.

2.2.1. Macro contexto.

A continuación, se describen algunos factores importantes para ubicar a la investigación en su contexto.

Comportamiento del sector

Referente al comportamiento del sector, se evidencia que a la hora de obtener una motocicleta o carro se presenta mayor accesibilidad en la compra ya que se manifiesta que son medios de transporte primordiales para las personas, sobre todo por el ahorro de transporte, seguridad y comodidad, además por medio de la financiación que brindan las empresas, es más

fácil adquirirlos y de esta forma las personas acceden a buscar servicios de cursos de conducción, adquisición de SOAT, revisión tecno mecánica, matriculas, lo cual es un factor determinante en la operación de la empresa Condustrámites.

Por parte de la Alcaldía de Pasto, se realizan operativos permanentes, para examinar, evaluar y analizar las condiciones de movilidad, en las cuales se presenta la revisión y verificación de los vehículos y motocicletas que transitan en el medio, además se encargan de dar cumplimiento a las normas determinadas en el código nacional de tránsito y los reglamentos de la alcaldía municipal, con el fin de dar cumplimiento a lo establecido y minimizar los niveles de accidentabilidad, mejorando así los escenarios de movilidad. Con respecto a lo anterior, los ciudadanos han visto la necesidad de obtener la licencia de conducción para poder transitar de la forma más segura y además de eso cumplir con los requerimientos que son la compra del SOAT y revisión tecno mecánica donde se tiene que realizar cada año.

Comportamiento del Sector transporte

Gracias a la base de datos del Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT), con las que cuenta el sector de tránsito y transporte del país, permite conocer cifras consolidadas sobre el crecimiento del parque automotor, registro de licencias de conducción, trámites, matriculas iniciales, entre otros (RUNT, 2021, párr. 1).

La información obtenida está actualizada a la fecha del 31 de diciembre del 2021 y también del primer trimestre del año 2022 la cual se encuentra expuesta a continuación:

El total de registros y activos en el RUNT del parque automotor se encuentra que el 60% son motocicletas, el 39% automóviles, camionetas, camiones, buses, busetas y volquetas y el 1% son maquinas, remolques y semirremolques.

En las clases de vehículos con más traspasos se encuentra que el 42% se trata de automóviles, el 31% de motocicletas y el 27% otra clase de vehículos.

Con relación a la compra del SOAT, para el año 2021 se culminó con la evasión del 47% lo que significa que 7.906.595 no cuentan con el seguro mientras que el 53% está al día.

En materia de la revisión tecno mecánica, y emisiones contaminantes, se encuentra que el 43% de la totalidad del parque automotor nacional si tiene certificado, mientras que el 57% no lo tiene vigente, por lo tanto, se reitera que la mayor participación de la evasión la tienen las motocicletas.

En torno a la expedición de las licencias de conducción, se tiene que para el año 2021 874.388 fueron adquiridas por primera vez, mientras que para renovación 658.728 hicieron ese trámite.

Considerando la anterior información, se observa que Condustrámites tiene varias oportunidades en el mercado para crecer, de tal forma que se debe crear estrategias que atraigan más usuarios y que se alcance una trayectoria confiable en el sector.

2.2.3 Micro contexto.

Está directamente relacionado con la empresa que es el objeto de estudio.

Reseña histórica: La empresa Condustrámites, es un proyecto que nace hace poco más de tres años, uniendo intereses y experiencia de años compartidos, capital, conocimientos, estrategias y habilidades, se creó un abanico de ideas en donde su principal objetivo fue consolidar una micro empresa, haciendo alusión a las palabras de Bushnell: “el verdadero

emprendedor actúa en lugar de soñar”, es así como se forma esta empresa con ánimo de brindar a los clientes seguridad, eficacia y calidad.

En la actualidad la empresa busca ser la mejor alternativa al momento de que los clientes elijan realizar trámites de su licencia de conducción o en legalización de documentos.

Misión y Visión empresarial: Propuesta de Misión: Somos una empresa prestadora de servicios orientada a fomentar la cultura ciudadana de movilidad, por medio de un proceso educativo de calidad sistemático y personalizado, respondiendo a las necesidades de nuestros clientes a través de la honestidad y la responsabilidad, formando personas altamente calificadas y comprometidas con la seguridad vial en nuestro país, lo cual nos permitirá tener un crecimiento durable y sostenible en el tiempo.

Propuesta de Visión: Para el año 2025, Condustrámites será una empresa reconocida en el departamento de Nariño, por su capacidad de respuesta y calidad en el servicio a través de un personal comprometido y calificado, caracterizado por su honestidad y transparencia en la excelencia del aprendizaje y eficiencia en sus procesos de gestión y asesoría de tránsito.

Objetivos corporativos

- Garantizar la transparencia e imparcialidad en nuestros procesos de formación y certificación de los conductores.
- Contar con un personal idóneo y comprometido con los procesos de la empresa para brindar un servicio excepcional.
- Concientizar y capacitar a nuestros futuros conductores para contribuir a la disminución de siniestros viales e índices de infractores en la ciudad.
- Ser reconocidos por la sociedad en la agilización oportuna de gestión ante los entes de tránsito a nivel nacional

- Buscar cada día la mejora continua en los procesos de enseñanza- aprendizaje y de gestión administrativa para lograr la satisfacción de los clientes.

Principios corporativos

- **Honestidad:** Transparencia, seguridad y solidez en cualquiera de los servicios que adquieran clientes.
- **Competitividad:** capacidad de respuesta para competir en el mercado, con calidad en el servicio buena relación interna y externa, generando cumplimiento en la misión de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Por medio de la cooperación permanente y constante entre cada uno de los colaboradores brindando disponibilidad permanente y oportuna.
- **Confianza:** La sociedad y clientes confían en la calidad de nuestros servicios, por ello garantizamos el aprendizaje de manera integral con calidad.
- **Legalidad:** cumpliendo con transparencia nuestros servicios ofertados siempre de la mano con la normatividad vigente.
- **Portafolio de productos y servicios**

Condutrámites posee un amplio portafolio ajustado a la normatividad vigente establecida por el Ministerio de Transporte, entre los servicios ofertados están:

Estructura organizacional

Condutrámites está clasificada como Pymes (Pequeña y Mediana Empresa) constituida como pequeña empresa, ya que cuenta con un número de 8 trabajadores, los cuales tiene cargos y funciones definidas, asimismo su estructura organizacional está acorde al modo en que la empresa planifica su trabajo.

Tabla 1.*Estructura organizacional Empresa Condustrámites*

Área	Cargo	Número de colaboradores
Gestión directiva	Director	1
	Gerente	1
Gestión administrativa	Administrador	1
Administrativo	Secretaria	1
	Recursos humanos	1
Gestión financiera	Contador	1
Operativos	Auxiliar operativo	1
	Servicios generales	1
Total		8

Tabla 1: Realizada por los autores - investigación, año – 2021.

2.3 Marco teórico

Para la realización del presente estudio se tuvo en cuenta teorías, autores y trabajos de investigación, los cuales aportan información muy importante que ayudó de base teórica y metodológica permitiendo argumentar de forma objetiva para dar cumplimiento al objetivo propuesto, por lo tanto, se hace la revisión de lo siguiente:

El servicio al cliente requiere de estrategias para generar satisfacción al cliente, y mejorar su competitividad, basada en las necesidades y expectativas de sus clientes (Serna, 2006, p. 19).

Con esta cita podemos concluir la importancia que los clientes internos estén capacitados al momento de atender al usuario, ya que en la capacidad para generar satisfacción del cliente

externo, de aquí se tiene la importancia de estructurar un plan de servicio al cliente que evite errores al momento de tomar decisiones ocasionando brechas en el servicio y como resultado un cliente insatisfecho.

La satisfacción del cliente permite conocer la calidad del servicio que se presenta u ofrece, antes durante y después de una compra, buscando mejorar la experiencia y permitiendo alcanzar un voz a voz positivo para la permanencia y llegada de nuevos usuarios.

Karl Albrecht, formuló el denominado Triángulo del Servicio, el cual presenta la interacción que ejercen las estrategias, sistemas y gente de la organización, el cual se representa en la figura número dos (Uribe, 2017).

Figura 1.

Triangulo del servicio

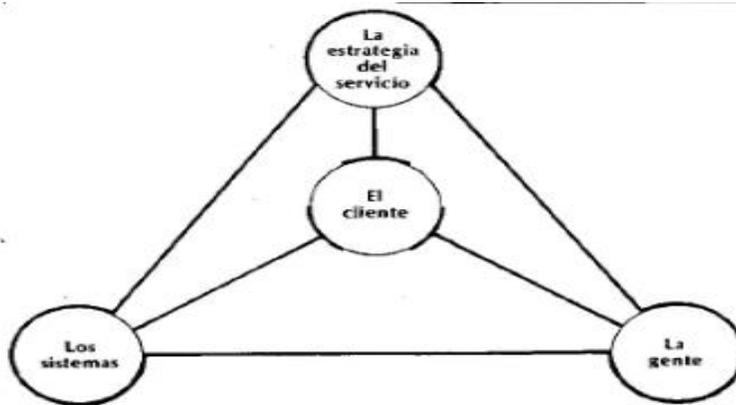


Figura 1. Albrecht & Zemke (1998).

Este esquema llamado triángulo del servicio integra 4 elementos fundamentales para la gestión de las empresas para garantizar la satisfacción del cliente, todas las partes deben tener sinergia para lograr obtener el mejor resultado.

La estrategia contribuye a la prestación del servicio; que contribuye a mejorar la posición competitiva de la empresa. (Uribe, 2017, p. 105).

Para la empresa implica un despliegue de todo su equipo de trabajo, maquinaria y sus ganas de mantenerse, tomar el liderazgo en el mercado precisando un diferenciador importante en el servicio al cliente, manteniendo su promesa del servicio, ejecutando decisiones en base a una correcta planeación. En términos del triángulo del servicio, los sistemas deben estar enfocados hacia el cliente, éste es su objetivo y razón de ser (Uribe, 2017, p. 110).

Así las cosas es el talento humano, el promotor para que los objetivos de la organización puedan suceder, para ello deberá existir una estrategia que se adecue a los requerimientos de este cliente interno y así su actuación se vea reflejada en una buena prestación del servicio y posterior satisfacción al cliente.

Finalmente, en términos del concepto de cultura organizacional, la variable gente se dirige a generar un conjunto de principios y valores, compartidos por toda la organización, que se centran en el cliente. Para finalizar el concepto de triangulo de servicio indica que el cliente es el centro y objetivo de la acción empresarial (Uribe, 2017, p. 114).

Por último, el diagnostico organizacional es una herramienta que permite tener un acercamiento a la realidad por la cual atraviesa la empresa y de este modo se identificara los problemas para hallar oportunidades de mejora.

Thompson y Strickland (2004), indican que para llevar a cabo un diagnostico organizacional se hace necesario el conocer los aspectos externos tales como competencia e industria en la que se desenvuelve, así como las fortalezas y debilidades internas que definen en gran medida su posición competitiva en el mercado.

David (2003), frente al tema de auditoría integral, indica que se debe realizar una evaluación de los factores externos y de los factores internos de la organización.

Con base en lo anterior puede inferir que para toda empresa es indispensable lograr conocer sus metas, propósitos y con qué estrategia podrá ser más competitivo en el mercado, por ende, se debe plantear un buen direccionamiento, un buen análisis interno y externo, con lo cual lograremos reconocer sus fortalezas y debilidades que presenta la organización y a su vez potencializar las oportunidades y minimizar las amenazas a partir de un eficiente uso de los recursos organizacionales.

Por otra parte, entre los modelos más comunes también se encuentra el análisis DOFA, el cual ayuda a analizar y evaluar la situación de una empresa, con el fin de plantear estrategias tanto internas como externas ante nuevas oportunidades de crecimiento.

De igual manera podemos destacar la Matriz de Factores Eternos (MEFE) y La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) como gran utilidad para realizar un diagnóstico tanto interno como externo y a su vez analizar a la competencia.

Factores Externos. Para Thompson y Strickland (2004), estos factores están por fuera de inferencia de la organización, mismos que afectan de manera directa las decisiones internas, así las cosas David (2003), que las variables externas puede afectar la demanda de un bien o servicio, afectando el posicionamiento, segmentación y selección de los bienes o servicios producidos por una unidad empresarial. Según, Hitt et al, (2004), mencionan que las organizaciones se ven afectadas por factores económicos, mismos que han sido generados por la globalización, con el propósito de identificar las posibles amenazas y oportunidades.

Por su parte Francés (2001), al referirse a los lineamientos establecidos por David (2003), indica que se hace necesario evaluar el contexto económico de las empresas, en temas como

políticas monetaria y fiscal, comportamiento de la demanda, cambios en los precios, accesibilidad a créditos, inflación, entre otros, que limitan la actuación de las empresas.

Análisis Interno. Para este análisis se requiere de la evaluación de los recursos, que permita identificar fortalezas y debilidades, esto desde el acompañamiento y control de la gerencia, para a futuro tomar decisiones acertadas (David, 2003).

El diagnóstico, permite analizar factores internos tales como: dirección, planeación, control, así como todas las áreas de la organización incluyendo gerencia, contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc. David (2003). En el análisis DOFA, lo que se pretende es el conocer la situación actual de la organización y su actuación en el mercado, para así generar estrategias que busquen mejorar su actividad interna y externa (Ramírez, 2009).

El modelo SERVQUAL, es un instrumento para medir la calidad de servicio, buscando una comparación entre la prestación del servicio y la percepción original que tienen los clientes externos sobre los factores mencionados anteriormente.

Otro modelo utilizado para el análisis de GAP (brechas), busca lograr un servicio de calidad, con la identificación de discrepancias entre expectativas y percepciones de los clientes, llamadas GAP, como se muestra a continuación:

GAP 1: Expectativas de los clientes versus percepciones de la empresa. Parte de una nula investigación de marketing o investigación de mercados. Lo cual limita el conocimiento de la dirección de la empresa frente a temas de calidad del servicio exigida por el cliente.

GAP 2: Percepción de la empresa sobre las expectativas de los clientes versus especificaciones de calidad. Busca analizar la brecha existente entre la falta de estándares y de objetivos orientados al cliente, desde una consideración de imposibilidad de cumplir satisfacer las expectativas, llamadas poco realistas y no razonables.

GAP 3: Especificaciones de calidad versus el servicio realmente ofrecido. Falta de asignación de roles y la generación de conflictos internos, lo cual permite identificar carencia de supervisión y control, limitado trabajo en equipo, aspectos que se generan por la falta de recursos adecuados tales como tecnológicos, capital humano y sistemas para logren la satisfacción del cliente.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y comunicación externa. Se afecta por la falta de claridad entre promesa de marketing y su cumplimiento frente al servicio ofrecido. Esta brecha establece que lo que se muestra como imagen de la empresa en forma publicitaria se debe mantener de igual manera cuando el cliente acuda al servicio.

GAP 5: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio prestado. Permite medir la calidad de servicio, desde la percepción generando todas o alguna de las brechas anteriores (o una suma o interacción entre ellas). (El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, 2016)

Figura 2.

Modelo SERVQUAL



2.4 Marco conceptual

Para esta investigación se utilizaron términos que van entre lazados con los objetivos.

Para comprender que implica el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores, en este sentido, para Francés (2001), el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. En tanto, Thompson y Strickland (2004), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores: 1) las condiciones competitivas y de la industria y 2) las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

Según Humberto serna (2006) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”

De acuerdo con (Blanco, 2001) la atención al cliente “Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa”. Se puede decir que la atención al cliente es una acción enfocada a atraer aquellas personas o empresas para que consuman lo que los proveedores producen u ofrecen, y en consecuencia a este acto son ellos (clientes) los que valoran la atención que reciben.

Para Martínez Caraballo, (2007) en el mundo de los negocios se afirma que la satisfacción de los empleados se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas en los últimos años. Según la autora, las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos

de calidad en el producto ni el en servicio al cliente si su personal no está satisfecho, esto se debe a que la satisfacción se ha convertido en un indicador clave de desempeño. Además, para Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”

Para Philip Kotler, la satisfacción del cliente es “el nivel del estado de animo de una persona que resulta comprar el percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Según el Área de Innovación y Desarrollo (2017) El plan de mejora continua es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar el plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido.

2.5 Marco normativo

Condustrámites, se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto, también cumple con todos los requerimientos y certificados legales del Ministerio de Transporte y bajo el cumplimiento de la ley 1397 de 2010.

Ley 769 de 2002. Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones

Artículo 15. Constitución y funcionamiento. Por la cual se reglamentará la constitución y funcionamiento de los centros de enseñanza

Decreto 1079 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte DURST.

Resolución 1349 de 2017. Por la cual se reglamentan las condiciones de habilitación para los Centros de Apoyo Logístico de Evaluación (CALE) y las condiciones, características de seguridad y el rango de precios del examen teórico y práctico para la obtención de la licencia de conducción en el territorio nacional y se dictan otras disposiciones

Ley 1383 de 2010. Por la cual se reforma la ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educativo.

Decreto 1500 de 2009. Por el cual se establecen los requisitos para la constitución, funcionamiento y habilitación de los Centros de Enseñanza Automovilística, se determina su clasificación y se dictan otras disposiciones.

Ley 1480 de 2011. Proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores.

Ley 1581 de 2012 prohíbe la transferencia de datos personales de cualquier tipo a países que no proporcionen niveles adecuados de protección de datos. Esta prohibición NO REGIRÁ cuando se trate de: Información respecto de la cual el Titular haya otorgado su autorización expresa e inequívoca para la transferencia.

Es importante que la empresa tenga el conocimiento sobre la ley y decretos estipulados por el ministerio de transporte y definir que marcos normativos implementaran, puesto que les ayudará a mediano y largo plazo a evitar inconvenientes legales, fiscales y administrativos entre otros. Además, con base en las actualizaciones que se hacen en las leyes, se deben adaptar los marcos normativos internos para no incurrir en faltas.

3 Capítulo III. Metodología

La presente investigación utilizó el enfoque mixto, ya que se comprende la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, trabajando de forma conjunta, lo cual permite entender la realidad que se estudia de una forma integral. Además, pretende analizar, cuantificar e interpretar diferentes variables referentes a nivel de satisfacción, servicio al cliente, calidad, efectividad en el servicio; utilizando como instrumento de recolección de la información la encuesta y encuesta con un cuestionario cerrado que tiene como fin la aplicación y análisis de variables para obtener resultados específicos y posteriormente realizar las estrategias adecuadas para el mejoramiento de la empresa.

Con respecto al paradigma, se utilizó el paradigma empírico – analítico, basado en la experimentación, donde se ocupa de hechos reales, con el objetivo de verificar, calcular, observar y analizar la situación de la empresa y los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta a los clientes internos y externos de Condustrámites.

El método que se llevó a cabo en esta investigación es el método inductivo, ya que parte de del análisis de la experiencia de la calidad en la prestación del servicio al cliente por parte de la empresa Condustrámites, buscando comprender la calidad en los procesos, factores y elementos establecidos para una mejora en el grado de satisfacción de los usuarios.

Por último, el tipo de investigación aplicado fue el descriptivo, porque permitió observar de forma analítica, la descripción del macro y micro entorno empresarial, se soporta en la revisión de documentos, conceptos o variables, con el fin de describir los puntos positivos y negativos que se encuentren en la empresa, en la investigación se verá reflejado las diferentes percepciones de los clientes internos y externos, permitiendo tener un referente en cuanto al nivel de satisfacción de cada uno de ellos.

El estudio descriptivo, busca las características, perfiles de personas, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada una de ellas, y referirse a lo que se investiga. (Sampieri, 1997).

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos en la presente investigación, se describe a continuación las actividades desarrolladas para el cumplimiento de los mismos.

Tabla 2.

Objetivos específicos

Objetivos específicos	Tareas a desarrollar	Instrumento de recolección de información
Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Condustrámites	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnostico empresarial ● Matriz MEFI ● Matriz MEFI ● Matriz DOFA 	Se empleará una encuesta al director de la empresa, utilizando un cuestionario establecido.
Determinar el nivel de satisfacción en el área del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados de la aplicación del instrumento de recolección de información 	Se utilizará dos cuestionarios dirigidos a clientes internos y externos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Gráficos y tablas obtenidos en la investigación 	
Formular estrategias para el mejoramiento del área de atención al cliente en la empresa Condustrámites	<ul style="list-style-type: none"> ● Triangulo del servicio ● Ciclo del servicio ● Momentos de verdad ● Plan de mejoramiento 	Información, investigaciones acerca de las teorías propuestas.

3.1 Técnicas

Los instrumentos de recolección de información, hacen alusión a los recursos que se utilizan para obtener información precisa y detallada acerca del tema de investigación.

La investigación de este proyecto se realizó a los clientes internos y externos de la empresa Condustrámites, donde se efectuó una serie de preguntas mediante un cuestionario que ayudo a medir la percepción de la satisfacción del servicio al cliente, indagando la calidad, el servicio al cliente, el acompañamiento, la atención, dentro y fuera de la organización. Además, se realizó una encuesta al gerente de la empresa para construir un pequeño diagnóstico y de este mismo poder enumerar las debilidades y fortalezas, aparte de lo anterior, también se ejecutó el método de la observación definiendo el objeto estudio que es cada una de las áreas, describiendo y explicando el comportamiento que se percibe en la empresa.

Para este proyecto se construyó dos encuestas, una dirigida para clientes externos que se compone de 9 preguntas y otra dirigida hacia los clientes internos compuesta por 5 ítems, siendo preguntas tipo cerradas y otras con escala de Likert con la finalidad de obtener respuestas eficaces y directas a la información que se desea conseguir, las cuales arrojaron datos para su posterior interpretación y análisis, sirviendo como base para la construcción de un plan de mejoramiento.

Como fuentes de recolección de información se tuvo:

Fuentes primarias: se trata de aquella información proporcionada por los colaboradores de la empresa Condutrámites y los clientes externos donde se proporciona información de primera mano, se utilizó el instrumento (encuesta) como objeto de estudio, para la cual se elaboró un documento de recaudación de información tipo cuestionario (Ver Anexo A, B y C),

Fuentes secundarias: se tomó información de libros, revistas, trabajos de investigación, artículos, sobre servicio al cliente, satisfacción al cliente, protocolo de servicio, ciclo del servicio, plan de mejoramiento que permita el desarrollo de la investigación.

Para el análisis y procesamiento de la información, las herramientas usadas para esta investigación serán: el software de Microsoft Office (Word, Power Point y Excel), trabajo de campo.

3.2 Participantes

Los participantes para esta investigación se dividieron en tres grupos los cuales se presenta a continuación:

Grupo 1: conformado por el área de dirección, en este caso será el director de la empresa Condutrámites, quien proporcionara la información necesaria y precisa acerca de cómo se encuentra la organización, es el encargado de la toma de decisiones y es la persona que dirige el rumbo de la empresa para el cumplimiento de los objetivos de la manera más eficiente posible.

Grupo 2: se encuentran los colaboradores quienes interactúan directamente con los usuarios, conformando un equipo de trabajo transparente y motivado al alcance de metas y bienestar de la organización. Para esta investigación se tendrá en cuenta la opinión de los 8 colaboradores de la empresa.

Grupo 3: se conforma por los clientes de la empresa Condutrámites, teniendo en cuenta una base de datos de los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo siendo aproximadamente 216 personas las cuales se prestó el servicio.

Se eligieron los anteriores grupos ya que el objeto de estudio involucra el trabajo con los mismos.

3.3 Procedimiento, etapas y/o fases

La recolección de información para este proyecto tuvo cuatro etapas, las cuales se dividen de la siguiente forma:

Etapas 1 : se realizó una encuesta al gerente de la empresa teniendo en cuenta el uso de un cuestionario ya establecido, el cual permite conocer información acerca de los procesos de planeación, organización, dirección y control que realiza la gerencia, en las áreas que conforman la empresa, con el fin de llevar a cabo un diagnóstico interno, analizando la posición competitiva de la empresa, evaluando recursos, habilidades y principales fortalezas de la organización, así como también recopilar información sobre los puntos débiles que presenta.

En resumen, los principales factores a evaluar son los siguientes:

- Factores de planeación, Conformada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas.
- Factores de organización, Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen diseño organizativo, especialización en trabajo, diseño y descripción de cargos o puestos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

- Factores de dirección, abarca esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de comportamiento, delegación de autoridad, enriquecimiento en el trabajo, gratificación en el trabajo, satisfacción de necesidades, cambio organizativo, estado de ánimo de empleados y gerentes.

- Factores de control, se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

Etapa 2: por medio de la observación estructurada de cada una de las áreas de la empresa Condustrámites, se logró enumerar los puntos más relevantes, permitiendo construir un diagnóstico empresarial el cual permite conocer el estado actual de la empresa y posteriormente a eso construir estrategias de mejoramiento.

Etapa 3: se aplicó un cuestionario a los clientes internos con el fin de verificar el nivel de productividad interna, especialmente para analizar si los objetivos y tareas establecidas se están cumpliendo a cabalidad o no, así como también para poder tomar decisiones que promuevan la eficiencia y eficacia en los colaboradores, mejorando el desempeño de cada uno.

Etapa 4: se empleó un cuestionario hacia los clientes externos, con el propósito de medir el grado de satisfacción en el área del servicio al cliente de la empresa Condustrámites, la importancia de conocer al cliente, son actividades que deben formar parte del día a día de una empresa, donde cada consumidor genera una gran cantidad de datos y señales de intención que ayudan a extraer información para el crecimiento empresarial.

4 CAPÍTULO IV. Resultados

La información de la situación interna de la empresa Condutrámites, se obtuvo a través de una encuesta realizada al gerente administrativo y también por medio de la observación en cada área, recopilando información relevante de la empresa con el fin de comprender su funcionamiento, identificando las debilidades, fortalezas, y amenazas presentes en la organización.

El objetivo del formato de encuesta es recolectar información de los procesos de planeación, organización, dirección y control que realizan la gerencia administrativa de la empresa Condutrámites, en las áreas funcionales que conforman la empresa: Técnica, Gestión Humana, Comercial y Administrativa. A continuación, se presentan las principales fortalezas y debilidades de los procesos de planeación, organización, dirección y control, así como la gestión financiera, comercial y operativa de la empresa Condutrámites, las cuales fueron seleccionadas mediante diagnóstico interno, mediante una encuesta realizada al gerente de la empresa y la observación de cada área. (Anexo A)

Tabla 3.

Proceso de planeación estratégica.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal idóneo	No tienen políticas establecidas
Accesibilidad en la información	No tienen misión ni visión.
Conocimiento de las necesidades del cliente	No se elaboran planes de contingencia

Tabla 3: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

Cabe resaltar, que, dentro de la organización, es muy importante contar con el personal que tenga las competencias para desarrollar sus funciones, esto permite que el cliente tenga la seguridad de que será atendido con eficiencia, y pueda resolver de mejor manera sus inquietudes, sin embargo, el hecho de no contar con políticas establecidas no ha permitido el desarrollo de todos los objetivos, pues en varios procesos no hay una cohesión que permita optimizar el servicio.

Tabla 4.

Proceso de organización de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con un organigrama.	No se cuenta con un manual de procesos y procedimientos
Buen manejo de la comunicación interna.	No se cuenta con reglamentos de higiene, seguridad industrial y salud en el trabajo
Se sigue las normas establecidas por la empresa	

Tabla 4: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

En este proceso, Condustrámites cuenta con un organigrama bien establecido, que permite que cada funcionario tenga claro cuál es su rol dentro de la empresa, facilitando la comunicación interna, y por ende la misma hacía que el cliente valore la claridad en la información, no obstante, cabe resaltar que la empresa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos lo que denota que no existe un control interno, que garantice que todas las acciones se cumplan a cabalidad.

Esto puede generar que los colaboradores cometan errores como: no tener claro los protocolos de servicio al cliente, el no manejo en tiempos de espera y el no tener una comunicación eficiente y clara que pueda influir en la pérdida de un cliente por razones de

manejo de información, sin embargo, existe un pequeño formato de normas establecidas por la empresa, donde se expone que se debe hacer y qué no.

Tabla 5.

Proceso de Dirección empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal idóneo para cada cargo	Falta de un plan de incentivos para el personal
Salarios acordes a sus funciones.	No se cuenta con un departamento de mercadeo.
Trabajo en equipo	Falta de capacitación en servicio al cliente
Comunicación eficiente	Sistema de recompensas y sanciones
Autonomía en los colaboradores	

Tabla 5: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

En este sentido Condustrámites, se ha empeñado en tener como base para ofrecer su servicio, el bienestar integral del cliente interno, establecer un salario justo, comunicación eficiente, autonomía, trabajo en equipo y crear una relación estrecha entre el gerente y sus colaboradores, son algunas de las acciones que se realizan con el fin de darle valor al esfuerzo de los empleados por tener una actitud de servicio que permita mantener los clientes actuales y ganar algunos otros, sin embargo la empresa no ha realizado un plan de incentivos, que motive a la fuerza de ventas a conseguir más clientes, lo que es negativo pues mantiene al equipo de trabajo en un estado de confort.

Por otra parte, no se realiza capacitaciones al personal en áreas tan importantes como servicio al cliente, lo que hace que muchas veces no se realice el cierre de ventas, o no se anticipe a las necesidades de los clientes, en otros casos que no se satisfaga integralmente al cliente y no haya una buena recomendación vos a vos.

Tabla 6.*Proceso de Control*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Toman medidas correctivas por parte de los directivos	No se cuenta con un sistema de control de calidad.
Participación activa de directivos y colaboradores en la toma de decisiones	No se definen indicadores de gestión
Implementación de un sistema confiable de manejo contable y financiero.	

Tabla 6: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

La organización cuenta con una participación activa de directivos y colaboradores para la toma de decisiones, lo que permite que se tengan en cuenta diversos puntos de vista, antes de establecer cualquier estrategia, lo cual tendrá una repercusión en el cliente, pues este se verá beneficiado en un servicio más oportuno. Sin embargo, no se cuenta con un sistema de control de calidad, que evidencie cual es el nivel de satisfacción del cliente, en cuanto a todo el servicio, y de una guía para crear un valor agregado, que ayude al mantenimiento y captación de más clientes.

Tabla 7.*Proceso de Gestión Financiera.*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se realiza un presupuesto, para administrar la utilización de los recursos durante el año.	No existe un análisis histórico de estados financieros iniciales.
Alianzas estrategias con empresas de conducción (Condupasto), para suplir la demanda del mercado.	No se conoce la posición financiera de la empresa en el sector

Los libros de contabilidad cumplen con los requisitos de ley

Tabla 7: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

Condustrámites realiza un presupuesto con el fin de afrontar los gastos durante la marcha y el crecimiento de la empresa, esto contribuye a controlar las operaciones, lo que necesario para la ejecución de un servicio, debido a que se debe contar con las herramientas necesarias para garantizar su desarrollo y satisfacer las expectativas del cliente, sin embargo no se cuenta con un análisis histórico de estados financieros, que no le permite conocer con qué recursos cuenta lo que ha determinado una baja inversión y aún no se ha podido minimizar el riesgo.

Tabla 8.

Proceso de Gestión Comercial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Accesibilidad a base de datos.	Bajo seguimiento post venta
Ubicación estratégica, sector del cliente potencial	Algunos servicios tienen baja rotación
Se conoce a la competencia	No existe una ventaja competitiva.
Fuerza de ventas preparada y capacitada	Falta de posicionamiento en el mercado
	Falta de publicidad
	No se realizan perfiles de competitividad y procesos de Bechmarking

Tabla 8: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

Condustrámites cuenta con una base de datos, que permite la gestión de sus clientes, a través de la interacción por correo o llamadas, pero no ha sido explotado de buena manera , pues aún la empresa no se encuentra en la mente del consumidor, se desconoce el potencial que esta herramienta puede tener como facilitador de la relación con el cliente más allá de la transacción comercial, es decir la organización todavía no ha logrado mantener una relación perdurable con

el cliente, no hace un seguimiento de sus necesidades, expectativas , fechas especiales, o verificación de la satisfacción del servicio. Lo que ha determinado como consecuencia la perdida de muchos clientes.

Tabla 9.

Proceso de gestión operativa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cuenta con los recursos y la infraestructura adecuada para satisfacer la demanda.	No Existe un sistema integral de gestión de calidad
Poder de negociación con los proveedores	No se conoce el nivel de productividad laboral y empresarial
Confiabilidad, entrega, soporte y garantía para una adecuada prestación del servicio	

Tabla 9: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

Condustrámites, posee la estructura adecuada para el desarrollo de todas su operaciones ,lo que permite que el cliente se sienta cómodo, y respaldado por un equipo de profesionales que guiara su momento antes, durante y después del servicio, cumpliendo a cabalidad con la promesa de venta, sin embargo esta acción no es suficiente para retener al cliente, la organización no ha implementado ninguna estrategia que contribuya a la recompra del servicio, lo que muchas veces ha ocasionado que cliente se vaya a la competencia quien si valora su compra y su lealtad y premia al cliente con detalles extra, con exclusividad, con valores agregados, representados también en calidad, buen servicio, además, la empresa no tiene un sistema de calidad donde se establezca procesos que se deben llevar acabo ni tampoco tiene en cuenta el nivel de productividad laboral, por lo cual es una gran desventaja para el desarrollo de los colaboradores.

Para el desarrollo de los objetivos de la investigación es necesario emplear el modelo de planeación estratégica, en el cual se establece en primer lugar el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que permite

identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

A continuación, se hace una lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Diagnostico externo de la empresa

Fortalezas

- Personal calificado
- Conocimiento de las necesidades del cliente
- Trabajo en equipo
- Ubicación estratégica
- Recursos e infraestructura adecuada
- Garantía en la prestación del servicio
- Optimo ambiente laboral
- Amplitud en el portafolio de servicios
- Agilidad en la prestación de servicios

Debilidades

- No cuenta con políticas establecidas
- Estructura organizacional definida
- No cuenta con sistema de control y calidad
- Capacitación del personal
- Falta de manual de procedimientos
- No cuenta con un plan de fidelización
- Incentivos al personal de la empresa

- Inexistencia de apalancamiento financiero
- Innovación de portafolio de servicios
- Posicionamiento en el mercado
- Publicidad
- Desconocimiento de estrategias de mercado
- Mayor aprovechamiento de herramientas tecnológicas por parte de la competencia

Oportunidades

- Ventas por internet
- Ampliar canales de distribución
- Disminución de la tasa de desempleo
- Facilidad para adquirir el servicio
- Promoción y publicidad a través de redes sociales
- Posicionamiento
- Vencimiento de licencias de conducción
- Crecimiento del parque automotor

Amenazas

- Aumento de la tasa de inflación
- Incursión de nuevos competidores
- Lealtad de los clientes hacia la competencia
- Empresas con mayor trayectoria
- Competencia desleal Competencia desleal
- Competitividad en precios
- Sujetos a la normatividad del ministerio de transporte

Tabla 10. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	O1 Ventas por internet	A1 Aumento de la tasa de inflación
	O2 Ampliar canales de distribución	A2 Incurción de nuevos competidores
	O3 Disminución de la tasa de desempleo	A3 Lealdad de los clientes hacia la competencia
	O4 Facilidad para adquirir el servicio	A4 Empresas con mayor trayectoria
	O5 Promoción y publicidad a través de redes sociales	A5 Competencia desleal
	O6 Posicionamiento	A6 Competitividad en precios
	O7 Vencimiento de licencias de conducción	A7 Sujetos a la normatividad del ministerio de transporte
	O8 Crecimiento del parque automotor	
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Personal calificado	F1,O1 Mediante el aprovechamiento del personal calificado se aprovechará la oportunidad relacionada con la implementación de la tecnología, con el fin de alcanzar óptima productividad.	F3, A3 Por medio del trabajo en equipo del personal calificado, se puede crear estrategias que fortalezcan la empresa para obtener una fidelización de los clientes y así lograr un buen voz a voz.
F2 Conocimiento de las necesidades del cliente	F8, O6 Desarrollar estrategias para los clientes con descuentos y financiación	F4, A5 Por medio de la ubicación estratégica, se puede atraer más clientes y se minimiza la presencia de la competencia desleal
F3 Trabajo en equipo	F9, O5 Penetración con los servicios presentes en el mercado actual, con estrategias de promoción, publicidad, precio y convenios con empresas	F6,A4, Por medio del cumplimiento en los servicios a su respectivo tiempo, se logrará una buena recomendación y así obtener un posicionamiento en el mercado.
F4 Ubicación estratégica		F9, A6 Mediante la estrategia de la agilidad en la prestación de servicios, se puede mejorar el precio en el mercado, se minimiza el porcentaje del alza de precio, con el objeto de alcanzar mayor participación en el mercado.
F5 Recursos e infraestructura adecuada		
F6 Garantía en la prestación del servicio		
F7 Óptimo ambiente laboral		
F8 Amplitud en el portafolio de servicios		
F9 Agilidad en la prestación de servicios		
F10 F.10 Buen clima laboral		
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 No cuenta con políticas establecidas	O1,D5 A través del aprovechamiento de la implementación de tecnologías, se realizará un plan de fidelización, con el fin de alcanzar mayor reconocimiento en el mercado.	D1,A1. A través del aprovechamiento de la implementación de políticas empresariales, se contrarrestará el ingreso de nuevos competidores, alcanzando un reconocimiento y posicionamiento empresarial
D2 Estructura organizacional definida	D2, O3. Mediante las ventas por internet se puede lograr que el personal pueda obtener más ingresos, disminuyendo la tasa de desempleo	D1, A5 Con respecto a la realización de nuevas estrategias corporativas con los tramitadores, se podrá minimizar la informalidad de los mismos, para la creación de alianzas y convenios
D3 No cuenta con sistema de control y calidad	D1,O6. Mediante las buenas oportunidades que cuenta la empresa y sumándole a ello una buena capacitación del servicio al cliente al personal, se podrá llegar a ser una empresa más competitiva en el mercado	D8,A2. A través del aprovechamiento de la propuesta de un portafolio de servicios más amplio, se minimiza el nivel de competencia, con el fin de ampliar el segmento de mercado
D4 Capacitación del personal	D4,O7 Por medio del personal calificado se puede realizar una estrategia de promoción para las personas que tienen vencida su licencia y que se de pueda brindar un descuento masivo, con el fin de abarcar mayor mercado.	D9, A2. Por medio de la realización de programas de incentivos para el personal, se contrarrestará el manejo inadecuado de políticas empresariales, alcanzando mayor productividad para la empresa.
D5 Falta de manual de procedimientos		
D6 No cuenta con un plan de fidelización		
D7 Incentivos al personal de la empresa		
D8 Inexistencia de apalancamiento financiero		
D9 Innovación de portafolio de servicios		
D10 Posicionamiento en el mercado		
D11 Publicidad		
D12 Desconocimiento de estrategias de mercado		
D13 Mayor aprovechamiento de herramientas tecnológicas por parte de la competencia		

Matriz de factores internos MEFI: Según David (2003) se refiere a las fortalezas y las debilidades que tiene una organización en sus diferentes procesos o áreas funcionales, es decir consiste en establecer la situación actual a nivel de mercado, producto, finanzas y contabilidad, recurso humano, investigación y desarrollo. (Fortalezas y debilidades)

Se asigna una calificación entre 1 y 4 donde:

1 = debilidad mayor

2 = debilidad menor

3 = fortalezas menores

4 = fortalezas mayores

La matriz de factores internos MEFI, evalúa fortalezas y debilidades de la empresa, a las cuales se les asigna el peso a cada factor, que va desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante), el peso indica la importancia de cada factor dentro de la empresa.

Se continua con la calificación a cada uno de los factores, si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Por último, se pasa a multiplicar el peso por la calificación asignada para obtener el ponderado el cual se suma y se obtiene la calificación general para la empresa.

Tabla 11.

Matriz MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI				
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	Personal calificado	0,07	4	0,28
2	Conocimiento de las necesidades del cliente	0,04	3	0,12
3	Trabajo en equipo	0,07	4	0,28
4	Ubicación estrategica	0,05	3	0,15
5	Recursos e infraestructura adecuada	0,04	3	0,12
6	Garantía en la prestación del servicio	0,06	4	0,24
7	Óptimo ambiente laboral	0,05	4	0,2
8	Amplitud en el portafolio de servicios	0,04	3	0,12
9	Agilidad en la prestación de servicios	0,04	4	0,16
Subtotal				1,67
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	No cuenta con políticas establecidas	0,04	2	0,08
2	Estructura organizacional definida	0,04	1	0,04
3	No cuenta con sistema de control y calidad	0,07	1	0,07
4	Capacitacion del personal	0,06	1	0,06
5	Falta de manual de procedimientos	0,06	2	0,12
6	No cuenta con un plan de fidelizacion	0,04	2	0,08
7	Incentivos al personal de la empresa	0,03	2	0,06
8	Inexistencia de apalancamiento financiero	0,03	2	0,06
9	Innovacion de portafolio de servicios	0,03	2	0,06
10	Posicionamiento en el mercado	0,04	2	0,08
11	Publicidad	0,04	1	0,04
12	Desconocimiento de estrategias de mercado	0,03	2	0,06
13	Mayor aprovechamiento de herramientas tecnologicas por parte de la competencia	0,03	1	0,03
Subtotal				0,84
TOTAL		1,00		2,51

Tabla 11: Realizada por los autores - investigación, año – 2022.

Se observa que el valor total de las fortalezas es de 1.67, y el valor de las debilidades es de 0.84. Cabe resaltar, que el valor de la fortaleza es mayor que el de las debilidades, lo que significa que el entorno interno es favorable.

La matriz de evaluación de factores internos, arrojó un resultado de 2,51 lo que demuestra que la empresa es fuerte en su factor interno, en su conjunto, sin embargo, se encuentra en el promedio exacto. Se puede analizar que Condutrámite en cuanto a las fortalezas que tiene, es muy relevante el personal calificado, el trabajo en equipo y la garantía en la prestación del servicio, siendo factores fuertes que ayudan a que la empresa sea productiva.

Por otra parte, no se ha puesto importancia en la capacidad que tienen los colaboradores para influenciar a la compra, la falta de capacitaciones hace que el personal solo se limita a la atención y no a crear una relación más recíproca con el cliente. Razón por la cual no se aplican acciones de fidelización, también es importante decir que no existe una cultura organizacional, no se conocen los valores que permitan encaminar los esfuerzos hacia unos objetivos claros. Además, no ha implementado las herramientas digitales que le permitan acercarse más a su público objetivo, careciendo de publicidad a través de los medios masivos.

Matriz de factores externos MEFE. Según David (2003) la matriz de factor externo, permite a los estrategas resumir y evaluar información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz de factores externos MEFE, evalúa oportunidades y amenazas para la empresa, a las cuales se les asigna el peso a cada factor, que va desde 0.0, menos importante a 1.0 muy importante, hay que recalcar que el peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector.

Teniendo en cuenta el peso de cada factor se continua con la calificación de los mismos, si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Por último, se pasa a multiplicar la ponderación por la calificación asignada para obtener el promedio el cual se suma y se obtiene la calificación general para la empresa.

Tabla 12.

Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE				
OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	Ventas por internet	0,06	3	0,18
2	Ampliar canales de distribución	0,06	3	0,18
3	Disminución de la tasa de desempleo	0,05	3	0,15
4	Facilidad para adquirir el servicio	0,08	4	0,32
5	Promoción y publicidad a través de redes sociales	0,07	3	0,21
6	Posicionamiento	0,08	3	0,24
7	Vencimiento de licencias de conduccion	0,04	3	0,12
8	Crecimiento del parque automotor	0,09	4	0,36
Subtotal				1,76
AMENAZAS		PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1	Aumento de la tasa de inflación	0,05	2	0,1
2	Incursón de nuevos competidores	0,08	1	0,08
4	Lealtad de los clientes hacia la competencia	0,06	1	0,06
5	Empresas con mayor trayectoria	0,08	2	0,16
6	Competencia desleal	0,08	1	0,08
7	Competitividad en precios	0,06	1	0,06
8	Sujetos a la normatividad del ministerio de transporte	0,06	1	0,06
Subtotal				0,60
TOTAL		1,00		2,36

Tabla 12: Realizada por los autores - investigación, año – 2022.

Se observa que el valor total de las oportunidades es de 1.76, y el valor de las amenazas es de 0.60. Cabe resaltar, que el valor de la oportunidad es mayor que le de las amenazas, lo que significa que el entorno externo es favorable para la empresa.

La matriz de evaluación de factores externos, arrojó un resultado de 2.36 lo que demuestra que la empresa no responde efectivamente frente al mercado y la evolución del mismo en su entorno externo. Así mismo, indica que las estrategias empleadas por la empresa no están aprovechando las oportunidades ni mitigando las amenazas.

En este orden de ideas, con relación a las oportunidades, el mercado nos presenta una alta demanda de los servicios. La nueva implementación de sistemas de control permitirá la captación de una porción del mercado que se había perdido gracias a la oferta informal. Como también la utilización de las herramientas tecnológicas, brindara la oportunidad de agilizar los procesos, mejorando la comunicación con el cliente, debido a que el uso del internet es una tendencia.

Por otro lado, la organización puede crear una ventaja competitiva, por medio del servicio al cliente que presenta, donde permita mantener la lealtad y la atención hacia nuevos clientes potenciales. En cuanto a las amenazas se puede determinar que en el sector existen empresas que prestan los mismos servicios, razón por la cual Condustrámites, debe direccionar sus esfuerzos hacia la creación de un valor agregado para el cliente con el fin de fidelizarlo.

Otro factor que se puede analizar gracias al estudio, es el uso de las redes sociales y el internet para crear estrategias de comunicación con el cliente, razón, por lo cual en ocasiones se ha perdido la oportunidad de llegar a más clientes.

Matriz del perfil competitivo MPC. David (2003) indica que esta matriz identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Su objetivo es asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

Los valores de las calificaciones son: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor.

La evaluación de la información sobre los principales competidores es importante, ya que con base a esto se toma decisiones para la formulación de estrategias que lleven al éxito a la empresa.

Para tal fin, se procedió a realizar la matriz de perfil competitivo, para lo cual se analizaron los principales factores claves de éxito: para competir en el sector.

Punto de venta estratégico: para la empresa le permite comunicarse de forma efectiva con el cliente final

Personal Calificado: El talento humano cualificado es muy importante, ya que, garantiza calidad en los diferentes cursos dictados, connotación que asegura el reconocimiento de la empresa y por lo tanto la captación de nuevos mercados.

Eficiencia en publicidad y promoción: es la venta directa, anuncios, ofertas, descuentos, marketing directo y comunicación (medios ATL, Y BTL) que emplea la empresa para vender un producto marca o servicio, que se hace para atraer clientes

Capacidad Tecnológica: Es el lugar donde se dictan las clases y se realizan las prácticas, este debe contar con todas las herramientas y equipos que faciliten el aprendizaje.

Canales de distribución: son los recursos con los que se produce los desplazamientos de los productos hasta llegar al consumidor final

Reconocimiento y trayectoria: es el reconocimiento de la marca en el mercado como una empresa exitosa y con los recursos necesarios para competir en un mercado altamente globalizado.

Accesibilidad al punto de venta: refiere a la zona o lugar donde se encuentra el establecimiento y la ambientación del lugar

Alianzas y convenios: es un acuerdo o arreglo entre dos partes para coordinar y administrar Atención al cliente: Se refiere a la herramienta que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

Amplitud en línea de productos: Entendiendo como oferta de programas ofertados al público y la estructura en los planes de estudio.

Garantía en el servicio: es una promesa de que un servicio o producto cumplirá ciertas expectativas o estándares del cliente final.

Tabla 13.

Matriz del perfil competitivo - MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO		CONDUTRAMITES			TRANSITAR DE NARIÑO		MULTISERVICIOS	
		PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
1	Personal Calificado	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
2	Publicidad y promoción	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
3	Capacidad Tecnológica	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30
4	Reconocimiento y trayectoria	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27
5	Accesibilidad al punto de venta	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
6	Alianzas y convenios	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
7	Atención al cliente	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
8	Amplitud en línea de productos	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
9	Garantía en el servicio	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
TOTAL		1,00	-	3,16	-	3,14	-	3,32

Tabla 13: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

Se observa a través de los resultados de la matriz (MPC) que la empresa más representativa es multiservicios con un puntaje ponderado 3.32, con una diferencia de 0.10 con la empresa Condustrámites, 0,18 con transitar de Nariño y 0.16 frente a la empresa Condustrámites. Lo que representa que la empresa multiservicios cuenta con mayores estrategias de comunicación y fidelización de sus clientes, apalancándose de su trayectoria en la región y utilizando adecuadamente las herramientas tecnológicas para realizar sus ventas en línea.

Se observa que la empresa Condutrámites presenta una calificación inferior a las empresas expuestas, esto con el fin de poder implementar las mejores estrategias para que alcance los objetivos que se propone y se construya la marca.

Por otra parte, para Condutrámites es indispensable la implementación de las herramientas tecnológicas que le permitan crear relación perdurable con el cliente, para intentar comprender de manera más eficaz sus necesidades y expectativas, facilitando los procesos y mejorando la comunicación de todos sus servicios, además de agilizar los medios tradicionales de distribución. Que permitan captar nuevos clientes, y mantener los actuales, Lo que se verá reflejado en su lealtad y recompra, de tal manera que exista un contacto constante que satisfaga.

Para determinar el nivel de satisfacción en la empresa Condutrámites, se realizó encuestas a 216 clientes, por medio de un cuestionario virtual realizado con la herramienta Google formulario, se procede a realizar la interpretación y análisis de los resultados; teniendo como propósito de determinar el grado de satisfacción en cuanto al servicio prestado por parte de Condutrámites, buscando mejorar continuamente y alcanzando la competitividad necesaria en el mercado.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

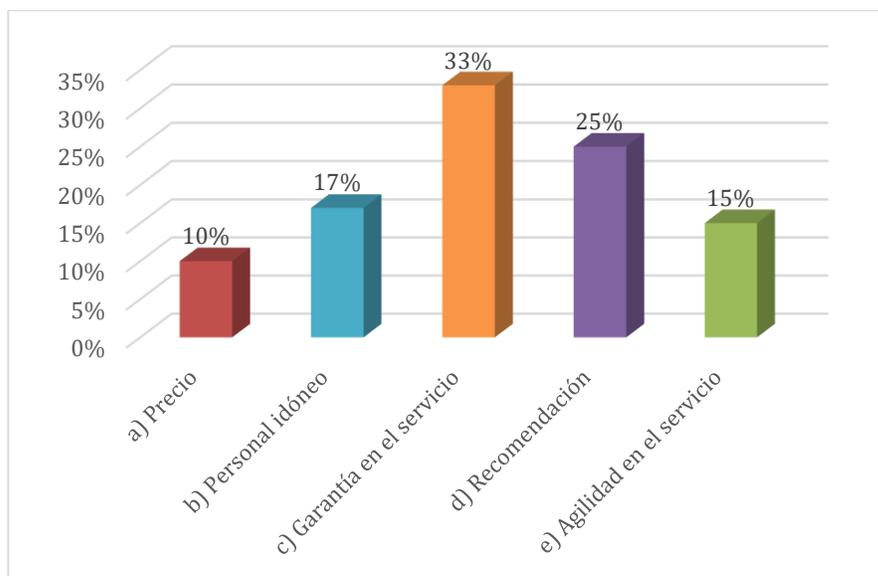
Figura 3.*Decisión de compra*

Figura 3: Investigación, Año -2022.

En la figura se refleja que el 33% de los encuestados el factor que influyó en la compra de los servicios prestados por Condutrámites, es la garantía en el servicio, el 25% por recomendación de otras personas, el 17% por el personal con el que cuenta la empresa, el 15% por la agilidad del servicio prestado y el 10% por el precio.

Con respecto a la anterior información, se deduce que la mayoría de los clientes dan a conocer que el factor más importante a la hora de obtener de los servicios en Condutrámites fue la garantía en el servicio, puesto que para la empresa uno de sus pilares es garantizar los procesos y procedimientos del portafolio de servicios, donde se cumple a cabalidad los servicios contratados, de esta forma es beneficioso para la empresa porque se observa que se da garantía absoluta del servicio propuesto al cliente final.

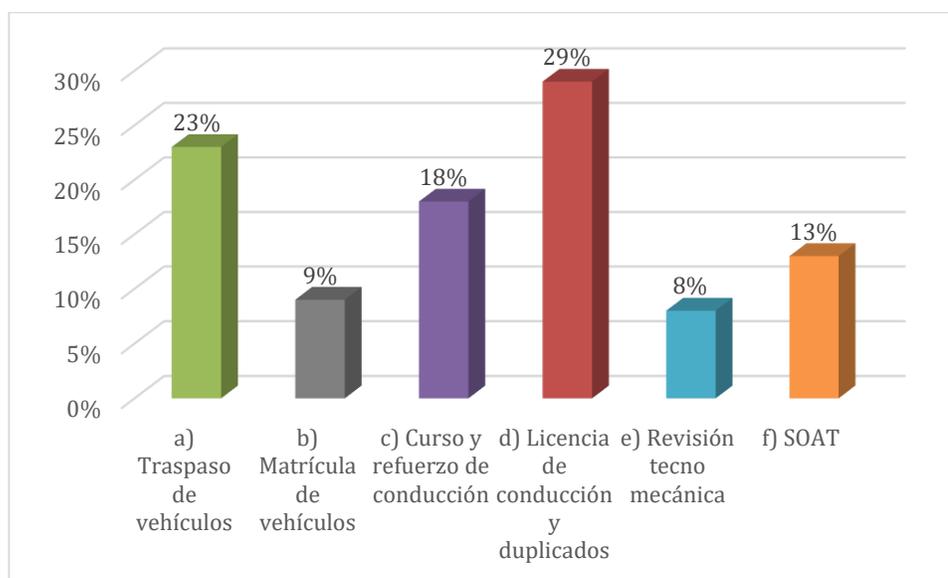
Figura 4.*Servicios adquiridos*

Figura 4: Investigación, Año -2022.

En la anterior grafica se da a conocer los servicios adquiridos por parte de los clientes, donde se encuentra que el 29% adquiere el servicio de licencia de conducción y duplicado, el 23% adquiere el traspaso de vehículos, el 18% adquiere el curso y refuerzo de conducción, el 13% compra de SOAT, el 9% matrícula de vehículos y el 8% adquiere la revisión tecno mecánica.

Teniendo en cuenta lo anterior, el servicio que más es adquirido por el usuario con la empresa Condustrámites es la licencia de conducción y duplicados, debido a que implementa estrategias de promoción como descuentos y medios de financiación que permiten la adquisición de todos los servicios adicionales que presenta la empresa.

Figura 5.

Frecuencia de compra de servicios

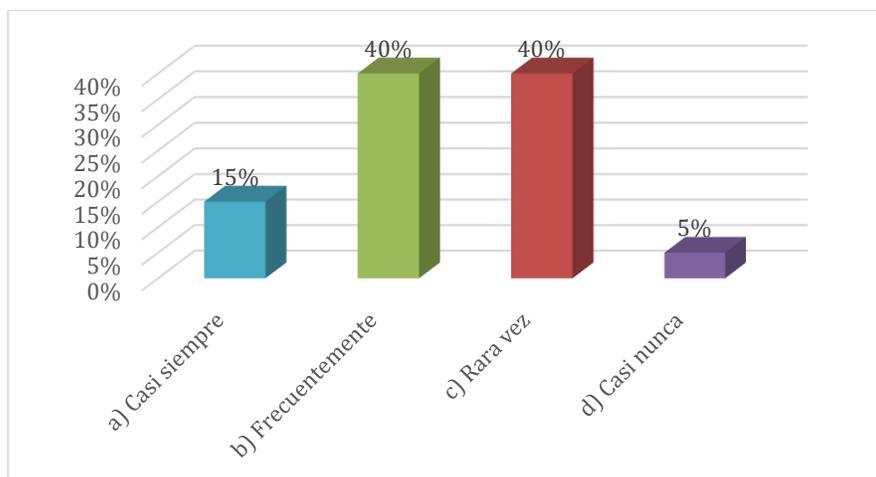
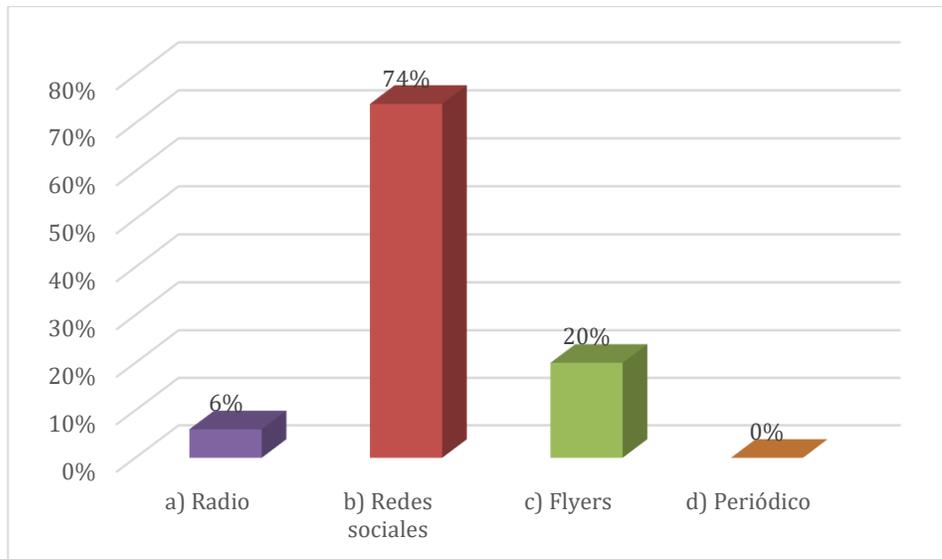


Figura 5: Investigación, Año -2022.

En cuanto a la frecuencia de compra de los encuestados, se obtuvo que el 40% lo realiza frecuentemente, el otro 40% lo realiza rara vez, el 15% hace la compra casi siempre y el 5% casi nunca.

Con base a lo anterior se demuestra que la empresa no aumenta su capacidad de venta, por lo tanto, Condustrámites debe realizar un seguimiento a sus clientes al final de la obtención del servicio para preparar y poner en marcha una estrategia que permita optimizar el servicio y así aumente la frecuencia de compra y a su vez fidelice a los clientes con respecto a sus servicios a la hora de ser adquiridos, dando paso a una mayor rentabilidad.

Figura 6.*Medio publicitario***Figura 6: Investigación, Año -2022.**

En la anterior figura, se observa el medio publicitario por el cual los clientes quisieran recibir información acerca de los servicios prestados por parte de Condutrámites, encontrando que el 74% de los encuestados desea recibir información a través de las redes sociales, el 20% por medio de Flyers y el 6% a través de la radio.

Se recomienda a Condutrámites que es necesario mantenerse activo en las diferentes redes sociales, como lo es Facebook e Instagram, de este modo capta la atención de más público y clientes potenciales, brindando información de calidad para la atracción de nuevos clientes; a su vez crear un buzón de sugerencias virtual, el cual puedan expresar cuál fue su experiencia a la hora de adquirir el servicio y que buscan en su nueva compra.

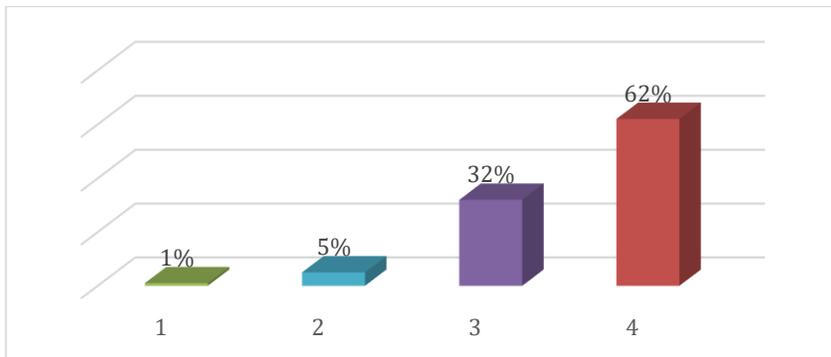
Figura 7.*Asesoría en el portafolio de servicios*

Figura 7: Investigación, Año -2022.

Teniendo en cuenta el factor de la asesoría en el portafolio de servicios hacia los clientes, se observa que el 62% de los encuestados evalúa que están muy satisfechos, el 32% evalúa que están satisfechos, el 5% evalúa que están insatisfechos y el 1% evalúa que están totalmente insatisfechos. La empresa Condustrámites demuestra que su funcionamiento operativo, cumple con las expectativas del usuario, sin embargo, debe enfocarse en la atracción de nuevos clientes para mejorar su rentabilidad y tengan más preferencia con respecto a su portafolio de servicios.

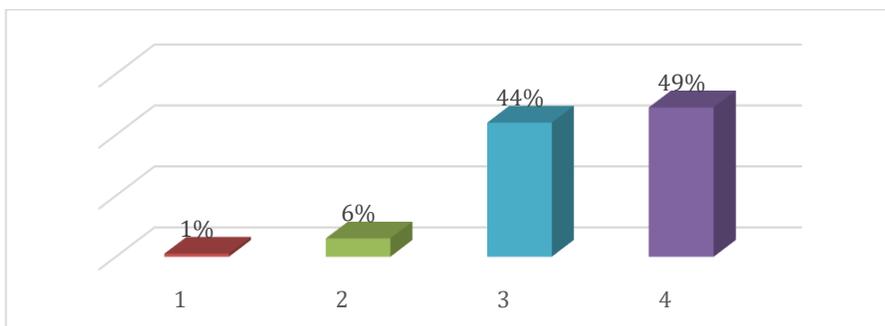
Figura 8.*Tiempo de espera para la atención*

Figura 8: Investigación, Año -2022.

En la anterior grafica se describe la calificación en cuanto al tiempo de espera, teniendo como resultado lo siguiente, el 49% de los encuestados califica el tiempo de espera muy satisfecha, el 44% califica que se sienten satisfechos, el 6% califica que están insatisfechos y el 1% se sienten totalmente insatisfechos.

Con respecto a lo anterior, en el caso de sus clientes consideran que están satisfechos, sin embargo, un porcentaje del 7% advierte a la empresa que puede aun mejorar en estandarizar el tiempo de espera en el servicio para agilizar y optimizar los procesos de compra.

Figura 9.

Actitud, cordialidad y amabilidad

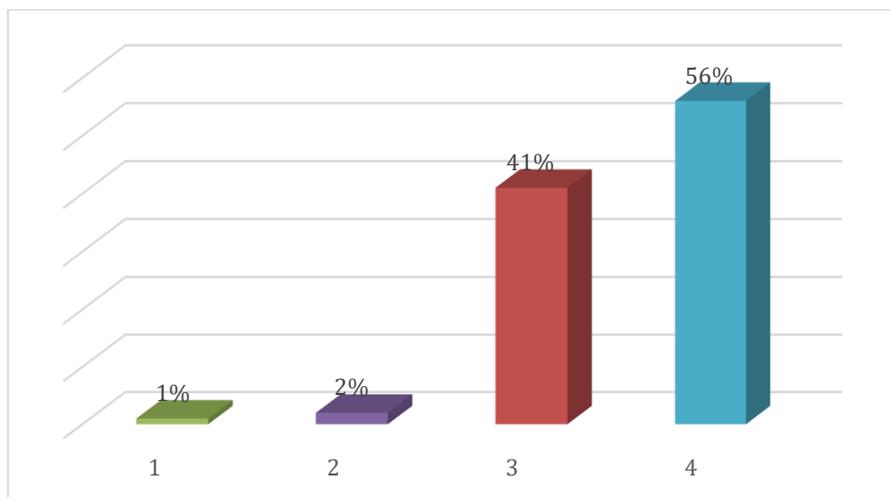


Figura 9: Investigación, Año -2022.

Con respecto a la actitud, cordialidad y amabilidad por parte de los colaboradores de Condustrámites hacia los clientes se califica de la siguiente forma, el 56% se sintieron muy satisfechos, el 41% califico que se sienten satisfechos, el 2% se sienten insatisfechos y el 1% califico que están totalmente insatisfechos.

En cuestión a la actitud, cordialidad y amabilidad, los colaboradores de la empresa Condutrámities, están plenamente capacitados para el trato a los clientes, por lo tanto, se debe continuar con lo establecido para tener una conexión de respeto y confiabilidad con el usuario.

Figura 10.

Capacidad para resolver dudas e inquietudes

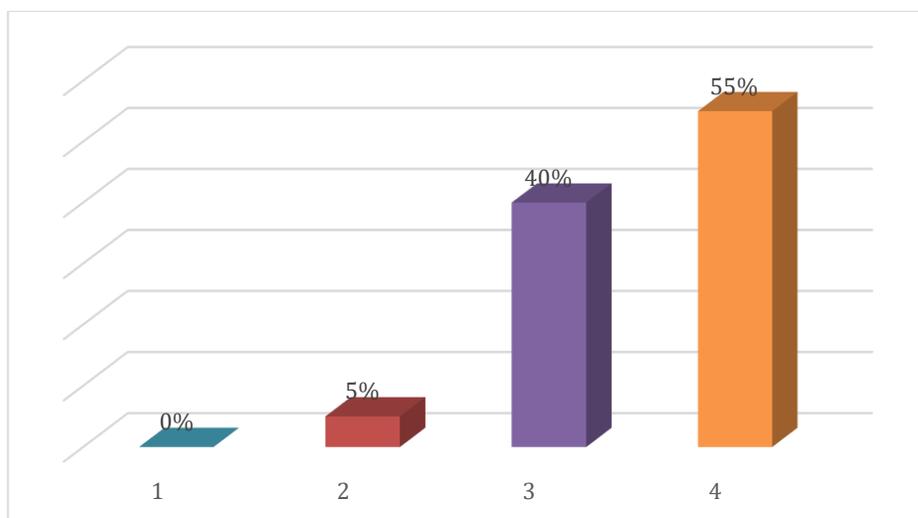


Figura 10: Investigación, Año -2022.

En la figura 10 se determina la capacidad para resolver dudas e inquietudes por parte de los colaboradores de Condutrámities hacia los clientes, donde el 55% de los encuestados, se sienten muy satisfechos, el 40% se sienten satisfechos y el 5% calificaron insatisfechos.

La empresa Condutrámities demuestra destacarse en tener un personal altamente calificado, lo cual a la hora de resolver dudas e inquietudes hacia los clientes es inmediata, presentando toda la información específica, tiempos de servicio y todo lo que tenga que ver con el portafolio de servicios, dando a conocer que la empresa posee una eficacia de respuesta en todo momento frente al cliente final

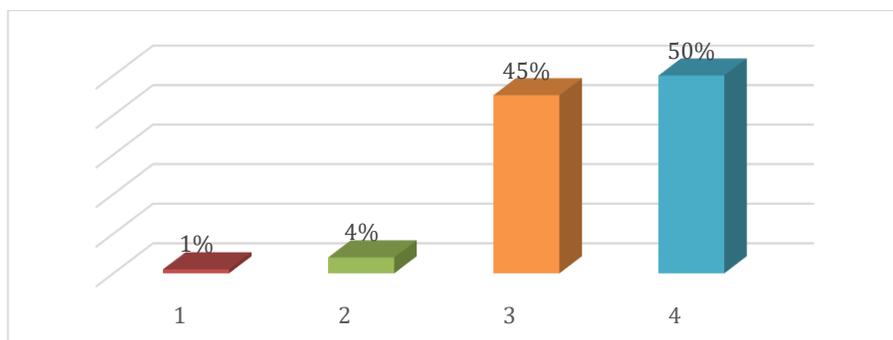
Figura 11.*Claridad en los procesos y términos establecidos*

Figura 11: Investigación, Año -2022.

Con relación a la Claridad en los procesos y términos establecidos en Condustrámites, los encuestados calificaron de la siguiente forma, el 50% están muy satisfechos, el 45% se sienten satisfechos, el 4% están insatisfechos y el 1% están totalmente insatisfechos. A la hora de brindar información, los colaboradores de Condustrámites, se percatan y están seguros de que la información brindada es verídica y que será transparente, dando paso a crear un ambiente de credibilidad y confianza hacia los clientes, como también a construir una buena imagen frente al público en general.

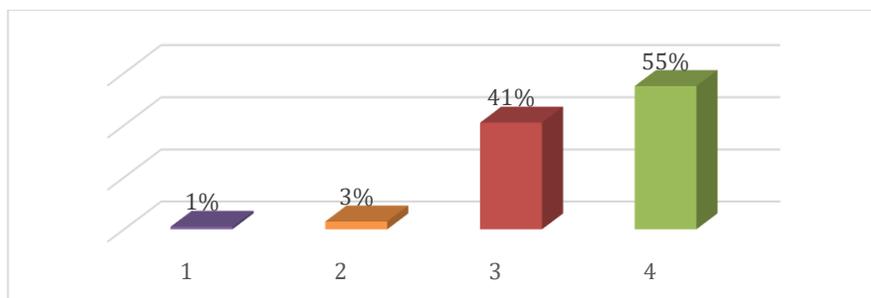
Figura 12.*Profesionalismo*

Figura 12: Investigación, Año -2022.

Con respecto al profesionalismo de los colaboradores de la empresa Condustrámites, el 55% de los encuestados calificaron como muy satisfecho, el 41% se sienten satisfechos, el 3% califico insatisfechos y el 1% se sienten totalmente insatisfechos.

El profesionalismo que manejan los colaboradores de Condustrámites a la hora de la prestación de cualquier servicio es impecable, ya que se realizan capacitaciones para el buen manejo del público, teniendo en cuenta valores y normas establecidas.

Figura 13.

Iluminación

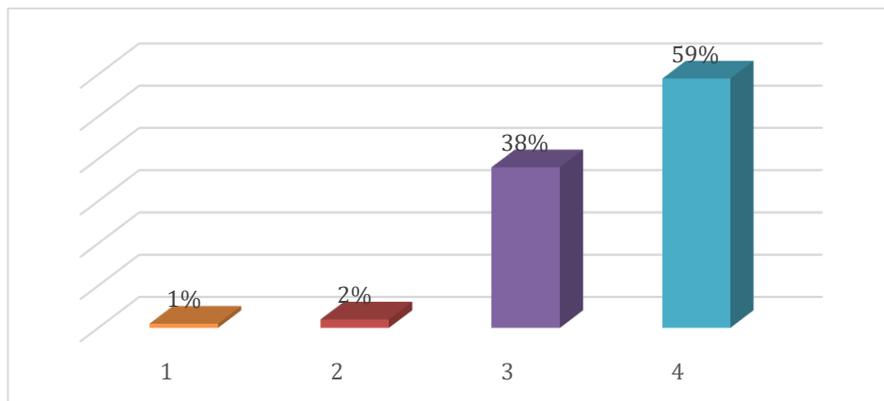


Figura 13: Investigación, Año -2022.

En la anterior grafica se observa la calificación en cuanto a la iluminación del lugar, donde el 59% califico que se sentían muy satisfechos, el 38% se sienten satisfechos, el 2% califico que se encuentran insatisfechos y el 1% totalmente insatisfechos.

En cuestión a la iluminación del lugar se observa que es adecuado para los clientes, ya que se presenta un espacio totalmente iluminado y apto para el recibimiento de los clientes.

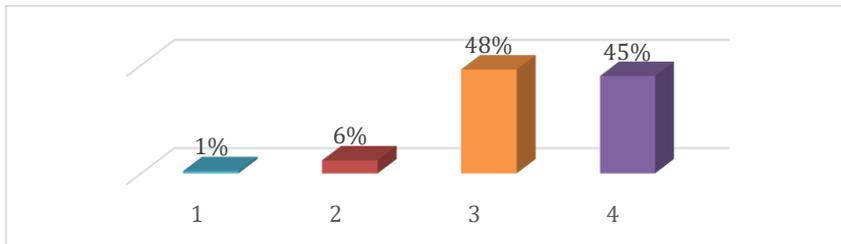
Figura 14.*Imagen exterior*

Figura 14: Investigación, Año -2022.

En cuanto a la imagen exterior de la empresa Condustrámites se obtuvo la siguiente calificación, el 48% se sienten muy satisfechos, el 45% se sienten satisfechos, el 6% se sienten insatisfechos y el 1% se sienten totalmente insatisfechos.

En cuanto a la imagen exterior, Condustrámites se ha preocupado por tener un espacio apropiado, donde se brinde la facilidad de llegada de los clientes y se pueda reconocer fácilmente la ubicación de la empresa, por otra parte, hay que tener en cuenta que el 6% de los encuestados presentan una calificación negativa, por lo tanto, es necesario conocer el porqué de esta calificación.

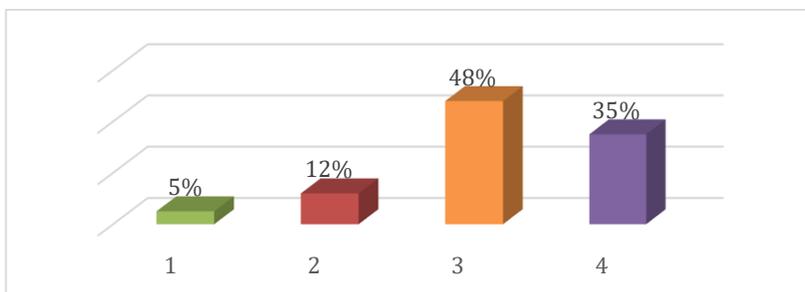
Figura 15.*Amplitud*

Figura 15: Investigación, Año -2022.

Teniendo en cuenta la amplitud del espacio de Condutrámites los clientes califican de la siguiente forma, el 48% se sienten satisfechos, el 35% se sienten muy satisfechos, el 12% se sienten insatisfechos y el 5% se sienten totalmente insatisfechos.

Se puede afirmar que los usuarios de Condutrámites están satisfechos con los espacios prestados para la adquisición de su servicio y permite que se dé un buen desarrollo y adquisición del servicio.

Figura 16.

Ubicación

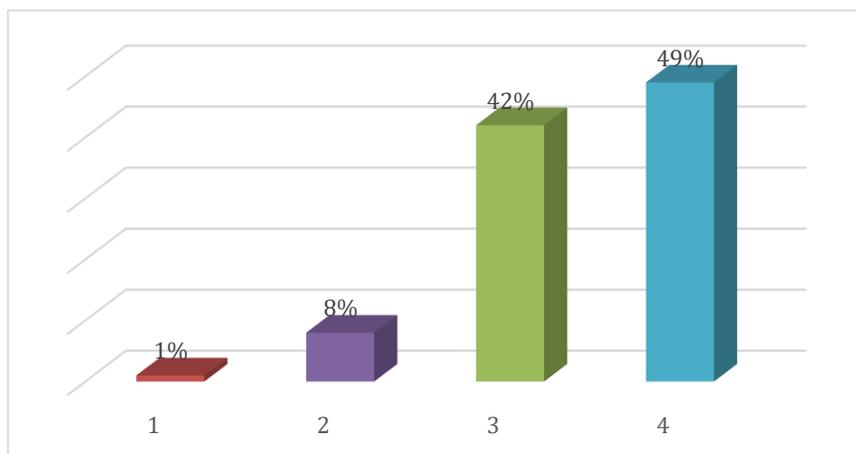


Figura 16: Investigación, Año -2022.

Con respecto a la ubicación de Condutrámites, se observa que el 49% de los encuestados califican que están muy satisfechos, el 42% están satisfechos, el 8% están insatisfechos y el 1% totalmente insatisfechos.

Se evidencia que la empresa Condutrámites se encuentra en una ubicación estratégica para el mercado que abarca y solicitan de sus servicios; poniendo en juego el pensar en expandir o abrir otra cede para abarcar más mercado y tener mayor rentabilidad.

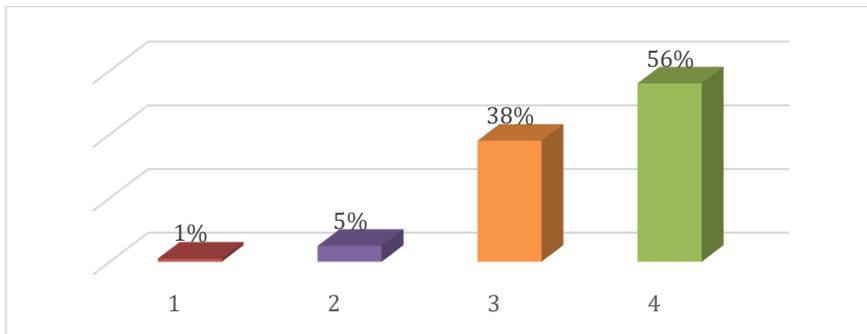
Figura 17.*Aseo y limpieza*

Figura 17: Investigación, Año -2022.

En la figura 17, se califica el aseo y limpieza de la empresa Condustrámites, donde el 56% califico que se sienten muy satisfechos, el 38% califico que se sienten satisfechos, el 5% califico que se sienten insatisfechos y el 1% se sienten totalmente insatisfechos. Según lo expuesto por los usuarios destacan que la empresa Condustrámites además de contar con instalaciones cómodas, cuenta con un factor muy importante que es la rigurosidad en el aseo y la limpieza de sus instalaciones por lo tanto es un protocolo que la empresa tiene que tener como uno de sus pilares para que se tenga un espacio laboral optimo y sea de su agrado al cliente final.

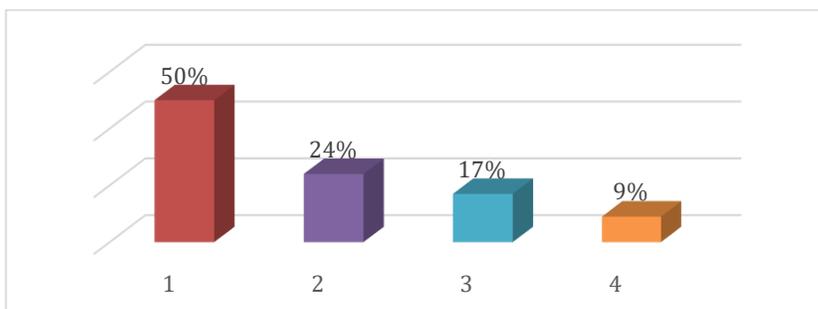
Figura 18.*Zona de parqueo*

Figura 18: Investigación, Año -2022.

En cuanto a la zona de parqueo de la empresa Condustrámites, se obtuvo la siguiente calificación, el 50% de los encuestados están totalmente insatisfechos, el 24% se sienten insatisfechos, el 17% se sienten satisfechos y el 9% restante se sienten muy satisfechos.

Un factor que se ve afectado es la zona de parqueo para poder tener accesibilidad a la empresa, ya que por ser una vía tan trascurrida no existe una zona de parqueo se recomienda a la empresa Condustrámites que realice acuerdos con parqueaderos de la zona para que el cliente tenga mayor comodidad al adquirir el servicio.

Figura 19.

Seguimiento y acompañamiento al cliente

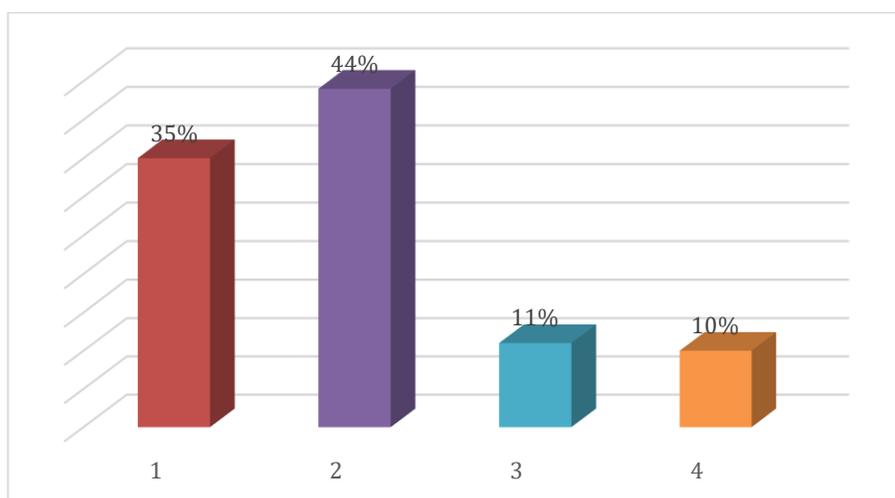


Figura 19: Investigación, Año -2022.

Con respecto a la gráfica anterior, se observa el seguimiento y acompañamiento que la empresa Condustrámites les brinda a los clientes, obteniendo como resultado lo siguiente, el 44% se sienten insatisfechos, el 35% se sienten totalmente insatisfechos, el 11% se sienten satisfechos y el 10% se sienten muy satisfechos.

Por parte del seguimiento y acompañamiento a los clientes después de la venta, Condustrámites no presenta ninguna estrategia para la fidelización, por lo tanto, se recomienda

brindar bonos de descuentos, llamadas post-venta o comunicación por medios virtuales para poder garantizar una recompra.

Figura 20.

Grado de satisfacción del servicio

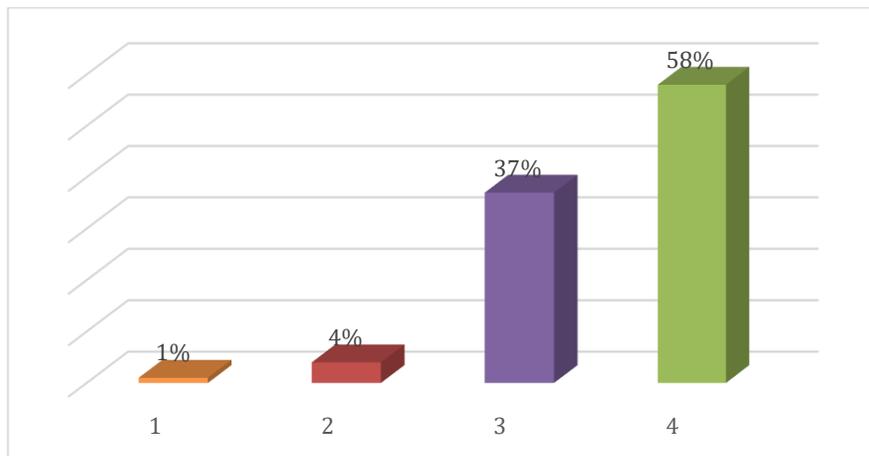


Figura 20: Investigación, Año -2022.

En la figura 20, se evalúa la satisfacción general de la empresa Condustrámites, en donde el 58% califica como muy satisfechos, el 37% califica que se encuentran satisfechos, el 4% se encuentran insatisfechos y el 1% califica que están totalmente insatisfechos.

La importancia de la experiencia de los clientes, es crear un vínculo positivo, estableciendo lealtad, no solo es ofrecer productos y servicios, sino que también debe ir acompañada de emociones y vivencias satisfactorias, que son transmitidas hacia los clientes, asimismo se busca fomentar la confianza de los clientes, fidelizando cada vez más; por lo tanto, Condustrámites debe seguir trabajando en la construcción de la experiencia de marca y de servicio.

Figura 21.

Recomendación de la empresa

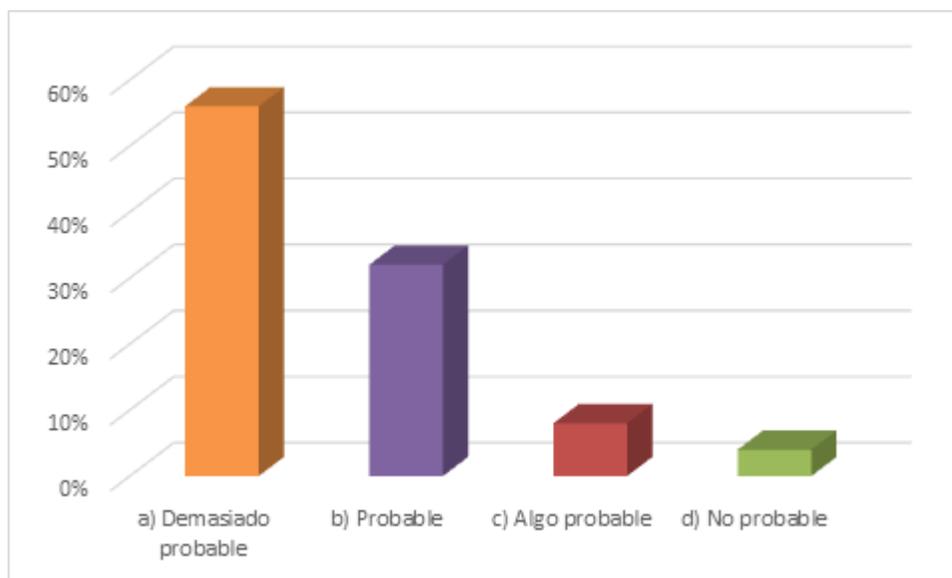


Figura 21: Investigación, Año -2022.

Teniendo en cuenta la recomendación por parte de los clientes hacia otras personas, se obtuvo que el 56% es demasiado probable que lo realice, el 32% probablemente lo realice, el 8% algo probable y el 4% nada probable.

El voz a voz es una estrategia para la adquisición de nuevos clientes, a través de referidos, es decir que un cliente satisfecho recomienda a otro mediante la experiencia que tuvo, es así como Condutrámites se ha encargado durante su permanencia en el mercado, ofrecer servicios de calidad para brindar experiencias agradables y así poder atraer más clientes, como también asegurar una recompra en la adquisición de los diferentes servicios que ofrece y por eso hace que su recomendación sea muy positiva y probable.

En cuanto a la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Condutrámites se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 22.

Definición y conocimiento de funciones y responsabilidades laborales

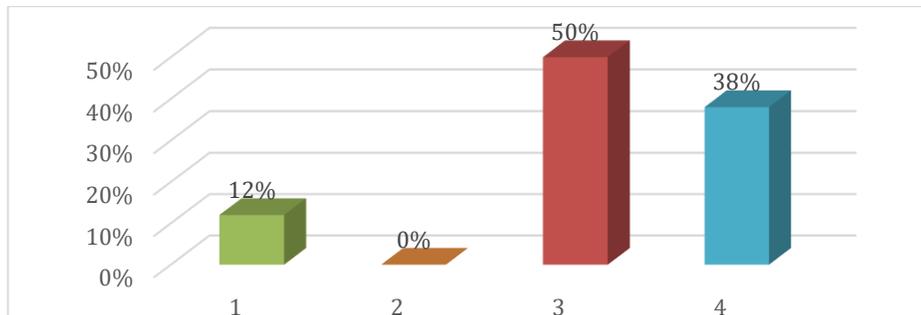


Figura 22: Investigación, Año -2022.

En la figura anterior, se refleja que el 50% de los encuestados afirma que en la definición y conocimiento de sus funciones y responsabilidades laborales en la empresa Condustrámites sus operarios se encuentran satisfechos, el 38% se encuentra muy satisfechos y el 12% del personal con el que cuenta la empresa está insatisfecho. Con respecto a la anterior información, se deduce que la mayoría de los empleados se sienten con conocimientos suficientes por parte de la empresa, para poder llevar a cabo sus funciones y responsabilidades laborales demostrando un óptimo desarrollo interno en la organización.

Figura 23.

Distribución equitativa en la carga laboral

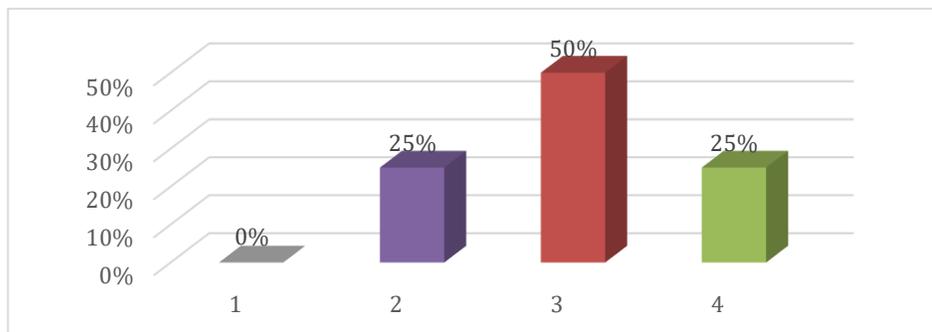


Figura 23: Investigación, Año -2022.

En la anterior figura, se da a conocer que el 50% de los empleados encuestados afirman que la distribución en la carga laboral es satisfactoriamente equitativa en la empresa Condustrámites, el 25% se encuentra muy satisfechos y el 25% del personal con el que cuenta la empresa está insatisfecho.

Teniendo en cuenta lo anterior se infiere que la mayoría de los trabajadores de la empresa Condustrámites sienten que se presenta una adecuada distribución equitativa en la carga laboral, pero se recomienda fomentar un mayor cooperativismo de compañeros para que todos se encuentren satisfechos con la carga laboral.

Figura 24.

Retroalimentación clara y oportuna sobre el desempeño

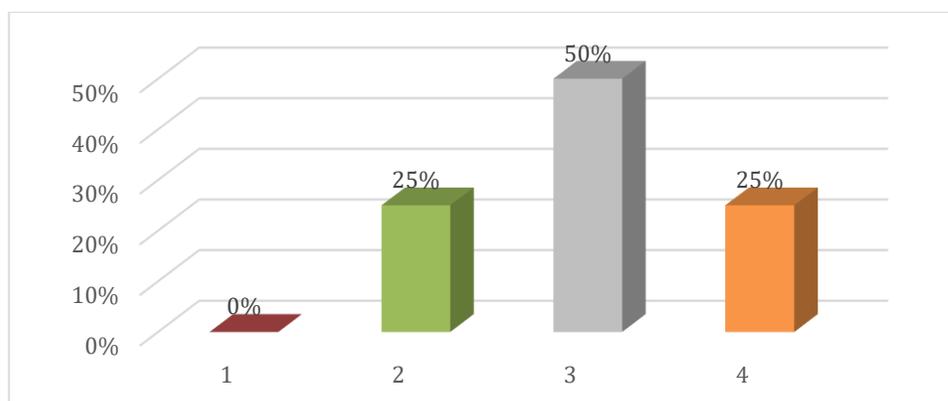


Figura 24: Investigación, Año -2022.

En cuanto a la retroalimentación clara y oportuna sobre el desempeño los empleados de la empresa Condustrámites muestran que el 50% se encuentran satisfechos, el 25% están muy satisfechos y el 25% de los empleados de la empresa se muestran insatisfechos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que la mayoría de los trabajadores de la empresa Condustrámites sienten que si se presenta una retroalimentación clara y oportuna en el desempeño, sin embargo, se evidencia que existen empleados que no comparten la misma idea,

por lo que se recomienda a la administración mejorar en los tiempos de retroalimentación para que la información este a la mano de todos los operarios de la empresa en el momento adecuado y necesario, para con ello generar una mayor productividad organizacional.

Figura 25.

Colaboración de los compañeros

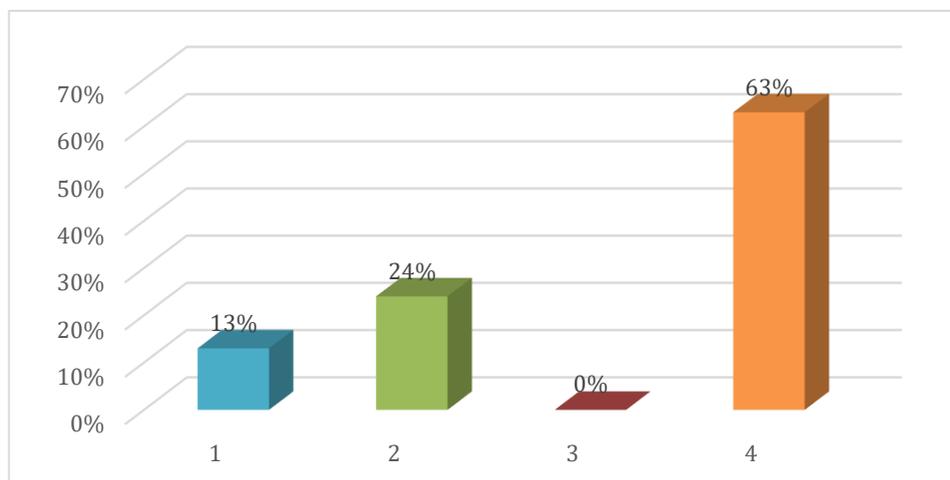


Figura 25: Investigación, Año -2022.

En la anterior figura, se da a conocer que el 63% de los empleados encuestados afirman que la colaboración de los compañeros en la empresa Condustrámites es muy satisfactoria, el 24% se encuentran insatisfechos y el 13% están muy insatisfechos.

Se recomienda a Condustrámites que analice cuales son las áreas que están contando con la falta de colaboración o comunicación interna y así puedan fomentar una actitud colaborativa o compañerismo mutuo recordándoles que el trabajo en equipo garantizara el éxito y buenos resultados en la empresa día a día.

Figura 26.

Relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo

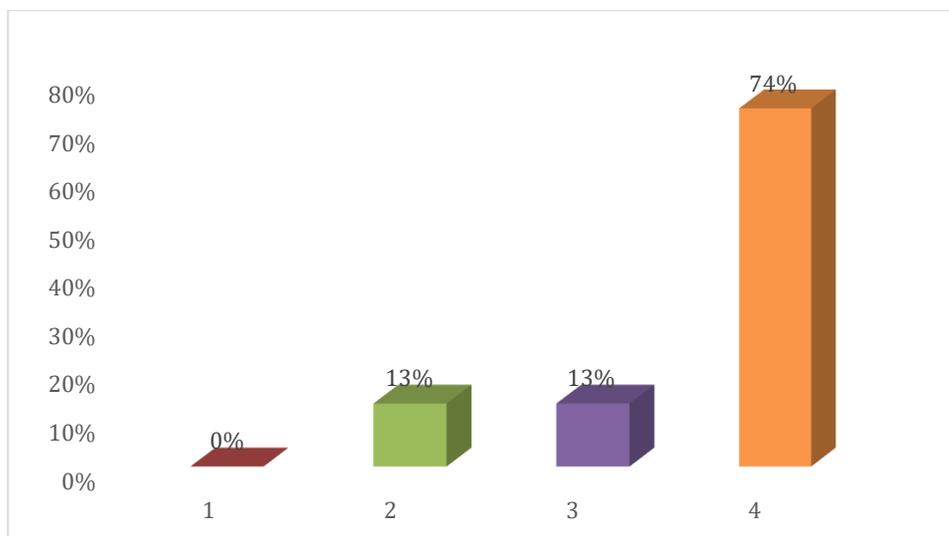


Figura 26: Investigación, Año -2022.

Con relación a las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo en la empresa Condutrámites, muestran que el 74% están muy satisfechos, el 13% se sienten satisfechos, el 13% están insatisfechos.

Condutrámites es una empresa que posee personal altamente calificado y ético, por lo tanto, demuestran como pilar interno que se debe tener una buena convivencia para generar día a día un gran ambiente laboral y así ofrecer un servicio de excelencia a sus usuarios, por lo que se rescata que deben continuar y aumentando más las relaciones entre compañeros para tener un mejor servicio.

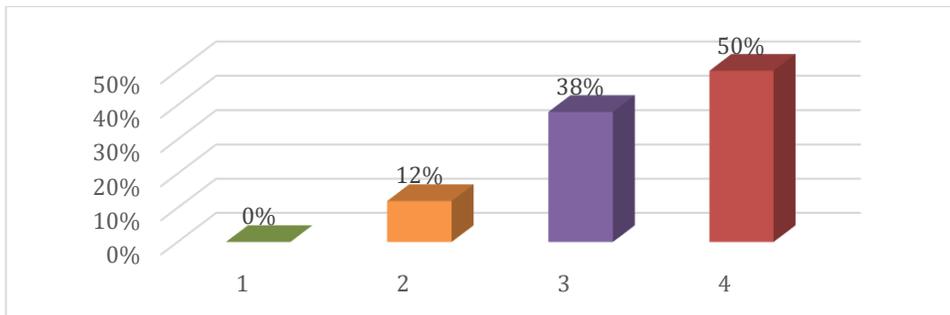
Figura 27.*Ambiente laboral optimo*

Figura 27: Investigación, Año -2022.

En la anterior gráfica se da a conocer que el 50% de los empleados encuestados afirman que el ambiente laboral es óptimo por lo cual se encuentran muy satisfechos, el 38% se encuentran satisfecho y el 13% de los empleados están insatisfechos. Con respecto a la anterior información, se puede decir que en cuanto al ambiente laboral que la empresa Condustrámites posee, es favorable, por lo tanto, se puede trabajar continuamente para el logro de los objetivos propuestos, además de brindar bienestar a los colaboradores impulsando la productividad y el compromiso hacia el cliente externo.

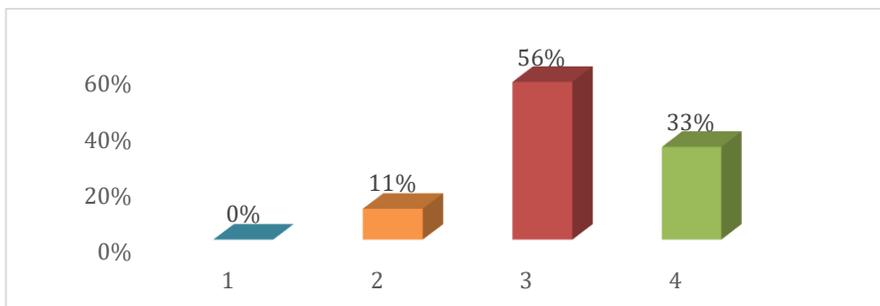
Figura 28.*Comunicación clara en el área de trabajo*

Figura 28: Investigación, Año -2022.

En cuanto a la comunicación clara en el área de trabajo los empleados de la empresa Condustrámites muestran que el 56% se encuentran satisfechos, el 33% están muy satisfechos y el 11% de los empleados de la empresa se muestran insatisfechos. Se recomienda a la empresa Condustrámites siga efectuando los parámetros actuales de comunicación ya que para sus trabajadores está evidenciándose clara por parte de la administración actual, sin embargo, es importante realizar el manual de procedimientos y funciones para que cuando llegue personal nuevo, pueda adaptarse sin ningún inconveniente.

Figura 29.

Aporte de ideas para el mejoramiento

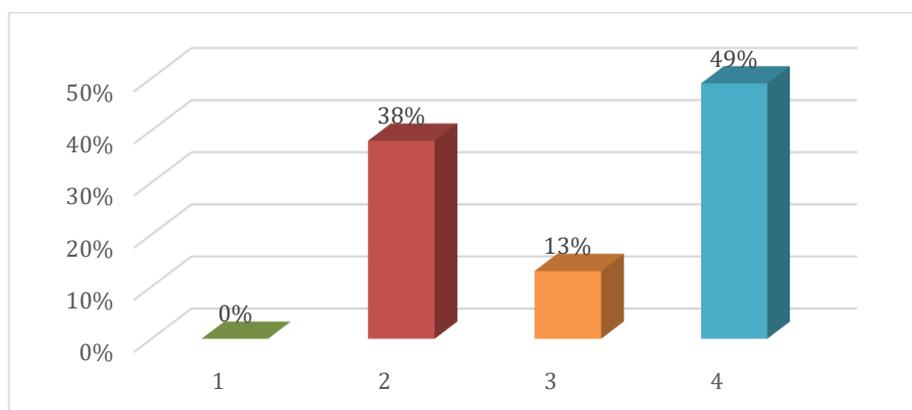


Figura 29: Investigación, Año -2022.

Con relación a los aportes de ideas para el mejoramiento de la empresa Condustrámites, muestran que el 49% están muy satisfechos, el 13% se sienten satisfechos, el 38% están insatisfechos. Según lo anterior se puede afirmar que el área administrativa se encarga netamente en la toma de decisiones, pero se recomienda generar un espacio en el cual le den participación a sus colaboradores en el aporte de ideas y se produzca un feedback; permitiendo aumentar una visión más amplia, para así obtener resultados positivos.

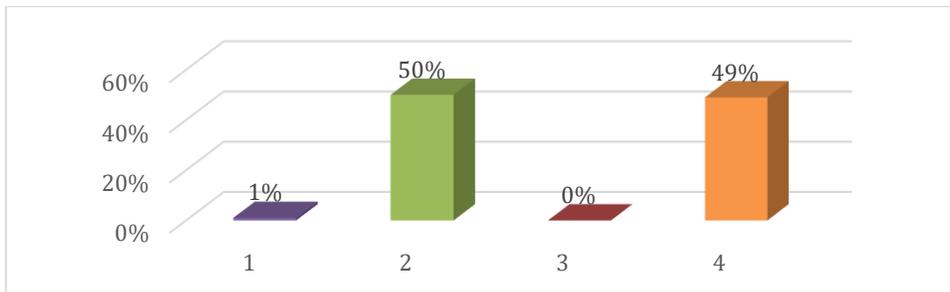
Figura 30.*Seguridad laboral*

Figura 30: Investigación, Año -2022.

En la anterior gráfica se da a conocer que el 49% de los empleados encuestados afirman que en la seguridad laboral se encuentran muy satisfechos, el 50% se encuentran insatisfechos y el 1% de los empleados están totalmente insatisfechos. Con respecto a la información anterior, se puede decir que la empresa no cuenta con la prevención de riesgos, no se aplican las medidas pertinentes para poder disminuir el riesgo donde se pueda ocasionar accidentes, lo anterior con el fin de que se formule un plan de contingencia para atender una posible emergencia, dotar a la empresa con los objetos adecuados mitigando cualquier accidente laboral.

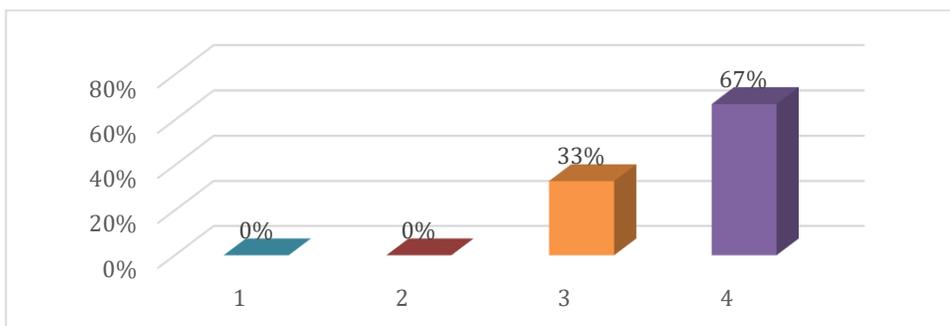
Figura 31.*Infraestructura y condiciones óptimas en el puesto de trabajo*

Figura 31: Investigación, Año -2022.

Teniendo en cuenta el aspecto de Infraestructura y condiciones óptimas en el puesto de trabajo de la empresa Condutrámites, muestra que el 67% están muy satisfechos, el 33% se sienten satisfechos. Según lo expuesto por los colaboradores de la empresa Condutrámites se puede evidenciar que esta posee gran fortaleza en su infraestructura y le brinda espacios acordes a sus colaboradores los cuales hacen que se sientan a gusto al trabajar día a día.

Figura 32.

Herramientas acordes al puesto de trabajo

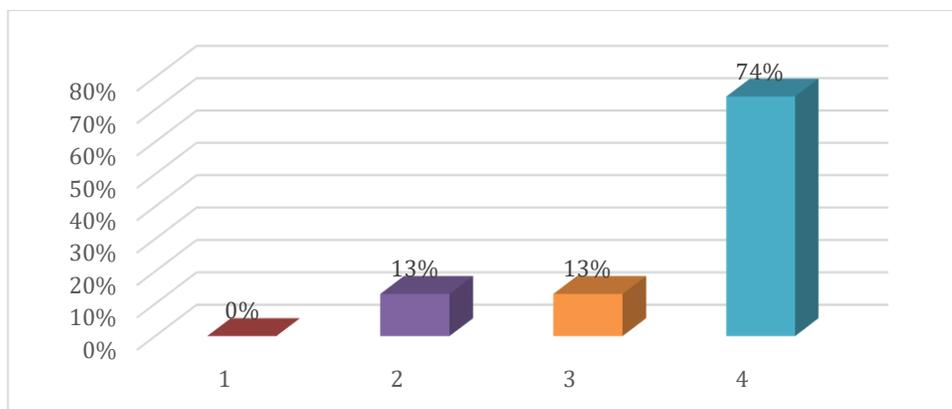


Figura 32: Investigación, Año -2022.

En cuanto a las herramientas acordes al puesto de trabajo de la empresa Condutrámites muestra que el 74% se encuentran muy satisfechos, el 13% están satisfechos y el 13% de los empleados de la empresa se muestran insatisfechos.

Se evidencia que la empresa Condutrámites posee herramientas acordes para sus colaboradores los cuales les garantiza una gran operatividad en su puesto de trabajo por lo tanto la empresa debe continuar apoyando y así poder seguir conservando ese índice de conformidad y de resultados.

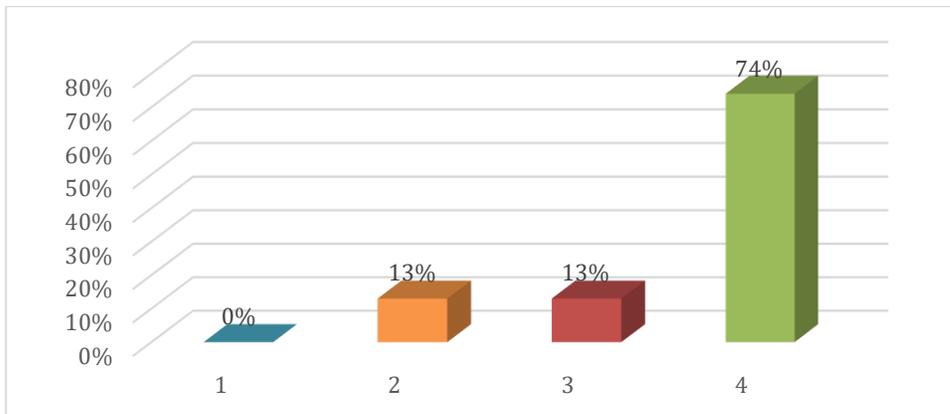
Figura 33.*Herramientas suficientes*

Figura 33: Investigación, Año -2022.

En la anterior gráfica se da a conocer que el 74% de los empleados encuestados afirman que las herramientas son suficientes por lo tanto se encuentran muy satisfechos, el 13% se encuentran satisfechos y el 13% de los empleados están insatisfechos.

Con base a lo anterior se infiere que Condustrámites se enfoca y vela porque todo su equipo de trabajo tenga las herramientas necesarias y que van a garantizar grandes resultados a la empresa, por lo tanto, los colaboradores destacan la gran conformidad porque miran un gran compromiso de la empresa por ellos para poder generar día a día los mejores resultados y el mejor servicio.

Figura 34.

Capacitación continua para el desempeño correcto del trabajo

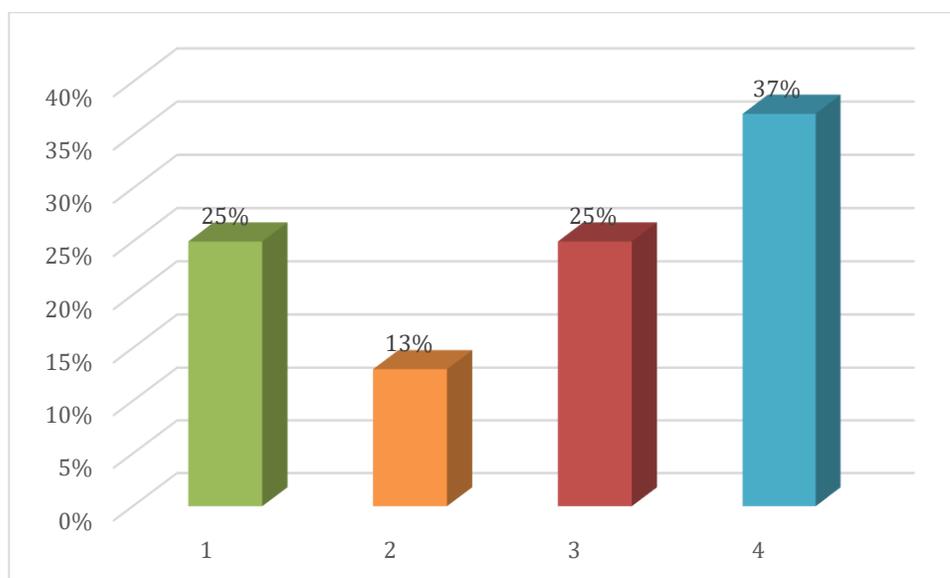
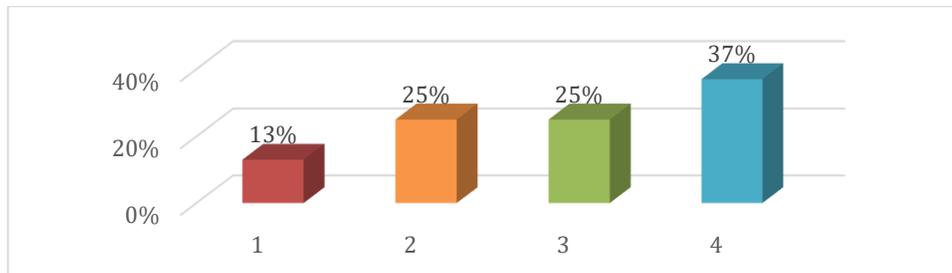


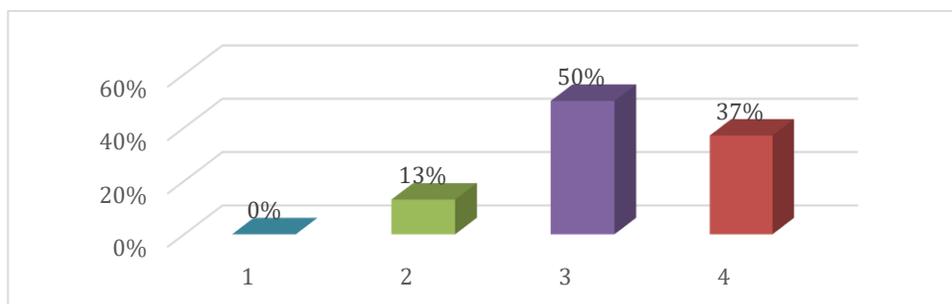
Figura 34: Investigación, Año -2022.

En cuanto a la capacitación continua para el desempeño correcto del trabajo los colaboradores de la empresa Condutrámites muestran que el 37% se encuentran muy satisfechos, el 25% están satisfechos, el 25% de los empleados de la empresa se muestran muy insatisfechos y el 13% insatisfechos.

Se puede evidenciar que la empresa Condutrámites está manejando e incorporando la capacitación como una herramienta de aprendizaje la cual es aceptada por la mayoría de empleados, no obstante, se recomienda que las capacitaciones manejen temas actuales que puedan ser comprendidos de forma clara para que no se presente monotonía ni pérdida de tiempo.

Figura 35.*Contenido suficiente en las capacitaciones***Figura 35:** Investigación, Año -2022.

Teniendo en cuenta el aspecto de contenido suficiente en las capacitaciones los colaboradores de la empresa Condustrámites, muestran que el 37% están muy satisfechos, el 25% se sienten satisfechos, el 25% están insatisfecho y el 13% totalmente insatisfechos. Según lo expuesto anteriormente, se recomienda a la empresa Condustrámites para que tenga mayor porcentaje de aceptación en los empleados, pongan en marcha la aplicación de material de capacitación didáctico, lo cual permita que el colaborador recuerde o conozca nuevas acciones que le servirán para el funcionamiento y desarrollo en la empresa.

Figura 36.*Motivación por el trabajo a realizar***Figura 36:** Investigación, Año -2022.

En la anterior gráfica se da a conocer que el 50% de los empleados encuestados afirman que en el aspecto de la motivación por el trabajo a realizar en la empresa Condustrámites están

satisfechos, el 37% se encuentran muy satisfechos y el 13% de los empleados están totalmente insatisfechos.

La empresa Condutrámites refleja tener altas motivaciones frente al colaborador, debido al buen ámbito laboral que se presenta y por pago de bonificaciones extra que se les ofrecen, si cumplen o superan las metas acordadas por la empresa, también se tiene en cuenta fechas especiales como cumpleaños y comisiones por referidos.

Figura 37.

Reconocimiento por desempeño laboral

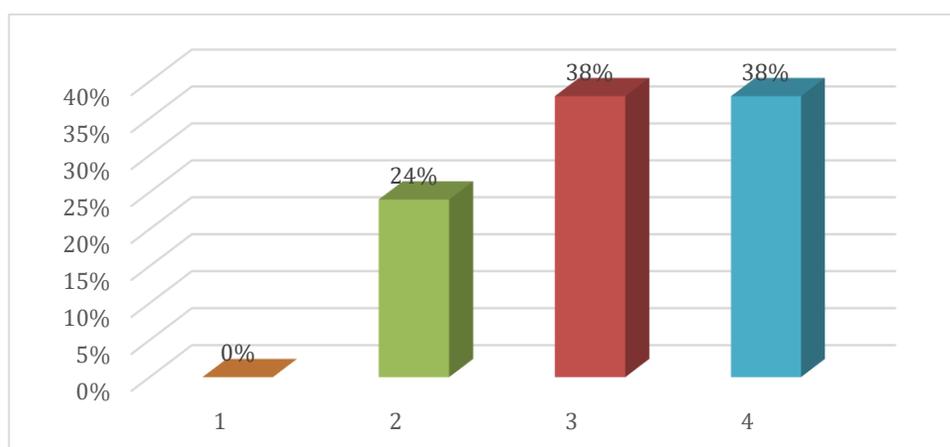


Figura 37: Investigación, Año -2022.

En cuanto al reconocimiento por desempeño laboral los empleados de la empresa Condutrámites muestran que el 38% se encuentran muy satisfechos, el 38% están satisfechos y el 24% de los empleados de la empresa se muestran insatisfechos.

Con respecto a la anterior información se puede deducir que la empresa Condutrámites tiene muy presente este factor de reconocimiento al buen trabajo que se desarrolla mes a mes, por lo cual hace que su equipo de trabajo se sientan motivados y en busca de siempre brindarle a la empresa lo mejor de cada uno, para ello se recomienda que la empresa Condutrámites siga brindando esa remuneración económica, que se presenta como forma de motivación, también se

puede implementar un reconocimiento o premio para el área mejor desempeñada con el fin de alcanzar las metas propuestas superados por metas o logros ya que todos son un equipo y representa a la empresa Condustrámites .

Para concluir el nivel de satisfacción laboral en la empresa Condustrámites, se puede decir que la mayoría de los integrantes, se sienten satisfechos, respaldados por parte de la empresa para poder cumplir sus labores diarias y prestar una atención al cliente efectiva y oportuna.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados, es importante la creación de estrategias para el mejoramiento de la empresa, las cuales fueron las siguientes:

Figura 38.

Ciclo del servicio empresa Condustrámites



Figura38: Investigación realizada por los autores, Año -2022.

- Fase contacto

✓ Llegada al punto de venta: el cliente ubica la empresa en el centro de la ciudad y busca la fachada para identificar la dirección de Condustrámites, donde se puede llegar caminando o por medio de algún medio de transporte

✓ Entrada al punto de venta (PV): el cliente ingresa al establecimiento y saluda, percibiendo aspectos como: orden, aseo, protocolos empresariales, ventilación e iluminación del lugar.

✓ Atención al cliente por parte del Representante de Ventas (RV), el cliente recibe la bienvenida por parte del representante de ventas y posteriormente le indica que debe solicitar un número en un ordenador, para ser atendido en orden de llega.

- Fase negociación

✓ Recepción del cliente: el cliente espera hasta que llegue su turno, que puede durar en función de la cantidad de clientes que haya delante de él, en este caso hemos tomado a 5 clientes , para un total en tiempo de espera hasta llegar a la asesoría de 30 minutos con 4 segundos , posteriormente es de recibido por el gerente o subgerente del punto de venta, quien lo saluda, le pregunta cuál es el motivo de su visita y posteriormente después de conocer la información del cliente lo dirige al asesor.

✓ Asesoría comercial: Asesoría acerca de las condiciones y requisitos del servicio a contratar, por parte del asesor quien brindará toda la información de manera personalizada, acerca de los servicios y estará atento a sus inquietudes, en un tiempo promedio de 6 minutos con 8 segundos

✓ Decisión de compra: después de observar la explicación por parte del asesor, el cliente elige el producto o servicio que más necesite, confirma el servicio al asesor y este a su vez toma nota del pedido y envía al cliente a la caja donde efectuaran la transacción.

- Fase servicio

✓ Pago en caja: el cliente aborda la caja y es recibido en ventanilla, saluda al cajero, presenta su cedula para confirmar los datos de garantía, el cajero a su vez informa sobre el valor

del servicio, y pregunta cuál es la forma de pago, si en efectivo o con tarjeta, el cliente espera que cargue la información y espera a que se imprima el recibo de pago.

✓ Inscripción del usuario: dependiendo del servicio adquirido por parte del cliente, el asesor de ventas le otorga unos formatos para diligenciamiento de datos personales y posteriormente a eso ingresarlo a la base de datos de la empresa.

✓ Términos y condiciones: una vez ingresado el cliente a la base de datos dependiendo el servicio, el asesor de ventas le informa acerca de los términos y condiciones, tiempo de entrega de papeles, licencias y los demás servicios ofrecidos por la empresa.

- Fase finalización

✓ El cliente se retira del punto de venta (PV): el cliente se despide del personal de la empresa.

✓ PQRS por parte del cliente: el asesor de venta otorga un formato al cliente para que diligencie peticiones, quejas, recursos y sugerencias en cuanto al servicio que recibió por parte de la empresa Condustrámites.

✓ El cliente recibe el servicio pos-venta: el cliente es contactado vía telefónica, o por correo por la empresa 2 veces en el año, para darle a conocer algún cambio en el portafolio, o evidenciarle alguna promoción o descuento especial.

Este proceso se realiza con el fin de guiar a la organización hacia las actividades que se deberían garantizar de manera necesaria por todo el personal, en los diferentes momentos que vive un cliente antes, durante y después de permanecer en el establecimiento y todas las acciones que permitan que el mismo, se lleve una gran experiencia de servicio.

El triángulo del servicio es una herramienta estratégica, que reúne características necesarias para brindar una buena atención al cliente, también es considerado como un proceso

que responde interrogantes acerca de la atención al usuario, en el que se combinan 3 ejes fundamentales para poder crear una estrategia de servicio, alcanzando una satisfacción positiva.

Figura 39.

Triangulo del servicio Condustrámites

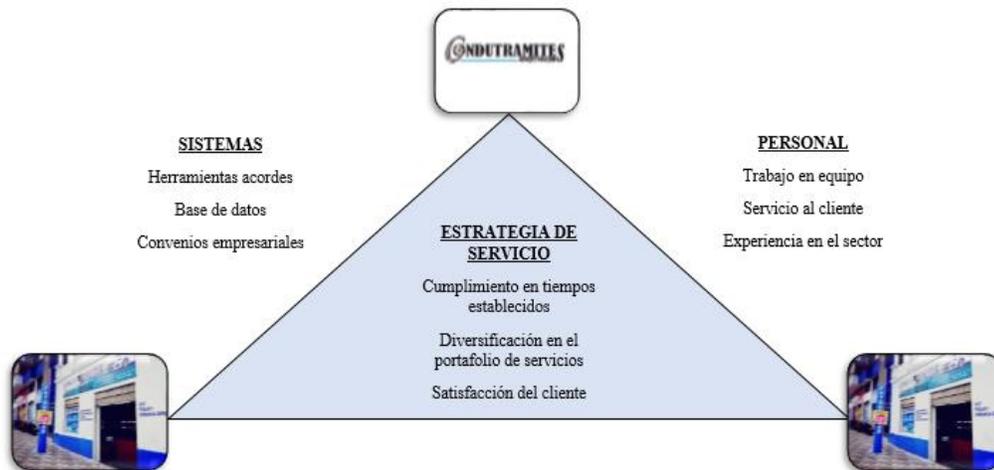


Figura 39: Investigación, Año -2021.

Por otra parte, los momentos de verdad que se presentan en una experiencia de compra por parte de un cliente, se realizan a través de la calificación de cada uno de los pasos que se presentan en el servicio en la empresa Condustrámites, dependiendo directamente de la prontitud de respuesta que se le brinde calificando como monto dulce o amargo. La cadena comienza cuando el cliente tiene el primer punto de contacto con la organización y termina solo temporalmente, cuando el usuario considera que el servicio está completo. Es el momento donde se define quien gana y pierde clientes, es donde la oportunidad se presta para fidelizar clientes y alimentar las bases de datos, Además, en es el momento de verdad de medir si la empresa está realmente preparada para dar respuesta y que tan capacitado están sus colaboradores al momento de ganar clientes.

Figura 40.*Mapa de un momento de verdad*

Figura 40: Gerencia del servicio, Jorge Prieto, 2014

Para Condustrámites es necesario que se contemple los momentos de verdad como un todo, es decir, deben ser controlados y supervisados por cada miembro de la organización, para lograrlo es importante el compromiso del personal, capacitación permanente, dedicación, tiempo entre otros, de esta forma garantizar una experiencia satisfactoria que permita fidelizar y captar nuevos clientes.

Tabla 14.*Momentos de verdad*

Momentos de verdad	Experiencia del cliente	Momento dulce o amargo	
FASE CONTACTO	Llegada al punto de venta	El cliente espera ubicarse lo más rápido posible para poder contratar los servicios.	Momento amargo
	Entrada al punto de venta	El cliente busca una zona de parqueo.	Momento amargo
	Atención al cliente por parte del Representante de Ventas	El cliente espera una bienvenida adecuada, amabilidad y buena atención.	Momento dulce
FASE NEGOCIACIÓN	Recepción del cliente	El cliente espera un espacio cómodo, limpio y con el menor tiempo de espera.	Momento amargo

	Asesoría comercial	El cliente espera amabilidad, transparencia e información clara acerca de los servicios.	Momento dulce
	Decisión de compra	El cliente espera estar seguro para poder tomar la decisión.	Momento dulce
FASE PRODUCCIÓN	Inscripción	El cliente espera llenar los formatos en el menor tiempo posible y que sean entendibles.	Momento dulce
	Tiempos de entrega	El cliente espera recibir toda la información acerca	Momento dulce
FASE FINALIZACIÓN	Retiro del punto de venta	El cliente espera salir seguro del punto de venta.	Momento dulce
	PQRS	El cliente es parte del servicio, y como tal se atienden sus observaciones para la mejora continua de la organización.	Momento dulce
	Acompañamiento postventa	El cliente espera una estrategia adecuada para una recompra o recomendación a terceros.	Momento amargo

Con base a lo anterior se puede deducir, que la empresa Condustrámites presenta varios momentos dulces, sin embargo, hay que tener en cuenta el mejoramiento en los momentos que se califican como amargos, partiendo de la experiencia del cliente, realizando estrategias que minimicen los puntos negativos, para poder brindar confiabilidad y cumplimiento en el servicio.

Para determinar los factores críticos, se tiene en cuenta el diagnóstico resultado del análisis interno y externo a partir de las diferentes matrices utilizadas, la encuesta, observación y encuesta dirigida al cliente interno y externo de la empresa Condustrámites, con el fin de formular un plan de mejoramiento, ofreciendo una guía para priorizar los objetivos de la empresa, obteniendo como resultado la efectividad en el proceso de servicio al cliente.

Para realizar el plan de mejoramiento se tuvo en cuenta los aspectos considerados como como amenazas, que atienden a factores externos; desde lo interno se toma en cuenta las debilidades que generan insatisfacción en los clientes y los resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior los factores críticos priorizados fueron: desempeño laboral, zona de parqueo, publicidad en redes sociales, sistema PQRS, plan de seguimiento postventa, para lo cual se determina la siguiente tabla:

Tabla 15.*Plan de acción*

OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RECURSOS FÍSICOS	MES DE INICIO	RECURSOS HUMANOS	PRESUPUESTO
Impulsar el desempeño laboral	Ejecución de programas de capacitación del personal	Capacitación de todo el personal.	# de áreas de trabajo capacitadas.	Material didáctico, Video Beam, refrigerios	Julio	Gerente y administrador	\$ 350.000
	Creación del proceso de evaluación de desempeño	Mejora en el rendimiento del personal.	# de áreas evaluadas.	Sistema de evaluación, Equipos de cómputo, formatos de evaluación	Agosto	Director y Gerente	\$ 500.000
Crear espacios publicitarios	Diseño estrategias de promoción digitales.	Dar a conocer a la empresa por diferentes medios tales como: página web, y Facebook e Instagram.	# publicaciones por día # interacciones alcanzadas por publicación por día # de visitantes en la página web por día.	Equipo de cómputo, celulares	Julio	Publicista diseñador grafico	\$700.000
Mejorar el sistema de PQRSF	Establecer un sistema de PQRSF más eficiente	Alcanzar la satisfacción del personal y del cliente	# de colaboradores satisfechos # de clientes satisfechos	Equipo de cómputo, sistema de PQRSF	Agosto	Gerente y Administrador	\$250.000

Realizar alianzas estratégicas empresariales	Hacer convenios con empresas	Abarcar mayor mercado	# de convenios empresariales	Cartas de presentación, equipo de cómputo, celulares	Septiembre	Administrador y asesores comerciales	\$400.000
	Contratación de un parqueadero cercano	Comodidad para los usuarios	# de usuarios satisfechos	efectivo	Julio	Administrador	\$400.000
Crear un plan de seguimiento post venta	Creación de un plan post venta	Conocer el nivel de satisfacción del cliente.	# de clientes a los cuales se les haya realizado seguimiento.	Celular	julio	Asesor comercial	\$200.000

Tabla 15. Plan de mejoramiento para el área de servicio al cliente de Condustrámites.

5 CAPÍTULO V. Conclusiones

Una vez realizado el estudio y análisis en el área del servicio al cliente en la empresa Condustrámites de la ciudad de San Juan de pasto, año 2022, se concluye lo siguiente:

En el diagnostico interno y externo de la empresa, se encontró las variables tanto internas como externas de la empresa, dando paso a la formulación del cruce de variables, construyendo la matriz DOFA, obteniendo diferentes alternativas para dar solución a los inconvenientes de la empresa, con el fin de fortalecer y potencializar los factores de éxito.

A través de la realización de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) la empresa Condustrámites obtuvo un puntaje de 2,51 lo que significa que la empresa se encuentra con una calificación exacta y que se presenta varias falencias. Por otra parte, en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) obtuvo una calificación de 2,360 lo que significa que la empresa debe poner más atención a los factores que influyen negativamente, con la finalidad de poder crear fortalezas y aprovechar al máximo los factores externos que se presentan en el mercado.

En el diagnostico externo, se realizó un sondeo de mercado a los 216 clientes de la empresa Condustrámites, que se hallaron en la base de datos, se identificó una calificación positiva en cuanto a algunos factores relacionados con el servicio al cliente, además, las calificaciones recopiladas son de gran utilidad para detectar falencias, inconformismos, evaluar relaciones con los clientes y crear una fuente de ideas para realizar nuevas ideas.

En el diagnostico interno, se realizó el sondeo a los 8 colaboradores donde en varios de los ítems la calificación era muy satisfechos, lo cual se refiere a que se cuenta con las herramientas, procesos adecuados para brindar una excelente atención al cliente.

En el ciclo del servicio, se encuentra que Condustrámites posee 11 momentos de verdad, donde se recomienda implementar estrategias para la optimización del tiempo, buscando atender oportunamente los requerimientos de los clientes, construyendo un camino de una excelente atención al cliente.

En el triángulo de servicio de Condustrámites, se consolida una estrategia de negocios, por la cual se diferencia la empresa, logrando integrar los 4 elementos con el propósito de que la empresa crezca cada vez más.

Para la formulación del plan de mejoramiento, se tomó como base el análisis interno y externo de la empresa, que se obtuvo a través de la encuesta con el encargado, como también a través de la observación de cada una de las áreas de la empresa y las encuestas, dando paso a crear actividades para el fortalecimiento y mejoramiento de algunas áreas empresariales, planteando indicadores que ayuden a alcanzar el cumplimiento total.

6 CAPITULO VI. Recomendaciones

Con respecto a los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- La empresa Condutrámites debe establecer de forma organizada las políticas empresariales con el fin de asegurar el cumplimiento de regulaciones que brindan orientación para tomar decisiones en la parte interna.
- Se recomienda realizar la propuesta para diseño de estrategias en medios publicitarios, escogiendo satisfactoriamente el tipo de herramienta para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa.
- Establecer un sistema de PQRSF interno y externo, con el fin de asegurar un óptimo desempeño y satisfacción del cliente.
- Llevar a cabo un proceso determinado acerca del análisis del comportamiento de los clientes, que permita la creación de estrategias para poder atraerlos, proporcionando deferente información acerca de las tendencias del mercado.
- Se recomienda estar al tanto de los cambios realizados por parte de entes gubernamentales, con el objetivo de estar al tanto por cualquier cambio que pueda afectar en los servicios ofrecidos por la empresa.
- Fortalecer los puntos positivos con los que cuenta la empresa, generando mayor valor y siendo más competitivos en el mercado regional.

Referencias

- Albrecht, Karl & Zemke Ron (1998). *Gerencia del servicio*.
https://www.academia.edu/16496209/Gerencia_de_Servicios_Karl_Albrecht_2
- Arciniegas Sánchez P, Quintana García P y Ramos Bacca J. (2020). *Plan de mejoramiento del servicio al cliente de la Escuela Andina de Automovilismo en la Ciudad de San Juan de Pasto*. [Trabajo de grado, Corporación Universidad Mariana].
- Arenal, C. (2019). *Atención Básica al Cliente, MF1329*. Editorial Tutor Formación. España 2019.
<https://www.casadellibro.com/libro-atencion-basica-al-cliente-mf1329/9788416482900/9037022>
- Ariza F & Ariza J. (2022). *Información y Atención al Cliente. Certificados de Profesionales.MC*
 GRAW, Hill Education. España, :
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196813.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (2006). *Sistema Económico. Definición del Sector Terciario*.
 Biblioteca Luis Ángel Arango Impreso por Tecimpre S.A.
https://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia_1_el_sistema_economico.pdf.
- Camacho, J. (2008). *Marketing de Servicios. Enfoque para América Latina*.
<https://elibro.net/es/ereader/umariana/34494>
- Cámara de Comercio de Pasto. *Informe de Coyuntura Económica*.
<https://www.ccpasto.org.co/estudios-economicos/informes-coyunturales/>.
- Caurin, J. (2017). *Estudio de Mercado. Sondeo de Mercado*. Emprende pyme.net, Universidad Internacional de Valencia. <https://www.emprendepyme.net/sondeo-de-mercado.html>

- Crecimiento Automotor En Colombia. (2022). *Informe interactivo sector automotor*.
<https://datastudio.google.com/u/0/reporting/832d7738-08f7-4e3a-8843-65d4a746cfcc/page/hCYiB>.
- David, R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 ed. México: Pearson Educación.
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- En Colombia. (2022). *Características del Departamento de Nariño*.
<https://encolombia.com/educacion-cultura/geografia-colombiana/departamentos/narino/>
- Francés, A. (2001), *Estrategia para la Empresa en América Latina*. IESA. Caracas, Venezuela.
- Gobernación De Nariño. *Plan de Desarrollo Departamental.. En defensa de lo nuestro. 2020-2023*.
<https://rap-pacifico.gov.co/wp-content/uploads/2020/07/Plan-de-Desarrollo-Mi-Nari%C3%B1o-en-Defensa-de-lo-Nuestro-2020-2023-2.pdf>
- González C, Moreno U & Moreno L. (2015). *Tesis Plan de mejoramiento para la apropiación del horizonte institucional del PEI del CEA conducir Colombia*. [Trabajo de grado, Corporación Universidad de la Sabana]. Repositorio institucional Universidad de la Sabana.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15810/Cesar%20Augusto%20Gonzalez%20Otalvaro%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González C. (2017). *Gerencia del Servicio, Druker Peter 1854. La Clave para Ganar Todos*. Fundación Universitaria del Área Andina. Red Ilumino, Tercera Edición, Bogotá D:C:2017. <https://elibro.net/es/ereader/umariana/114343>
- Herrera E. (2022). *Metodología para Evaluación, Diagnóstico y Diseño de Procesos*. Gestionpolis. <https://www.gestiopolis.com/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos/>

- Herrera, P. (2014). *Gerencia del servicio, La clave para ganar todos*.
<https://elibro.net/es/ereader/umariana/114343>
- Hitt, M; Ireland, R. Duane y Hoskisson, R. (2004), *Administración Estratégica*. Séptima edición.
Cengage Learning Editores. México.
- Lopez P. (2013). *La Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Un pilar en la Gestión Empresarial el Buzón de Pacioli*. Revista del Departamento de Contaduría y finanzas públicos por el Instituto Tecnológico de Sonora.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Lopez, L & Reinoso, M. (2006). *Tesis de Grado, Módulo de administración*. [Trabajo de grado, Corporación Universidad Estatal de Bolívar]. Repositorio institucional Universidad Estatal de Bolívar.
https://www.academia.edu/32632810/Proyecto_de_Grado_Yulissa_Mane_y_Daniela
- Mora. E. (2011). *La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor*. Revista Brasileira de Marketing, 10, (2), 146-162 Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil.
<https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Peréz, M. (2022). *Matriz de Perfil Competitivo. Zona Económica*.
<https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Portafolio. (2017). *Supertransporte vigilará, en tiempo real, las clases de las escuelas de conducción*. <https://www.portafolio.co/economia/nuevo-sistema-de-vigilancia-de-las-escuelas-de-conduccion-512786>
- Prieto J. (2014). *Gerencia del Servicio, La Clave para Ganar Todos*.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/03/Gerencia-del-servicio-4ed.pdf>

- Prieto, J. (2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. [Trabajo de grado, Corporación Pontificia Universidad Javeriana,]. Repositorio institucional Pontificia Universidad Javeriana. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Prieto, J. (2014). *Gerencia del Servicio, La Clave para Ganar Todos*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/03/Gerencia-del-servicio-4ed.pdf>
- Proaño, D, Gibert, V & Pérez E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua, Investigación y Pensamiento Crítico, Edición Especial 50-56* https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Questionpro. (2018). *Elementos que conforman la satisfacción al cliente*. <https://www.questionpro.com/blog/es/elementos-de-la-satisfaccion-al-cliente/>
- Registro Único Nacional de Tránsito (RUNT). (2021). *RUNT en cifras*. <https://www.runt.com.co/runt-en-cifras>
- Sampieri, F. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_a_e/capitulo_2.pdf
- Thompson, Arthur y Strickland, A.J. (2004), *Administración Estratégica*. Decimotercera edición. McGraw Hill. México.
- Tijera, P. (2017). *Satisfacción del Cliente: los 4 Niveles para su Fidelización. El arte de preguntar*. <http://pabloteijeira.es/blog/satisfaccion-del-cliente-cuatro-niveles/>.

- Trujillo M. (2012). *Plan de Mejoramiento Enfocado en el Servicio al cliente bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad para CEDA Diagnosticentro Automotor S.A* [Trabajo de grado, Corporación Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio institucional UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2995/TAD00932.pdf;jsessionid=1E22C068F3F33B3A11E57E247FFF076A?sequence=1>
- Uribe, M. (2017). *Gerencia del Servicio, Alternativa para la Competitividad. Gestión y emprendimiento*. Tercera edición. Ediciones la U, Universidad del Tolima. <https://scholar.google.es/citations?user=5FgHIGcAAAAJ&hl=es>
- Zorrilla Conchucos M. (2019). *Estrategia de Gestión para la Mejora Continua de la Calidad de Escuela de Conductores de Vehículos Particulares del Perú-Caso: Simón Bolívar*. [Trabajo de grado, Corporación Universidad Nacional del callao]. Repositorio institucional UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO. <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/4118>

Anexo A

FORMATO 1 - DIRIGIDA A GERENTE Y DIRECTIVOS

OBJETIVO: Recolectar información de los procesos de planeación, organización, dirección y control que realizan la gerencia y subgerencia de la empresa, en las áreas funcionales que conforman la empresa: Técnica (producción), Gestión Humana, Comercial, Administrativa y Financiera y Contable

INSTRUCCIONES PARA SU DILIGENCIAMIENTO

El formulario es un instrumento para obtener una imagen de la situación actual de la empresa, su diligenciamiento permitirá reflexionar sobre su experiencia empresarial y elevar su nivel de conocimiento y comprensión de la empresa.

En las respuestas Usted resaltará las condiciones en que se encuentra el factor o proceso dentro de la empresa, según las considere como fuerte o débil. Para lo anterior, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Lea cada pregunta y determine cuál es el estado actual más acertado que describe la situación de la empresa.

Debe ser lo más objetivo posible, pues si selecciona la respuesta que no muestra la situación real de la empresa en ese momento, y se quiere hacer ver una situación mejor de lo que es, usted se estará auto engañando.

2. Valoración de cada una de las preguntas analizadas. En este punto, se trata de colocar un valor ponderado entre uno (1) y cuatro (4) para cada pregunta del formulario; dicho valor se distribuirá como sigue:

- **FORTALEZA**, se valora entre un mínimo de tres (3) y un máximo de cuatro (4).

Se califica cuatro (4), cuando se considera muy fuerte. La empresa realiza lo enunciado de manera óptima, contribuyendo el factor al logro de los objetivos de la organización.

Se califica tres (3), cuando se considera fuerte. La empresa realiza lo enunciado alejado del punto óptimo o la contribución del factor al logro de los objetivos propuestos no es muy significativa y está sujeta a mejoramiento.

- **DEBILIDAD**, toma como valor mínimo uno (1) y como máximo dos (2).

Se califica dos (2), cuando se considera una debilidad menor. La empresa realiza lo enunciado de forma inadecuada o el factor (el proceso) dificulta el logro de los objetivos de la organización. El factor es sujeto de mejoramiento.

Se califica uno (1), cuando se considera una debilidad mayor. La empresa no realiza lo enunciado o ese factor o proceso no existe o es deficiente, generando efectos no deseados en el funcionamiento o cumplimiento de los propósitos de la organización.

1. Proceso de Planeación. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza
	Mayor (1)	Menor (2)	Menor (3)	Mayor (4)
Definen y difunden entre todo el personal los principios y valores de la empresa.				
Definen y difunden entre todo el personal las políticas y normas de la empresa.				
Definen y difunden a nivel de toda la organización: las metas, los objetivos y las estrategias globales y funcionales.				
Controlan y anticipan las necesidades de los clientes				
Controlan y anticipan las acciones de la				

competencia				
La toma de decisiones responde a un proceso definido de planeación				
Realizan presupuestos con base en objetivos, estrategias y planes de acción				
Observan y pronostican las tendencias relevantes del sector				
Existe claridad en las fortalezas y debilidades de la empresa.				
Existe claridad frente a las oportunidades y amenazas de la empresa.				
La misión y visión se divulga ampliamente entre el equipo de colaboradores				
Elaboran planes de contingencia				
Las políticas en cada una de las áreas o departamentos apoyan el cumplimiento de objetivos organizacionales				

2. Proceso de Organización. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
La estructura organizacional es conveniente para el funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos				X
La estructura organizacional está plasmada en un organigrama detallado y por escrito				
Siguen líneas de autoridad y responsabilidad para cumplir con los objetivos de				

la empresa.				
FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Definen claramente los procesos y procedimientos de la empresa y están plasmados en manuales.				
Definen con claridad las funciones del personal de la empresa y están plasmadas por escrito en manuales.				
Cuentan y aplican reglamentos de higiene, seguridad industrial y salud en el trabajo				
Los cargos son significativos, Estimulantes y bien remunerados				
Definen claramente los rangos de control de los jefes de la empresa.				

3. Proceso de Dirección. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
La gerencia emplea un estilo gerencial participativo				
La gerencia toma decisiones de forma ágil y oportuna				
La comunicación es eficiente y efectiva entre los miembros de la empresa				
Existe un sistema de información bidireccional				

Existen programas de capacitación para la gerencia y el personal administrativo				
Brindan poder y autonomía a los empleados para desarrollar las funciones de su cargo (empoderamiento)				
Promueven entre el personal el trabajo en equipo				
Existen bajas tasas de ausentismo en el personal				
Existe sentido de pertenencia en el personal de la empresa				
El ambiente de trabajo favorece el desarrollo del personal y sus actividades				
Son adecuadas las condiciones físicas y los puestos de trabajo				
El estado de ánimo y liderazgo del gerente promueven el desarrollo del personal y sus actividades				
Cuentan con un departamento de talento humano				
Existe satisfacción con el trabajo por parte del personal de la empresa				

4. Proceso de Control. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Definen los objetivos de control y se adecuan a la realidad de la empresa				
Definen indicadores de gestión para las distintas áreas				

Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control: de gestión, operativo y comercial.				
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control financiero y contable				
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de calidad				
Cuentan con un sistema eficiente y efectivo de control de inventarios				
Los sistemas de control son flexibles e involucran todas las áreas				
Establecen normas de calidad en la empresa				
Participan los directivos dentro de las funciones de control				
Controlan en forma regular las variaciones favorables y desfavorables de la empresa				
Toman los directivos oportunamente medidas correctivas				
Los sistemas de control del personal son respaldados por sanciones y recompensas				
Controlan efectivamente el comportamiento inmoral en la empresa.				

5. Proceso de Gestión Financiera. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
El gerente conoce, analiza y toma decisiones con base en la variación de los estados y razones financieras y de rentabilidad de los últimos años				

Los directivos elaboran y toman decisiones con base en flujos de caja o de efectivo				
Los libros de contabilidad cumplen con los requisitos de ley				
Cuentan con estrategias de apalancamiento financiero, productivo y comercial				
Los recursos se manejan de forma efectiva y eficiente				
Conocen la posición financiera de la empresa en el sector				

6. Proceso de Gestión Comercial. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Conocen la aceptación de los productos y servicios en el mercado				
Conoce la participación de los productos y servicios en el mercado				
Conocen el mercado objetivo y potencial para sus productos y servicios.				
Conocen, analizan y toman decisiones con base en el comportamiento y pronósticos de la demanda de productos y servicios.				
Conocen la competencia de los productos y servicios.				
Conocen el comportamiento de los clientes, en cuanto a: precios, formas de pago, condiciones de servicio y calidad.				

Conocen las potencialidades y oportunidades que tienen los productos y servicios de la empresa en el mercado, en cuanto a calidad, precio, marca.				
Conocen y analizan el porcentaje de rentabilidad de cada uno de los productos y servicios de la empresa.				
Conocen la contribución a las utilidades de la empresa de cada uno de los productos y servicios que ofrecen				
Conocen el volumen de Ingresos mensuales por la venta de los productos y servicios de la empresa.				
Cuentan con información oportuna y actualizada de las ventas de los productos y servicios.				
Existen metas claras de ventas por productos y servicios				
Realizan controles para garantizar el cumplimiento de las metas de forma anual				
Existen políticas, criterios y estrategias claras para la fijación de precios y descuentos por tipo de cliente				
Cuentan con estrategias de publicidad y promoción para los productos y servicios				
Realizan investigaciones de mercados para clientes, competencia y proveedores				
Realizan pronósticos de ventas potenciales				
Cuentan con una fuerza de ventas preparada y capacitada				
La fuerza de ventas es acorde a los objetivos				

comerciales de la empresa.				
Capacitan y motivan al personal de ventas				

7. Proceso de Gestión Operativa - Técnica. Marque con una x.

FACTORES	Debilidad Mayor (1)	Debilidad Menor (2)	Fortaleza Menor (3)	Fortaleza Mayor (4)
Determinan los costos de cada uno de los productos y servicios. Son competitivos en el mercado.				
Cuenta con instalaciones adecuadamente localizadas y diseñadas				
Poseen la capacidad en stock de inventarios para atender la demanda y requerimientos de los clientes				
Poseen la capacidad en talento humano para atender la demanda y requerimientos de los clientes				
Poseen la capacidad en maquinaria y equipo para atender la demanda y requerimientos de los clientes				
Existe un proceso óptimo para controlar los inventarios de materiales o productos terminados				
El nivel tecnológico es competitivo y adecuado a los requerimientos del mercado.				
Determinan una estrategia de calidad para los productos y servicios según requerimiento del cliente.				
Existe un sistema integral de gestión de calidad				
Conocen el nivel de productividad laboral y				

empresarial				
Cumplen con los tiempos definidos a los clientes en la prestación del servicio o fabricación del producto				
Tienen poder de negociación con los proveedores de materiales e insumos				

Solicitamos respetuosamente, responder de la forma más objetiva posible las siguientes preguntas:

- ¿Determine cinco (5) factores internos claves que han contribuido para que la empresa sea competitiva en el mercado y obtenga mejores resultados económicos y financieros?
- ¿Determine cinco (5) factores internos críticos que han afectado la competitividad y dificultado la generación de resultados económicos y financieros favorables?
- ¿Determine cinco (5) factores externos claves (ajenos a la empresa) que han contribuido para que la empresa tenga mayor crecimiento y competitividad?
- ¿Determine cinco (5) factores externos críticos (ajenos a la empresa) que amenazan su normal desarrollo e inciden en el crecimiento y competitividad?

Anexo B**ENCUESTA CLIENTE EXTERNO****Corporación Universitaria Minuto De Dios
Programa: Administración de empresas**

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción del servicio al cliente para la empresa Condutrámites, en la ciudad de San Juan de Pasto, el año 2022.

Cordial saludo, de la manera más amable solicitamos responder con la mayor objetividad y sinceridad posible las siguientes preguntas; La información recolectada y los resultados de esta investigación se utilizarán con fines académicos.

1. ¿Cuál de los siguientes factores influyó en la decisión de contratar los servicios con Condutrámites?

- a) Precio
- b) Personal idóneo
- c) Garantía en el servicio
- d) Recomendación
- e) Agilidad en el servicio

2. ¿Cuál de los siguientes servicios de la empresa Condutrámites ha tomado usted?

- a) Traspaso de vehículos
- b) Matrícula de vehículos
- c) Curso y refuerzo de conducción
- d) Licencia de conducción y duplicados
- e) Revisión tecno mecánica
- f) SOAT

3. ¿Con qué frecuencia usted adquiere estos servicios?

- a) Casi siempre
- b) Frecuentemente
- c) Rara vez
- d) Casi nunca

4. ¿Marque con una x mencionando el medio publicitario en el que a usted le gustaría recibir información acerca de los servicios ofertados?

- a) Radio
- b) Redes sociales
- c) Flyers
- d) Periódico

5. Evalúe el servicio al cliente del personal de la empresa Condustrámites según su experiencia donde 4 muy satisfecho, 3 satisfecho, 2 insatisfecho, 1 totalmente insatisfecho.

Factor	1	2	3	4
La asesoría en el portafolio de servicios				
El tiempo de espera para la atención				
La actitud, cordialidad y amabilidad				
Capacidad para resolver dudas e inquietudes				
Claridad en los procesos y términos establecidos				
Profesionalismo				

6. En el momento en el que visitó las instalaciones de Condustrámites, califique las siguientes características en una escala de 1 a 4, donde 4 muy satisfecho, 3 satisfecho, 2 insatisfecho, 1 totalmente insatisfecho.

Factor	1	2	3	4
Iluminación				
Imagen exterior				
Amplitud				
Ubicación				
Aseo y limpieza				
Zona de parqueo				

7. Califique en una escala del 1 al 4, donde 4 muy satisfecho, 3 satisfecho, 2 insatisfecho, 1 totalmente insatisfecho ¿Cómo es el seguimiento y acompañamiento que realiza Condustrámites después del proceso de compras de un servicio?

1	2	3	4

8. ¿Cómo califica su grado de satisfacción general con el servicio recibido por parte de la empresa Condustrámites?

1	2	3	4

9. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende los servicios de Condustrámites a otras personas? Marque 1 opción

- a) Demasiado probable
- b) Probable
- c) Algo probable
- d) No probable

Gracias por respuesta

Anexo C

ENCUESTA CLIENTE INTERNO

Corporación Universitaria Minuto De Dios Programa: Administración de empresas

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores para la empresa Condustrámites, en la ciudad de San Juan de Pasto, el año 2022.

Cordial saludo, de la manera más amable solicitamos responder con la mayor objetividad y sinceridad posible las siguientes preguntas; La información recolectada y los resultados de esta investigación se utilizarán con fines académicos.

De acuerdo con la experiencia laboral, que ha tenido en Condustrámites, por favor responda los siguientes ítems, califique en una escala del 1 al 4, donde 4 muy satisfecho, 3 satisfecho, 2 insatisfecho, 1 totalmente insatisfecho.

Área de Trabajo	1	2	3	4
Definición y conocimiento de sus funciones y responsabilidades laborales				
Distribución equitativa en la carga laboral				
Retroalimentación clara y oportuna sobre el desempeño				

Ambiente Laboral	1	2	3	4
La colaboración de sus compañeros				
Relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo				
Ambiente laboral optimo				

Comunicación Laboral	1	2	3	4
Comunicación eficaz con otras áreas de trabajo				
Comunicación clara en el área de trabajo				
Aporte de ideas para el mejoramiento				

Condiciones Laborales	1	2	3	4
Seguridad laboral				
Infraestructura y condiciones óptimas en el puesto de trabajo				
Herramientas acordes al puesto de trabajo				
Herramientas suficientes				

Capacitación y Motivación Laboral	1	2	3	4
Capacitación continua para el desempeño correcto del trabajo				
Contenido suficiente en las capacitaciones				
Motivación por el trabajo a realizar				
Reconocimiento por desempeño laboral				

Gracias por su respuesta