

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**

***ULACIT***

**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**ESCRITURA DE CASO :**

**“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA POSICIÓN EN  
EL MERCADO DE TTS DE COSTA RICA, S.A.”**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**JORGE VEGA RODRIGUEZ**

**San José - Costa Rica  
Agosto, 2005**

### **Justificación de la modalidad.**

El presente trabajo, elaborado durante el curso Seminario de Graduación, se desarrolla bajo la modalidad de Escritura de Caso, el cual es aplicado en la empresa **TTS de Costa Rica, S. A.**, cuya actividad principal es brindar servicios de Reclutamiento, Selección y Administración de Personal. Este tipo de investigación es un instrumento de valiosa ayuda para ampliar los conocimientos teóricos y como complemento en la formación profesional; ya que su beneficio se enmarca hacia el desarrollo de habilidades en el campo en donde la persona se ha de llegar a desenvolver.

El fundamentar este Estudio de Caso en la descripción de un problema basado en hechos y situaciones reales, da una representación válida y sustentable acerca del funcionar de las empresas, tanto en su dirección como en la participación de sus miembros.

Para complementar este estudio, es necesario ubicar cada situación presentada en el entorno de realidades que se presentan en el diario acontecer, por lo que se debe considerar lo referente al campo político, social y económico. Además, los aspectos involucrados en la realización de este estudio, será de considerable experiencia, y oportunidad, para adquirir habilidad en la formación de criterio y la toma de decisiones.

El análisis y desarrollo del caso será la base para lograr alcanzar soluciones ante la problemática presentada.

## **Plan de enseñanza**

### **Objetivos de enseñanza.**

- Identificar problemáticas existentes de la gestión empresarial.
- Proporcionar las bases y los conocimientos teóricos para lograr una gestión productiva.
- Reforzar las políticas y planes a nivel gerencial.
- Contribuir al desarrollo organizacional.
- Resaltar la integración como método para optimizar el trabajo grupal.
- Establecer objetivos para un mejoramiento en el área de ventas.
- Definir las tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente.
- Proponer una alternativa de solución para mejorar la calidad en el servicio de contratación de personal.

### **Preguntas relevantes.**

- ¿Cuenta la empresa con la estructura organizacional adecuada?
- ¿Se encuentra el personal de la empresa capacitado para realizar una labor eficiente?
- ¿Alcanza la organización en sus procesos la mejor utilización de los recursos?
- ¿Los miembros de la organización se identifican con los objetivos de la empresa?
- ¿Dispone la empresa de políticas y planes bien definidos?
- ¿Cómo se cataloga la gestión y los resultados obtenidos por el departamento de ventas?
- ¿Qué grado de cumplimiento se alcanza respecto a los objetivos de mercado?
- ¿Conoce la empresa la percepción del cliente respecto al servicio que brinda?
- ¿Se realizan estudios o evaluaciones acerca de los requerimientos de los clientes?

## **Indice**

La elaboración de un caso representa un ejercicio práctico, ya que partiendo de la descripción de un problema, se procede a su análisis y evaluación; para posteriormente elaborar posibles alternativas de solución. Mediante el estudio de caso el estudiante logra adquirir habilidades para generar alternativas de soluciones gracias a las destrezas alcanzadas mediante la aplicación teórica, experiencias adquiridas y fuentes de información consultadas.

Con el estudio del presente Caso se pretende que el estudiante contribuya a elaborar una estrategia de solución para fortalecer la gestión en la posición competitiva de TTS de Costa Rica S.A. El problema que se presenta está basado en la necesidad de proporcionar una mejora en la gestión actual, que le permita alcanzar las metas trazadas, de una manera eficiente y así contribuir al mejoramiento de la productividad.

Se toman como objetivos de curso, lograr adquirir habilidades a través de un modelo analítico, y así, proporcionar las bases para que el estudiante pueda proponer soluciones a problemas. También reforzar sus conocimientos académicos mediante la aplicación teórica, la que a su vez, representa un instrumento de soporte en la práctica. Además, ayudar en la formación del estudiante para un mejor desempeño profesional.

Para elaborar este caso, el estudiante de Administración de Empresas a nivel de Licenciatura deberá desarrollar y aplicar la temática y conocimientos adquiridos para

proponer determinada solución. Se deben aplicar principios y conceptos en Mercadeo, Recursos Humanos y Administración General. Lo anterior proporcionará la base necesaria para lograr ubicar una situación real, con variables e implicaciones en el ámbito empresarial; así el estudiante se formará el escenario adecuado para el estudio y análisis de las situaciones surgidas.

Se debe disponer del tipo de información cuyo contenido y forma logre llevar los acontecimientos y hechos relevantes; lo que representa, un valioso instrumento para mantenerse actualizado. La información debe ser ágil y oportuna, lo que permite a la dirección de la empresa estar atenta en revisar sus planes y valorar las repercusiones que pueda llevar a la toma de decisiones.

Para el desarrollo de este Caso se cuenta con la completa colaboración por parte de la Gerencia General de la empresa, para obtener y recabar la información necesaria para su realización, por lo que no se espera se presente limitación alguna en ese sentido.

### **Antecedentes Generales.**

Total Technical Services de Costa Rica, S.A. es una empresa costarricense, constituida en 1999. Desde su inicio su orientación ha estado dirigida a brindar una alternativa a la contratación de personal tanto temporal, como por contrato. Definiendo así su actividad comercial bajo el concepto del cubrir y dar soluciones a las necesidades de Reclutamiento y Selección de Personal.

La empresa incursionó en una época marcada por la fuerte competencia, entornos cambiantes, y tendencias de globalización, lo que la obliga a redoblar esfuerzos para buscar competir con éxito, para lo cual es fundamental el disponer de una estructura y con un equipo humano acorde a las exigencias de un medio cada vez más agresivo.

TTS de Costa Rica S.A. se encuentra organizada bajo la dirección de una Gerencia General, y para su gestión operativa cuenta con tres divisiones: Recursos Humanos, Finanzas y Ventas.

En una sociedad que genera y demanda la prestación de servicios, esta empresa se constituye en un mecanismo de ayuda a la movilización de la fuerza laboral, por lo que se convierte en un importante eje de apoyo del sector productivo nacional; que brinda la oferta de este servicio tanto para el sector público, como también en el privado.

La incursión de TTS de Costa Rica, S.A. en el mercado, se da en medio de un ambiente marcado por el auge y nuevas competencias en lo referente a la oferta de servicios en contratación y colocación de puestos de trabajo. Se presenta aquí un escenario de contraste en referencia a la generación y oferta laboral; puesto que al llevar a cabo esta práctica se toman esfuerzos y recursos disponibles, pero este accionar se ve frenado por los efectos de encontrarse ante un sector laboral contraído, al atravesar el país por una época de incertidumbre económica. Lo anterior, hace que la actividad empresarial se muestre poca incentivada para el desarrollo de nuevos proyectos.

Respecto a su desempeño en el mercado, presenta una situación de desventaja con sus competidores, por el hecho de que algunos de éstos, son firmas consolidadas y de renombre, lo que repercute como una limitante en el momento de protagonizar su papel. Tal circunstancia, amerita y obliga a redoblar esfuerzos con el fin de alcanzar nuevas expectativas de crecimiento y estabilidad acorde a su estructura de pequeña empresa. Permanecer atento ante el reto de explorar y experimentar soluciones que llenen las expectativas de su segmento de mercado, será una de sus principales tareas.

Al transcurrir del tiempo se tiene un panorama poco alentador, por una parte se refleja un pausado accionar referente a su dirección, dando como reacción un disminuido accionar entre los miembros de la organización. Los niveles de desempeño y motivación, parece no ser los esperados, teniendo repercusión en los resultados de la gestión llevada a cabo por la organización. La necesidad de contar con personal identificado, bajo un compromiso organizacional para cumplir con sus funciones y responsabilidades, representa un aspecto indispensable en la contribución de las personas para alcanzar la meta fijada.

Se requiere de una mayor inversión del recurso humano, se deben plantear nuevas ideas, redefinir planes y proyecciones, para tratar de alcanzar una mejor posición en un mercado tan competitivo. TTS de Costa Rica, S.A. debe trazar sus expectativas hacia un futuro de oportunidades, y promover su crecimiento mediante asistencia técnica y asesoría de alto nivel. Se espera el aporte de conocimientos y experiencias empresariales, la disponibilidad de recursos, saber interpretar el mercado y asumir riesgos; para ello, necesita unir y orientar esfuerzos de la mano con su cultura organizacional.

Participar bajo estas condiciones, implica que las empresas deben tener capacidad de reacción ante los cambios del mercado; para así lograr ser competitivo y alcanzar el nivel de calidad deseado. La búsqueda de modelos ideales con respecto al producto y servicio al cliente, deberá ser el rumbo de la estrategia de negocios para alcanzar una posición de privilegio en el mercado.

### Situación Problemática.

#### Análisis del medio ambiente: Interno-Externo

Una empresa se constituye como el conjunto de elementos dirigidos hacia una actividad económica, que disponiendo de medios materiales, humanos y financieros son llevados bajo un mismo objetivo, el de obtener beneficios mediante la producción de bienes o servicios en un mercado determinado. La empresa desarrolla sus actividades bajo un entorno marcado por la complejidad del mercado, en donde se le presenta un panorama de oportunidades y amenazas que enfrentar.

Una vez instalada en su campo de acción la empresa debe ser partícipe, y apoyar, la generación de vínculos entre los miembros de la comunidad, brindando su apoyo a obras sociales, y mostrando su interés por promover una cultura de responsabilidad social entre personas e instituciones.

Toda empresa debe buscar mostrarse como una entidad de prestigio; para lo cual, bajo un buen ambiente interno, el desempeño de su organización y la obtención de buenos

resultados, serán aspectos que contribuirán a mejorar su imagen frente a los habitantes, clientes y medios de comunicación, entre otros.

La responsabilidad social de la empresa: en una sociedad cada vez más globalizada, en la que las personas cambian de ubicación laboral con una velocidad cada vez mayor; en el que las empresas, fábricas y establecimientos, cambian de país con gran facilidad; donde la libertad de circulación de bienes y riqueza es una de las reglas más importantes para las personas y gobiernos; y en definitiva, en donde los estados han perdido hegemonía a favor de grandes corporaciones, que cada vez son más grandes; en una sociedad donde pasan todas estas cosas, la involucración de las entidades privadas en las necesidades y problemáticas sociales se hace cada vez más necesaria. (Fernández, 2005)

Se considera el papel de la administración como el punto de partida para analizar y determinar el quehacer de toda una empresa o institución. A través de la administración se alcanza tener una relación entre el accionar de sus componentes, y cómo estos se involucran y constituyen parte importante en los aspectos de organización, políticas y funciones.

Da Silva (2002) se refiere a la administración como; "... un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de la organización" (p.6).

La administración es la herramienta a través de la cual las instituciones se vuelven capaces de producir los resultados deseados. Para ello, la administración deberá conducirse de una manera ágil y dinámica, para planear y aplicar las acciones necesarias para dotarla de una gestión productiva.

Es probable, entre otras cosas, que la atención a determinados asuntos y la urgencia de solución a problemas emergentes, hacen que la función de la gerencia sea absorbida por el día a día y no brinde el espacio necesario para desarrollar ampliamente su gestión gerencial, de proyección a futuro, ni dedicar la atención requerida para mantenerse al tanto de nuevas tendencias de mercado y oportunidades de negocios. Se requiere contar con políticas gerenciales más atinadas, que permitan dar un enfoque diferente y de más proyección.

El reclutamiento y selección de personal, constituyen la base del producto que desarrolla TTS de Costa Rica, por lo que requiere de un adecuado manejo, esto al llevar una constante actualización en su base de datos; dadas estas condiciones se espera como resultado, el proporcionar el nivel de calidad deseado en el servicio a brindar.

Chiavenato (2002) se refiere al reclutamiento como; "...un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar"(Pag. 95).

El reclutamiento lleva a buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presentan, mediante el proceso de identificar candidatos según las necesidades del puesto y a las características de la persona que lo desempeñarán.

Respecto a la selección de personal Chiavenato (2002) señala; "... una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el puesto disponible, considerando las actuales condiciones de mercado" (Pag. 111).

La selección de personal analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuales tienen el mayor potencial para el desempeño en un puesto. Mediante la realización del proceso de selección es posible identificar y elegir al candidato que mejor cumpla con las necesidades y características específicas del puesto a llenar.

Para que una organización muestre un nivel de desempeño capaz de cumplir con sus objetivos, se requiere de una acentuada dosis de motivación, para encontrar en el personal una actitud de identificación con los propósitos de la empresa. En TTS de Costa Rica, se requiere por parte de su dirección, el propiciar y estimular las condiciones necesarias para aumentar el grado de motivación de sus empleados. Lo anterior, representará una valiosa contribución para que la empresa disponga de personal identificado bajo un mismo compromiso organizacional, y así cumplir con sus tareas y responsabilidades de la mejor manera.

Robbins y Coulter (2000) se refieren a la motivación; "...como la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la

organización, bajo la condición que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.484).

Se requiere de una mayor inversión del recurso humano, se deben plantear nuevas ideas, redefinir planes y proyecciones, para tratar de alcanzar una mejor posición en un mercado tan competitivo. De tal manera, la empresa contará con empleados preparados, con iniciativas para potenciar la innovación, para atender el cambio y en mejorar las relaciones con los clientes creando nuevas oportunidades de negocios.

#### Situación Problemática. Análisis del medio ambiente, Interno-Externo

La actividad empresarial desarrolla su cometido bajo un ambiente en donde el mercado, dirige su mirada cada vez más hacia la variedad y a las nuevas tendencias; aspectos que protagonizan acelerados cambios de vida. Esta situación ha llevado a que los gobiernos, a través de sus instituciones pongan más atención al mercado, pues encuentran en éste, un mecanismo asignador de recursos en la economía.

Al mostrarse este país como una nación soberana, guiada por pilares de democracia y de estabilidad tanto política, como social, hace que se presente un panorama propicio y de atracción, para la influencia de inversión extranjera. En la actualidad está como tema de discusión la aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, conocido como el TLC, situación que según el criterio de varios empresarios, representaría un valioso aporte para el desarrollo empresarial y económico del país.

Empresas como TTS de Costa Rica, S.A. encuentran en este sentido un amplio escenario de oportunidades para concretar nuevas relaciones y proyectos comerciales, puesto que la instalación de empresas con capital extranjero, favorece el incremento del sector laboral y con ello, la necesidad de prestación de servicios referente a la contratación de personal.

TTS de Costa Rica S.A., mantiene su centro de operación en una zona residencial-comercial por lo que debe ser participe en aspectos como, guardar el orden y apoyar el desarrollo de la comunidad. En este sentido se cuenta con el apoyo e iniciativas por parte de varias instituciones del Estado, orientadas a incentivar la calidad ambiental en distintos sectores de la economía. Con programas dirigidos hacia el manejo de los desechos, prácticas de reciclaje, conservación de agua y energía entre otros, se busca promover una actitud de responsabilidad y protección del medio ambiente.

Vivir en un entorno de oportunidades, hace despertar en las personas la necesidad de contar con un buen nivel de desarrollo cultural y social, puesto que a través de la educación se podrá tener una mejor preparación y así alcanzar calidad humana, encontrando en la capacitación la base fundamental.

TTS de Costa Rica S.A. requiere de una mayor inversión del recurso humano, se deben plantear nuevas ideas, redefinir planes y proyecciones, para tratar de alcanzar una mejor posición en un mercado tan competitivo. La capacitación debe darse de manera permanente y actualizada, y no como se está presentando en la empresa, en donde ésta se

realiza cuando sus funcionarios la solicitan, al sentir la necesidad en determinadas circunstancias o acontecimientos.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Hill, Estrada y Bosch , 2005)

La capacitación al personal se debe considerar como una inversión, puesto que sus resultados van direccionados hacia la mejora de los procesos, obteniendo un incremento en la calidad y la productividad. Al contar la empresa con empleados preparados, alcanzará disponer de iniciativas para potenciar la innovación, para atender el cambio y mejorar las relaciones con los clientes creando nuevas oportunidades de negocios.

EL mercado moderno, marcado por un gran dinamismo en la economía, avances tecnológicos, y una constante innovación, representa un ámbito de inevitables consecuencias en el mundo empresarial. Nuevas tendencias y cambios constantes en los escenarios de negocios, generan nuevas oportunidades y amenazas, las que deben ser identificadas y enfrentadas por las empresas durante el desarrollo de su gestión, para asegurar el logro de sus objetivos.

TTS de Costa Rica, S.A, presenta una posición poco agresiva en el mercado, parte de esta desventaja radica en lo reducido de su personal del área de ventas, ya que la función recae

en el Gerente de Ventas, en colaboración de un asistente. Es indispensable establecer una dirección de mercadeo, puesto que esta labor no se desarrolla como tal, ya que se maneja como una labor más del departamento de Ventas, lo que representa una latente debilidad.

En los últimos años el logro en las ventas ha estado rondando el 70% de cumplimiento en relación a sus proyecciones. Es necesaria una revisión de planes y objetivos, se requiere de un esfuerzo conjunto por parte de la dirección y demás integrantes con la finalidad de incrementar sus niveles de venta.

Las empresas deben mostrarse atentas para efectuar los cambios necesarios y adaptarse al entorno; dado que sus competidores pueden comprender y ejecutar las acciones de manera más ágil y así adelantar su protagonismo en el mercado. Contar con información completa y oportuna, permite a la dirección actuar con rapidez ante las oportunidades de negocios que se presentan, para así lograr alcanzar un nivel óptimo de crecimiento en un mercado altamente competitivo.

Charles, Hair, McDaniel (2002) se refieren a un mercado meta; "... un grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing con el propósito de satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios satisfactorios para ambos" ( Pag. 230).

Conforme se incrementa la competencia, también aumentan los retos para la empresas, los requerimientos y necesidades por cubrir, lo conduce a la proliferación de nuevas marcas

y ofertas de servicios; los motivos de elección sobre determinado producto son cada vez más variados y específicos. Lo anterior, obliga a los empresarios a invertir recursos para mejorar e innovar continuamente en nuevos productos y anticipar las necesidades y tendencias de los consumidores, para diferenciar sus productos y servicios.

La calidad no solo involucra o identifica al servicio en sí, sino que responde a una mejoría permanente en los aspectos relacionados con la organización. Involucra a todos y es responsabilidad de todos, por lo que representa un compromiso general dentro del ámbito de la organización. Calidad y productividad van relacionadas, esto se refleja tanto en los costos de los procesos como en los niveles de servicio, representando para la empresa una ventaja competitiva.

Kotler y Armstrong (2001) se refieren a la calidad; "...como una totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas" (Pag. 601).

Se debe mantener un esfuerzo permanente hacia el mejoramiento de la calidad, para lo cual es indispensable crear una cultura organizacional enfocada hacia uno de los principales objetivos de la empresa, como lo es brindar un servicio de calidad.

Identificar al cliente, conocer de él y tratar de cubrir sus necesidades y preferencias, representa la clave en lograr brindar un servicio al cliente de alto nivel. Es necesario conocer a los clientes, buscando los mecanismos apropiados para generar una

comunicación eficiente con la empresa, con la finalidad de retroalimentarse y conocer acerca de lo que el cliente espera encontrar. La calidad del servicio brindado por TTS, es considerado de buen nivel, tomando en consideración que se desenvuelve bajo un marco de competencia bastante fuerte. El tener que codearse con firmas de renombre no ha sido impedimento para colocar sus servicios tanto en empresas como en instituciones. Entre sus principales competidores destacan Adeco, Man Power, Planillas Empresariales, Multivex, entre otros.

El cliente es la persona que logra satisfacer una necesidad a través del servicio que brinda la empresa y por esto es vital contar con la absoluta disposición de complacerlo; es decir, diseñar el servicio en la medida de lo posible, de acuerdo con sus necesidades: si lo hacemos mejor que nuestra competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con nuestros servicios y será leal a la empresa. (Sandoval, 2005)

Fortalecer la atención al cliente representa el eje principal en la búsqueda por obtener una mayor participación en el mercado. Por tratarse de una empresa pequeña se debe planificar adecuadamente el uso de recursos y esfuerzos disponibles, con la finalidad de alcanzar la eficiencia en su gestión y lograr la rentabilidad deseada.

Alternativas de solución.

∞ Alternativa 1.

**Diseñar una estrategia de servicio al cliente para el mejoramiento de la posición en el mercado de TTS de Costa Rica, S.A.**

Finalidad: Determinar que la calidad de servicio al cliente es clave como herramienta competitiva para diferenciarse de la competencia.

Propósito: Definir el programa que permita encontrar en la diferenciación del servicio la forma de construir relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes.

Mediante un plan de acción, esta alternativa desarrolla una estrategia dirigida a la gestión de atención al cliente, presenta como el conjunto de actividades desarrolladas por la organización, se orientada al mercado con la finalidad de identificar las necesidades de los clientes y cómo satisfacerlas al lograr cubrir sus expectativas.

Esta alternativa de solución, conduce a plantear la necesidad de una mejora de la calidad en el servicio al cliente mediante una perspectiva de diferenciación del mismo. Por lo tanto, la calidad en el servicio se presenta como un elemento clave en la búsqueda y fidelización del cliente.

• Alternativa 2.

**Implantación de una mejora de gestión: a través de sus procesos, del recurso humano y de la labor de la Gerencia General.**

Finalidad : Lograr mediante la eficiencia en su funcionar, la productividad requerida para alcanzar los resultados esperados.

Propósito: Propiciar las condiciones necesarias para un mejor accionar por parte de la organización, que en conjunto con una participación más activa de la Gerencia General, sean la base para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa.

**Objetivos de la propuesta.**

- Brindar a los integrantes de la organización la capacitación necesaria, actualización y apoyo informático al alcance, para el desarrollo de sus funciones.
- Fomentar en el individuo un espíritu de participación y aporte de conocimientos para el desarrollo de iniciativas y propuestas de innovación.
- Contar con trabajadores identificados con los planes y objetivos de la empresa.
- Disponer en forma adecuada y razonable el uso de los recursos disponibles.
- Velar por el seguimiento y control de los procesos y actividades llevados a cabo.

- Mantener una adecuada comunicación entre todos los componentes de la organización, y fomentar el trabajo en equipo, para que la suma de cada esfuerzo sea un elemento más del producto final: “el servicio al cliente”.

• Alternativa 3.

### **Crear el Departamento de Mercadeo.**

Finalidad: Conseguir un crecimiento del nivel de ventas mediante una mayor participación en el mercado.

Propósito: Desarrollo de un plan de mercadeo, presentando los objetivos y las acciones a seguir, lo cual será presentado a la Gerencia General, para su aprobación.

Previo a la elaboración del plan se requiere,

- Evaluación de la estructura del departamento de ventas y los recursos a disposición.
- Identificación de responsabilidades y evaluación de los procesos.
- Análisis del mercado y de la cartera de clientes.
- Determinación del nivel de calidad y el grado de aceptación de los servicios ofrecidos.
- Revisión de las metas y proyecciones de venta.
- Análisis de la estructura de precios.

Alternativa de solución seleccionada.

• Alternativa 1.

**Diseñar una estrategia de servicio al cliente para el mejoramiento de la posición en el mercado de TTS de Costa Rica, S.A.**

**Justificación de selección.**

Se selecciona la alternativa 1 por considerar que mediante un mejoramiento en el servicio al cliente la empresa puede lograr fortalecer su posición en el mercado, teniendo clientes satisfechos, permitirá fortalecer sus relaciones, creará un ambiente de fidelidad, lo que puede representar un aumento en el consumo de los servicios. También es de resaltar la importancia en brindar servicios de la calidad, ya que ésta condición favorecerá la incorporación de nuevos clientes. Esta alternativa supera a las otras dos expuestas por varias razones, entre las que se resalta el hecho de contar con la ventaja basada en el aprovechamiento de la experiencia adquirida durante los años, aspecto que facilita la incorporación y alcance del plan. Otro aspecto de importancia es el factor tiempo, el cual se reduciría, en comparación de querer llevar a la práctica cualquiera de las otras alternativas de solución.

La alternativa 2, en relación a implementar una mejora en la gestión global de la empresa, no se considera como la más sobresaliente, ya que a pesar de ser un factor importante en alcanzar los resultados deseados, se considera que lograr el objetivo de ésta solución, es factible obtenerlo a través de la estructura y el personal con que se cuenta. En este

sentido, el aporte de la Gerencia General mediante sus lineamientos, más la disposición y compromiso por parte de la organización serían los elementos claves para alcanzar una mejora en el funcionamiento de la empresa.

La alternativa 3, respecto a crear el Departamento de Mercadeo, no se elige, ya que la misma dependería de su aprobación tras considerar aspectos de presupuesto y otros detalles en la contratación de nuevo personal, además del tiempo que esto tomaría para su ubicación en el contexto y entorno de la empresa. Además está presente la posibilidad de reestructurar el departamento de ventas, con lo que su gerente tendría una mayor disponibilidad de tiempo y recursos en aplicar nuevas acciones para intensificar la labor de mercadeo y también en aplicar una revisión sobre lo actuado hasta la fecha.

### **Alcance de la alternativa 1:**

#### **Diferenciarse de la competencia.**

Se pretende establecer un cambio con respecto a la forma actual de dirigir la atención en el servicio al cliente, la cual se muestra como un elemento más en el seguimiento al cliente por parte del departamento de ventas, o como una acción consecuente de post venta. El propósito es mejorar la calidad del servicio mediante una diferenciación, a través de lo cual, se logre proporcionar una mejora en el valor percibido por el cliente, representando esto, una ventaja competitiva que permite diferenciarse de los competidores y convertirse en el medio para alcanzar una mayor participación en el mercado.

● **Plan de Acción para brindar un servicio más personalizado.**

**Dirigido a:** Departamento de ventas, para todos sus componentes.

**Responsable:** Gerencia de Ventas.

**Realización:** Para implementar de forma inmediata.

**Pasos a cumplir:**

- Seguimiento y control.

Respecto a las visitas a los clientes, con sus alcances y resultados.

- Contacto con el cliente.

Para conocer su percepción respecto al servicio, interpretar sus mensajes y comprender mejor sus necesidades.

- Acercamiento con el cliente.

Para mantenerlo actualizado de las mejoras realizadas o de nuevos servicios.

- Análisis de la satisfacción del cliente.

Por medio de indicadores y métodos de evaluación de factores de calidad.

- Establecimiento de parámetros y normas de calidad.

Para un mejoramiento sostenido del servicio.

- Elaboración de una guía para registro y seguimiento.

Con el propósito de atender quejas y sugerencias.

**Dirigido a:** Todo el personal de la empresa.

**Responsable:** Gerencia de Ventas con el aporte y respaldo de la Gerencia General.

**Realización:** Inmediata, según agenda de actividades.

**Acciones a ejecutar:**

- Fortalecimiento del trabajo en equipo para desarrollar una cultura corporativa enfocada al cliente.
- Elaboración de modelos efectivos de visión, valores y conducta.
- Establecimiento y evaluación de niveles de desempeño para el mejoramiento en la calidad del servicio.
- Se brindará la capacitación necesaria al personal, referente a sus funciones y a cómo manejar el contacto directo con el cliente.
- Se deberán proporcionar elementos de motivación y actitud positiva en el personal, para su participación en un entorno de trabajo orientado al cliente.
- Compromiso de que en cada proceso o actividad, se tendrá como objetivo de realización el servicio al cliente, identificándolo como un aspecto prioritario para todos los miembros de la organización.
- Creación de políticas y directrices orientadas hacia el servicio al cliente, estableciendo objetivos y enfocando formas de comportamiento para crear una cultura de calidad en el servicio, lo cual garantice la satisfacción del cliente.

Este plan presenta aspectos de relevancia, ya que incorpora elementos que son parte integral en el servicio, y que representan factores influyentes en la prestación del mismo. Se espera que el grado de satisfacción que el cliente llegue a obtener, sea el deseado, mediante el logro y aporte de un servicio personalizado, lo que se constituye a la vez, en un importante mecanismo de retroalimentación en el control de la calidad.

### **Beneficios:**

- **Servicio personalizado.**

La conveniencia de ofrecer un trato directo al cliente.

Facilita la creación de vínculos entre el cliente y la organización.

Crea y fomenta el mantener buenas relaciones con el cliente.

Agiliza la comunicación con la empresa, como un elemento de retroalimentación.

Interacción con el cliente para el conocimiento de sus necesidades y expectativas.

- **Satisfacción del cliente .**

Se alcanza satisfacer sus expectativas mediante el mejoramiento continuo del servicio.

Favorece las relaciones con el cliente, logrando una acción de consumo estable y duradera.

Un cliente satisfecho representa la mejor recomendación de la empresa.

Al enfocar las actitudes y percepciones de los clientes, la empresa alcanza a tener una adecuada imagen del cliente y así comprenderlo y responder a sus necesidades.

Se consigue crear y reforzar la lealtad, como resultado de brindar un servicio diferencial.

### **Seguimiento y evaluación del plan.**

Las actividades contempladas en el plan estarán sujetas a su seguimiento y evaluación al finalizar cada una de las fases. Esta responsabilidad corresponderá a la Gerencia de Ventas y la Gerencia General, de lo cual se brindará un informe de su cumplimiento y alcances.

### Conclusión.

La oportunidad para que la empresa TTS de Costa Rica alcance una mejor posición en el mercado está presente, las posibilidades de nuevos negocios, su experiencia y conocimientos en el campo son elementos a su favor. Conocer a sus competidores le permite interpretar y contrarrestar sus acciones, encontrando en esto la retroalimentación necesaria para llevar innovación y mejoras en el servicio.

El brindar un servicio diferenciado otorga a la empresa una importante ventaja con respecto a sus competidores, debe dirigir sus esfuerzos en buscar distintas maneras de satisfacer al cliente; esto se podrá lograr mediante una participación más acentuada por parte de la gerencia, la cual deberá proporcionar los instrumentos y recursos necesarios para lograr la eficiencia en los procesos.

Mediante esta alternativa de solución se espera que la empresa consiga incrementar el volumen de sus ventas y alcanzar la rentabilidad esperada; haciendo de TTS de Costa Rica una empresa con imagen de prestigio, distinguida por brindar un servicio de calidad.

**Bibliografía.**

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia:  
McGraw-Hill Interamericana.

Da Silva, R. (2002). Teorías de la Administración. México:  
Thomson.

Kotler-Armstrong.(2001). Marketing. México:  
Prentice Hall.

Lamb, Ch., Hair,J., y McDaniel, C. ( 2002). Marketing. México:  
Thomson

Robbins, S., y Coulter,M. (2000). Administración. México :  
Prentice-Hall.

Fernández,B. (2005). La Responsabilidad social de la empresa.  
Recuperado el 21 de junio de 2005, de  
[http:// www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?ID\\_Prod\\_Serv](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?ID_Prod_Serv)

Sandoval G. ( 2005). Las 4 “C” en el Mercado de Servicios.  
Recuperado el 01 de julio de 2005 de  
[http:// www.mercadeo.com46/\\_cuatroCs\\_Serv\\_GS.htm](http://www.mercadeo.com46/_cuatroCs_Serv_GS.htm)