



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del  
Título de Ingeniera en Organización de Empresas**

**TEMA:**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN EN EL  
SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS  
JUAN DE LA CRUZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**AUTORA: DIANA ANGÉLICA PEÑAFIEL INTRIAGO**

**TUTOR: Ing. Leonardo Ballesteros**

**AMBATO – ECUADOR  
2012**

**Ing. Leonardo Ballesteros**

**CERTIFICA**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2011

---

**Ing. Leonardo Ballesteros**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, DIANA ANGÉLICA PEÑAFIEL INTRIAGO, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

**DIANA ANGÉLICA PEÑAFIEL INTRIAGO**

**C.I. 0503042400**

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....  
**Licenciado. MBA. Jorge Cerón**

f).....  
**Ingeniero. Mg. Jorge Jordán**

Ambato, Enero del 2012

## **DEDICATORIA**

Con cariño a mis padres, a quienes les debo todo en la vida, gracias por confiar en mí y brindarme la oportunidad de una carrera profesional; con su apoyo, comprensión y paciencia me dieron fuerzas para superar obstáculos y culminar el objetivo propuesto. A mi hermano y mi tía que se han mantenido a mi lado en los momentos difíciles, cuando el espíritu decaía y la voluntad no quería seguir; sus palabras fueron el alimento para continuar.

En especial a Dios, por hacer realidad este sueño y rodearme con sus bendiciones.

Este trabajo es para Ustedes.

¡Los quiero mucho!

**DIANA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de forma especial a la Universidad Técnica de Ambato por brindarme la oportunidad de formarme como una profesional competitiva y que contribuirá con los conocimientos obtenidos en sus aulas al desarrollo de la comunidad.

Mi agradecimiento más efusivo al Ing. Leonardo Ballesteros, quién con su valiosa dirección contribuyo a la culminación del presente trabajo.

Finalmente agradezco a la empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ, quién al entregar la información contribuyo a la realización de la investigación.

**DIANA**

## **INDICE GENERAL**

Portada	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría	iii
Aprobación de Miembros de Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de Gráficos	xii
Índice de Tablas	xii
Índice de Cuadros	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	1

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	4
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Delimitación del Problema	4
1.2.5 Formulación del Problema	5
1.2.6 Preguntas Directrices	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	7
2.2. Fundamentación Filosófica	10
2.3 Fundamentación Legal	11
2.4 Categorías Fundamentales	12
Definición de Categorías	15
Gestión Administrativa	15
Administración Estratégica	15
Funciones Administrativas	15
Planificación Estratégica	16
Los Principios y Valores	18
La Matriz Axiológica	18
Diagnostico Situacional Estratégico	19
Misión	20
Visión	21
FODA	21
Etapa Operativa	21
Objetivos	22
Elementos para la Definición de Objetivos	22
Estrategias	23
Formulación de una Estrategia	23
Políticas	23
Organización	24
Control	24
Ventaja Competitiva	25
Mercado	25

Oferta	25
Servicio al Cliente	25
Propósito e Importancia del Servicio al Cliente	26
Necesidades del Cliente	26
La calidad en el Servicio al Cliente	27
Categorías de Clientes	27
Componentes de la Calidad en el Servicio al Cliente	28
Creatividad	30
Innovación	30
Valor Agregado	30
Calidad	30
Monitoreo del Servicio	31
Características del Monitoreo	31
Fidelización	32
Comunicación	32
Comunicación Publicitaria	33
Mensaje Publicitario	33
2.5 Hipótesis	33
2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis	33
Variable Independiente	33
Variable Dependiente	33

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque	34
3.2 Modalidad Básica de la Investigación	35
3.2.1 Investigación Bibliográfica	35

3.2.2 Investigación de Campo	35
3.3 Nivel o tipo de Investigación	36
3.3.1 Investigación Exploratoria	36
3.3.2 Investigación Descriptiva	36
3.3.3 Investigación Correlacional	36
3.4 Población y Muestra	37
3.5 Operacionalización de Variables	39
3.5.1 Variable Independiente: Planificación Estratégica	39
3.5.2. Variable Dependiente: Servicio al Cliente	40
3.6 Recolección de Información	41
3.7 Procesamiento y Análisis de Información	41

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Análisis de Datos	43
Verificación de la Hipótesis	52
Combinación de Frecuencia	53
Conclusión	55

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	57
5.2 Recomendaciones	58

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1 Datos informativos	60
6.2 Antecedentes de la Propuesta	61
6.3 Justificación	62
6.4 Objetivos	63
Objetivo General	63
Objetivos Específicos	63
6.5 Análisis de Factibilidad	63
6.6 Fundamentación	64
6.7 Metodología, Modelo Operativo	74
6.8 Administración de la Propuesta	92
6.9 Previsión de la Evaluación	92
Bibliografía	93
Anexos	94

### **INDICE DE GRAFICOS**

Gráfico N° 01 Categorías Fundamentales	12
Gráfico N° 02 Variable Independiente Planificación Estratégica	13
Gráfico N° 03 Variable Dependiente Servicio al Cliente	14
Gráfico N° 04 Proceso del Diagnostico Situacional Estratégico	20
Gráfico N° 05 Planificación de Actividades	44
Gráfico N° 06 Misión de la Empresa	45
Gráfico N° 07 Control de Actividades	46
Gráfico N° 08 Gestión de Atención	47
Gráfico N° 09 Satisfacción del Servicio	48
Gráfico N° 10 Servicio que Recibe	49

Gráfico N° 11 Innovación en el Servicio	50
Gráfico N° 12 Distribución de Productos	51
Gráfico N° 13 Compromiso con el Cliente	52
Gráfico N° 14 Verificación de la Hipótesis	56
Gráfico N° 15 Modelo de Valor para el Cliente	71
Gráfico N° 16 Fuerzas Competitivas de la Empresa	81

### **INDICE DE TABLAS**

Tablas N° 01 Recolección de Información	41
Tabla N° 02 Planificación de Actividades	43
Tabla N° 03 Misión de la Empresa	44
Tabla N° 04 Control en las Actividades	45
Tabla N° 05 Gestión de Atención	46
Tabla N° 06 Satisfacción del Servicio	47
Tabla N° 07 Servicio que Recibe	48
Tabla N° 08 Innovación de los Servicios	49
Tabla N° 09 Distribución de Productos	50
Tabla N° 10 Compromiso al Cliente	51
Tabla N° 11 Combinación de Frecuencias	53
Tabla N° 12 Frecuencias Observadas	53
Tabla N° 13 Frecuencias Esperadas	55
Tabla N° 14 Fortalezas	76
Tabla N° 15 Amenazas	79
Tabla N° 16 Matriz del Perfil Competitivo	80
Tabla N° 17 Cronograma	89
Tabla N° 18 Presupuesto	90

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 Variable Independiente Planificación Estratégica	39
Cuadro N° 02 Variable Dependiente Servicio al Cliente	40
Cuadro N° 03 Etapas del Modelo	72
Cuadro N° 04 Modelo Operativo	73
Cuadro N° 05 Matriz F.O.D.A	84
Cuadro N° 06 Objetivo Estratégico I	85
Cuadro N° 07 Objetivo Estratégico II	86
Cuadro N° 08 Objetivo Estratégico III	87
Cuadro N° 09 Objetivo Estratégico IV	88
Cuadro N° 10 Recursos	89
Cuadro N° 11 Plan de Acción	91

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El entorno presente se caracteriza por turbulentas transformaciones en las esferas económica, política y social; dicho entorno, se distingue además, por la presencia predominante y generalizada del enfoque gerencial en todos los sectores de la sociedad. Consecuentemente, las empresas conciben su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento, que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos. Debido a los cambios del entorno, es necesario trabajar bajo un enfoque estratégico, por tanto la planificación estratégica analiza la óptima combinación entre recursos y oportunidades de negocio, además de tomar en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone un determinado entorno competitivo, enfocándose en un horizonte de cambio, de esta manera el punto central del proceso de planificación estratégica es determinar cómo sacar mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos), permitiendo establecer (o revisar) objetivos y estrategias, y así generar alternativas de cambio en el cual se promueva innovación a los servicios que se colocan en el mercado para así asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente y entonces acceder a un mejor posicionamiento empresarial, en el cual el fin último sea la fidelización de los clientes. De esta manera la propuesta se enfoca a maximizar recursos y obtener un desarrollo organizacional integral el cual proyecte una imagen de competitividad en el mercado. Además, fundamentalmente en este análisis es la evaluación de lo que puede impactar el futuro de la empresa y de su forma de trabajar; las nuevas tecnologías, y en las nuevas tendencias en las distintas áreas de la empresa y cómo los cambios impactan, tanto lo que la empresa está haciendo como su futura actividad. Estos cambios potenciales futuros en las políticas internas impactarán continuamente en la gestión administrativa proyectando una imagen de calidad y eficiencia.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando en un método o plan estableciendo así los objetivos de la empresa y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Por tanto la planificación estratégica promueve un cambio estructural para lograr satisfacer las necesidades de los clientes generando así una ventaja competitiva en el mercado.

La estructura del presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Tema de Investigación**

La planificación estratégica y su relación en el servicio al cliente de la empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

La carencia de una planificación estratégica genera un deficiente servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ en Ambato.

##### **1.2.1 Contextualización**

En el marco de la economía global, la competitividad se ha convertido en un requerimiento indispensable para la sobrevivencia y crecimiento de la gran mayoría de las empresas ecuatorianas, pero el no contar con una planificación

estratégica que permita establecer un direccionamiento estratégico a las actividades empresariales no permite optimizar el servicio a los clientes. En el Ecuador no existe un manejo explícito de la gestión administrativa y comercial en las empresas y su entorno, de ahí que se presenta falencias en el rendimiento de las unidades de venta lo cual contribuye al fracaso comercial debido a la insatisfacción de las necesidades de los clientes.

Las pequeñas y medianas empresas son un eje de la economía de la provincia de Tungurahua por su participación y contribución en el desarrollo, debido a esto las empresas utilizan diversos tipos de estrategias que son diferentes en cada una de ellas según la necesidad de cubrir el mercado, pero son aplicadas sin direccionamiento específico por parte de los ejecutivos generando esto insatisfacción en el cliente. La provincia de Tungurahua ha abierto sus puertas a múltiples empresas, es el caso de las distribuidoras de productos de consumo masivo ya que existe un crecimiento poblacional que necesita de esta cartera de productos, pero la carencia de una eficiente planificación no permite que el cliente satisfaga sus necesidades en su totalidad.

En el ambiente interno de MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ se visualiza que la carencia de una planificación estratégica no promueve dinamismo a partir del compromiso del recurso humano el mismo que minimiza el volumen de las ventas, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa en el mercado. MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ orienta sus actividades a la comercialización de productos de consumo masivo como: aceites, productos de aseo personal y alimentos no perecibles en la ciudad, tienen operando en el mercado 10 años, lo cual le ha permitido establecer la imagen de marca en los clientes.

El problema por cual atraviesa la empresa es que el no contar con una planificación estratégica que permita un alineamiento de funciones, cumplimiento de valores corporativos y objetivos; afecta la atención al cliente, no pueden

atender sus requerimientos y por ende los resultados empresariales no son satisfactorios.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En un análisis profundo, con el fin de identificar las causas, se determino que la falta de liderazgo para efectuar cambios organizacionales ha creado en el personal poco compromiso al trabajar con eficiencia, otra de las causas es que no se efectúa la integración de las funciones por tanto se evidencia falta de responsabilidad en los procesos de servicio al cliente, también el no fortalecer el sistema de comunicación integral ocasiona insatisfacción laboral, otra causa es que no existe un trabajo en equipo por tanto se presenta poca disposición para la colaboración y por ende la interacción es limitada.

### **1.2.3 Prognosis**

De esta manera si el problema no es solucionado a la brevedad que ello implica se evidenciará una mala calidad en el servicio al cliente por falta de compromiso en el desarrollo del equipo humano generando así una pérdida de mercado, baja rentabilidad que ocasione un cierre definitivo de las operaciones comerciales.

### **1.2.4 Delimitación del Problema:**

#### **Limite del Contenido:**

Campo: Administración

Área: Gerencia Estratégica

Aspecto: Servicio al cliente

### **Límite Espacial:**

La investigación se desarrollará en la empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato.

### **Límite Temporal:**

El tiempo de desarrollo de la investigación será desde el 1 de Febrero del 2011 al 30 de Junio 2011.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Planificación Estratégica se relaciona con en el servicio al cliente que se proporciona en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato?

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

- ¿Cuenta la empresa con una orientación empresarial que promueva compromiso del personal?
- ¿Existe calidad en los servicios que se ofertan al mercado para fidelizar al cliente?
- ¿Cuenta la empresa con un modelo de planificación estratégica para mejorar el servicio al cliente y su cobertura en el mercado?

### **1.3 Justificación**

En el desarrollo de la presente investigación se pretende potencializar la técnica estratégica mediante el adecuado manejo del recurso humano, el mismo que genere niveles de compromiso con la finalidad de llegar a la fidelización de los

clientes, para así asegurar en el sector industrial una sostenibilidad permanente en el mercado.

Por tanto fomentar una sinergia estratégica que genere un adecuado compromiso laboral, para proyectar una imagen externa productiva dando lugar al crecimiento del sector será la piedra angular de la planificación estratégica, lo cual asegurará una fuerza laboral estable, y por ende se promoverá una atención al cliente competitiva, se contribuirá entonces al desarrollo social del país ya que la empresa fomentará cambio organizacional para satisfacer las necesidades del entorno.

De esta manera establecer un sentido de compromiso que promueva calidad de los servicios en la empresa asegurará no solo la participación en el mercado sino, también la satisfacción de las necesidades de los clientes ya que se proyectara una imagen de eficiencia.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación de la planificación estratégica en el servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ en Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las exigencias y expectativas de los clientes, aplicando una investigación de campo para mejorar el servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ en Ambato.
- Detectar las falencias gerenciales a través de un estudio interno para generar compromiso por parte de los colaboradores.
- Diagnosticar el comportamiento de los colaboradores a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

En el desarrollo del proceso de investigación se contará con el apoyo de trabajos previos al tema, de los cuales se tomará los principales objetivos y conclusiones:

ÁLVAREZ, M. (2004). *La planificación estratégica como principio de la actualización del orgánico funcional del “Laboratorio Neo-Fármaco del Ecuador” de la ciudad de Ambato.* Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Determinar la filosofía de la planificación estratégica del Laboratorio Neo-Fármaco para un mejor desarrollo.

- Diseñar el organigrama estructural y funcional para el mejor manejo de la empresa.

Conclusiones:

- Los empleados conocen muy poco de la función, tarea o actividad que deben ejercer, y, no saben hasta que punto llega su responsabilidad y a quien reportar sus actividades o inquietudes de trabajo, esto se debe a que el laboratorio carece de una determinación de niveles jerárquicos.
- Al momento que se hizo las encuestas en la empresa, se detectó que carece de una estructura orgánica, funcional y posicional.

FLORES, J. (2005). *La planificación estratégica como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Banco Sudamericano de la ciudad de Guaranda*. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

- Diagnosticar la situación actual de la organización.
- Establecer planes de acción que conlleve al mejoramiento del servicio que presta el Banco Sudamericano.

Conclusiones:

- A través de las encuestas realizadas se pudo notar que los empleados no tienen claras las funciones básicas de su área, debido a una falta de capacitación por parte de sus superiores y que a su vez no permite el desarrollo personal y profesional del empleado que es quien da la cara de la empresa y quien refleja la identidad de cada una de las personas de la organización.

- Los empleados no reciben incentivos lo que hace que cada empleado labore sin ningún tipo de motivación que en el transcurso de sus labores provocará molestia y desgano en la realización de su trabajo y en la consecución de los objetivos de la organización. De igual manera no reciben capacitación constante que haga estar al día en cuanto a manejo de nueva tecnología, equipos, manejo de recursos económicos y humanos y nuevas técnicas que permitan una excelente atención a la parte fundamental en toda organización que es el cliente.

MOLINA, B. (2004). *La Planeación Estratégica para el incremento de la comercialización de la maquinaria industrial en la empresa "Italplásticos Cia Ltda" de la ciudad de Ambato para el periodo 200-2007*. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato.

#### Objetivos:

- Diseñar un Plan Estratégico que permita incrementar la comercialización de la maquinaria industrial en la fábrica Italplásticos. Cia. Ltda." de la ciudad de Ambato.
- Establecer un plan estratégico para el incremento en la comercialización de la maquinaria industrial para el periodo 2004-2007.

#### Conclusiones:

- El presente trabajo de investigación, constituye un conjunto de herramientas y sugerencias para la implantación de la planeación estratégica ya que al no contar con un adecuado Plan Estratégico

produce incertidumbre por parte de los clientes al no saber en que consiste la misión, visión que tiene por objetivo la empresa de esta manera no alcanzara a cumplir con los objetivos propuestos de la misma.

- No existe una cultura de información adecuada en la organización, base fundamental para el desarrollo de la empresa.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Para la presente investigación utilizaremos el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

El actual servicio al cliente presenta falencias que no permite la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto el aporte de una propuesta de solución a través de una planificación estratégica que contribuya al cambio empresarial y que maneje las herramientas administrativas permitirá la optimización del servicio y por ende mejorará la calidad de la atención al cliente.

Porque se encuentra directamente encaminado el sujeto de estudio, es decir se ha identificado el problema, así como el lugar de estudio, por lo tanto la relación cliente empresa se volverá una dinámica puesto que se establece un cambio constante en las necesidades a satisfacer en el mercado.

Entonces crear una filosofía orientadora que genere en el personal responsabilidad en el trabajo que efectúa permitirá a la empresa establecer valores empresariales como línea de trabajo y por tanto se creará satisfacción total en el cliente para así lograr su fidelidad.

De esta manera el hombre se vuelve proactivo puesto que al describir los problemas que quejan al cliente, a través de un estudio que ha permitido priorizar las necesidades para presentar propuestas de solución por medio de una

planificación estratégica permitirá dinamizar las acciones del personal para hacer frente a la competitividad.

### **2.3 Fundamentación Legal**

En el desarrollo de la tesis se ha considerado la LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, que en alguno de sus principios generales manifiesta:

## **LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

### **CAPITULO V**

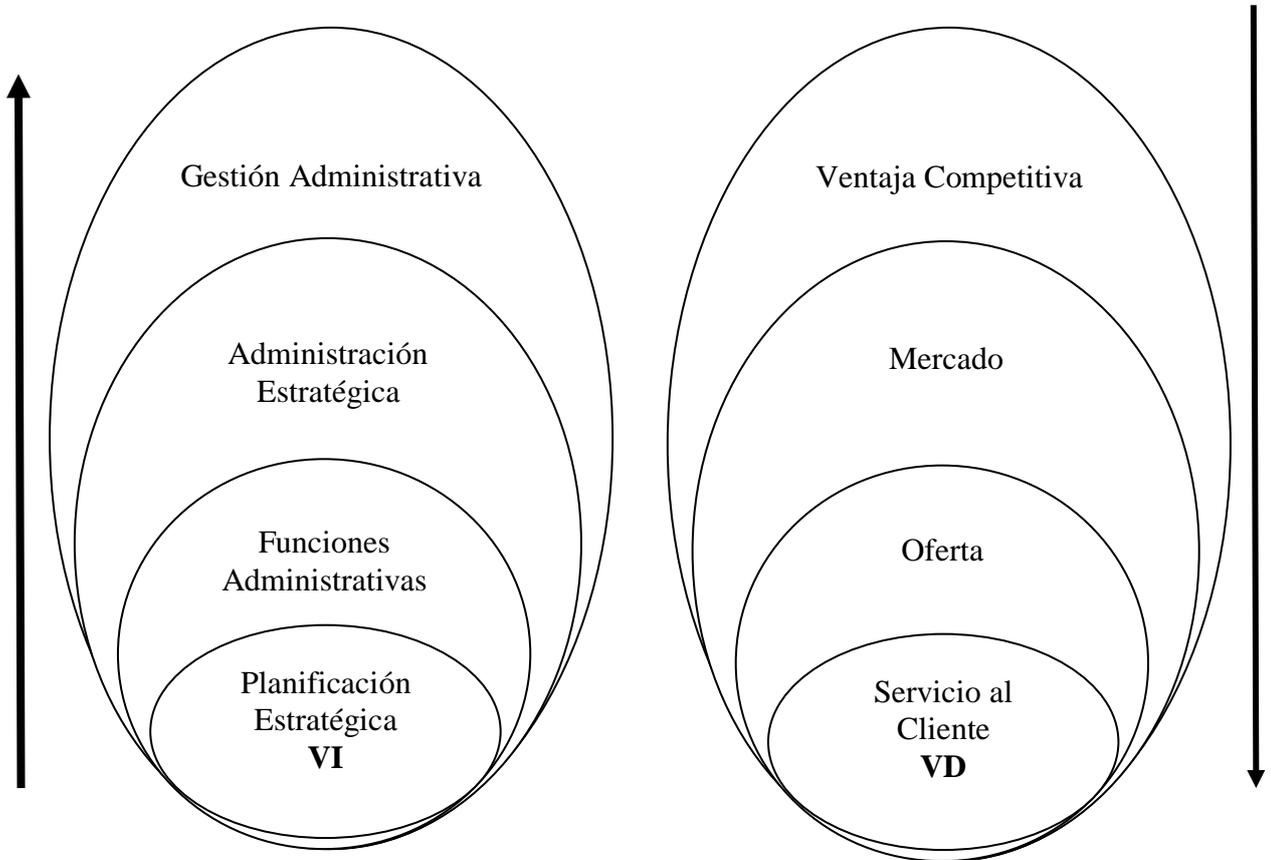
#### **RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES**

#### **DEL PROVEEDOR**

Art. 17.- OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

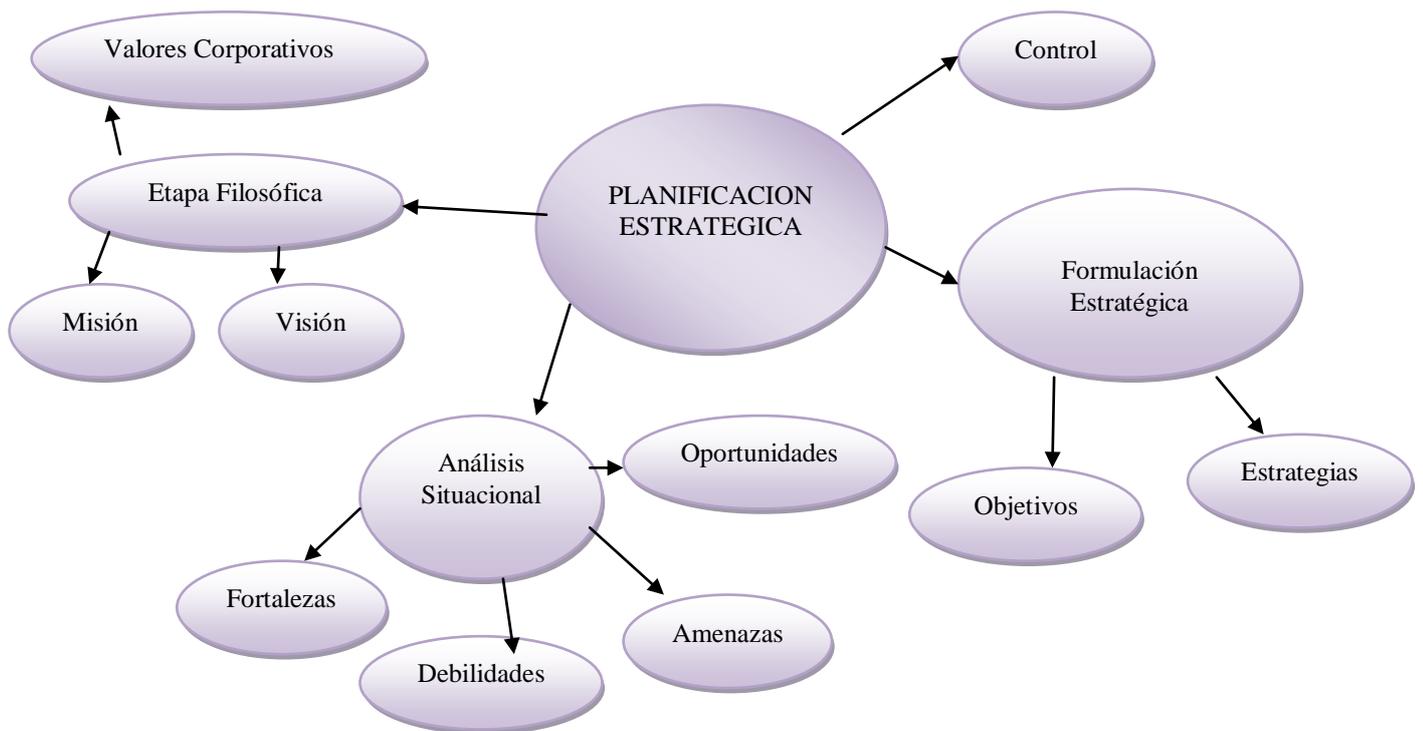
Art. 18.- ENTREGA DEL BIEN O PRESTACION DEL SERVICIO.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

## 2.4 Categorías Fundamentales

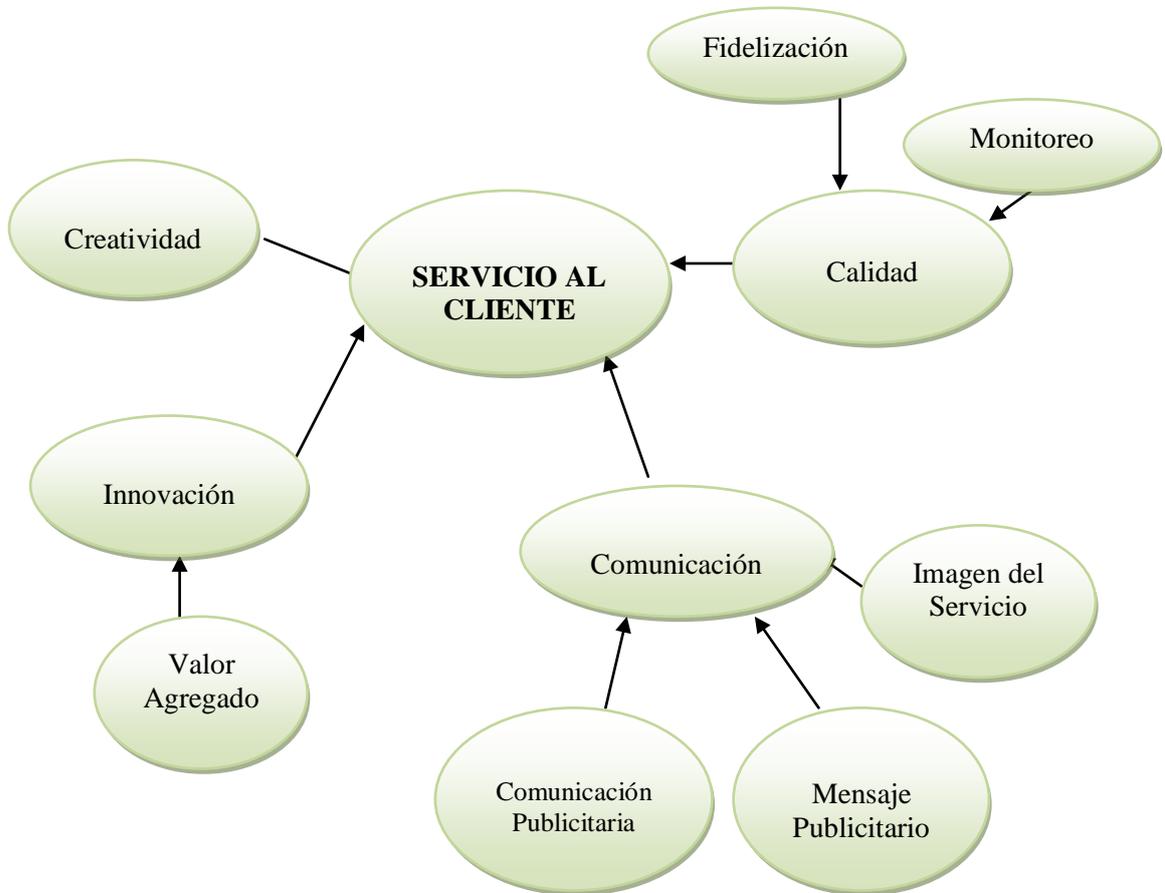


## Categorización

**Variable Independiente: PLANIFICACION ESTRATEGICA**



**Variable Dependiente: SERVICIO AL CLIENTE**



## **Definición de Categorías**

### **Gestión Administrativa**

Para Rosemberg. (2002). Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. (p. 20).

### **Administración Estratégica**

Manifiesta Marshal, D. (2003). La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema, lo que pone en aptitud al administrador de buscar los medios más adecuados para llevar a cabo sus propósitos. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines. (p. 4).

### **Funciones Administrativas**

Manifiesta Koontz, H. (2000). Las funciones administrativas se pueden detallar de la siguiente manera:

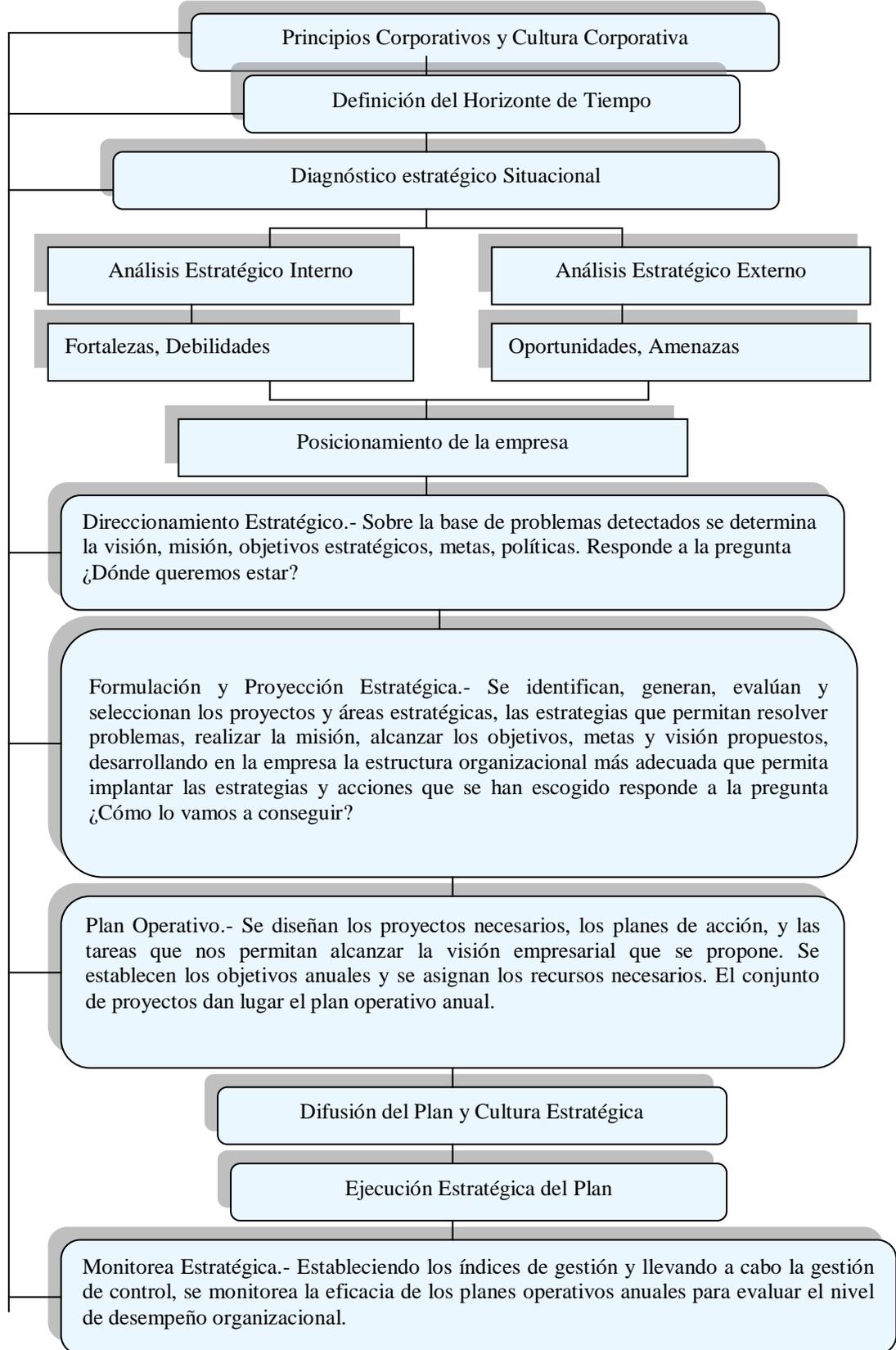
- 1.- Planeación.- Función administrativa de tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades de la empresa.
- 2.- Organización.- Función administrativa de ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros y físicos.
- 3.- Dirección.- Función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.

4.- Control.- El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

### **Planificación Estratégica**

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación actual de los factores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.

## Esquema del Proceso del Plan Estratégico.



## **Los Principios y Valores**

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la institución o empresa. Los principios empresariales son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la entidad y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras sin principios y valores. Por ello, en un proceso de plantación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Serna. (2004, p.15.)

## **La Matriz Axiológica**

La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores institucionales. Para elaborar una matriz axiológica cada empresa en un ejercicio estratégico de alta dirección debe definir:

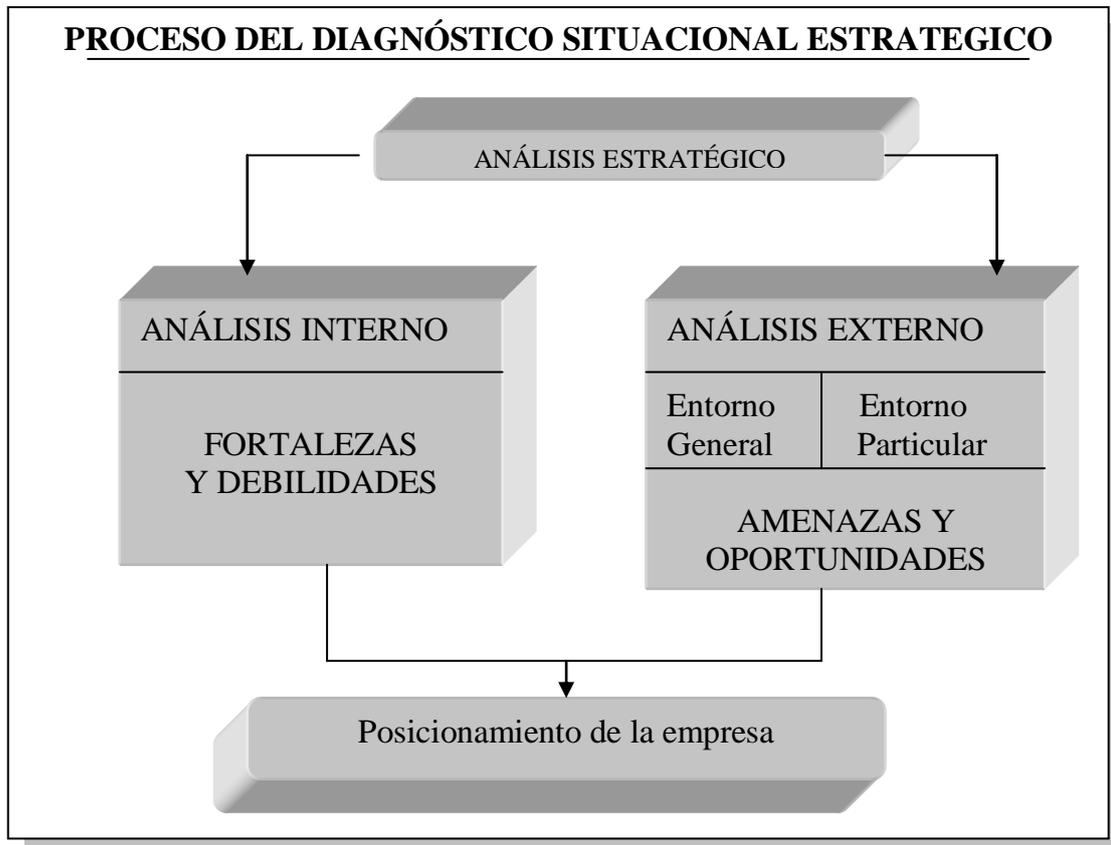
- a) Los principios y valores corporativos. Es decir, debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituiría la vida organizacional.
- b) Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la organización. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la Operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, la comunidad, etc. Con ellos la empresa interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio institucional. Serna. (2004, p.15.)

## **Diagnóstico Situacional Estratégico**

El diagnóstico situacional estratégico es un proceso que nos permite visualizar la imagen interna y externa de una empresa, con el propósito de mejorarla y proyectarla hacia el futuro.

Se define el diagnóstico situacional como el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permite conocer el nivel de eficiencia y las deficiencias de la empresa. El pronóstico es la proyección de la situación del futuro. Serna, H. (2004, p. 19).

## Proceso del Diagnóstico Situacional Estratégico



Como puede apreciarse, el diagnóstico situacional estratégico se da a través de un análisis estratégico que abarca dos ámbitos o aspectos: el interno y el externo.

### Misión

La misión proporciona una perspectiva clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica".

Gonzales, R.

## **Visión**

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Fleitman, J.

## **FODA**

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.

Debilidades: todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

Amenazas: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

## **Etapa Operativa**

La fase operativa consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar estos objetivos en los programas de acción orientados a este fin. Aladi. (2005, p. 6).

## **Objetivos**

Son los resultados globales que la Empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y Visión. Por ser globales, estos objetivos cubrirán e involucrarán a toda la empresa, por ello se tendrá en cuenta todas las Direcciones y Unidades que lo integran. Hernández, V. (2001, p. 32).

## **Elementos Para la Definición de Objetivos**

En la definición de objetivos, la EMPRESA deberá incluir aspectos relacionados con:

- Mejoramiento de la Calidad.
- Responsabilidad social: con clientes, empleados y la comunidad en general.
- Servicio al cliente
- Imagen institucional
- Tecnología/innovación en todos los ámbitos de la actividad empresarial
- Participación en el Mercado
- Rentabilidad Institucional
- Productividad/eficiencia
- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.
- Optimización de la infraestructura
- Adecuaciones de la logística en general
- Promoción/Publicidad
- Cultura Institucional
- Procesos Administrativos
- Tecnología
- Mejoramiento de los Procesos Productivos

## **Estrategias**

“Es el patrón o Planificación que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Mintzberg, H. (2002, p. 5).

La estrategia corporativa es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicara, el tipo de organización económica y humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general. Mintzberg, H. (2002, p. 5).

## **Formulación de una Estrategia**

Los objetivos son los "fines" y la estrategia es el "medio" para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la "situación total", entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados. Mintzberg, H. (2002, p. 6).

## **Políticas**

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y

excluyendo las que no se permiten, de este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. Hernández, V. (2002, p. 37).

Son caminos que guían las actividades diarias de la empresa, los cuales permitirán el logro de los propósitos de la empresa.

### **Organización**

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Son las actividades que incluyen a traer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto. Bateman, T. (2001, p. 7).

Es una función administrativa que permite organizar cada recurso que posee la empresa, para un desempeño eficiente con el fin de alcanzar los objetivos.

### **Control**

El control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. La función del control asegura el cumplimiento de las metas. Esta función formula y responde a la pregunta: “¿Nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas?”. Bateman, T. (2001, p. 8).

Es la medición corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los superiores, por tanto el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel. Koontz, H. (2004, p. 636).

Consiste en observar e inspeccionar el seguimiento de las acciones para el cumplimiento de las metas.

## **Ventaja Competitiva**

Indica Porter Michael, (2005). La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor de una empresa es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo y diferenciación, enfoque. (p. 36).

## **Mercado**

Para Baca, G. (2002). Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo. (p. 67).

## **Oferta**

Para Baca, G. (2002). Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (p. 67).

## **Servicio al Cliente**

Indica Kelo Toso (2003). La práctica de la ingeniería de servicios requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los clientes, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia. (p. 56).

## **Propósito e Importancia del Servicio al Cliente**

A medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa.

Para Picazo, L. (2001, p. 126). El servicio al cliente es importante por eso precisamente se incluye en ello una estrategia especial esta trascendencia se da porque:

- La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna".

## **Necesidades del Cliente**

Para poder servir al cliente se debe conocer sus necesidades las cuales se detalla a continuación:

Manifiesta Kelo Toso. (2003, p. 10).

- a) Necesidad de ser comprendido. Aquellos que eligen un servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto nos dice que se está interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.

- b) Necesidad de ser bien recibido. Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña, regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.
- c) Necesidad de sentirse importante. El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para que el invitado se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
- d) Necesidad de comodidad.- Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.

Conocer las necesidades del cliente es parte fundamental en nuestra empresa, debemos llevar a cabo todos los puntos anteriores con el hecho de mejorar las necesidades reales que requiere el cliente, todo esto con el único fin de brindar un buen servicio y satisfacer al cliente.

### **La Calidad en el Servicio al Cliente**

Para Kelo Toso. (2003, p. 11). De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que: La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Se determina entonces que la calidad del servicio debe consistir en la satisfacción total de las necesidades del cliente.

### **Categorías de clientes**

Según la ingeniería de servicios tenemos tres tipos de clientes:

- **Ciente Interno.-** El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la ingeniería de servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.
  
- **Ciente Externo.-** Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia.
  
- **Consumidor Final.-** Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuando éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En esta última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa. Picazo, L. (2001, p. 149).

### **Componentes de la Calidad en el Servicio al Cliente**

Se puede calificar la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

## COMPONENTES DE CALIDAD DEL SERVICIO

<b>Confiabilidad</b>	La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
<b>Accesibilidad</b>	Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
<b>Respuesta</b>	Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido. Queremos que se nos atienda sin tener que esperar.
<b>Seguridad</b>	Los consumidores deben percibir que los servicios que se le presta carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
<b>Empatía</b>	Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber como se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo, y conocer a fondo sus necesidades personales.
<b>Tangibilidad</b>	Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Fuente: Kelo Toso

Elaborado por: La autora

## **Creatividad**

Es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisfaga tanto a su creador como a otros durante un periodo.

## **Innovación**

Es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en: negocios, servicios, entradas al mercado, producir, formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o descubrimiento de necesidades.

## **Valor Agregado**

Valor agregado o valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación.

## **Calidad**

Todos los servicios que se hacen por profesionales preparados y con los procedimientos técnicos correctos, que satisfacen las necesidades de los clientes, con unos costes adecuados, proporcionando éxito a la empresa, con valores y principios éticos y satisfacción de los trabajadores.

Características del servicio de calidad:

- Debe cumplir sus objetivos.

- Debe servir para lo que se diseñó.
- Debe ser adecuado para el uso.
- Debe solucionar las necesidades.
- Debe Proporcionar resultados.

### **Monitoreo del Servicio**

El sistema de monitoreo para fines de los servicios estaría conformado por las fases propias de dicho proceso de control:

1. Establecer la norma como estándar como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
2. Medir las realizaciones, es decir la calidad del servicio que se proporciona.
3. Comparar las realizaciones con la norma o estándar de referencia.
4. Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futura realizaciones. Cobra, M. (2001, p. 134).

### **Características del Monitoreo**

Para alcanzar los objetivos de los servicios es recomendable considerar que en el establecimiento de un mecanismo de monitoreo deben tomarse en cuenta los puntos siguientes:

- El marco de referencia para evaluar el servicio, las relaciones con el cliente y su satisfacción deben fijarse por las expectativas del cliente (lo que el espera y como lo desea recibir) y sus percepciones (lo que el cree que está recibiendo) y no por lo que la empresa define que está proporcionando.
- Los medios para captar señal del cliente, tanto para la aceptación de productos, empresa y servicio, como el rechazo de los mismos.

- El proceso de monitoreo debe aprovecharse como una oportunidad de obtener información que enriquezca la base de datos de los clientes sobre sus nuevas necesidades, deseos, expectativas y percepciones de la empresa, productos y servicios. Cobra, M. (2001, p. 135).

En síntesis el monitoreo nos ayuda maximizar el desempeño y la productividad del producto hacia el usuarios que de alguna manera es le mejor defensa para establecer normas, medir, comparar la calidad y tomar medidas pertinentes para resolver problemas con la ayuda de reporte y satisfacer la mayoría de necesidades.

### **Fidelización**

La fidelización o retención de clientes es una estrategia que se ha transformado en un aforismo para ciertos profesionales del marketing.

Esta estrategia es la clave la supervivencia de una empresa y debe ser utilizada y analizada estratégicamente previa a su implementación.

El primer paso es definir quienes son mis clientes más rentables, este proceso se realiza analizando los ingresos que el cliente deja en la empresa actualmente y en el tiempo de vida que permanecerá con nosotros, analizando así su potencial individual y relacional por medio de referidos y redes sociales propias de recomendaciones, posteriormente descontando los costos que significa para la empresa, estos costos pueden ser transacciones, atenciones especiales, mantenimiento, entre otros independientes de cada negocio.

### **Comunicación**

La comunicación aplicada a nivel de organizaciones u organizacional, reviste un carácter natural, cualquiera sea la envergadura, deduciendo que no puede existir

una organización sin comunicación, representando netamente el alma de la misma. Fernández, C.

### **Comunicación Publicitaria**

Es una información persuasiva que se debe basar en las motivaciones del destinatario de la misma. Es también solo un tipo particular de comunicación, una de las formas que ésta adopta al convertirse en una especialidad. La comunicación publicitaria es un caso particular de la comunicación masiva, que constituye uno de los fenómenos más importantes de la sociedad actual, en la que los intercambios de información son cada vez más complejos e intensos, debido a la rápida evolución de la tecnología.

### **Mensaje Publicitario**

El mensaje publicitario es un concepto de la comunicación que ayuda a "decir algo", surge de la creatividad y el ingenio con la finalidad de informar y persuadir. El mensaje deberá estar diseñado para mostrar a la audiencia los aspectos del producto y del negocio que puedan interesarle.

## **2.5 Hipótesis**

El diseño de una planificación estratégica mejorará el servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato

## **2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis**

### **Variable Independiente**

Planificación Estratégica

### **Variable Dependiente**

Servicio al Cliente

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

Conforme con el paradigma Critico Propositivo el mismo que se utilizo en la Fundamentación Filosófica corresponde seleccionar el enfoque Cualitativo el cual se utilizará en la investigación por las siguientes razones:

- Una vez establecida la problemática se ha determinado que la ausencia de una planificación estratégica no promueve en la empresa una adecuada dinamización en el servicio al cliente por ende no se integran las acciones con los objetivos.
- La perspectiva empresarial en la cual se ha direccionado la investigación esta enfocada en las falencias en el servicio al cliente y en el análisis de las necesidades del mercado objetivo.

- El determinar un proceso empresarial que genere competitividad se sustenta en el análisis estratégico de los requerimientos de la empresa y por ende en la utilización de herramientas que permitan incentivar la decisión de compra y el compromiso del personal.
- El contexto y realidad del problema permitirá a la empresa enfocar sus acciones de forma directa hacia la utilización de una planificación funcional, en donde cada uno de los involucrados en la administración fomente cambios de fondo.
- La posición dinámica de la planificación funcional permitirán a la empresa estructurar e innovar una gestión en donde se establecerá una sinergia en cada uno de los recursos empresariales, la misma que promoverá un posicionamiento eficiente y por tanto la competitividad del servicio al cliente.

## **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

Esta investigación se basa en datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas como: libros, revistas y otros documentos específicos al tema investigativo, a través de recolección de información que permita conocer el enfoque de la planificación estratégica para así mejorar el servicio al cliente en la empresa.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

En esta modalidad se tomará contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos, a través de un estudio sistemático de los hechos en la empresa, por tanto para que sea estratégica la

planificación se deberá integrar las funciones y así la fuerza laboral promueva un mejor servicio al cliente, los mismos que se recolectaran a través de la encuesta.

### **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**

Para la investigación se utilizará:

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria al ser de primer nivel permitirá en primera instancia contacto con la realidad del problema, es decir al no tener un estudio completo la planificación estratégica no se obtiene un eficiente servicio al cliente que se brinda en la empresa.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

En segundo nivel se encuentra la investigación descriptiva, la cual permite al investigador describir las situaciones y eventos, es decir, cómo es y como se manifiesta la ausencia de una planificación estratégica en el servicio al cliente, buscando especificar las propiedades más importantes del fenómeno en la empresa.

#### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Al ser de tercer nivel la investigación correlacional se pretende mostrar y examinar la relación entre las variables en estudio, por tanto se examinara la asociación entre la variable independiente: planificación estratégica y la variable dependiente: servicio al cliente para así influir en el cambio.

En el desarrollo de la investigación correlacional se verificará la hipótesis mediante la aplicación del CHI-CUADRADO que sirve para correlacionar las variables.

### 3.4 Población y Muestra

La investigación se está realizando en la empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato. La población involucrada en el problema objeto de estudio son los clientes de distribución al por mayor.

Distribuidores	Cantidad
Clientes de distribución al por mayor:	2400

En consideración que la población de clientes mayoristas es grande se aplicará la muestra en base a la siguiente formula:

$$n = \frac{PQ.N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 2400}{(2400 - 1) \frac{(0.05)^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{600}{(1.49) + 0.25}$$

$$n = \frac{600}{1.74}$$

$$n = 374$$

**En donde:**

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

Se determinó que se trabajará con una muestra de 374 clientes de distribución al por mayor. Entonces el tipo de muestreo será el aleatorio por que cada unidad de medida, es decir cada objeto de estudio tiene la probabilidad de ser incluida en la muestra.

### 3.5 Operacionalización de Variables

#### 3.5.1 Variable Independiente: Planificación Estratégica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÈC. E INSTRUM. DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación actual de los factores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo.</p>	<p>Proceso</p> <p>Factores Organizacionales</p> <p>Estilos de Gestión</p>	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Políticas</p> <p>Metas</p> <p>Control</p> <p>Evaluación</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>¿Cree Ud. que la empresa planifica las actividades para su atención?</p> <p>¿Conoce Ud. la misión de la empresa como cliente?</p> <p>¿Existe control en las actividades que Ud. efectúa en el servicio?</p> <p>¿Cómo calificaría la gestión para su atención?</p>	<p>Formulario de encuesta dirigido a los clientes de la empresa.</p>

**3.5.2. Variable Dependiente: Servicio al Cliente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÈC. E INSTRUM. DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>La práctica de la ingeniería de servicios requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes de los clientes, para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior al que le ofrece la competencia.</p>	<p>Personal</p> <p>Conocimiento de los servicios</p> <p>Investigación</p> <p>Compromiso</p>	<p>Rendimiento</p> <p>Experiencia Educación</p> <p>Innovación</p> <p>Motivación</p>	<p>¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el personal que lo atiende?</p> <p>¿Cree Ud. que el servicio que recibe se debe a la?:</p> <p>¿Considera que la empresa debe innovar constantemente sus servicios?</p> <p>¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar?:</p> <p>¿Cree Ud. que el personal tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente?</p>	<p>Formulario de encuesta dirigido a los clientes de la empresa.</p>

### 3.6 Recolección de Información

La recolección de la información contempla la siguiente matriz, en la cual se detalla la información primaria y secundaria:

<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Recolección de Información</b>
1. Información secundaria  1.1 Lectura científica	1.1.1 Libro de Planificación Estratégica. Serna, Humberto 1.1.2 Libro de Administración Estratégica. Hill Charles 1.1.3 Tesis de grados de Ingeniería en Administración de empresas 1.1.4 Fundamentación Legal(ley orgánica de defensa del consumidor)
2. Información primaria 2.1 Encuesta	2.1.1 Formulario de encuesta

### 3.7 Procesamiento y Análisis de Información

El proceso de la información contemplaran los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.

- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

## CAPITULO IV

### 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de datos

Tabla N° 02

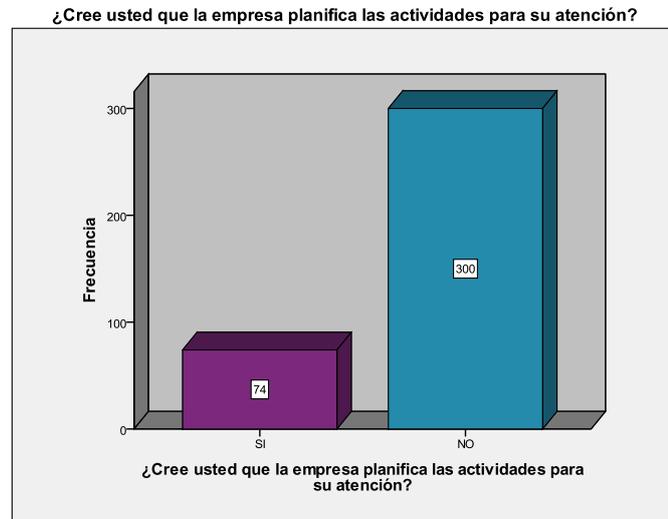
**Planifica las actividades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	74	19,8	19,8	19,8
NO	300	80,2	80,2	100,0
<b>Total</b>	374	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

Planificación de actividades  
 Grafico N° 05



**Análisis e interpretación**

Según los encuestados el 19,8% la empresa SI planifica las actividades para su atención y el 80,2% creen que NO hay planificación en la empresa.

Un alto número de encuestados manifiestan que no se efectúan ningún tipo de planificación en la empresa lo cual afecta a calidad de servicio que ellos reciben limitando así la demanda.

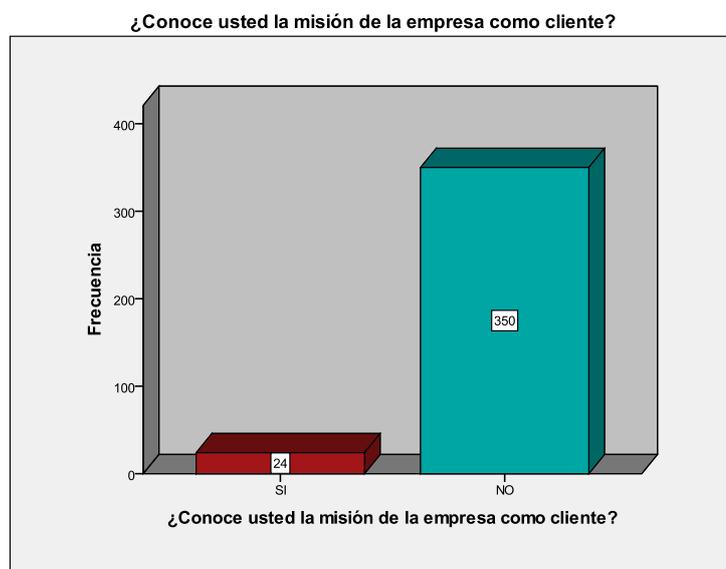
Tabla N° 03

		Misión de la empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	24	6,4	6,4	6,4
	NO	350	93,6	93,6	100,0
	<b>Total</b>	374	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

Misión de la empresa  
 Grafico N° 06



**Análisis e interpretación**

Para el total de encuestados el 6,4% SI conoce la misión de la empresa como cliente y el 93,6% restante NO la conoce.

Se determina que un alto número de encuestados indican no conocer la misión como cliente debido a que se proporciona poca información lo cual no les permite integrarse totalmente a todas las actividades empresariales

Tabla N° 04

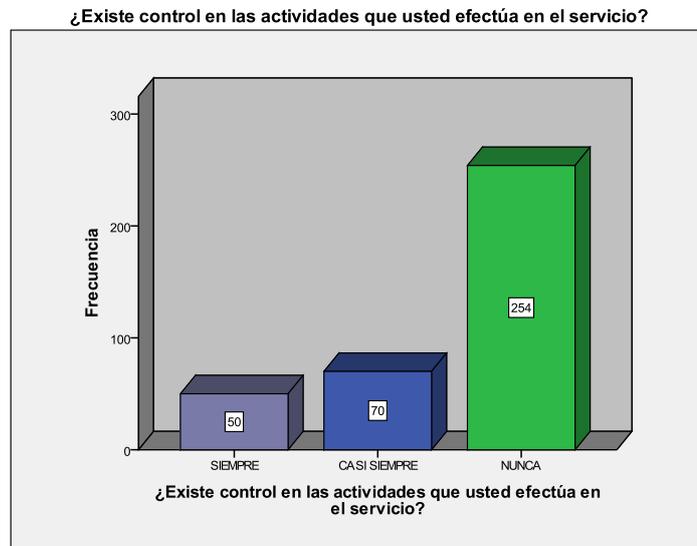
**Control en las actividades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	50	13,4	13,4	13,4
CASI SIEMPRE	70	18,7	18,7	32,1
NUNCA	254	67,9	67,9	100,0
<b>Total</b>	374	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

Control de actividades  
 Grafico N° 07



### Análisis e interpretación

Según los encuestados el 13,4% siempre existe control en las actividades del servicio, para el 18,7% casi siempre y para el 67,9 % restante nunca existe control en las actividades que efectúa en el servicio.

Para un grupo mayoritario determina que no existe control lo cual influye en la decisión de compra, siendo necesario mejorar el proceso de control para proporcionar un servicio competitivo en el mercado.

Tabla N° 05

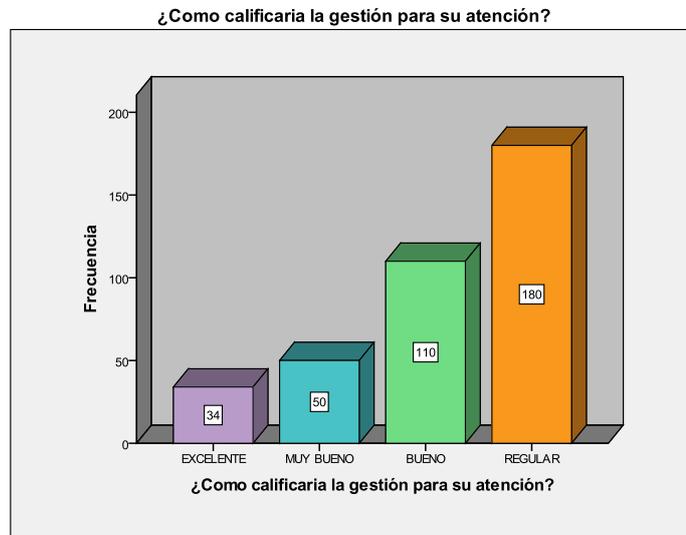
#### La gestión para su atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos EXCELENTE	34	9,1	9,1	9,1
MUY BUENO	50	13,4	13,4	22,5
BUENO	110	29,4	29,4	51,9
REGULAR	180	48,1	48,1	100,0
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

Gestión de atención  
 Grafico N° 08



**Análisis e interpretación**

El 9,1% califica la gestión para su atención excelente el 13,4% muy bueno otro 51,9% bueno y el otro 48,1% califica la gestión como regular.

Se indica por un alto número de encuestados que la gestión que la empresa efectúa no es eficiente lo cual limita la lealtad que ellos tienen a la empresa.

Tabla N° 06

**Satisfacción del Servicio**

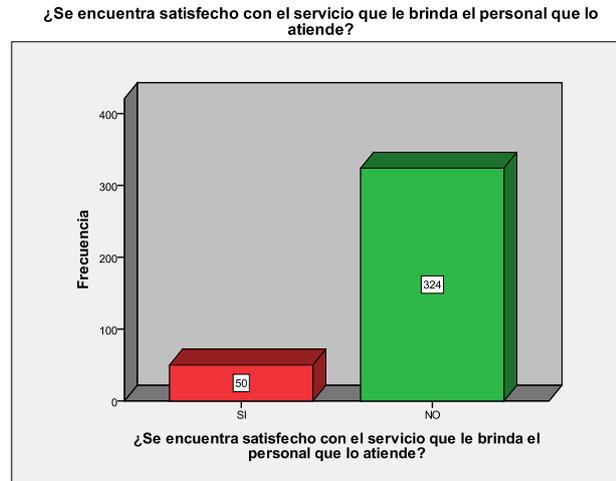
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	13,4	13,4	13,4
NO	324	86,6	86,6	100,0
<b>Total</b>	374	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

## Satisfacción del servicio

Grafico N° 09



### Análisis e interpretación

El 13,4% SI se encuentra satisfecho con el servicio que le brindan y el 86,6% NO encuentran satisfacción en el personal que lo atiende

Del total de los encuestados un grupo considerable manifiesta no encontrarse satisfecho con el actual servicio debido a que existen falencias como la entrega de información con llevando esto a la disminución de las ventas.

Tabla N° 07

#### Servicio que recibe

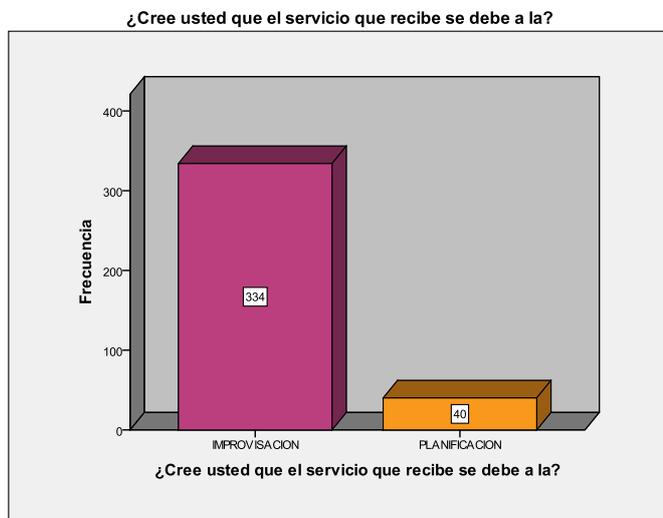
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos IMPROVISACION	334	89,3	89,3	89,3
PLANIFICACION	40	10,7	10,7	100,0
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

## Servicio que recibe

Grafico N° 10



### Análisis e interpretación

Para el total de los encuestados el 89,3% creen que el servicio que recibe se debe a la improvisación y el 10,7% restante cree que es la planificación.

Se manifiesta por la mayoría de encuestados que el servicio que en la actualidad se recibe es por la improvisación ya que no existe delineadas actividades que promuevan coordinación e integración de los servicios.

Tabla N° 08

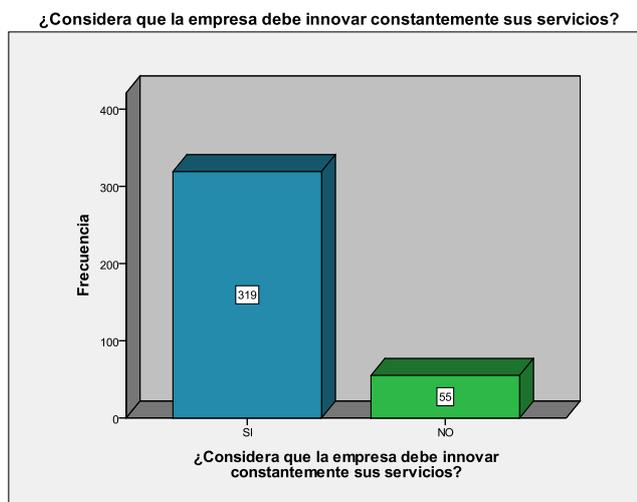
#### Innovación de los servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	319	85,3	85,3	85,3
NO	55	14,7	14,7	100,0
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

## Innovación en el servicio Grafico N° 11



### Análisis e interpretación

Para el 100% de los encuestados el 85,3% consideran que la empresa SI debe innovar constantemente sus servicios y el otro 14,7% creen que NO

Para la gran mayoría de encuestados si se debe innovar los servicios al cliente ya que con un cambio de actividades se podrá crear una sinergia organizacional que genere satisfacción y competitividad.

Tabla N° 09  
Distribución de Productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos CONTROL DE PEDIDOS	80	21,4	21,4	21,4
SERVICIO DE ORIENTACION COMERCIAL	159	42,5	42,5	63,9
COLOCACION DE PRODUCTOS EN SITIOS ESTRATEGICOS	135	36,1	36,1	100,0
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

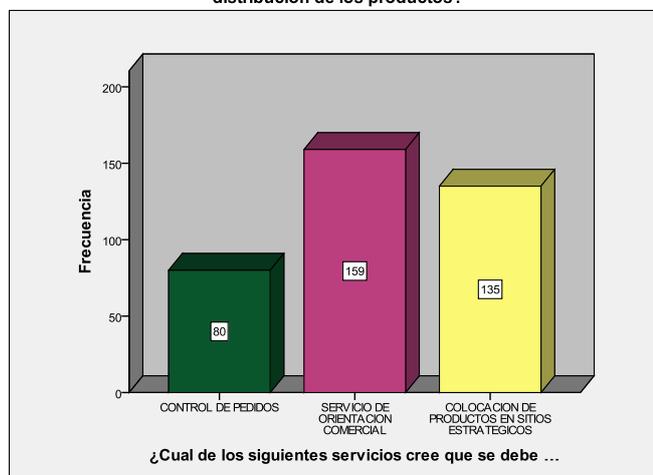
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Diana Peñafiel

## Distribución de productos

Grafico N° 12

¿Cual de los siguientes servicios cree que se debe implementar en la distribución de los productos?



### Análisis e interpretación

Según los encuestados un 21,4% creen que el servicio que se debe implementar en la distribución de los productos es el control de pedidos, para el 42,5% que se implemente el servicio de orientación comercial y para el 36,1% restante creen que se debe implementar la colocación de productos en sitios estratégicos.

Para la gran mayoría de los encuestados se indica que la empresa debe generar orientación comercial como parte del valor agregado y así poder establecer un cambio organizacional que fomente gran participación en el mercado.

Tabla N° 10

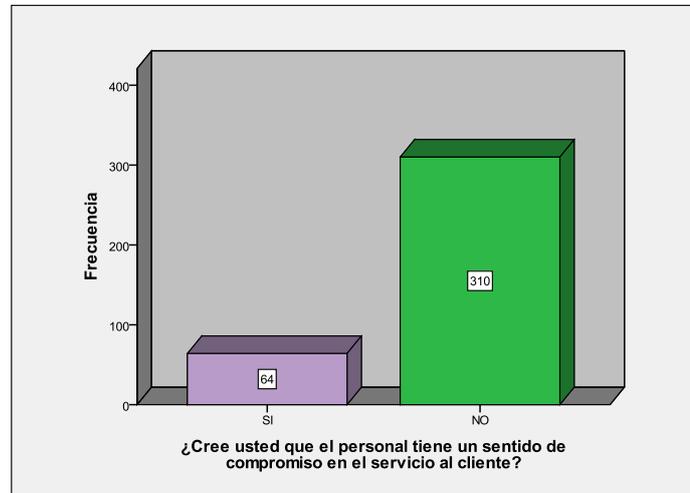
#### Compromiso con el Cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	64	17,1	17,1	17,1
NO	310	82,9	82,9	100,0
<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Diana Peñafiel

## Compromiso con el cliente Grafico N° 13

¿Cree usted que el personal tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente?



### **Análisis e interpretación**

Para el 17,1% creen que el personal SI tiene sentido de compromiso con el servicio al cliente y el 82,9% restante creen que NO.

Se observa en las encuestas que la mayoría de personas manifiestan que el personal no tiene sentido de compromiso debido a que no existe un direccionamiento de la información que a ellos se les proporciona.

### **Verificación de la Hipótesis**

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, las cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas. Para lo cual se aplica el método del chi-cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

## Combinación de Frecuencia

Tabla N° 11

¿Cree usted que la empresa planifica las actividades para su atención?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	74	19,8	19,8	19,8
	NO	300	80,2	80,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

¿Cree usted que el servicio que recibe se debe a la?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	IMPROVISACION	334	89,3	89,3	89,3
	PLANIFICACION	40	10,7	10,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>374</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## Frecuencias Observadas

Tabla N° 12

PLANIFICACION ESTRATEGICA			
SERVICIO AL CLIENTE			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
IMPROVISACION	63	256	256
PLANIFICACION	11	44	44
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>300</b>	<b>374</b>

## **Modelo Lógico**

Ho = El diseño de una planificación estratégica NO mejorará el servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato

H1= El diseño de una planificación estratégica SI mejorará el servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato

## **Nivel de Significación**

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\sum$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

## **Nivel de Significación y Regla de Decisión**

### **Grado de Libertad**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 2$$

## Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada – frecuencias esperadas

O-E<sup>2</sup> = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

O-E<sup>2</sup>/E = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

## Frecuencias Esperadas

Tabla N° 13

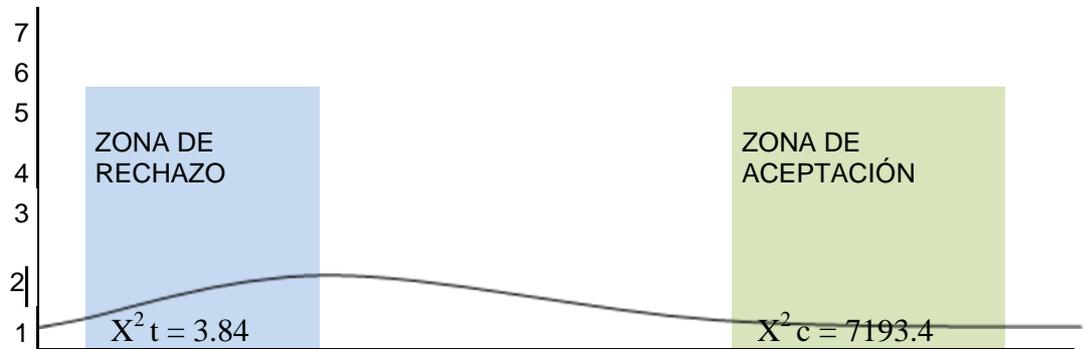
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
63	50,6	12,4	153,0	3,0
11	205,3	-194,3	37734,3	183,8
256	8,7	247,3	61142,9	7004,4
44	35,4	8,6	74,2	2,1
<b>TOTAL</b>				7193,4

## Conclusión

El valor de  $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 7193.4$ , por tanto es aceptada la hipótesis alterna que indica que. El diseño de una planificación estratégica SI mejorará el servicio al cliente en MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato

## Gráfico Verificación de la Hipótesis

Gráfico N° 14



## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Se indica por los encuestados, que no se planifica las actividades para la atención al cliente lo cual limita la demanda.
- Se indica que no se conoce la misión de la empresa, que el cliente desconoce las actividades a las que se dedica la empresa.
- No existe un control en el servicio, lo cual genera malestar en los clientes de esta manera lo cual influye en la decisión de compra.
- La gestión que la empresa efectúa no es eficiente lo cual limita la lealtad que ellos tienen a la empresa y por tanto a las ventas.

- Se manifiesta que no se encuentran satisfechos con el actual servicio debido a que existen falencias como la entrega de información.
- Es evidente que el servicio que se da al cliente es por improvisación no existe acoplamiento de cada una de las áreas empresariales.
- Se evidencia que no existe innovación de los servicios lo cual afecta a la demanda en el mercado.
- La mayoría de los encuestados manifiestan que no existe una amplia orientación de los productos que se adquieren lo cual afecta también a las ventas que ellos efectúan.
- No existe un compromiso del personal para atender de mejor manera a los clientes lo cual afecta a la imagen de la empresa.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se debe establecer una gestión de planificación que permita coordinar las actividades y así colocar en el mercado un servicio competitivo.
- La misión de la empresa debe estar publicada para conocimiento del cliente y de esta manera generar compromiso y fidelidad.
- Es necesario establecer un sistema de control interno que permita la prestación de un servicio eficiente y así poder generar una alta demanda en el mercado.
- La empresa debe establecer una gestión administrativa integral que permita coordinar cada uno de los recursos empresariales y así poder acceder a un mejor volumen de ventas.

- La administración de la empresa debe establecer un mejor servicio de manera que se entregue una información más completa de los atributos y características de lo que se comercializa con la finalidad de generar lealtad comercial.
- Se debe establecer en la empresa actividades de organización y planificación con la finalidad de evitar la improvisación y acceder a altos volumen de venta que permita mejorar el posicionamiento de la imagen empresarial.
- La empresa debe establecer acciones de innovación en los servicios, ya que con la ayuda de la tecnología se puede atender mejor al cliente.
- Es vital generar un trabajo de orientación de los productos al cliente con la finalidad de mejorar la comercialización y así poder acceder a ventas altamente competitivas.
- Para la empresa es vital mejorar el nivel de compromiso del personal en la atención al cliente para de esta manera posicionar una imagen de referente y calidad.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

##### **Título**

Diseño de una Planeación Estratégica para mejorar el Servicio al Cliente en la empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato.

##### **Institución Ejecutora**

Multiservicios Juan De La Cruz

## **Beneficiarios**

Los potenciales beneficiarios con el diseño de la propuesta, son en primera instancia los clientes externos, ya que a través del establecimiento de un direccionamiento estratégico tendrán la posibilidad de acceder a un nuevo servicio, el mismo, que les permita acceder a una mejor atención por parte de la empresa, en segunda instancia los beneficiarios, serán los clientes internos, ya que se fortalecerá su nivel de compromiso con los clientes, y de esta manera se podrá colocar en el mercado una imagen de competitividad empresarial al servicio del cliente.

## **Ubicación**

Provincia de Tungurahua

Ciudad: Ambato, parque Industrial

## **Tiempo**

Inicio: Abril 2011

Fin: Diciembre 2011

## **Equipo Responsable**

- Gerente de la empresa
- Personal

## **Costo**

El costo del diseño de la planificación será de \$3110,80 dólares.

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

Se determina que en la empresa, no existe un modelo de planificación financiera, el cual influya en el comportamiento del personal, de esta manera se evidencia múltiples falencias, las mismas que no permiten acceder a un mejor posicionamiento de la empresa en el entorno.

## **6.3 Justificación**

Al seleccionar a la planeación estratégica operativa como herramienta que norma las acciones empresariales se pretenden resolver diferentes problemas de carácter social y organizacional; por lo tanto el formalizar una planeación operativa permitirá presentar actividades de trabajo claramente definidas con la finalidad de medir su correcta ejecución.

Esta planeación permitirá generar un nuevo paradigma de dirección de planeación estratégica y servicio al cliente y como sustentar la calidad a través de la prestación efectiva de los servicios en la empresa.

La importancia de la propuesta radica en la definición clara de los parámetros de dirección que permitan alcanzar los objetivos generando un desarrollo social a partir del mantenimiento eficiente de la empresa en el entorno o mercado.

Es factible por cuanto se cuenta con el apoyo de cada uno de los miembros de la organización, la cual permitirá concretar las actividades establecidas a partir de la generación de responsabilidades y la participación de todo el equipo humano.

Por lo tanto la administración implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades

de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes, todo esto en marco de una eficiente Planeación Estratégica.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar una Planeación Estratégica que conlleve al mejoramiento de los servicios en la empresa Multiservicios Juan de la Cruz de la ciudad de Ambato.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer una análisis situacional en forma participativa con los funcionarios comprometidos en las actividades diarias de la empresa
- Definir las áreas de cambio con la finalidad de promover un valor para el cliente como arma competitiva.
- Estructurar un Plan Operativo para alcanzar la satisfacción del cliente como base sustentable de calidad y eficiencia.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

La presente propuesta es factible de realización por que existe la apertura del gerente y del personal para la implementación de cambios, que generen un mejor comportamiento interno, el mismo que se refleje en la satisfacción de los clientes y así poder acceder a nuevos mercados en beneficios de cada uno de los integrantes de la empresa.

## **6.6 Fundamentación**

### **Función de la Planeación**

La planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el Medio Ambiente Externo y las capacidades internas de la organización.

Para lograrlo, se debe fijar la misión y determinar los objetivos de la organización, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización, para poder posicionar a la organización en una forma ventajosa y competitiva frente a la competencia. Blank, L. (1990, p. 121).

### **Utilidad e Importancia de la Planeación**

Todas las organizaciones operan en un Medio Ambiente Externo incierto y cambiante. Al fijar la misión, determinar los objetivos y formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, la organización está fijando su futuro y se está comprometiendo en un curso de acción que va afectar ese futuro. La organización no deberá tomar medidas defensivas sino que todas sus actividades se basarán en acciones planeadas.

Además, al planear la organización un curso de acción a 5 años o 10 años y comprometerse toda la organización en ello, habrá una mejor comprensión entre los diversos subsistemas que forman la organización, y existirá una mejor motivación del personal que sabrá el rumbo que ha tomado la organización y el porqué de los diversos planes. Blank, L. (1990, p. 122).

## **Clases de Planeación**

Existen planeaciones formales e informales que determinan el direccionamiento de la empresa:

- Planeación formal e informal
- Planeación a largo plazo y a corto plazo
- Planeación estratégica y táctica
- Planeación a nivel de organización total, planeación a nivel de división y planeación a nivel funcional. Blank, L. (1990, p. 124).

## **La Administración Estratégica y la Planeación**

En la administración estratégica se integran la planeación estratégica y la planeación táctica u operativa. Se integran las decisiones con las acciones. Se integran la formulación de estrategias con la implementación y ejecución de las mismas para así poder obtener los objetivos fijados por la alta gerencia para poder realizar la misión de la organización.

La administración estratégica se define como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de estrategias diseñadas para lograr los objetivos de la organización. La administración estratégica integra la parte creativa con la parte de ejecución. Integra la formulación de estrategias con la implementación de las mismas. Integra los objetivos a largo plazo con los objetivos a corto plazo. Blank, L. (1990, p. 128).

## **Elementos del Proceso de la Planeación Estratégica**

- **La Misión de la Organización.-** La misión es la razón de ser de una organización. La misión indica por qué y para qué fue creada una organización. La misión indica

el propósito fundamental que define a una organización y la diferencia de otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de productos y mercados.

- **El Perfil de la Organización.-** El perfil de la organización es el resultado del análisis interno de la organización que determina lo que puede hacer la organización utilizando las personas y recursos actuales o disponibles. El perfil de la organización evalúa los puntos fuertes y débiles, que tiene la empresa (FODA).
  
- **El Medio Ambiente Externo.-** El M.A.E. consiste en una serie de factores externos que influyen la elección que hace la organización, del rumbo que toma y de las acciones que realiza, y que a largo plazo, influyen también su estructura y procesos internos. La mayoría de las veces, estos factores se escapan al control de la organización. La organización tiene un mayor control sobre el M.A.E específico que sobre el general. Este control lo ejerce por medio de las estrategias que escoja la organización. También los cambios que se suceden en el M.A.E específico se deben a las estrategias de una determinada organización ó a las estrategias de los competidores. (FODA).
  
- **Objetivos a Largo Plazo.-** Los objetivos a largo plazo son los resultados que una organización quiere obtener en un periodo determinado de tiempo, que generalmente es de 5 años. Cada objetivo debe ser medible, específico, obtenible y consistente con los demás objetivos de la organización.
  
- **Estrategias.-** La estrategia muestra cómo se van a obtener los objetivos a largo plazo de la organización. Basados en este concepto, una estrategia se define como un enfoque general y amplio que guía las actividades principales que se han diseñado para obtener los objetivos a largo plazo. Blank, L. (1990, p. 134).

## **Implementación de la Estrategia**

Cuando se implementan, esas ideas se convierten en realidades. La implementación de la estrategia comprende el asignar responsabilidades al personal para el *éxito* de una parte de la estrategia, o de toda la estrategia. También comprende el adquirir y ubicar los recursos necesarios y apropiados.

Muchas personas pueden pensar que la implementación de la estrategia es la parte más importante del proceso de administración estratégica. Pero de nada sirve implementar una estrategia que fue formulada incorrectamente o sin bases adecuadas.

## **La Calidad en el Servicio al Cliente**

Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, del servicio. Toso, K. (2003, p. 11).

## **Componentes de la Calidad en el Servicio al Cliente**

Los clientes califican la calidad de servicio por medio de los siguientes componentes:

- **Confiabilidad.-** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Los consumidores pueden preguntarse si sus proveedores son confiables, por ejemplo; si la factura del teléfono, gas o la electricidad refleja fielmente los consumos efectuados.
- **Accesibilidad.-** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

- **Respuesta.-** Se entiende por tal la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido queremos que se nos atienda sin tener que esperar.
- **Seguridad.-** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen peligros ni dudas sobre la bondad de las prestaciones; por ejemplo, un cliente no debería dudar de lo acertado de la reparación de su automóvil.
- **Empatía.-** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente. Es ocupar el lugar del cliente en cuanto a tiempo, el cual es valioso para él; en cuanto a conocer a fondo sus necesidades personales.
- **Tangibilidad.-** Las Instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y limpio, así como los empleados, estar bien representados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente. Toso, K. (2003, p. 15).

### **Clases de Clientes: cómo tratarlos**

El vendedor debe recordar que por muy completa que sea esta lista de tipos de personalidad, ningún individuo va a externar una de ellas solamente. Cada uno posee varias características de la misma manera que podemos identificarlas en nosotros mismos. Para detectar algunas de las causas de estas conductas lo mismo que las técnicas básicas para vencerlas, el vendedor deberá superar dichas barreras de personalidad para comenzar a vender. Toso, K. (2003, p. 49).

### **El cliente silencioso**

Se muestra aquí como el indiferente, es difícil lograr que se interese. Al vendedor le resultará difícil la charla sobre la situación específica de la venta. Puede ser que el cliente permanezca callado por varias razones: es posible que se le dificulte hablar, que le falte seguridad en sí mismo o que sea del tipo distante o analítico. Si el representante de ventas se enfrenta a un cliente como éste, sin tener preparación previa, no va a identificar las razones de sus silencios. Toso, K. (2003, p. 49).

Hay varias técnicas capaces de lograr entusiasmar al cliente silencioso.

- Puede pedírsele su opinión o que explique ciertos puntos.
- Además, puede ensayarse un acercamiento más personal

### **El cliente manipulador**

Que comparte características de personalidad con el sabiondo, puede ser un individuo enloquecido que va a tratar de invertir las funciones y de venderle al vencedor. En algunos casos, el representante de ventas puede visitar a un cliente como éste por años sin lograr un negocio completo. Los dos se aprecian, se elogian sus empresas y productos, pero el manipulador siempre desviará el tema y hablará de cosas diferentes, lo que no conducirá a una venta. La frase «A propósito, esto me recuerda que...» puede ser muy útil. El vendedor debe mantener el curso de las ventas, ser breve y en lugar de entusiasmarse junto con el cliente, debe darle material sobre las ventas. El mejor consejo, en este caso, es el viejo axioma de ventas: «Sea eficiente, sea breve y váyase». Toso, K. (2003, p. 50).

### **El cliente metódico**

En realidad, el cliente puede ser metódico porque necesita autonomía o control, orden y un pensamiento lógico; o porque le es importante preguntarse, mirar, escuchar,

inspeccionar. El vendedor tiene que disminuir su ritmo y el vendedor ha de practicar el arte de escuchar. Toso, K. (2003, p. 51).

### **El cliente desconfiado**

No es del tipo de personalidad asertiva; se parece más al indeciso. Este cliente parece inseguro y busca siempre el consejo y las recomendaciones de los demás antes de tomar una decisión. El vendedor observa cómo el cliente, en ocasiones, consulta a sus colegas que pueden ser expertos en ciertas áreas, mientras que en otros casos lo hace para evitar asumir la responsabilidad. El cliente tal vez tenga una fuerte necesidad de asociarse debido a una falta de seguridad en sí mismo. También puede ser dependiente por miedo al fracaso que paraliza la capacidad de actuar. Toso, K. (2003, p. 51).

### **El cliente obstinado**

En estos casos, el objetivo básico del vendedor es hacer que el cliente se sienta importante. Sus ideas no pueden parecer definitivas y más bien debe pedir opinión y consejo al cliente, En consecuencia, se le permite controlar la entrevista ya que presenta hechos con un propósito bien definido. Es necesario mostrar una actitud tolerante, porque el conflicto de personalidades puede resultar contraproducente y costoso. Toso, K. (2003, p. 49).

### **El cliente escéptico**

El vendedor debe actuar con cuidado y hacer afirmaciones que no vayan contra sí mismo. Si deja que el escéptico lo atrape en sus exageraciones, perderá credibilidad. Si hace hincapié en los hechos y actúa de manera lógica y abierta sobre el producto (ya que ningún producto es perfecto) podrá manejar mejor al cliente, mantener su credibilidad y controlar la entrevista. Toso, K. (2003, p. 52).

### **El cliente pesimista**

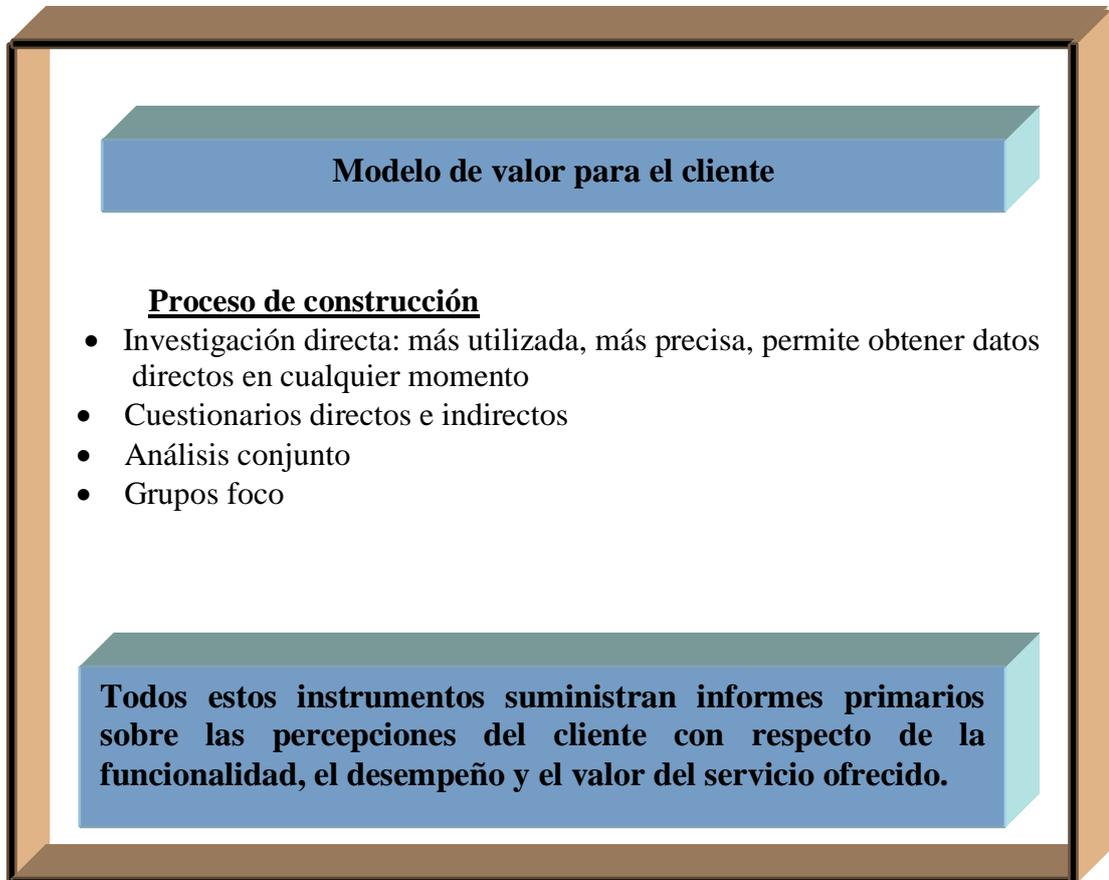
Tiene algunas de las características del quejumbroso. Después de haber formulado el saludo rutinario, muchos vendedores reciben con asombro un torrente de conversación impertinente por parte del cliente. Éste puede estar descontento con el producto o con la situación mundial; pero no importa el tema que sea, el caudal de información será su respuesta pesimista a la tensión y su manera de desahogarse. Toso, K. (2003, p. 53).

### **El cliente discutidor**

Tiene rasgos comunes con el quejumbroso. Este cliente querrá iniciar una discusión: contra la compañía y el producto. Además, se pondrá en favor de la discusión como una persona inferior y de la que se puede abusar- A pesar de su apariencia de superioridad, este cliente generalmente es inseguro y por eso necesita degradar a los demás y comportarse contrariamente a su personalidad. El vendedor no debe discutir, pues no ganará nada. El valor y la sinceridad son las que producirán respeto en una situación como ésta, aún en las circunstancias más difíciles. Toso, K. (2003, p. 54).

## MODELO DE VALOR PARA EL CLIENTE

Grafico N° 15



## Etapas del Modelo

Cuadro N° 03

<b>ETAPAS DEL MODELO</b>	
1. Seleccionar un equipo de investigación.	Incluir personas con experiencia en diseño, producción, ingeniería y marketing y dos o tres más de ventas con visión de futuro.
2. Escoger el segmento de mercado objetivo.	Llevar a cabo la medición de valor con un mínimo de dos clientes, pero preferiblemente con más de una docena.
3. Generar una lista completa de elementos de percepción.	Factores, determinantes de costos y beneficios que los productos y servicios pueden prestar al negocio del cliente en términos técnicos, económicos, de servicios y sociales.
4. Recolectar Datos.	Producir los estimados iniciales de cada elemento, encontrar cada valor percibido para el cliente y expresarlos en términos monetarios.
5. Validar el modelo.	Comparar con investigaciones adicionales realizadas en otros clientes reales o potenciales del mismo segmento de mercado.
En las diversas fases del proceso, se deben crear instrumentos de venta basados en los valores identificados.	

## 6.7 Metodología, Modelo Operativo

Cuadro N° 04

Filosofía Orientadora	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Misión</li><li>➤ Visión</li><li>➤ Valores corporativos</li></ul>
Análisis Situacional	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Auditoría interna</li><li>➤ Auditoría externa</li></ul>
Operatividad	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Objetivos</li><li>➤ Estrategias</li><li>➤ Actividades</li></ul>
Desarrollo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Formulación estratégica</li></ul>

### Actividades

#### FILOSOFÍA ORIENTADORA

##### **MISIÓN**

Tiene como filosofía la gente, el servicio y la rentabilidad. Ofertando servicios de comercialización y mercadeo con énfasis en el fortalecimiento de los pequeños y medianos distribuidores de la zona central del país. La empresa se esforzará por ser útil, cortés y profesional consigo misma y con el público, procurando que al finalizar el trabajo el cliente quede plenamente satisfecho para ello se contará con personal altamente motivado.

## VISIÓN

“Ser líder en la prestación de servicios y comercialización y mercadeo para contribuir así al crecimiento y desarrollo de los pequeños y medianos distribuidores y comerciantes de la zona central del país con una filosofía de trabajo en equipo y servicios de calidad y oportunidad”

## VALORES CORPORATIVOS

- **El Compañerismo.**- Este vínculo existirá entre compañeros, con el lazo de amistad que unirá y fortalecerá el clima laboral en el que se desenvuelven.
- **La Puntualidad.**- La Puntualidad será la cualidad que la empresa acordará para la prestación de servicios avalados en el respeto a los clientes.
- **El Deber.** El cumplimiento de los deberes en la empresa se regirá a la correcta prestación de servicios, los cuales la empresa deberá realizar con exactitud y veracidad.
- **La Satisfacción.**-Cada vez que la empresa realice su trabajo de manera eficiente reflejará al cliente la satisfacción de haberlo atendido porque es la alegría del deber cumplido.
- **La Honradez.**- Es la cualidad por la cual todo lo actuado por el personal, está considerado como moralmente bueno.

- **Cumplimiento** Es la acción y efecto de cumplir, ejecutar, o llevar a cabo los servicios que la empresa presta.

- **La Responsabilidad.-** Se define como la calidad de responsabilidad de los actos empresariales.

- **El Respeto.-** El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos de unos a otros dentro de la organización. No es simplemente la consideración o diferencia, sino que implica un verdadero interés no egoísta por el otro más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir.

## AUDITORÍA INTERNA

### DEBILIDADES

- Falta de plan estratégico
- La atención al cliente no es la adecuada
- Falta de capacitación al personal
- Falta de reglamentación interna formal
- Precio altos
- No existe actualización en el proceso de comercialización
- Deficiente sistema organizacional
- Alta rotación del personal
- No se cuenta con un plan de reclutamiento y selección del personal

### FORTALEZAS

- Buena imagen institucional
- Infraestructura adecuada
- Ubicación estratégica de la empresa

- Solvencia financiera
- Experiencia en el mercado de 10 años
- Cuenta con una amplia gama de productos
- Amplia cobertura en el mercado

### FORTALEZAS

Tabla N° 14

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDER</b>	<b>CLASIF.</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de un plan estratégico	0,15	1	0,15
La atención al cliente no es la adecuada	0,15	1	0,15
Falta de capacitación al personal	0,05	1	0,05
No existe una reglamentación interna formal	0,05	2	0,1
Precios altos	0,10	2	0,2
No existe actualización en la comercialización	0,10	2	0,2
<b>FORTALEZAS</b>			
Buena imagen institucional	0,15	4	0,60
Infraestructura adecuada	0,10	4	0,40
Ubicación estratégica de la empresa	0,05	3	0,15
Solvencia Financiera	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,00</b>

**Ponderación:**

Se asigna de 0.00 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

## **Calificación**

Se asigna:

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

## **Conclusión:**

Los resultados obtenidos en la auditoría interna develan que la empresa obtiene un puntaje de 2.00 lo que demuestra que existe un predominio de debilidades que no permiten el normal desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

## **AUDITORÍA EXTERNA**

### **OPORTUNIDADES**

- Incremento de la demanda en el mercado
- Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional
- Crecimiento poblacional
- Acceso a tecnología de punta
- Colocar costos reducidos con relación a la competencia
- Ampliación de la cartera de proveedores
- Alianzas estratégicas

### **AMENAZAS**

- Competencia
- Condiciones climatológicas

- Falta de políticas financieras a la pequeña empresa
- Inestabilidad política y económicas
- Contempla elevada competencia
- Incremento de marcas sustitutivas para los productos que se comercializan
- Grandes economías de escala en el sector

## AMENAZAS

Tabla N° 15

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDER</b>	<b>CLASIF</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de la demanda en el mercado	0,29	4	1,16
Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional	0,2	3	0,6
Crecimiento poblacional	0,08	4	0,32
Acceso a tecnología de punta	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia	0,05	1	0,05
Condiciones climatológicas	0,08	2	0,16
Falta de políticas financieras a la pequeña empresa	0,1	1	0,1
Inestabilidad política y económicas	0,1	1	
<b>TOTAL</b>	1		2,79

### **Ponderación:**

Se asigna de 0.00 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

### **Calificación**

Se asigna:

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla N° 16

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>					
<b>Factores Claves de Éxito</b>	<b>PONDER</b>	<b>JUAN DE LA CRUZ</b>		<b>CORDIALSA</b>	
		<b>CALIFIC</b>	<b>RES.POND</b>	<b>CALIFIC</b>	<b>RES.POND</b>
Servicio al cliente	0,3	4	1,2	2	0,6
Imagen y experiencia	0,25	4	1	2	0,5
Cobertura en el mercado	0,2	3	0,6	2	0,4
Precio	0,25	3	0,75	3	0,75
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1,00</b>		<b>3,55</b>		<b>2,25</b>

#### **Ponderación:**

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

#### **Clasificación:**

Se asigna

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Importante

## Conclusión.

- La empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ en relación con CORDIALSA se encuentra con una calificación ponderada del 3,55 lo que significa que ha sabido mantenerse con ciertas fortalezas como la experiencia que le permiten competir en el mercado y que marcan la diferencia con la empresa comparada y en la que se observa que su debilidad es la cobertura en el mercado y la experiencia.

## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

Gráfico N° 16



- **Competidores Potenciales.-** La empresa tiene como competidor potencial a CORDIALSA quien suministra a la población dedicada a esta actividad de servicios similares a los que Multiservicios Juan de la Cruz mantiene en el mercado.
- **Rivalidad de la Competencia.-** La rivalidad con la competencia se manifiesta en la fuerza de entrada de nuevos competidores al mercado quienes ofertan servicios parecidos a los de la empresa.
- **Poder Negociador de Proveedores.-** Debido a la permanencia en el mercado la empresa ha sabido mantener una imagen de solvencia que le permite mantener un poder negociador con los proveedores, lo que genera un abastecimiento de materiales que sustenta la prestación de los servicios a los clientes.
- **Poder Negociador de Compradores.-** Debido a la naturaleza de los servicios que MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ brinda a la comunidad el poder negociador se presenta de manera eventual, dependiendo del tipo de empresa o persona al cual se va a prestar los servicios.
- **Productos Sustitutos.-** Con el desarrollo de la tecnología se ha podido incrementar y brindar una mejor servicio al sector.

### MATRIZ F.O.D.A

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena imagen institucional</li> <li>- Infraestructura adecuada</li> <li>- Ubicación estratégica de la empresa</li> <li>- Solvencia financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de plan estratégico</li> <li>- La atención al cliente no es la adecuada</li> <li>- Falta de capacitación al personal</li> <li>- Falta de reglamentación interna formal</li> <li>- No existe actualización en la comercialización</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO) MAX/MAX</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO) MIN/MAX</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la demanda en el mercado</li> <li>- Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional</li> <li>- Crecimiento poblacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir innovación en los servicios que promueva la fidelización de los clientes.</li> <li>- Aprovisionarse de nueva tecnología que incremente el nivel productivo y operativo de los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación al recurso humano acerca de la importancia de la calidad del servicio como diferenciación ante la competencia.</li> <li>- Presentar proyectos de financiamiento al sector productivo en organizaciones privadas y públicas nacionales e internacionales de manera que se promueva la productividad local.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA) MAX/MIN</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA) MIN/MIN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>- Estabilidad política y económica del país</li> <li>- Falta de políticas de apoyo financiero a la empresa privada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener los servicios y productos a precios competitivos</li> <li>- Implementar un Marketing integral que promueva la concepción del servicio en la mente del usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar ventajas competitivas que aseguren el desarrollo organizacional de la empresa</li> <li>- Desarrollar sistemas operativos de trabajo que promuevan un servicio al cliente de calidad</li> </ul>

Cuadro N° 05

## OBJETIVO ESTRATÉGICO I

**PROYECTAR SERVICIOS DE CALIDAD PERMANENTE QUE PERMITA CUMPLIR EL ACCESO AL 15% DE NUEVOS MERCADOS EN LA REGIÓN CENTRAL Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES**

Cuadro N° 06

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
- Definir innovación en los servicios que promueva la fidelización de los clientes	- Diseñar programas focalizados en comercialización y distribución - Presentar proyectos de merchandising a los clientes mayoristas	- Gerente de la Empresa - Personal Administrativo - Personal Operativo
- Aprovisionarse de nueva tecnología que incremente el nivel comercial	- Adquirir maquinaria con tecnología de punta para el proceso de distribución - Establecer la capacitación continua como base de calidad en la prestación de servicios.	- Gerente de la Empresa - Personal Operativo

## OBJETIVO ESTRATÉGICO II

**INCREMENTAR EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN UN 25% EN LOS SERVICIOS QUE LA EMPRESA MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ BRINDA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO EN EL MERCADO**

Cuadro N° 07

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
- Capacitación al recurso humano acerca de la importancia de la calidad del servicio como diferenciación ante la competencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estructurar programas de capacitación permanente dirigidos a los niveles de la organización.</li><li>- Evaluar constantemente el desempeño laboral de los integrantes de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente de la empresa</li><li>- Personal Operativo</li></ul>
- Optimizar los recursos disponibles en la empresa con la finalidad de ofertar precios accesibles al mercado.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer y formar círculos de calidad que permitan obtener un control de la calidad del trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente de la empresa</li><li>- Personal Operativo</li></ul>

### OBJETIVO ESTRATÉGICO III

**POSICIONAR EN EL 15% DEL MERCADO LOCAL LA CALIDAD DEL SERVICIO A PARTIR DE UNA RELACIÓN SÓLIDA CON EL CLIENTE COMO PARTE DE UNA VENTAJA COMPETITIVA**

Cuadro N° 08

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
- Mantener los servicios y productos a precios competitivos, para que sean accesibles a los clientes.	- Aplicar plan de ventas especiales hacia los sectores de bajos recursos.  - Establecer programas que introduzcan porcentajes de descuento de acuerdo a los montos adquiridos en servicios y productos.	- Gerente de la empresa
- Implementar un Marketing integral que promueva la concepción del servicio en la mente del usuario.	- Integración de un aplantilla corporativa que determine la distribución de los servicios en el mercado.  - Establecer un servicio de post-venta en la empresa.	- Gerente de la empresa

## OBJETIVO ESTRATÉGICO IV

### INCREMENTAR EL 10% DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN LOS SERVICIOS QUE MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ BRINDA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO EN EL MERCADO

Cuadro N° 09

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
- Determinar ventajas competitivas que aseguren el desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer grupos de clientes a los que se dirigirá a la empresa para su permanencia en el mercado</li><li>- Reforzar los beneficios de los servicios a partir de la creación de valor para el cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente de la empresa</li><li>- Personal Operativo</li></ul>
- Desarrollar sistemas operativos de trabajo que promuevan un servicio al cliente de calidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Calificar constantemente los cambios tecnológicos para mejorar sus actividades y prestación de servicios competitivos</li><li>- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones que permitan afianzar la participación de la empresa en el entorno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gerente de la empresa</li><li>- Personal Operativo</li></ul>

**Recursos:**

Cuadro N° 10

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente de la empresa</li> <li>➤ Personal administrativo</li> <li>➤ Personal operativo</li> </ul>
Recursos Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo de cómputo</li> <li>➤ Equipo de oficina</li> <li>➤ Equipo mecanizado</li> </ul>
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalaciones físicas de la empresa Multiservicios Juan de la Cruz</li> </ul>

**Cronograma:**

Tabla N° 17

Tiempo / Actividades	TRIMESTRE I			TRIMESTRE II			TRIMESTRE III			TRIMESTRE IV		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
FILOSOFÍA ORIENTADORA												
ANÁLISIS SITUACIONAL												
OPERATIVIDAD												
DESARROLLO ESTRATÉGICO												

**Presupuesto:**

Tabla N° 18

	<b>GASTOS</b>	<b>COSTOS</b>
FASE I	<b>DISEÑO DE LA FILOSOFÍA ORIENTADORA</b>	
	MATERIAL DE OFICINA	28,00
	EQUIPO DE CÓMPUTO	500,00
		528,00
FASE II	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
	AUDITORÍA INTERNA	750,00
	AUDITORÍA EXTERNA	750,00
		1500,00
FASE III	<b>OPERATIVIDAD</b>	
	FOLLETOS INFORMATIVOS	300,00
		300,00
FASE IV	<b>DESARROLLO ESTRATEGICO</b>	
	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	500,00
	SUB TOTAL	2828,00
	IMPREVISTOS	282,80
	<b>TOTAL</b>	<b>3110,80</b>

**Ubicación Sectorial y Física**

La propuesta va a ser aplicada en la Empresa Multiservicios Juan De La Cruz De La Ciudad De Ambato en el Parque Industrial; es una empresa privada que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo.

## Plan de Acción

Cuadro N° 11

<b>FASES</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Filosofía Empresarial</b>	Con la filosofía establecer una alineación al recurso humano para lograr la satisfacción y la calidad en el mercado	Diseño de misión, visión y valores corporativos que generará compromiso empresarial	Humanos Materiales Empresariales	- Gerente general - Personal	A partir de la creación de una cultura organizacional se promoverá calidad y satisfacción
<b>Analítica</b>	Diagnostico estratégico permanente que permita conocer las condiciones de la empresa a nivel interno y externo	Realización de una auditoría interna y externa	Humanos Materiales Empresariales	- Gerente general - Personal	Conocer las fuerzas que han influido en el desarrollo empresarial
<b>Operativa</b>	Establecer la formulación estratégica que permita la dinamización del servicio	Identificación de objetivos, estrategias y actividades	Humanos Materiales Empresariales	-Gerente general -Personal	Cambio empresarial para asegurar el posicionamiento en el mercado
<b>Servicio</b>	Lograr una ventaja competitiva al mejorar el servicio percibido por los clientes	Desarrollar tareas de innovación en los servicios	Humanos Materiales Empresariales	-Gerente general - Personal	Proteger a la empresa de los competidores hasta generar en el cliente lealtad a la empresa

## 6.8 Administración de la Propuesta

Por lo tanto la administración de la propuesta se la efectuará utilizando todos los recursos que se presenten en la empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente, en base a:

- Reducir su coste y fomentar la competencia
- Promover recursos financieros para su desarrollo
- Facilitar la introducción de modernos métodos de gestión empresarial
- Incrementar la eficiencia y diversificación de los servicios

## 6.9 Previsión de la Evaluación

Será monitoreada periódicamente por el Equipo Técnico y evaluadas por los mismos para verificar si la aplicación de lo propuesto contribuyan en forma acertada al problema a tratarse. Se debe recalcar que una vez realizada la evaluación se encuentra nuevas propuestas y se realizarán los respectivos cambios.

### Matriz de Análisis Evaluativo Para la Propuesta

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa
¿Por qué evaluar?	Para ver cómo está marchando la propuesta, y si se tiene que realizar reajustes en la marcha del mismo
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta para el proceso de ventas
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año comercial
¿Cómo evaluar?	Se evaluará en las instalaciones de la empresa
¿Con que evaluar?	La Encuesta, Entrevista y la Observación

## **Bibliografía:**

- ALADI (2001). Planificación Estratégica. Cámaras de Industrias del Tungurahua.
- KOONTZ, H. (2001). Administración una Perspectiva Global. Ed. McGRAW. Barcelona.
- MEGGINSON, D. (2002). Administración Conceptos y Aplicación. Compañía Editorial Continental S.A. DE C .V. México.
- MINTZBERG, H. (2001). Planificación Estratégica. Prentice Hall. México.
- PICAZO, L. (2002). Ingeniería de servicios. México. 2da Ed. Editorial. Mc Graw-Hill. Madrid.
- SERNA, H. (2000). Plantación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Colombia.
- [http://www. Gerencia.com](http://www.Gerencia.com) Administración Gerencial
- <http:// www.google.com> Planificación Estratégica

# **ANEXOS**

**Anexo #: 1**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA  
Y SU RELACION EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA  
MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:**

Identificar el contexto actual de la planificación estratégica para establecer un proceso idóneo del servicio al cliente que permita conocer las verdaderas falencias en la empresa.

**1.- ¿Cree Ud. que la empresa planifica las actividades para su atención?**

SI ( )

NO ( )

**2.- ¿Conoce usted la misión de la empresa como cliente?**

SI ( )

NO ( )

**3.- ¿Existe control en las actividades que Ud. efectúa en el servicio?**

SIEMPRE ( )

CASI SIEMPRE ( )

NUNCA ( )

**4.- ¿Cómo calificaría la gestión para su atención?**

EXCELENTE ( )

MUY BUENO ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

**5.-** ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda el personal que lo atiende?

SI ( )

NO ( )

**6.-** ¿Cree usted que el servicio que recibe se debe a la?:

IMPROVISACION ( )

PLANIFICACION ( )

**7.-** ¿Considera que la empresa debe innovar constantemente sus servicios?

SI ( )

NO ( )

**8.-** ¿Cuál de los siguientes servicios cree que se debe implementar en la distribución de los productos?

CONTROL DE PEDIDOS ( )

SERVICIO DE ORIENTACIÓN COMERCIAL ( )

COLOCACION DE PRODUCTOS EN SITIOS ESTRATEGICOS ( )

**9.-** ¿Cree usted que el personal tiene un sentido de compromiso en el servicio al cliente?

SI ( )

NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo #: 2**

**TABLA DE VERIFICACIÓN**

g.l	NIVELES					
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2	0.5
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90	0.75
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71	1.32
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61	2.77
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25	4.11
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78	5.39
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24	6.63
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60	7.84
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00	9.04
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40	10.20
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70	11.40

Anexo #: 3

IMÁGENES DE PRODUCTOS



Anexo #: 4

CROQUIS DE LA EMPRESA

