ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Francheska Nicole Gallardo Estrada

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato - Ecuador

Septiembre 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **FRANCHESKA NICOLE GALLARDO ESTRADA**, con cédula de ciudadanía **1805390810**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, septiembre 2024



Francheska Nicole Gallardo Estrada

CC: 1805390810

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

Línea de investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Francheska Nicole Gallardo Estrada

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD. f._____

CC. 1803102662

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg. f._____

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2024

DEDICATORIA

Dedico esta tesis principalmente a Francisco Gallardo, Marco Gallardo y a mi madre, Deyda Estrada, quienes han sido mis guías y pilares fundamentales a lo largo de mi vida. Ellos han sido una fuente constante de inspiración, motivándome a perseverar y dar lo mejor de mí en cada etapa de este proyecto. Su inquebrantable apoyo y su fe en mis capacidades han sido esenciales para superar los desafíos y alcanzar este importante logro académico.

Francisco, Marco y Deyda, con su ejemplo de integridad, responsabilidad, y trabajo arduo, me han inculcado valores que han sido la base de mi desarrollo personal y profesional. Han sido un ejemplo viviente de compromiso, perseverancia y amor incondicional, enseñándome a enfrentar los retos con valentía, a mantenerme firme ante las adversidades y a valorar cada paso del proceso hacia la consecución de mis metas.

Esta obra es un reflejo de sus enseñanzas y un tributo a la dedicación, el esfuerzo y los valores que han invertido en mi formación. Su guía, sabiduría y constante motivación me han ayudado a moldear mi carácter y a mantenerme enfocada en mis objetivos.

A ustedes, Francisco, Marco y Deyda, mi más sincero agradecimiento por ser no solo mis mentores y consejeros, sino también mi mayor fuente de amor y fortaleza. Esta tesis no solo representa un logro personal, sino también el fruto de todo lo que me han brindado con tanto cariño, esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que, de una manera u otra, contribuyeron al desarrollo y culminación de esta tesis. En primer lugar, agradezco a Dios, por haberme otorgado la fortaleza, la salud y la sabiduría necesarias para enfrentar y superar cada desafío que se presentó en este arduo camino académico.

A mis profesores, quienes con su dedicación y enseñanza han dejado una huella imborrable en mi formación académica y personal. Deseo expresar un agradecimiento especial al Doctor Julio Zurita, al Magister Franklin Pacheco y a la Magister Aidee Llerena, por su invaluable orientación, sus sabios consejos y el compromiso demostrado a lo largo de todo este proceso. Su apoyo constante y su disposición para compartir su conocimiento fueron pilares fundamentales para la culminación exitosa de esta investigación.

A José Núñez, mi más sincero agradecimiento por su inquebrantable apoyo y sus palabras de aliento en los momentos en que más los necesitaba. Tu motivación y respaldo fueron esenciales para mantenerme enfocada y perseverante en cada etapa de este proyecto, infundiéndome el ánimo necesario para superar los obstáculos y seguir adelante con determinación.

Finalmente, quiero agradecer de manera especial a la empresa Multiaccesorios M.G., por brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades en un entorno real de trabajo. Su colaboración y apertura fueron cruciales para el desarrollo de este proyecto, permitiéndome alcanzar los objetivos planteados y enriquecer mi experiencia profesional de manera significativa.

RESUMEN

La empresa “Multiaccesorios M.G.” tiene un crecimiento considerable en sus actividades, pese al manejo administrativo empírico desde su creación, con ello la falta de claridad y consolidación de objetivos a largo plazo dificulta la adaptación eficaz a los cambios del mercado; es así, que nace la necesidad de desarrollar una planificación estratégica y consolidar objetivos a largo plazo. Por esta razón, el estudio se considera importante, dado que, se pueden abordar aspectos que inciden en el accionar administrativo y estratégico de la organización. Al respecto, el objetivo general es desarrollar un modelo de planificación estratégica para fortalecer el servicio de la empresa “Multiaccesorios M.G.”

Para lo cual, se propone una metodología de investigación descriptiva-explicativa con un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). A causa de ello, se emplean métodos teóricos, como: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, histórico-lógico. Asimismo, se aplican encuestas-entrevistas para obtener información necesaria que contribuya a la propuesta del estudio. En este sentido, se espera que la empresa en el futuro pueda consolidarse en el mercado, a través de un mejoramiento continuo, acorde a una planificación estratégica.

Palabras clave: planificación estratégica, estrategias administrativas, diagnóstico, adaptación, servicio al cliente.

ABSTRACT

The company "Multiaccesorios M.G." has experienced a considerable growth in its activities despite being managed empirically since its creation. However, the lack of clarity and consolidation of long-term objectives makes it difficult to adapt effectively to the market changes. Consequently, there is a need to develop strategic planning and establish long-term objectives. This study is therefore considered important, as it can address aspects that impact the administrative and strategic actions of the organization. The general objective is to develop a strategic planning model to strengthen the service of the company "Multiaccesorios M.G."

To achieve this, a descriptive-explanatory research methodology with a mixed approach (qualitative-quantitative) is proposed. Theoretical methods such as analysis-synthesis, inductive-deductive reasoning, and historical-logical analysis, among others, are employed. Additionally, surveys and interviews are conducted to gather the necessary information that contributes to the study's proposal. In this context, it is expected that the company will be able to consolidate its position in the market through continuous improvement aligned with strategic planning.

***Keywords**: strategic planning, administrative strategies, diagnosis, adaptation, customer service.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 5
1.1. Origen y evolución histórica de la planificación estratégica 5
1.2. Perspectivas históricas y trayectoria evolutiva del servicio al cliente 9
1.3. Análisis de los modelos de planificación estratégica y servicio al cliente 14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 21
2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación 21
2.2. Procesamiento y análisis sobre el diagnóstico de los problemas de planificación estratégica en la empresa Multiaccesorios M.G. 28
2.3. Caracterización de la empresa Multiaccesorios M.G. 32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 34
3.1. Factores que inciden en la planificación para el incremento de ventas y mejoramiento del servicio en la empresa Multiaccesorios M.G. 34
3.2. Optimización de estrategias para el incremento de ventas y mejoramiento del servicio en la empresa Multiaccesorios M.G. 37
CONCLUSIONES 49
RECOMENDACIONES 51
BIBLIOGRAFÍA 52
ANEXOS 58

INTRODUCCIÓN

Las empresas cuentan con una planificación de manera inherente. No obstante, las nuevas necesidades del mercado exigen estrategias adaptables. A menudo, varios negocios o emprendimientos surgen de manera informal, lo que, dificulta tener una mayor proyección a largo plazo. En este entorno de constante cambio empresarial, a veces se pierde la dirección estratégica, con ello se perjudica el reconocimiento de oportunidades en el mercado y de esta manera se disipa la organización. Esto ocasiona diversas dificultades, tal como la falta de comunicación, escasez de cultura organizacional, insuficiencia de control y, lo más importante carencia de objetivos. Como resultado de una inadecuada organización y planificación existe una insatisfacción al servicio al cliente

.

Al respecto, la administración tiene varias herramientas para lograr mejores resultados, como es el análisis interno y externo de la empresa, donde se genera nuevos objetivos además de plantear estrategias frente al mercado, con ello Pérez & Rojas (2022), aportan con que la relevancia de la administración es un propulsor para incrementar la productividad, fomenta y guía el progreso, y busca optimizar los esfuerzos humanos para lograr la eficacia. También se toma en cuenta, que las empresas no solo buscan satisfacer al cliente, sino generar una conexión, que priorice la empresa o servicio ante el resto. Lo cual, se logra a través de y análisis del cliente, donde se establecen tácticas por medio del personal de la organización.

En el trabajo de investigación titulado “Planeación estratégica en empresa del sector real: Servicio al cliente en la empresa Impresos Richard” de Echeverri (2018), la visión de la empresa es entregar impresiones que satisfacen las necesidades del cliente, creando un valor agregado, para ello el dueño decidió invertir en maquinaria y talento humano. Es por esta razón que se obtiene como resultado investigativo que la adecuada implementación de la planeación estratégica es una herramienta valiosa que proporciona organización y dirige los esfuerzos hacia el logro de un objetivo definido.

Desde otro punto de vista se toma en cuenta la responsabilidad social y, con ello, los beneficios que genera para la comunidad. En función de lo mencionado, Pérez & Rojas (2022) contribuyen al criterio de competitividad expresándose que, no deber ser malinterpretada como el aprovechamiento de grupos interés o la búsqueda desmedida de beneficios económicos, en su lugar, debe ser considerada como una creación de valor compartido. Con ello, se recalca la importancia a la identidad de marca y creación de valor a partir de la esencia y origen del negocio, así como a los beneficios de una comunicación bidireccional con los grupos de interés.

Dado lo expuesto, la empresa “Multiaccesorios M.G.” se dedica a la importación y comercialización de accesorios plásticos de autos en la ciudad de Ambato. Desafortunadamente, en los últimos años la empresa enfrenta una serie de desafíos, entre los cuales se puede mencionar la carencia de una visión y misión estratégica por parte de la alta gerencia, debido a una administración empírica, sin una dirección estratégica clara y estructurada. Lo que genera, disconformidad entre los miembros de la organización y una falta de liderazgo a largo plazo.

Además, la empresa no tiene un diagnóstico exhaustivo de sus fortalezas y debilidades, ni identifica las amenazas y oportunidades del sector. Esta falta de evaluación, debilita su posición competitiva sobre todo en el área del servicio, debido a que carece de una comprensión completa de su entorno empresarial y de los recursos que tiene a su disposición para enfrentar los desafíos. Es así como, la ausencia de objetivos direcciona a la inexistencia de estrategias definidas, lo que arroja como resultado una filosofía fragmentada, donde los valores y principios no se encuentran firmes entre los trabajadores, por lo que de esta manera se genera un ambiente lleno de incertidumbre e incomunicación.

Por otro lado, la pérdida de alineación y coordinación administrativa ha llevado a que no se optimicen los recursos de manera adecuada, lo que restringe su capacidad para innovar y adaptarse al mercado.

Por esta razón, se plantea como problema científico: ¿La planificación estratégica contribuye a mejorar el servicio de la empresa Multiaccesorios M.G.? por esta causa, la idea científica a defender es: La elaboración de una planificación estratégica, contribuye a mejorar el servicio de la empresa Multiaccesorios M.G.

Con ello se plantea que el objetivo general es: desarrollar un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa Multiaccesorios M.G. para lograr alcanzarlo se plantea tres objetivos específicos: con relación al estado del arte es fundamentar teóricamente a partir de los diferentes autores las variables de planificación estratégica y servicio al cliente, el segundo es diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica y el servicio al cliente en la empresa Multiaccesorios M.G. y el último es identificar los componentes de una planificación estratégica y el servicio al cliente en la empresa Multiaccesorios M.G.

Por tal motivo se utiliza una metodología descriptiva-explicativa con un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, que facilita la comprensión fundamentada. Lo que, tiene beneficios como la validez de resultados y enriquecimiento de análisis, por lo que se utilizan métodos teóricos, como: análisis- síntesis, que implica identificar las razones subyacentes que generan los fenómenos, además, de revisar el proceso y buscar evidenciar causas.

De igual forma, se utilizan el método inductivo-deductivo, histórico-lógico, se enlaza entre el conocimiento adquirido y conocimiento compartido basado en el criterio de autores, estudios anteriores relacionados a la problemática empresarial, son una base para crear un análisis crítico.

Además, se emplean las encuestas y entrevistas, las cuales proporcionan diferentes perspectivas y un panorama más amplio de la empresa, aportándose con ello, beneficios para el estudio y análisis de la investigación, al dispersar encuestas geográficamente por medio de una muestra, se obtiene resultados de mayor calidad porque se da seguimiento al trabajo hecho por la empresa.

Por lo tanto, esta investigación destaca la importancia de ambas dimensiones, la planificación estratégica y el servicio al cliente, para garantizar una orientación definida y un progreso constante.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución histórica de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene su origen en la evolución de las comunidades humanas, y se abre paso en el contexto militar, frente a las crisis sociales, en donde se prioriza su objetivo, pero se ve afectada por la falta de análisis, contexto, organización, recursos y lo más importante, una guía adecuada.

La planificación estratégica se encuentra de manera omnipresente en varios entornos, desde las guerras hasta el entorno empresarial, principalmente porque el enfrentamiento obliga a la sociedad a establecer pautas, basadas en un análisis del medio que los perjudica, y gracias a una nueva visión, cuidar los grupos de los intereses bajo su mira.

Por consiguiente, en empresas de servicio, la planificación estratégica tiene su enfoque principal en el cliente, con quien existe una relación necesaria de servicios, por lo que, es un proceso fundamental que se desarrolla para adaptarse a las nuevas dinámicas que surgen en el mercado y las cambiantes necesidades de los consumidores (Santa Cruz, Ojalvo, Valdés, & Velastegui, 2021).

Su origen se remonta al surgimiento de la gestión empresarial, cuando Frederick Taylor y Henry Fayol establecieron, a inicios del siglo XX, que la eficiencia de una empresa se basa en la organización de sus recursos. Por una parte, Frederick Taylor propuso un enfoque sistemático para la gestión empresarial, según el cual, la optimización de procesos y la eficiencia operativa eran de suma importancia para el éxito organizacional. Taylor planteaba que aplicar métodos científicos para el análisis y mejora en los procesos de selección y capacitación del personal, así como para él diceño de pasos de producción, permitiría a las organizaciones identificar y erradicar el desperdicio de tiempo y recursos para mejorar la productividad y calidad del servicio.

Por su parte el pensamiento administrativo construido por Fayol identificó la necesidad de implementar funciones de gestión esenciales: planificación, organización, dirección y control; de acuerdo con su teoría, el nivel gerencial debe desempeñar estas funciones de manera eficaz, lo que permite la consecución de metas mediante la elaboración de planes detallados. Por otro lado, en el año 1970, se produjo el surgimiento de nuevas teorías y enfoques por parte de Kenneth Andrews y Alfred Chandler, quienes enfatizaron la importancia de alinear los recursos y capacidades de una empresa con sus objetivos a largo plazo.

La planeación estratégica en empresas de servicio ha evolucionado paulatinamente a lo largo de la historia, modificándose de acuerdo a los cambios en el entorno empresarial tanto interno como externo; todo ello, con el fin de incrementar su impacto en la mejora continua de las organizaciones.

Es importante recalcar que, la falta de objetivos claros, desorienta a la organización por aquello, Armijos, Campos, e Hidalgo (2020) señalan que, en la década de los 40´s se introdujo el concepto de planeación estratégica, ante la necesidad de cumplir con los objetivos organizacionales, mediante la Teoría Estructuralista, apoyada por Peter Drucker, la cual considera los elementos organizacionales desde un enfoque humanístico, donde aspectos como el ambiente organizacional, el liderazgo y la integración del elemento humano permiten el aseguramiento de la productividad en las empresas.

Para conocer el contexto empresarial con diferentes particularidades y de esta manera anticiparse a cambios es primordial conocer las fuerzas competitivas del mercado. En 1980, el pionero Michael Porter analizó la planeación estratégica más a fondo en su libro ¨Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia¨, en el cual se subraya la importancia de comprender las fuerzas competitivas que influyen dentro de la industria y el método mediante el cual se puede sobresalir en el mercado al emplear estrategias apropiadas.

Según este autor, la estrategia competitiva tiene su fundamento en el análisis de fuerzas competitivas que afectan al sector, con cinco fuerzas primordiales, las cuales se clasifican de acuerdo a su nivel de intensidad, nivel de competencia y rentabilidad del sector.

Gráfico 1. Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente**:** modificado a partir se Dircomfidencial (2023)

Este enfoque riguroso plantea que, al comprender las fuerzas antes mencionadas, las empresas llegan a desarrollar estrategias efectivas con el objeto de posicionarse en el sector y obtener la denominada ventaja competitiva; la cual, hace referencia a la capacidad que posee una empresa para ofrecer sus servicios con un mayor valor agregado, que los distinga de su competencia, y de este modo una diferenciación en el mercado.

No obstante, la rápida evolución tecnológica, la globalización y el crecimiento de la demanda de nuevos servicios y productos, han orillado a las empresas a realizar cambios que se adapten a las preferencias del consumidor; para lo cual, Henry Mintzberg en 1994 planteó la Estrategia Deliberada, donde se construyen modelos de estrategias enfocadas en lo holístico y flexible, se reconoce que para desarrollar una diferenciación en el mercado, las empresas no solo deben actualizarse constantemente, si no poseer la capacidad de adaptarse a su entorno de forma

rápida y eficiente.

Por otra parte, la organización debe ser capaz de crear una sostenibilidad, por lo que, Fernandez, Martínez y Ngono (2019) mencionan que las organizaciones requieren de la implementación de una planeación estratégica en sus funciones, lo que la convierte en una base fundamental para lograr la sostenibilidad de las mismas en el tiempo, y aumentar progresivamente su valor en el sector donde desarrolla sus actividades. Esto se puede observar, gracias a la aplicación de una planeación estratégica garantiza el adecuado funcionamiento de la organización y evita, en el mediano y largo plazo, la aparición de escenarios desfavorables que podrían producirse por la incertidumbre en sus políticas y objetivos.

Las bases de la planeación estratégica se engloban dentro del entorno de la organización, en elementos como sus recursos, las expectativas del factor humano, su clima y cultura, la política interna; pues a partir de ellos, se puede determinar la posición estratégica en la cual se encuentra la organización, de esta manera es necesario mantener una orientación alineada con los objetivos previstos a futuro, por la alta dirección (Basantes, Centeno, Bonilla, & Basantes, 2021).

La capacidad de una estrategia para lidiar con los cambios en el entorno organizacional se considera insuficiente, a menos de que exista una correlación entre la estrategia que se aplica actualmente y la proyección hacia el análisis estratégico a futuro, y se asegure la puesta en marcha del planeamiento de la estrategia en cada dependencia de la organización. El objeto de ello, es preparar a la organización para enfrentarse a los distintos escenarios que puedan presentarse, los cambios que lleguen a surgir en el entorno externo; y, saber cómo manejarlos de forma efectiva de acuerdo con un marco de trabajo que procure el equilibrio.

Además, la planeación estratégica centra su aplicación en la importancia del pensamiento estratégico, el mismo es tomado como un instrumento valioso en el proceso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y para la resolución de conflictos internos y externos, se caracteriza de esa manera a la empresa como una unidad general (Dávila y Tobar, 2017). La acción del pensamiento estratégico

en torno a la dirección organizacional, permite explorar la viabilidad y sostenibilidad de planes que permitan incrementar la competitividad a nivel de innovación, capacidad y disposición a largo plazo, con el fin de poner en práctica las estrategias y alternativas del crecimiento de negocio.

Es por ello, que el entorno actual orilla a las organizaciones a desarrollar actividades enfocadas en la gestión eficaz de sus procesos internos, con el propósito de enfrentar a la competencia en niveles de interés global como son los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos, que faciliten el cumplimiento de objetivos.

De esto surge la necesidad de una correcta toma de decisiones, cuya importancia radica en la comprensión de los fenómenos intrínsecos y extrínsecos de la organización, así como de los objetivos establecidos en base a un análisis profundo de los factores intervinientes, de modo que se puedan formular alternativas que se orienten a lo que la gerencia espera que suceda (Jama, 2019).

Por ello, las organizaciones deben mantenerse en constante actualización para que puedan ajustar oportunamente las estrategias que les permitan competir satisfactoriamente en el sector, así como aprovechar oportunidades y evitar amenazas, de acuerdo con los planes de acción generados.

1.2. Perspectivas históricas y trayectoria evolutiva del servicio al cliente

El servicio al cliente es uno de los oficios más antiguos, y su ejercicio se remonta a la era pre industrializada. El servicio se consideraba un privilegio de familias con gran fortuna. De acuerdo con el modelo social, el consumidor debe ser receptivo, satisfactorio y eficaz; por lo que no era entendido como un principio fundamental no negociable” (Sheth, Jain y Ambika,2023). A pesar de la industrialización, varias empresas preservaron la cultura del modelo de servicio al cliente que establecía proporcionar al consumidor una conexión personalizada, aunque en la actualidad se emplean dispositivos tecnológicos que permiten reducir el coste por recurso humano necesario para ejecutar diversas actividades de servicio.

Entre los años 1858 a 1947, Harry Gordon popularizó el principio de “El cliente siempre tiene la razón”, de acuerdo al cual se establece la importancia de comprender y mantener satisfechas las necesidades del consumidor con el fin de perpetuar la calidad de la organización en el mercado.

Por otro lado, en el año 1876 Alexander Graham Bell creo el teléfono, para más tarde ser complementado con el tablero de conmutadores en 1894, gracias a los cuales los clientes podían comunicarse directamente con negocios de su localidad y todo el país, y así evitar viajes largos y pesados para obtener información o asesoría sobre un producto en específico (Da Silva, 2021).

De igual manera, el consultor estadounidense Fred Reichheld en 1952, introdujo la métrica para establecer el nivel de lealtad del cliente para con la empresa, mismo que denominó NPS. Esta medición influyó en las empresas para que valoren la satisfacción y la lealtad del cliente para con la marca, el producto o el servicio.

Sin embargo, se analiza por otra parte que los inicios del servicio al cliente se remontan a 1946, donde la Organización Internacional de Normalización (ISO), planteó los primeros estándares sobre calidad en el servicio; y para 1980 el Instituto de Calidad de Servicio estableció la necesidad de realizar planes de capacitación a empleados, mediante la estandarización de procesos para servicio al cliente, como por ejemplo el uso de encuestas en línea (De la Cruz, 2021).

Para la década de los 60´s, el *call center*, también conocido como centro de atención de llamadas, surge como un método de atención exclusivo para responder quejas o consultas vía telefónica. Sin detenerse en ello, en los años 70 a 80 surgieron los sistemas IVR o Respuesta Interactiva de Voz, mismos que guiaban por sí solos a los clientes mediante una serie de comandos previamente guardados. A finales de los 80´s las empresas comenzaron a subcontratar los centros de atención de llamadas, como un mecanismo de reducir costes por soporte técnico a sus clientes; este servicio motivó a las empresas a mejorar la calidad de la prestación de sus servicios y aumentar su rentabilidad en el corto plazo.

Tras el desarrollo de las redes sociales y la optimización del uso del internet; el servicio al cliente se convirtió en una nueva y estimulante forma de fidelizar al consumidor. Las redes sociales fueron creadas originalmente para mantener contacto y conocer personas; sin embargo, los límites de comunicación han escalado a un nivel personal y empresarial. Según el estudio realizado por el *Statistic Research Department* (2022), el 18% de clientes que acceden al soporte técnico esperan obtener una respuesta inmediata a sus quejas, mientras que tan solo el 28% del grupo estudiado estaría abierto a tolerar un rango de una hora de espera para que su requerimiento sea atendido.

El siglo XXI trajo consigo el desarrollo tecnológico, que produjo una revolución en el estilo de servicio al cliente. Así, Toral (2021) menciona que el internet permite el desarrollo de estrategias de marketing como bonos, descuentos, sorteos y demás, que tienen como objetivo fidelizar al cliente gracias a los siguientes aspectos:

- Mejorar la homogeneidad del servicio.
- Optimizar la capacitación y mejora continua de la organización.
- Interiorizar en los colaboradores la importancia de la satisfacción del cliente.
- Desarrollo de canales de comunicación efectivos.

Actualmente, el desarrollo de la inteligencia artificial y el autoservicio, permiten que el cliente busque solucionar sus necesidades en el tiempo y orden que así lo requieran, sin la necesidad de que influyan en este proceso terceros.

La importancia del servicio al cliente está en relación con el sector al que va dirigido y el nivel de competencia que posee la organización, es decir, según su giro de negocio; mientras menor sea la demanda, mayor será la fuerza a aplicar para obtener oportunidades óptimas de crecimiento en el mercado. Por esta razón, los esfuerzos para sobresalir y poseer una ventaja competitiva radican en adecuar el servicio a las necesidades del cliente y aumentar notablemente su diferenciación.

Una organización que está comprometida directamente con la satisfacción de su cliente, mantiene en constante estimulación a sus colaboradores, ellos son los

encargados de brindar el servicio; y al percibir un ambiente potencial para el desarrollo de sus habilidades, la empresa tiene la clave del éxito para ofrecer un servicio de calidad a su cliente externo (Kaplan, Hermosillo, & Yocupicio. 2022).

Para conseguir este objetivo, se emplea una estrategia de orientación al cliente, la cual se caracteriza por adaptar la oferta de la organización hacia los deseos y requerimientos del cliente, para lo cual la organización debe alcanzar el nivel máximo de calidad en atención al cliente mediante la adopción de medidas para resolver las quejas y recomendaciones percibidas. Además, la organización deberá desarrollar políticas y procedimientos que se vinculen directamente con la satisfacción del cliente (Martínez, Licona, & Rivera, 2022).

Además, se debe tomar en cuenta que, el coste de mantener a un cliente tiende a ser menor al coste de conseguir nuevos clientes, y por ello la inversión que efectúa una organización para efectos de fidelización se convierte en una estrategia efectiva, debido a que un cliente fidelizado atrae un mayor número de clientes nuevos por sí mismo, lo que se conoce como referencias positivas del servicio o también como venta de boca a boca.

A modo de referencia, en un estudio realizado en empresas de servicios se encontró que al incrementar hasta en un 5% el nivel de fidelidad del cliente, la organización puede acceder a un crecimiento de hasta el 25% de sus utilidades, y se estableció también que existe una correlación directa entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio, entendiéndose que, si el cliente se encuentra en un estado de satisfacción de sus necesidades, tiende a repetir su comportamiento de adquisición, desarrollando lealtad hacia la marca (Silva, Macías, Tello, & Delgado, 2021).

Latinoamérica es una de las regiones con más alto nivel de orientación hacia la oferta de servicios en el mundo, con un porcentaje de 62% del valor agregado al PIB, lo cual muestra la importancia que el sector terciario o de servicios representa para la economía de un país, lo que lleva a las organizaciones a centrar sus esfuerzos en desarrollar ventajas competitivas de acuerdo con este segmento para

incrementar su gestión de la calidad (Macías, Martínez, & Lino, 2022).

La calidad ya no se plantea como una opción a implementarse en las organizaciones, sino más bien se determina como una exigencia debido a que es indispensable para su supervivencia. De este modo, las organizaciones pueden mantener una fuerte ventaja por sobre su competencia y en el mercado global en general, al buscar mejora continua en la calidad de servicios que prestan a sus consumidores.

La dinámica de oferta de servicios en países en desarrollo como el Ecuador, está directamente relacionada con el beneficio de alcanzar los objetivos organizacionales deseados (Romero, 2019). Desde la perspectiva de un sistema de calidad, se relaciona con la puesta en marcha de los principios, políticas y prácticas de mejora de la oferta de servicios.

El servicio al cliente en Ecuador no posee una cultura establecida que permita evidenciar el nivel de satisfacción que posee el cliente ante una organización, no existe la presencia de seguimiento de venta o servicio post venta. Esto puede deberse a que el colaborador encargado de atención al cliente no posee la capacitación necesaria para brindar un servicio de calidad (Macías-Villacreses, Martínez-Llauca, y Lino-Mero, 2022).

En consideración que un servicio al cliente de calidad debe poseer los atributos de confiabilidad, amabilidad, eficiencia y ser oportuno; se establece que la problemática principal presentada tanto en empresas públicas como privadas se basa en las malas prácticas internas de su recurso humano, haciendo referencia a que el colaborador trabaja para la empresa y no para el cliente, por lo cual no se busca fidelizar al cliente, si no solo cumplir el objetivo superficial del momento.

1.3. Análisis de los modelos de planificación estratégica y servicio al cliente

Entre los modelos de planificación estratégica y de servicio al cliente, el Modelo de independencia de planificación empresarial y de la familia, enunciado por Wand, establece que el pensamiento estratégico es la base para cubrir las necesidades organizacionales vistas en un carácter patrimonial, para lo cual se requiere: 1) Realizar un diagnóstico (FODA), 2) establecer el compromiso futuro de la empresa, 3) elaborar un análisis financiero del estado actual de la empresa y 4) realizar un análisis del mercado para conocer sus amenazas (Araya, 2017).

A diferencia del modelo mencionado, el Modelo de Br. Renato Dimitri Colon y Br. Salvador Ángel Rodríguez, menciona que los pasos son: 1) Se establecen los objetivos del proyecto estratégico, incluso antes de realizar un análisis diagnóstico, 2) se desarrollan estrategias y modelos de negocio, 3) se hace un análisis de consistencia y planes de acción, 4) se evalúa el desempeño; 5) se determina el presupuesto; y 6) se analiza los resultados y se hace seguimiento (Alvarez, 2018).

Por su parte, el Modelo de Planificación Estratégica, se basa en tres etapas: 1) Formulación de estrategia, 2) implementación de estrategias, y 3) evaluación de estrategias. El desarrollo de estas etapas se lleva a cabo en torno a la aplicación de una serie de auditorías tanto internas como externas que permitan la evaluación de factores internos y externos, que lleve a una autoevaluación organizacional general (Hill, Schilling, y Jones, 2019).

En cambio, el Modelo Arthur Thompson está compuesto por cinco componentes que permiten desarrollar estrategias efectivas de acuerdo con la dirección estratégica de una organización, donde una misión bien planteada permitirá afrontar los sucesos del mercado externo. Esto componentes, según Cisneros, Martínez, Martínez, & Várguez (2022) son:

- Desarrollar un visión y misión: Metas de la organización de acuerdo con la dirección que esta desee tomar para la consecución de sus objetivos.

- Determinar objetivos: Transformación de la misión y visión en objetivos que sean medibles y verificables en el tiempo.

- Formular una estrategia: Precisar actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos planteados, de acuerdo con la planificación y expectativas de la organización.

- Implantar y poner en marcha la estrategia: Desarrollar actividades que permitan evaluar el nivel de resultado y desempeño programado para la estrategia planteada de manera eficiente y eficaz.

- Evaluar el resultado: Valoración del desempeño y progreso de la organización de acuerdo con los niveles de mejora continua y cumplimiento de objetivos tras la aplicación de la estrategia.

El modelo de planificación estratégica, realiza un diagnóstico del entorno, con el fin de determinar el estado de la organización, de acuerdo a los factores de toma de decisiones tanto internos como externos a la organización. Para su aplicación existen diversas herramientas que incluyen la definición de la visión, misión, valores y filosofía de la empresa, el direccionamiento administrativo, la Matriz de Ansoff, la matriz de perfil competitivo (MPC), la Cadena de Valor, las 5 Fuerzas Competitivas Porter, los mapas estratégicos, el Análisis PESTEL, y el Análisis y matriz FODA (Toála, Toála, & Cañarte, 2022).

La filosofía de gestión estratégica hace referencia a los componentes que se deben considerar dentro del diseño estratégico para la toma de decisiones. Veliz, Becerra, Fleitas, & Fernández (2020) afirman que la filosofía de gestión es un conjunto de valores, creencias y comportamientos básicos que comparten los miembros de una organización de manera inconsciente y definen la visión que una empresa percibe de sí misma y de su entorno como una integración interna y externa.

En base a este concepto, es importante determinar que la misión es el reflejo final de una organización y los valores de todos sus colaboradores internos; tal como lo

define la misión organizacional debe establecer la vocación de la empresa para enfrentar retos determinados; expresando mediante su texto la razón de ser de la empresa, su objetivo principal y la declaración de sus principios organizacionales; para lo cual debe contestar a las preguntas: ¿Quién es?, ¿Qué hace? Y ¿Por qué lo hace? (García, Paz, & Suárez, 2022).

Por su parte, la visión declara en sentido futuro hacia donde se dirige la empresa al largo plazo, o en lo que busca convertirse; todo ello enfocado al respecto de su competencia. García, Paz, & Suárez, (2022) mencionan que la visión se plantea de acuerdo a una visión realista del negocio, de acuerdo a sus recursos disponibles, su mercado y el tipo de relación que desea establecer con sus clientes. Debe, además, provocar entusiasmo a toda la organización, ser consistente y realista para asegurar la rentabilidad de la inversión.

Los valores organizacionales por su parte direccionan el comportamiento que todos los integrantes de la organización deberán tener, reflejar y compartir. Baque, Izquierdo, & Viteri (2022) indican que la formulación de valores en una organización debe establecerse entre cinco y siete de estos que puedan cumplirse a cabalidad y encontrarse alineados con las expectativas tanto del cliente interno como del cliente externo.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se emplea en las organizaciones como una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa de acuerdo a una serie de factores de éxito (FCE). (Suárez, Díaz, & Pereira, 2021) comentan que, la MPC es una herramienta que permite a las empresas evaluarse frente a sus competidores; puesto que, permite identificar sus puntos fuertes y compararlos con el posicionamiento de cada competidor en el mercado respecto a factores cuantitativos de acuerdo a criterios y percepciones basadas en la experiencia de la organización.

Para elaborar una Matriz de Perfil competitivo los pasos a seguir son:

1. Establecer los factores de éxito tanto internos como externos inherentes al sector, más no a la organización.
2. Determinar el Peso (valor cuantitativo) que posee cada factor de 0 a 1 en escala de importancia, que indique el nivel de facilidad de alcance de éxito en ese factor de acuerdo con el sector.
3. Puntuar cada FCE entre 1 y 4 puntos para medir la eficacia de cada factor de acuerdo con las estrategias organizacionales.
4. Multiplicar el peso del factor con el puntaje asignado, para obtener un resultado ponderado.

5. Sumar el total de Ponderaciones de los FCE de cada organización, para determinar cuál de las estudiadas posee el cumplimiento potencial de factores por sector y por lo tanto se encuentra mayormente capacitado para alcanzar el éxito en el mercado.

Tabla 1. Ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo y su desarrollo para la determinación de ventaja competitiva en el mercado/sector.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
① Factores Críticos de Éxito	② Peso	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la empresa							
Creatividad publicitaría							
Innovación en procesos							
Capacidad Tecnológica	③		④				
Retención de clientes							
Estructura de bajo costo							
Participación en el mercado							
TOTAL			⑤				

Fuente: modificado a partir de Crehana (2021)

El análisis interno consiste en el estudio de elementos para identificar las fortalezas y debilidades de esta; y también, de un análisis externo que permita reconocer aspectos como competencia, proveedores y estado del mercado en general. La

matriz FODA es una herramienta que se divide en factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Gráfico 2. Matriz FODA



Fuente: modificado a partir de Machado (2022)

Esta herramienta se considera el punto de partida para el desarrollo de estrategias mediante el empleo de la Matriz FO – FA – DO - DA, de manera que la organización puede cumplir objetivos de forma óptima mediante el diagnóstico de su estado presente, tomando en consideración el estado de producción, marketing, dirección, recurso humano y aspectos financieros (Toála, Toála, & Cañarte, 2022).

Las estrategias FO – FA – DO – DA se formulan de acuerdo con la conjunción de los puntos pre establecidos en la Matriz FODA, donde estas se enfocarán en base a la mejora continua de los aspectos de cada componente de la matriz.

Cuadro 1. Elaboración de estrategias mediante el uso de la matriz DOFA.

Matriz Dofa: Nombre de matriz	Fortaleza (F)Son los puntos fuertes internos	**Debilidades (D)** Son los puntos débiles internos
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategia FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas	Estrategia DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y amenazas detectadas	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas

Fuente: modificado a partir de (Betancourt, 2018)

Desde un punto de vista administrativo, la planificación estratégica es definida como el conjunto de acciones que permiten una toma de decisiones dentro de la gestión directiva de la organización, implicando además actividades de trabajo en equipo por grupos, en el que se aplica procedimientos tanto dentro del ámbito interno como externo. Con el propósito de cumplir con estos objetivos, las organizaciones pueden establecer acciones de acuerdo a la previsión de cambios en su entorno y para ello se sugiere la ejecución de la estrategia de las Cinco Fuerzas de Porter (Sánchez, 2019):

- *Competidores directos*: Empresas del mismo rubro que oferten servicios similares.
- *Cadena de proveedores*: Áreas pertinentes para la fabricación del servicio.
- *Compradores*: También conocidos como clientes o consumidores.
- *Sustitutos*: Servicios de distinta línea que pueden satisfacer necesidades en el cliente.
- *Nuevos competidores*: Entrada de nuevos servicios que se encuentren a la vanguardia de las necesidades del mercado.

Gráfico 3. Descripción de componentes de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: modificado a partir de Dircomfidencial (2023)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo, enfoque y métodos de investigación

La elección del tipo de investigación a aplicar en un estudio, determina los pasos que se han de emplear para llevarlo a cabo, junto con las técnicas y métodos que guiarán el proceso investigativo. En general la definición del tipo de investigación constituye el primer paso metodológico, por lo que determina también su enfoque. Para el presente estudio, se hace uso de una investigación de tipo descriptiva, la cual se efectúa cuando el objetivo del estudio es describir todos los componentes que se consideran principales ante una realidad, por lo que esta no solo describe generalidades, si no que pretende precisar las causas por las cuales se produce un fenómeno (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020).

Diversos autores han establecido a la investigación descriptiva como una herramienta óptima para interpretar la realidad de un caso de estudio, pues este tipo de investigación se encarga de especificar las características de una población de estudio. Ramos (2020) la define como un registro e interpretación de la naturaleza actual y la composición de procesos narrativos de construcción o fenómenos como representaciones que emergen de un grupo humano de estudio.

La información recopilada en una investigación descriptiva debe ser verídica y precisa, por lo que es importante reducir el número de inferencias sobre el fenómeno, donde las características puedan ser verificables. En ese sentido, Martínez (2018) comenta que, a diferencia de la investigación comparativa, la investigación descriptiva busca relacionar los datos obtenidos con el fin de categorizarlos, por lo que no entra en una explicación de causa y efecto, por lo que la pregunta de investigación ha de ser ingeniosa y no caer en la ambigüedad.

La información que la investigación descriptiva aporta al presente estudio permite describir diversas características fundamentales del conjunto empresarial de servicio en la provincia de Tungurahua, para lo cual se realiza un análisis del estado situacional de la empresa con respecto a su competencia y determinar su

capacidad de acción de acuerdo con sus recursos internos y externos.

Con el objeto de realizar este tipo de investigación se emplearon herramientas de acercamiento hacia el problema de estudio, con el fin de especificar las características y propiedades que permitirán dar solución al fenómeno detectado en el caso presentado, ello para elaborar un plan estratégico de mejora continua en la gestión empresarial.

En el presente caso de investigación se emplea una investigación con enfoque mixto, debido a que se requiere analizar aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. Este enfoque permite la recopilación de todos los datos pertinentes que permitirán resolver la problemática considerada de acuerdo con la dimensión de sus actores sociales (Salinas, 2022).

La investigación cualitativa se define como un conjunto de técnicas para recopilar datos, además de comprender la dimensión de la realidad de la fuente de conocimiento. Calle (2023) menciona que el enfoque cualitativo se basa en un procedimiento metodológico que emplea palabras, textos, imágenes, etc., con el fin de estudiar diversos objetos para comprender el comportamiento social a través de significados que hayan procedido de su aplicación.

Por otro lado, la investigación cualitativa se sustenta en hechos filosóficos que son estrictamente de carácter científico, en el cual la información recopilada por este enfoque ha de ser precisa y verificable. De esa manera, Sánchez (2019) define a la investigación cualitativa como un conjunto de evidencias recopiladas que están mayormente enfocadas a la comprensión y explicación de un fenómeno, a través del uso de técnicas conceptuales y epistemológicos.

Para recopilar la información dentro de la organización, se emplea una entrevista formulada tanto para el nivel directivo como para el nivel operativo. La entrevista al ser una herramienta cuyo principal objetivo es obtener información de manera oral y personal sobre opiniones o experiencias de como mínimo una muestra de dos personas, busca una interacción sistemática entre el entrevistador y el entrevistado,

según los criterios que pueden ser de forma estructurada, semiestructurada, y en profundidad (Diaz, Torruco, Martínez, y Varela, 2013).

La aplicación de un estudio con enfoque cualitativo mediante una entrevista permite recopilar información de acuerdo al punto de vista tanto del nivel directivo, como también del nivel operativo de la empresa, de manera que la información recopilada servirá para la toma de conciencia del estado situacional y permitirá planteamientos de mejora ante los hechos presentados en esta institución.

Por su parte, la investigación cuantitativa se aproxima hacia una realidad de carácter numéricamente verificable, por lo que se la suele definir como objetiva y pretende analizar desde una perspectiva medible. Valle (2022) afirma que en este tipo de investigaciones lo importante es formular una hipótesis que se someta a prueba por medio de un marco teórico, para lo cual se ha de partir de la recolección de datos en función de las variables planteadas, sistematizar los datos recopilados y emplear estadísticas centrales para su análisis.

Para que un análisis de enfoque cualitativo sea de calidad, este debe determinar claramente el tamaño de su muestra de acuerdo con la población a estudiar; por lo cual Villao (2019) menciona que los datos estadísticos permiten garantizar la confiabilidad del estudio gracias a herramientas que definen el tamaño de la muestra de acuerdo con las variables de estudio.

En el presente estudio se realiza un diagnóstico situacional mediante la aplicación de herramientas para la recolección de datos, que permitan acceder a información clara y objetiva. Luego, se realiza el análisis pertinente del comportamiento de los datos recopilados para luego aplicarlos al estudio de las variables propuestas en función a los objetivos de la investigación.

La herramienta de recolección de datos destinada para la presente investigación con enfoque cuantitativo es la encuesta, con la cual se aplicará una serie de preguntas a la muestra definida (directivos y operarios), de manera que se pueda extraer información primaria de las fuentes que forman parte del fenómeno de

estudio.

La encuesta se emplea con el fin de recolectar los criterios principales sobre el fenómeno de estudio de la presente investigación. A este respecto, Casas, Repullo, y Donado (2023) comentan que la encuesta es una técnica comúnmente utilizada y que hace uso de un conjunto de procedimientos estándar de investigación mediante los cuales se recoge y analiza un conjunto de datos de una muestra representativa, para explorar, predecir y explicar características de orden sociológico.

Por otro lado, el alfa de Cronbach es una herramienta crucial para evaluar la confiabilidad interna de un instrumento de medición, el cual proporciona información esencial sobre la consistencia y correlación entre sus ítems. En términos generales, un alfa de Cronbach de 0.70 o más se considera aceptable, aunque se prefieren valores superiores a 0.80 y valores mayores a 0.90 indican una consistencia excelente.

Esta herramienta estadística, aplicada al instrumento de investigación en relación con la encuesta al cliente, arrojó un resultado de 0.81, lo cual indica una alta confiabilidad y permite su aplicación (ver Anexo 4). Además, en lo referente a la entrevista a mandos medios, la confiabilidad obtenida fue de 0.75, lo que también es aceptable para su uso en la investigación. (ver Anexo 5)

La encuesta es una herramienta que puede ser aplicada tanto en un grupo grande como en muestras reducidas, lo que permite obtener resultados igual de efectivos en torno a la realidad de la información recopilada.

Los datos estadísticos extraídos mediante las herramientas aplicadas a los entes externos como internos de la organización, permiten conocer el nivel de satisfacción que poseen en torno hacia los productos y servicios percibidos por la misma; y posteriormente, facilitan el análisis de los datos resultantes, y a partir de este, proponer el empleo de estrategias de mejora de la gestión administrativa y operativa.

Los aspectos metodológicos a emplearse en el proceso de investigación propuesto, se orientan hacia la resolución de un problema previamente detectado, con el fin de transformar la realidad del objeto de estudio, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio del fenómeno. Los métodos usados son: análisis-síntesis, inductivo-deductivo, e histórico-lógico.

El método de análisis y síntesis funciona de manera dialéctica. El proceso de análisis es uno de los más importantes en el orden académico pues permite combinar el uso de procesos de resolución de problemas al aplicar un método científico. Castillo y Belloni (2021) afirman que este método considera al proceso investigativo como un medio de crear conocimiento consciente y de forma intencional, donde puede ocurrir una interrelación entre la descomposición de elementos que componen la problemática y la información que posee cada elemento entre sí.

Al aplicar análisis y síntesis a un caso de estudio, se apertura un amplio campo de indagación para la construcción de conocimiento, el análisis separa en partes un todo para estudiarlos de manera individual, mientas que la síntesis reúne todos los elementos previamente dispersos para estudiarlos como un todo.

El método de análisis–síntesis se emplea en esta investigación con el fin de identificar patrones y tendencias que posea la organización con referencia a la problemática que se ha presentado en el proceso de cobranza, por lo que se busca identificar las soluciones y alternativas pertinentes para la resolución del conflicto interno y externo.

Por su parte, el método inductivo – deductivo es una manera de razonamiento que se realiza mediante el paso del conocimiento particular hacia uno de carácter general, por lo que refleja el común en un fenómeno individual. Delgado y Romero (2021) mencionan que en el método inductivo – deductivo tanto la inducción como la deducción se complementan mediante la investigación científica, generando conocimiento a través del estudio de numerosos casos previamente resueltos, de manera que se llegue a una generalización de información, realizando inferencias

y confirmando formulaciones teóricas planteadas previamente.

Este método se emplea de manera que facilite la organización y presentación de los hallazgos realizados tras el tratamiento de la información recopilada por las herramientas como la encuesta y la entrevista, por lo que al desarrollar el tratamiento se aplicará un rigor científico que permitirá integrar los resultados de la observación empírica con la teoría.

El método histórico – lógico permite entender el conocimiento en sus distintas etapas como una sucesión cronológica, de manera que se pueda observar la evolución que toma la información. López y Ramos (2021) destacan que este método resalta el desarrollo histórico de un proceso, necesario de para la resolución de un problema, tomando en consideración las conexiones fundamentales que permitan su comprensión; mientras que su aspecto lógico, contribuye con el plano teórico para entender la esencia del objeto de estudio.

Al aplicar el método histórico - lógico en el caso de estudio, se busca comprender de manera más profunda el contexto, antecedentes y causas que facilitaron el desarrollo de la problemática actual en la organización, lo que permitirá crear un marco robusto su comprensión y las posibles soluciones que pueden darse.

Para esta investigación, es imperativo restringir la inclusión de clientes y usuarios, dado que el propósito es maximizar la eficiencia de recursos y tiempo, así como la optimización de datos pertinentes y fidedignos para la formulación del modelo estratégico de planificación. De esta manera, la empresa puede obtener información precisa respecto a las necesidades, preferencias y comportamientos de su segmento de clientes más solvente, direccionando eficazmente sus esfuerzos hacia áreas que efectivamente incidan en la mejora del servicio ofrecido.

De este modo, se ha determinado que, hasta el 19 de abril de 2024, la población activa en la empresa "Multiaccesorios M.G." consta de 253 usuarios. La información ha sido recopilada a través del Sistema Administrativo Contable Integrado (SACI). Basándose en estos datos, se ha restringido la muestra a 83 clientes, identificados

como los más asiduos y con un historial de pagos más favorable durante el período considerado, los mismos que se establecen como clientes clasificados fieles.

En el ámbito administrativo, resulta igualmente imperativo recabar información para entender la dinámica administrativa en la empresa. Esto permitirá obtener una visión más clara y facilitará el diagnóstico, el cual considerará las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. A partir de este análisis se podrán desarrollar estrategias sostenibles. Es crucial dirigir este esfuerzo hacia los mandos medios, se encuentran en contacto directo tanto con el nivel operativo como con la alta dirección.

De esta manera, se obtendrá un conocimiento exhaustivo de la situación actual y de las áreas de mejora potencial. Además, resulta imprescindible llevar a cabo una entrevista con la Gerente de la empresa, con el fin de comprender la dirección estratégica, identificar amenazas y preocupaciones, así como descubrir las habilidades y destrezas para abordar los desafíos que se presenten.

En virtud de lo anterior, se han asignado 83 cuestionarios correspondientes a los 83 clientes, para abarcar las principales provincias del Ecuador. En el ámbito administrativo, se han designado 5 cuestionarios para el nivel operativo y se llevará a cabo una entrevista con la alta gerencia. En los cuestionarios se empleará la escala de Likert para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas, permitiendo así cuantificar el nivel de conformidad. Los datos recopilados serán analizados mediante el uso del software denominado SPSS, con el propósito de lograr una mejor organización de los resultados obtenidos

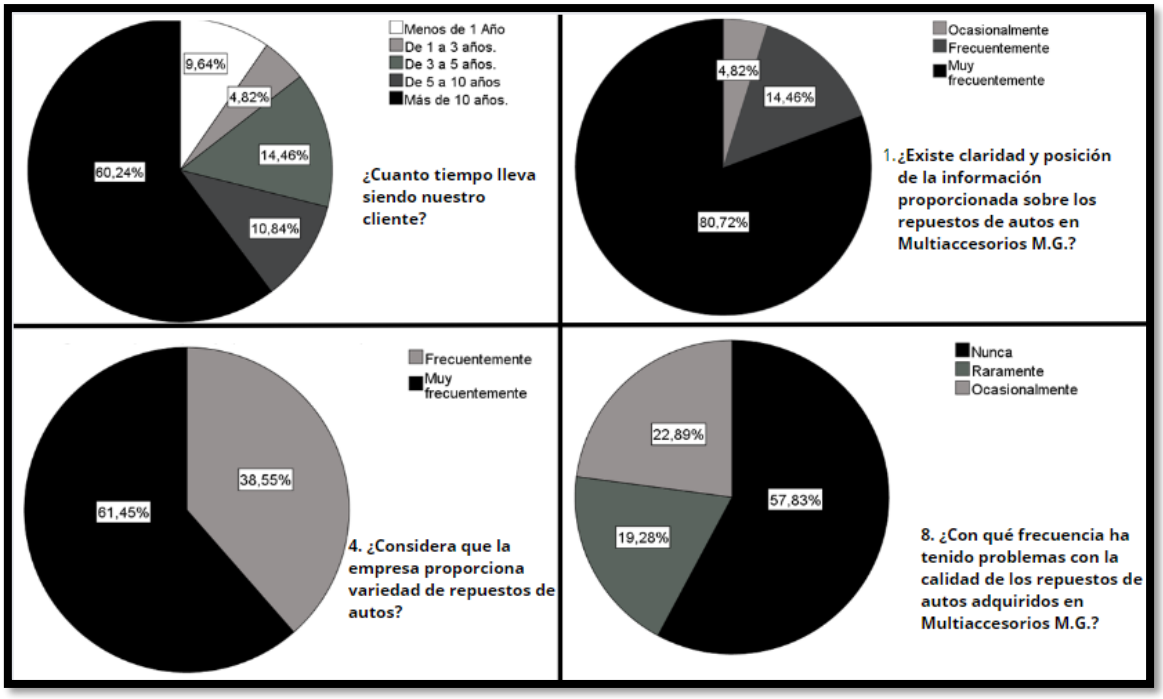
2.2. Procesamiento y análisis sobre el diagnóstico de los problemas de planificación estratégica en la empresa Multiaccesorios M.G.

Resultados de la encuesta aplicada a clientes

Para tener una base de datos solida sobre la satisfacción a los clientes, en la cual trabajar, es necesario saber la percepción del mismo, por ello el objetivo de la encuesta aplicada a clientes es evaluar la satisfacción y percepción de los clientes de Multiaccesorios M.G. respecto a la calidad de sus productos, el servicio ofrecido y las áreas de mejora identificadas. La encuesta está compuesta por tres preguntas de información general y diez preguntas referentes al servicio al cliente.

Las preguntas de información general se dirigen a identificar el sexo del cliente, el tiempo en que lleva siendo cliente de la empresa, y la provincia a la que pertenece su giro de negocio. Se utilizo la escala de Likert de frecuencia en donde 5 es igual a “Muy frecuente”, 4 es igual a “Frecuentemente”, 3 es igual a “Ocasionalmente”, 2 es igual a “Raramente” y 1 es igual a “Nunca

Gráfico 4. Principales resultados de las encuestas a clientes de Multiaccesorios M.G.



Fuente: elaboración propia

Se tiene como resultado que los clientes están satisfechos con la variedad y calidad de los productos, lo que demuestra que la empresa es proactiva, anticipándose a los cambios y apostando por la innovación. Sin embargo, se recomienda mejorar la comunicación de promociones y nuevos productos para que lleguen a todos los clientes. En un entorno empresarial altamente competitivo, es crucial contar con una disponibilidad adecuada de repuestos de autos. Los encuestados opinan que la empresa lo hace bien, pero siempre hay margen de mejora para optimizar el stock.

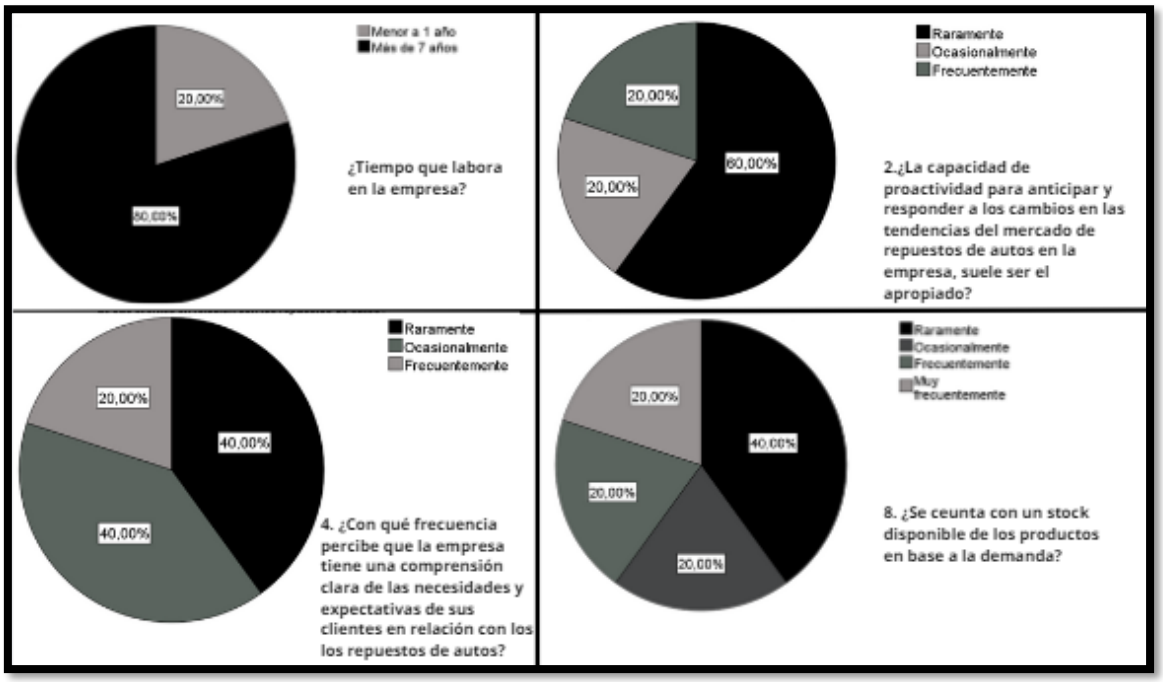
Las facilidades de pago son una ventaja valorada por los clientes, especialmente considerando que las solicitudes de mercadería provienen de todo el país. El tiempo de espera actual se considera adecuado, pero se recomienda una evaluación constante para optimizarlo. Un seguimiento adecuado después de la venta es esencial para obtener retroalimentación directa de los clientes y detectar áreas de mejora. La empresa debe enfocarse en fortalecer este aspecto.

La política de devoluciones y garantías de la empresa genera satisfacción en los clientes. Es importante mantenerla y revisarla periódicamente para garantizar que se adecúa a las necesidades actuales del mercado.
En general, la empresa tiene una base sólida en cuanto a satisfacción del cliente, pero hay oportunidades para mejorar la comunicación, la disponibilidad de repuestos y el seguimiento postventa.

Resultados de la encuesta a mandos medios

Consecuentemente se aplica una encuesta al personal administrativo de los mandos medios en la empresa con el objetivo de evaluar la percepción de los colaboradores de Multiaccesorios M.G. respecto a la calidad de los productos, el servicio ofrecido y las pareas de mejora identificadas, en el cual se desarrolla un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa. Se aplico a 5 personas. a lo cual se aplicó 4 preguntas de información general como el sexo, edad, tiempo que labora en la empresa, cargo en el que desempeña.

Gráfico 5. Principales resultados de las encuestas a mandos medios de la empresa Multiaccesorios M.G.



Fuente**:** elaboración propia

La evaluación de la percepción es crucial para el desarrollo de una planificación estratégica efectiva. En este caso, el 40% de los encuestados (2 de 5) desconoce el direccionamiento estratégico de la empresa, lo que impacta negativamente en las actividades diarias al no tener claros los objetivos. Ante los constantes cambios del entorno empresarial, la capacidad de proactividad es esencial para anticiparse y responder a estas transformaciones. Si bien los colaboradores la consideran apropiada, hay margen para mejorar.

La inducción es el proceso de familiarización de los nuevos colaboradores con el equipo de trabajo y las actividades a realizar. Se debe mejorar este proceso, actualmente no se considera adecuado. Para brindar un servicio de calidad, es fundamental comprender las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo, los colaboradores perciben que no siempre se tienen claras estas necesidades.

Un stock adecuado basado en la demanda es necesario para garantizar ventas seguras. No obstante, los trabajadores señalan que no siempre se maneja el stock de manera óptima, por lo que se recomienda mejorarlo o ajustar la oferta de

productos. Las políticas de devolución y garantía de repuestos de autos deben aplicarse y controlarse adecuadamente para evitar disconformidades entre vendedores y compradores. Si bien la mayoría indica que se aplican, un 20% (equivalente a un encuestado) considera que no siempre se cumplen.

Un clima organizacional positivo y una cultura empresarial adecuada son esenciales para motivar a los colaboradores. Sin embargo, este aspecto no se desarrolla plenamente en la empresa, por lo que representa una oportunidad de mejora. Un sistema de comunicación efectivo facilita la interacción dentro de la organización. Si bien la mayoría de los colaboradores lo considera adecuado, un 20% indica lo contrario. Es importante fomentar la comunicación abierta y receptiva.

En un entorno empresarial competitivo, es valioso recibir sugerencias y comentarios del personal para mejorar la planificación estratégica. Si bien el 40% de los encuestados indica que esto ocurre frecuentemente, el 60% menciona que es poco común. Se recomienda fomentar una cultura de retroalimentación constante.

Cuadro 2. Resultados de la entrevista al gerente

	Entrevista	Palabras de mayor frecuencia
Filosofía empresarial	• La empresa se compromete a ofrecer servicios de manera oportuna • Busca una fidelidad por medio de la calidad de sus productos	Satisfacción al cliente Fidelidad
Desafíos del mercado	• Competencia desleal • Falta de seguridad • Clientes incumplen con su responsabilidad de pagos	Competencia informal
Estrategia actual	• Ampliación de mercado nacional • Mejora continua de productos • Profesionales capacitados en la fabricación	Calidad de productos Personal calificado
Mejora del servicio y producto	• Llamadas postventa • Verificación de entrega • Visitas personales del ejecutivo de ventas • Elección de empresas de transporte confiables • Calidad de la materia prima • Personal calificado para controlar la calidad	Amplia cobertura de mercado
Vanguardia tecnológica	• Investigación de mercado • Investigación de innovación de vehículos • Participación de ferias nacionales e	Abarcar requisitos

	internacionales	
Capacitación del personal	• Mantenimiento de una comunicación continua y eficiente con el cliente • Impulsa el desarrollo personal	Comunicación continua
Competencia	• Se generan habilidades para gestionar la competencia con servicio y calidad	Variedad de productos
Diferenciación	• Énfasis en el servicio y los productos • Permanencia en el mercado • Elección del cliente basado en la calidad y variedad de producto	Personalización de productos
Abordaje de desafíos	• Exploración de nuevos contactos con proveedores internacionales • Mejorar la competitividad • Innovación y adaptación	Nuevos proveedores
Mejoras en la gestión	• Implementación de un registro por cliente	Seguimiento continuo
Gestión de quejas por el cliente	• Contacto telefónico • Visitas directas al cliente • Obtención de retroalimentación en tiempo real	Mejora continua
Gestión de inventario	• Análisis estadísticos comparando periodos de años	Nuevas estrategias

Fuente: elaboración propia

2.3. Caracterización de la empresa Multiaccesorios M.G.

La empresa Multiaccesorios M.G. se dedica a la comercialización, fabricación e importación de repuestos automotrices, destacándose en el mercado por su especialización en la venta de accesorios de plástico, como vinchas, emblemas y otros componentes.

Las vinchas, en particular, son piezas esenciales en los repuestos de autos debido a la vida útil limitada del plástico y al diseño específico que a menudo requiere flexibilidad. Estas piezas tienden a deformarse o romperse por factores externos, como las condiciones climáticas, o internos, como la fuerza aplicada por el ser humano. La necesidad de reemplazar estas piezas es constante, y Multiaccesorios M.G. satisface esta demanda ofreciendo productos de alta calidad y fácil manipulación, cruciales para el correcto funcionamiento de los vehículos.

La personalización de autos es otra área en la que Multiaccesorios M.G. sobresale. El mercado diverso y los diferentes gustos de los consumidores crean una demanda constante de accesorios que permiten personalizar vehículos según las preferencias individuales. La empresa ofrece diseños personalizados y colores

específicos, además de opciones con espesores variados, atendiendo uno de los principales problemas del mercado: la falta de opciones adecuadas para personalizar vehículos.

La empresa Multiaccesorios M.G. está ubicada al sur de la ciudad de Ambato, en la provincia de Tungurahua. Está liderada por el Señor Marco Gallardo, quien durante casi dos décadas ha demostrado una notable capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y satisfacer la demanda. Esta adaptabilidad le ha permitido enfrentar nuevos retos y desarrollar habilidades cruciales para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

El Señor. Gallardo recorre regularmente el Ecuador en busca de nuevas oportunidades y necesidades del mercado. Este enfoque proactivo le ha permitido establecer valiosas relaciones comerciales y consolidar negocios, ampliando así la visión y el alcance de la empresa. Gracias a estas estrategias, Multiaccesorios M.G. ha podido diversificar su oferta y expandir su giro de negocio.

La estructura organizativa de la empresa incluye a dos gerentes, dos contadoras, una auxiliar contable y dos vendedores itinerantes que recorren todas las provincias del Ecuador. Este equipo, altamente capacitado y comprometido, es fundamental para asegurar la eficiencia operativa y la excelencia en el servicio al cliente. La combinación de un liderazgo visionario y un equipo sólido ha posicionado a Multiaccesorios M.G. como una empresa líder en su sector, con una proyección de crecimiento sostenido en el futuro.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Factores que inciden en la planificación para el incremento de ventas y mejoramiento del servicio en la empresa Multiaccesorios M.G.

Para la creación del modelo de la planificación estratégica para el mejoramiento del servicio e incremento de ventas, se identificó 4 factores que indicen principalmente como es el diagnóstico, la dirección de la estrategia, los establecimientos de objetivos y por último el desarrollo de la estrategia, estos factores destacaron en los instrumentos de recolección de la entrevista y encuesta.

El objetivo de este modelo de planificación estratégica es: Lograr el incremento en las ventas y el mejoramiento del servicio al cliente mediante una planificación estratégica efectiva en Multiaccesorios M.G.

Gráfico 6. Modelo de planificación estratégica para la empresa Multiaccesorios M.G.



Fuente: elaboración propia

El diagnóstico es la primera fase en la que se necesita un análisis interno y externo de la situación actual de la empresa, con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estos pilares dentro de la empresa pueden

ser utilizadas como una ventaja competitiva lo cual es necesario para tener un diagnóstico y tomar decisiones estratégicas, al igual que se pueden potenciar para mejorar el desempeño, de esta manera la alta gerencia tendrá una mayor facilidad para tomar decisiones. Aunque los diagnósticos empresariales suelen utilizarse cuando la empresa está en crecimiento o enfrentando dificultades, la falta de recursos, el miedo al cambio y la resistencia que esto genera constituyen barreras que impiden que la empresa obtenga beneficios.

La misión y visión empresariales son componentes fundamentales del mapa estratégico de una empresa, orientando el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Estas declaraciones no solo proporcionan una dirección clara, sino que también inspiran y motivan a los colaboradores. Además, los valores empresariales son esenciales para fomentar una cultura organizacional sólida, donde los empleados se sientan alineados con la filosofía de la empresa. Esto, a su vez, promueve una participación comprometida y objetiva, lo que resulta en mejores resultados tanto a nivel personal como empresarial. Los valores actúan como guías de comportamiento, fortaleciendo la cohesión del equipo y mejorando la eficiencia y la productividad en el cumplimiento de las metas corporativas.

La segunda fase del modelo es la dirección de la estrategia, donde se comienza a tomar decisiones a partir de los anteriores resultados. La matriz de perfil competitivo (MPC) ofrece numerosas ventajas estratégicas junto con el FODA, esta herramienta permite a la empresa identificar de manera precisa sus fortalezas y debilidades en comparación con sus principales competidores en el mercado de repuestos automotrices. De esta manera puede determinar en qué áreas sobresale y en cuáles necesita mejorar. Este mapa estratégico facilita la toma de decisiones para fortalecer su posición competitiva. (poner lo de las encuestas y entrevistas).

Al identificar y analizar las estrategias exitosas de sus rivales, la empresa puede adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y anticiparse a las tendencias emergentes. Con ello la empresa se prepara a una mejor capacidad de respuesta rápida y adaptativa frente a los cambios.

La comunicación interna, desde la alta dirección hasta los colaboradores de primera línea, mejora con la matriz de perfil competitivo, al proporcionar una visualización clara y comprensible de la posición competitiva de la empresa, porque se ven las prioridades estratégicas. Esta claridad en la comunicación y la estrategia no solo mejora la cohesión y la moral del equipo, sino que también asegura que todos los recursos y esfuerzos estén alineados con la misión y visión de la empresa, teniendo así una motivación.

La tercera fase del modelo implica el establecimiento de objetivos, considerando que en este estudio la variable independiente es la planificación estratégica y la variable dependiente es el mejoramiento del servicio al cliente. El propósito principal es lograr el incremento en las ventas y el mejoramiento del servicio al cliente. Para alcanzar estos objetivos, es esencial establecer metas de esfuerzo claras y concretas en todos los niveles de la organización, lo que no solo aumentará la motivación y el rendimiento, sino que también fomentará una mayor responsabilidad entre los empleados.

Para asegurar la efectividad y el seguimiento adecuado de estos objetivos, es necesario la herramienta del SMART, que permitirá definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado. Esta herramienta facilitará el control y la evaluación del cumplimiento de los objetivos, garantizando que todas las acciones y estrategias implementadas estén alineadas con los resultados deseados.

La cuarta fase del modelo es el desarrollo de la estrategia, que se desarrolla a partir de las tres fases anteriores, analizando todo el contexto empresarial, se establecen estrategias que mejoran la satisfacción del cliente mediante una planificación estratégica y consecuentemente un incremento en ventas.

3.2. Optimización de estrategias para el incremento de ventas y mejoramiento del servicio en la empresa Multiaccesorios M.G.

La optimización de las estrategias se da a partir del desarrollo del modelo planteado.

Gráfico 7. Fase 1: Diagnóstico de la empresa



Fuente: elaboración propia

Las oportunidades que tiene la empresa son:

Expansión del mercado: La continua exploración de nuevas oportunidades y la diversificación de la oferta pueden expandir significativamente el alcance de la empresa.

Innovación tecnológica: La participación en ferias nacionales e internacionales y la investigación en innovación de vehículos pueden abrir nuevas líneas de productos y mejorar los existentes como los carros eléctricos.

Mejora de la comunicación: Optimizar la comunicación de promociones y nuevos productos puede aumentar la fidelidad del cliente y atraer nuevos consumidores.

Fortalecimiento del seguimiento postventa: Implementar un sistema robusto para el seguimiento postventa no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también proporciona retroalimentación valiosa para la mejora continua de los productos y servicios.

Las debilidades de la empresa son:

- Falta de dirección estratégica clara: La empresa carece de una visión y misión estratégica bien definidas, lo que afecta la claridad de los objetivos a largo plazo.
- Gestión administrativa empírica: La falta de un enfoque estructurado en la gestión administrativa puede llevar a ineficiencias y dificultades en la adaptación a cambios del mercado.
- Comunicación interna deficiente: La percepción de los colaboradores sobre la falta de claridad en la comunicación interna puede afectar negativamente la cohesión y el rendimiento del equipo.
- Inadecuada gestión del inventario: La falta de una gestión óptima del stock basada en la demanda puede resultar en la no disponibilidad de productos esenciales.

Las amenazas son un factor externo y son las siguientes con relación al giro de negocio:

- Competencia desleal: La presencia de competidores que no cumplen con las mismas normativas o estándares puede afectar la competitividad de la empresa.
- Inseguridad en el mercado: Factores externos como la falta de seguridad y los incumplimientos de pago por parte de los clientes pueden impactar negativamente en las operaciones.
- Cambios en las condiciones del mercado: La rápida evolución tecnológica y las cambiantes preferencias del consumidor requieren una adaptabilidad constante.
- Resistencia al cambio interno: La resistencia al cambio dentro de la organización puede dificultar la implementación de nuevas estrategias y mejoras.

A partir del análisis anterior se generan estrategias ofensivas (FO), estrategias de orientación (DO), estrategias defensivas (FA) y por último estrategias de

supervivencia Estrategias (AD).

Gráfico 8. DAFO de la empresa Multiacesorios M.G.



Fuente: elaboración propia

- **Estrategias Ofensivas (FO)**

Expansión del Mercado con Productos Personalizados (F1 + O1)

Ampliar la presencia en nuevos mercados destacando la especialización en productos de alta calidad y personalizados, utilizando una planificación estratégica efectiva

.

Innovación y Adaptabilidad al Mercado (F3 + O2)

Implementar tecnologías innovadoras para mejorar la variedad y calidad de los productos, asegurando una rápida adaptación a las tendencias del mercado.

Comunicación Mejorada con un Equipo Comprometido (F4 + O3)

Utilizar el compromiso del equipo para desarrollar estrategias de comunicación que fortalezcan la relación con los clientes, aumentando su satisfacción.

Seguimiento Postventa con Personal Especializado (F2 + O4)

Fortalecer el seguimiento postventa mediante personal altamente especializado, asegurando un servicio postventa de calidad que incremente la satisfacción del cliente.

- **Estrategias de Orientación (FO)**

Mejora de la Dirección Estratégica para la Expansión del Mercado (D1 + O1)

Establecer una dirección estratégica clara que facilite la expansión del mercado y el alcance de nuevos clientes.

Comunicación Interna Eficiente para Apoyar la Innovación (D2 + O2)

Mejorar la comunicación interna para apoyar la implementación de nuevas tecnologías y avances en el sector de repuestos automotrices.

Gestión del Inventario para un Seguimiento Postventa Efectivo (D3 + O4)

Optimizar la gestión del inventario para asegurar un seguimiento postventa efectivo y oportuno, mejorando la satisfacción del cliente.

- **Estrategias de Supervivencia (DA)**

Dirección Estratégica Robusta contra la Competencia Desleal (D1 + A1)

Desarrollar una dirección estratégica robusta que permita competir eficazmente contra la competencia desleal.

Comunicación Interna para Adaptarse a Cambios del Mercado (D2 + A2)

Fortalecer la comunicación interna para adaptarse rápidamente a cambios en las

condiciones del mercado, manteniendo la satisfacción del cliente.

Gestión del Inventario para Responder a Cambios en el Mercado (D3 + A2)

Mejorar la gestión del inventario para responder eficientemente a las fluctuaciones del mercado y mantener la satisfacción del cliente.

- **Estrategias Defensivas (FA)**

Calidad de Productos para Contrarrestar Competencia Desleal (F1 + A1)

Enfatizar la alta calidad de los productos para contrarrestar la competencia desleal y mantener la lealtad del cliente.

Equipo Comprometido para Enfrentar Cambios del Mercado (F4 + A2)

Utilizar el compromiso del equipo para adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado, asegurando la satisfacción del cliente.

Personalización de Productos para Diferenciarse de la Competencia (F2 + A1)

Personalizar productos para diferenciarlos de los competidores y atraer a clientes fieles, aumentando la satisfacción y fidelidad del cliente.

Este análisis permite a la empresa obtener una mejor visualización de su situación actual y del potencial que tiene para mejorar. Al determinar manera exhaustiva los diferentes aspectos, la empresa puede identificar las áreas, y con ello se facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas, alineando los recursos y esfuerzos hacia el logro de objetivos a mediano y largo plazo.

La empresa al crecer de una manera empírica, no consolido una visión y misión de la empresa, consecuentemente se da una carencia de valores y escases de filosofía empresarial, desorientando a los colaboradores y partes interesadas, por ello se

propone una guía enfocada en la satisfacción del cliente y la planificación estratégica:

Gráfico 9. Direccionamiento estratégico



Fuente: elaboración propia

Los valores corporativos se asignaron a partir de la información recolectada de la entrevista, son las partes más representativas de esta empresa:

- **Calidad:** Nos dedicamos a proporcionar productos de la más alta calidad, garantizando la satisfacción y la confianza de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Nos comprometemos a ofrecer un servicio al cliente excepcional y satisfacer sus necesidades de manera efectiva.
- **Integridad:** Operamos con honestidad y transparencia en todas nuestras acciones y relaciones comerciales.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la colaboración y el esfuerzo conjunto de nuestro equipo para lograr objetivos comunes.
- **Adaptabilidad**: Nos mantenemos flexibles y receptivos a los cambios del mercado y a las necesidades de nuestros clientes.
- **Innovación:** Promovemos la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas para mejorar de manera continua.

Las 5 fuerzas de Porter permiten analizar la competencia y desarrollar estrategias que posicionen al mercado, de esta manera se puede identificar la competencia, además de evaluar la facilidad o dificultad con la que las nuevas empresas o emprendimientos entren al mercado, además de una influencia de proveedores como de clientes con relación a precios y nuevas necesidades.

Gráfico 10. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

Segunda Fase

Teniendo los pilares fundamentales para una planificación estratégica, las herramientas anteriormente aplicadas como el análisis FODA, visión, misión, valore empresariales y filosofía empresarial, permiten reconocer los factores en donde se necesita mejorar y sus fortalezas, por lo que la matriz del perfil competitivo se realiza tomando los factores de éxito considerables en el mercado de repuestos de autos en base a la empresa Multiaccesorios M.G.

Se da una mayor ponderación a la calidad del producto con 0.30, consecuentemente con la personalización de productos y la gestión de inventarios se da un 0.20, es necesario manejar de manera correcta el stock y el tiempo, por otro lado, la adaptabilidad del mercado y la comunicación de promociones tienen 0.15. En el ejemplo de matriz de perfil competitivo en la columna de rating se da un valor, donde 4 significa “mayor fuerza”, el 3 “menor fuerza”, 2” menor debilidad” y 1

“mayor debilidad.

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo de Multiaccesorios M.G.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos de Éxito	Peso	Multiaccesorios M.G.		EMPRESA B		EMPRESA C	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad del producto	0,3	4	0,075	3	0,1	4	0,075
Personalización de productos	0,2	4	0,05	1	0,2	1	0,2
Adaptabilidad de mercado	0,15	3	0,05	3	0,05	3	0,05
Comunicación de promociones	0,15	2	0,075	3	0,05	2	0,075
Gestión de inventarios	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1
TOTAL	**1**	**15**	**0,4**	**12**	**0,5**	**12**	**0,5**

Fuente: elaboración propia

Por medio de la recolección de datos se puede decir que la calidad de los productos con la que trabaja Multiaccesorios M.G. son una fortaleza al igual que la personalización de productos, es el valor agregado y la competencia tiene una desventaja, por otro lado, la comunicación de promociones y gestión de inventarios se debería mejorar. Esta herramienta facilitara la comprensión por medio de los factores críticos de éxito.

Tercera Fase

Objetivo: Lograr el incremento en las ventas y el mejoramiento del servicio al cliente mediante una planificación estratégica efectiva en Multiaccesorios M.G**.**

Gráfico 11. SMART de Multiaccesorios M.G.



Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Plan de Acción

Trimestre	Estrategia	Actividades	Indicadores	Meta	Recursos	Responsable	PRESUPUESTO
1 semestre	Expansión del Mercado con Productos de Alta Calidad (F1+O1)	Investigación de mercado, Identificación de nuevos mercados, Alianzas estratégicas	Número de nuevos mercados identificados	Identificar 3 nuevos mercados nacionales e internacionales	Equipo de investigación de mercado	Jefe de ventas	$1.000,00
	Innovación y Personalización de Productos (F3+O2)	Implementación de tecnologías de personalización, Encuestas a clientes	Número de productos personalizados	Incrementar la personalización en un 20%	Equipo de I+D, Tecnología de personalización	Gerente	

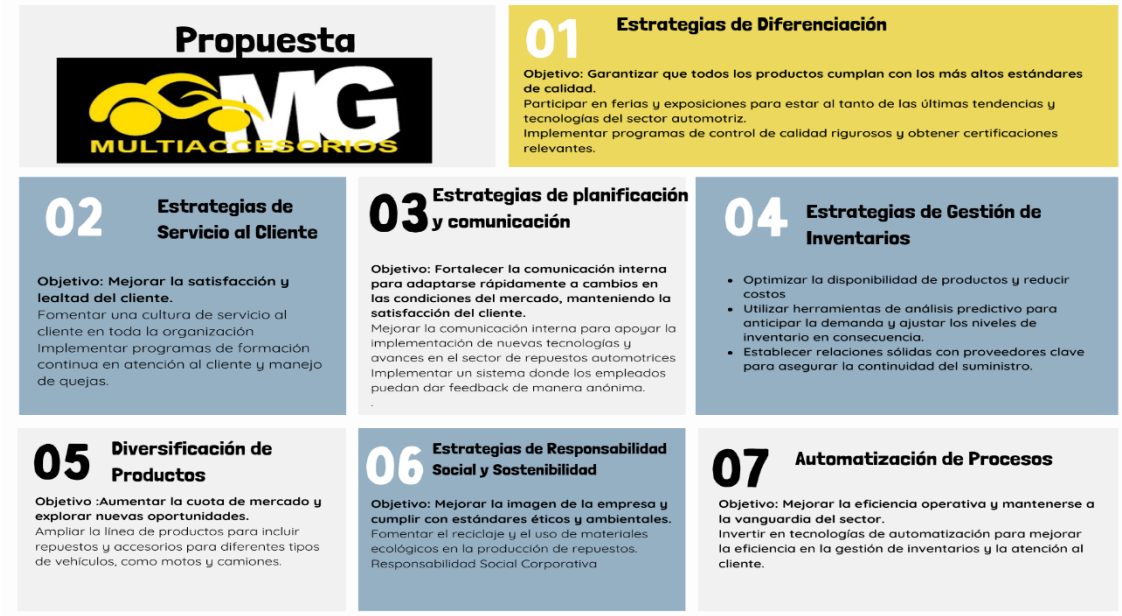
	Comunicación Mejorada con un Equipo Comprometido (F4+O3)	Formación en comunicación, Desarrollo de un plan de comunicación interna	Índice de satisfacción del equipo	Mejorar la satisfacción del equipo en un 15%	Recursos Humanos, Consultores de comunicación	Gerente	
	Fortalecimiento del Seguimiento Postventa con Adaptabilidad (F2+O4)	Creación de un sistema de seguimiento postventa, Formación en atención al cliente	Índice de satisfacción del cliente postventa	Aumentar la satisfacción del cliente postventa en un 25%	Equipo de atención al cliente	Director de Servicio al Cliente	
	Mejora de la Dirección Estratégica y Expansión del Mercado (D1+O1)	Desarrollo de un plan estratégico claro, Formación en dirección estratégica	Claridad y alineación del plan estratégico	Establecer un plan estratégico claro en el 90% del equipo	Equipo de Dirección Estratégica	Gerente	
	Comunicación Interna Eficiente e Innovación (D2+O2)	Implementación de herramientas de comunicación interna, Formación en nuevas tecnologías	Frecuencia de uso de herramientas de comunicación	Incrementar el uso de herramientas de comunicación en un 30%	Recursos Humanos, IT	Gerente	
	Gestión Eficiente del Inventario y Fortalecimiento Postventa (D3+O4)	Implementación de software de gestión de inventario, Formación en gestión de inventarios	Precisión en la gestión de inventarios	Reducir errores de inventario en un 20%	Tecnología de gestión de inventarios	Gerente de Logística	
	Dirección Estratégica para Enfrentar la Competencia Desleal (D1+A1)	Desarrollo de estrategias competitivas, Formación en análisis de competencia	Número de estrategias implementadas	Implementar 3 nuevas estrategias competitivas	Equipo de Estrategia	Director de Estrategia	
2 semestre	Comunicación Interna para Adaptarse	Implementación de canales de comunicaci	Tiempo de respuesta a cambios	Reducir el tiempo de respuesta en un 15%	Recursos Humanos, IT	Gerente	$400

	a Cambios del Mercado (D2+A2)	ón rápidos, Formación en adaptabilidad	de mercado				
	Gestión del Inventario para Mitigar Cambios en el Mercado (D3+A2)	Implementación de técnicas de gestión dinámica, Formación en análisis de mercado	Eficiencia en la gestión de inventarios	Aumentar la eficiencia en un 25%	Tecnología de gestión de inventarios	Gerente de Logística	
	Calidad y Competencia Desleal (F1+A1)	Campañas de marketing destacando la calidad, Certificaciones de calidad	Número de campañas y certificaciones	Lanzar 2 campañas y obtener 1 certificación	Equipo de Marketing, Consultores de calidad	Asistente de Calidad	
	Equipo Comprometido para Enfrentar Cambios del Mercado (F4 + A2)	Formación continua del equipo, Encuestas de compromiso del equipo	Índice de compromiso del equipo	Incrementar el compromiso del equipo en un 20%	Recursos Humanos, Consultores	Gerente	
	Personalización de Productos para Mantener la Competitividad (F2+A1)	Investigación de preferencias del cliente, Desarrollo de nuevos productos personalizados	Número de nuevos productos personalizados	Desarrollar 5 nuevos productos personalizados	Equipo de I+D, Tecnología de personalización	Gerente	

Fuente: elaboración propia

Cuarta fase

Gráfico 12. Propuesta para la empresa Multiaccesorios M.G.



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- El análisis realizado fundamenta sólidamente las variables de planificación estratégica y servicio al cliente, basándose en diversos autores. La evolución histórica ha mostrado la importancia de la gestión estratégica para adaptarse a los cambios del entorno y maximizar la eficiencia organizacional. En el servicio al cliente, la transición hacia un enfoque más personalizado y tecnológicamente avanzado ha optimizado la satisfacción y lealtad del cliente. Este capítulo proporciona una base sólida para desarrollar estrategias efectivas en Multiaccesorios M.G., permitiendo a la empresa mantenerse competitiva y líder en su sector.

- La evaluación de Multiaccesorios M.G., basada en encuestas y entrevistas, identificó tanto áreas de mejora como fortalezas significativas. La administración empírica de la empresa ha revelado una falta de coordinación y dirección estratégica. A pesar de esto, la empresa sobresale en el mercado de repuestos automotrices gracias a sus productos personalizados y de alta calidad. Para mejorar su competitividad y rentabilidad, es vital desarrollar una planificación estratégica sólida y mejorar el servicio al cliente. Esto implica establecer objetivos claros, optimizar procedimientos y formar un equipo comprometido con la excelencia en la atención al cliente. Además, se deben implementar sistemas de retroalimentación continua para evaluar y ajustar las estrategias.

  Mejorar el servicio al cliente fortalecerá las relaciones con las partes interesadas, fidelizará a los clientes actuales y atraerá a nuevos, incrementando así las utilidades de la empresa. Integrar estas acciones en un plan estratégico integral guiará a Multiaccesorios M.G. hacia un crecimiento sostenible y exitoso en el competitivo mercado de repuestos automotrices.

- La planificación estratégica en Multiaccesorios M.G. se basa en cuatro componentes clave: diagnóstico, dirección estratégica, establecimiento de objetivos y desarrollo de la estrategia. El diagnóstico ha revelado fortalezas en productos de alta calidad y personalizados, pero también ha identificado deficiencias en la dirección estratégica y la comunicación interna.

  Utilizando herramientas como el FODA y la matriz de perfil competitivo, la empresa puede adaptar sus estrategias a las condiciones del mercado y anticiparse a tendencias emergentes. Definir objetivos SMART permite un enfoque claro para incrementar ventas y mejorar el servicio al cliente, alineando esfuerzos y promoviendo responsabilidad. Implementar estrategias basadas en este análisis exhaustivo asegura una mejora continua en la satisfacción del cliente y, consecuentemente, un aumento en las ventas. Estrategias como la expansión del mercado, la innovación tecnológica y el fortalecimiento del seguimiento postventa demuestran cómo la empresa puede capitalizar sus fortalezas y oportunidades para alcanzar sus objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

- A partir del análisis realizado, se sugiere que Multiaccesorios M.G. adopte una estrategia de planificación integral que combine una gestión estratégica eficaz con un servicio al cliente de alta calidad. Es fundamental personalizar el enfoque hacia los clientes y utilizar tecnologías avanzadas para mejorar la satisfacción y fidelidad. Además, la empresa debe mantenerse atenta a las tendencias del mercado y adaptar sus estrategias para maximizar la eficiencia organizacional. Estas acciones permitirán a Multiaccesorios M.G. no solo mantenerse competitiva, sino también consolidarse como líder en su sector.

- Se recomienda que Multiaccesorios M.G. desarrolle e implemente una planificación estratégica integral para abordar las áreas de mejora y capitalizar sus fortalezas. Este plan debe incluir la definición de objetivos claros y medibles, la optimización de procedimientos internos y la formación de un equipo comprometido con la excelencia en el servicio al cliente. Es crucial establecer sistemas de retroalimentación continua para evaluar y ajustar las estrategias, mejorando así la coordinación y dirección estratégica. Al fortalecer el servicio al cliente, la empresa podrá fidelizar a los clientes actuales, atraer nuevos, y aumentar su competitividad y rentabilidad en el mercado de repuestos automotrices. Integrar estas acciones permitirá a Multiaccesorios M.G. alcanzar un crecimiento sostenible y exitoso.

- Para que Multiaccesorios M.G. mejore su competitividad y rentabilidad en el mercado de repuestos automotrices, es esencial que desarrolle e implemente una planificación estratégica integral. Este plan debe enfocarse en establecer objetivos claros y medibles, optimizar los procedimientos internos y formar un equipo dedicado a la excelencia en el servicio al cliente. Es fundamental crear sistemas de retroalimentación continua para evaluar y ajustar las estrategias. Al fortalecer el servicio al cliente, la empresa podrá fidelizar a sus clientes actuales.

BIBLIOGRAFÍA

Abildgaard, E. (2018). Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación. *Cuaderno urbano, 25*(25), 185-188. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-36552018000200009&lng=es&tlng=es.

Álvarez, Y. (2018). *Planeación estratégica del área de servicio al cliente en la compañía WM Wireless y Mobile LTDA*. [Tesis de Grado, Universidad Libre]. Repositorio de Universidad Libre. Recuperado de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11562/MONOGRAFIA%20DE%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20UNIVERSIDAD%20LIBRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armijos, L., Aymara, V., & Rojas, J. (2020). Matriz de producto/mercado de Ansoff: una revisión bibliográfica en Latinoamérica (2008-2018). *Revista electrónica TAMBARA, 11*(67), 942-957. Recuperado de https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf

Armijos, L., Campos, A., e Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios UTE,11*(1), 104-117. https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/1068/876

Baque, L., Izquierdo, A., & Viteri, D. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(2), 66-74. Recuperado de http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-66.pdf

Basantes, J., Centeno, E., Bonilla, E., & Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital, 4(*2), 154-165. doi: https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741

Betancourt, D. (2018, 19 de abril). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. Ingenioempresa. Recuperado de www.ingenioempresa.com/matriz-foda

Cando, M. (2019). Plan Estratégico para mejorar los procesos de atención al cliente en el Comercial Dayaren. [Tesis de Ingeniera]. Universidad Autónoma de Los Andes. Recuperado de https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9930/1/PIUBADM017-2019.pdf

Cisneros, I., Martínez, M., Martínez, R., & Várguez, E. (2022, 10 de octubre). *Investigación del modelo de Arthur A. Thompson, Jr.* [Scribd]. Recuperado de https://www.viewscribd.com/es/view-doc/607465911?q=aHR0cHM6Ly9lcy5zY3JpYmQuY29tL2RvY3VtZW50LzYwNzQ2NTkxMS9JbnZlc3RpZ2FjaW9uLWRlbC1tb2RlbG8tZGUtQXJ0aHVyLUEtVGhvbXBzb24tSnIjOn46dGV4dD1FbCUyMG1vZGVsbyUyMGRlJTIwQXJ0aHVyJTIwQSx5JTIwNSklMjBldmFsdWFyJTIwbG9zJTIw

Crehana. (2021, 11 de mayo). Matriz de perfil competitivo en Excel. *Crehana.* Recuperado de https://www.crehana.com/business/descargables/matriz-perfil-competitivo/

Da Silva, D. (2021, 26 de julio). Historia del servicio al cliente: hábitos y tecnologías. *Zendesk*. Recuperado de https://www.zendesk.com.mx/blog/historia-servicio-al-cliente/

De la Cruz, R. (2021). *Evolución del servicio en la historia*. [Scribd]. Recuperado de https://es.scribd.com/document/545808771/1-4-historia-del-servicio

Dircomfidencial. (2023, 06 de febrero). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado de https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/

Fernández, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias, 20*(1), 254-279. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v20n1/2539-0554-tend-20-01-00254.pdf

García, J., Paz, A., y Suárez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (RCS), XXVIII*(5), 184-197. Recuperado de https://es.scribd.com/document/707226262/Dialnet-ElementosDeLaFilosofiaDeGestionQueSustentanLaCompe-8471683

Hill, C., Schilling, M., y Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Barcelona: Cengage Learning.

Jama, V. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI*. ORCID.

Kaplan, J., Hermosillo, G., & Yocupicio, A. (2022). SERVQUAL: calidad en el servicio de un restaurante de mariscos. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera, 15*(38), 1-27. Recuperado de https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/472

Machado, B. (2022, 13 de septiembre). *¿Qué es la matriz FODA?* SignosCV. Recuperado de https://signoscv.com/que-es-la-matriz-foda/

Macías, T., Martínez, G., & Lino, H. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. *Polo del Conocimiento, 7*(3), 1395-1411. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8399856

Macías-Villacreses, T., Martínez-Llauca, G., y Lino-Mero, H. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. Polo del Conocimiento, 7(3), 1395-1411. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8399856

Martínez, E., Licona, J., & Rivera, P. (2022). Importancia del servicio al cliente como factor de preferencia comercial en una pyme. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera, 15*(37), 1-18. Recuperado de https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/463

RedacciónCN. (2023, 04 de junio). *La cadena de valor de Porter: definición, utilidad y análisis*. CreceNegocios. Recuperado de https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/

Romero, K. (2019). Beneficios de un sistema de gestión de calidad adecuado en una. *Revista Virtual Pro*, (205), 1-4. Recuperado de https://www.virtualpro.co/editoriales/20190201-ed.pdf

Sánchez, C. (2019). *Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de servicios al cliente en la empresa Importadora American Service Refrigeration E.I.R.L. Surquillo, 2018*. [Tesis de Licenciatura], Universidad San Ignacio, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c52a2e8f-39a4-414c-9981-44c87b3e7192/content

Santa Cruz, D., Ojalvo, V., Valdés, Y., & Velastegui, L. (2021). Planeación y Planificación estratégica en comunicación educativa. Un estudio de caso en el contexto comunitario. *AlfaPublicaciones, 3*(2), 113-137.

Santos, D. (2024, 7 de mayo). *Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla*. Hubspot [Blog]. Recuperado de https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff

Sheth, J., Jain, V., y Ambika, A. (2023). The growing importance of customer-centric support services for improving customer experience. *Journal of Business Research, 164*(). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113943

Silva, J., Macías, B., Tello, E., & Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT, 15*(2), 85-101. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

Statista Research Department. (2022, 6 de Julio). *Expected response time for social media questions or complaints in U.S. & global 2018*. Statista. Recuperado de https://www.statista.com/statistics/808477/expected-response-time-for-social-media-questions-or-complaints/#statisticContainer

Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2021). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos, 18*(35), 259-286. doi: https://doi.org/10.15332/2422409X.5768

Toála, S., Toála, F., y Cañarte, A. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Ciencias Económicas y Empresariales, 8*(1), 1016–1034. doi: https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619

Toral, A. (2021). *Historia, cambios y evolución de la administración*. Gestiopolis. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/

Veliz, V., Becerra, A., Fleitas, M., y Fernández, E. (2020). Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería, 28*(1), 143-154. doi: http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143

Vivar-Astudillo, A., Erazo-Álvarez, J., y Narváez-Zurita, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5*(10), 4-33. doi: https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Gerente de Multiaccesorios M.G.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

"Entrevista al Gerente de Multiaccesorios M.G."

Buenos días el presente trabajo es un proyecto que servirá de base para identificar la demanda de la necesidad en el Área de Administración de Empresas en la Pontifica Universidad Católica del Ecuador – Ambato, las mismas que representaran una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes

El investigador como parte de su proyecto de titulación solicita su colaboración en la respuesta de las preguntas que se presentan a continuación, las mismas no pretenden quitarle mucho tiempo. No hay preguntas comprometedoras. Agradecemos colocar responder con la mayor tranparencia y veracidad a las diversas preguntas de la entrevista

Objetivo Desarrollar un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa Multiaccesorios M.G.

Entrevist GERENTE

1. ¿Cuál es la filosofía empresarial de la empresa en cuanto a la prestación de servicios y la venta de repuestos de autos?
2. ¿De acuerdo a su percepción y experiencia, describa los principales desafíos que enfrenta la empresa en el mercado de repuestos de autos?
3. ¿Cómo describiría la estrategia actual de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes en términos de servicio y productos?
4. ¿Qué acciones ha tomado la empresa hasta ahora para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué medidas se han implementado para mantenerse a la vanguardia con las tendencias y avances tecnológicos en el sector de repuestos de autos?
6. ¿Qué papel juega la capacitación y desarrollo del personal en la mejora del servicio al cliente?
7. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia en el mercado de repuestos de autos
8. ¿cómo la empresa puede diferenciarse?
9. ¿Cómo planea abordar los desafíos actuales y futuros, para aprovechar las oportunidades en el mercado de repuestos de autos?
10. ¿Qué cambios o mejoras específicas le gustaría ver en el modelo de gestión en la empresa para fortalecer el servicio al cliente?
11. ¿Qué estrategias tiene la empresa para gestionar y resolver las quejas o reclamaciones de los clientes de manera efectiva?
12. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia de la innovación en la oferta de productos y servicios de la empresa en el mercado de repuestos de autos?
13. ¿Cómo se asegura la empresa en mantener un inventario adecuado y variado para satisfacer las demandas de los clientes?
14. ¿Qué papel desempeña la colaboración con proveedores y socios estratégicos en la prestación de un mejor servicio al cliente?

Anexo 2. Encuesta a niveles de mando medio en la empresa Multiacesorios M.G.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

ENCUESTA A NIVELES DE MANDO MEDIO EN LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

Buenos días el presente trabajo es un proyecto que servirá de base para identificar la satisfacción al cliente, las mismas que representaran una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes.

Objetivo General: Desarrollar un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa Multiaccesorios M.G.

Objetivo del instrumento: Evaluar la percepción de los colaboradores de Multiaccesorios M.G. respecto a la calidad de los productos, el servicio ofrecido y las áreas de mejora identificadas, en el cual se desarolla un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa.

El investigador como parte de su proyecto de titulación solicita su colaboración en la respuesta de las preguntas que se presentan a continuación, las mismas no pretenden quitarle mucho tiempo. No hay preguntas comprometedoras. Agradecemos colocar su respuesta con la mayor tranparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario.

A. INFORMACIÓN GENERAL

INTRUCCIONES

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados:

Sexo	Femenino	☐	Masculino	☐
Edad actualmente	Menor a 20 años	☐	Edad 21 a 30	☐
	Edad 31 a 40	☐	Mayor a 41 años	☐
Tiempo que labora en la empresa	Menor a 1 año	☐	2-3 años	☐
	4-6 años	☐	Más de 7 años	☐

Cargo en el que desempeña:

1	Gerente	☐
2	Jefa de el área de Contabilidad	☐
3	Jefa de Bodega	☐

B. Planificación estartégica " Frecuencia"

INTRUCCIONES

Para las siguientes preguntas tome en cuenta el siguiente rango, marca con una "x" en el recuadro que seleccione:

5 = Muy Frecuentemente
4 = Frecuentemente
3 = Ocasionalmente
2 = Raramente
1 = Nunca

Consecuentemente por favor Justifique su respuesta

1. ¿Con qué frecuencia conoce el direccionamiento estratégico?

5	4	3	2	1

Justifique:

2.¿La capacidad de proactividad para anticipar y responder a los cambios en las tendencias del mercado de repuestos de autos en la empresa Multiaccesorios M.G. suele ser apropiado?

5	4	3	2	1

Justifique:

3.¿La inducción asignada por parte de las autoridades al nuevo personal sobre los repuestos en Multiaccesorios M.G. es la adecuada?

5	4	3	2	1

Justifique:

4.¿Con qué frecuencia percibe que la empresa tiene una comprensión clara de las necesidades y expectativas de sus clientes en relación con los repuestos de autos?

5	4	3	2	1

Justifique:

5.¿ Considera que los productos ofrecidos en Multiaccesorios M.G. en comparación con sus competidores son mejores en cuestión de calidad?

5	4	3	2	1

Justifique:

6.¿Es efectiva la gestión de relaciones con proveedores y socios estratégicos por parte de Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

7.¿Se cuenta con un stock disponible de los productos en base a la demanda?

5	4	3	2	1

Justifique:

8.¿El clima organizacional y la cultura empresarial dentro de Multiaccesorios M.G. permiten tener motivación y objetivos personales?

5	4	3	2	1

Justifique:

9.¿Con qué frecuencia se aplica la política de devolución y garantía de los repuestos de autos en Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

10.¿ Percibe usted que la empresa tiene un correcto sistema organizacional que permite tener una mejor comunicación?

5	4	3	2	1

Justifique:

11.¿Considera que la empresa està abierta a recibir sugerencias y comentarios del personal para mejorar la planificación estratégica?

5	4	3	2	1

Justifique:

Fuente: elaboración propia

***Anexo 3. Encuesta dirigida a clientes de la empresa Multiaccesorios M.G*.**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Tema: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA EMPRESA MULTIACCESORIOS M.G.

Buenos días el presente trabajo es un proyecto que servirá de base para identificar la satisfacción al cliente, las mismas que representaran una combinación dinámica de atributos, habilidades y actitudes.

Objetivo General:	Desarrollar un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa Multiaccesorios M.G.
Objetivo del instrumento:	Evaluar la satisfacción y percepción de los clientes de Multiaccesorios M.G. respecto a la calidad de sus productos, el servicio ofrecido y las áreas de mejora identificadas, en el cual se desarolla un modelo de planificación estratégica que fortalezca el servicio de la empresa.

El investigador como parte de su proyecto de titulación solicita su colaboración en la respuesta de las preguntas que se presentan a continuación, las mismas no pretenden quitarle mucho tiempo. No hay preguntas comprometedoras. Agradecemos colocar su respuesta con la mayor tranparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario.

A. INFORMACIÓN GENERAL

INTRUCCIONES

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados:

Sexo

Femenino ☐ Masculino ☐

Cuanto tiempo lleva siendo nuestro cliente

Menos de 1 Año ☐ De 3 a 5 años. ☐

De 1 a 3 años. ☐ De 5 a 10 años ☐

Más de 10 años. ☐

Provincia

AZUAY	☐	BOLIVAR	☐
CHIMBORAZO	☐	COTOPAXI	☐
GALÁPAGOS	☐	GUAYANAS	☐
LOS RÍOS	☐	MANABÍ	☐
SUCUMBIOS	☐	PASTAZA	☐
FRANCISCO DE ORELLANA	☐	TUNGURAHUA	☐
CAÑAR	☐	EL ORO	☐
SANTO DOMINGO	☐	IMBABURA	☐
ZAMORA CHINCHIPE	☐	MORONA SANTIAGO	☐
PICHINCHA	☐	LOJA	☐
CARCHI	☐	NAPO	☐
ESMERALDAS	☐	SANTA ELENA	☐

C. Preguntas dirigidas al CLIENTE

INTRUCCIONES

Para las siguientes preguntas tome en cuenta el siguiente rango, marcando con una "x" en el recuadro que seleccione:

5 = Siempre
4 = Frecuentemente
3 =A veces
2 = Rara vez
1 = Nunca

Consecuentemente por favor Justifique su respuesta

1.¿Existe claridad y precisión de la información proporcionada sobre los repuestos de autos en Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

2.¿Qué tan útiles considera usted los medios de comunicación proporcionados por Multiaccesorios M.G. para mantenerse actualizado sobre promociones, descuentos o novedades?

5	4	3	2	1

Justifique:

3.¿La disponibilidad de repuestos de autos en stock en Multiaccesorios M.G. es la apropiada?

5	4	3	2	1

Justifique:

4.¿Considera que la empresa proporciona variedad de repuestos de autos ?

5	4	3	2	1

Justifique:

5. ¿Con qué frecuencia ha sentido que Multiaccesorios M.G. se ha esforzado por anticipar y responder a los cambios en las tendencias del mercado de repuestos de autos?

5	4	3	2	1

Justifique:

6.¿Con qué frecuencia le ofrecen opciones de pago flexibles al comprar repuestos de autos en Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

7.¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de entrega de los repuestos de autos adquiridos en Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

8.¿Con qué frecuencia ha tenido problemas con la calidad de los repuestos de autos adquiridos en Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

9.¿ La atención postventa recibida es correcta?

5	4	3	2	1

Justifique:

10.¿ La política de devolución y garantía de los repuestos de autos es la adecuada en Multiaccesorios M.G.?

5	4	3	2	1

Justifique:

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Alfa de Cronbach entrevista a clientes

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	83	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	83	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	13

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Alfa de Cronbach para la entrevista de mandos medios

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	5	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	5	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	13

Fuente: elaboración propia