



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

“ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS INMODAVALOS CIA. LTDA.”

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Ivonne Karina Dávalos Cordovilla

Director:

Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

Ambato – Ecuador

Febrero 2021

“Estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios INMODAVALOS CIA. LTDA.”

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede
Ambato

Por

Ivonne Karina Dávalos Cordovilla

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas
Mención Planeación



Oficina de Postgrados
Febrero 2021

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS INMODAVALOS CIA. LTDA.”

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

IVONNE KARINA DÁVALOS CORDOVILLA

Ángel Rogelio Ortiz del Pino. Dr. Mg.
CALIFICADOR

f. 

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo. Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. 

María Fernanda Salazar Bonilla. Ing. Mg.
CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda. P. Msc.
COORDINADOR OFICINA POSGRADOS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel. Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato - Ecuador
Febrero 2021

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de empresas mención planeación

Tema: Estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación y Desarrollo (Tesis)

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ivonne Karina Dávalos Cordovilla

Director: Mg. Ángel Rogelio Ortiz del Pino

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto de investigación, se establece un proceso a través del cual, se elabora una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio, para el desarrollo competitivo de una empresa de servicios en donde, se rescatan las fortalezas minimizan las debilidades, se aprovechan las oportunidades y enfrenta las amenazas que la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., tiene, a fin de, que sea más eficiente, cuente con un pensamiento estratégico diferente orientado a romper los esquemas y mercados tradicionales, en el corto, mediano y largo plazo a cambio de un servicio que garantice calidad y responda a las múltiples exigencias y necesidades de sus usuarios, como razón de ser de la empresa. En la presente investigación, se utiliza un enfoque cuali - cuantitativo, la recolección y análisis de la información, se realiza mediante técnicas e instrumentos de investigación adecuadas según el método aplicado, la interpretación de los resultados permite establecer un mejoramiento en la calidad del servicio.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, **IVONNE KARINA DÁVALOS CORDOVILLA**, con CC. 1802436137, autora del trabajo de graduación intitulado: **ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS INMODAVALOS CÍA. LTDA.**, previa la obtención del título de profesional de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN. EN LA OFICINA DE POSGRADO.**

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad en 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, febrero 2021



IVONNE KARINA DÁVALOS CORDOVILLA.

C.C. 1802436137

Dedicatoria

Al concluir con una etapa más de mi vida, le dedico a Jesús por ser mi Salvador y quien me ha sostenido con su mano de misericordia y amor dándome sabiduría y entendimiento en este trabajo, a mis sobrinos que son la fortaleza de mi vida, a mis padres porque son la luz en el camino, a mis hermanas quiero ser para ellas el ejemplo a seguir y a mi abuelito por ser siempre incondicional.

Ivonne Karina

Reconocimientos

Un profundo agradecimiento Mg. Ángel Ortiz del Pino, como tutor de mi proyecto, con sus conocimientos me ha guiado para culminar con éxito el trabajo final, a la Mg. María Fernanda San Lucas, que, como Coordinadora de la Oficina de Posgrados, estuvo para apoyarme en todo momento con mis inquietudes y desaciertos, y a todos mis docentes que con su aporte contribuyeron a mi vida profesional y personal.

Resumen

En la provincia de Tungurahua, se encuentra ubicada la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., la misma que brinda al sector financiero, privado y público el servicio de valoración de bienes inmuebles, maquinaria, equipos y vehículos, donde la satisfacción de los clientes en la entrega del producto final es un informe de alto nivel con valores ajustados a la realidad del mercado inmobiliario, industrial y comercial. Se ha podido evidenciar en los clientes la falta de satisfacción con la calidad del servicio, en base a cinco dimensiones que son; dimensión de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y confiabilidad. Mediante un diagnóstico por medio de encuestas para identificar el nivel de calidad del servicio que posee la empresa, se deberían establecer las áreas en las que, se requieren de estrategias de mejora para la empresa.

El resultado esperado es determinar la situación actual de empresa Inmodavalos, respecto a la calidad del servicio y cuyos resultados permitan obtener como producto final una ventaja competitiva.

Palabras clave: estrategia, calidad del servicio, ventaja competitiva.

ABSTRACT

In the province of Tungurahua the company Inmodavalos Cía. Ltda., is located. The financial, private and public sector, the service of valuation of real estate, machinery, equipment and vehicles, where the satisfaction of customers in the delivery of the final product is a high-level report with values adjusted to the reality of the real estate, industrial and commercial market. Customers have been able to show the lack of satisfaction with the quality of the service, based on five dimensions that are; tangibility, reliability, responsiveness, empathy and reliability. By a diagnosis through surveys to identify the level of quality service hat the company owns. The areas where improvement strategies are required for the Company can be stablished.

The expected result is to determine the current situation of Inmodavalos Company, regarding the quality service and whose results allow to obtain as a final product a competitive advantage.

Keywords: strategy, quality of service, competitive advantage.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos.....	vi
Resumen	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo 1	1
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	1
Capítulo 2	3
Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas.....	4
2.4. Formulación de la meta	5
2.5. Objetivos	5
2.5.1. Objetivo General.....	5
2.5.2. Objetivos Específicos.	5
2.6. Delimitación funcional	5
Capítulo 3	6
3. Marco Teórico	6

3.1. Definiciones y Conceptos	6
3.1.1. Planeación estratégica.....	6
3.1.2. Estrategia	12
3.1.3. Servicio.....	17
3.1.4. Competitividad	21
3.2. Estado del Arte	25
Capítulo 4	29
4. Metodología.....	29
4.1. Método(s) aplicado(s).....	29
4.1.1. Enfoque de la investigación	29
4.1.2. Modalidad de la investigación.....	29
4.2. Diagnóstico.....	30
4.2.1. Descripción de la población.....	30
4.2.2. Análisis de consistencia	33
4.3. Recopilación y Análisis de los datos.....	36
Capítulo 5	46
5. Resultados.....	46
5.1. Producto final del proyecto de titulación	46
5.1.1. Tema.....	46
5.1.2. Diagnóstico estratégico de la empresa.....	51
5.1.3. Ciclo del servicio	70
5.1.4. Estrategia de mejoramiento de la gestión administrativa con la filosofía de un servicio eficiente y eficaz	74
Capítulo 6	83
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	83
6.1. Conclusiones	83
6.2. Recomendaciones	85
Apéndice A.....	86

Encuesta a los Clientes de la Empresa Inmodavalos Cía. Ltda.....	86
Apéndice B.....	87
Entrevista Contadora.....	87
Apéndice C.....	88
Entrevista Gerente de Operaciones.....	88
Referencias.....	89

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensiones utilizadas.....	20
Tabla 2. Población.....	31
Tabla 3. Muestra probabilística estratificada de clientes	32
Tabla 4. Varianza de Preguntas	34
Tabla 5. Alfa de Cronbach.....	36
Tabla 6. Uniforme	37
Tabla 7. Equipo	37
Tabla 8. Rótulo.....	38
Tabla 9. Acceso.....	38
Tabla 10. Tiempo.....	39
Tabla 11. Información.....	39
Tabla 12. Interés.....	40
Tabla 13. Recepción de documentos	40
Tabla 14. Canales de comunicación en general	41
Tabla 15. Canales de comunicación área de atención al cliente.....	41
Tabla 16. Área de Atención al cliente	42
Tabla 17. Quejas	42
Tabla 18. Empatía.....	43
Tabla 19. Pago.....	43
Tabla 20. Conocimientos	44
Tabla 21. Trato	44
Tabla 22. Cita.....	45
Tabla 23. Tiempo de inspección.....	45
Tabla 24. Análisis FODA de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.	52
Tabla 25. Ponderación	53
Tabla 26. Evaluación de factores internos	53
Tabla 27. Fortalezas de la empresa.....	54
Tabla 28. Debilidades de la empresa	55
Tabla 29. Resumen del impacto de las fortalezas y debilidades	55
Tabla 30. Peso relativo de factores externos	56
Tabla 31. Evaluación de factores externos.....	56
Tabla 32. Oportunidades de la empresa.....	58

Tabla 33. Amenazas de la empresa	59
Tabla 34. Resumen del impacto de las oportunidades y amenazas	59
Tabla 35. Resumen matriz FODA	60
Tabla 36. Matriz cruce de variables: FO – FA – DO – DA	61
Tabla 37. Matriz de priorización y orden de estrategias	63
Tabla 38. Cinco Fuerzas de Porter.....	65
Tabla 39. Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter	66
Tabla 40. Matriz BCG de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.	68
Tabla 41. Matriz BCG.....	69
Tabla 42. Sistema de indicadores relacionados con perspectivas 1	76
Tabla 43. Sistema de indicadores relacionados con perspectivas 2	77
Tabla 44. Plan de Acción 1	79
Tabla 45. Plan de acción 2.....	80
Tabla 46. Plan de acción 2.....	81
Tabla 47. Semaforización del comportamiento de indicadores	82

Lista de Figuras

Figura 1. Análisis del Marco Teórico	6
Figura 2. Modelo de Fred David	10
Figura 3. Modelo de Kaplan y Norton	11
Figura 4. Modelo de Gooddstein, Nolan y Pfeiffer.....	11
Figura 5. Formulación de la estrategia	14
Figura 6. Matriz DOFA	15
Figura 7. Matriz competitiva de Porter	16
Figura 8. Matriz BCG	17
Figura 9. Ciclo del servicio	21
Figura 10. Visión retrospectiva.....	22
Figura 11. Visión moderna.....	23
Figura 12. Dimensiones de la competitividad empresarial	24
Figura 13. Organigrama estructural.....	47
Figura 14. Ubicación geográfica de la empresa	48
Figura 15. Croquis de ubicación.....	48
Figura 16. Ruta metodológica	51
Figura 17. Matriz BCG.....	70
Figura 18. Unidades estratégicas.....	70
Figura 19. Ciclo del servicio.....	72
Figura 20. Mapa estratégico del servicio.....	74

Capítulo 1

Introducción

En la actualidad el sector empresarial ha mejorado gradualmente la calidad de los bienes y servicios para competir en los mercados y llegar a satisfacer los requerimientos de los consumidores; por lo que, se requiere mejorar las acciones que llevan a cabo en la organización, razón por la cual es necesario desarrollar diferentes estrategias; que permitan captar la atención, despertar el interés, el deseo y la acción de los usuarios que acuden a la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., de tal manera que, se logre un posicionamiento en la mente de los mismos y, se incremente la participación en el mercado lo que redundara en beneficios económicos y de rentabilidad para la empresa; así como, también, aprovecha las fortalezas y oportunidades que tiene en relación a sus debilidades y amenazas con una visión futurista que perdure en el tiempo y en el espacio, sin evadir la realidad del entorno en el que, se desenvuelve.

1.1. Presentación del trabajo

El objetivo del presente proyecto investigativo, es desarrollar estrategias de mejora para la empresa; con la finalidad de que la alta gerencia de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., implemente en su gestión y accionar a fin de conquistar nuevos mercados, incrementar su rentabilidad, posicionarse en la mente de clientes actuales y potenciales y sobre todo competir exitosamente con sus similares en el mercado local, y siempre alineados a la filosofía empresarial de brindar un servicio de calidad que satisfaga las múltiples necesidades de los usuarios.

1.2. Descripción del documento

El desarrollo del proyecto de investigación está dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo 1: en el primer capítulo, se brinda una visión general de todo lo que comprende la investigación.

Capítulo 2: se evidencia la problemática, las causas y los efectos que al momento presenta la empresa Inmodavalos en base a los cuales, se plantean interrogantes y, se establecen objetivos.

Capítulo 3: se resumen conocimientos, criterios, y experiencias de autores, científicos y profesionales, con la finalidad de comprender la base científica con la que, se elaboró el documento, también, con el fundamento del estado el arte que aporta investigaciones previas.

Capítulo 4: se presenta la Metodología, es la etapa de Diagnóstico, pasando por los Métodos particulares aplicados para llegar a la descripción de Población y Muestra, para continuar con el detalle de los métodos aplicados dentro del desarrollo para obtener los resultados o el producto final.

Capítulo 5: está dedicado a la presentación y análisis de los resultados del trabajo, presenta el producto final o la solución que el investigador propone para mejorar la calidad del servicio.

Capítulo 6: se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del presente proyecto de investigación, es decir, se detalla en resumen lo que, se alcanzó dentro del desarrollo.

Por último, el apartado de los apéndices, es importante para aportar con información relevante que aporta un mejor entendimiento del proyecto de investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

2.2. Descripción del problema

En el Ecuador según información obtenida de la base de datos de la Superintendencia de Bancos del Ecuador existen 1.796 peritos evaluadores calificados a nivel nacional, identificados por un número de registro otorgado por dicho organismo de control, cuya actividad, es estimar el valor económico de cualquier bien inmueble, como requisito indispensable para ser acreedor a un crédito hipotecario en las distintas instituciones financieras locales o nacional, sin embargo, en los actuales momentos, la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., enfrenta varios problemas entre los que, se destaca la pérdida del 10.53% del total de clientes y por ende la disminución porcentual de rentabilidad del 1,55% para continuar con sus actividades cotidianas producidas por causas tales como: la sobreoferta de peritos informales, competencia desleal, contracción del mercado inmobiliario; ocasionando la presencia de clientes insatisfechos,

pérdida de oportunidades de crecimiento empresarial, estancamiento en penetración a nuevos mercados, limitada oferta de nuevos servicios. es por ello que, se propone desarrollar el presente proyecto de investigación, el cual pretende modernizar el modelo de gestión de la empresa, proporcionando a la dirección ejecutiva herramientas que establezcan una ruta de acción a seguir en las decisiones a corto, mediano y largo plazo; capaz de aprovechar los recursos humanos, materiales, económicos que tiene la empresa así, como competir exitosamente con sus similares posicionado en la mente de sus clientes actuales, con proyección a incrementar su radio de acción con la mejora de la unidad estratégica de la empresa.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Disminución de la rentabilidad

¿Por qué se origina?

Pérdida de clientes

¿Qué lo origina?

Presencia de peritos informales

¿Cuándo se origina?

No aplica

¿Dónde se origina?

Sector prestación de servicios de valoración de bienes de la ciudad de Ambato.

¿Dónde se detecta?

No aplica

2.4. Formulación de la meta

Incremento del 20% de clientes mediante el desarrollo de Estrategias que sirvan como herramienta de desarrollo competitivo para que la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., pueda competir exitosamente en el mercado ambateño.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo General

Desarrollar Estrategias que sirvan como herramienta de desarrollo competitivo para la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.

2.5.2. Objetivos Específicos.

1. Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados con el tema, objeto de estudio.
2. Diagnosticar la situación actual en la que, se encuentra la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.
3. Elaborar estrategias como herramienta de desarrollo competitivo que contribuya con el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.
4. Validar el desarrollo de la presente propuesta de solución.

2.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Mejorar la calidad del servicio
- Implementar el servicio posventa
- Incrementar la cartera de clientes

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y Conceptos

En este acápite, se rescata las ideas, los pensamientos, estudios, vivencias y experiencias de autores, empresas, investigadores, mismos que al tener la oportunidad de conocer el mundo de las estrategias, sus resultados lo comparten por lo que, a continuación, se rescata lo más representativo sobre el tema objeto de estudio y que, se visualizan en la figura 1 así:

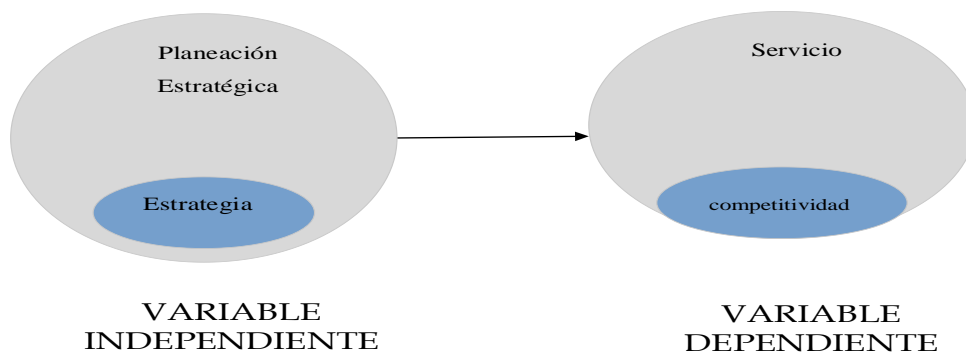


Figura 1. Análisis del Marco Teórico

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica (PE), es una herramienta utilizada para gestionar la organización; en donde, la estrategia sirve como fundamento para generar diferentes escenarios; según Contreras (2013) toda organización requiere de un norte, directrices y políticas que ofrezcan información interna y externa para que en función de dicha información, se fijen objetivos claros y metas a futuro. La planeación estratégica es sinónimo del término dirección estratégica, utilizada especialmente en el mundo de los negocios, en la planeación los administradores son los llamados a detectar que acciones realizar para alcanzar el éxito de la organización en cierto

tiempo, por lo que, desde el punto de vista moderno los administradores desean manejar mejor su entorno, de ahí que el autor Münch (2011) menciona que; la planeación es la anticipación a escenarios futuros definido por el resultado alcanzado de un análisis del entorno en el cual, se encuentra la organización con el propósito de disminuir riesgos, evitar desperdicio de recursos y establecer estrategias efectivas destinadas a lograr el éxito deseado en la organización.

Vale la pena realizar una visión retrospectiva del término planificación estratégica; en donde Galindo Cota (2008) puntualiza que: “La llamada planeación estratégica surgió a mediados de la década de los sesentas, con una gran fuerza propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff denominado estrategias corporativas, publicado en 1965”. (p.90)

El autor Equiza, Juan José (2001) examina la propuesta de Henry Mintzberg el cual, menciona que:

La planificación estratégica es un ritual desprovisto de creatividad, y señala algunos errores de ésta. La supuesta capacidad de predicción es limitada, pues se parte de considerar que el futuro se parecerá al pasado (certeza esta artificial). Esa suposición podía ser válida en los años 60, cuando había estabilidad y los planificadores no estaban tan desvinculados de la realidad de la organización. En estos tiempos, decía, los planificadores están ocupados en recoger datos básicos (mercados y competidores) y se han alejado de los proveedores, de los clientes y de los empleados. En consecuencia, lo que se produce es una disociación entre el pensamiento y la acción. (p-328)

Finalmente, en pleno siglo XXI, cuando las empresas, se enfrentan a entornos dinámicos, cambiantes, evolutivos y a un ritmo muy acelerado, es cuando la planeación estratégica toma más protagonismo, en donde su desarrollo y aplicación disminuye la incertidumbre y ofrece escenarios futuristas para cumplir con las metas propuestas.

3.1.1.1. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica recae en la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo herramienta que sirve para predecir el futuro; el autor Münch Galindo (2008) menciona que los planes son el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro, sin embargo, en la investigación realizada por Delgado (2015) determina que el plan estratégico tiene una primera fase de aprobación, como segunda fase esta la implementación y, finalmente, se realiza los ajustes necesarios para de esta manera brindar al personal dirección, conocimiento y entendimiento de hacia dónde vamos y lo que queremos ser y hacer.

3.1.1.2. Etapas de la Planeación Estratégica

Se recuerda que la primera fase en la elaboración del plan estratégico, es responder a la pregunta ¿Qué haría la organización para incrementar su nivel de competitividad, de rentabilidad, y su participación en el mercado? a lo que Álvarez (2006) recomienda realizar un análisis de la situación actual dentro y fuera de la organización mediante los siguientes pasos:

- **Formulación de estrategias:** que guíen el comportamiento y las actividades de cualquier organización en el futuro, alineados a la filosofía empresarial considerando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene para enfrentar los retos.
- **Ejecución:** con la participación de los recursos humanos, materiales y económicos de tal manera que las estrategias al ser implementadas cumplan con los objetivos y las metas propuestas
- **Control:** para medir la efectividad de las acciones implementadas, medir sus desviaciones y tomar medidas preventivas.

Finalmente, es necesario resaltar que la combinación de todas y cada una de las fases mencionadas garantiza a la alta gerencia tomar decisiones más efectivas y minimizar los riesgos.

3.1.1.3. Beneficios de la planeación estratégica

Contar con una planificación estratégica es fundamental para toda empresa sin importar su capital, número de trabajadores o giro de negocio su aplicación trae consigo muchos beneficios como los que menciona la revista *Magenda de negocios* (2010) y que, se enuncian, a continuación; así:

- 1.- Ser proactivo y no reactivo y reaccionar a las situaciones cambiantes del entorno
- 2.- Establecer dirección con una meta y objetivos claramente definidos
- 3.- Tomar decisiones sabias con visión de futuro
- 4.- Crear longevidad y garantizar su permanencia en el mercado
- 5.- Garantizar el aumento de la rentabilidad esencia de todo negocio u organización
- 6.- Lograr diferenciación de los demás de su especie
- 7.- buscar la satisfacción personal, empresarial y sobre todo de los clientes como razón de ser de la misma.

Existen numerosos modelos proporcionados por varios autores para el desarrollo de una correcta planificación, es por ello que, a continuación, se detallan los más representativos:

3.1.1.4. Modelos de planeación estratégica

Existen varios autores que han aportado con modelos para desarrollar planes que, se adapten a las necesidades que cada empresa según su tipo, tamaño y estructura; es por ello que, se rescata la información de Fuentes & Luna Cardozo (2011) y, se resume, a continuación, los más representativos así:

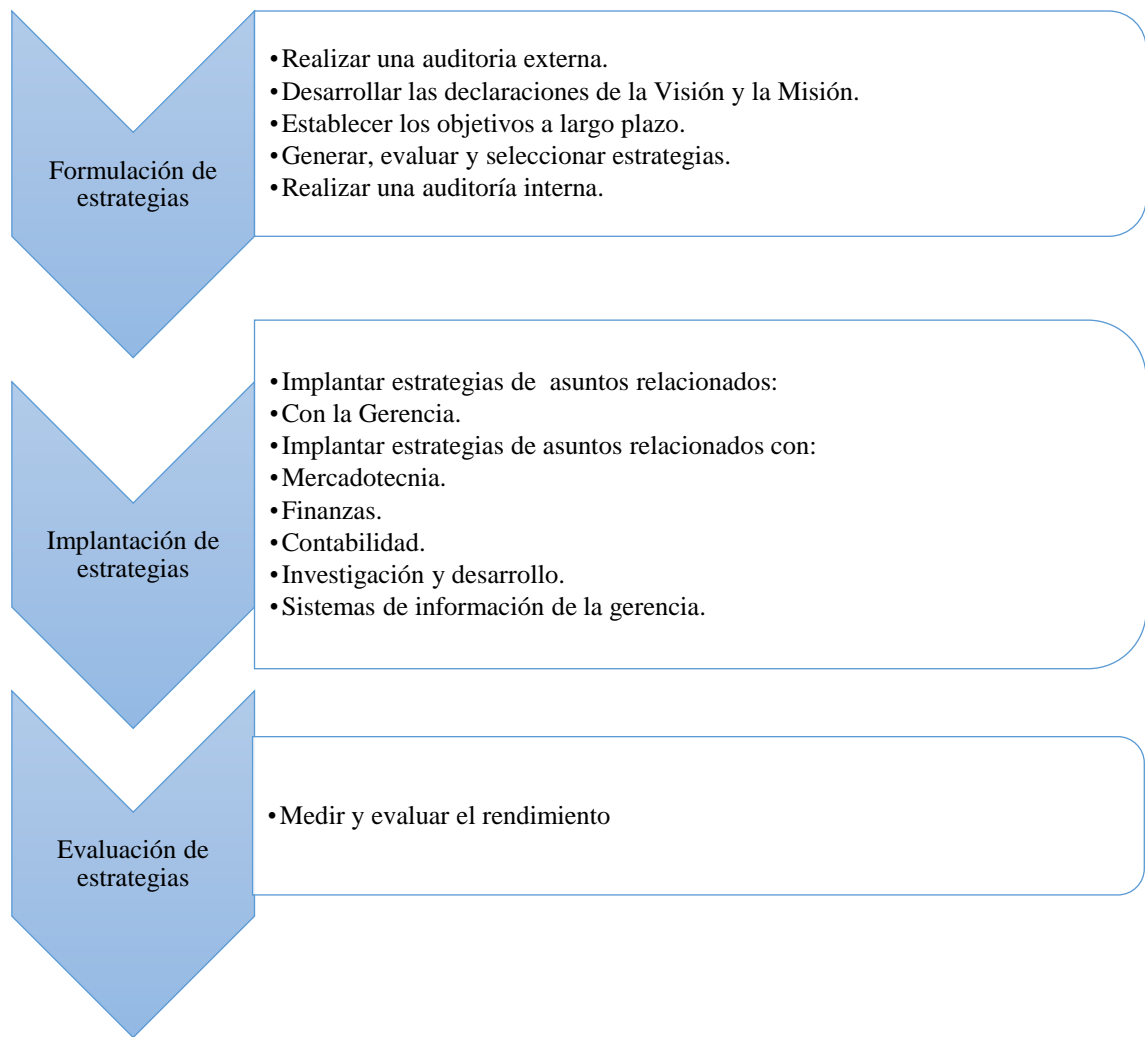


Figura 2. Modelo de Fred David

Fuente: Fuentes & Luna Cardozo (2011)

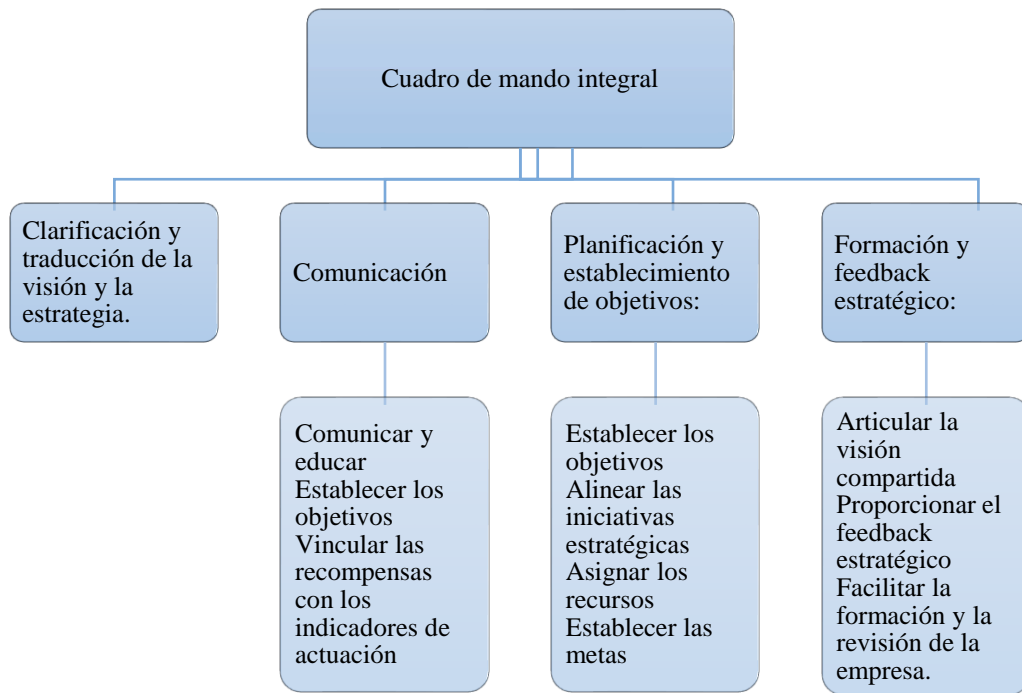


Figura 3. Modelo de Kaplan y Norton

Fuente: Fuentes & Luna Cardozo (2011)

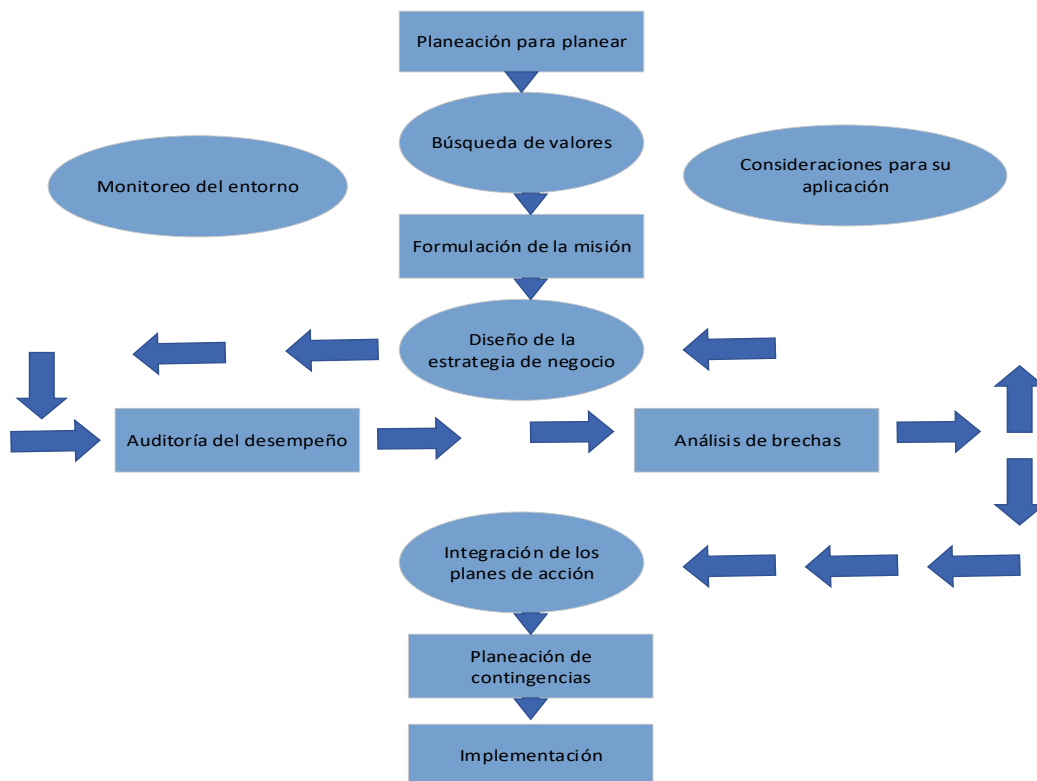


Figura 4. Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Fuente: Fuentes & Luna Cardozo (2011)

Lo importante, es establecer mecanismos que les permita prever el futuro, enfrentar los retos del entorno, establecer estrategias, tácticas y mecanismos de acción que aseguren lograr las metas y los objetivos propuestos por la alta gerencia en un trabajo conjunto con el personal como eje fundamental en todo proceso de cambio; y no, como responsabilidad aislada.

Se recomienda realizar frecuentemente la retroalimentación con la finalidad de medir desviaciones, corregir los errores y medir los avances logrados como inicio del nuevo ciclo para avanzar. De cualquier manera, se elija o no un modelo deberían realizar la planificación estratégica según la naturaleza propia y giro del negocio el cual forma parte de un análisis situacional el mismo que, se lo realiza mediante el análisis de factores internos y externos mediante la aplicación de la Matriz FODA. Finalmente, se complementa el análisis de la situación actual con el desarrollo de la filosofía empresarial que incluye la misión, visión, valores, y concluir con el desarrollo de estrategias.

3.1.2. Estrategia

Las estrategias son los diferentes cursos de acción o caminos que una empresa adopta con el fin de desplegar y aprovechar los diferentes recursos humanos, materiales y económicos a fin de lograr los objetivos propuestos, el pensamiento estratégico inicia con Andrews y Ansoff como fundadores; según los autores Mintzberg, Brian & Voyer (1997) en su libro titulado “El Proceso Estratégico” comparan a la palabra estrategia con “un general”; además, mencionan varias definiciones modernas de estrategia; así, relacionan a la estrategia con la consecución de actos que ejecuta una empresa de acuerdo con una situación concreta, los gerentes deben analizar la situación presente de la empresa y cambiarla si es necesario, continua en la misma línea el concepto de la estrategia como el elemento que determina las principales metas en un periodo de tiempo así como la adopción de líneas de acción con los respectivos recursos asignados para alcanzar las mismas, y, finalmente, los autores mencionan al fundador de la estrategia Igor

Ansoff, que expone un concepto más cercano a la acción de la estrategia como un hilo conductor.

3.1.2.1. Definición de estrategia empresarial

Un comprador percibe los atributos únicos de un producto o servicio que ofrecen las empresas en el mercado, según los autores Chirinos & Rosado (2016) manifiestan; que, al tomar una empresa una estrategia ésta debería estar dirigida a la adopción de una posición estratégica, concepto que es reforzado con el pensamiento de Meleán & Nava (2007) en cuanto a que los procesos que, se establecen en la empresa tienen una estrecha relación con los lineamientos impuestos por la globalización determinando así que posición ocupa en el mercado.

Se menciona, también, la existencia de estrategias genéricas como las de Porter, de Miller entre otras que tienen como característica principal entregar a los clientes productos con un valor superior en cuanto al diseño, al funcionamiento y al servicio.

3.1.2.2. Importancia de estrategia empresarial

Para las empresas tener una estrategia de éxito es salir de su zona de confort y llegar a convertirse en líderes en el sector que desempeñan sus operaciones, criterio que, se identifica con los autores Thompson, Strickland & Gamble (2008) afirman que; elaborar una estrategia y llevarla a cabo es tarea importante de la administración quienes diseñan y moldean estrategias que generen rentabilidad, complazcan al cliente y busque una ventaja competitiva.

Finalmente, el desarrollo, la selección e identificación de la estrategia que mejor, se adapte a una empresa no es tarea fácil, sin embargo, de su aplicación depende el logro de mejores resultados.

3.1.2.3. Formulación de la estrategia empresarial

Para poder identificar la estrategia empresarial, es necesario establecer objetivos de acuerdo a cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la empresa, de tal manera que, se logre su involucramiento y compromiso en la consecución de un resultado exitoso para la empresa, sin embargo, la figura 2 resumen este pensamiento así:

Formulación de la estrategia

1. Organizacional Corresponde al más alto nivel ejecutivo quienes definen la misión, visión, valores	2. Negocios Se concentra en la unidad estratégica de negocios y define acciones competitivas.	3. Funcional Corresponde al nivel operativo y táctico de la empresa.
--	---	--

Figura 5. Formulación de la estrategia

Fuente: Planear el futuro de Burger Edmundo (2011)

Para concluir, se recomienda combinar adecuadamente todos y cada uno de los niveles antes mencionados, pues del involucramiento de los mismos, depende el alcanzar la meta y éxito propuesto.

3.1.2.4. Análisis estratégico empresarial

Uno de los principales retos para implementar una estrategia, es desarrollar herramientas que permitan realizar el diagnóstico situacional de la empresa como soporte en el proceso de toma de decisiones; por lo cual, a continuación, se van analizar algunas herramientas que tienen mayor impacto empresarial iniciando por el diagnóstico, el diseño, el despliegue e implementación de acciones, como, también, la puesta en marcha; así:

3.1.2.4.1. Matriz DOFA – SOFT

Toda empresa, es una estructura susceptible que tiene factores internos y externos que le afectan positiva y negativamente y que su desempeño depende de aprovechar las fortalezas y oportunidades y eliminar las debilidades y amenazas, por tal razón, deben considerar que todo

plan estratégico tiene variables internas y externas que influyen directa e indirectamente en los resultados logrados, los mismos que según González (2011), se clasifican en:

- Factores internos: fortalezas y debilidades
- Factores externos: amenazas y oportunidades

Una vez identificados, se realiza el cruce de variables y propone acciones estratégicas reales, posibles y reajustadas a las necesidades, según la siguiente metodología:

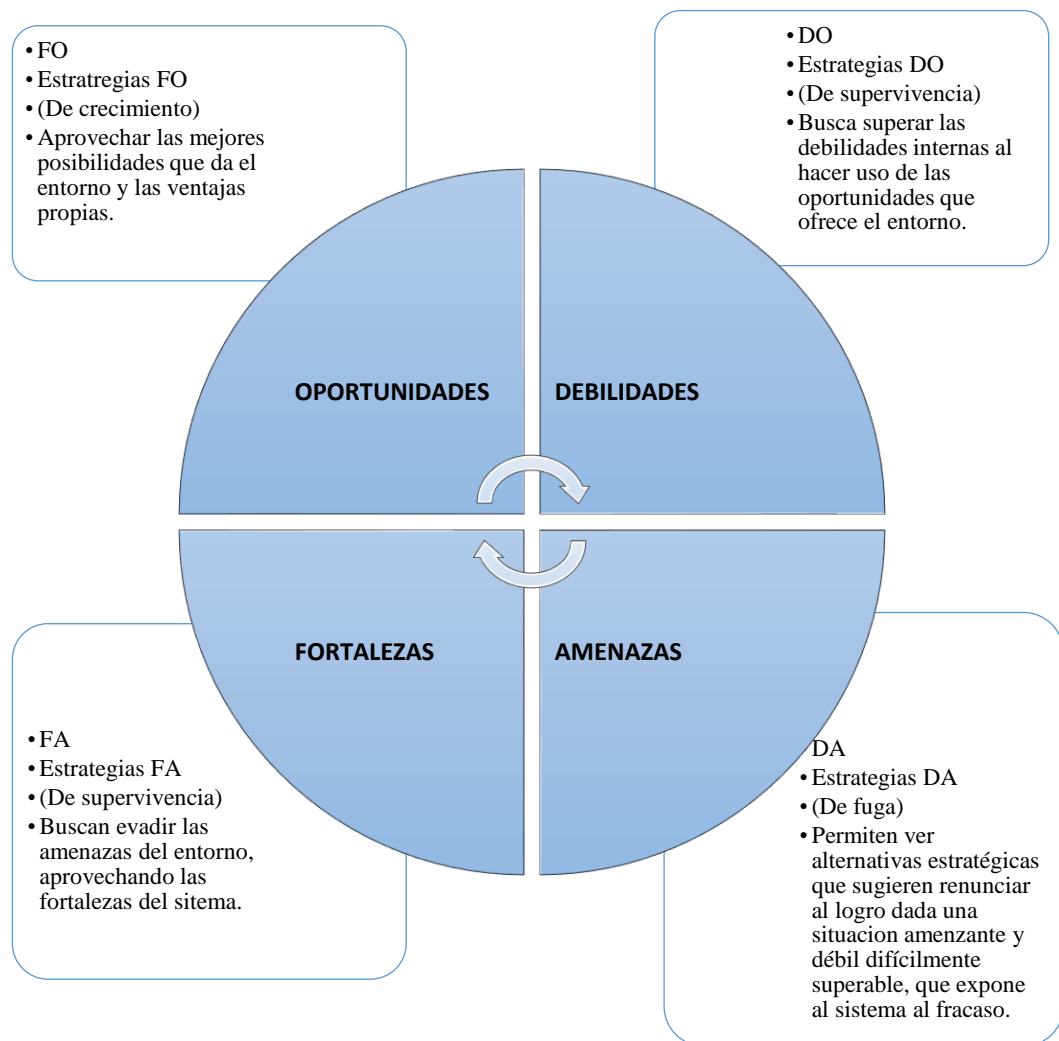


Figura 6. Matriz DOFA

Fuente: González González (2011)

Por consiguiente, para cada uno de los cuadrantes, se formulan estrategias de tal manera que las debilidades, se conviertan en fortalezas u oportunidades y las amenazas, se minimice o elimine.

Lo anteriormente expuesto, se complementa con el análisis de la reacción de la competencia para lo cual, es necesario analizar su nivel competitivo.

3.1.2.4.2. Matriz Competitiva de Porter

Permite abordar de manera puntual los factores asociados de empresas similares y competitivas en un mismo entorno en el que, se desarrolla la empresa; existen grupos de empresas que fabrican productos sustitutos similares lo que provoca influencia y rivalidad de unas con otras para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y en el espacio, lo que da origen a:

Poder de negociación de los proveedores	•Generando un nivel de exclusividad, dificultades en la cadena productiva, grandes repercusiones en la rentabilidad
Poder de negociación de los clientes	•Toda empresa desea ganar mas rendimiento y el cliente desea comprar a precios bajos es necesario negociar y lograr un ganar ganar
Amenaza de productos sustitutos	Representa una gran amenaza con atributos tales como costos, calidad, provocando seria disminución de la rentabilidad para la empresa
Amenazas de nuevos entrantes	•Significa reducción de precios, rendimientos económicos para la empresa a no ser que aumente la demanda

Figura 7. Matriz competitiva de Porter

Fuente: González González (2011)

El grado de competitividad dependerá de la combinación estratégica que todos los integrantes y niveles de la empresa realicen cuyos resultados, se evidenciaran en réditos económicos para la empresa.

3.1.2.4.3. Matriz BCG

Permite medir el desempeño total de las unidades estratégicas de negocios (UEN), el crecimiento y participación de cada producto tiene en el mercado, su flujo de caja, y facilitar

la decisión para distribuir la inversión en cada una de ellas según sea el caso, sin descuidar el balance que existirán entre los productos de alto crecimiento y que generan más inversión, de aquellos que no son y, por el contrario, se convierten en pérdida para la empresa; para una mejor comprensión la figura 5 expresa detalladamente este análisis así:

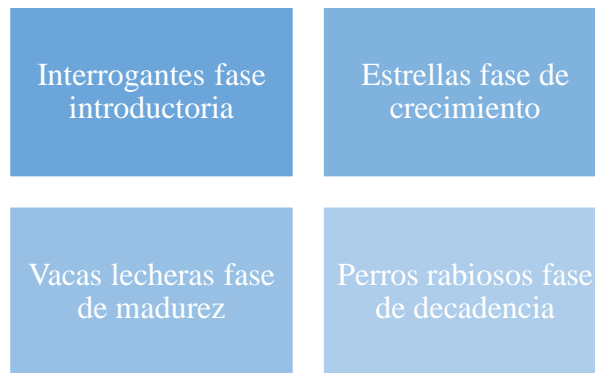


Figura 8. Matriz BCG

Fuente: Matriz de crecimiento y participación (BCG, 2011)

Del análisis que, se realice a los resultados obtenidos, depende el que, se utilice estrategias de inversión para maximizar los beneficios esperados; puesto que la distribución de las ganancias generadas por las vacas lecheras, permitirán solventar aquellas pérdidas que generan los productos denominados perros. El camino ideal, para los productos que, se encuentran en el cuadrante de las estrellas, se conviertan en vacas lecheras o productos de alta rentabilidad; así como los productos interrogantes pasan a ser estrellas.

3.1.3. Servicio

Existen varios conceptos y definiciones de servicio, según el autor (Lescano Duncan, 2014) en su libro “La Disciplina del servicio” manifiesta que; las empresas que trabajan con disciplina y esfuerzo desarrollan valores, a su vez, el servicio va de la mano con el término calidad, según el autor (Rubio Guerrero, 2014) manifiesta que la calidad en el servicio es una idea abstracta y

difícil de medir por características como la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad que tiene la producción del servicio y su uso; así:

3.1.3.1. Características del Servicio

- **La intangibilidad**

En su mayoría los servicios son intangibles esto quiere decir que el consumidor no alcanza a verificar el producto antes de la compra para revisar las características propias de calidad de un bien. (Duque Oliva, 2005)

- **La heterogeneidad**

Desde el punto de vista del autor Duque (2005), si el servicio tiene un alto contenido de trabajo, se vuelve heterogéneo por su variabilidad según el cliente, el productor o de acuerdo a la situación que, se presente diariamente.

- **La inseparabilidad**

En el contexto de inseparabilidad, se menciona que la elaboración del producto y el consumo son inseparables, concepto que es mencionado por Duque (2005) cuando manifiesta que; en el mundo de los servicios en general existe una interacción entre el cliente y el primer contacto que es el personal, lo cual interfiere entre la calidad y la evaluación, de acuerdo a este criterio, se enfatiza en el hecho de que la calidad del servicio enfrenta dificultades de análisis por su propia naturaleza, por lo que dichas evaluaciones del servicio deberían enfocarse en lo resultante del servicio y en la dinámica del proceso mismo del servicio.

3.1.3.2. Importancia del servicio

Desde el punto de vista de los autores (Molero Zayas & Valadez Sánchez, 2005) el sector de servicios es muy importante desde hace varios años los servicios, se destacan en estructuras productivas en las economías de los países y en especial en los que están en vías de desarrollo, demostrando así, un crecimiento ostensible en relación a otros sectores económicos por lo que su importancia no es únicamente económica, sino, también, de conocimiento elemento

indispensable para un cambio tecnológico generando innovaciones en el servicio, este crecimiento, se ve reflejado no solo en Europa sino, también, en América Latina según datos obtenidos del documento informativo (CEPAL, 2018), al mencionar que las actividades primarias como son la venta del petróleo y la minería sufrieron una baja, sin embargo, los servicios financieros, empresariales, sociales y personales incrementaron el producto interno bruto de los países latinoamericanos.

3.1.3.3. Calidad del servicio

“Se denomina calidad del servicio a la dirección y grado de discrepancia entre la percepción del cliente y sus expectativas, en términos de las dimensiones de la calidad del servicio que pueden afectar el comportamiento futuro de los consumidores”. (Dávila Bustamante, Coronado Quintana, & Cerecer Castro, 2012).

La definición de calidad por parte del cliente según los autores Mora & Enrique (2011) tienen base en el valor; por lo que, no hay un excelente bien o un mejor servicio así en cuanto al valor lo define el consumidor en que es mejor para él. De igual forma el autor Duque (2005) menciona a la medición de calidad del servicio en función de tres tendencias: calidad, satisfacción y valor en cuanto a esta última tendencia manifiesta que, es una de las tendencias menos estudiadas, es decir, que, no se analiza lo que el consumidor cree que es mejor para él entonces, se debería decir que la calidad en el servicio está estrechamente relacionada con entender mejor al consumidor, para ofrecer un mejor servicio, un mejor trato al cliente, un mejor producto, y así mejorar la rentabilidad de las empresas.

3.1.3.3.1. Modelo Servqual

El modelo de calidad según los autores Dávila, Coronado & Cerecer (2012), se encuentra relacionado con el esquema servqual metodología elaborada en base a dimensiones funcionales de confiabilidad, de sensibilidad y del aseguramiento para observar la percepción del cliente, la calidad técnica o de salida tiene estrecha relación con el resultado del servicio, por lo que el análisis, se centra en el servicio entregado para su posterior evaluación.

Así, dicho modelo de evaluación de la calidad percibida por el cliente, plantea dimensiones generales: confianza, fiabilidad, responsabilidad, garantía y tangibilidad, a raíz de este modelo, el autor Duque (2005) manifiesta que, al analizar la relación entre la percepción del cliente y sus expectativas, surgen una serie de vacíos llamados gaps en el proceso, por lo que, también, podrían ser objeto de análisis en busca de mejorar la calidad que percibe el cliente.

También, existen otros modelos elaborados con procedimientos estadísticos agrupando las variables que emergen de dichos cálculos que permiten sistematizar de mejor forma el modelo para alcanzar representatividad según el pensamiento al autor Duque (2005).

Tabla 1. Dimensiones utilizadas

Dimensiones	Definición
Tangibilidad	Apariencia de instalaciones y empleados.
Fiabilidad	Prestación del servicio cumple de manera oportuna y según lo ofrecido.
Capacidad de Respuesta	Canales de comunicación adecuados y resolución de quejas.
Empatía	Resolución de conflictos en el servicio.
Confiabilidad	Conocimientos técnicos.

Fuente: Metodología de Servqual

3.1.3.3.2. Ciclo del servicio

Surge como ayuda al prestador de servicios en el cual plantea los momentos de verdad en el proceso del servicio así lo afirma Duque (2005) menciona que, es una idea mental el ciclo del servicio para ayudar a los miembros de las organizaciones a saber lo que ocurre al momento de prestar un servicio; de acuerdo a este planteamiento el proceso de servicio tiene un inicio, momentos de verdad y un fin, los momentos de verdad son aquellos en los cuales el cliente, se pone en contacto con el servicio, por lo que el primer contacto es con cada empleado y/o sistema de la organización, quienes controlan de manera efectiva o no estos momentos de verdad.

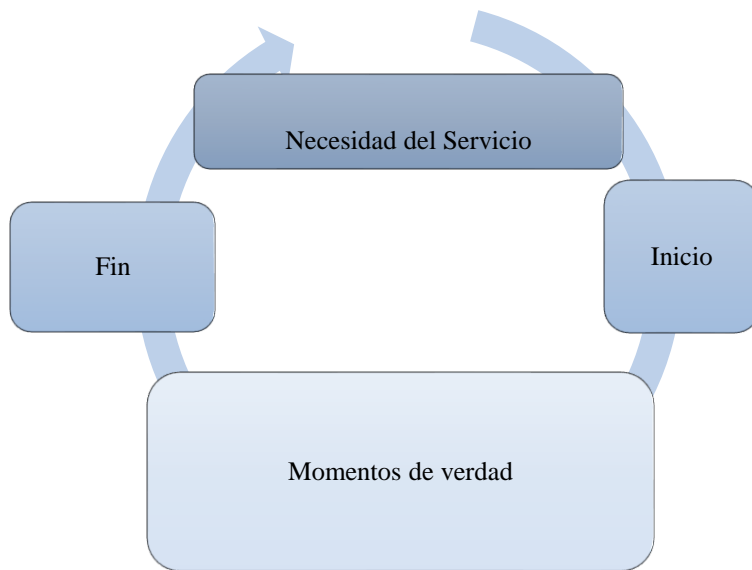


Figura 9. Ciclo del servicio

Fuente: Duque (2005)

3.1.4. Competitividad

En los actuales momentos, toda empresa grande, mediana o pequeña deben medir su capacidad de obtener mayores ingresos y rentabilidad en relación a sus similares considerando variables como: precio, calidad, servicio, capacitación, tecnología y canales de distribución, sin descuidar la calidad y el servicio.

3.1.4.1. Definiciones clásicas de competitividad

En este contexto, se hace necesario realizar una visión retrospectiva al concepto de competitividad desde sus orígenes en el año 80 por Michael Porter y su relación con los conceptos de competencia y ventaja competitiva; para lo cual, se recaba la información proporcionada por la Revista de Economía & Administración, Vol. 13 No. 2. Julio - Diciembre de 2016; así:

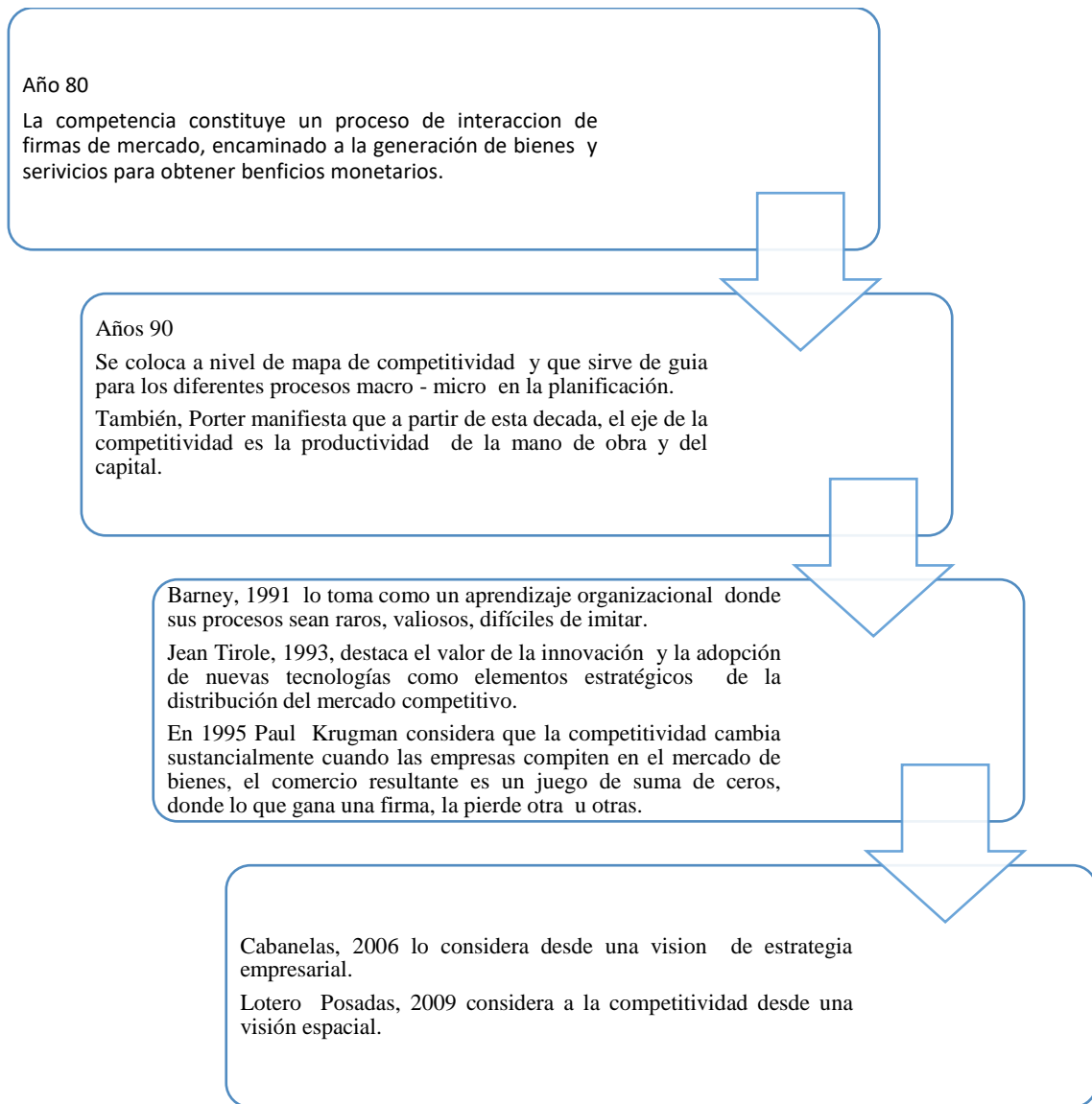


Figura 10. Visión retrospectiva

Fuente: Revista de Economía & Administración, Vol. 13 No. 2. Julio - diciembre de 2016

A continuación, se rescata el pensamiento competitivo moderno que sintetiza varios conceptos de competitividad así:

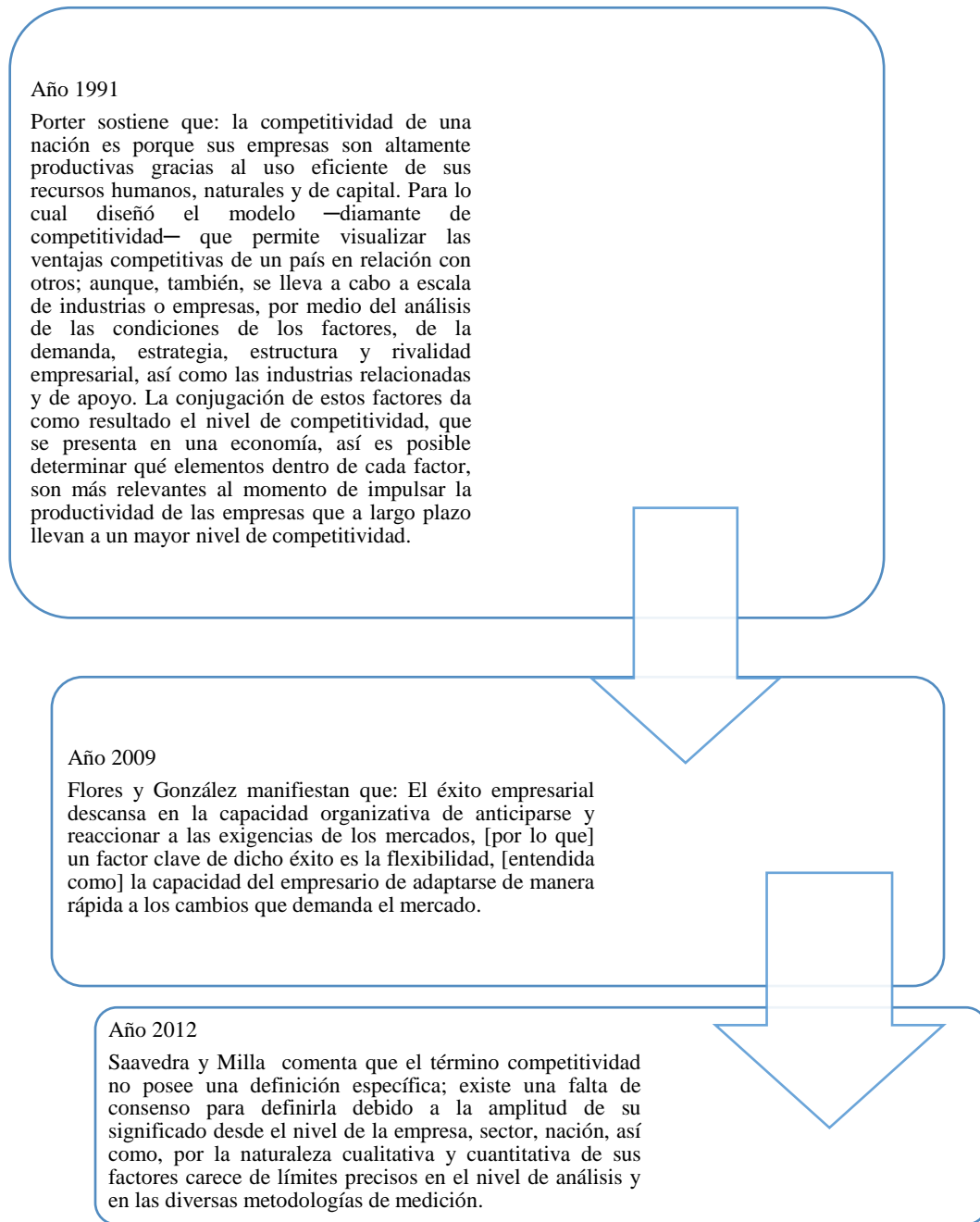


Figura 11. Visión moderna

Fuente: Mazurkiewicz & Sturm (2014)

En conclusión, la competitividad cabalga sobre la productividad pues es complejo, y controvertido, pues no utiliza formulas ni recetas mágicas, si no que, por el contrario, deben combinar variables de tiempo, espacio con factores internos, externos y de contexto de cuya

combinación depende el éxito de permanencia de la empresa en la mente del consumidor y en el mercado.

3.1.4.2. Dimensiones de la competitividad empresarial

Como, se ha mencionado anteriormente, el éxito de cualquier empresa radica en el desarrollo de varios aspectos tales como: estrategias, políticas, valores, mejoramiento de procesos, entre otros que coadyuvan con su nivel competitivo; sus resultados son medibles en las siguientes dimensiones:

1.- Planeación estratégica	•Objetivo, metas, políticas, análisis del entorno, planes de contingencia.
2.- Producción y operaciones	•Procesos de producción, certificaciones, flexibilidad productiva, desarrollo de nuevos productos y procesos, planeación de materiales, insumos, entre otros.
3.- Aseguramiento de la calidad	•Normatividad, grupos de trabajo, retroalimentación, procesos certificados.
4.- Comercialización	•Política de ventas, distribución, relaciones cliente - proveedor, satisfacción del cliente, investigación de mercado.
5.- Contabilidad y finanzas	•Estructura de costos, administración financiera, estrategias fiscales, pago de impuestos, inventarios.
6.- Recursos humanos	•Reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, rotación, clima laboral, seguridad, compensaciones.
7.- Gestión ambiental	•Manejo de desechos, política de reciclaje, normatividad.
8.- sistemas de información	•Tecnología, sistematización, planes de contingencia.

Figura 12. Dimensiones de la competitividad empresarial

Fuente: Mazurkiewicz & Sturm (2014)

3.2. Estado del Arte

El estado del arte de la investigación, se fundamenta en el estudio de la Estrategia, sobre la cual en la actualidad existen varias investigaciones realizadas que, se encuentran a disposición en libros, revistas especializadas, artículos científicos, documentos electrónicos y otras formas de investigación, de las cuales, se toman las más significativas que son el soporte principal para lograr el objetivo del presente estudio.

La estrategia tiene como objetivo desarrollar planes similares a los de una guerra. Droznes (2012) afirma que en el libro “El arte de la guerra”, se formuló por primera vez el concepto de plan y dirección de operaciones militares el cual fue escrito por un guerrero llamado Sun Tzu en China hace dos mil años. Pensamiento que rescata (Francés, 2006), en su libro “Estrategia y Planes para la Empresa” quien menciona que; la estrategia tiene su origen en el campo militar, amplía el concepto manifestando que la palabra estrategia proviene de la raíz griega *strategos* que significa general, de la misma manera, se debería aplicar dicha idea en las empresas, las mismas deben planificar estrategias en función de sus operaciones y actividades, las cuales deben ser flexibles y versátiles de acuerdo a los cambios que, se presenten en el entorno para alcanzar los objetivos organizacionales, en cuanto a la decisión de elegir una estrategia como lo define (Ventura, 1994) al establecer una importante pregunta: ¿Qué característica singular poseemos?, basado en este argumento menciona que; las particularidades de las organizaciones según las actividades que realizan, el sector en donde, se desenvuelven, y los objetivos que tienen, se transforman en la clave del éxito.

Es importante mencionar que en el pasado al diseñar las estrategias a través de una planeación estratégica tradicional el propósito principal era obtener ventajas competitivas y cumplir con los objetivos organizacionales, sin embargo, en la investigación realizada por (Aceves Ramos, 2005), es quien propone que, la planeación estratégica ha evolucionado en el contexto de la competitividad, se transforma en una planeación inteligente al mejorar factores como el

conocimiento, aprendizaje y la creatividad alcanzando la creación de dominios competitivos y no solamente ventajas competitivas, inteligencia organizacional y, finalmente, la evolución de la empresa, el modelo de organizaciones pensantes pretende elevar el nivel de inteligencia organizacional.

Quero (2008), manifiesta que la competitividad tiene que ver con indicadores como costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, relacionados con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, además, de fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis y romper con los paradigmas al ser proactivos, para lo cual, se deben estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como, también, evaluar periódicamente las estrategias aplicadas a la organización.

En el estudio realizado por (Arnoletto, 2007), menciona que las empresas, se desenvuelven en un sistema que interactúa con su entorno, sirven de la mejor manera y mientras mejor lo hagan más tiempo permanecerán, asegura su consolidación y crecimiento, la sinergia con el mercado, el interactuar con la competencia y subsistir frente a ella, las políticas y normativas dictadas por el gobierno y las comunidades internacionales, la opinión pública, y otros actores, hacen que, sus estrategias no estén únicamente basadas en los precios como, se podría pensar, sino que, también, se toman en cuenta otros factores importantes como la calidad, rapidez y flexibilidad de entrega, y servicios adicionales al producto.

Así que, no es un hallazgo reciente las nuevas formas de competir para las pymes de Latinoamérica, cada vez, se vuelve más crítica la idea de posicionarse en el mercado por el enfrentamiento a estrategias competitivas mejor estructuradas según lo menciona (Cubillo, 1997). Por otro lado, el concepto lo fortalece el estudio realizado por (Vidal, 2008) en el cual menciona que, en Latinoamérica existen emprendedores, define así una de las características de la gente latinoamericana, en las últimas décadas el campo de estudio de estrategias competitivas en el continente, se ha consolidado.

Es importante entonces realizar un breve análisis del paso de estrategias competitivas en las pequeñas y medianas empresas por varios países del continente, así lo describe, en su estudio (Rodríguez Estrada & Escobar Borrero, 1996) la estrategia competitiva para Latinoamérica, se fundamenta en la creatividad que desarrollen las organizaciones, menciona que el concepto de compra y venta de un producto en décadas anteriores era satisfacer una necesidad, bajo esta condición no existía un punto comparativo con otro producto similar por lo que no, se generaba la competencia, en la actualidad varias empresas del medio latino han avanzado en términos de estrategias competitivas especialmente en México que es uno de los países en los cuales la preocupación por el cliente y el problema de servicio lo resuelven de manera creativa, es un país competitivo que ha desarrollado estrategias creativas muy originales “mexicanizando” sus productos y servicios.

De la misma forma en el Estado de Pereira/Colombia, se realiza una investigación respecto a la Ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional propuesto por (Echeverri Gutiérrez & Gómez Caicedo, 2014) donde señala que; el éxito se verá reflejado en una empresa que tenga una determinada ventaja competitiva; para la Zona Franca Internacional de Pereira, plataforma del comercio exterior y proyecto de reciente puesta en marcha, es importante identificar su ventaja competitiva, para lo cual, se desarrolló estrategias de entrada y permanencia en el mercado, en dicha investigación, se realizó, también, el análisis de las cinco fuerzas del sector de las zonas francas, se definió la cadena de valor y, finalmente, se identificaron factores que inciden en su ventaja competitiva.

En la misma línea, el Ecuador no es ajeno a la realidad que atraviesan las empresas de Latinoamérica, así lo confirma la investigación propuesta por Vivanco (2004) acerca de la construcción de ventajas competitivas para el desarrollo y la consolidación del sector de turismo de Imbabura, menciona que el principal problema que enfrenta el Ecuador es la falta de productividad y competitividad de las empresas privadas, afecta no solamente al empresario

sino a toda la sociedad, pues la generación de empleo que el tejido empresarial ecuatoriano hace al país influye en la calidad de vida de las personas. El inconveniente radica en que una empresa que no sea competitiva en el transcurso del tiempo no podrá solventar las exigencias del mercado y termina cerrando sus operaciones. Esta situación es grave pues la realidad que atraviesan las pequeñas y medianas empresas del país son los bajos niveles de competitividad que tienen las empresas al enfrentarse a la globalización de los mercados, por esta razón es la urgencia de crear ventajas competitivas empresariales.

Porter (2009), afirma que, establecer ventajas competitivas es crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y objetivos a cumplir y que políticas deben establecer con el conocimiento de los procesos internos de la organización. La estrategia es una herramienta que fortalece el cambio de las pequeñas y medianas empresas, el conocer el sector en el cual desempeña la empresa sus actividades permite al estratega diseñar planes de forma que pueda situar a la empresa en una posición en la que, se proteja de la competencia. Según la investigación realizada por los autores Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C., Naranjo Valencia, J. (2010) mencionan que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando define atributos o particularidades que le proporcionan cierta superioridad en sus competidores. Por lo antes expresado, se confirma que, la estrategia competitiva es una herramienta de desarrollo clave para el logro de ventajas competitivas en las empresas, por cuanto moldea el carácter de una organización, aprovecha las fortalezas y disminuye las debilidades, además, de estimular sus actividades en el mercado en el cual, se desempeña permite tener la capacidad de enfrentar los cambios continuos que, se presentan en el entorno y crea la oportunidad de permanencia en el tiempo, en el caso de Inmodavalos Cía. Ltda., la administración a gesticulado la idea de ser competitivos, es llevar a los miembros de la organización hacia un futuro prometedor, de esta forma contribuye con el buen vivir de todos aquellos quienes están relacionados con la empresa.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Método(s) aplicado(s)

4.1.1. Enfoque de la investigación

La investigación cualitativa, es un proceso inductivo, que busca la comprensión de fenómenos sociales conocida, también, como interna, a partir de teorías generales a particulares. En el desarrollo del presente proyecto de investigación, se analiza la situación actual de la empresa; para así, tener un panorama más amplio y proponer alternativas de solución o explicaciones en torno a la realidad.

La investigación cuantitativa, es un proceso deductivo, que busca las causas de los hechos que estudia conocida, también, como externa, realiza perspectivas de afuera, orientada a la comprobación: y según su aplicación los datos que, se obtengan de las encuestas son sometidos a una tabulación y posterior análisis e interpretación de los resultados.

4.1.2. Modalidad de la investigación

Se realizará una investigación bibliográfica-documental, porque, se recolecta información existente sobre el problema objeto de estudio, en libros, artículos científicos, tesis, páginas web y documentos internos de la empresa Inmodavalos como la escritura de constitución pública entre otros, insumo que sirve para concebir una idea general de la situación actual de la empresa.

La investigación de campo por su diseño, es de tipo descriptivo, con el cual, se muestra el panorama de la situación actual en un determinado punto en el tiempo, sustentada por la recolección de datos en la empresa de servicios Inmodavalos.

4.2. Diagnóstico

Continua el procedimiento metodológico y sistemático, es necesario desarrollar el trabajo de campo; para lo cual, se describen los pasos, técnicas a seguir en el proceso de recolección de datos sobre cada una de las variables en estudio, a través del análisis e interpretación de resultados que, se obtuvo como resultado de la aplicación de un cuestionario, a fin de conocer la situación actual de la empresa.

Diseño de herramientas de investigación: la información directa de los involucrados, se obtiene de dos fuentes primarias, aplica técnicas de recolección de información, por este motivo, se utiliza como técnica la encuesta y la entrevista; y como instrumento el cuestionario elaborado en función del objeto de estudio.

La encuesta como técnica tiene un cuestionario estructurado por 18 preguntas elaboradas en base a la metodología del modelo *servqual*, con una escala de Likert del 1 al 5, el cual permite medir la calidad en el servicio por medio de la satisfacción del cliente.

La Entrevista como técnica consiste en alcanzar una comunicación directa y formal, con los involucrados relacionados directamente con la dirección formal de la empresa.

4.2.1. Descripción de la población

La población sujeta de estudio son los clientes actuales concurrentes y significativos que requieren los servicios de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.; de acuerdo con Jiménez (1998) “La población o universo en general son de dos tipos finitas e infinitas; la población finita está claramente delimitada en tiempo y espacio; por otro lado, la población infinita no puede enmarcarse en áreas geográficas y periodos de tiempos delimitados” (p.38). La empresa Inmodavalos Cía. Ltda., firmó contratos para proporcionar los servicios de valoración de 3 instituciones bancarias ubicadas en las ciudades de Ambato y Riobamba y, también, proporciona los servicios a empresas privadas y personas naturales, se toman en consideración

el número de clientes atendidos durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del año 2018.

Tabla 2. Población

Nº	Descripción	Cantidad
1	Clientes Octubre	77
2	Clientes Noviembre	65
3	Clientes Diciembre	56
	Total	198

Fuente: Base de datos empresa Inmodavalos Cía. Ltda.

De acuerdo a la tabla 2, la población sujeta de estudio son 198 clientes de la empresa, de los cuales el 45% (89 clientes), se consideran como satisfechos con el servicio, mientras que el 55% (109 clientes) corresponden a clientes que no están conformes con el servicio, ya sea por falta de agilidad en el servicio, desconfianza en el servicio, entre otros. Según lo indicado anteriormente, se aplica la fórmula de la población finita como lo indica Hernández, Fernández & Baptista (2014), según la ecuación (1).

$$n = \frac{NZ^2PQ}{Ne^2 + Z^2 PQ} \quad (1)$$

En donde:

N = Población (198)

Z = Nivel de confianza (1.96)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

e = Precisión, error muestra (0.05)

n = Muestra 85

Una vez desarrollada la fórmula, se contará con 85 datos muestrales.

4.2.1.1. Muestra probabilística estratificada

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.181). La población de la empresa Inmodavalos presenta tres estratos según su categoría, mismos que deben ser analizados independientemente por su tamaño y según la muestra que los represente, por esta razón, se diseña una muestra probabilística estratificada.

Continua el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado la población sujeta de estudio son 85 clientes de la empresa, según lo indicado anteriormente, se aplica la fórmula de estrato como lo indica Hernández, Fernández & Baptista (2014), según la ecuación (2).

$$\Sigma fh = \frac{n}{N} = ksh \quad (2)$$

En donde:

n = muestra (85)

N = Población (109)

ksh = fracción constante (0.77969171)

Una vez desarrollada la fórmula, se contará con 85 datos muestrales estratificados como presenta la tabla 3.

Tabla 3. Muestra probabilística estratificada de clientes

N. Estrato	Grupo de Clientes	Población N	Muestra n
1	Instituciones financieras	106	83
2	Empresas	2	1
3	Personas naturales	1	1

Fuente: elaboración propia en base a ecuación Hernández, Fernández & Baptista (2014)

4.2.2. Análisis de consistencia

Para la aplicación del instrumento fue necesario realizar el análisis de consistencia del mismo según lo establecen los autores Oviedo & Campos Arias (2005) donde mencionan que:

Los instrumentos que buscan medir un constructo pueden ser validados en forma indirecta, se basa en la relación que muestren los ítems que componen la escala; es decir, presentan una excelente consistencia interna o interrelación entre las preguntas o incisos que hacen parte de la escala. Esto es realizar una validación de un constructo sin un patrón de referencia. (p.574)

Basado en lo antes mencionado los autores Ledesma, Molina Ibáñez & Valero Mora (2002) mencionan al respecto:

Además, del permanente interés teórico que el coeficiente ha despertado entre los especialistas, en la práctica su uso, se ha extendido ampliamente entre los investigadores. Por tal razón, se han desarrollado herramientas que permiten realizar el análisis de forma automatizada, existe una gran variedad de programas informáticos que incluyen el cálculo de α entre sus opciones de análisis. Dentro del software disponible, los programas más utilizados son los denominados “paquetes estadísticos de propósitos múltiples”, como SPSS, Statistics o SAS (p.144).

Según lo mencionado anteriormente y una vez realizado el ingreso de los datos en el programa estadístico SPSSStatistics, se obtiene la tabla 3, donde, se describe la *Varianza* de las preguntas objetivas, resultado que sirve para aplicar la fórmula del *Alfa de Cronbach* como lo indica Oviedo & Campos Arias (2005), según la ecuación (3).

Tabla 4. Varianza de Preguntas

Estadísticos descriptivos		
Preguntas	N	Varianza
El personal de la empresa, se encuentra bien uniformado y su identificación está visible.	85	1,810
Los equipos que utiliza el personal del área técnica, tienen la apariencia de ser modernos.	85	1,366
En las instalaciones físicas de la empresa, se visualiza con claridad el rótulo.	85	0,295
Las instalaciones físicas de la empresa, son de fácil acceso y son adecuadas para el desarrollo de sus actividades.	85	0,147
Cuando el personal técnico de la empresa ofrece realizar un requerimiento en cierto tiempo, lo cumple.	85	1,207
Cuando usted solicita al área de atención al cliente mantenerle informado acerca de un requerimiento, lo hace.	85	0,824
El personal de la empresa muestra interés cuando usted tiene algún inconveniente con el servicio.	85	1,438
Cuando usted tiene problemas en la entrega de documentos para cumplir con un requerimiento, el personal de atención al cliente le da el seguimiento respectivo.	85	1,681
Los canales de comunicación que mantiene la empresa para el intercambio de información son adecuados.	85	1,283
Los canales de comunicación con el área de atención al cliente son adecuados.	85	1,748
La atención recibida por el área de atención al cliente es el adecuado.	85	1,967
El tratamiento de quejas y/o sugerencias que da la empresa es adecuado.	85	0,824
El personal de las áreas técnicas y atención al cliente muestran interés cuando usted tiene algún inconveniente con el servicio.	85	1,203

Continúa en la siguiente página

Estadísticos descriptivos		
Preguntas	N	Varianza
El personal del área administrativa muestra interés cuando usted tiene problemas de pago del servicio.	85	1,438
El personal del área técnica tiene los conocimientos adecuados para responder con seguridad y rapidez.	85	0,466
El trato por parte del personal del área técnica es adecuado.	85	1,352
El personal del área técnica es puntual en la cita previamente establecida.	85	1,352
Considera usted que el tiempo que, se toma el personal técnico en la propiedad es adecuado.	85	1,352
Suma	85	65,538
	Suma	21,7507
N válido (por lista)	85	

Fuente: elaboración propia en base a *SPSSStatistics*

$$a = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right] \quad (3)$$

En donde:

a = Alfa de Cronbach (0.707)

k = Número de ítems (18)

$\sum v_i$ = Varianza de cada ítem (21.7507)

v_t = Varianza total (65.538)

En base al resultado alcanzado en la tabla 4, donde, se describen los valores de la *varianza* de cada pregunta, y después de aplicar la fórmula del *Alfa de Cronbach* según la ecuación (3), se alcanza la tabla 5. Donde, se evidencia la fiabilidad de las preguntas.

Tabla 5. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,707	18

Fuente: elaboración propia en base a *SPSSStatistics* (versión 24)

En base al resultado alcanzado en la tabla 5, el valor del *Alfa de Cronbach* de 0.707, donde está afectado directamente por el número de ítems que componen la escala, en cuanto al valor mínimo aceptable descrito, a continuación:

- Coeficiente alfa > 0.90 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.80 es bueno
- **Coeficiente alfa > 0.70 es aceptable**
- Coeficiente alfa > 0.60 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.50 es pobre
- Coeficiente alfa < 0.50 es inaceptable

4.3. Recopilación y Análisis de los datos

Para recopilar la información fundamental, se desarrolla una encuesta, la cual consta de dieciocho preguntas objetivas, es necesario resaltar que la tabulación de los datos, se los realizo en el programa *SPSSStatistics* (versión 24), los resultados, se muestran a manera de tabla, a continuación:

Elementos tangibles:

Pregunta 1. ¿El personal de la empresa, se encuentra bien uniformado y su identificación está visible?

Tabla 6. Uniforme

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	9	10,6%
	Insatisfecho	12	14,1%
	Neutral	36	42,4%
	Muy satisfecho	28	32,9%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

En relación a la pregunta de que el personal, se encuentra uniformado adecuadamente suman un porcentaje del 24.7% de respuestas negativas en relación a un 32.9% de satisfacción con respecto a la presentación del personal de la empresa y un 42.4%, se mantiene neutral al respecto. En una empresa, es importante mantener una imagen corporativa que sea fácil de identificar al personal que labora.

Pregunta 2. ¿Los equipos que utiliza el personal del área técnica, tienen la apariencia de ser modernos?

Tabla 7. Equipo

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	15	17,6%
	Neutral	10	11,8%
	Satisfecho	15	17,6%
	Muy satisfecho	45	52,9%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

La insatisfacción alcanza un 17.6% de respuestas negativas en relación a un 70.5% de satisfacción con respecto al opinión de que el personal técnico manejo equipos de tecnología moderna lo que, se convertiría en una fortaleza para la empresa.

Pregunta 3. ¿En las instalaciones físicas de la empresa, se visualiza con claridad el rótulo?

Tabla 8. Rótulo

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	71	83,5%
	Insatisfecho	9	10,6%
	Neutral	5	5,9%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Es importante conocer la opinión de los clientes de la empresa, en este caso el 94.1% de respuestas negativas en relación a los clientes que, se mantienen neutrales en un 5.9%, lo que refleja la necesidad de mejorar el rótulo de la empresa para que sea más visible a los clientes y no clientes.

Pregunta 4. ¿Las instalaciones físicas de la empresa, son de fácil acceso y son adecuadas para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 9. Acceso

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Satisfecho	15	17,6%
	Muy satisfecho	70	82,4%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Las respuestas de insatisfacción no entran en este ítem, muestra un porcentaje de satisfacción del 82.4% de respuestas que consideran de fácil acceso a las instalaciones de la empresa, debido a las calles de primer orden y accesos de transporte público y privado en la cercanía a la empresa.

En la dimensión de los elementos tangibles las respuestas de insatisfacción alcanzan un 1.60% en relación al 2.39% de satisfacción que tienen los clientes en relación a la presentación de las instalaciones y del personal y en relación al rótulo, la empresa debería invertir en mejorar el rótulo exterior.

Fiabilidad:

Pregunta 5. ¿Cuándo el personal técnico de la empresa ofrece realizar un requerimiento en cierto tiempo, lo cumple?

Tabla 10. Tiempo

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	2	2,4%
	Insatisfecho	14	16,5%
	Neutral	17	20,0%
	Satisfecho	31	36,5%
	Muy satisfecho	21	24,7%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

El porcentaje del 38.9% corresponde a la insatisfacción del cliente en relación al 61.2%, se encuentran satisfechos con el tiempo de entrega de los requerimientos.

Pregunta 6. ¿Cuándo usted solicita al área de atención al cliente mantenerle informado acerca de un requerimiento, lo hace?

Tabla 11. Información

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	3	3,5%
	Insatisfecho	1	1,2%
	Neutral	3	3,5%
	Satisfecho	19	22,4%
	Muy satisfecho	59	69,4%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Al respecto de mantener informado al cliente tiene un porcentaje de 4.7% en relación al 91.80%, se encuentra satisfechos con el seguimiento que, se da al requerimiento del cliente y el 3.5%, se mantiene neutral al respecto de este punto.

Pregunta 7. ¿El personal de la empresa muestra interés cuando usted tiene algún inconveniente con el servicio?

Tabla 12. Interés

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	16	18,8%
	Neutral	27	31,8%
	Satisfecho	6	7,1%
	Muy satisfecho	36	42,4%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

La mayoría de los clientes manifiestan que el personal en general no muestra el suficiente interés, el resultado de sumar los porcentajes de insatisfacción y neutral arrojan el 50.6% en relación al 49.5%, se encuentra satisfecho con el interés mostrado.

Pregunta 8. ¿Cuándo usted tiene problemas en la entrega de documentos para cumplir con un requerimiento, el personal de atención al cliente le da el seguimiento respectivo?

Tabla 13. Recepción de documentos

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	29	34,1%
	Neutral	13	15,3%
	Satisfecho	12	14,1%
	Muy satisfecho	31	36,5%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

La suma de respuestas de insatisfacción y neutral en cuanto la espera y seguimiento de entrega de documentos insumo importante para la elaboración de los informes de avalúos llega al 49.4% en relación al 50.6%, por lo que para muchas personas el manejo de los documentos, es adecuado según la percepción de los clientes.

En la dimensión del servicio de fiabilidad la suma de respuestas de insatisfacción alcanza un 0.90% en relación al 2.98% de satisfacción que tienen los clientes en relación a la resolución eficaz de los problemas que presentan los clientes.

Capacidad de respuesta:

Pregunta 9. ¿Los canales de comunicación que mantiene la empresa para el intercambio de información son adecuados?

Tabla 14. Canales de comunicación en general

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	12	14,1%
	Neutral	31	36,5%
	Satisfecho	8	9,4%
	Muy satisfecho	34	40,0%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Las respuestas de insatisfacción y neutral arrojan un resultado del 50.6% en relación al 49.4% de satisfacción que tienen los clientes en cuanto a los canales de comunicación en general de la empresa.

Pregunta 10. ¿Los canales de comunicación con el área de atención al cliente son adecuados?

Tabla 15. Canales de comunicación área de atención al cliente

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	7	8,2%
	Insatisfecho	6	7,1%
	Neutral	9	10,6%
	Satisfecho	11	12,9%
	Muy satisfecho	52	61,2%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Al respecto de la insatisfacción en este ítem el porcentaje es el 25.9% en cuanto los canales de comunicación que tiene la empresa en relación al 74.1%, se encuentran satisfechos hoy en día, es importante que las empresas, se encuentren en internet así que Inmodavalos no es la excepción, y evidencia una buena comunicación con el cliente.

Pregunta 11. ¿La atención recibida por el área de atención al cliente es el adecuado?

Tabla 16. Área de Atención al cliente

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	27	31,8%
	Insatisfecho	22	25,9%
	Neutral	11	12,9%
	Satisfecho	15	17,6%
	Muy satisfecho	10	11,8%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Como, se visualiza en la tabla 16, se presenta serias dificultades en cuanto el cliente, se pone en contacto con el personal de la empresa, la atención brindada no es satisfactoria, se obtuvo un resultado de insatisfacción del 70.6%, por lo tanto, es necesario buscar una solución respecto a la problemática desarrollada.

Pregunta 12. ¿El tratamiento de quejas y/o sugerencias que da la empresa es adecuado?

Tabla 17. Quejas

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy insatisfecho	3	3,5%
	Insatisfecho	1	1,2%
	Neutral	3	3,5%
	Satisfecho	19	22,4%
	Muy satisfecho	59	69,4%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Se obtuvo un 8.2% de respuestas insatisfechas y un 91.8%, se encuentra satisfechas con el tratamiento que, se da a las quejas y/ o sugerencias de los clientes en relación al servicio prestado.

En la dimensión de capacidad de respuesta la suma de respuestas de insatisfacción alcanza un 1.08% en relación al 2.88% de satisfacción que tienen los clientes en relación a los canales de comunicación que tiene la empresa sin descuidar el área de atención al cliente, se ha visto afectada por este análisis, por lo cual será necesario realizar estrategias dirigidas a esta área.

Empatía:

Pregunta 13. ¿El personal de las áreas técnicas y atención al cliente muestran interés cuando usted tiene algún inconveniente con el servicio?

Tabla 18. Empatía

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	6	7,1%
	Neutral	27	31,8%
	Muy satisfecho	52	61,2%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

Con respecto a la empatía que el personal tiene con los clientes, se obtuvo que un 38.9% de respuestas insatisfechas y neutrales, y un 61.2%, se encuentran satisfechas en cuanto a la atención que tienen los clientes.

Pregunta 14. ¿El personal del área administrativa muestra interés cuando usted tiene problemas de pago del servicio?

Tabla 19. Pago

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	16	18,8%
	Neutral	27	31,8%
	Satisfecho	6	7,1%
	Muy satisfecho	36	42,4%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

En cuanto a la insatisfacción que tienen los clientes el resultado es el 18.8%, seguido del 31.8%, se mantiene neutral y un 49.5%, se encuentra satisfecho con la resolución de problemas de pago.

En la dimensión de empatía la suma de respuestas de insatisfacción alcanza un 0.30% en relación al 1.30% de satisfacción que tienen los clientes en cuanto a la empatía del personal.

Confiabilidad:

Pregunta 15. ¿El personal del área tiene los conocimientos adecuados para responder con seguridad y rapidez?

Tabla 20. Conocimientos

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Neutral	10	11,8%
	Satisfecho	9	10,6%
	Muy satisfecho	66	77,6%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la pregunta de conocimientos no hay insatisfacción con clientes que, se mantienen neutral, es un 11.8% seguido de un alto porcentaje de satisfacción en cuanto a los conocimientos técnicos de 88.2%.

Pregunta 16. ¿El trato por parte del personal del área técnica es adecuado?

Tabla 21. Trato

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	13	15,3%
	Neutral	15	17,6%
	Satisfecho	10	11,8%
	Muy satisfecho	47	55,3%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

La pregunta en referencia tiene un porcentaje de insatisfacción de 15.3% continua con un 17.6%, se mantiene neutral, y un 67.1% de clientes satisfechos.

Pregunta 17. ¿El personal del área técnica es puntual en la cita previamente establecida?

Tabla 22. Cita

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	13	15,3%
	Neutral	15	17,6%
	Satisfecho	10	11,8%
	Muy satisfecho	47	55,3%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

En este ítem hay un porcentaje de insatisfacción de 15.3% continua con un 17.6%, se mantiene neutral, y un 55.3% de clientes satisfechos.

Pregunta 18. ¿Considera usted que el tiempo que, se toma el personal técnico en la propiedad es adecuado?

Tabla 23. Tiempo de inspección

Opciones		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Insatisfecho	13	15,3%
	Neutral	15	17,6%
	Satisfecho	10	11,8%
	Muy satisfecho	47	55,3%
	Total	85	100,0%

Fuente: Encuesta

En cuanto al tiempo de duración del servicio hay un porcentaje de insatisfacción de 15.3% continua con un 17.6%, se mantiene neutral, y un 67.1% de clientes satisfechos.

En la dimensión de **confiabilidad** la suma de **respuestas de insatisfacción** alcanza un 0.54% en relación al 2.86% de satisfacción que tienen los clientes en relación a la confiabilidad que tiene la empresa.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Tema

Estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.

5.1.1.1. Reseña histórica de la empresa

La Compañía Inmodavalos Cía. Ltda., está conformada desde el año 2008, en la ciudad de Ambato, su oficina Matriz está ubicada en la Calle Medardo Ángel Silva y Aguilera Malta atrás de Bodesur, brinda al sector financiero, privado y público el servicio de valoración de bienes inmuebles, maquinaria, equipos y vehículos, este servicio es sometido a un proceso de control de calidad para entregar como producto final un informe de alto nivel y con valores ajustados a la realidad del mercado inmobiliario, industrial y comercial. Posee las certificaciones correspondientes que garantizan y regulan la presencia en el mercado local como son:

- Calificación de perito evaluador otorgada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador.
- Calificación de perito evaluador otorgada por la Superintendencia de Compañías y Seguros.
- Registro único de proveedores del Estado Ecuatoriano.
- Socio de la Cámara de la Industria de la Construcción.

En el año 2012, se diversifica la oferta de servicios que colabora en proyectos de control e inventario de activos fijos, además, de participar en algunas ofertas públicas.

En el año 2013, la empresa Inmodavalos inicia sus actividades comerciales con los Bancos Pichincha y Pacifico convirtiéndose en el soporte principal de las actividades de la empresa, lo que permitió en ese momento, incorporar otros profesionales para cubrir así, la demanda actual de mercado.

Han transcurrido diez años para que la administración decida aprovechar la capacidad instalada de la empresa y abrir una sucursal en la ciudad de Riobamba para satisfacer una demanda insatisfecha y cautiva en el mercado.

5.1.1.2. Datos generales

- Campo de actuación: Sector inmobiliario.
- Número de empleados: La empresa cuenta con ocho empleados.
- Tiempo de vida de la empresa: La empresa actualmente presta servicios inmobiliarios desde el año 2008, es decir, tiene una vida empresarial de 10 años.

Estructura organizativa:

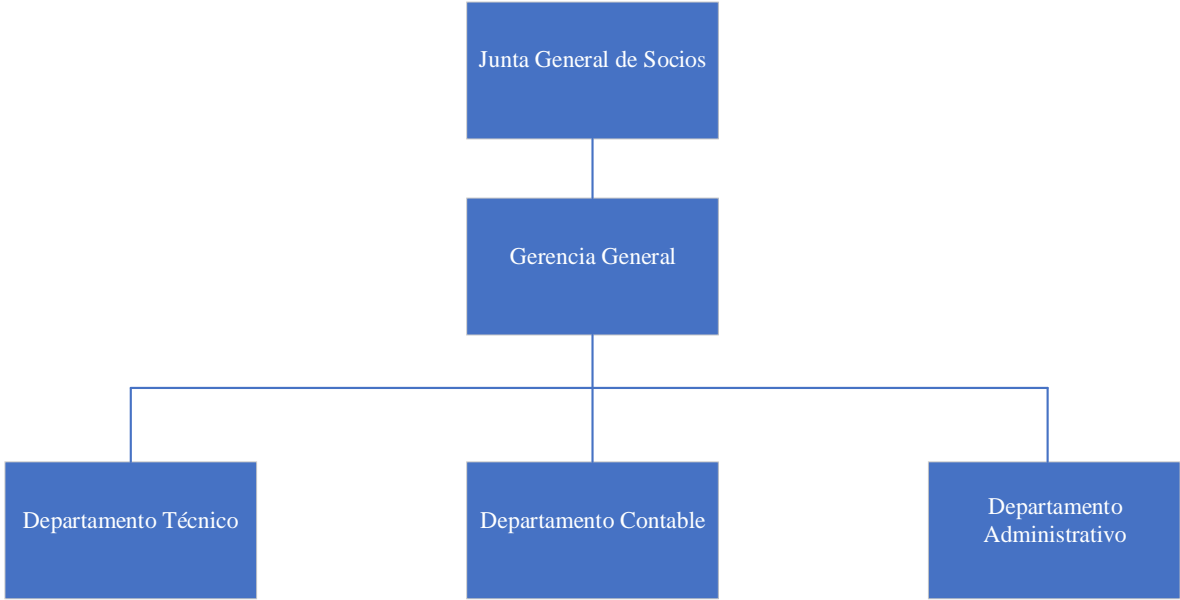


Figura 13. Organigrama estructural

Fuente: Elaboración propia

Ubicación: Calle Medardo Ángel Silva y Demetrio Aguilera Malta esquina



Figura 14. Ubicación geográfica de la empresa

Fuente: Google Maps

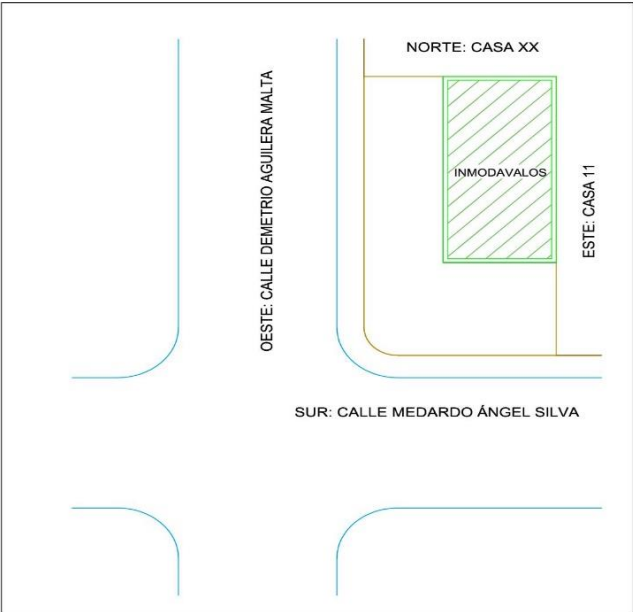


Figura 15. Croquis de ubicación

Fuente: Elaboración propia

5.1.1.3. Filosofía empresarial

Misión

Prestar servicios de calidad en la valoración de bienes en el sector inmobiliario, agrícola, automotriz, industrial, empresarial, control e inventarios de activos fijos y asesoría en proyectos inmobiliarios a nivel nacional.

Visión

Fijamos el precio exacto de cada avalúo que realiza el equipo de trabajo de Inmodavalos Cia. Ltda., mantener el posicionamiento en el mercado local, se tiene como objetivo a corto plazo crecer hacia el mercado nacional, con servicio de calidad.

Valores

Ética Profesional. - Exhibir y mantener un elevado código de conducta moral en todos los actos relacionados con la labor empresarial. Contar con profesionales calificados y competentes.

Pautas de conducta

Integridad. - Total rectitud en el trabajo y relaciones laborales.

Honradez. - Honestidad, lealtad y honorabilidad con la empresa y clientes.

Profesionalismo. - Trabajo responsable realizado por empleados capaces.

Capacitación. - Formación continua y enseñanza especializada por áreas.

Trabajo en Equipo. - Mutua colaboración de todos los miembros de la organización a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Pautas de conducta

Apertura. - Predisposición e interés en colaborar con todos los miembros de la organización.

Compañerismo. - Camaradería y amistad entre el personal de la empresa.

Colaboración. - Ayuda y soporte en el trabajo propio y de otros.

Calidad en el Servicio. - Eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, con empatía satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna.

Pautas de conducta

Buen Trato. - Ser cortés y amable en el trato con clientes internos y externos.

Oportuno. - Dar respuestas diligentes a los requerimientos.

Fiabilidad. - Hacer su trabajo una sola vez y bien hecho.

Mejoramiento Continuo. - Adoptado como filosofía empresarial, se busca siempre mejoras en todas las actividades propias de la empresa.

Pautas de conducta

Proactividad. - Iniciativa para proponer aspectos de mejoras.

Decisión. - Cambiar lo que, se tenga que cambiar.

Seguimiento. - Retroalimentación de los involucrados sobre el cambio efectuado.

5.1.2. Diagnóstico estratégico de la empresa

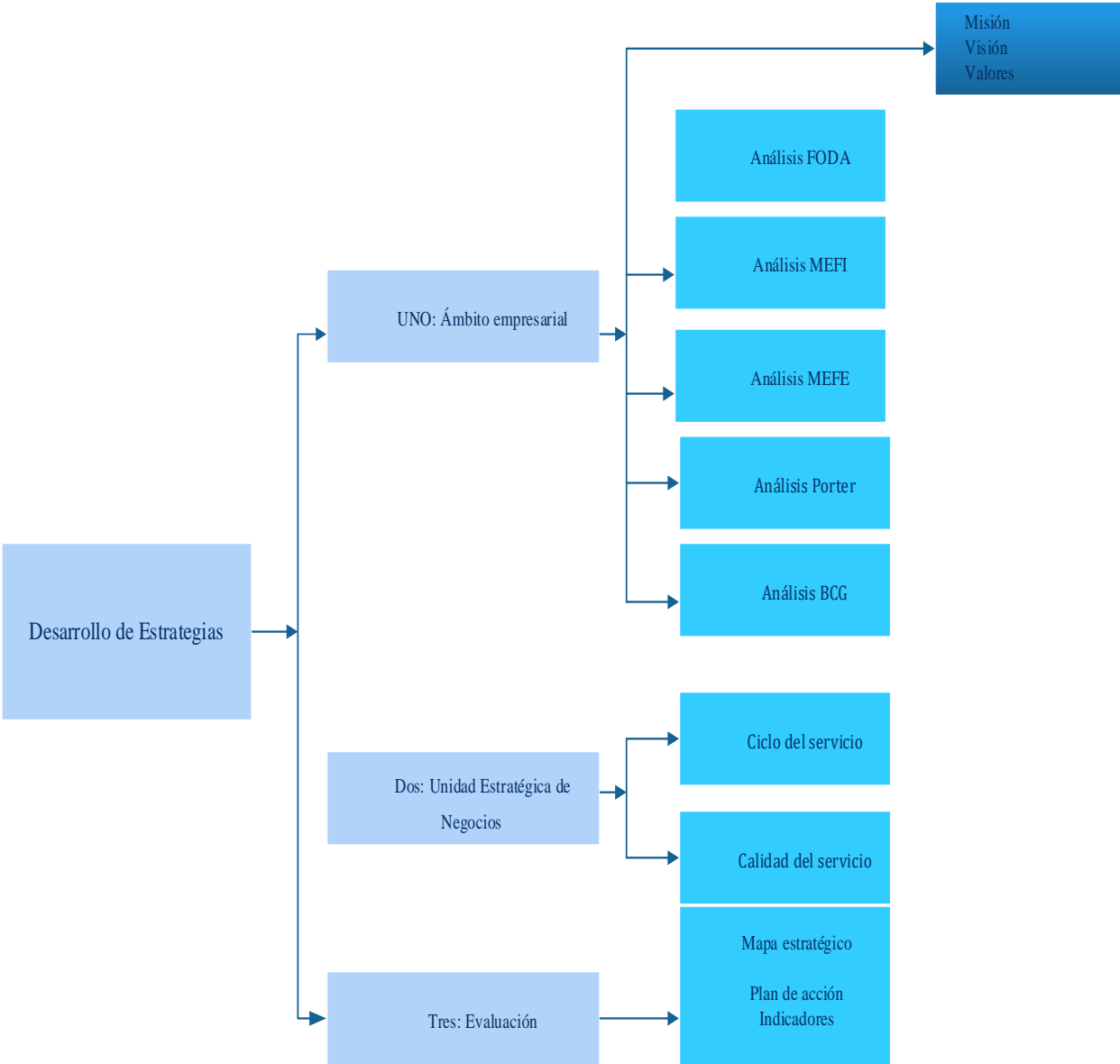


Figura 16. Ruta metodológica

Fuente: Elaboración propia

Es importante realizar el análisis de la situación actual de la empresa, con el objetivo de evaluar la forma en que, se desempeña en el ámbito empresarial la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., en el presente, para ello, se realiza, a continuación, el análisis FODA, MEFI, MEFE, Porter y la Matriz BCG.

5.1.2.1. Análisis FODA

En los actuales momentos la competencia en el mercado de peritos evaluadores, es muy agresiva; es por ello y como complemento del trabajo de campo realizado, identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que al momento presenta la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., la tabla 24 recoge el análisis así:

Tabla 24. Análisis FODA de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: Experiencia de 10 años en el mercado de peritos evaluadores. F2: Credibilidad en el sector inmobiliario. F3: Infraestructura propia. F4: Equipamiento y automatización de procesos. F5: Equipo de profesionales capacitados, competentes. F6: Honestidad y ética profesional. F7: Privilegiada ubicación geográfica.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Deficientes canales de comunicación interna. D2: Escasa campaña publicitaria. D3: Inexistencia del servicio post-venta. D4: Administración tradicional. D5: Retraso en la entrega de información.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Alianzas estratégicas con organizaciones bancarias y cooperativistas. O2: Ampliar la cobertura de mercado. O3: Presencia de comunidades virtuales que facilitan el proceso de comunicación. O4: Obligatoriedad de realizar avalúos comerciales para la obtención de préstamos. O5: Demanda de peritos profesionales éticos. O6: Apoyo del Gobierno para impulsar el sector inmobiliario. O7: Incremento de personas económicamente activas, con posibilidades de compra de bienes inmuebles. O8: Explotar el servicio de comercialización de bienes inmuebles.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: Competencia desleal. A2: Irrespeto a la normativa de precios regulados por las instituciones financieras. A3: Oferta de profesionales inexpertos y sin garantía con precios bajos. A4: Cambio en la normativa legal y tributaria. A5: Dificil situación económica de la población. A6: Burocracia en trámites. A7: Disminución de créditos hipotecarios en las instituciones financieras.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2. Análisis MEFI

Con los datos obtenidos, a continuación, se procede a realizar la matriz de factores internos (tabla 26) y matriz de factores externos (tabla 31) toma en consideración las siguientes calificaciones y ponderaciones; así:

- 0,00 Sin importancia
- 1,00 Muy importante

Tabla 25. Ponderación

4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

Fuente: Gutiérrez Gonzáles (2018)

Tabla 26. Evaluación de factores internos

Detalle de los factores por su tipo	Valor	Pond.	Total
Fortalezas			
Experiencia de 10 años en el mercado de peritos avaluadores	0,15	3	0,45
Credibilidad en el sector	0,10	3	0,30
Infraestructura propia	0,07	3	0,21
Equipamiento y automatización de procesos	0,04	2	0,08
Equipo de profesionales capacitados, competentes	0,05	2	0,10
Honestidad y ética profesional	0,04	4	0,16
Privilegiada ubicación geográfica	0,02	2	0,04

Continúa en la siguiente página

Detalle de los factores por su tipo	Valor	Pond.	Total
Debilidades			
Deficientes canales de comunicación	0,10	1	0,10
Escasa campaña publicitaria	0,15	1	0,15
Inexistencia del servicio post-venta	0,08	1	0,08
Administración tradicional	0,05	1	0,05
Retraso en la entrega de información	0,15	1	0,15
TOTAL	1	24	1,87

Fuente: Elaboración propia

Cómo, se observa, el resultado alcanzado en la matriz de evaluación de los factores internos evidencia que la empresa, se encuentra por debajo del promedio ponderado, al hacer la ponderación a los factores internos que tiene la empresa, se obtiene que las fortalezas dan un total de 1.34 en relación a las debilidades que suman 0.53 da un total de 1.87, lo que demuestra que la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., debería aprovechar las fortalezas que posee, y minimizar las debilidades con estrategias a fin de competir en el mercado local.

Después de ser aplicada la matriz de evaluación de factores internos, se procede a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa de acuerdo a las tablas 38 y 39.

Tabla 27. Fortalezas de la empresa

N.	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Experiencia de 10 años en el mercado de peritos evaluadores	3	18.75%	Factores internos
2	Credibilidad en el sector	3	10.00%	Factores internos
3	Infraestructura propia	3	18.75%	Factores internos
4	Equipamiento y automatización de procesos	2	12.50%	Factores internos

Continúa en la siguiente página

N.	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
5	Equipo de profesionales capacitados, competentes	2	12.50%	Factores internos
6	Honestidad y ética profesional	4	15.00%	Factores internos
7	Privilegiada ubicación geográfica	2	12.50%	Factores internos
	TOTAL	19	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Debilidades de la empresa

N.	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Deficientes canales de comunicación	20	20.00%	Factores internos
2	Escasa campaña publicitaria	20	20.00%	Factores internos
3	Inexistencia del servicio post-venta	20	20.00%	Factores internos
4	Administración tradicional	10	20.00%	Factores internos
5	Retraso en la entrega de información	5	20.00%	Factores internos
	TOTAL	75	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Resumen del impacto de las fortalezas y debilidades

Resumen de impacto	Cantidad	Impacto	Porcentaje
Fortalezas	7	19	20.21%
Debilidades	5	75	79.79%
Totales	11	94	100%

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3. Análisis MEFE

Paso seguido, se realiza con el mismo procedimiento la valoración, y ponderación de los factores externos; considera los siguientes parámetros; así:

- 0,00 Sin importancia
- 1,00 Muy importante

Tabla 30. Peso relativo de factores externos

4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Promedio
1	Deficiente o más bajo posible

Fuente: Gutiérrez Gonzáles (2018)

Tabla 31. Evaluación de factores externos

Detalle de los factores por su tipo	Valor	Pond.	Total
Oportunidades			
Alianzas estratégicas con organizaciones bancarias y cooperativistas	0,05	2	0,10
Ampliar la cobertura de mercado	0,10	3	0,30
Presencia de comunidades virtuales	0,05	2	0,10
Obligatoriedad de realizar avalúos comerciales para la obtención de préstamos	0,12	2	0,24
Demanda de peritos profesionales éticos	0,08	1	0,08
Apoyo del Gobierno para impulsar el sector inmobiliario	0,10	2	0,20
Incremento de personas económicamente activas	0,05	2	0,10
Explotar el servicio de comercialización de bienes inmuebles	0,15	2	0,30

Continúa en la siguiente página

Detalle de los factores por su tipo	Valor	Pond.	Total
Amenazas			
Competencia desleal	0,12	2	0,24
Irrespeto a la normativa de precios regulados por las instituciones financieras	0,10	2	0,20
Oferta de profesionales inexpertos y sin garantía con precios bajos	0,05	1	0,05
Cambio en la normativa legal y tributaria	0,03	1	0,03
Difícil situación económica de la población	0,05	1	0,05
Burocracia en trámites	0,05	1	0,05
Disminución de créditos hipotecarios	0,05	2	0,10
TOTAL	1	20	2,14

Fuente: Elaboración propia

Cómo, se observa, al hacer la ponderación a los factores externos que tiene la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda., se obtiene un total de 1.42 oportunidades en relación al 0,72 de amenazas al momento de realizar las ponderaciones; lo que demuestra que la empresa debería eliminar o disminuir las amenazas del entorno en relación a las oportunidades que tiene con sus similares; de tal manera que pueda posicionarse en la mente de sus clientes actuales y potenciales.

Después de ser aplicada la matriz de evaluación de factores externos, se procede a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa de acuerdo a las tablas 32 y 33.

Tabla 32. Oportunidades de la empresa

N.	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Alianzas estratégicas con organizaciones bancarias y cooperativistas	2	12.50%	Factores externos
2	Ampliar la cobertura de mercado	3	18.75%	Factores externos
3	Presencia de comunidades virtuales	2	12.50%	Factores externos
4	Obligatoriedad de realizar avalúos comerciales para la obtención de préstamos	2	12.50%	Factores externos
5	Demanda de peritos profesionales éticos	1	6.25%	Factores externos
6	Apoyo del Gobierno para impulsar el sector inmobiliario	2	12.50%	Factores externos
7	Incremento de personas económicamente activas	2	12.50%	Factores externos
8	Explotar el servicio de comercialización de bienes inmuebles	2	12.50%	Factores externos
	TOTAL	16	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Amenazas de la empresa

N.	Factores	Impacto	Porcentaje	Clase
1	Competencia desleal	15	15.00%	Factores externos
2	Irrespeto a la normativa de precios regulados por las instituciones financieras	10	5.00%	Factores externos
3	Oferta de profesionales inexpertos y sin garantía con precios bajos	15	15.00%	Factores externos
4	Cambio en la normativa legal y tributaria	5	5.00%	Factores externos
5	Difícil situación económica de la población	20	20.00%	Factores externos
6	Burocracia en trámites	5	5.00%	Factores externos
7	Disminución de créditos hipotecarios	30	30.00%	Factores externos
	TOTAL	100	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Resumen del impacto de las oportunidades y amenazas

Resumen de impacto	Cantidad	Impacto	Porcentaje
Oportunidades	8	16	13.79%
Amenazas	7	100	86.21%
Totales	15	116	100%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta en la tabla 35, un resumen FODA, de acuerdo a esto, se elabora la matriz del cruce de variables según la tabla 36 en la cual, se resumen las fortalezas y debilidades en relación con las amenazas y oportunidades.

Tabla 35. Resumen matriz FODA

Resumen de impacto	Impacto	Porcentaje
Fortalezas	19	20.21%
Debilidades	75	79.79%
Oportunidades	16	13.79%
Amenazas	100	86.21%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Matriz cruce de variables: FO – FA – DO – DA

Matriz F.O.D.A.		
	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos y Factores Externos	F1: Experiencia de 10 años en el mercado de peritos evaluadores.	D1: Deficientes canales de comunicación interna.
	F3: Infraestructura propia.	D2: Escasa campaña publicitaria.
	F4: Equipamiento y automatización de procesos.	D3: Inexistencia del servicio post-venta.
	F5: Equipo de profesionales capacitados, competentes.	D4: Administración tradicional.
	F6: Honestidad y ética profesional.	D5: Retraso en la entrega de información.
	Amenazas	Estrategias FO - AGRESIVAS
A1: competencia desleal.		D1O3: Mejorar el proceso de comunicación interna y externa de la empresa.
A2: irrespeto a la normativa de precios regulados por las instituciones financieras.	F1O1: Realizar alianzas estratégicas con instituciones financieras grandes, pequeñas y medianas.	D1D2O3: Desarrollar una campaña de marketing agresiva.
A3: Oferta de profesionales inexpertos y sin garantía con precios bajos.	F2F3O2: Campaña publicitaria agresiva de los servicios que ofrece la empresa.	D4O1: Garantizar el servicio con la experiencia de la empresa en el mercado.

Continúa en la siguiente página

A4: Cambio en la normativa legal y tributaria.	F1F5O4O5: Auspiciar eventos culturales, sociales, deportivos y promocionar la filosofía empresarial.	D4D5O4: Aprovechar la necesidad de los usuarios al brindar un servicio eficiente y eficaz.
A5: Dificil situación económica de la población.	F4F5O3: Construir un blog y página web para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.	D4D5O2: Contar con una planificación estratégica que fortalezca la toma de decisiones.
A6: Burocracia en trámites.		
Oportunidades	Estrategias FA - Conservadoras	Estrategias DA - Defensivas
O1: Alianzas estratégicas con organizaciones bancarias y cooperativistas.	F1F2A1A2: Promocionar políticas de precios favorables de los servicios que la empresa ofrece.	D1D2A1: Incorporar en el presupuesto campañas de promoción, publicidad y propaganda.
O2: Ampliar la cobertura de mercado.	F1F2A3: Incorporar el servicio y asesoramiento personalizado que responda a las necesidades de los usuarios.	D3D5A1A6: Desarrollar un sistema de servicio personalizado de los usuarios con agilidad y prontitud.
O3: Presencia de comunidades virtuales.	F3F5A5A6: Optimizar los tiempos y movimientos a fin de entregar servicios éticos y profesionales.	D4D5A5A4: Contar con planes de contingencia para prevenir tiempos difíciles.
O4: Obligatoriedad de realizar avalúos comerciales para la obtención de préstamos.	F1F2F3A5A6: Incorporar en las redes sociales el marketing digital.	D5A1: Agregar en la gestión administrativa la filosofía de un servicio eficiente y eficaz.
O5: Demanda de peritos profesionales éticos.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Matriz de priorización y orden de estrategias

		Variables de impacto					
		Calidad en el Servicio	Ambiente Laboral	Resultados a corto plazo	Satisfacción del cliente	Total	Orden
		20%	20%	40%	20%	100%	
E1	Realizar alianzas estratégicas con instituciones financieras grandes, pequeñas y medianas.	10%	0%	10%	20%	40%	15
E2	Campaña publicitaria agresiva de los servicios que ofrece la empresa.	20%	0%	20%	10%	50%	14
E3	Auspiciar eventos culturales, sociales, deportivos y promocionar la filosofía empresarial.	0%	0%	5%	0%	5%	17
E4	Construir un blog y pagina web para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa	20%	0%	40%	10%	70%	5
E5	Mejorar el proceso de comunicación interna y externa de la empresa.	20%	20%	20%	20%	80%	3
E6	Desarrollar una campaña de marketing agresiva.	20%	0%	20%	20%	60%	9
E7	Garantizar el servicio con la experiencia de la empresa en el mercado.	20%	0%	20%	20%	60%	10

Continúa en la siguiente página

E8	Aprovechar la necesidad de los usuarios al brindar un servicio eficiente y eficaz.	20%	10%	40%	20%	90%	2
E9	Contar con una planificación estratégica que fortalezca la toma de decisiones.	20%	20%	15%	20%	75%	4
E10	Promocionar políticas de precios favorables de los servicios que la empresa ofrece.	20%	0%	20%	20%	60%	11
E11	Incorporar el servicio y asesoramiento personalizado que responda a las necesidades de los usuarios.	20%	20%	10%	20%	70%	6
E12	Optimizar los tiempos y movimientos a fin de entregar servicios éticos y profesionales.	20%	0%	30%	20%	70%	7
E13	Incorporar en las redes sociales el marketing digital.	20%	0%	20%	20%	60%	12
E14	Incorporar en el presupuesto campañas de promoción, publicidad y propaganda.	0%	0%	10%	20%	30%	16
E15	Desarrollar un sistema de servicio personalizado de los usuarios con agilidad y prontitud.	20%	20%	10%	15%	65%	8
E16	Contar con planes de contingencia para prevenir tiempos difíciles	0%	20%	20%	20%	60%	13
E17	Agregar en la gestión administrativa la filosofía de un servicio eficiente y eficaz.	20%	20%	40%	20%	100%	1

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de las estrategias propuestas en la matriz FODA en la tabla 36 en tanto que en la tabla 37, se priorizan el orden de las estrategias que conducen al logro de los objetivos y desarrollo competitivo del servicio en la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., en el mercado local, de tal manera que, se obtenga su preferencia y por qué no, su fidelidad a los servicios que oferta la empresa.

De igual manera, se desarrolla el análisis externo por el método aplicado de Michael Porter.

5.1.2.4. Análisis Porter

Se realiza el análisis competitivo de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., al utilizar la herramienta de Michael Porter con el propósito de identificar las potencialidades de la empresa.

Tabla 38. Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Análisis externo	Impacto
Rivalidad entre los competidores	Empresas inmobiliarias. Peritos independientes.	Alto
Competidores potenciales	Aparecimiento de innovaciones en avalúos.	Medio
Productos Sustitutos	Aparecimiento de un software de avalúos vinculado a los Municipios locales.	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Tener alianzas estratégicas con profesionales afines al servicio.	Medio
	No tener un único proveedor del servicio.	Alto
Poder de negociación con los clientes	Requerimientos de mayor número de avalúos.	Bajo
	Solicitud de agilidad en los avalúos.	Alto

Fuente: Elaboración propia

Ponderación:

Se midió el impacto de las cinco fuerzas de Porter con los niveles alto, medio y bajo, de acuerdo al impacto que deberían tener sobre la empresa.

Tabla 39. Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter	Análisis externo	Impacto
Rivalidad entre los competidores	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a las oportunidades que tiene la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., con respecto a la competencia está el hecho de que es una empresa formalmente constituida lo que refleja seriedad y credibilidad en el sector en el cual presta sus servicios. • Las empresas competidoras buscan diversificar e incursionar en nuevos mercados con nuevos productos. 	Alto
Competidores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • En la región central la empresa ha captado un importante segmento de mercado especialmente en las ciudades de Riobamba y Guaranda. • Hay empresas de otras regiones del país que buscan expandir sus servicios a la región central como peritos de las ciudades de Quito y Guayaquil. 	Medio

Continúa en la siguiente página

Productos Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Leyes gubernamentales que dictaminen que el valor de las propiedades únicamente lo establecen los municipios cantonales. 	Alto
Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Mantener buenas relaciones comerciales con varios proveedores que ha perdurado en el tiempo, se mantiene precios y calidad con los profesionales- peritos, suministros de oficina y otros. 	Medio
Poder de negociación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> El personal de la empresa forma parte de los clientes, quienes cuidan la calidad del servicio es por esta razón que la motivación es un factor determinante para el cumplimiento de sus tareas diarias. 	Bajo

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.5. Análisis BCG

A continuación, se emplea la matriz BCG, que permite identificar la posición de los servicios que oferta la empresa, en relación al mercado actual y la tasa de crecimiento que tiene cada uno de los servicios. De acuerdo a este enunciado la matriz aplicada en la empresa Inmodavalos, se desarrolla así:

- C1-Estrella: el servicio de control e inventario de activos fijos, permite el incremento de la rentabilidad de la compañía.
- C2-Interrogante: el servicio de valoración de maquinaria, equipos y vehículos tiene acaparado una pequeña parte del mercado, por lo tanto, ocupa una posición competitiva en un mercado creciente.
- C3-Vaca Lechera: de bajo crecimiento es el servicio de valoración de bienes inmuebles, sin embargo, posee una alta participación en el mercado.
- C4-Perro: No hay oportunidad de expansión para la comercialización de bienes inmuebles debido a que su participación es baja y la competencia es alta.

Tabla 40. Matriz BCG de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.

Producto Estrella	Producto Interrogante
Activos (oportunidad de crecimiento)	Avalúos de Maquinaria y Equipos (acapara una pequeña cuota de mercado)
	
Producto Vaca Lechera	Producto Perro
Avalúos de Casas, terrenos, departamentos (bajo crecimiento; alta cuota de mercado)	Comercialización de Bienes Inmuebles (oportunidad de crecimiento; baja participación)
	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Matriz BCG

Servicio	Ventas 2018	Proporción cartera negocio	Ventas lider competidor	Ventas Año 2017	Ventas Año 2016	Tasa de crecimiento mercado	Cuota mercado relativa	Matriz BCG
	A		b	t	t-1	Calculo = (t-t1)/t1	Calculo = a/b	
Valoración de bienes inmuebles	73,100.61	52%	154,372.87	87,360.00	75,383.49	15.89	0.47	Vaca lechera
Comercialización de bienes inmuebles	50,608.11	36%	127,357.62	58,800.00	57,291.45	2.63	0.40	Perro
Valoración de maquinaria	9,840.47	7%	57,889.83	11,760.00	10,553.69	11.43	0.17	Interrogante
Control de activos fijos	7,028.90	5%	46,311.86	10,080.00	7,538.35	33.72	0.15	Estrella
Total	140,578.09	100%	385,932.17	168,000.00	150,766.98			

Fuente: Elaboración propia

Nombre de la serie = Servicios
 Valor x de la serie = Cuota mercado relativa
 Valor y de la serie = Tasa de crecimiento mercado
 Tamaño de la Burbuja = Proporción cartera negocio

En relación a la tabla 41, se hizo necesario recopilar información real de las ventas de la empresa Inmodavalos, en relación a las ventas de las empresas líderes en los diferentes servicios prestados los datos fueron tomados en la página web; <https://www.supercias.gob.ec> (2018).

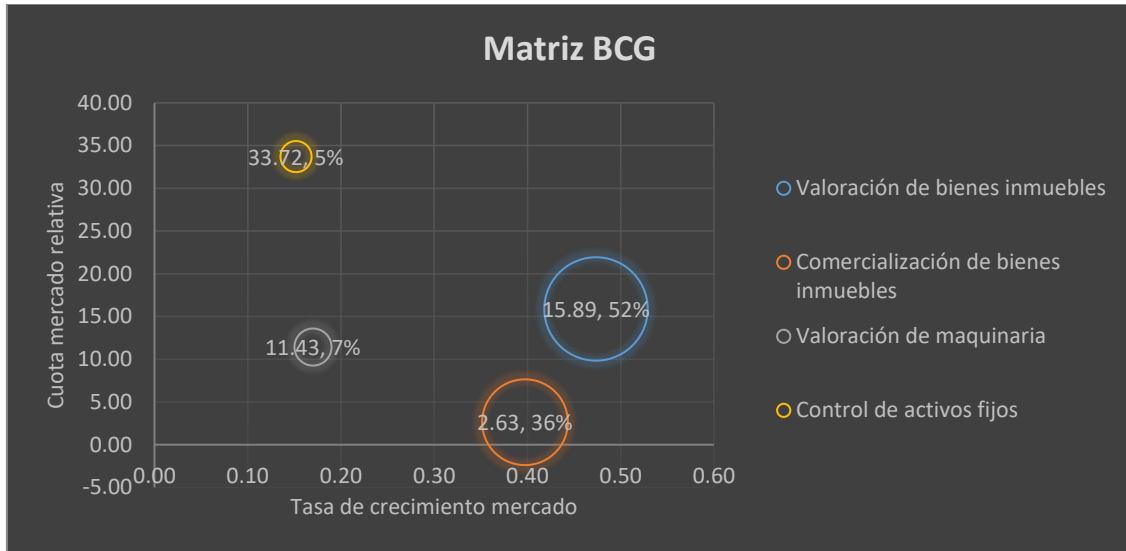


Figura 17. Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Ciclo del servicio

5.1.3.1. Unidades estratégicas

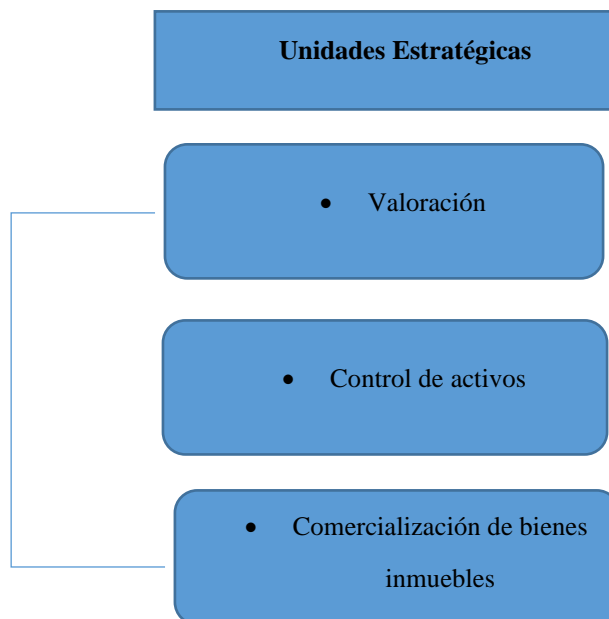


Figura 18. Unidades estratégicas

Fuente: Elaboración propia

5.1.3.2. *Ciclo del servicio*

De acuerdo a las unidades estratégicas que tiene la empresa, se establece el ciclo del servicio, se realiza una idea mental de lo que sucede durante el proceso del servicio y donde es necesario destacar los momentos de verdad que existen.

En la empresa Inmodavalos Cia. Ltda., existe tres ciclos del servicio. Los cuales son:

- Cliente visita en persona las oficinas de la empresa.
- Cliente realiza el petitorio vía telefónica.
- Cliente hace el petitorio vía correo electrónico.

La aplicación del proceso, se detalla en la figura 7, para de esta manera alcanzar a comprender los momentos de verdad que existen durante el servicio que oferta la empresa.

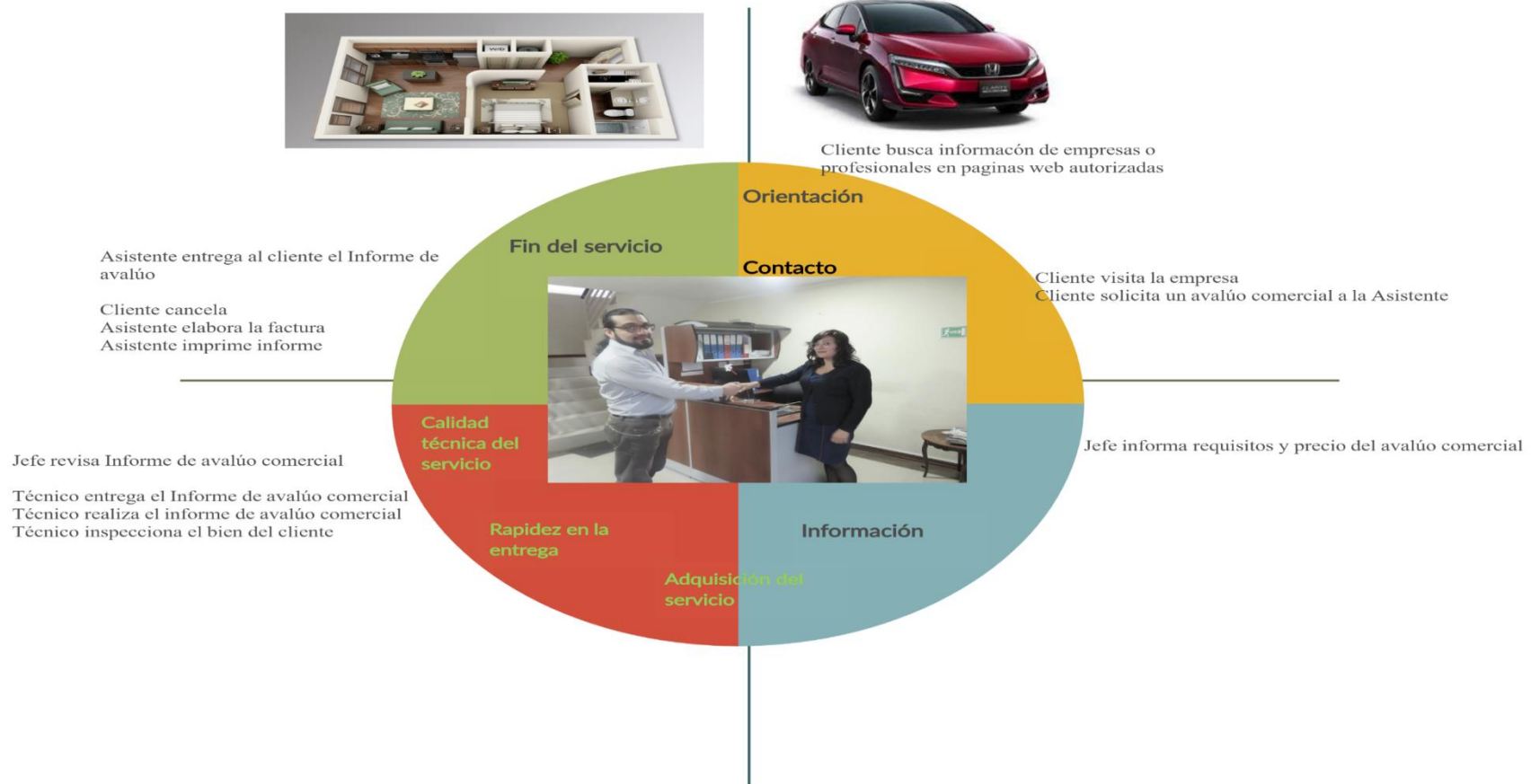


Figura 19. Ciclo del servicio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que, se obtuvieron del análisis planteado en los acápite anteriores, se deberían evidenciar la necesidad de mejorar la gestión administrativa con la filosofía de un servicio eficiente y eficaz en la empresa debido a que ello representa un alto impacto en cuanto a las debilidades de la empresa, lo que no contribuye a que la organización pueda aprovechar las oportunidades que ofrece el sector inmobiliario.

5.1.4. Estrategia de mejoramiento de la gestión administrativa con la filosofía de un servicio eficiente y eficaz

Para el mejoramiento de la gestión administrativa, se elabora el mapa estratégico del servicio relacionado con las perspectivas detallado en la figura 8, para de esta manera alcanzar un desarrollo competitivo en la empresa.

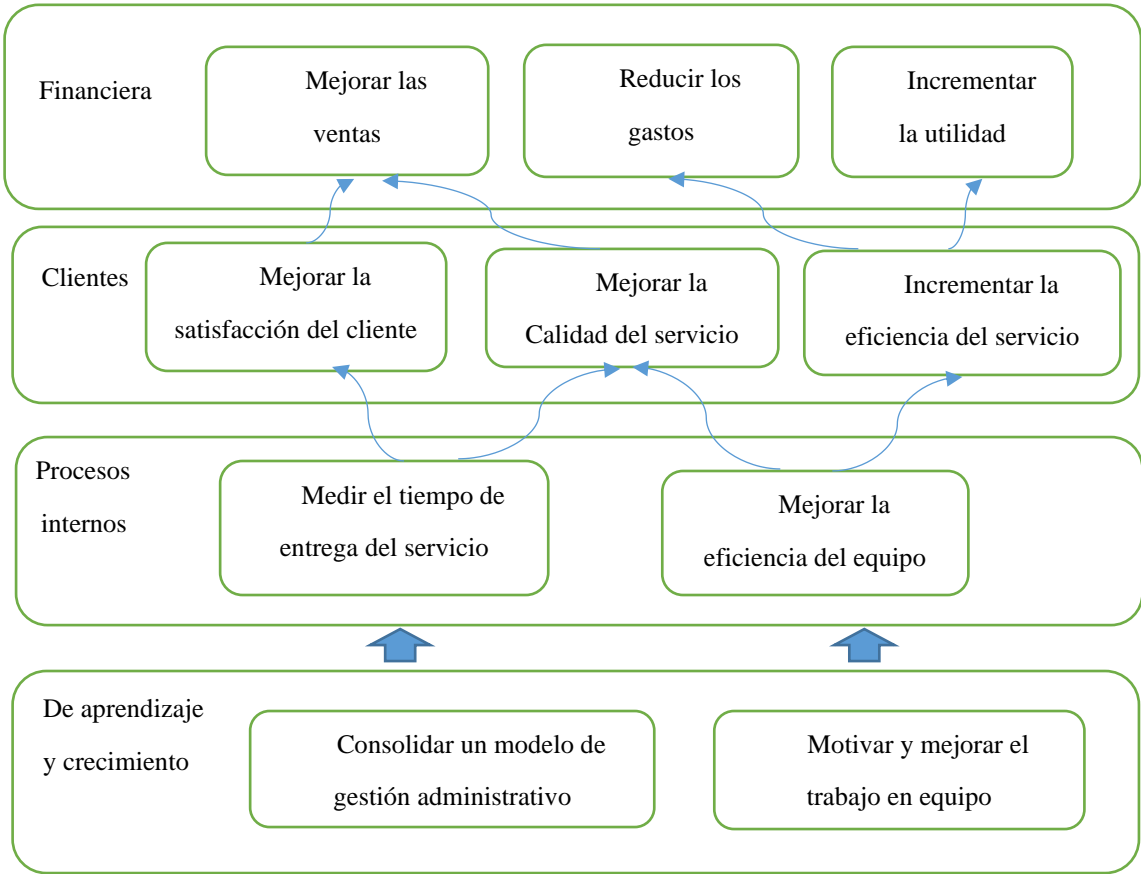


Figura 20. Mapa estratégico del servicio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 8, se establecen las acciones estratégicas que permiten alcanzar una ventaja competitiva, además, es importante determinar el sistema de indicadores relacionados con perspectivas que promueven la evaluación, seguimiento y mejora en los procesos internos del servicio.

Tabla 42. Sistema de indicadores relacionados con perspectivas 1

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Formula indicador	Periodo	Meta	Responsable
Financiera	Mejorar las ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Total Ventas netas	Mensual	70%	Jefe Técnico
			Presupuesto ventas			
	Reducir los gastos	Cumplimiento del presupuesto de gastos	Total Ventas netas		95%	Jefe Administrativo
			Presupuesto gastos			
	Incrementar la utilidad	Índice de rentabilidad neta	Utilidad Neta		100%	Contadora
			Total Ventas			
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos	Trimestral	80%	Jefe Técnico
			Cientes atendidos			
	Mejorar la calidad del servicio	Medir la calidad	Hoja de evaluación de calidad		100%	
			Total Actividades operacionales			
	Incrementar la eficiencia del servicio	Tiempo de entrega del servicio	Total proceso		100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Sistema de indicadores relacionados con perspectivas 2

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Nombre indicador	Formula indicador	Periodo	Meta	Responsable
Procesos internos	Medir el tiempo de entrega del servicio	Identifica las actividades que componen el proceso	Hoja de trabajo del proceso	Anual	100%	Gerente
		Prioriza el área de mejora	Diagrama de Pareto			
	Mejorar la eficiencia del equipo	Índice de ocupación	Tiempo productivo	Mensual	100%	Jefe Técnico
			Tiempo planificado			
		Índice de tiempos improductivos	Tiempo improductivo			
			Tiempo total permitido			
Índice de productividad	Servicios producidos					
	Horas-hombre empleados					
De aprendizaje y crecimiento	Consolidar un modelo de gestión administrativo	Implementar el modelo de gestión administrativo	$\frac{\# \text{ Actividades ejecutadas}}{\# \text{ Actividades planificadas}}$	Mensual	70%	Gerente
	Motivar y mejorar el trabajo en equipo	Satisfacción del equipo de trabajo	Calculo Tasa de rotación	Anual	100%	Contadora
		Efectividad del equipo de trabajo	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$	Semestral	100%	Jefe Técnico

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el sistema de indicadores relacionados con las perspectivas, se elabora el plan de acción en la cual, se identifican las actividades, recursos, tiempo, presupuesto y responsable de ejecutar las acciones de mejora; así como las observaciones a ser tomadas en consideración en el momento de desarrollar los indicadores.

Tabla 44. Plan de Acción 1

Indicador	Actividades	Recursos	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Observación
Total Ventas netas	Solicitar la información al departamento técnico	Reunión de trabajo	1 hora	No determinado	Jefe Técnico	Las reuniones serán mensuales.
Presupuesto ventas						
Total Ventas netas	Solicitar la información al departamento administrativo				Jefe Administrativo	
Presupuesto gastos						
Utilidad Neta	Solicitar la información al departamento contable.				Contadora	
Total Ventas						
Cientes satisfechos	Solicitar la información al departamento técnico					
Cientes atendidos						
Hoja de evaluación de calidad	Realizar las actividades de evaluación de la calidad	Gestión	1 semana	200 USD	Jefe Técnico	Se contratará los servicios de un Profesional para realizar las actividades de evaluación.
Total Actividades operacionales	Solicitar la información al departamento técnico	Reunión de trabajo	1 hora	No determinado	Jefe Técnico	Ninguna.
Total proceso						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Plan de acción 2

Indicador	Actividades	Recursos	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Observación
Hoja de trabajo del proceso	Realizar el levantamiento de las actividades clave con su respectivo tiempo y volumen de trabajo.	Gestión	5 días	50 USD	Gerente	El levantamiento de la información, se realiza en campo.
Diagrama de pareto	Se verifica de forma gráfica el tiempo asignado a cada actividad del proceso, se identifica la demora en el proceso del servicio con su respectiva mejora.	Gestión	5 días	No determinado		Ninguna.
Tiempo productivo	Elaborar un manual de políticas generales de la empresa.	Gestión	1 mes	200 USD	Jefe Técnico	Se contratará los servicios de un Profesional para la elaboración de las políticas generales de la empresa.
Tiempo planificado						
Tiempo improductivo						
Tiempo total permitido						
Servicios producidos						
Horas-hombre empleados						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Plan de acción 2

Indicador	Actividades	Recursos	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Observación
# Actividades ejecutadas	Aplicar el modelo de gestión	Reunión de trabajo	1 día	No determinado	Gerente	La reunión, se realiza una vez durante el mes.
# Actividades planificadas						
Calculo Tasa de rotación	Solicitar la información al departamento contable.	Reunión de trabajo	1 hora	No determinado	Contadora	La reunión, se realiza una vez durante el periodo.
Empleados capacitados	Capacitar a los empleados con el uso de cursos virtuales gratuitos	Capacitación	1 hora	No determinado	Jefe Técnico	Ninguna.
Total empleados		Reunión de trabajo	1 hora			

Fuente: Elaboración propia

Es necesario implementar un sistema control para la medición y evaluación de los indicadores de gestión por lo que, se utiliza la herramienta de semaforización de tres colores: rojo, amarillo y verde, estas señales permiten analizar las variaciones e implementar medidas correctivas determinado entre ellos con un rango de diferencia del 5%, con un límite en cada color que depende del criterio o exigencia del proceso. En relación a ello, se construye la tabla 35, como el identificador de mejoras del modelo de gestión administrativa.

Tabla 47. Semaforización del comportamiento de indicadores

Calificación	del rango	Cumplimiento de la meta	Observación
	Crítico	< 90%	Acción correctiva
	Alarma	> 90% y < 95%	Acción preventiva
	Satisfactorio	> 95%	Cumplimiento satisfactorio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla, es importante estar alerta al cumplimiento de la meta establecida a través de los indicadores para determinar qué acción tomar; qué comunicar y cómo proceder para adaptar las estrategias a los cambios del entorno que tiene el servicio de la empresa Inmodavalos.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El marco teórico permite analizar los diferentes modelos de planeación estratégica aplicados a otras empresas y las estrategias de competitividad, así como lo referente al cuadro de mando integral (perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico y sus indicadores), cuya herramienta aporta a la construcción de la estrategia para la presente investigación y permite consolidar la presente propuesta.
- La percepción del futuro de los servicios de la empresa Inmodavalos tiene relación estrecha con dos factores principales: el desarrollo de la filosofía de un servicio eficiente y eficaz como factor clave para la comercialización e interacción empresa-cliente, y, consolidar el modelo de gestión administrativo que, se aplique para fortalecer la misión, visión, objetivos, indicadores e iniciativas como propuesta de valor para el cliente y que materialice la estrategia de la empresa.
- La observación y estudio de campo ejecutado es acertado para la identificación de variables que influyen en el desarrollo comercial del servicio de la empresa Inmodavalos desde la situación del entorno, la conformación de su estructura hasta el seguimiento y control de los objetivos estratégicos, con la finalidad de desarrollar actividades e indicadores que direccionen la gestión del equipo de trabajo.
- Los resultados alcanzados sirven para determinar las áreas de mejora que necesitan un cambio, convirtiéndose en el generador principal para proporcionar un servicio adaptado a las necesidades del cliente y a una gestión administrativa que genere valor,

calidad, agilidad e innovación en los productos ofertados por la empresa, así, como logísticos y de cobranzas.


- La estrategia de mejoramiento del modelo de gestión administrativa tiene un importante rol. Y fue establecer las directrices del servicio desde el punto de vista de las perspectivas enunciadas en el modelo de planeación estratégica del cuadro de mando integral, además, de ello, se hace uso de la herramienta de semaforización de los indicadores con sus respectivas metas, en otras palabras, las actividades estratégicas son primordiales al momento de iniciar con la implementación de la estrategia de mejoramiento del modelo de gestión, razón por la cual, se establecen los procesos del servicio y los factores claves de éxito.

6.2. Recomendaciones

- Tener presente la aplicación de la estrategia de mejoramiento del modelo de gestión administrativa con la filosofía de un servicio eficiente y eficaz, con la intención de ser un soporte para el cumplimiento de la visión y los objetivos que conducen al funcionamiento adecuado de las operaciones de la empresa, todo esto a causa del seguimiento y control que, se propone.
- Considerar el presente documento como fuente metodológica y de consulta para la construcción e implementación de una estrategia de mejoramiento del modelo de gestión administrativa para empresas de servicios que promuevan la filosofía de la eficiencia operacional y el cumplimiento eficaz de los objetivos en base a las deficiencias encontradas en el proceso del servicio.
- Analizar el presente documento, con el fin de aplicar la idea de mejora del servicio como elemento fundamental para el desarrollo de la empresa.


Apéndice A

Encuesta a los Clientes de la Empresa Inmodavalos Cía. Ltda.

		Encuesta				
Objetivo: Recoger información de los clientes de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., acerca de la calidad del servicio.						
Estimado cliente de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda., previo a la obtención del título Magister en Administración de Empresas mención planeación se desea conocer su satisfacción del servicio prestado bajo cinco dimensiones. Por favor lea detenidamente y conteste con sinceridad.						
1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Neutral 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho						
Elementos Tangibles		1	2	3	4	5
1	El personal de la empresa, se encuentra bien uniformado y su identificación está visible.					
2	Los equipos que utiliza el personal del área técnica, tienen la apariencia de ser modernos.					
3	En las instalaciones físicas de la empresa, se visualiza con claridad el rótulo.					
4	Las instalaciones físicas de la empresa, son de fácil acceso y son adecuadas para el desarrollo de sus actividades.					
Fiabilidad		1	2	3	4	5
5	Cuando el personal técnico de la empresa ofrece realizar un requerimiento en cierto tiempo, lo cumple.					
6	Cuando usted solicita al área de atención al cliente mantenerle informado acerca de un requerimiento, lo hace.					
7	El personal de la empresa muestra interés cuando usted tiene algún inconveniente con el servicio.					
8	Cuando usted tiene problemas en la entrega de documentos para cumplir con un requerimiento, el personal de atención al cliente le da el seguimiento respectivo.					
Capacidad de Respuesta		1	2	3	4	5
9	Los canales de comunicación que mantiene la empresa para el intercambio de información son adecuados.					
10	Los canales de comunicación con el área de atención al cliente son adecuados.					
11	La atención recibida por el área de atención al cliente es el adecuado					
12	El tratamiento de quejas y/o sugerencias que da la empresa es adecuado					
Empatía		1	2	3	4	5
13	El personal de las áreas técnicas y atención al cliente muestran interés cuando usted tiene algún inconveniente con el servicio.					
14	El personal del área administrativa muestra interés cuando usted tiene problemas de pago del servicio					
Confiabilidad		1	2	3	4	5
15	El personal del área técnica tiene los conocimientos adecuados para responder con seguridad y rapidez					
16	El trato por parte del personal del área técnica es adecuado.					
17	El personal del área técnica es puntual en la cita previamente establecida					
18	Considera usted que el tiempo que, se toma el personal técnico en la propiedad es adecuado.					


Apéndice B

Entrevista Contadora

 <p>Entrevista</p>
Entrevista dirigida a la Dra. Silvia Torres Contadora de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.
Tema: “Estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.”
Objetivo: Determinar estrategias empresariales para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.
Indicaciones: Sírvase contestar de manera concreta y veraz las siguientes preguntas
1. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica formal?
No cuenta con una planificación estratégica formal.
2. ¿Según su criterio cual es la mayor fortaleza que tiene la empresa?
La mayor fortaleza que tiene la empresa es el equipo de trabajo con el que cuenta y el excelente ambiente laboral que existe.
3. ¿Determine cuál es la mayor oportunidad que la empresa tiene al momento?
La mayor oportunidad que tiene es contar con una gerente que está constantemente preocupada por mantener y mejorar la calidad del servicio que presta la empresa.
4. ¿Usted ha podido identificar cual es la mayor debilidad que tiene la empresa?
La mayor debilidad es no contar con otra línea de negocio.
5. ¿Según su criterio cual es la mayor amenaza a la que se enfrenta la empresa?
La mayor amenaza son los cambios de las políticas económicas del país lo que desestabiliza el sistema financiero.
6. ¿Estaría usted dispuesta a realizar procesos de cambio que permita mejorar el rendimiento y crecimiento de la empresa
Si estaría dispuesta a hacer cualquier cambio que busque una mejora.
7. ¿Qué mecanismo usted utiliza para mantener buenos niveles de comunicación?
Esta siempre en contacto con la gerencia y mandos medios es el canal de comunicación que utilizo.
8. ¿Qué criterio le merece la competencia?
No tengo mucho conocimiento de la competencia.
9. ¿Qué visión tiene de la empresa a futuro?
Me gustaría ver a la empresa ampliar sus servicios y extenderse geográficamente a otras provincias.

Apéndice C

Entrevista Gerente de Operaciones

 <p>Entrevista</p>
Entrevista dirigida a la Arq. Elizabeth Dávalos Gerente de Operaciones de la empresa Inmodavalos Cía. Ltda.
Tema: “Estrategia para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.”
Objetivo: Determinar estrategias empresariales para el desarrollo competitivo de la empresa de servicios Inmodavalos Cía. Ltda.
Indicaciones: Sírvase contestar de manera concreta y veraz las siguientes preguntas
1. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica formal?
No posee una planificación estratégica formal.
2. ¿Según su criterio cual es la mayor fortaleza que tiene la empresa?
La mayor fortaleza es el equipo de profesionales especializados que tiene la empresa.
3. ¿Determine cuál es la mayor oportunidad que la empresa tiene al momento?
Son los créditos hipotecarios de Vivienda de Interés Público VIP, que creó el gobierno del ex presidente Rafael Correa y el actual presidente lo mantiene a una tasa de interés baja que es muy atractiva para las familias de recursos económicos medios- bajos que ha generado la construcción de viviendas a nivel nacional y, por lo tanto, su compra inmediata lo cual incrementa los servicios de avalúos que ofrece la empresa.
4. ¿Usted ha podido identificar cual es la mayor debilidad que tiene la empresa?
La dependencia económica que tenemos de clientes importantes, al no tener otra unidad de negocio.
5. ¿Según su criterio cual es la mayor amenaza a la que se enfrenta la empresa?
La competencia.
6. ¿Estaría usted dispuesta a realizar procesos de cambio que permita mejorar el rendimiento y crecimiento de la empresa
Claro que sí, siempre que esté de acuerdo a las necesidades y beneficios que tiene la organización como sus empleados
7. ¿Qué mecanismo usted utiliza para mantener buenos niveles de comunicación?
Se realizan reuniones parciales durante el mes.
8. ¿Qué criterio le merece la competencia?
Nos encontramos al mismo nivel de profesionalismo para poder competir.
9. ¿Qué visión tiene de la empresa a futuro?
Crecer a largo plazo.

Referencias

- Aceves Ramos, V. (2005). Más allá de la Planeación Estratégica: La Planeación Inteligente. *Estrategia de Negocios*. Guadalajara: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Universidad de Guadalajara.
- Álvarez Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica, la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo* (Primera ed.). México: Panorama Editorial, S.A. de C.V. Recuperado el 2018
- Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Argentina: Triunfar.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar Journal*, 20(38), 13-26.
- CEPAL. (2018). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Obtenido de www.cepal.org:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/104/S1801134_es.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). México: McGrawHill. Obtenido de http://www.academia.edu/28651816/Planeacion_estrategica_Fundame_-_Chiavenato_Idalberto_Shapiro_1_
- Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado Samaniego, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 165-174.
- Contreras Sierra, E. R. (Julio-Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*(35), 30.
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*.
- Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina.
- Dávila Bustamante, M. E., Coronado Quintana, J. Á., & Cerecer Castro, B. (2012). Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica. *Contaduría y Administración*, 176-195.
- Delgado, J. V. (2015). *Planificando Estratégicamente*. California: Windmills International Editions, Inc. Recuperado el 27 de 09 de 2018, de <https://books.google.com.ec/books?id=Zg4sCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=importancia+de+la+planeaci%C3%B3n+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewilyMWJtNzdAhUPj1kKHRzoAGcQ6AEIKzAB#v=onepage&q&f=false>
- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Ciencias Administrativas y Sociales* , 15-25.

- Echeverri Gutiérrez, P. A., & Gómez Caicedo, S. M. (2014). Ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 274-288.
- Equiza Escudero, J. J. (2001). Nuevos modelos de gestión. Una visión retrospectiva. *Arbor*, 325-338.
- Fernández, I., López, B., & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología*, 284-298.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 27 de 09 de 2018, de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=planeaci%C3%B3n+estrategica+CONCEPTOS&ots=i-zYK4lD4Y&sig=3OfmrZq-fqAWGmcx_jOWTFnXgjQ#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrategica%20CONCEPTOS&f=false
- Fuente S., M. D., & Muñoz C., C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*.
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (Mayo de 2011). *REDIP. UNEXPO. VRB.*, 1(2), 119-134.
- Galindo Cota, R. A. (2008). *Innovación de Productos: desarrollo, investigación y estrategias de mercado*. México: Trillas. Recuperado el 27 de 09 de 2018
- González González, M. J. (2011). El pensamiento estratégico como motor de la gestión de cambio en el territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 55, 211-230.
- González, B., & Atencio, E. (mayo-agosto de 2010). Estrategias de servicio: elementos para el éxito empresarial. *Revista Multiciencias*, 10(2), 139-145.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGrawHill Education.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metología de la Investigación*. Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez Paneque, R. (1998). *Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Ciencias Médicas del Centro Nacional de información de Ciencias Médicas.
- Kosacoff, B. (1998). Estrategias empresariales y ajuste industrial. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL*.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. 24(55).
- Ledesma, R., Molina Ibáñez, G., & Valero Mora, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 143-152.
- Lescano Duncan, L. R. (2014). *La Disciplina del Servicio*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Mazurkiewicz, O., & Sturm, T. (2014). La investigación sobre América Latina, segunda parte: un estudio acerca de cómo investiga la nueva generación. *Investigación Bibliotecológica*, 163-192.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson.
- Molero Zayas, J., & Valadez Sánchez, P. (2005). Factores determinantes de la competitividad de los servicios: La importancia de la innovación. *ICE*, 71-91.
- Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor . *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito* (2a ed.). México: Trillas. Recuperado el 26 de 09 de 2018
- Oviedo, H. C., & Campos Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49.
- Quiñones, R., & Pérez Hasbun, D. (2008). Calidad del servicio: importancia de su estudio dentro del contexto de los programas educativos de las instituciones escolares. *Multiciencias*, 172-177.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3).
- Real Academia Española. (1992). *Oceano Uno, Diccionario Enciclopédico Ilustrado*. Colombia: Printer Colombiana Ltda.
- Rodríguez Estrada, R., & Escobar Borrero, M. (1996). *Creatividad en el Servicio una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Rubio Guerrero, G. (diciembre de 2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de Administración*, 30(52), 54-64.
- Ruiz Ballén, X. (2012). *Guía análisis PEST*. Bogotá.
- Sallenave, J.-P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Thompson, J. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ventura, J. (1994). Fundamentos del éxito empresarial: el valor añadido de la estrategia. *Revista de Economía Aplicada*, III(8), 225 a 229. Recuperado el 8 de Julio de 2018, de <http://www.revecap.com/revista/numeros/08/pdf/ventura.pdf>
- Vidal, R. (2008). Latinoamericanos: ¿Emprendedores competitivos? *Revista Journal GCG GEORGETOWN UNIVERSITY*, 126-139.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: Pearson.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios Hacia la sostenibilidad global* (Decimotercera edición ed.). Colombia: Pearson.