

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**



**TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DE COMERCIAL
ESCOBAR DE LA CIUDAD DE VINCES PROVINCIA DE LOS RÍOS”**

AUTORAS:

**BLANCA LISSETTE VILLAFUERTE MORÁN
EULALIA KATHERINE ANDRADE TROYA**

DIRECTORA DE TESIS

ECON. CARLOTA VERA MARQUEZ MBA

LECTOR DE TESIS

ING. RONNY ONOFRE ZAPATA MAE

AÑO: 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS

Declaramos que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de las autoras y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo este proyecto de Investigación.

Blanca Lissette Villafuerte Morán

Eulalia Katherine Andrade Troya

DEDICATORIA

A Dios, quien con su sabiduría eterna me permitió culminar con éxito el presente Trabajo de Grado, y así poder optar al título de Ingeniero Comercial.

A mi madre, quien con su amor, comprensión, ejemplo y dedicación, me enseñó el sentido de la vida.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional y por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Blanca Lissette Villafuerte Morán

DEDICATORIA

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios, fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mis Padres, a quien le debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mis hermanos, razones de ser y motivo para continuar luchando, y poder comprender que las caídas son tan solo oportunidades y que las debemos aprovechar para fortalecer el espíritu.

Eulalia Katherine Andrade Troya

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Lic. Blanca Moran Montero mi madre que directamente me impulso para llegar hasta esta etapa de mi vida, a mis hermanas y tías por su gran apoyo brindado.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo, y por su apoyo ofrecido en los momentos difíciles en este trabajo.

A mis amigos.

Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigos.

Blanca Lissette Villafuerte Morán

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos.

El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mis padres y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Eulalia Katherine Andrade Troya

ÍNDICE

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
I. OBJETIVOS.	2
1.1. Objetivo general.....	2
1.2. Objetivos específicos	2
II. MARCO REFERENCIAL.	3
2.1. Antecedentes.....	3
2.2. Marco Teórico	4
2.3. Postura Teórica.....	42
2.4. Hipótesis.....	43
2.4.1. Hipótesis General.	43
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	43
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.1 Descripción de resultados.....	44
3.2. Interpretación y discusión de resultados.	54
IV. CONCLUSIONES.....	61
V. RECOMENDACIONES	63
VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	64

6.1. Título.....	64
6.2. Objetivos de la propuesta	64
6.2.1. General.....	64
6.2.2. Específicos.	64
6.3. Justificación	64
6.4. Factibilidad de la propuesta.	65
6.5. Actividades.	65
6.6. Evaluación de la propuesta.....	80
VII. BIBLIOGRAFÍA	82
VIII. ANEXOS.	84

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se constituye como un aporte frente a la necesidad que tienen las empresas al no aplicar un plan estratégico que le permita satisfacer a sus clientes, motivo por el que se ha diseñado un modelo de gerencia estratégica que permita mejorar el servicio de atención al cliente del Comercial Escobar de la ciudad de Vinces.

La adecuada aplicación de un modelo gerencial como un enfoque para la toma de decisiones en una organización implica analizar los factores internos y externos estableciendo un correcto direccionamiento estratégico que permita medir el desarrollo empresarial y obtener ventajas competitivas en los actuales mercados cambiantes. Es esencial que las organizaciones lleven a cabo una dirección estratégica partiendo de una formulación de un plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa y su mercado, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes logrando los objetivos deseados.

El establecer mecanismos que permitan medir la actividad en las empresas hace que los gerentes se preocupen cada día por verificar el logro de objetivos, para de esta manera generar acciones correctivas a tiempo, evitando pérdidas y errores que pueden llevar a elevar innecesariamente los costos.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gerencia estratégica que permita mejorar el servicio al cliente en el Comercial Escobar de la ciudad de Vinces.

1.2. Objetivos específicos

- Fundamentar los modelos de gerencia estratégica y servicio al cliente.
- Investigar el servicio al cliente que presta el comercial escobar de la ciudad de Vinces.
- Proponer estrategias de servicio al cliente que le permita ser competitivo en el mercado local.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

En un mundo globalizado con el nivel de incertidumbre que hay en la economía se hace necesario que las empresas tengan un elemento diferenciador distinto a la calidad de los productos y al precio, para poder llegar a ser competitivo y buscar cada día tener una mayor participación en el mercadeo del sector en el que se encuentran.

Comercial Escobar es una empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo en la ciudad de Vinces por cerca de 15 años en los cuales ha tenido una participación de mercado regular, con ventas que le han mantenido estable y logrado implementar dos nuevas sucursales una en Vinces y otra en Palenque hasta el año 2011 a partir del cual han venido teniendo algunos problemas debido a la aparición de nuevos competidores que han visto a la ciudad de Vinces como un mercado atractivo.

Estos problemas se suman a los existentes internamente como la agilidad en la atención al cliente, asesoría en cuanto a los productos que se manejan en Comercial Escobar, distribución de la mercadería en los estantes para mayor visión de los clientes entre otros que hacen que la empresa se torne menos competitiva que las demás.

Es por eso que en esta investigación se plantea una posible solución a esta situación y es que por medio de herramientas gerenciales se consiga establecer estrategias para ofrecer un servicio al cliente excelente y con calidad que proporcione a Comercial Escobar la diferencia competitiva que necesita para lograr el posicionamiento y ampliar su participación en el mercado.

2.2. Marco Teórico

Estrategias

(Thompson y Strickland, 1995). Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos la adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo.

Ninguna organización posee recursos ilimitados, por tanto, se debe tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción, entre otras cosas, para asignar recursos de la organización.

Una estrategia se puede definir como el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa y su mercado, manejar sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización

Otra definición de estrategia es la dada por (Hitt et al. 2004), la cual se refiere al conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo propósito es explotarlas competencias centrales y obtener una ventaja competitiva.

El objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en un entorno competitivo (Ibidem).

Un factor clave de la estrategia es que se enfoca en el comportamiento competitivo de la organización, especialmente en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para crear beneficios extraordinarios (Fong, 2005).

Entendido el concepto de estrategia, se puede definir al proceso de Gestión estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una organización necesita llevar a cabo para lograr la competitividad estratégica y obtener utilidades mayores al promedio (Hitt et al., 2004).

Por lo anterior, el proceso de gestión estratégica implica crear, implementar y ejecutar las estrategias que constituyen las bases de la administración de una empresa o institución.

Tipo de Estrategias

Según Jean Jacques Lambin existen las siguientes tipos de estrategias:

- Las Estrategias de Integración,
- Las Estrategias Intensivas,
- Las Estrategias de Diversificación; y
- Las Estrategias Defensivas

a. Las Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

- Integración hacia delante

Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Una compañía está apostando gran parte de su futuro a la integración hacia delante es Coca-Cola. Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeros, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU, Johnson Coca-Cola Bottling, de Chattanooga, por 450 millones de dólares. Johnson se encarga de cerca del 11% de todos los refrescos de Coca-Cola embotellados y enlatados de EEUU.

Coca-Cola ha logrado mejorar la eficiencia de la producción y la distribución de las embotelladoras adquiridas.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

- Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

- La Integración horizontal

Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

b. Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas,,” porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venecia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosas presentación.

- El Desarrollo del Mercado

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros. Un ejemplo sería el caso de Pepsi cuando invirtió 500 millones de dólares en Polonia para competir contra Coca-Cola, que ha ganado un 35% de participación en los mercados de Europa Oriental.

La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

- El Desarrollo del Producto

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Por ejemplo, las empresas de la industria de las pastas dentales están invirtiendo constantemente grandes cantidades de dinero para el desarrollo de productos. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas; como en los sabores, colores, olores, beneficios (más blancura, con calcio, etc.) y tamaños.

- c. Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: "Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia." De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las visiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.

- La Diversificación Concéntrica

La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

- La Diversificación Horizontal

La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales. Un ejemplo es la adquisición de *Columbia Pictures Entertainment Company*, por parte de Sony Corporation. Esta compra sumó 3.4 mil millones de dólares y representa la adquisición más grande que haya hecho Japón en la industria estadounidense del entretenimiento.

- La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. General Electric fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradoras.

d. Las Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- La Empresa de Riesgo Compartido (joint venture)

La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.

Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una

organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos. Por ejemplo, Canon suministra fotocopias a Kodak, General Motors y Toyota ensamblan automóviles. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, las dos empresas deben aportar algo distintivo, por ejemplo, tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de producción.

- El encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento, en ocasiones llamado estrategia para reorganizar o dar un giro, se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación.

El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

- Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Ryder System, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

- Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

Gerencia Estratégica

Según Fred. R David La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Los fundamentos teóricos de la Gerencia Estratégica establecen los cimientos básicos que garantizan el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones.

Proceso de gerencia estratégica

El proceso de Gerencia Estratégica se puede estructurar en doce pasos, los cuales pueden ayudar a preparar un análisis:

- a. Establecer los objetivos, estrategias, la misión y visión actual.

Este proceso comienza con la identificación de las estrategias, misión, visión y objetivos de una organización. Este es el punto de partida lógica, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aún dar lugar a nuevos cursos de acción futura.

- b. Diseño de la Estrategia.

Se orienta, a garantizar la consecución de los resultados deseados. Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y enfoques de negocio que utilizará la gerencia para garantizar el

desempeño organizacional satisfactorio.

Conduce a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, matriz del factor interno, matriz del factor externo, matriz BCG, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

La formulación e implantación de estrategias exitosas es responsabilidad prioritaria y compromiso gerencial, que señala además los compromisos para toda la organización.

Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.¹

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

Visión

La Visión es una definición duradera más no necesariamente estática del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados.

Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización.

La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Hacia y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones puesto que la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización.

¹CHIAVENATO, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Matriz FODA

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de un negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Oportunidades Externas

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Amenazas Externas:

Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Fortalezas Internas:

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Debilidades Internas:

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar.

Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente.

La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma empresa.

Proceso de posicionamiento

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:²

- Segmentación del mercado.
- Evaluación del interés de cada segmento
- Selección de un segmento (o varios) objetivo.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

Estrategias de posicionamiento

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento.

Pueden posicionar su producto con base en:

- Los atributos específicos del producto, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial “si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.

²FISHER, L. y NAVARRO V. (2007). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.

- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Ejemplo: *Crest* reduce la caries, en contraste con *Colgate* que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección)
- Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo *Gatorade*, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.

Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: *Johnson & Johnson* aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

Comparándolo con uno de la competencia, Por ejemplo: *Compaq* y *Tandi*, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de *IBM*.

En su famosa campaña “Somos la segunda, así que nos esforzamos más”, o en el caso de *Avis* que se colocó muy bien compitiendo con *Hertz*, mucho más grande que ella. Separándolo de los de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: *7-Up* se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como “refresco sin cola”, como una alternativa fresca para la sed, ante *Coca* y *Pepsi*.

Diferentes clases de productos: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites

comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

Con frecuencia los mercadólogos usan una combinación de estas estrategias de posicionamiento. El champú Affinity de Johnson & Johnson se posiciona como un acondicionador de cabello para mujeres que tienen más de 40 años (clase de producto y usuario), El bicarbonato Arm y Hammer se ha colocado como desodorante para refrigeradores y basureros (clase de producto y situación de uso).

Ventajas competitivas

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia; por ejemplo la ventaja de Nike gira alrededor de la superioridad en el diseño de su producto, el cual combina lo último de la tecnología y el estilo de sus zapatos tenis.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Además de que las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más por conseguir una ventaja diferencial, de igual forma deben evitar una desventaja diferencial para su producto. Un ejemplo de estos son los fabricantes de autos de Estados Unidos, que durante los años setentas estuvieron en desventaja frente a los productos producidos en Japón con respecto a la calidad y precio

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial

dentro del segmento.

Las diferenciaciones más comunes son:

- La diferenciación del producto: Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno. Por ejemplo: Dominós Pizza hace hincapié en que es la única compañía de este giro que te entrega tu pizza antes de 30 minutos y calientitas con sus nuevas y revolucionarias bolsas térmicas.
- La diferenciación de los servicios: Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría. Un ejemplo muy claro de este tipo de posicionamiento es el que ha llevado a cabo Wall Mart los últimos años resaltando lo importantes que son los consumidores para esta firma y su personal, tanto en México como en Estados Unidos.
- La diferenciación del personal: Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente. por ejemplo: el personal de Disney es muy amigable, el personal de McDonald's es cortés, y el de IBM es profesional y está muy bien preparado.
- La diferenciación de la imagen: las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distinguen de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y

su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen.

Selección de la ventaja competitiva

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuáles de ellas usara para su estrategia de posicionamiento. Muchos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el “número uno” en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al “número uno”.

Modelo de Gerencia Estratégica

Modelo de Russel Ackoff. (Ackoff, 1995)

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

- Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

- Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.
- Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

- a. Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:
 - Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.
 - Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.
- b. Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con

esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.

- c. Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son:
 - d. Selección de la misión.
 - e. Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
 - f. Diseño del sistema.
 - g. Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
 - h. Planeación de los recursos: ¿Cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán?
 - i. Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).
 - j. Modifique si es necesario.
- k. El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado.

Modelo de Fred R. David (David, 2008)

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

a. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:

- Investigación interna y externa
- Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

b. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:

- Fijación de metas
- Fijación de políticas
- Asignación de recursos

c. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:

- Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales
 - Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
 - Auditoria gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). En la esta auditoria se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
-
- Establecimiento de la misión de la empresa
 - Fijar los objetivos
 - Fijar las estrategias

Modelo de h. Igor Ansoff (Ansoff, 1995)

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

Igor comienza su modelo con:

- a. Medio ambiente: Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones productivo-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.
- b. Evaluación de los sistemas de respuesta: Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:
 - Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
 - Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
 - Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
 - Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significativos se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.
- c. Postura estratégica: En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.
- d. El sistema de administración de eventos estratégicos: Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

Modelo de Michael E. Porter (Porter, 1991)

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en

funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992: 8)

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa.

Esta posición depende de:

- a. La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.
- b. La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

- c. Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, mas firme ser la represión de las utilidades en el sector industrial,
- d. Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- e. Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia

Evolución del servicio al cliente (Gómez, 2006)

Humberto Serna (Gómez 2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando

asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez y conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios.

Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones individualizadas y amabilidad.

Estrategia del servicio al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

CLIENTE

Según Philip Kotler “Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Según *The Chartered Institute of Marketing* (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

En el libro "Marketing de Clientes, (Philip Kotler) ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer".

Un cliente es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

Así, no se consideran consumidores aquellos que adquieren bienes y servicios para incorporarlos a un proceso productivo o a una actividad comercial. En este sentido, el consumidor es de una u otra forma el usuario final del bien.

En el ámbito de los negocios o la economía, cuando se habla de cliente,

en realidad, se hace referencia a la persona-como-consumidor. El consumidor es la persona a la que el Marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra.

Por lo tanto el Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

La importancia del cliente

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Tipos de clientes

Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia") existen dos tipos de clientes: actuales y potenciales.

Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado

volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Clasificación de los clientes actuales

Se dividen en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra, nivel de satisfacción y grado de influencia.

- a. Clientes Activos e Inactivos: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

Esta clasificación es muy útil por dos razones: 1) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa, y 2) para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.

- b. Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional: Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental

no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

 - Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar ésta situación.
- c. Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras: Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):
- Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, éstos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal

manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

- Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales.

Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

- Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

d. Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

- Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

- Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

- Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

- e. Clientes Influyentes: Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de influencia en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece. Este tipo de clientes se dividen en:
 - Clientes Altamente Influyentes: Este tipo de clientes se caracteriza por producir una percepción positiva o negativa en un grupo

grande de personas hacia un producto o servicio. Por ejemplo, estrellas de cine, deportistas famosos, empresarios de renombre y personalidades que han logrado algún tipo de reconocimiento especial.

Lograr que estas personas sean clientes de la empresa es muy conveniente por la cantidad de clientes que pueden derivar como consecuencia de su recomendación o por usar el producto en público. Sin embargo, para lograr ese "favor" se debe conseguir un alto nivel de satisfacción (complacencia) en ellos o pagarles por usar el producto y hacer recomendaciones (lo cual, suele tener un costo muy elevado).

- Clientes de Regular Influencia: Son aquellos que ejercen una determinada influencia en grupos más reducidos, por ejemplo, médicos que son considerados líderes de opinión en su sociedad científica o de especialistas.

Por lo general, lograr que éstos clientes recomienden el producto o servicio es menos complicado y costoso que los Clientes Altamente Influyentes. Por ello, basta con preocuparse por generar un nivel de complacencia en ellos aunque esto no sea rentable, porque lo que se pretende con este tipo de clientes es influir en su entorno social.

- Clientes de Influencia a Nivel Familiar: Son aquellos que tienen un grado de influencia en su entorno de familiares y amigos, por ejemplo, la ama de casa que es considerada como una excelente cocinera por sus familiares y amistades, por lo que sus recomendaciones sobre ese tema son escuchadas con atención.

Para lograr su recomendación, basta con tenerlos satisfechos con el producto o servicio que se les brinda.

Clasificación de los clientes potenciales:

Se dividen en tres tipos de clientes, de acuerdo a:

- su posible frecuencia de compras;
- su posible volumen de compras
- el grado de influencia que tienen en la sociedad o en su grupo social:

a. Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- Clientes Potenciales de Compra Habitual
- Clientes Potenciales de Compra Ocasional

b. Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras: Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras
- Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras

c. Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia: Este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en

el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en Clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen se forma similar en:

- Clientes Potenciales Altamente Influyentes
- Clientes Potenciales de Influencia Regular
- Clientes Potenciales de Influencia Familiar

El servicio (Zenke, 2002)

Al Brecht y Zenke (2002) consideran un servicio, más como un proceso que como un producto. Es por ello que puede decirse que tanto las actividades que rodean al servicio como al producto final en sí, forman parte de la producción de dicho servicio.

Debido a que los servicios son intangibles, inseparables, variables e imperdurables es necesario señalar que el servicio está formado por el paquete de prestaciones integrado por:

- Servicio base o principal. Se refiere a la prestación principal dentro del proceso del servicio; es la razón de su existencia.
- Servicios periféricos o de apoyo. Consiste en los otros servicios que presta la organización y que complementan o tienen relación con el servicio principal.
- Servicios de valor agregado. Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o periféricos que cuya función es incrementar el valor de los mismos.

Por lo anteriormente expuesto según Rosander (1992), define el servicio como un sistema en el que el trabajo se realiza de una forma preestablecida y cuya finalidad es la de satisfacer los gustos y las

necesidades de los clientes.

Payne (1993) dice que un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

Larrea (1991) enriquece el término al introducir al prestador de servicio como componente indispensable del mismo. Así, hace uso de éste en algunas de las definiciones que proponen el servicio:

- Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles.
- Servicio como prestación principal. Prestación que constituye la razón de ser de la empresa.

Según Eiglier y Langeard (1989) existen cuatro elementos cuya interacción da lugar al servicio. Estos son: el cliente, el soporte físico, el personal en contacto y el sistema de organización interna.

Peel (1990) define al servicio como las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente. Es importante notar que no existe un concepto universalmente válido debido a la variedad de elementos que intervienen en él.

En parte se encuentran los recursos humanos, los cuales representan papeles diametralmente opuestos (clientes internos y clientes externos), por otra parte es indispensable que los recursos humanos cuenten con un soporte físico que puedan ser reforzados por un sistema de organización interna.

Servicio al cliente

(Humberto, 2006) Define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Características del servicio al cliente

(Gómez, 2006) afirma que: Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente

Para este punto tenemos que Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.

- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

Elementos básicos al momento de prestar un servicio.

La parte fundamental al momento de prestar un servicio se encuentra en la interacción con el cliente siendo cortés y amable, transmitirle que es bien recibido y que estamos gustosos con su llegada, para ello debemos orientarnos a nuestros clientes mediante los siguientes elementos:

Respeto.- El cliente debe ser tratado respetuosamente ya que este interpretará la cortesía, confidencialidad, privacidad que se le ofrezca, es importante que el proveedor del servicio mantenga un contacto de cara a

cara con el cliente para que la relación sea mas estrecha.

Entender la situación del cliente.- Los colaboradores deben tratar al cliente de manera individual pues eso demostrará el interés por entender sus necesidades y su situación, el cliente desea que se lo escuche, que se le explique sus inquietudes, es decir atención personalizada.

Proporcionar información completa y veraz.- Se deberá tener precaución en ella pues brindar una información errónea o equivocada causará malestares a nuestros clientes debemos eliminar de nuestra mente la frase “el cliente no se va a dar cuenta”

Equidad.- Las personas merecemos ser tratados por igual, todos pagamos por algo que esperamos recibir, los clientes en muchas ocasiones se quejan de que los empleados ofrecen tratamiento especial a sus amigos, o aquellas personas de una clase social alta este es una realidad que la percibimos todos los días.

Confiabilidad.- El servicio debe ser prometido con exactitud y seriedad, la confiabilidad no es solo cuestión de actitud si no también de procedimientos, en caso de que exista una queja la empresa debe atender el reclamo de la manera más oportuna pues este es un derecho de todos los clientes.

Rapidez.- La atención deberá realizarse sin demoras innecesarias pero no con precipitación. Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

Seguridad.- Aquí intervienen aspectos tangibles como intangibles entre los primeros encontramos las instalaciones físicas, equipos, personal,

mientras que en el último se encuentran los conocimientos que poseen los empleados es decir la habilidad para transmitir seguridad.

Obtención de resultados en el primer contacto.- Que el cliente obtenga lo que desee, a esto se le traduce como la voluntad de ayudar a los clientes, debemos recordar que el objetivo estratégico de un buen servicio es mantener una relación de por vida.

La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día más clientes además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que nuestro servicio se convierta en nuestra mejor referencia.

2.3. Postura Teórica

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

El Modelo de h. Igor Ansoffre presenta una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

Para la elaboración de la propuesta de la investigación se toma en cuenta el modelo de Fred David quien sostiene que Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos deseados.

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General.

Diseñado el modelo de gerencia estratégica permitirá mejorar el servicio de atención al cliente en el Comercial Escobar de la ciudad de Vinces.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Fundamentado el modelo de gerencia estratégica y servicio al cliente se podrá sustentar la investigación.
- Investigando el servicio al cliente que presta el comercial Escobar de la ciudad de Vinces se tendrá información para desarrollar la propuesta.
- Proponiendo estrategias de servicio al cliente permitirá a comercial Escobar ser competitivo en el mercado local.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El tamaño de la población es de treinta y cinco empleados, y por ser una muestra pequeña no se considera fórmula, se considera toda la población en la presente encuesta.

3.1 Descripción de resultados

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE COMERCIAL ESCOBAR

1. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	17%
No	29	83%
Total	35	100%



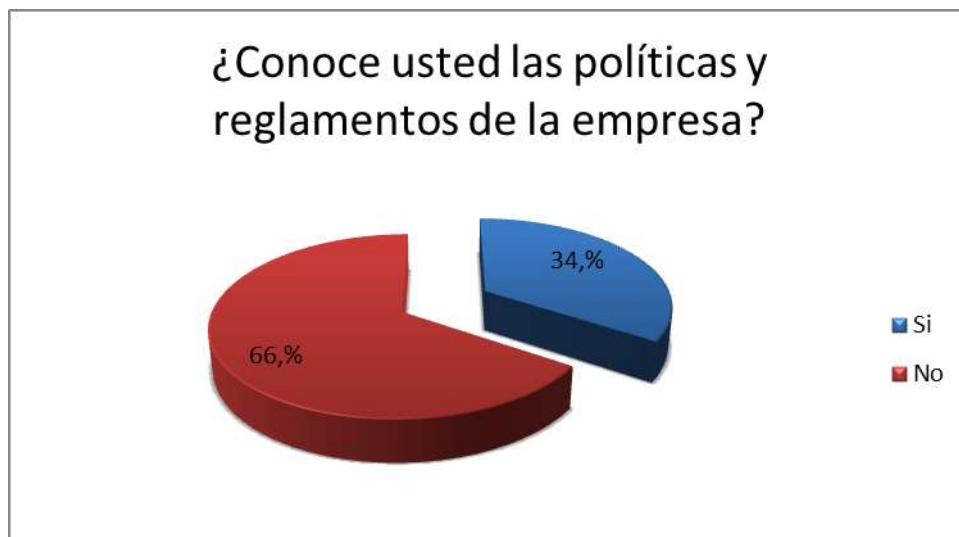
Interpretación de los resultados

En esta pregunta 83% de las personas encuestadas dijo no conocer estos conceptos de la empresa, al momento de describirlos se pudo conocer que es así ya que solo el 17% del personal las recuerda correctamente.

Con esta pregunta se puede sondear el poco conocimiento que tiene el personal sobre la empresa en la cual labora y que solo se limitan a realizar las actividades que se le den día a día sin pretender conocer más acerca del destino o intención final que tiene su aportación diaria a la empresa.

2. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Si	12	34%
No	23	66%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

En esta pregunta el 66% del personal mostro poco conocimiento a pesar de que los reglamentos lo pueden conocer día a día en la realización de sus labores, en las indicaciones que se les dan y es más sencillo para los jefes bajar esta información al personal operativo; sin embargo el 34% si tiene conocimiento del reglamento de trabajo y políticas de la empresa para la cual laboran.

3. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que existe en la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Autoritario	1	3%
Participativo	10	29%
Paternalista	24	69%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

El 69% de los empleados piensa que la empresa vive un liderazgo Paternalista, el 29% cree que es Participativo y un 3% opina que es Autoritario, este dato es uno de los más alarmantes pues aunque el lado autoritario no es lo más recomendable tampoco ser Paternalista porque significa que se está perdiendo el control dentro de la empresa.

Algunas de las razones que dieron los empleados fueron que no se le da seguimiento a lo ordenado, no existe voluntad de mejorar, no existe igualdad entre las órdenes dadas a los diferentes empleados, o que cada persona hace lo que cree que debe hacer aunque exista un manual de organización donde se les da a conocer sus obligaciones no las hacen y no existe supervisión para que las cosas se realicen según lo planeado.

4. ¿Considera que están adecuadamente designadas las funciones del personal?

Detalle	Frecuencia	%
Si	14	40%
No	21	60%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

El 60% del personal considera que sus funciones no están delimitadas adecuadamente, mientras que un 40% dice que si están bien delimitadas.

Lo más importante es que se le haga llegar al personal sus actividades, obligaciones, responsabilidades y áreas de oportunidad y que cada uno de los superiores se cerciore de que se están realizando sus actividades adecuadamente.

5. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se lleva a cabo en comercial escobar?

Detalle	Frecuencia	%
Formal	14	40%
Informal	20	57%
Ninguna	1	3%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

El 57% de los empleados consideran que la comunicación es informal en la organización el 40% piensa que es formal, mientras que un 3% considera que no existe ningún tipo de comunicación en comercial escobar.

Algunas de las opiniones más importantes fueron que faltaba mejorar la comunicación en todos los niveles, que no existe comunicación pues nadie externa sus opiniones, no existe coordinación en las labores pues cada quien actúa por su cuenta y no se logra atender los requerimientos de los clientes, solo se comentan las funciones a realizar pero las inconformidades o sugerencias no llegan a los jefes, no existe compañerismo entre los empleados, o solo se comenta lo que beneficia a cada uno y no se logra discutir los puntos importantes.

6. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto desempeñando las mismas funciones?

Detalle	Frecuencia	%
Mas de 3 años	18	51%
Entre 1 y 2 años	10	29%
Menos de 1 año	7	20%
Total	35	100%



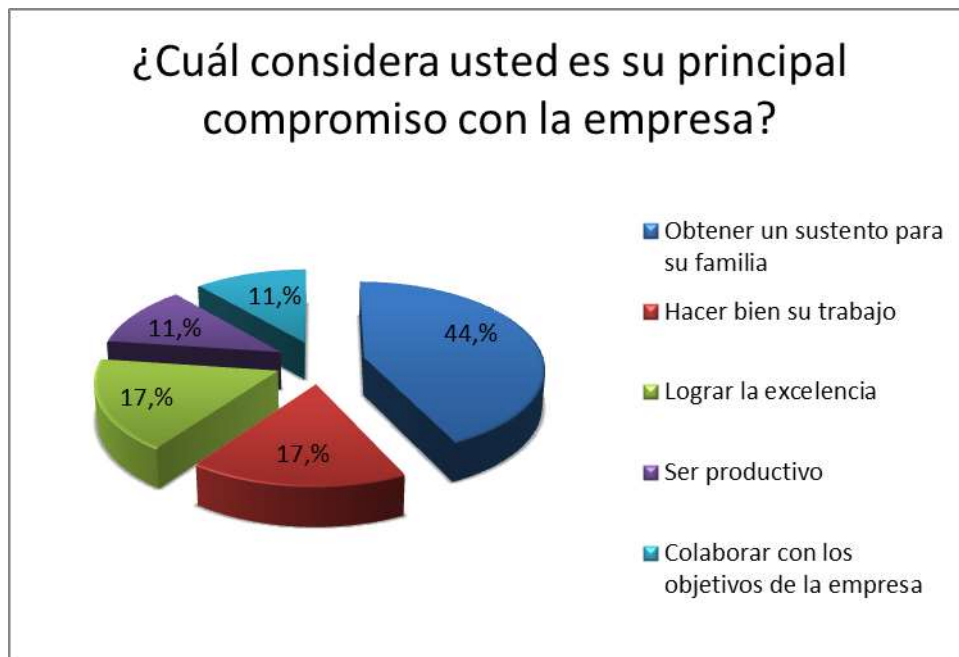
Interpretación de los resultados

Con esta pregunta se pudo percibir que gran parte del personal es antiguo por lo tanto vivieron el cambio generacional, han padecido y colaborado en el cambiante ritmo de la empresa y aunque gran parte de los empleados tiene cierta resistencia al cambio se deberá trabajar no solo en resultados económicos sino también en el aspecto personal para que acepten el cambio y se adapten a la nueva cultura e ideología de los nuevos dirigentes.

Existe una pequeña parte del personal que es de nuevo ingreso que entro con la nueva generación de dirigentes por lo tanto vive el conflicto entre lo que le dicen que debe de hacer y lo que los demás empleados hacen y le dicen que haga, por comodidad que fueron adquiriendo en el transcurso de los años.

7. ¿Cuál considera usted es su principal compromiso con la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Obtener un sustento para su familia	15	44%
Hacer bien su trabajo	6	17%
Lograr la excelencia	6	17%
Ser productivo	4	11%
Colaborar con los objetivos de la empresa	4	11%
Total	35	100%

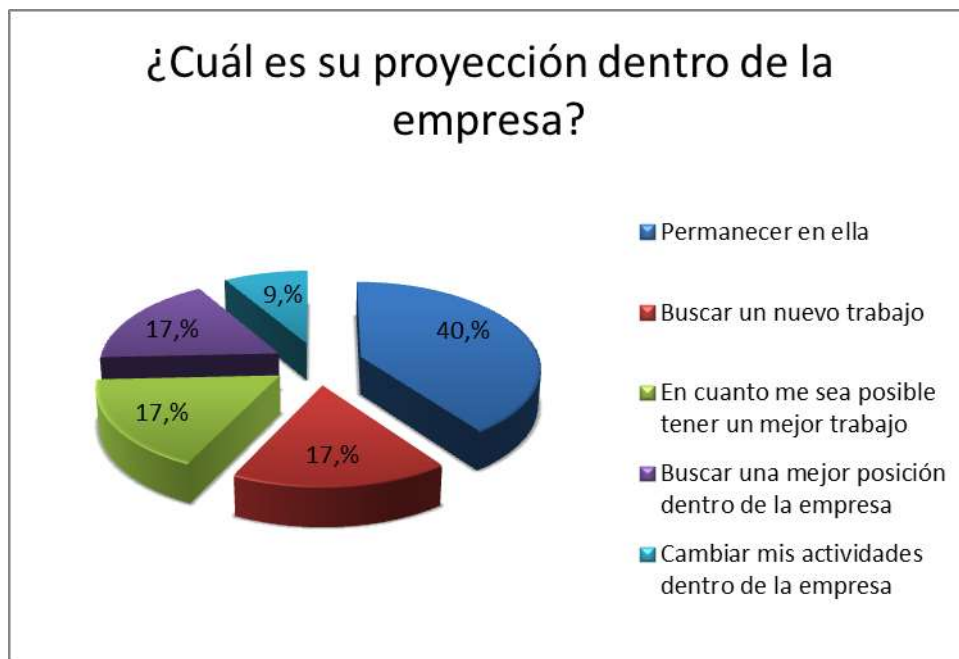


Interpretación de los resultados

En esta pregunta se puede notar la falta de interés real de los empleados hacia la empresa ya que el 44% de ellos únicamente desea obtener un sustento para su familia, el 17% de ellos piensa en lograr la excelencia y hacer bien su trabajo y solo el 11% piensa en colaborar con los compromisos de la empresa y ser productivos.

8. ¿Cuál es su proyección dentro de la empresa?

Detalle	Frecuencia	%
Permanecer en ella	14	40%
Buscar un nuevo trabajo	6	17%
En cuanto me sea posible tener un mejor trabajo	6	17%
Buscar una mejor posición dentro de la empresa	6	17%
Cambiar mis actividades dentro de la empresa	3	9%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

En esta pregunta se pudo saber que la mayoría de los empleados con un 40% desean permanecer en ella, solo el 17% desean buscar un nuevo trabajo, el 9% quisieran cambiar sus actividades pero dentro de la empresa, esto denota un tanto de conformismo en los trabajadores que no es solo en la empresa en sí sino en la sociedad en la cual se desarrolla la empresa.

Sin embargo al saber que la gran parte de ellos desean permanecer en la misma da un aliento ya que si el personal desea continuar en la empresa, solo será necesario capacitarlos adecuadamente en la búsqueda de un cambio necesario al interior de la empresa.

9. ¿Quién es la persona con la que generalmente usted se dirige?

Detalle	Frecuencia	%
Gerente	10	29%
Supervisor	23	66%
Otro	2	6%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

El 66% del personal se dirige en primera instancia con el supervisor, mientras que el siguiente es el Gerente con un 29% y otros con solo el 6%.

Una de las razones de este resultado es porque el supervisor es quien tiene un mayor personal a cargo. Sin embargo una de las razones por las que los empleados comentaron que no se acercaban al gerente general es porque es una persona poco abierta y que no escucha realmente a los empleados.

10. ¿La comunicacion que tiene con su jefe inmediato superior es?

Detalle	Frecuencia	%
Excelente	3	9%
Muy Buena	3	9%
Buena	5	14%
Regular	14	40%
Mala	7	20%
Pesima	3	9%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

Para el 40% de los empleados la comunicación que tienen con su jefe inmediato superior es regular, el 20% opina que es mala, el 14% que es buena, el 9% que es pésima, el 9% que es muy buena y un 9% que la comunicación con su jefe inmediato superior es excelente.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

Aun cuando cerca del 50% de las personas encuestadas dijo conocer misión, visión y valores de la empresa, al momento de describirlos se pudo conocer que no es así ya que solo el 17% del personal las escribió correctamente a diferencia de los reglamentos lo pueden conocer día a día en la realización de sus labores, en las indicaciones que se les dan y es más sencillo para los jefes bajar esta información al personal operativo.

El 69% de los empleados piensa que la empresa vive una autoridad blanda y el 20% cree que no existe, este dato es uno de los más alarmantes pues aunque el lado autoritario no es lo más recomendable tampoco ser blando porque significa que se está perdiendo el control dentro de la empresa, además el 60% del personal considera que sus funciones no están delimitadas adecuadamente.

En general los empleados consideran que la comunicación es ineficaz en la organización el 60% piensa que es regular, además gran parte del personal es antiguo por lo tanto vivieron el cambio generacional, han padecido y colaborado en el cambiante ritmo de la empresa.

La falta de interés real de los empleados hacia la empresa ya que el 44% de ellos únicamente desea obtener un sustento para su familia, el 17% de ellos piensa en lograr la excelencia y hacer bien su trabajo y solo el 11% piensa en colaborar con los compromisos de la empresa y ser productivos.

ENCUESTAS REALIZADA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL ESCOBAR

1.- ¿Califique la calidad general de nuestros productos y servicios?

Detalle	frecuencia	%
Muy Bueno	7	20%
Bueno	5	15%
Excelente	23	65%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

En esta pregunta 20% de las personas encuestadas dijo que la calidad de los productos que se ofrece no es muy buena, el otro 15% solo bueno y el 65% restante se mostró complacido con la calidad del producto.

2.-¿La atención que le prestaron es oportuna y a tiempo?

Detalle	frecuencia	%
Si	12	34%
No	23	66%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

En esta pregunta un 34% de las personas encuestadas si están satisfechas con la atención brindada, al contrario de un 66% que están inconformes con el servicio que se ofrece.

Algunas de las razones que dieron los clientes fueron que no se les da la atención a tiempo debido a que no hay una buena organización de los empleados.

3.-¿El personal que lo atiende es amable y respetuoso?

Detalle	Frecuencia	%
Si	13	37%
No	22	63%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

El 63% de las personas consideran que no han sido atendidos con amabilidad y respeto dando a conocer que uno de los factores es porque trabajan bajo presión y no han tenido la adecuada capacitación en cuanto atención al cliente se refiere, y un 37% si se siente atendido de la manera Cortez y amable.

4.- ¿Las instalaciones del comercial son adecuadas, aseados y ventilados?

Detalle	Frecuencia	%
Si	24	69%
No	11	31%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

Un 69% de los clientes admiten estar conformes con la infraestructura del comercial, a diferencia de un 31% que no se sienten a gusto con la instalación.

5.- ¿Cuándo no encuentra el producto deseado, el personal que lo atiende está dispuesto a colaborar ofreciéndole un producto sustituto?

Detalle	Frecuencia	%
SI	10	29%
No	25	71%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

En cuanto a esta pregunta un 29% dice que el personal si le ha colaborado ofreciéndole un producto similar al deseado y un 71% deduce que no le dan otra opción o alternativa al momento de realizar sus compras.

6.- ¿Con que frecuencia realiza sus compras en nuestro comercial?

Detalle	Frecuencia	%
A menudo	12	34%
Frecuentemente	15	43%
Rara vez	8	23%
Total	35	100%



Interpretación de los resultados

En esta pregunta se puede percibir que el 23% es muy rara vez que acude al comercial añadiendo que las veces que han concurrido no lo atienden bien, el 43% de las personas encuestadas van con frecuencia debido a que les queda muy cerca de sus hogares y un 34% asiste muy a menudo porque encuentran los productos deseados y a un buen precio.

IV. CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico de las condiciones de Comercial Escobar., tomando en consideración los aspectos generales y los elementos estructurales más importantes y relevantes que conciernen a su origen y funcionamiento, teniendo como base metodológica el enfoque de sistemas, el cual condujo a obtener una visión más amplia de la situación problemática existente, entre los aspectos críticos es posible mencionar: la ausencia de una planificación formal para el funcionamiento de la empresa y, por tanto, la inexistencia de misión y visión definida.

Se formula con la participación del Gerente General y el total del personal que integra Comercial Escobar., la definición de Misión y Visión de la empresa, logrando establecer de forma concreta cual es el propósito de la empresa actualmente y a que se dedica para lograrlo, también en qué posición de respecto al mercado pretende ubicarse en el futuro.

Durante el proceso de Benchmarking se determinó, que ante los diversos factores externos que afectan a Comercial Escobar la empresa se encuentra en una posición de desventaja, en varios aspectos, entre éstos destacan: la ubicación de los comercios y las tecnologías utilizadas para sus actividades.

Se identificaron fortalezas y debilidades lo que significa que la empresa se encuentra muy débil internamente, es decir, que presenta carencias internas que le impiden posicionarse en niveles destacados respecto al resto de los competidores del mercado, también es cierto que aquellos factores que representan fortalezas de la organización, están presentes en menor número que los que representan debilidades.

Esto establece que la empresa debe dedicar mayores esfuerzos en minimizar sus debilidades y aumentar sus fortalezas, así como gestionar

adecuadamente las acciones que se ejercen en torno a sobrellevar los aspectos negativos y a aprovechar factores positivos, así como también enfocarse en superar todos aquellos criterios internos que es posible mejorar y que están bajo el alcance de la empresa.

Finalmente atendiendo las exigencias de cada objetivo, y en base a las estrategias planteadas se proponen planes de acción para el alcance de los mismos, quedando formulados 4 planes.

V. RECOMENDACIONES

Una vez implantado el Modelo de Gestión estratégica, se recomienda su seguimiento y evaluación constante, igualmente a cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa, con el propósito de comparar los resultados reales con las metas esperadas y determinar el uso de acciones correctivas ya que siempre surgen nuevas circunstancias que pueden incurrir cambios negativos que hagan realizar ajustes al mismo.

Para lograr que comercial escobar cumpla sus objetivos, visión, y misión dentro del mercado comercial, se recomienda como prioridad la necesidad de implantar y ejecutar un sistema de información automatizado que: gestione y controle las actividades de inventario, costos, ventas, proveedores, órdenes de pedidos, entre otras.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

Modelo de Gerencia Estratégica para Comercial Escobar de la ciudad de Vinces

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Contribuir al incremento de las ventas, mejorando el servicio de atención al cliente en Comercial Escobar de la ciudad de Vinces.

6.2.2. Específicos.

- Diseñar un modelo de gerencia estratégica que permita a comercial escobar mejorar el servicio brindado a sus clientes.
- Estructurar estrategias específicas de atención al cliente que contribuyan a incrementar las ventas

6.3. Justificación

Las organizaciones del siglo XXI deben cumplir con las expectativas de sus clientes y por ello deben centrar su atención en el desarrollo de estrategias enfocadas en el servicio, que incluyan a toda la organización y satisfagan las necesidades de sus clientes y usuarios finales.

Sin embargo no es suficiente con crear modelos de servicio enfocados en las necesidades del cliente si estos no son divulgados y conocidos por todos los integrantes de la organización.

La estrategia y el modelo de servicio implementado por los directivos deberá entonces crear consigo una cultura en su interior; donde todos los stakeholders involucrados en el desarrollo del producto o servicio final,

conozcan el enfoque del modelo y lograr con ello satisfacer las necesidades de los consumidores y finalmente convertirlos en clientes potenciales.

Se puede decir entonces que la cultura es todo aquello que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos y actitudes de las personas que integran la empresa. Recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etc.

Lo realmente clave es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa, por ello al momento de desarrollar estrategias de servicio se deberá conocer su cultura interna y externa, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que hacen parte de ella. Planteándola entonces, como un requerimiento necesario para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

La propuesta de un modelo de gerencia estratégica que se desea desarrollar tiene todo el apoyo del propietario de comercial escobar para poder luego aplicarlo y así mejorar sus ventas y su relación con los clientes.

6.5. Actividades.

En este capítulo se desarrolla el direccionamiento estratégico de la empresa, siendo este un instrumento mediante el cual se establece los principales enfoques, logros esperados, indicadores, y procesos responsables de la gestión de la empresa. Para lograr el direccionamiento estratégico es necesario establecer la visión que la empresa tiene a

futuro, la misión que la misma realiza, los valores, y principios en que se fundamentan y los objetivos estratégicos de la empresa para luego vincularla con las estrategias planteadas.

Matriz FODA

Para formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos se utilizó la técnica FODA la cual genera estrategias alternativas considerando los factores internos y los externos de la empresa en estudio.

Con la aplicación de esta herramienta se generaron estrategias factibles para el desarrollo del plan estratégico de Comercial Escobar. El objetivo de esta matriz no está en seleccionar ni determinar las estrategias que son mejores para la empresa, es por esto que no todas las estrategias generadas por esta matriz deben obligatoriamente ser seleccionadas para su aplicación.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS:

1. Adecuado número de empleados
2. Agradable ambiente de trabajo
3. Excelente nivel de servicio y atención al cliente
4. Atractiva relación precio-calidad en los productos ofrecidos por la empresa

DEBILIDADES:

1. Ausencia de una planificación formal de la empresa
2. Inexistencia de una declaración formal de misión y visión
3. Falta de planes que permitan la organización de actividades
4. Ausencia de procedimientos de control de gestión para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa
5. Inexistencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes

OPORTUNIDADES:

1. Localización privilegiada de la empresa en zona transitada
2. Seguridad en las intermediaciones del establecimiento
3. Destacada atención al cliente respecto a la competencia

AMENAZAS:

1. Incremento de la Inflación
2. Tendencia del consumidor de adquirir sólo productos básicos necesarios
3. Disminución del poder adquisitivo.
4. Normativa Tributaria
5. Gran cantidad de competidores en la zona

Identificación de Misión y Visión de la Empresa

Visión

“Comercial Escobar proyecta su futuro a ser una empresa líder en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en la Provincia de Los Ríos con altos niveles de calidad”

Misión

“Comercializar exitosamente productos de consumo masivo, respaldados por nuestro valioso personal enfocado hacia la excelencia en el Servicio al Cliente y Consumidor”.

Valores

Actitud: es la forma de comprometerse con la empresa; cuando se tiene una actitud positiva hacia los demás se puede desempeñar mucho mejor y mostrar las fortalezas de la empresa en la cual se labora.

Comportamiento: debe ser el mejor dentro de las posibilidades acomodándose al entorno y a las circunstancias, el buen comportamiento se abren las puertas a donde quiera que quiera ir, es una carta de presentación para la organización.

Honestidad: es un pilar muy importante en la vida, fortalece como personas de bien con grandes cualidades y calidades humanas, genera confianza y respeto en los demás, es uno de los valores más preciados en las empresas.

Lealtad: es la fidelidad para quienes trabajamos, lealtad es sinónimo de compromiso y entrega a nuestro trabajo. Este valor nos permite cuidar el presente y futuro de nuestra empresa.

Calidad: en todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.

Justicia: hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.

Puntualidad: en la entrega de los productos solicitados por los clientes.

Coherencia: entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.

Comunicación: constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

Confianza: en que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

Compromiso: con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Principios Corporativos

Productividad: es el principio que permite que seamos cada vez mejor en el trabajo; a través de nuestra productividad mostramos indicadores de gestión y resultados positivos afianzándonos cada día más en nuestro rol dentro de la empresa.

Cumplimiento: de acuerdo con el cual, siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

Eficacia: todo producto ofrecido por nuestra organización tiene como finalidad la efectividad en la satisfacción del cliente y del consumidor final, por tanto cualquier obstáculo que se presente para lograr este cometido será resuelto oficiosamente.

Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Trabajo en equipo: nos permite conformar un grupo sólido, unidos por objetivos comunes encaminados siempre a la satisfacción del cliente.

Compromiso: con nuestros clientes, con los consumidores y con la calidad en los productos que comercializamos diariamente.

Respaldo: contamos con tecnología de punta, con personal profesional y experimentado, con proveedores involucrados en nuestra actividad lo cual nos ha permitido permanecer en el mercado, nos dan reconocimiento en los lugares en donde hacemos presencia y ofrecer confianza a nuestros clientes y consumidores.

Objetivos Estratégicos

- a. Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años
- b. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años.
- c. Establecer un 30% de clientes fijos en los próximos dos (2) años.

- d. Establecer un sistema de información automatizado para el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años.

DISEÑO DE LA MATRIZ

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), es una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en el aporte de información del análisis de los factores críticos del éxito, tanto internos como externos, identificados previamente, con el fin de determinar cuáles alternativas de estrategias son las más indicadas.

Esta Matriz se desarrolla agrupando las estrategias de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, luego se realiza la matriz únicamente para aquellos objetivos que muestren dos o más estrategias, donde éstas pueden ser agrupadas en bloques de estrategias, constituidos por aquellas que guarden relación con el objetivo fijado.

Para los casos en donde los objetivos comprenden una sola y única estrategia, no es necesaria la aplicación de la Matriz por corresponder a la única opción disponible. La MCPE se aplica con el propósito de seleccionar la estrategia más factible para ponerla en práctica.

Dentro de la etapa de decisión y previo a la realización de la Matriz que haya sido seleccionada para llevar a cabo el proceso de decisión, es necesario, establecer relaciones o vinculaciones entre objetivos y estrategias. Para ello se muestra a continuación, cada objetivo en la primera columna y en la columna siguiente las estrategias creadas para el cumplimiento de éste.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<p>1. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años.</p>	<p>Desarrollar planes de mercadotecnia y publicidad para captar clientes y aumentar las ventas.</p> <p>Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa.</p>
<p>2. Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años.</p>	<p>Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa.</p>
<p>3. Establecer un 30% de clientes fijos en los próximos dos (2) años.</p>	<p>Garantizar la fidelidad de los clientes a través de promociones y descuentos para la adquisición de artículos, que haga más competitiva a la empresa en el mercado.</p>
<p>4. Establecer un sistema de información automatizado para el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años.</p>	<p>Automatizar el manejo de actividades funcionales que mantengan relación con: inventarios, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y el desempeño general de la empresa.</p> <p>Desarrollar y fomentar programas para el control de las actividades realizadas en las distintas áreas dentro de la empresa.</p>

Planes de Acción

Luego de la formulación y propuesta de estrategias se procede con el desarrollo de las acciones a realizar para llevar a cabo la implantación de estrategias, es decir, los Planes de Acción, en los que se especifican las tareas a realizar por cada estrategia para su consecución. De igual modo, se establecerán responsables directos e indirectos y el tiempo estimado para la ejecución de la misma.

Se debe considerar que los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quien va a participar de manera activa, en todas y cada una de las etapas de la planeación.

Objetivo 1. Incrementar la cartera de clientes un 20% en los próximos dos (2) años			
Estrategia 1: Desarrollar planes de mercadotecnia y publicidad para captar clientes y aumentar las ventas			
Pasos de Acción	Responsables	Duración o Frecuencia	Recursos
Hacer un análisis de los temas a tratar	Gerente	1 día	Información de la empresa
Planificar las actividades que se realizarán	Gerente	1 semana	Información, Internet, computador, papel
Realizar folletos con imágenes de los artículos ofertados, promociones y ubicación del local	Gerente e Integrantes del Personal	1 semana	Computadora, papel, impresora, fotocopidora
Repartir los folletos en puntos claves cercanos al comercial Escobar	Personal Contratado	Cada fin de semana durante un mes	Personal contratado para realizar la actividad publicitaria
Elaborar un informe de las actividades realizadas	Personal asignado para la tarea	1 semana	Personal de la empresa encargado, Computadora, información recabada, información de resultados

Objetivo 2. Incrementar en 30% la incursión de la empresa en el mercado en los próximos dos (2) años.

Estrategia 2 : Realizar campañas publicitarias periódicas en la prensa, radio y TV local de la gestión y servicio que presta la empresa

Pasos de Acción	Responsables	Duración o Frecuencia	Recursos
Evaluar los aspectos que se darán a conocer a través de la campaña	Gerente e Integrantes del Personal	1 día	Información de la empresa, datos, informes, Internet
Diseñar la campaña a difundir	Gerente	1 semana	Información, Internet, computador, papel, fotografías
Dirigirse los medios para conocer los costos de publicidad	Personal asignado para la tarea	1 semana	Personal de la empresa designado para la actividad
Evaluar las posibilidades económicas de la empresa de financiar la publicidad en cada medio	Gerente	1 semana	Datos económicos de la empresa
Seleccionar el medio de conveniencia y colocar la campaña a difundir	Gerente y Personal asignado para la tarea	1 semana mensualmente durante un año	Económico

Objetivo 3. Establecer un 30% de clientes fijos en los próximos dos (2) años.

Estrategia 3: Garantizar la fidelidad de los clientes a través de promociones y descuentos para la adquisición de artículos, que haga más competitiva a la empresa en el mercado

Pasos de Acción	Responsables	Duración o Frecuencia	Recursos
Diseñar promociones atractivas, colocar artículos en descuento	Gerente e Integrantes del Personal	1 día cada trimestre por un año	Información de la empresa, datos, informes, Internet
Premiar al cliente frecuente con incentivos que atraigan su atención	Gerente	1 semana mensualmente por seis meses	Información de la empresa, información de la tendencia del mercado
Evaluar las acciones de la competencia positivas para mejorar las del negocio y negativas para descartar su ejecución	Gerente	1 semana cada mes	Información de las estrategias de mercado, Información de ventas del mismo ramo comercial

Objetivo 4. Establecer un sistema de información automatizado para el control y registro de los clientes y proveedores en los próximos dos (2) años

Estrategia 4: Automatizar el manejo de actividades funcionales que mantienen relación con: inventarios, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y el desempeño general de la empresa.

Pasos de Acción	Responsables	Duración o Frecuencia	Recursos
Presupuestar equipos de cómputo e instalación de software	Gerente	1 semana	Internet, disponibilidad de tiempo, consultas con especialistas
Instalar y ejecutar software administrativo	Gerente	1 semana mensualmente por seis meses	Económico, personal técnico, disposición en las instalaciones Información de la empresa
Entrenar al personal laboral para el uso del sistema instalado	Gerente	1 mes	Personal especialista, económico, físico, documental, información
Generar Reportes mensuales del desempeño laboral, ventas, compras	Gerente y Personal asignado	Mensualmente	Información documental, datos económicos de la empresa

Implantación del Plan de Calidad en Servicio al cliente

La implantación de un plan de calidad, consiste en un conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente al mínimo coste.

La puesta en práctica del plan de calidad se desarrolla en una serie de etapas e implica la coordinación de numerosas actividades y personas:

1.- Diagnóstico del problema. Partimos del análisis de las tareas críticas y de los elementos generadores de errores.

2.- Participación del personal. Las aportaciones de todos son importantes. Desde la necesaria implicación de la dirección a la participación de todos los niveles jerárquicos.

3.- Fijación de Objetivos. Es preciso definir claramente, de forma precisa y numérica los objetivos. Por ejemplo el tiempo máximo para atender a los clientes.

4.- Control y evaluación. Se establece un sistema de medición para comprobar regularmente el cumplimiento de los objetivos.

Es por tanto, preciso medir regularmente la calidad del servicio, para comprobar el cumplimiento del plan y en su caso tomar medidas correctoras. El proceso de medición de la calidad del servicio suele incorporar varios elementos:

- Establecer las principales dimensiones del servicio.
- Medir las expectativas
- Medir las percepciones del cliente

- Evaluar la importancia que los clientes asignan a cada atributo.
- Analizar la percepción de los clientes respecto a empresas competidoras.

Se trata por tanto, de establecer una lista de los principales atributos que los consumidores relacionan con la calidad del servicio y realizar una medición regular. Por ejemplo, Mc Donals tiene identificadas varias áreas relacionadas con la calidad percibida: El aspecto del establecimiento, la limpieza, el producto, el servicio atento, la ausencia de errores en el proceso de servicio. Regularmente realiza encuestas a sus clientes para comprobar el cumplimiento de los parámetros de calidad.

Del mismo modo las entidades financieras realizan periódicamente encuestas entre sus clientes para medir la calidad y el grado de satisfacción con el servicio. Por ejemplo, Ibercaja mide mediante encuestas telefónicas la satisfacción del cliente en diez atributos concretos:

1. Cortesía y amabilidad de los empleados
2. Los tiempos de espera
3. La dedicación del tiempo necesario al cliente
4. La disposición por resolver sus problemas
5. La eficacia en la resolución de las gestiones
6. El asesoramiento que le proporcionan
7. La rapidez con que realizan sus encargos.
8. La claridad de la explicaciones que le dispensan
9. El trato personalizado que le dispensan
- 10 .La respuesta a sus quejas

6.6. Evaluación de la propuesta

La propuesta de implementación del modelo de gestión estratégica será evaluada y retroalimentada a medida de su progreso en Comercial

Escobar, cada uno de los pasos que se indican que se deben de realizar llevan de la mano el control pertinente que debe ser implementado por el gerente.

Para evaluar la propuesta tenemos tres pasos a seguir:

En primer lugar deberíamos reconocer qué es lo que nos interesa evaluar del proyecto. Es probable que no podamos evaluar todo. En ese caso, es primordial reconocer los aspectos que nos parecen relevantes o significativos. Una vez reconocidos deberíamos saber si esas conductas, acciones o conocimientos existían antes de implementar el proyecto o son fruto de esa implementación.

En segundo lugar evaluar si se cumplieron los objetivos que tenía planteado el proyecto. En ese caso es fundamental contar con ellos previamente y recoger la opinión fundada de los diferentes participantes y, también, la documentación si la hubiere como registro del proyecto o el reconocimiento de las acciones que podrían testimoniar el cumplimiento de los objetivos.

En tercer lugar evaluar lo no visible, teniendo en cuenta que la implementación del proyecto siempre deja un lado no transparente o desconocido como resultado de su accionar. Todos los proyectos tienen efectos no buscados o no previstos por su implementación. Es de interés averiguarlos, reconocer el impacto que produjeron al llevarlos a la práctica y, más de una vez, en los involucrados tanto directa como indirectamente por su implementación. Conocer los efectos no buscados o no previstos puede ser tan valioso e interesante como el conocimiento del cumplimiento de los objetivos o de las diferencias entre el antes y el después del proyecto. Se podrán evaluar tanto los productos que emanan del proyecto como las acciones que se desplegaron en él, esto es, los procesos que dieron lugar a esos productos.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- BERRY, T. (2008). Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total. Editorial McGraw Hill de Management. Caracas.
- BERRY, T. (2006) Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Editorial Díaz de Santos. Caracas.
- CHIAVENATO, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- CALVO S. y REINARES, P. (2008). Marketing Relational. México: Thomson Business Journal
- DESATRICK, R. (2006). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas.
- DRUKER, P. (2007). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- FISHER, L. y NAVARRO V. (2007). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
- GALINDO, M. (2006) Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México.
- HERNÁNDEZ, S. (2004) Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- Russell L. Ackoff, (1995) concepto de Planeación de empresas. Primera edición. México. Editorial Limusa.

- Fred R. David, (2008) Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimera Edición. México. Prentice Hall.
- H. Igor Ansoff, (1995) Estrategia Corporativa. Primera Edición. México. Editorial Limusa.
- Michael E. Porter. (1991) Estrategia Competitiva. Primera edición. México. Editorial Continental.

VIII. ANEXOS.

Anexo N^o.1. Formulario de encuesta

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa?

Si

No

Describalos _____

2. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

Si

No

3. ¿Qué tipo de caracter considera usted que existe en la empresa?

Blanda

Situacional

No existe

4. ¿Considera que están adecuadamente designadas las funciones del personal?

Si

No

5. ¿Cuál es el tipo de comunicación que se lleva a cabo en comercial escobar?

Formal

Informal

Ninguna

6. ¿Cuánto tiempo tiene en su puesto desempeñando las mismas funciones?

Mas de 3 año

Entre 1 y 2 años

Menos de 1 año

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

7. ¿Cuál considera usted es su principal compromiso con la empresa?

Obtener un sustento para su familia

Hacer bien su trabajo

Lograr la excelencia

Ser productivo

Colaborar con los objetivos de la empresa

8. ¿Cuál es su proyección dentro de la empresa?

Permanecer en ella

Buscar un nuevo trabajo

En cuanto me sea posible tener un mejor trabajo

Buscar una mejor posición dentro de la empresa

Cambiar mis actividades dentro de la empresa

9. ¿Quién es la persona con la que generalmente usted se dirige?

Gerente

Supervisor

Otro

10. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato superior es?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

Pesima

ENCUESTAS REALIZADA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL ESCOBAR

Marque con una X la respuesta que considere más adecuada:

1.- ¿Califique la calidad general de nuestros productos y servicios?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Excelente

2.-¿La atención que le prestaron es oportuna y a tiempo?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Excelente

3.-¿El personal que lo atiende es amable y respetuoso?

- a) Si
- b) No

4.- ¿Las instalaciones del comercial son adecuadas, aseados y ventilados?

- d) Si
- e) No

5.- ¿Cuándo no encuentra el producto deseado, el personal que lo atiende está dispuesto a colaborarle ofreciéndole un producto sustituto?

- a) si
- b) no

6.- ¿Con que frecuencia realiza sus compras en nuestro comercial?

- a) A menudo
- b) frecuentemente
- c) rara vez