



**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil- UTEG**

**Facultad de Estudios de Postgrado**

**Artículo Científico en Opción al Título de Magister en:**

**Administración y Dirección de Empresas**

**Tema de Artículo Científico**

**Modelo Estratégico como Principio de Competitividad en Servicio al Cliente de la  
Empresa Familiar DISMERO S.A. de Babahoyo.**

**Autor:**

**Ing. Jesica Yovana Valencia Vera**

**Director de Tesis:**

**Econ. Olmedo Farfán González MSc.**

**Septiembre 2018**

**Guayaquil – Ecuador**

# MODELO ESTRATÉGICO COMO PRINCIPIO DE COMPETITIVIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA FAMILIAR DISMERO S.A. DE BABAHOYO

Ing. Jesica Yovana Valencia Vera

<sup>1</sup>Master en Dirección y Administración de Empresas, [jesikge@yahoo.es](mailto:jesikge@yahoo.es)

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo estratégico como principio de competitividad en servicio al cliente para posicionar los servicios en las empresa familiar DISMERO S.A de Babahoyo, se enfocó en resolver la problemática existente respecto al diagnóstico realizado sobre la calidad actual de la atención al cliente, determinando las causas que genera la mala atención por eso se requiere mejorar los servicios de atención para los niveles de posicionamiento y captación de estos en la empresa. El tipo de investigación fue de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, donde se expone la población al objeto del estudio, la cual es de un promedio de doscientos cincuenta clientes diarios con la que cuenta esta empresa. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta, los cuales se procesaron y tabularon en tablas y gráficas. En este sentido se presentan propuestas de mejora para el problema planteado la cual se basa en estrategias de atención al cliente para posicionar los servicios de DISMERO S.A entre los competidores.

**Palabra claves:** Atención al cliente, estrategias de atención al cliente, servicio, posicionamiento, competitividad, mejoramiento, captación, incremento.

## ABSTRACT

This research had as general objective design a strategic model as a principle of competitiveness in service customer to position the services in the family company DISMERO S.A of Babahoyo, focused on solving the existing problems with respect to the assessment carried out on the current quality of care customer, determining the causes that generated poor care that is required improve care services for levels of positioning and branding in the company. The type of research was field, in the form of feasible project, where the population is exposed to the object of the study, which is an average of two hundred and fifty daily customers that this company has. The techniques and instruments of data collection were the survey, which were processed and tabulated in tables and graphs. Here are suggestions for improvement for the problem which is based on strategies of.

**Keywords:** Customer service, customer service strategies, service, positioning, competitiveness, improvement, capture, increase.

## INTRODUCCION

La mayor parte económica del mundo está representada por las empresas familiares, de hecho, casi la mitad de las corporaciones cotizadas en bolsa más grandes de los continentes siguen siendo controladas por familias, incluyendo gigantes tales como Wal-Mart, Ford y Samsung, según lo da a conocer. (Acedo, Casillas, & Moreno, 2008).

La aplicación de un modelo de administración en una pequeña empresa, donde se planteen estrategias claras, es muy factible, porque va ayudar a eliminar las falencias dentro de la misma; y obtener los resultados deseados en el ámbito comercial y ser una de las mejores en la competitividad.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

¿Dónde estamos? Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente) ¿A dónde vamos? Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo) (GILLES, 1999)

¿A dónde deberíamos ir? Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)

¿Cómo hacer para llegar? establecer las acciones que harán que se cumpla el deber ser (posicionamiento estratégico)

El concepto de momento indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o "en cadena" que no tiene comienzo ni término definido. Estos momentos son:

- a) el momento explicativo (fue, es, tiende a ser)
- b) el momento normativo o prospectivo (debe ser)
- c) el momento estratégico (cómo hacer para llegar a)
- d) el momento táctico-operacional (hacer, ejecutar)

Estos cuatro momentos están encadenados en la variedad de secuencias cambiantes y constituyen un proceso continuo. Cada problema del plan y el plan en su conjunto se desarrolla pasando por estos momentos. Por lo tanto, permite avanzar en el proceso de la planificación estratégica con la seguridad de contar con elementos informativos suficientes para la toma de decisiones posteriores. De manera concomitante, se aplica el análisis de los medios interno y externo de la organización.

Por lo anterior que se deba de prestar más interés en los aspectos de calidad en atención al cliente en todo tipo de empresas.

El servicio de atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo; como sustenta, “En un mundo globalizado como en el que estamos viviendo, la excelencia en el servicio al cliente es un valor agregado y diferenciador entre organizaciones que conlleva, la mayoría de las ocasiones, a la lealtad del cliente hacia la empresa y hacia el personal”. (MULLER, 1999)

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; como sustenta, “Toda empresa que pretenda perdurar en el tiempo debe tomar en serio la gestión de sus relaciones con los clientes, fijando como objetivo primordial: conocerlos, entenderlos y cuidarlos para que su oferta se defina y ajuste a las necesidades reales del mercado, incluso mejorando sus expectativas. ¿Por qué? Porque si el producto satisface las necesidades del cliente éste seguirá demandándolo, pero si el producto no le satisface buscará otro que sí lo haga.” (DELGADO DE SMITH, 2008)

Por la demanda que existe de calidad en la atención del servicio a clientes se aborda este tema para estudio, y la importancia de saber cómo evaluarlo. Hoy día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por los organismos de

calidad de servicio con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva.

El cliente es el protagonista y el factor más importante en el juego de los negocios. Uno de los elementos que defina la competitividad de las empresas es la satisfacción del cliente. (Logística., 1995)

DISMERO S.A. es una compañía anónima que se dedica primordialmente a la comercialización de artículos varios, entre los que predominan los alimenticios, bebidas no alcohólicas y entre otras. Como un distribuidor mayorista, una parte significativa de sus operaciones son al Delta; a pesar de haber crecido empresarialmente falta automatizar tecnológicamente el servicio de pagos electrónicos con los sistemas bancarios para las adquisiciones que realizan sus clientes, lo que le representa una desventaja frente a la denominada Tiendas AKI y el nuevo competidor que es Mi Comisariato. La organización se estructura de la siguiente manera: presidente, Gerente General y Gerente Administrativo. En otros niveles se sitúan el jefe de compras, jefe de Bodega y el Jefe de Marketing, datos obtenidos de la investigación de. (Nelly Villalva J. J.-F., 2013), sirven de insumos para alimentar este trabajo.

La empresa familiar DISMERO S.A hasta la actualidad se mantiene y se ha extendido a diferencia de las demás organizaciones, se caracteriza por sus precios bajos que ese es su punto fuerte en el comercial, dando así a la ciudadanía la opción de elegirlos o pensar en ellos a la hora de comprar sus productos.

A través de los años de existencia DISMERO S.A., ha crecido empresarialmente pero este desarrollo no ha sido planificado por sus propietarios, sino que este es el efecto de su experiencia y entrega que les han permitido acrecentar el volumen de sus operaciones, pero no cuentan con herramientas que les ayuden a proyectar hacia el futuro, de modo que la llegada de una cadena de tiendas como Mi Comisariato causó un declive importante en sus negocio lo cual, a su vez, produjo que se despidan varios colaboradores. (Nelly Villalva J. J., 2014)

El empoderamiento de los integrantes de la organización apunta a orientar las labores e intenciones que motiva la toma de decisiones intuitivas, que pueden afectar gravemente a la empresa, por lo cual se propuso en esta Tesis un Modelo Estratégico para Mejorar la atención al cliente dentro de la empresa Familiar DISMERO S.A. y así posicionar la empresa, frente a la presencia de competidores fuertes como las tiendas AKI, TIA y Mi Comisariato.

La satisfacción es una herramienta de diagnóstico que hace hincapié en la evaluación de las expectativas y la medición de su desenvolvimiento laboral, esto implica que las empresas deben ser monitoreadas con regularidad para mantener su estatus de calidad y desarrollo.

Este trabajo se realizó con el objeto diseñar un modelo estratégico como principio de competitividad en servicio al cliente en la empresa familiar DISMERO de Babahoyo, para así poder lograr un mejor servicio al usuario, manteniendo un posicionamiento estratégico dentro del mercado de productos masivos.

Esta investigación nos arrojan conceptos y teorías, que se revisaron en libros, artículos, como los de: (Lopez, 2014), (Dale H.Besterfield, 2009), Amaya 2005, que nos dan a conocer sobre el modelo estratégico y como debe ser la atención al cliente, temas que sustentan el estudio, y que se exponen a continuación en este trabajo, haciendo un análisis y dando importancia en el tema principal de la atención al cliente, que se debe mejorar en la empresa DISMERO S.A.

## **Metodología**

### **Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

Dentro de las fuentes que utilizaremos se encuentra información que proporciona la misma empresa y otros estudios realizados, como son los datos generales de la empresa DISMERO S.A y el personal colaborativo de la misma.

Para concretar la investigación se utilizaron técnicas cuantitativas en las cuales se realizó varias encuestas a los usuarios, empleados y directivos, a través de técnicas como son:

Observación. - Se hizo la observación directa de la atención al cliente a los colaboradores de la empresa.

Encuestas. - se hizo encuesta con documentos preparados previamente para que den una respuesta verás a lo solicitado.

Entrevista. - esta técnica se basa en las preguntas estratégicas realizadas a los clientes que ingresan a la empresa diariamente, junto con los colaboradores.

El Tratamiento de la información se realiza por medio de una investigación combinada documental y de campo, toda vez que los primeros tres capítulos están orientados al trabajo documental o marco teórico del contexto de la investigación, un segundo capítulo donde se detalla el diseño de la investigación y un último capítulo que se refiere a los resultados contrastados con la información documental y con el trabajo de campo utilizando métodos y técnicas estadísticas e investigativas que ayudaron a obtener conclusiones formales, científicamente comprobadas.

Nuestro resultado básico se fundamenta en la medición utilizando un procedimiento estandarizado y aceptado por la comunidad científica, el fenómeno estudiado se observa y refiere en el mundo real. Alternadamente con la medición los resultados fueron cotejados con las entrevistas a personas identificadas con el fenómeno de estudio al obtener de ellos sus puntos de vista como emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos mediante preguntas abiertas.

Dentro de un proceso de investigación una de las acciones que se realizan es la recopilación de datos, la cual es el acopio de información, actividad que incluye desde elaborar fichas bibliográficas, selección de la población, objeto, muestra, hasta la aplicación de cuestionarios con el empleo de técnicas de muestreo

**Método de investigación.** - Este trabajo de investigación se basa en el método cuantitativo y cualitativo ya que se reconocerá el sitio que permitirá el acceso a la investigación de los principales factores que inciden en la mala atención al cliente en la empresa familiar Dismero S.A.

El tipo de estudio realizado en esta investigación es de tipo exploratorio; pues lo que se busca con esto es desarrollar estrategias y soluciones que busquen un mejor ambiente laboral, tienen por objetivo, posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis basados en la mejora del servicio al cliente dentro de las empresas familiares.

El investigador debe tener claridad acerca del nivel de conocimiento científico desarrollado previamente por otros trabajos y artículos, así como la información no escrita que posean las personas que por su relato puedan ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias. Ha de especificarse las razones por las que el estudio propuesto es exploratorio o formulativo. Eje: las monografías e investigaciones bibliográficas que buscan construir un marco teórico de referencia.

(Hernandes, 1997 - 2015), en la metodología se distinguen dos planos fundamentales; el general y el especial. En sentido general, es posible hablar de una metodología de las ciencias aplicables a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas. Por otro lado, en cuanto a las metodologías especiales, son el resultado de la diversidad estratégica que existe en cada ciencia concreta las Ciencias Factuales (de la Naturaleza o Humanas y Sociales) se caracterizan por una metodología en cierto modo diferente de las Ciencias Formales (Lógica y Matemáticas).



## Selección de muestra

La población a la que se ha realizado la consulta de esta investigación está entre los clientes y usuario que se estima en unas 250 personas diarias, tomando en consideración una muestra de 100 personas con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 6%, la misma que está fundamentada en la fórmula estadística, el hecho ha, sido conocer las opiniones de cada uno ellos sobre la atención brindada por parte de los colaboradores de la empresa.

### Formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

En la realización de las encuestas se utilizó, la escala de Likert, siendo una forma de medición psicométrica, que se utiliza principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia de producto o mercado meta, así también, nos permite conocer el grado de conformidad de los clientes encuestados, con resultados cuantitativo y cualitativo.

## Resultados

Según las encuestas realizadas a un total de 131 personas, se obtuvieron los siguientes porcentajes a cada pregunta como resultado, para el análisis los factores que impiden brindar una atención de calidad al cliente en DISMERO S.A, por lo cual, en las respuestas obtenidas en esta investigación, dan a conocer las siguientes situaciones:

<b>Factores de análisis</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>excelente</b>	<b>Total</b>
1. Satisfacción en la atención	60%	22%	13%	5%	<b>100%</b>
2. Prioridad al comprar en DISMERO	33%	22%	18%	27%	<b>100%</b>
3. Conformidad en los precios	22%	18%	20%	40%	<b>100%</b>
4. Agilidad en atención de pagos	26%	35%	17%	21%	<b>100%</b>

### Satisfacción en la atención

La encuesta realizada nos da como resultado un 60% que está en desacuerdo con la atención al cliente por parte de los colaboradores de la empresa, de acuerdo con su porcentaje que es muy alto y la preocupación que demanda a los dueños de la empresa por mejorar la situación, y el 22% es bueno en la opinión planteada, mientras que un 18% se siente conforme con la atención que les brinda la empresa.

### Prioridad al comprar en DISMERO

El 45% de los clientes está de acuerdo con la aceptación que tiene la empresa ya que todos estos años de esfuerzo y dedicación por parte del personal y los dueños ha hecho que Dismero tenga un lugar en su pensamiento a la hora de comprar sus productos, y un 22% afirman que es bueno el comercial DISMERO, mientras que un 33% no tiene buena aceptación por el servicio brindado.

## **Conformidad en los precios**

La empresa se caracteriza por tener sus precios bajos en todos sus productos por lo que el 60% de los clientes están muy de acuerdo y prefieren comprar en DISMERO, y el 18% lo considera bueno, mientras que el 22% están insatisfechos con los precios que ofrece el comercial.

## **Agilidad en atención de los pagos**

La encuesta a los clientes demuestra que el 38% está de acuerdo con la agilidad de los colaboradores, mientras que un 35% opinan que es buena la agilidad de los pagos según la atención brindada, a pesar de que un 26% están en desacuerdo porque pasan mucho tiempo en la fila esperando cancelar sus productos, lo cual demuestra que se debe trabajar en mejorar este tipo de servicio.

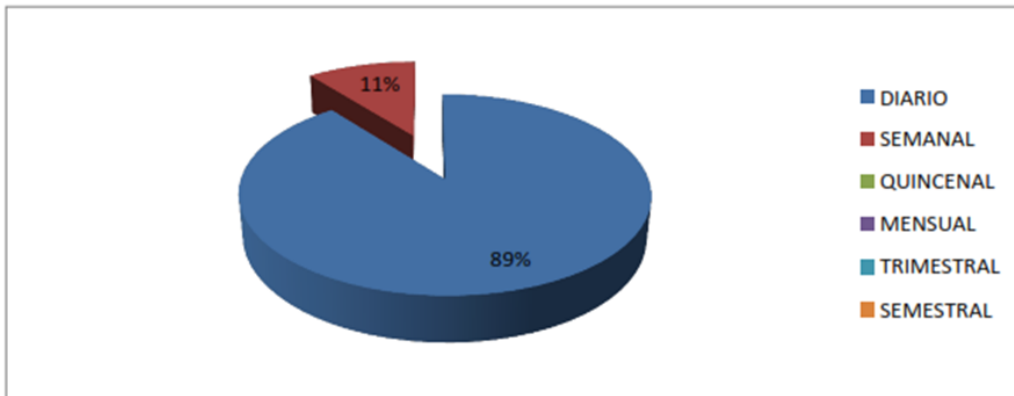
## **¿DISMERO S.A ha incrementado sus ventas hasta la actualidad?**

Es visible que DISMERO S.A ha incrementado sus ventas, ya que a raíz de la apertura del Shopping en la ciudad de Babahoyo en el 2012 y el local de Mi Comisariato las ventas tuvieron un descenso notorio puesto que un volumen de \$25000 diarios se llegaron a menos de \$10000, pero esto no fue impedimento para que la empresa tome destrezas adecuadas para enfrentar a los nuevos competidores.

Según la tesis de la Tec.Cruz Cárdenas Cynthia Violeta (2017) Titulada proyecto de investigación previo a la obtención del título de (Violeta, (2017)) se puede describir que existe un margen de ventas de un 89% diario lo que predomina en un incremento de \$24.119.169 en las ventas

al por mayor y menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos.

## Frecuencia de ventas en DISMERO S.A.



**Fuente:** Encuesta aplicada al personal del área operativa.

**Elaborado por:** Tec. Cruz Cárdenas Cynthia Violeta

Todos estos aspectos permiten identificar a DISMERO S.A, como un distribuidor mayorista y minorista, con una trayectoria, que ha logrado captar cliente y mantenerlos debido a su fortaleza que son los precios bajos comparados con lo de la competencia, pero así mismo existen situaciones negativas, que deben ser revisadas dentro de la organización y administración de la microempresa familiar, más que nada en la atención al cliente para que este pueda salir satisfecho con su compra, permitiendo mejoras en los ingresos e incrementando sus ventas en beneficio de todos los involucrados en el funcionamiento de Dismero.

## **Discusión**

DISMERO S.A. es una empresa que proporciona a sus clientes del cantón Babahoyo productos de primera necesidad de alta calidad y precios bajos, una amplia oferta y horarios acordes a sus diferentes necesidades.

La creación de macro mercados es una tendencia general de la que no ha escapado el Cantón Babahoyo, sin embargo, luego de varios meses de apertura del denominado Shopping Babahoyo, se observa el retorno de clientes que prefirieron comprar en otros locales; así como la disminución de la afluencia a un competidor a niveles constantes.

Analizando los resultados respecto al grado de satisfacción por la atención que brinda la empresa estudiada, la mayoría de los clientes que corresponde a un 58% responde que se siente poco satisfechos “la mayor parte de las veces” y el 13% se encuentra insatisfecho respecto a la atención brindada.

Estas respuestas parecen indicar que la empresa ha logrado posicionarse entre sus clientes con un trato poco acorde a sus necesidades. El 55% de la población pocas veces no toma a la empresa Dismero como primera prioridad al momento de realizar sus compras en detalle esto puede considerarse que se debe a la falta de atención al cliente ya que se considera que el cliente es la principal persona en una empresa.

## **Conclusiones**

En esta investigación se ha realizado el estudio de la situación real dentro de la empresa DISMERO S.A, diagnosticando la atención al cliente en su día a día, permitiendo establecer los factores y elementos de cambios que se tienen que tomar en cuenta para mejorar la atención al cliente que se evidencia como problema.

Dentro del trabajo investigativo se ha visualizado varias causas que genera la mala atención en la empresa DISMERO S.A. como la desorganización en cuanto a la ubicación de productos, el no asumir roles de los colaboradores, una inadecuada relación interpersonal empleado-cliente, que hacen no sentirse bien atendidos en este espacio.

La poca evidencia de una estructura de organización empresarial, que pueda ayudar a la organización y mejorar la atención al cliente y por ende aumentar los ingresos y el posicionamiento de la empresa.

**Recomendación:**

En la Empresa DISMERO S.A. se requiere implementar un modelo estratégico dentro de la estructura organizativa de la empresa, que identifique roles y funciones claros, con importancia a la persona como tal y la empresa, para lo cual de los estudios realizados está el Modelo de la "3 C". Donde el cliente, es la razón de ser del servicio o empresa, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar siempre, como el desea ser atendido, la competencia, de la organización para sobrevivir en un entorno exigente y de cambios constantes teniendo que mantenerse el mercado y que se trabaja con las 3 E: eficiencia, eficacia y efectividad

Promover el mejoramiento de la atención al cliente, que se pueda reconocer de inmediato el malestar y poder enmendarlo, así mismo, se debe emprender estrategias de interacción con el público, haciéndolo sentir bien.

Es por todo esto que el trabajo investigativo da la oportunidad a la empresa DISMERO S.A. de tomar las recomendaciones y poder enmendar los errores para dar una mejor atención al cliente frente a las exigencias del mercado, pudiendo llegar un posicionamiento de mayor jerarquía en el mercado comercial de la ciudad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2008). La internacionalización de la empresa familiar: un análisis exploratorio. *Management International; Montréal Vol. 12*, , Iss. 3, .
- Bob, H. E. (1995). Como Medir la Satisfaccion del Cliente. España: Gestion 2000 S. A. Primera Edicion .
- COLUNGA, D. C. (1998). La Calidad en el Servicio. Mexico: Panorama.
- Dale H.Besterfield. (2009). Control de calidad, Octava edición. En P. Educación, *Control de calidad, Octava edición* (pág. 552). Mexico: PRENTICE HALL INC.
- DELGADO DE SMITH, Y. (2008). La Investigación Social en procesos: Ejercicios y respuestas. . Venezuela: Universidad de Carabobo. Obtenido de DELGADO DE SMITH, YAMILE (2008). La Investigación Social en procesos: Ejercicios y respuestas. Universidad de Carabobo – Venezuela.
- GILLES, L. (1999). "Alcanzar la Calidad Total". Mexico: Trillas. Primera Edicion.
- Hernandes, B. D. (07 de 1997 - 2015). *aguilarmx-educacion.blogspot.com*. Recuperado el 01 de 2017, de <http://aguilarmx-educacion.blogspot.com/p/metodologia-de-investigacion.html?view=magazine>
- Logística., C. E. (1995). Procedimiento para establecer estrategias enfocadas al cliente. España. .
- Lopez, A. (2014). Plan Estrategico de anción al cliente. <https://prezi.com/user/ubej0haprvs-/>, 5.
- MULLER, E. d. (1999). "Cultura de Calidad de Servicio. Mexico: Trillas. Primera Edicion.
- Nelly Villalva, J. J. (2014). Plan Estratégico de Marketing para la empresa DISMERO de Babahoyo, Provincia de Los Ríos. *Tesis de grado Ing. Universidad Técnica de Babahoyo*, 60-90.
- Nelly Villalva, J. J.-F. (11 de 12 de 2013). *dspace.utb.edu.e*. Recuperado el 17 de 06 de 2018, de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/315/1/T-UTB-FAFI-IC-000094.pdf>
- Violeta, T. C. ((2017)). *ingeniera en contabilidad superior, auditoria y Finanzas C.P.A*. Babahoyo.