



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y COMERCIALES**

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

TÍTULO DEL PROYECTO

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INCIDENCIA EN LA
FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LAS PYMES DEL CANTÓN MILAGRO
2013 - 2014**

AUTORAS: CRUZ SALAVARRIA HELEN MARILYN

MOYA SARMIENTO ASSTRID CAROLINA

TUTORA: Ing. Xiomara Zúñiga, MAE.

MILAGRO, MAYO DE 2014

ECUADOR

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Helen Marilyn Cruz Salavarría y Asstrid Carolina Moya Sarmiento, para optar al título de Ingeniera Comercial y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 30 de Septiembre del 2014

Ing. Xiomara Leticia Zuñiga León, MAE.

C.I. 0914675566

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 30 días del mes de Septiembre del 2014

Helen Marilyn Cruz Salavarría

CI: 0940116791

Asstrid Carolina Moya Sarmiento

CI: 0926473919

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA	[]
DEFENSA ORAL	[]
TOTAL	[]
EQUIVALENTE	[]

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Por su apoyo incondicional quiero dedicar el presente trabajo al motor principal de mi vida a mi madre Grace Salavarría, a mi padre Rafael Cruz, a mi abuela Alicia Román, mis hermanos y en especial a Kevin Mariño por el cariño brindado durante este trayecto.

Personas muy importantes en mi vida, por lo que es muy importante mencionarlas, además, y sobre todo muy valioso a Dios que es el motor impulsor para que yo allá cumplido con este propósito en mi vida, para ellos todo mi esfuerzo y logros alcanzados.

CRUZ SALAVARRIA HELEN MARILYN

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada especialmente a mis Padres: Sergio Moya e Inés Sarmiento ya que ellos han sido el pilar fundamental durante todo el transcurso de mi carrera profesional, quienes con paciencia, esfuerzo y comprensión supieron guiarme de la mejor manera por este trayecto de mi vida, y tengo la plena seguridad que sin su apoyo económico y moral no hubiese sido posible culminar mi carrera profesional.

Además a mi tía Yomilde Sarmiento por ser una segunda madre para mí la cual también me ha apoyado en toda mi etapa de estudios y a mis primas Sofía y Karla quienes me han brindado su apoyo moralmente y han sido como mis hermanas durante toda mi vida.

MOYA SARMIENTO ASSTRID CAROLINA

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Universidad Estatal de Milagro y a los docentes que formaron parte de toda mi vida estudiantil y en especial y más importante a la Ing. Xiomara Zúñiga, por su tiempo, confianza y dedicación que hicieron posible la elaboración de este presente trabajo.

Y sobre todo a mi amiga y compañera, Carolina Moya quien permaneció conmigo durante todo este tiempo, brindándome su apoyo incondicional para terminar con este proyecto que esperamos sirva de ayuda para las PYMES del cantón Milagro.

CRUZ SALAVARRIA HELEN MARILYN

AGRADECIMIENTO

Con las palabras más sencillas y llenas de humildad, quiero hacer llegar mis sinceros agradecimientos a quienes me brindaron la oportunidad de llegar a la meta que me habría trazado.

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme iluminado en mis conocimientos y haberme guiado por buen camino.

A mis queridos padres quienes de una u otra manera siempre me brindaron su apoyo para que así pueda sobresalir en mis estudios y pueda culminarlos con éxito.

Además a mi amiga y compañera de tesis Marilyn Cruz, que junto con su ayuda ambas pudimos concluir este trabajo y al mismo tiempo a nuestra tutora Ing. Xiomara Zúñiga quien me ha brindado sus ideas y conocimientos para la adecuada culminación de una meta que con optimismo y decisión empecé a realizar.

MOYA SARMIENTO ASSTRID CAROLINA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Fabrizio Guevara Viejó

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “**Análisis de la calidad del servicio y su incidencia en la fidelización de los clientes de las pymes del cantón Milagro 2013 - 2014**”, que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, 30 de Septiembre del 2014

Helen Marilyn Cruz Salavarría

CI: 0940116191

Asstrid Carolina Moya Sarmiento

CI: 0926473919

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Problematización.....	18
1.1.2 Delimitación del problema.....	20
1.1.3 Formulación del problema.....	21
1.1.4 Sistematización del problema.....	21
1.1.5 Determinación del tema.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo General.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL	26
2.1 MARCO TEÓRICO.....	26
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	26
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	32
2.1.3 Fundamentación Teórica.....	37
2.1.4 MARCO LEGAL.....	50
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	51
2.3 HIPÓTESIS.....	53
2.3.1 Hipótesis General.....	53
2.3.2 Hipótesis Específicas:.....	53
2.3.3 Determinación de Variables:.....	53
2.3.4 Operacionalización de las variables:.....	54

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO	57
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.2 3.2. LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	59
3.2.1 Características de la población.....	59
3.2.2 Delimitación de la población.....	59
3.2.3 Tipo de muestra.....	60
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	60
3.2.5 Proceso de selección.....	62
3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	63

3.4	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	64
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		65
4.1	Análisis de la situación actual.....	65
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA	97
4.3	RESULTADOS	101
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	106
CAPÍTULO V		
PROPUESTA		110
5.1	TEMA	110
5.2	FUNDAMENTACIÓN.....	110
5.3	JUSTIFICACIÓN	112
5.4	OBJETIVOS	113
5.4.1	Objetivo General.....	113
5.4.2	Objetivos Específicos	113
5.5	UBICACIÓN.....	114
5.6	FACTIBILIDAD	115
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	116
5.7.1	Actividades	122
5.7.2	Análisis financiero.....	143
5.7.3	Impacto.....	145
5.7.4	Cronograma	146
5.7.5	Lineamientos para evaluar la propuesta	146
CONCLUSIONES.....		147
RECOMENDACIONES.....		148
Trabajos citados		149
Bibliografía.....		150
ANEXOS.....		152

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Número de empresas y personal ocupado en el 2010.....	19
Cuadro 2: Fundamentación de Variables	53
Cuadro 3: Operacionalización de las variables	54
Cuadro 4: Muestra Estratificada de acuerdo al sector económico de las PYMES	61
Cuadro 5: Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa	61
Cuadro 6: Frecuencia con que la calidad se transforma en el elemento esencial de la filosofía de trabajo de las PYMES milagreñas.....	65
Cuadro 7: Frecuencia con que la calidad del servicios incide en la fidelización de clientes	67
Cuadro 8: Frecuencia con que se planifican estrategias de calidad	68
Cuadro 9: Periodicidad con que las PYMES milagreñas emplean medios de sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad de su servicio.....	69
Cuadro 10: Disposición a utilizar el outsourcing como sistema de contratación	71
Cuadro 11: Opinión acerca de la limitación de ingresos como resultado de contratar personal más calificado	72
Cuadro 12: Calificación otorgada al nivel de compromiso laboral del talento humano de las PYMES milagreñas.	74
Cuadro 13: Calificación otorgada a las relaciones entre subalternos y jefe – subalternos.	75
Cuadro 14: Nivel de conocimiento sobre los deseos y comportamiento de los clientes	76
Cuadro 15: El éxito del negocio como respuesta al conocimiento sobre el mercado..	77
Cuadro 16: Frecuencia con que se efectúan actividades para conocer los deseos y necesidades de los clientes	79
Cuadro 17: Nivel de preparación de los colaboradores.....	80
Cuadro 18: Periodicidad con que se promueve la comunicación con los clientes	81
Cuadro 19: Frecuencia con que se aplican medidas para conocer el nivel de calidad de productos y/o servicios	83
Cuadro 20: Frecuencia con que se reciben quejas de insatisfacción de clientes en relación a la calidad de los productos y/o servicios.....	84
Cuadro 21: Nivel de satisfacción que han generado las PYMES milagreñas	85
Cuadro 22: Opinión sobre mejorar la calidad del servicio como medida de fidelización de los clientes.....	86
Cuadro 23: Nivel de comunicación de las PYMES milagreñas, con sus clientes.....	88
Cuadro 24: Opinión sobre la fidelidad de los clientes como respuesta la calidad de productos y/o servicios.	89
Cuadro 25: Opinión sobre la satisfacción de los clientes como resultado de contar con personal calificado	90
Cuadro 26: Opinión sobre la relación entre el nivel de compromiso del personal y la calidad del servicio.	92
Cuadro 27: Nivel de conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes.	93
Cuadro 28: Frecuencia con que las PYMES milagreñas aplican medidas para asegurar la calidad	94
Cuadro 29: Frecuencia con que se realizan devoluciones por motivos de problemas relacionados con la calidad.....	96

Cuadro 30: Distribución de las PYMES españolas.....	97
Cuadro 31: Proporción de empresas según el tamaño en países Seleccionados de América Latina y de la OCDE	99
Cuadro 32: Verificación de las hipótesis	106
Cuadro 33: Análisis FODA de las PYMES del cantón Milagro	117
Cuadro 34: Matriz FO de las PYMES del cantón Milagro	118
Cuadro 35: Matriz FA de las PYMES del cantón Milagro	118
Cuadro 36: Matriz DO de las PYMES del cantón Milagro	119
Cuadro 37: Matriz DA de las PYMES del cantón Milagro	119
Cuadro 38: Matriz de estrategias internas o externas de las PYMES Milagreñas	120
Cuadro 39: Análisis FODA de las PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	123
Cuadro 40: Matriz FO de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	124
Cuadro 41: Matriz FA de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	124
Cuadro 42: Matriz DO de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	125
Cuadro 43: Matriz DA de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	125
Cuadro 44: Matriz de estrategias internas o externas de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	126
Cuadro 45: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	128
Cuadro 46: Competidores actuales (Barreras de entrada)	129
Cuadro 47: Rivalidad del mercado (Competidores actuales).....	129
Cuadro 48: Amenaza de sustitutos	130
Cuadro 49: Poder de clientes.....	130
Cuadro 50: Poder de proveedores	131
Cuadro 51: Resumen de la atractividad de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”	131
Cuadro 52: Objetivos estratégicos	132
Cuadro 53: Cuadro de Mando Integral.....	134
Cuadro 54: Cronograma de ejecución de las estrategias del plan.....	137
Cuadro 55: Presupuesto	141
Cuadro 56: Costo de las estrategias del plan.....	143
Cuadro 57: Variación de las ventas	144
Cuadro 58: Análisis de costo - beneficio	145
Cuadro 59: Cronograma	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Frecuencia con que la calidad se transforma en el elemento esencial de la filosofía de trabajo de las PYMES milagreñas.....	66
Figura 2: Frecuencia con que la calidad del servicio incide en la fidelización de clientes	67
Figura 3: Frecuencia con que se planifican estrategias de calidad.....	68
Figura 4: Periodicidad con que las PYMES milagreñas emplean medios de sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad de su servicio.....	70
Figura 5: Disposición a utilizar el outsourcing como sistema de contratación.....	71

Figura 6: Opinión acerca de la limitación de ingresos como resultado de contratar personal más calificado	72
Figura 7: Calificación otorgada al nivel de compromiso laboral del talento humano de las PYMES milagreñas.	74
Figura 8: Calificación otorgada a las relaciones entre subalternos y jefe – subalternos	75
Figura 9: Nivel de conocimiento sobre los deseos y comportamiento de los clientes	76
Figura 10: El éxito del negocio como respuesta al conocimiento sobre el mercado ..	78
Figura 11: Frecuencia con que se efectúan actividades para conocer los deseos y necesidades de los clientes	79
Figura 12: Nivel de preparación de los colaboradores	80
Figura 13: Periodicidad con que se promueve la comunicación con los clientes.....	82
Figura 14: Frecuencia con que se aplican medidas para conocer el nivel de calidad de productos y/o servicios	83
Figura 15: Frecuencia con que se reciben quejas de insatisfacción de clientes en relación a la calidad de los productos y/o servicios.....	84
Figura 16: Nivel de satisfacción que han generado las PYMES milagreñas.....	86
Figura 17: Opinión sobre mejorar la calidad del servicio como medida de fidelización de los clientes.....	87
Figura 18: Nivel de comunicación de las PYMES milagreñas, con sus clientes	88
Figura 19: Opinión sobre la fidelidad de los clientes como respuesta la calidad de productos y/o servicios.	89
Figura 20: Opinión sobre la satisfacción de los clientes como resultado de contar con personal calificado	91
Figura 21: Opinión sobre la relación entre el nivel de compromiso del personal y la calidad del servicio.	92
Figura 22: Nivel de conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes. ...	93
Figura 23: Frecuencia con que las PYMES milagreñas aplican medidas para asegurar la calidad	95
Figura 24: Frecuencia con que se realizan devoluciones por motivos de problemas relacionados con la calidad	96
Figura 25: Distribución de PYMES españolas.....	98
Figura 26: Crédito a PYMES como porcentaje del crédito total, 2010	100
Figura 27: Proporción de MIPYMES en el Ecuador a diciembre del 2010.....	100
Figura 28: Proporción de MIPYMES en el Ecuador en los últimos dos años.....	101
Figura 29: Croquis	114
Figura 30: Mapa de relaciones.....	133
Figura 31: Balance Score Card.....	134

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis trata sobre la incidencia que tiene la calidad de servicio en la fidelización de clientes, lo que conlleva a que los clientes sean fieles o no a las empresas. En el capítulo I se presenta el problema basado en una pregunta ¿De qué manera la calidad del servicio incide en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro 2013 - 2014?, sus objetivos investigativos y la justificación. La parte teórica correspondiente a antecedentes históricos y referenciales, junto con la fundamentación teórica y las hipótesis y su Operacionalización se presentan en el capítulo II. El capítulo III describe específicamente los tipos y diseños de investigación a utilizar, la muestra poblacional a encuesta y su respectiva verificación de las hipótesis, seguido del análisis e interpretación de cada uno de los resultados en el capítulo IV y por último la propuesta que proporciona el “Diseño de un Plan Estratégico basado en el mejoramiento de la calidad del servicio, para fidelizar a los clientes de las PYMES del cantón Milagro”. A través de un Cuadro de Mando Integral para establecer las estrategias más apropiadas, para establecerse en este presente trabajo y que permitan mejorar la calidad de servicio brindada por parte de las PYMES Milagreñas.

Palabras Claves: PYMES, Fidelidad de clientes, Calidad, Servicio, Plan estratégico.

ABSTRACT

The present thesis about the incidence of the quality of service in the loyalty of customers, which leads to faithful customers or not companies. In chapter I are the problem based on a question in what way the quality of service affects the loyalty of customers of small and medium's in the miracle country 2013-2014, its investigative objectives and the justification. The theory part for historical record and referencial, together with the theory rational and the hypothesis and his operanational presented in chapter II.

The chapter III describes specific to the types and research designs to use the population sample to survey and pooling them in verification of hypotheses, followed by analysis and interpretation of each of the results in chapter IV and finally the proposal that provides the Design of a strategic plan based on improving the quality of service, to keep the customers of small and mediums companies in the miracle country.

Through a scoreboard of Command Comprehensive to establish the most appropriate strategies, to establish them in this work and to improve the quality of service provided by small and mediums companies.

Keys words: Fidelity of customers, quality, service, strategic plan, small and medium companies.

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio juega un papel muy importante sobre la fidelización de clientes, debido a que no solo se basa en cumplir con las necesidades y expectativas que tienen los consumidores, de cómo son tratados, y si se encuentran satisfechos o no con el servicio brindado en los negocios.

En la actualidad en un mundo globalizado, la competencia y demás factores han acrecentado el interés en los dueños de los negocios en darle mayor relevancia a la calidad de servicio que se les ofrece a los clientes.

Resulta innegable que un cliente insatisfecho conlleve a darle una mala reputación a los negocios y a su vez formar una pérdida irrecuperable para la empresa, por lo que es muy importante saber llegar a los clientes, adaptarse a los cambios y aplicar estrategias que les permita, mantener clientes fieles, y una buena reputación del servicio y/o producto que ofrecen.

Las PYMES son 106, en el cantón Milagro existentes, de las cuales la mayoría son pequeñas, sus necesidades radican en como fidelizar a sus clientes a través de un servicio de calidad, por ello se recomienda aplicar un cuadro de mando integral para aplicar estrategias que le permitan cumplir y satisfacer las necesidades de sus clientes.

En concreto, la calidad de servicio va ligada a la fidelización de cliente, un buen servicio, excelente ambiente, servicio personalizado, por parte de un personal capacitado es la clave primordial, para el posicionamiento y reconocimiento de las PYMES Milagreñas, las cuales forman parte de la economía de la ciudad de Milagro y de un país en vías de desarrollo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

El buen servicio en una microempresa es uno de los aspectos que más puede atraer o alejar al cliente. A nivel mundial existe una problemática sobre como fidelizar a los clientes, como mantenerlos fieles a un servicio, producto o a la misma organización. La mayoría de las empresas buscan la manera de que los clientes se sientan plenamente satisfechos, mediante la atención al cliente, la calidad del producto, etc.

Muchas PYMES a nivel de Ecuador descuidan la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes y se centran únicamente en vender, lo que provoca que los usuarios no sean fieles a la empresa y den paso a la competencia la cual le puede brindar un mejor servicio.

Las microempresas del cantón Milagro no cuenta con los medios necesarios, ni con la capacitación suficiente para brindar un buen servicio a sus clientes, por lo que estos no son fieles y cada día buscan alguien que les ofrezca todos los elementos satisfactorios que ellos esperan.

Mediante los datos obtenidos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), se establece que la ciudad de Milagro cuenta con 106

PYMES. De las cuales 5 son de Manufactura, 35 de Comercio, 65 de Servicios y 1son de Otros (Agriculturas, Minas, Organización).¹

Cuadro 1: Número de empresas y personal ocupado en el 2010

SECTOR	ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO						Total
	Micro	Pequeñas y medianas			Grandes		
	1-9	10-49	50-99	100-199	200-499	500 y más	
Manufactura	379	4	-	1	-	1	387
Comercio	2808	34	1	-	-	-	2859
Servicio	1607	57	4	4	6	1	1706
Otros	1	1	-	-	-	-	2
Total	4795	96	5	5	6	2	4954

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

El problema planteado radica con la calidad del servicio que ofrecen las microempresas, lo cual influye notoriamente en la fidelización de los clientes, los mismos que cada día se vuelven más exigentes porque ya no buscan tan solo un buen precio y calidad sino también una buena atención, un ambiente agradable y un servicio rápido.

Entre los nuevos sistemas de contratación se encuentra el outsourcing, este permite contar con personal talentoso sin ampliar la nómina laboral de las empresas, este es un problema de las PYMES, ellas buscan mantener personal permanente y olvidan que existen sistemas de contratación que abaratarían sus gastos administrativos, además de no pensar que el personal calificado es costoso.

Se debe considerar que la cultura organizacional representa la forma de vida, las creencias y expectativas que viven a diario las personas que trabajan en una organización, al no manejarse adecuadamente puede influir en el clima organizacional de las PYMES causando conflictos y falta de compromiso laboral por parte del talento humano.

El personal al no comprometerse con su trabajo, genera una falta de comunicación entre los clientes, aumentando descontentos por parte de

¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS: X CENSO POBLACIONAL Y VIVIENDA, Quito, Autor, 2010

los usuarios, disminuyendo la calidad de servicio y generando una mala reputación en el ámbito laboral; lo que lo podría llevar a la desaparición de las PYMES.

Sin embargo las PYMES, también dejan de lado los controles de calidad debido a que causa problemas en el desempeño del negocio, no controla los errores, ni los problemas, lo que genera aún más el declive de los negocios en el mercado laboral.

Pronóstico.- La fidelización de los clientes se convertirá en una utopía para las PYMES del cantón Milagro si se sigue descuidando la satisfacción que se debe generar en cada persona que acude a adquirir productos y/o servicios. Si no se toman medidas correctivas que mejore el servicio, el producto, la atención, la calidad, etc., es probable que los negocios decaigan y terminen fracasando frente empresas de mayor tamaño que han adoptado a la satisfacción del cliente como la clave y valor agregado para posicionarse, fidelizar y mantenerse con éxito.

Control del Pronóstico.- Es importante analizar cómo se manejan las PYMES en cuanto a satisfacción de clientes y el nivel de fidelización de los mismos, esto permitirá encontrar soluciones o alternativas estratégicas para mantener un servicio de calidad que se traduzca como el elemento diferenciador y generador de ventaja competitiva que lleva a fidelizar clientes en un mercado donde agregar demanda es complejo debido a la creciente competencia y escasa durabilidad de los elementos diferenciadores.

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación Espacial:

País: Ecuador

Región: Cinco - Costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro

Campo de estudio: Marketing y Administración

Objeto de estudio: Clientes y Calidad de servicio de las PYMES

Tiempo: El estudio propuesto toma como base el año 2013 y lo que acontece del 2014, con la finalidad de medir la calidad de servicio que ofrecen las PYMES del cantón Milagro; además, los resultados obtenidos servirán de fuente de información para posteriores estudios, considerando un período de tres años, pasado este tiempo la información deberá ser ajustada a través de la actualización de datos.

Universo: En relación al universo poblacional se lo realizará mediante los datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano y Censos (INEC, censo del año 2010) y la base de datos de PYMES inscritas en el SRI.

1.1.3 Formulación del problema

¿De qué manera la calidad del servicio incide en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro 2013 - 2014?

1.1.4 Sistematización del problema

¿Cómo el outsourcing influye en que las PYMES del cantón Milagro cuenten con talento humano calificado?

¿Por qué la cultura organizacional influye en el compromiso laboral del talento humano de las PYMES del cantón Milagro?

¿Cómo afecta la comunicación, en el conocimiento de los deseos de los clientes de las PYMES del cantón Milagro?

¿De qué forma los controles de calidad inciden en los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del cantón Milagro?

1.1.5 Determinación del tema

Análisis de la calidad del servicio y su incidencia en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro 2013 - 2014.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Establecer de qué manera la calidad del servicio incide en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro 2013 - 2014, mediante una investigación que aplique encuestas a quienes forman parte de estos negocios y a la comunidad que demandan los productos y/o servicios que se ofertan, para contribuir con la generación de ventajas competitivas a estos medianos y pequeños negocios de la localidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar cómo el outsourcing influye en que las PYMES del cantón Milagro cuenten con talento humano calificado.

Analizar por qué la cultura organizacional influye en el compromiso laboral del talento humano de las PYMES del cantón Milagro.

Establecer cómo afecta la comunicación, en el conocimiento de los deseos de los clientes de las PYMES del cantón Milagro.

Determinar de qué forma los controles de calidad incide en los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del cantón Milagro.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es muy importante entender que la fidelización de clientes es uno de los factores significativos dentro de las PYMES o cualquier empresa. Es importante fidelizarlos porque ellos son la base de la existencia de cualquier organización y de su desarrollo; y actualmente toda empresa sabe que es más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener uno actual, porque si se tiene un cliente fiel se le puede vender más y hasta se puede lograr vender otros productos/servicios que ofrezca la organización.

La fidelización de clientes es muy importante por varios motivos, el primero es que todos los negocios tienen costes, sobre todo fijos; los clientes fieles permiten conseguir ingresos recurrentes, dan una

seguridad y una solidez a largo plazo que ayuda a gestionar la incertidumbre de la demanda futura y además ayuda a soportar esos costes fijos. A mayores clientes fieles, mayores ingresos recurrentes; por lo tanto, se puede asumir menores costes fijos y generar más acciones de marketing, intentar capturar más cuota de mercado, innovar, etc.

En la actualidad las PYMES del Cantón Milagro no cuentan con un buen servicio al cliente, situación que preocupa por los problemas que se pueden obtener al no brindar una buena atención, por lo que el presente proyecto busca mediante una investigación de mercado, la fidelización de clientes por parte de las PYMES del sector comercial cuyo motivo principal radica en mejorar la calidad del servicio que ofrecen estas pequeñas empresas hacia los clientes.

La fidelización de clientes es un modelo que busca beneficiar no solo a la empresa como un todo sino también al cliente como base primordial para su existencia. Basada en aumentar la lealtad de los consumidores mediante una buena calidad del servicio que conllevará a la empresa a obtener beneficios y utilidades. Cuando se brinda un buen servicio al cliente crea bienestar en el usuario, lo cual termina en la fidelización de clientes y por ende a la rentabilidad y crecimiento de la organización.

Por tal motivo es importante definir el punto de partida que se obtiene cuando se brinda un buen servicio al consumidor debido a que un cliente satisfecho promociona a la empresa, lo beneficia obteniendo un incremento de ingresos con las ventas repetidas y una buena reputación permite obtener una ventaja competitiva, de ahí la importancia y relevancia de la investigación sobre la calidad de servicio que dan las PYMES y la forma en que esto incide en la fidelización, con el objetivo de proporcionar una base sólida de datos que lleve a generar estrategias y medidas para los negocios y que estos puedan mejorar en atención y servicio, así marcaran la diferencia y generarán un valor agregado que lleve a fidelizar clientes.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017, las PYMES son fundamentales para el desarrollo económico de los pueblos; por ello se citan los siguientes objetivos y políticas:

Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la Matriz Productiva

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.

a) establecer mecanismo para la incorporación para las Micro, pequeñas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa e indirectamente a los sectores prioritarios de conformidad con las características productivas por sector la intensidad de mano de obra y generación de ingresos.

10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva

g) Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones, que eviten una competencia desleal entre proveedores ecuatorianos e internacionales, y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios.

Objetivo 12.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana.

12.3. Profundizar una política comercial estratégica y soberana, articulada al desarrollo económico y social del país.

d) Impulsar la participación de pequeños productos tanto de las Mipymes, así como del sector de la economía popular y solidaria en las exportaciones a través de asociatividad o identificando segmentos de mercados mundial para sus productos.²

De acuerdo a lo establecido en Plan Nacional del Buen Vivir , el trabajo propuesto como investigación toma relevancia y es factible por la

²SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO- Senplades: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017, Quito, Ecuador, 2013.

aportación brindada a sus objetivos y políticas relacionadas con la calidad de servicio, y por fortalecer la economía de las Pymes para que formen parte de la riqueza de la Ciudad de Milagro.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara, los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. En el año de 1933 el Doctor W.A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad. Cuando en 1939 estallo la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los estudios industriales sobre como elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevo a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo. El objetivo fundamental de esta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de esta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de

calidad de manera tal que se evitara, sobre todo, la pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de esta fue el gobierno norteamericano y especialmente de esta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar de Estados Unidos, para los militares era fundamental el evitar que tantos jóvenes norteamericanos permanecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían. En Octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas; a partir de 1943 se intensificó la búsqueda para establecer los estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad para evitar aquella tragedia, no solamente podríamos echar la culpa a los paracaídas sino que también hubo una gran cantidad de fallas en el armamento de Estados Unidos proporcionaban a sus aliados o a sus propias tropas, las fallas principales estaban esencialmente en el equipo pesado.³

Al crear las primeras normas de calidad, con el fin de mejorar la calidad del mundo se aplicó un concepto modernizado de aseguramiento, para lograrlo se aplicó un verdadero control de calidad idealizado a través de un sistema de certificación que se dio por medio del ejército de los Estados Unidos iniciado mucho antes de la guerra mundial. Cuando aparecieron las primeras normas de calidad norteamericanas estas fueron probadas en la industria militar denominándolas como normas Z1, obteniendo gran éxito, y así permitiendo incrementar los estándares de calidad disminuyendo la pérdida de vidas humanas; con el apoyo de los Estados Unidos, en 1935 Gran Bretaña también aplicó a la industria militar una sucesión de normas de calidad. Normas conocidas como sistema de normas 600, que les permitía garantizar la calidad y participar en la guerra con muy importante armamento, sin embargo los

³EL GALEÓN: La historia de la calidad, <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>.

británicos adoptaron las nuevas normas 1008, con la que pudieron garantizar mayores estándares de calidad en su equipamiento. Caso contrario de otros países que no pudieron asegurar la calidad efectiva con los que Estados Unidos y Gran Bretaña elevaban su productividad en sus armamentos, disminuyendo el derroche de vidas humanas ocasionadas por la mala calidad de los mismos, manteniéndose firmes ante ningún otros país que contara con las garantías de calidad de su armamento, equipo y demás elementos técnicos. Los estándares de calidad de Alemania, Japón y la Unión Soviética eran mucho menor por lo que la pérdida de vidas humanas era mucho más alta.

Entre 1940-1943 el doctor Edwards Deming gran estadista, había formado parte de la reconocida Western Electric Company de la ciudad de Chicago, Illinois, además de ser uno de los discípulos de Sheward tuvo la oportunidad de formar parte de los primeros experimentos sobre productividad de Elton Mayor. Cabe recalcar que durante la Segunda Guerra Mundial Deming, era un desconocido que trabajaba en la Universidad de Stanford formando a cientos de ingenieros militares en el control estadístico de procesos, los mismos que fueron capacitados sobre las normas Z1 y su implementación; teniendo como fundamento esencial el aseguramiento de la calidad.

Edwards Deming contribuyo entre los años 1942-1945 a mejorar la calidad de las industrias norteamericanas, donde Deming viajo a Japón invitado por los militares de ocupación de los Estados Unidos, donde ejecutaría un papel fundamental en cuanto al incremento de la calidad. En 1947 Deming llego a Tokio donde realizo sus primeros contactos con los japoneses, el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses (JUSEP) en 1950 lo invita a impartir cursos iniciándose el 19 de Junio de 1950 en el cual se da a conocer, promocionándose como el padre de la calidad japonesa, cabe recalcar que en ese entonces los japoneses no contaban con antecedentes claros sobre la calidad por lo que manejaban una calidad fatal ante la llegada de Edwards Deming en 1950, y mucho antes de la visita del Dr. Joseph Juran en 1954.

El inicio de una nueva competitividad, la nueva era de información dirigido a los clientes, Asia como nueva potencia global y Japón como amo y señor del siglo XXI era fundamentado a la nueva era de globalización sobre la calidad, donde se manejaba una estrategia de comprender las necesidades de los clientes y de satisfacer al mercado. En Europa como en Japón y Estados Unidos la calidad dio un salto al finalizar la Segunda Guerra Mundial periodo en el que las naciones de todo el mundo se preparaban para crear y aumentar los estándares de calidad, por lo que hace 50 años entre 1950 y 1996 se dio un antecedente de las ISO, la calidad se había convertido en una mega tendencia en todo el mundo.

Se da relevancia a los japoneses como base importante en los procedimientos de la calidad, sin embargo, Alemania impulso la calidad convirtiéndola en algo fundamental; en los Estados Unidos Juran fue el detonador esencial para su desarrollo, como Deming y Juran en Japón, considerando a Phillip Crosby que en los años 60 dio paso a una revolución de la calidad en los Estados Unidos además de Armand V. Feigenbaum, quien fue uno de los grandes impulsores del control de la calidad.

Entre Enero de 1951 y Julio del mismo año se llevaron a cabo muchos principios y procedimientos muy importantes en que se recalca la calidad como papel fundamental, por lo que los japoneses llevaron a cabo conceptos de mejora continua en 45 plantas de Deming. Plantas que tuvieron éxito en cuanto a su implementación de sistemas que elevaron la calidad por lo que en 1951 los japoneses crearon el Premio Nacional de Calidad precisamente denominándolo Premio Deming de la Calidad aplicándolo así en 1951 a empresa o instituciones.

El Premio Deming en la actualidad es otorgado en función a la capacidad que tienen las organizaciones en la mejora de sus procesos administrativos, por lo que es importante aportar que el premio Deming es un informe remoto en relevancia con otros premios internacionales como el Premio Malcolm Baldrige en los Estados Unidos

Las políticas de calidad y productividad han servido como herramienta importante en el diagnóstico de una inmensa cantidad de organizaciones e instituciones debido a que el movimiento de la calidad se ha convertido en una verdadera tendencia mundial a partir del año 1952. Los procedimientos esperados para el 2000 le dan vuelta al mundo con respecto a elevar los sistemas de calidad. Entre 1900 y 1995 China capacitó a más de 70 millones de personas sobre conocimiento profundo de la calidad total, se conoce que existen más de 10 000 especialistas en calidad en Japón y más de 5 millones se consideran entrenados en la perfección de manejo de disciplinas con respecto a la calidad; 5 000 mil personas se consideran especialistas en calidad en el estado de Canadá, mientras que en los Estados Unidos se puede llegar aproximadamente a 350 000 individuos totalmente capacitados y hábiles en el manejo de sistemas de mejora continua relacionadas con la calidad, sin dejar a un lado que alrededor de 20 millones de personas por lo menos una vez en su vida han tenido contacto con los procedimientos, políticas, técnicas o conocimiento general sobre calidad.

La fama de Edwards Deming se dio a conocer sino hasta 20 años después de sus pláticas en Japón, cuando llegó un japonés Kinishi Koyanagi a los Estados Unidos, implementador extraordinario de la calidad en Japón, impartiendo conferencias en Rochester donde se hablaba de los trece progresos de trece compañías japoneses que habían incrementado su productividad a partir de la teoría aplicada por E. Deming

Hablar sobre la calidad de América Latina no es fácil, se considera que empieza a desarrollarse en países como Argentina, México, Brasil, Venezuela, Perú, Chile y Colombia a través de cruzadas nacionales en torno a la calidad, sin embargo los niveles de competitividad internacional son más elevados que los de industrias latinoamericanas por lo que surge el planteamiento de establecer nuevas fuentes para la calidad en el subcontinente latinoamericano.

Las empresas, hasta los años 70 se preocupaban muy poco sobre el mercadeo, pues lo consideraban poco necesario, debido a que en la mayoría de los casos la demanda superaba la oferta, y en la cual los clientes sufrían de un mercado monopolista.

Hasta los años 70, las empresas se preocupaban muy poco por el mercadeo; no era tan necesario, pues la realidad era que la mayoría de los casos la demanda superaba la oferta, y el cliente “sufría la tiranía de los monopolios”. Luego, en los años 80, con la aparición de nuevas empresas, marcas y un mercado mayor equilibrio entre la oferta y la demanda, las cosas pasaron al campo del servicio como elemento importante, hasta llegar a sobre valorarlo de tal manera que muchos confundieron el proceso de desarrollar y mantener los mercados (mercadeo) con el servicio y la calidad.⁴

Desde principios de la década pasada la globalización ha hecho que las cosas varíen, llegando a la mayoría de los casos a tener mercados de mayor oferta que demanda, implicando a los clientes, debido a que las empresas comenzaron a preocuparse por las necesidades de los clientes, a fidelizarlos, y la forma como hacerlo.

Esto se lo ha hecho cubriendo los deseos y necesidades básicas de los clientes, determinando su comportamiento, brindándole confianza, escuchándolo, comprendiéndolo, considerando todo esto como calidad de servicio.

La calidad del servicio se mide cubriendo las necesidades básicas del cliente como lo son comprenderlo, brindarle comodidad y confianza, darle importancia y escucharlo. Un aspecto primordial en la importancia de la calidad en el servicio se encuentra comprendido en el mejor conocimiento que se tiene de los clientes y la calidad del servicio mediante el cual quedan satisfechos según su perspectiva. Cuando se

⁴ EL COLOMBIANO: La lucha por la calidad y la satisfacción,
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_lucha__por_la__calidad_y_la__satisfaccion/la_lucha__por_la__calidad_y_la__satisfaccion.asp

brinda una buena atención al cliente se debe de identificar qué tipo de cliente es y agruparlos en diferentes grupos, para así conocer sus necesidades y saber cómo los clientes quieren el servicio; y a través de esto se obtendrá un aumento en la productividad lo cual es esencial para la organización.

Un servicio de calidad tiene características que inciden en el buen desarrollo del mismo, debido a que a través de un excelente servicio al cliente se obtienen un incremento en la lealtad por parte de los clientes y usuarios, incremento en las ventas y la rentabilidad, captación de clientes nuevos a través de las referencias de los clientes satisfecho, manejo de una mejor reputación de los negocios, mejor ambiente de trabajo debido a que el talento humano no recibe llamados de atención ni se encuentran presionados por constantes quejas o reclamos por parte de los clientes.

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Como referencia se han tomado tesis de otras universidades, basadas en la problemática de investigación, a fin de tener una idea general de aquellos factores que afectan a las PYMES al no generar un servicio de calidad y no lograr fidelizar a sus clientes.

(Chango Mazabanda Martha Cecilia, 2013) “La Calidad del servicio y su impacto en el incremento de captación de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopindigena Ltda.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Problemática:

La calidad de servicio es muy importante a nivel de las empresas sobre todo en el sistema financiero, aspecto descuidado en la cooperativa Coopindigena Ltda., poniendo en riesgo la permanencia de este negocio dentro del sistema financiero cuyo papel es trascendental en la vida económica y productiva de cada nación.

Objetivo:

Identificar como incide la calidad del servicio en el incremento de captación de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Coopindígena Ltda.”

Metodología:

La metodología utilizada en la investigación es de enfoque cualitativo y cuantitativo; utilizando fuentes bibliográficas, documentales y de campo; además de ejecutar una investigación exploratoria, descriptiva y correlacional.

Conclusiones:

Debido a la falta de capacitación al personal, ha dado como resultado que los clientes no reciban la calidad de servicio y la satisfacción a sus necesidades, es por eso que necesitan actualizarse en conocimientos de atención al cliente, siendo más competitivos en el sistema financiero.

URL:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/4758/47%20MKT.pdf?sequence=1>

Esta investigación contribuye al estudio de nuestro trabajo permitiéndonos conocer todos los aspectos que se deben tratar al momento de hablar sobre el servicio de calidad que ofrecen las PYMES, como llegar a satisfacer las necesidades de los consumidores y como mantener equilibrada todas las funciones que intervienen en la fidelización de clientes. Además de la capacitación que se le debe brindar al personal con el objetivo de alcanzar las metas en conjunto y mantener un clima organizacional dentro de las PYMES.

(Manuel Enrique Dávila Bustamante, José Ángel Coronado Quintana y Bayardo Manuel Cerecer Castro, 2010) “Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica” Revista Scielo.

Problemática:

Brindar un servicio pobre por parte del sector público; además entre ellas se podría señalar la no existencia de competencia ni motivación por la utilidad financiera, bajo incentivo para tomar riesgos en pro del éxito, tamaño excesivo, burocracia y salarios menores que los del sector privado.

Objetivo:

Este trabajo tiene por objetivo confirmar las dimensiones de la calidad del servicio percibida en el contexto de distribución y comercialización de energía eléctrica a través de la encuesta de satisfacción del cliente Enfoke 2004.

Metodología:

La metodología utilizada se la brinda a través de modelos de medición y metodología de Enfoke (2004).

Conclusiones:

Este estudio contribuye teórica, metodológica y en resultados generales a la literatura de la calidad del servicio al desarrollar un modelo de calidad del servicio conformado por las dimensiones de calidad funcional, calidad de salida en el ambiente del proceso de distribución de energía eléctrica.

URL:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n3/v57n3a8.pdf>

Este artículo permite conocer lo importante que es la calidad del servicio tanto en una empresa de servicios o de alguna que ofrezca un producto determinado; además de conocer los conceptos básicos relacionados al tema que se está tratando en este proyecto.

(Verónica Del Carmen Álvarez Freire, 2013) “La calidad de servicio y su incidencia en la fidelización del cliente en el Hotel Emperador en la ciudad de Ambato.” Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Problemática:

El problema surge debido a la inadecuada calidad de servicio que ofrece el Hotel Emperador debido a la escasa capacitación que los directivos ofrecen al personal que labora en esta institución.

Objetivo:

Determinar la incidencia de la calidad del servicio en la fidelización de los clientes del Hotel Emperador de la ciudad de Ambato.

Metodología:

Este proyecto está basado en un enfoque cualitativo y cuantitativo, utilizando investigación de campo y bibliográfica; además de utilizar el tipo de investigación exploratoria, descriptiva y correlacional.

Conclusiones:

Se determina que la calidad del servicio incide directamente en la fidelidad de sus clientes. No existe un manual de procedimientos para la atención al cliente, que garantice alcanzar la fidelidad en el cliente.

URL:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6092/91%20MKT.pdf?sequence=1>

Esta investigación contribuye al estudio de la nuestra porque podemos conocer más a fondo todos los aspectos claves relacionados con la calidad del servicio al cliente y las herramientas básicas que se deben emplear para un excelente servicio.

***(Contreras Manzo Lorena Ivette; Flores Cruz Luis Javier, 2012)
“Desarrollo de estrategias para optimizar la calidad en el servicio del GAD Municipal de Crnl. Marcelino Maridueña.” Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.***

Problemática:

La mala atención recibida por parte de los empleados municipales hacia los usuarios de los servicios, provoca descontento en la ciudadanía, debido al inadecuado proceso de selección del personal, que muchas veces no se realiza acorde al perfil y competencia adecuada del solicitante, hecho que conlleva a la insatisfacción de la ciudadanía.

Objetivo:

Determinar el nivel de satisfacción que tienen los usuarios y el profesionalismo del área administrativa que tienen los empleados del Municipio de Marcelino Maridueña a través de una evaluación del perfil y las necesidades del sector para el mejoramiento del servicio al cliente.

Metodología:

La investigación planteada cuenta con una metodología basada en la utilización bibliográfica de información y en un tipo de investigación descriptiva y cualitativa.

Conclusiones:

La mala atención recibida por parte de los empleados municipales hacia los usuarios de los servicios provoca descontento en la ciudadanía. El proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado en el que las personas, trabajando en equipos, alcancen con eficacia y eficiencia objetivos preestablecidos.

URL:

http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/1046/1/GAD_TESIS.pdf

Este trabajo contribuye en nuestra investigación respecto a determinar las políticas de atención de clientes, y a diagnosticar la satisfacción por parte de los consumidores, a evaluar y pronosticar el desempeño por parte del personal, y medir la percepción del servicio por parte de los consumidores.

2.1.3 Fundamentación Teórica**PYMES**

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a la cantidad de trabajadores, volumen de ventas, nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de empresas.

Las PYMES en nuestro país realizan diferentes tipos de actividades económicas como:

- ✓ Brindar servicios prestados a empresas grandes.
- ✓ Comercializar al por mayor y menor.
- ✓ Almacenamiento, comunicación y transportes.
- ✓ Servicios sociales y personales

Sin embargo cabe recalcar que el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) ha definido a las PYMES en relación a la cantidad de trabajadores con los que cuenta esta organización.

En consecuencia, la división de cada uno de los tamaños de dichas empresas está definida de acuerdo al siguiente criterio:

- ❖ Micro empresa: de 1 a 9 trabajadores
- ❖ Pequeña empresa: de 10 a 49 trabajadores
- ❖ Mediana empresa: de 50 a 199 trabajadores

- ❖ Grandes empresas: de 200 hasta más de 500 trabajadores.⁵

Generalmente las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el desarrollo de la economía de un país, además que estas organizaciones se crean con una mayor facilidad a comparación con una grande empresa, también son de vital importancia debido a que son una fuente generadora de empleo y a su vez pueden servir como proveedoras para las grandes empresas. Así mismo podrían hacer innovaciones tecnológicas, y comúnmente son más rápidos en responder al mercado ya que están más cerca de este.

La producción de las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como PYMES, es indispensable para la economía nacional. Su desarrollo y crecimiento contribuye al bienestar del país a través de la creación de empleo, generación de la riqueza y al crecimiento en el PIB, también representan una fuente importante de innovación, ayudan en gran medida a la superación de la pobreza, no solamente para quien arma o construye una pyme sino también para las personas que trabajan en estas organizaciones. Con el desarrollo de nuevos negocios aportan en forma constante al emprendimiento del país.

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010), actualmente el cantón Milagro cuenta con 106 PYMES. De las cuales 5 son de manufactura, 35 son de comercio, 65 de servicio y 1 de otros (Agriculturas, minas y organización).⁶

Sectores de la economía

Nuestro país está constituido por tres sectores, los cuales son:

- Sector primario
- Sector secundario
- Sector terciario

⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS: Quito, Autor, 2010

⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS: X CENSO POBLACIONAL Y VIVIENDA, Quito, Autor, 2010

Cabe recalcar que cada uno de estos sectores está integrado por diversas actividades productivas.

Sector primario (*Agropecuaria y Minero*): Este sector está compuesto por actividades como la agricultura, ganadería, caza, pesca, etc., es decir comprende toda la materia prima.

Sector secundario (*Industria*): Comprende a todas las industrias que transforman toda aquella materia prima que satisface las necesidades humanas, entre las ramas productivas que tiene este sector tenemos la alimenticia, textil, de papel, química y farmacéutica.

Sector terciario (*Servicios*): Son todas aquellas actividades destinadas a la generación de bienes intangibles o servicios que se prestan a todas las personas como por ejemplo los de comercio, hotelería, turismo, transporte, finanzas, etc.

Cada uno de estos sectores económicos es importante ya que permiten reconocer y entender el grado de desarrollo que tiene una economía. También es primordial establecer el grado de combinación que tienen estos tres sectores, es decir la capacidad que tiene cada uno de ellos para satisfacer la demanda dentro de cada sector.

CALIDAD DE SERVICIO

La calidad de servicio se entabla de acuerdo a la satisfacción de los clientes y como estos los perciben; es lo que permite la supervivencia de las empresas en el mercado laboral.

Según Galgano (1995), describe a la calidad como la satisfacción del cliente, afirmando que este concepto supera y enriquece otros significados más tradicionales e insiste en su significado global.

Según Malcom Peel; descifra a la Calidad del Servicio como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"⁷

La calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, y ofrecerles en consecuencia un servicio accesible, adecuado, seguro y confiable, aun bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente con dedicación, eficacia y sorprendido con mayor valor al esperado; proporcionando en consecuencia, mayores ingresos y menores costos para la organización.

La calidad de servicio se entabla de acuerdo a la satisfacción de los clientes y como estos los perciben; es lo que permite la supervivencia de las empresas en el mercado laboral.

Hoy en día brindar una buena calidad en el servicio es casi una obligación de la organización. La calidad en el servicio que se ofrece a un cliente provee un valor agregado a la empresa, se debe invertir en recursos para así conocer las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas; puesto que los clientes cada vez se vuelven más exigentes y ya no buscan tan solo una buena calidad o precio sino una buena atención que genere un ambiente agradable y una atención rápida y personalizada. Al brindar la organización un servicio superior, este se percibirá como valor añadido, volviéndose un diferenciador de la competencia.

La calidad en el servicio se logra cuando se consigue satisfacer las necesidades de los clientes tanto en el presente como en el futuro; ya que cuando un cliente elige un servicio en el presente y este logra satisfacerlo y es de calidad quiere decir que el volverá a elegirlo consecutivamente, es por esto que tener calidad en el presente influirá en la visión que se proyecta de la empresa en el futuro.

⁷VASQUEZ, RAMOS y MARTINEZ, <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>, 2008.

Al momento de proveer una buena calidad en el servicio se logra obtener diversos beneficios, entre estos tenemos:

- *El aumento de ingresos:* Mediante una buena calidad de servicio se obtienen mayores ingresos lo cual conlleva a la organización a tener ventas adicionales, debido a que brindar una excelente calidad en el servicio al cliente hace que supere sus expectativas, por lo tanto el cliente puede confiar en las habilidades de la empresa y por esta razón podría inclinarse a gastar más dinero adquiriendo sus productos o servicios, y esto se traduce a los resultados finales de la organización.
- *Mejor reputación:* Una organización es conocida por la calidad de servicio que provee. Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo hará saber a su familia, amigos, conocidos, etc., pero cuando tiene una experiencia positiva, también compartirá esta información, ya sea boca a boca o mediante el uso de redes sociales. Es decir que si se brinda una buena calidad en el servicio al cliente esto lograra dar una buena reputación a la compañía.
- *Lealtad de los clientes:* Si una organización cumple o a su vez excede con las expectativas del cliente, este no querrá adquirir los productos/servicios de la competencia, ya que a menudo un competidor ingresa al mercado ofreciendo sus productos y/o servicios a un bajo precio, pero el líder puede evitar tener una guerra de precios con su competencia manteniendo una buena calidad en el servicio que ofrece a sus clientes, debido a que ellos se mantienen leales a una compañía cuando confían en el servicio que les brinda la misma.
- *Mejor satisfacción del cliente:* La satisfacción del cliente se obtiene cuando se logra cumplir con sus necesidades. Si se provee al cliente con un servicio de buena calidad quiere decir

que la empresa está cumpliendo con las expectativas que tiene el cliente.

COMUNICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

El (Diccionario de Marketing) define a los clientes en sinónimos de comprador o de consumidor y se los clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho/ insatisfecho, y según si son potenciales. El vendedor o encargado de marketing debe asegurarse de tomar en cuenta tanto las necesidades como las expectativas de cada cliente.⁸

Tipos de clientes

Existen diversos tipos de clientes entre los cuales se puede destacar los siguientes:

- *Cliente indeciso*: Este tipo de cliente es tímido e inseguro, le cuesta decidirse y pedir opiniones; este cliente es así cuando se le dan muchas opciones a elegir.
- *Cliente desconfiado*: Un cliente desconfiado duda de todo y de todos, no reflexiona y rechaza hasta los argumentos más lógicos. Este tipo de cliente se encuentra en situaciones como esta cuando cree que se le ha dado información incompleta o cuando piensa que no se confía en él.
- *Cliente sabelotodo*: Cree que lo sabe todo, tiene una actitud de superioridad y a veces se muestra agresivo. Este cliente es así cuando se encuentra en situaciones o cuando hay diferentes puntos de vista.
- *Cliente impulsivo*: Cambia continuamente de opinión, no se concentra y es fácil que dé marcha atrás cuando parecía dispuesto a cerrar la compra. Es impulsivo cuando se encuentra

⁸ Diccionario de Marketing: www.diccionariodemarketing.com

ante situaciones que le hacen pensar o cuando tiene varias opciones de donde elegir.

- *Cliente minucioso*: Este cliente sabe lo que quiere y lo que busca, es concreto y exige respuestas concretas e información exacta. Es minucioso cuando la información que recibe es escasa o deficiente y cuando se encuentra ante problemas de falta de calidad.
- *Cliente hablador*: Es amistoso, hablador, necesita que se esté pendiente de él y puede llegar a ser pesado. A estos clientes se les atiende con mucha preferencia aunque en ocasiones puede hacer perder mucho más tiempo del necesario.
- *Cliente polémico*: Es aquel que provoca la discusión y pretende llevar siempre la razón, estos reaccionan así cuando no se los atiende de forma atenta o comprensiva y cuando se les hace perder su tiempo con esperas o retrasos.
- *Cliente grosero*: Permanece con mal humor, discute con facilidad y suele llegar a ser ofensivo. Este cliente reaccionara así siempre que considere que no se le trata bien.

Los flujos de dinero que perciben las organizaciones por la venta de sus productos/servicios se determinan por la fidelización de sus clientes. Es decir que cuando estos pierden la confianza en la organización desplazan sus flujos de dinero, llevando así a que la empresa corra el riesgo de tener una inestabilidad financiera y hasta la existencia de la misma, he ahí la importancia de mantener a los clientes.

Los clientes son parte fundamental de cualquier empresa, por lo tanto hay que lograr que se forme una buena comunicación entre ambos. Si una empresa escucha a sus clientes le ayuda a reforzar su reputación e incluso a incrementar las ventas. Es muy importante recalcar que si el cliente confía en la empresa, por ende confiara en el producto o servicio que esta ofrece lo cual provocara un aumento en la confianza de ambos

y este cliente pasara a ser un cliente seguro que estará dispuesto a realizar una nueva compra en un futuro y a su vez recomendar a la organización.

Una buena comunicación permite conocer las necesidades tanto de los miembros de la organización como de los clientes. Mediante una comunicación eficaz se puede crear e impartir una nítida misión, visión, valores y objetivos de una empresa.

Toda empresa que tiene un buen servicio, escucha a sus clientes y comprende lo que estos quieren decir para así responder a sus demandas. Si el cliente se percatara de que es escuchado y de que a la empresa le interesa saber si está a gusto con el producto y/o servicio que esta le ofrece, notara que la organización se preocupa en conocer si sus necesidades fueron cumplidas y esto hará que el cliente se sienta satisfecho, por eso es importante mantener una buena comunicación con el cliente y más aún si es cara a cara.

La fidelización de clientes se trata de captar a los consumidores y hacer que estos estén atentos a lo que la marca u organización tiene para ofrecerles. Es importante conservar al cliente y hacer que este se convierta en un cliente frecuente adquiriendo nuevamente el producto o haciendo que conserve un servicio.

Un punto estratégico por el cual una empresa debe fidelizar a los clientes es que mediante esto se logra obtener un incremento en sus ventas ya que mantener clientes fieles ayudara a que estos repitan sus compras y a su vez se volverán más asequibles al momento de venderles nuevos productos, lo que provocara un aumento en la cifra de ventas.

No basta con ofrecer un producto de calidad, también es fundamental ofrecer un servicio de buena calidad y un punto clave que permite a una empresa fidelizar clientes es a través de una buena atención, brindando un trato amable al usuario, contar con un ambiente agradable, un trato personalizado y una respuesta rápida.

TALENTO HUMANO

El talento humano se define como el trabajo que aportan los trabajadores a las empresas para alcanzar metas y objetivos debido a que son el factor más importante en las organizaciones.

Respecto a este tema el autor (CHIAVENATO, 2007), considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122) ⁹

(Samper Head Hunting) menciona que el talento humano altamente calificado y comprometido con su trabajo constituye el éxito de una organización debido a que estas personas son indispensable a la hora de desarrollar nuevas habilidades, nuevos conocimientos y con ello lograr cumplir con los objetivos y metas que se fija una empresa. ¹⁰

Por lo que la capacitación debe ser un proceso primordial brindado al personal de la empresa con la finalidad que adquieran conocimientos actuales, y enseñarles nuevas habilidades que necesitan para mejorar el desarrollo de las actividades en la organización y elevar el nivel de desempeño, en relación a los constantes cambios que existen en el mundo laboral.

El autor (AYALA, 2004); considera que: “Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- ✓ Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados

⁹ CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, p. 122, 2007.

¹⁰ SAMPER HEAD HUNTING: La importancia de contar con talento humano altamente capacitado en las organizaciones, http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=122:la-importancia-de-contar-con-talento-humano-altamente-capacitado-en-las-organizaciones&catid=19&Itemid=138&lang=es

- ✓ Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.”¹¹

Con la capacitación se desea proporcionar a la empresa talento humano altamente competente en cuanto a conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes para un mejor desempeño en su trabajo. Aumentando su sentido de responsabilidad, su compromiso hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados. A través de la capacitación se pueden lograr cambios en el comportamiento del personal con la finalidad de mejorar las relaciones individuales e interpersonales entre todos los miembros que forman el talento humano de las PYMES.

Una empresa que mantiene un personal altamente calificado influye a que los clientes se sientan satisfechos, a que permanezcan leales y a gusto con el servicio brindado, debido a que el personal no llevara sus problemas familiares, sentimentales a su lugar de trabajo y le permitirá brindar un buen servicio a los usuarios.

OUTSOURCING

Según (RAMÓN, 2008), “el outsourcing es una herramienta de gestión que, por sus especiales características en sus bases de negocio, ha llegado a las pequeñas empresas y las administraciones locales. La necesidad de un volumen que haga posible el aprovechamiento de economías de escala y el encuentro de sinergias que puedan ser utilizadas por los proveedores para justificar su margen, son los principales motivos de esta demora, sin olvidar también la complejidad de contratación, tanto por la necesidad de preparar los contratos con antelación de meses.”¹²

¹¹ AYALA, Sabino,

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default4.asp

¹² RAMON, José, y, CARRO, Fórneas: Business, Outsourcing Pocket, p. 11, 2008.

Por tal motivo el Outsourcing desempeña un papel muy importante en los planes indispensables de las empresas debido a que es una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y PYMES, además de afrontar fundamentalmente los cambios en el mundo globalizado, lleno de competencias y valor agregado.

Su empresa es especialista en su mercado, en su negocio, en lo que le genera ventas; lo cual se define como las actividades distintivas de su empresa. Sin embargo, no se especializa en todas las actividades que conlleva una organización, lo cual da paso a cometer errores, adivinar cómo proceder, capacitar a personal, cambiar y ajustar procedimientos de acuerdo a las personas que estén a cargo, lo que genera grandes costos para una empresa llevándola casi siempre a experimentar pérdidas que, algunas veces, pueden llevar a éstas a la quiebra. La prueba y error es lo que evita el Outsourcing y presenta las siguientes ventajas:

- ✓ Libera recursos internos
- ✓ Mejora el enfoque estratégico de la empresa
- ✓ Reduce y controla los costos operativos
- ✓ Permite acceder a habilidades de clase mundial
- ✓ Estabilidad en la gestión
- ✓ Se comparten los riesgos
- ✓ Garantiza el servicio

El Outsourcing no sólo busca generar beneficios en costos para las empresas, también busca potenciar las mejores capacidades de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO LABORAL

La cultura organizacional puede ser definida como un conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la

empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Aunque la cultura organizacional se genera desde la creación del negocio esta puede afectar a las empresas en el sentido de falta de compromiso laboral, provocar ausentismo, rotación y la baja del rendimiento del talento humano. Por tal motivo se debe tomar en consideración que la cultura organizacional no se forma de un día para otro, sino a través del tiempo con la suma de las experiencias de todo el talento humano que formo parte de las empresas; como alcanzaron su misión y como lograron su permanencia en el mercado laboral.

Una cultura organizacional positiva genera bienestar entre el talento humano que forma parte de la empresa, promueve el desarrollo intelectual, la creatividad y genera un servicio de calidad en el medio laboral en el que se desenvuelven, lo que beneficia a las empresas a alcanzar el éxito deseado, además de fortalecer el compromiso laboral entre el talento humano.

Además de generar múltiples beneficios, entre estos favorece con el cumplimiento de los objetivos que busca la empresa, pero un elemento primordial que no se puede dejar de lado es la calidad de vida de cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta que esto no está limitado solo al aspecto material sino que también esta combinado con los reconocimientos que se encuentran relacionados con lo afectivo y la entrega a las personas; y es importante recalcar que si una empresa tiene una cultura organizacional positiva, no solo atraerá por sus beneficios salariales sino porque también genera un bienestar y calidad de vida entre los trabajadores y dentro de la organización, haciendo factible un mejor trabajo en equipo aumentando así el compromiso que se tiene con la empresa.

El compromiso laboral se define como la lealtad que tienen los trabajadores hacia la empresa y su permanencia en las mismas, de acuerdo a la motivación que sientan en el lugar de trabajo el compromiso es aún mayor, por lo que darán todo de sí y cubrirán las necesidades que tengan los clientes.

Es de vital importancia en toda organización, debido a que influye mucho en el desempeño eficaz que tienen los trabajadores en la empresa, teniendo un impacto directo en sus actitudes y sus conductas, como en la aprobación de metas, valores y cultura de la empresa, baja rotación del personal y menor ausentismo.

Dentro de todas las empresas es muy importante mantener el compromiso laboral debido a que este permite la predisposición de los empleados a los cambios que se den en la organización, trabajar de una forma más eficiente y productiva, esto no solo refleja el éxito individual de los empleados sino también el de las empresas.

Transmitir valores, creencias y demás virtudes dentro del lugar de trabajo lo hace más ameno, porque crea con el transcurso del tiempo que ellos se comprometan con su trabajo, por tal motivo es importante manejar una excelente cultura organizacional; que tiene como finalidad alcanzar objetivos, metas y lograr el éxito propuesto.

CONTROLES DE CALIDAD

La calidad es un conjunto de características absolutas y universales que va por encima de las expectativas y necesidades de los consumidores. Sin embargo, muchos autores definen la calidad desde diferentes perspectivas, en este sentido Juran, (1990) concibe la calidad como “la adecuación al uso”, también la define como “las características de un producto o servicio que le proporcionan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes”. Deming, (1989) propone la calidad en términos de la capacidad que se tiene para garantizar la satisfacción del cliente. Feigenbaum tiene una visión más integral de la calidad pues éste considera la necesidad de que exista una participación de todos los

departamentos para garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (Fontalvo, 2009)¹³.

El control es un medio de medición que permite garantizar si se han cumplido los objetivos de las empresas con el fin de detectar problemas y errores con el fin de ejecutar medidas para solucionarlos.

Los controles de calidad son importantes porque nos permitirá organizar y rentabilizar los procesos de la empresa, nos abre las puertas del mercado aumentando nuestra cuota de participación y número de clientes potenciales.

2.1.4 MARCO LEGAL

Según las Normas ISO 9004-2000 establecen la adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporcionan, los procesos que emplean y el tamaño y estructura de la organización.

El propósito de una organización es:

- ✓ Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas(empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente; y
- ✓ Obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no solo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas

¹³FONTALVO, Tomas, VERGARA, Juan: La gestión de la calidad en los servicios.

consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre:

- ✓ La fidelización del cliente;
- ✓ La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa;
- ✓ Los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercados;
- ✓ La respuesta rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado;
- ✓ Los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos;
- ✓ La alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados;
- ✓ La ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización;
- ✓ La comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de las organización, así como la participación en la mejora continua;
- ✓ La confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempeño, ciclo de vida del producto y reputación de la organización; y
- ✓ La habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como la flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.¹⁴

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Asociatividad: Es la participación de una ley de contextura, según la cual pueden relacionarse varios componentes de un sistema ordenado y

¹⁴<http://sgc.itmexicali.edu.mx/formatos/DOCUMENTOS%20INTERNOS%20OK/norma%20ISO-9004.pdf>

sustituirlos por el resultado de la ejercicio parcial efectuada con ellos, sin alterar el resultado final.

Costes fijos: Los costos fijos o costes fijos son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios.

Declive: Pérdida de la fuerza o de la importancia de una cosa.

Expectativas: Esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea.

Fidedigno: Que es digno de fe o de confianza.

Implícita: Que está incluido en una cosa, sin que esta lo diga o lo especifique.

Incertidumbre: Falta de conocimiento seguro o fiable sobre una cosa, especialmente cuando crea inquietud en alguien.

Manufactura: Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con ayuda de máquinas.

Outsourcing: Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.

Percepción: Primer conocimiento de una cosa por medio de las impresiones que comunican los sentidos.

Prioridad: Cosa que es más importante que otra o tiene ventaja sobre ella

Rentabilidad: Capacidad de producir un beneficio que compense la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

Solidez: Organización de una cosa, especialmente de una empresa o institución, que permite que funcione.

Subcontratación: Una subcontratación es la contratación que una empresa hace de otra empresa, para que ésta última realice parte de los servicios por los que la primera ha sido contratada directamente.

Utopía: Sistema ideal de gobierno en el que se concibe una sociedad perfecta.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

La calidad del servicio incide en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro 2013 - 2014.

2.3.2 Hipótesis Específicas:

El Outsourcing influye en que las PYMES del cantón Milagro cuenten con talento humano calificado.

La cultura organizacional influye en el compromiso laboral del talento humano de las PYMES del cantón Milagro.

La comunicación afecta en el conocimiento de los deseos de los clientes de las PYMES del cantón Milagro.

Los controles de calidad incide en los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del cantón Milagro.

2.3.3 Determinación de Variables:

Cuadro 2: Fundamentación de Variables

Variables Independientes	Variables Dependientes
Calidad de servicio	Fidelización de clientes
Outsourcing	Talento humano calificado
Cultura Organizacional	Compromiso laboral
Comunicación	Conocimiento de deseos de los clientes
Controles de calidad	Productos y/o servicios

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

2.3.4 Operacionalización de las variables:

Cuadro 3: Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSION	INDICADOR	TECNICA	INSTRUMENTO
Calidad del servicio	La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.	Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de clientes que declaran estar satisfechos. ➤ Número de clientes leales. ➤ Número de quejas por semana. 	Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario
Outsourcing	Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.	Sistemas de contratación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de colaboradores que trabajan para la empresa bajo el sistema de Outsourcing. 	Encuesta	Cuestionario
Cultura Organizacional	Es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.	Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de empleados que declaran conocer la Misión de la empresa. ➤ Número de empleados que declaran conocer la Visión de la empresa. ➤ Número de políticas relacionadas con el mantenimiento de un buen clima laboral. ➤ Número de conflictos laborales por mes. 	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario
Comunicación	Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información.	Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de boletines que se entregan a los empleados por mes. ➤ Número de errores en ejecución de tareas por motivo de fallas en la comunicación. 	Encuesta Encuesta	Cuestionario
Controles de Calidad	Es el conjunto de técnicas y actividades de acción operativa que se utilizan, actualmente, para evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto de la calidad del producto o servicio, cuya responsabilidad recae, específicamente, en el trabajador competente.	Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de entregas devueltas. ➤ Porcentaje de reclamos y queja, por mes. ➤ Número de productos con errores detectados. 	Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSION	INDICADOR	TECNICA	INSTRUMENTO
Fidelización de clientes	Relación que existe entre el cliente y la empresa para obtener una satisfacción mutua.	Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de clientes fieles (compran por lo menos dos años consecutivos). ➤ Número de clientes que declaran estar satisfechos. ➤ Número de clientes que declaran estar insatisfechos. 	Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario
Talento humano calificado	El talento humano altamente calificado y comprometido con su trabajo constituye el éxito de una organización debido a que estas personas son indispensable a la hora de desarrollar nuevas habilidades, nuevos conocimientos y con ello lograr cumplir con los objetivos y metas que se fija una empresa.	Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de empleados que aplican los procedimientos de trabajo. ➤ Número de empleados cuyos perfiles se ajustan a los requerimientos del puesto que ocupan. 	Encuesta Encuesta	Cuestionario
Compromiso Laboral	El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las Organizaciones como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita.	Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de empleados que se declaran comprometidos con los objetivos de la organización ➤ Número de empleados que declaran conocer la Misión de la empresa. ➤ Número de empleados que declaran conocer la Visión de la empresa. ➤ Número de políticas relacionadas con el mantenimiento de un buen clima laboral. 	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Cuestionario

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSION	INDICADOR	TECNICA	INSTRUMENTO
Conocimiento de los deseos de los clientes		Marketing y Ventas	➤ Número de estudios de mercado sobre comportamiento y deseos de clientes, efectuados en el año.	Encuesta	Cuestionario
Productos y/o servicios	Es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa.	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de clientes que reconocen la marca de los productos ofertados. ➤ Número de clientes identificados con el producto y/o servicio que se oferta. 	Encuesta Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación planteada corresponde a los siguientes tipos: Exploratoria, Descriptiva, Correlacional, y Cuantitativa, De Campo, y No Experimental. A continuación se expone la definición de cada una de ellas y se establece la forma en que han contribuido al estudio presente.

Investigación Exploratoria.-Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.¹⁵

La calidad del servicio y su incidencia en la fidelización de clientes es un tema nuevo; por consiguiente la investigación exploratoria contribuyó en la indagación de información clara y concisa con la finalidad de encontrar los elementos que establecen cuáles son los factores que lleva a que no exista una apropiada calidad del servicio y expliquen el por qué la fidelización de clientes en las PYMES se ve afectada.

Investigación Descriptiva.-Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a

¹⁵ HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María: *Metodología de la Investigación*, p. 79

un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.¹⁶

Para las PYMES y el problema de investigación, se ha empleado como técnica la encuesta que se la aplicó a los dueños del negocio y a los clientes externos de la organización la cual contribuyó en darnos la información de lo que el cliente conoce de la organización, si está satisfecho y si el servicio que brinda la organización es de calidad, a fin de cotejarla con la información teórica.

Investigación Correlacional.-Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista enredos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.¹⁷

Esta investigación permitió definir el grado de incidencia que existe entre la variable de calidad del servicio y fidelización de clientes.

Investigación de Campo.- Consiste en la recopilación de información pues se explora directamente la realidad circundante a través de la observación y la experimentación. La captación de datos se hace en estos casos por medio de un instrumental específico: los aparatos, la entrevista, el cuestionario, el test, etc.¹⁸

Con la finalidad de recoger y clasificar información primaria se acudió a las PYMES para aplicar encuestas a los dueños del negocio y a los clientes externos, generándose una serie de datos reales y actuales sobre el objeto de estudio.

Investigación no Experimental.-De acuerdo con Kerllinger la investigación Ex Post Facto es un tipo de "... investigación sistemática en la que el

¹⁶HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María: *Metodología de la Investigación*, p. 80

¹⁷HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María: *Metodología de la Investigación*, p. 81

¹⁸ELIZONDO, Arturo: *Metodología de la investigación contable*, p. 176

investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables,¹⁹

Este tipo de investigación permitió obtener información relevante de fuentes primarias y secundarias, sobre cada variable, a fin de relacionarlas coherentemente y sustentar las hipótesis que se plantearon.

Investigación Cuantitativa o Mixta.- Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.²⁰

Por medio de la investigación mixta se profundizó más a fondo la integración de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para entender en todo su entorno la investigación propuesta.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

Al referirnos a la Calidad del Servicio y su efecto en la fidelización de Clientes, el estudio tomó como sujetos de investigación a dos poblaciones: Las PYMES milagreñas, en este caso a sus dueños y/o administradores y a los clientes, representados por la población del cantón.

En el caso de las PYMES estas suman un total de 106 y en lo que respecta a los clientes, relacionados con los habitantes del cantón Milagro, estos son un total de 88.294 habitantes, correspondiendo a un intervalo de personas cuyas edades oscilan entre 20 a 64 años.

3.2.2 Delimitación de la población

La población se delimitó en base a dos aspectos: geográficos y demográficos. A continuación se expone la delimitación de cada una de las poblaciones:

¹⁹ KERLINGER, F.N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*.

²⁰ HERNANDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María: *Metodología de la Investigación*, p. 546

Población 1.- PYMES del Cantón Milagro (Administradores – Dueños)

Total= 106 PYMES

Delimitación Geográfica: PYMES del cantón Milagro, Provincia del Guayas, Región Cinco, Ecuador.

Población 2.- Clientes

Delimitación Geográfica: Habitantes del cantón Milagro, Provincia del Guayas, Región Cinco, Ecuador.

Delimitación Demográfica: Hombres y mujeres, cuyas edades oscilen entre 20 a 64 años., indistinto de situación económica, ingresos, clase social y profesión.

Total= 88.294

3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra a realizarse en esta investigación es no probabilística.

3.2.4 Tamaño de la muestra

Población 1.- PYMES

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{z^2} + pq}$$

$$n = \frac{106(0.5)(0.5)}{\frac{(106-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)}$$

n=83

Según la fórmula aplicada y tomando en consideración el margen de error del 5%, nos proyecta como resultado que el tamaño de la muestra en la que se llevó a cabo la encuesta es de 83.

Cuadro 4: Muestra Estratificada de acuerdo al sector económico de las PYMES

Sectores	Población	Porcentaje Poblacional	Muestra
Manufactura	5	4.72	4
Comercio	35	33.02	27
Servicio	65	61.32	51
Otros	1	0,94	1
Total	106	100%	83

Fuente: Datos del INEC y resultados de la muestra
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 5: Muestra Estratificada por Sector Económico y Tamaño de la empresa

Sector	Población		Porcentajes		Muestra	
	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana
Manufactura	4	1	3.77	0.94	3	1
Comercio	34	1	32.09	0.94	27	1
Servicio	57	8	53.77	7.55	44	6
Otros	1	0	0.94	0	1	0
TOTAL	96	10	100%		83	
	106					

Fuente: Datos del INEC y resultados de la muestra
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Población 2.- Clientes

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q = 0,5

E: error, se considera el 5%; E = 0,05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z = 1,96

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

$$n = \frac{88.294(0.5)(0.5)}{\frac{(88.294-1)(0.05)^2}{(1.96)^2} + (0.5)(0.5)}$$

$$n=383$$

Según la fórmula aplicada y tomando en consideración el margen de error del 5%, nos proyecta como resultado que el tamaño de la muestra a la que se llevó a cabo la encuesta es de 383.

3.2.5 Proceso de selección

La selección de la muestra fue de tipo no probabilístico, el procedimiento a ejecutarse se dio de forma aleatoria, se escogió al azar a las PYMES que fueron encuestadas.

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Deductivo.- Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal.²¹

Este método permitió revisar y analizar la información que se obtuvo a través de las encuestas, para así obtener respuestas sobre la falta de fidelización que tienen las PYMES en el cantón Milagro.

Inductivo.- El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.²²

El método inductivo ayudó con el estudio del problema, analizando el nivel de fidelización de clientes en las PYMES, para de esta manera llegar a la conclusión de las diversas situaciones presentadas semejantes a la observada.

Estadístico.- Por medio de este método se tabuló la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los administradores y dueños de las PYMES, así también de los habitantes del cantón Milagro entre las edades de 20 a 64 años.

Técnicas: Encuesta

La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en determinadas situaciones en las que la información que se quiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio.²³

Por tal motivo la técnica de recolección de información para este proyecto fue manejado a través de la aplicación de encuestas. La encuesta está basada en un instrumento denominado cuestionario, el mismo que consta nueve preguntas para los clientes y quince preguntas para las PYMES, con el objetivo de comprobar la hipótesis propuesta en esta investigación.

²¹RODRIGUEZ, Ernesto: Metodología de la Investigación, p. 29, 2005.

²²RODRIGUEZ, Ernesto: Metodología de la Investigación, p. 29, 2005.

²³ ALVIRA, Francisco: *La encuesta: una perspectiva general metodológica*, p. 14, 2011.

3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Los procesamientos estadísticos de la información obtenida de las encuestas se las llevó a cabo a través de la realización de una base de datos por medio de una hoja de Excel, las cuales fueron procesadas y analizadas para obtener un conteo y resultados concernientes de dicha encuesta, con el fin de realizar su comprensión y presentación a través de gráficos, barras o líneas de dicho programa.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación actual

Para establecer un análisis sobre la situación de las PYMES Milagreñas, se aplicaron dos encuestas, destinadas a los dueños o administradores de los pequeños y medianos negocios y a la población, con la finalidad de estimar en forma más precisa la calidad de servicios que otorgan a los clientes y el efecto que esto produce en la fidelización de los mismos. A continuación se presentan los resultados de dichas encuestas:

Encuesta aplicada a quienes dirigen las PYMES del cantón Milagro.

1.- ¿Con qué frecuencia su filosofía de trabajo al generar un producto y/o servicio, se basa en la calidad?

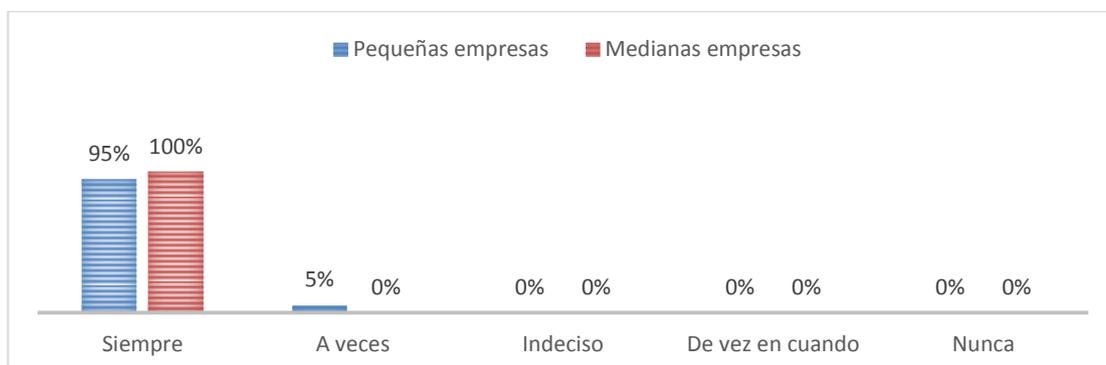
Cuadro 6: Frecuencia con que la calidad se transforma en el elemento esencial de la filosofía de trabajo de las PYMES Milagreñas.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	2	24	44	1	71	95%	1	1	6	0	8	100%	79
A veces	1	2	1	0	4	5%	0	0	0	0	0	0%	4
Indeciso	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
De vez en cuando	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nunca	0	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	2	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 1: Frecuencia con que la calidad se transforma en el elemento esencial de la filosofía de trabajo de las PYMES milagreñas.



Fuente: PYMES milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 95% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre se basan en la calidad, como elemento fundamental de su trabajo; en cambio, el 100% de las empresas medianas sí toman como base el aspecto calidad. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 5% que a veces aplican la calidad como filosofía de trabajo.

Análisis.

Las empresas medianas poseen un mayor interés en relación a trabajar en base a la calidad, aspecto que en las empresas pequeñas sufre un cambio puesto que existe un margen de ellas que no siempre la consideran como esencial, esto puede deberse al hecho de trabajar con menor capital y conocer en menor nivel las necesidades de los clientes.

2.- ¿En qué nivel considera usted que influye la calidad del servicio en la fidelización de clientes?

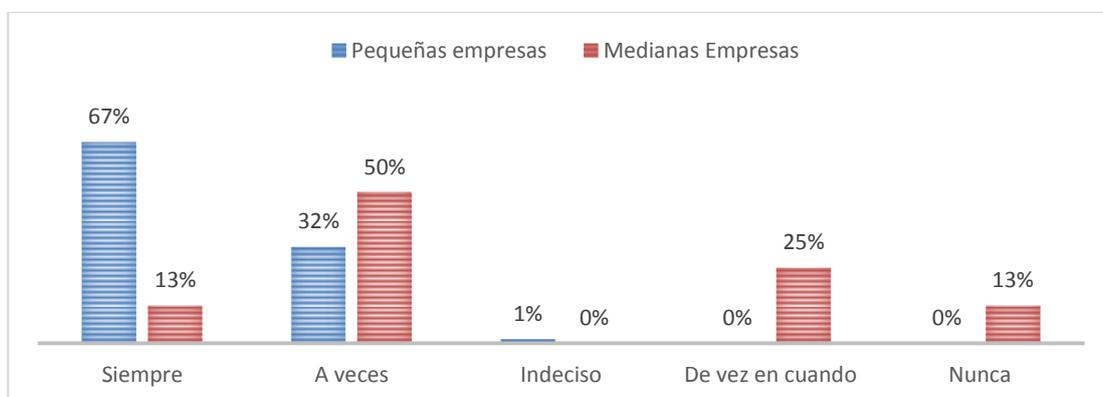
Cuadro 7: Frecuencia con que la calidad del servicios incide en la fidelización de clientes

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	3	15	31	1	50	67%	0	0	1	0	1	13%	51
A veces	0	11	13	0	24	32%	0	1	3	0	4	50%	28
Indeciso	0	0	1	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
De vez en cuando	0	0	0	0	0	0%	0	0	2	0	2	25%	2
Nunca	0	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	1	13%	1
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 2: Frecuencia con que la calidad del servicio incide en la fidelización de clientes



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 67% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre la calidad de servicio influye en la fidelización de clientes; en cambio, el 50% de las empresas medianas solo a veces toman como base la calidad de servicio como influencia en la fidelización de clientes. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 32% que a veces aplican la calidad como influencia para fidelizar a los clientes, mientras el 1% se encuentra indeciso. Además los dueños de las medianas empresas consideran un margen del 13% que siempre consideran la calidad de servicio como influencia en la fidelización de cliente, mientras el 25% solo lo hace de vez en cuando y el 13% nunca lo ha considerado.

Análisis.

Las empresas pequeñas consideran que la frecuencia con la que calidad del servicios incide en la fidelización de clientes debe ser continua en relación con las empresas medianas que la aplican a veces. Esto influye en que los clientes se sientan satisfechos con el producto y/o servicio que ofrecen estos negocios. Y que los negocios pierdan el interés de aplicar la calidad como factor primordial en la fidelización de sus clientes.

3.- ¿Usted como gerente y/o dueño del negocio, con qué frecuencia planifica y desarrolla, con sus colaboradores, estrategias de calidad para los productos y/o servicios?

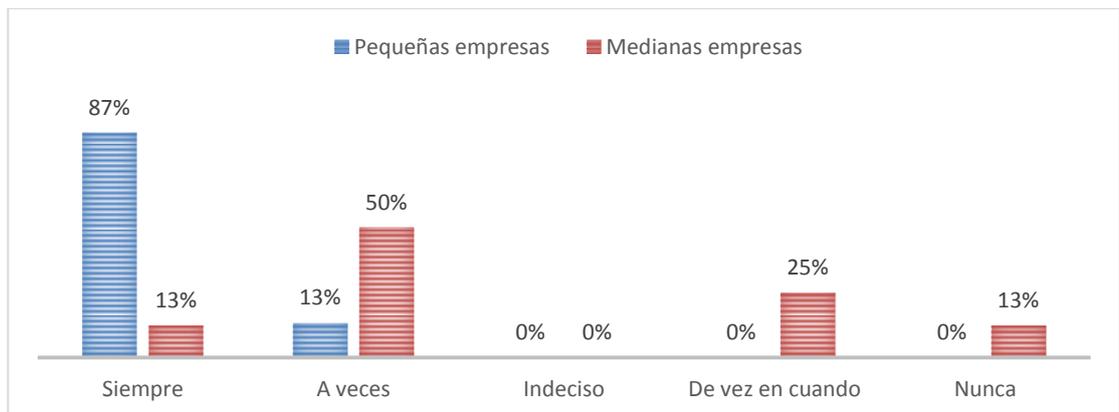
Cuadro 8: Frecuencia con que se planifican estrategias de calidad

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	2	24	38	1	65	87%	0	0	1	0	1	13%	66
A veces	1	2	7	0	10	13%	0	1	3	0	4	50%	14
Indeciso	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
De vez en cuando	0	0	0	0	0	0%	0	0	2	0	2	25%	2
Nunca	0	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	1	13%	1
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 3: Frecuencia con que se planifican estrategias de calidad



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 87% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre planifican y desarrollan, con sus colaboradores, estrategias de calidad para los productos y/o servicios que ofrecen; en cambio, el 50% de las empresas medianas solo a veces toman como base planificar y desarrollar estrategias de calidad. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 13% que a veces aplican, planifican y desarrollan, con sus colaboradores, estrategias de calidad para los productos y/o servicios que ofrecen. Mientras que los negocios medianos el 13% siempre planifican y desarrollan, con sus colaboradores, estrategias de calidad para los productos y/o servicios que ofrecen quedando como margen un 25% de que de vez en cuando lo realizan y un 13% nunca lo ha hecho.

Análisis.

Las empresas pequeñas consideran importante y les dan mayor relevancia al hecho de planificar y desarrollar estrategias de calidad en los productos y/o servicios que ofrecen en sus negocios, mientras que las empresas medianas solo les da relevancia a veces, esto se debe a su falta de interés o conocimiento sobre estrategias de calidad, o al miedo de gastar dinero en este método.

4.- ¿Considera usted adecuado contar con medios para transmitir sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad del servicio brindado?

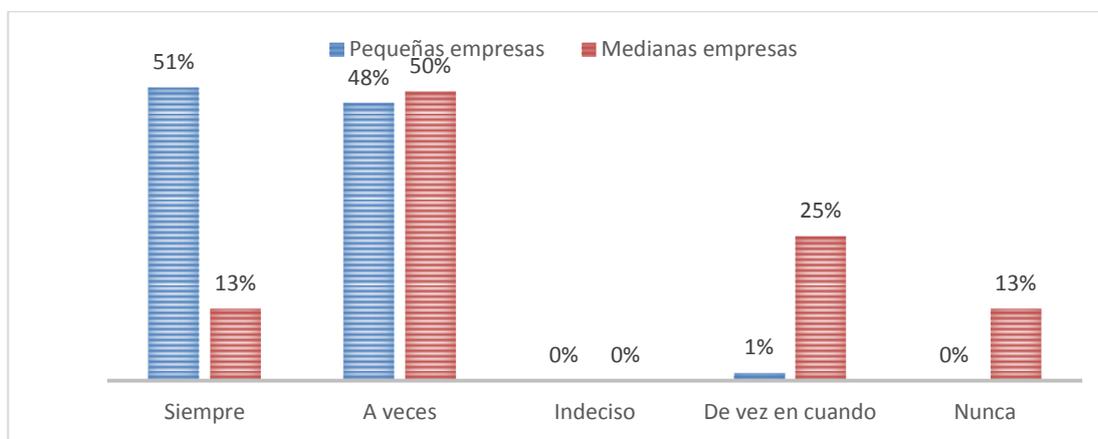
Cuadro 9: Periodicidad con que las PYMES Milagreñas emplean medios de sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad de su servicio

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	0	12	26	0	38	51%	0	0	1	0	1	13%	39
A veces	3	14	18	1	36	48%	0	1	3	0	4	50%	40
Indeciso	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
De vez en cuando	0	0	1	0	1	1%	0	0	2	0	2	25%	3
Nunca	0	0	0	0	0	0%	1	0	0	0	1	13%	1
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 4: Periodicidad con que las PYMES Milagreñas emplean medios de sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad de su servicio



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 51% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre cuentan con medios para transmitir sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad del servicio brindado; en cambio, el 50% de las empresas medianas solo a veces cuentan con este medio para conocer lo que piensan sus clientes. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 48% que solo a veces consideran adecuado contar con estos medios, mientras el 1% se encuentra indeciso de aplicarlo. Además de considerar un 13% de empresa medianas que siempre consideran adecuado contar con medios para transmitir sugerencias y/o quejas, quedando un margen del 25% que solo de vez en cuando lo utilizaría y un 13% indeciso de hacerlo.

Análisis.

Las empresas pequeñas poseen un mayor interés en contar con medios para transmitir sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad del servicio brindado, mientras que las empresas medianas un margen considerable no lo considera importante, esto se debe a que los negocios no tendrían el conocimiento necesario para responder a dichas quejas o sugerencias.

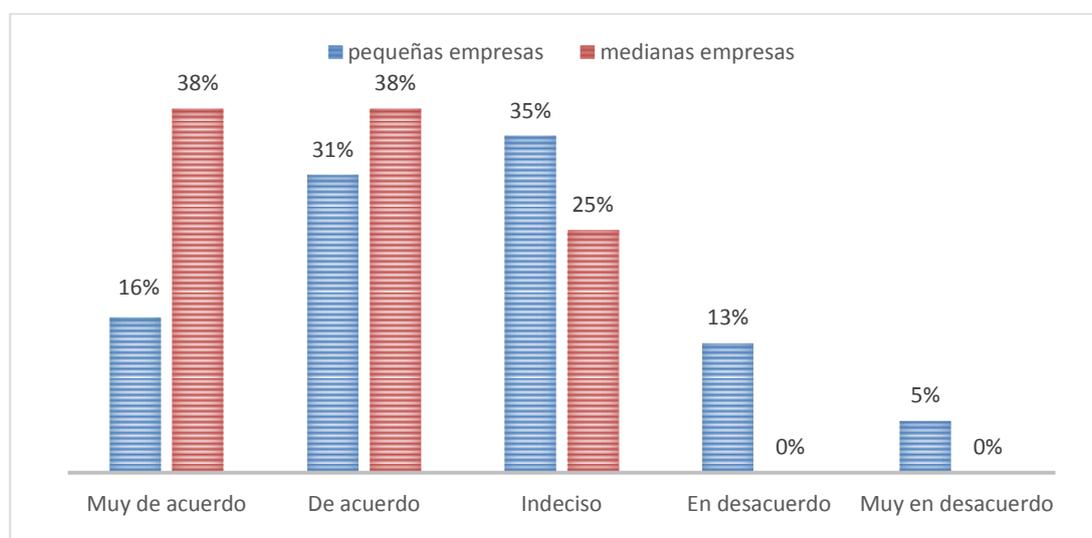
5.- El outsourcing es un método eficaz para contratar y mantener colaboradores calificados en los negocios, sin la necesidad de una contratación fija o permanente. ¿Estaría dispuesto a utilizar este sistema de contratación?

Cuadro 10: Disposición a utilizar el outsourcing como sistema de contratación

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy de acuerdo	2	2	8	0	12	16%	1	0	2	0	3	38%	15
De acuerdo	0	6	16	1	23	31%	0	0	3	0	3	38%	26
Indeciso	1	9	16	0	26	35%	0	1	1	0	2	25%	28
En desacuerdo	0	7	3	0	10	13%	0	0	0	0	0	0%	10
Muy en desacuerdo	0	2	2	0	4	5%	0	0	0	0	0	0%	4
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 5: Disposición a utilizar el outsourcing como sistema de contratación



Fuente: PYMES Milagreñas
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 35% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que se encuentran indecisos de utilizar el outsourcing como método de sistema de contratación para contratar y mantener colaboradores calificados en los negocios, sin la necesidad de una contratación fija o permanente; en cambio, el 76% de las empresas medianas sí toman como base el aspecto de utilizar este sistema de contratación en sus negocios. En el caso de los pequeños

negocios, quedó un margen del 31% que están de acuerdo y 16% de estar muy de acuerdo en utilizar el outsourcing como sistema de contratación sin embargo el 13% en desacuerdo y el 5% restante están muy en desacuerdo en utilizarlo.

Análisis.

Las empresas medianas consideran que el outsourcing es un sistema de contratación muy esencial en sus negocios, porque les permite ahorrar tiempo y dinero en capacitaciones, además de manejar una contratación fija o permanente, sin embargo las empresas pequeñas se encuentran indecisos de aplicar este método, esto se debe a su falta de conocimiento de cómo funciona este sistema y las ventajas que podrían brindarle a su negocio.

6.- Para usted, ¿contratar más personal, sobre todo calificado, sería un gasto que limitaría sus ingresos?

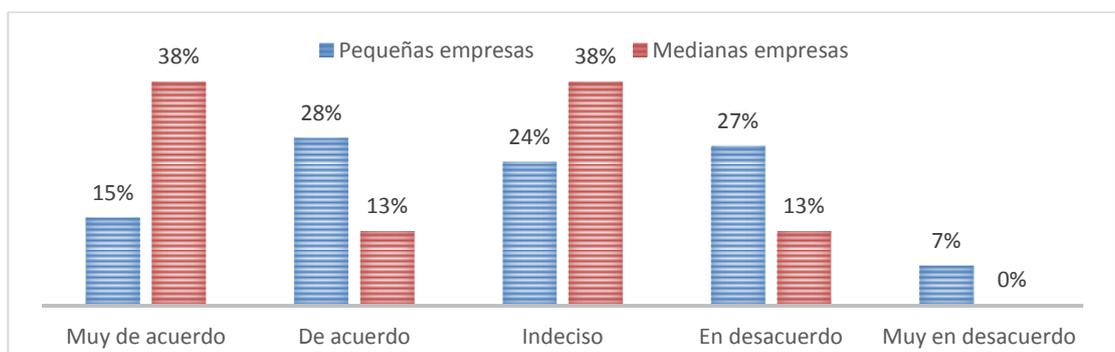
Cuadro 11: Opinión acerca de la limitación de ingresos como resultado de contratar personal más calificado

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy de acuerdo	0	5	6	0	11	15%	0	1	2	0	3	38%	14
De acuerdo	1	3	16	1	21	28%	0	0	1	0	1	13%	22
Indeciso	0	6	12	0	18	24%	1	0	2	0	3	38%	21
En desacuerdo	2	9	9	0	20	27%	0	0	1	0	1	13%	21
Muy en desacuerdo	0	3	2	0	5	7%	0	0	0	0	0	0%	5
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 6: Opinión acerca de la limitación de ingresos como resultado de contratar personal más calificado



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 28% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que están de acuerdo en que contratar más personal, sobre todo calificado, sería un gasto que limitaría sus ingresos; en cambio, en las empresas medianas se encuentra una igualdad debido a que el 38% se encuentra muy de acuerdo y el otro 38% se encuentra indeciso en contratar más personal. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 15% que están muy de acuerdo, 24% indeciso, 27% en desacuerdo y un 7% que está muy en desacuerdo en que contratar más personal, sobre todo calificado, sería un gasto que limitaría sus ingresos. Considerando un margen de igualdad del 13% que están de acuerdo y 13% en desacuerdo de empresas medianas en considerar que contratar más personal sería un gasto que limitaría los ingresos en el negocio.

Análisis.

Las empresas medianas al igual que las empresas pequeñas, manejan un porcentaje muy parecido con respecto a la limitación de sus ingresos al contratar personal capacitado a su negocio. Las empresas que se encuentran de acuerdo con hacerlo, opinan que sería un gasto a corto plazo, porque les permitiría recuperarlo, con el aumento de la demanda; sin embargo, los negocios que se encuentran indecisos o en desacuerdo no tienen el conocimiento apropiado para tomar una decisión con respecto a contratar más personal, ya sea por la falta de capital, o miedo a invertir.

7.- El nivel de compromiso que sus colaboradores tienen con el negocio y con el trabajo que desempeñan, lo calificaría como:

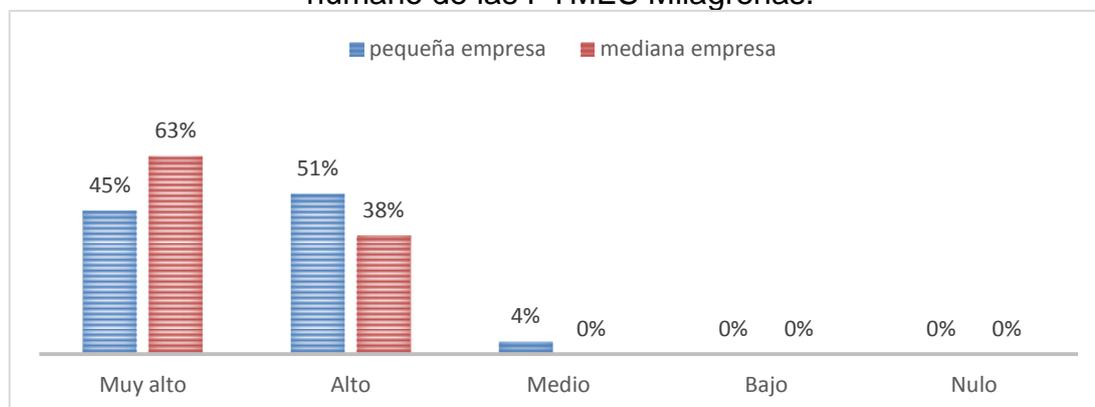
Cuadro 12: Calificación otorgada al nivel de compromiso laboral del talento humano de las PYMES Milagreñas.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy alto	3	12	18	1	34	45%	1	1	3	0	5	63%	39
Alto	0	13	25	0	38	51%	0	0	3	0	3	38%	41
Medio	0	1	2	0	3	4%	0	0	0	0	0	0%	3
Bajo	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nulo	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 7: Calificación otorgada al nivel de compromiso laboral del talento humano de las PYMES Milagreñas.



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 51% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que compromiso que sus colaboradores tienen con el negocio y con el trabajo que desempeñan es alto; en cambio, el 63% de las empresas medianas consideran muy alto el compromiso de sus colaboradores. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 41% muy alto y 4% medio que mantienen con el negocio. Considerando que la empresas medianas cuentan con un margen del 38% con respecto al compromiso de sus colaboradores.

Análisis.

Las empresas medianas consideran que sus colaboradores tienen mayor compromiso con el negocio y con el trabajo que desempeñan, mientras que

en las empresas pequeñas es alto, esto se debe a que a los colaboradores les falta un poco de motivación para entregarse del todo a su trabajo y así aumentar su desempeño laboral.

8.- Las relaciones entre usted y sus colaboradores; y, las que se generan entre ellos las calificaría como:

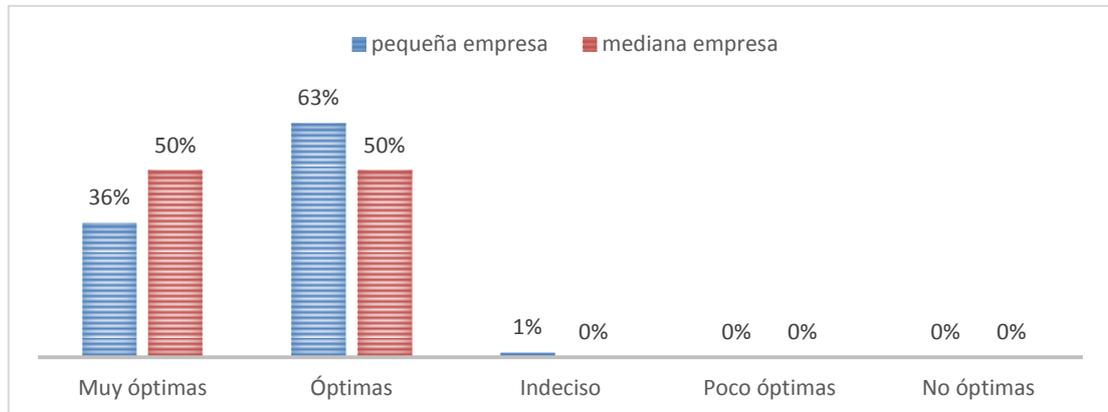
Cuadro 13: Calificación otorgada a las relaciones entre subalternos y jefe – subalternos.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy óptimas	1	11	15	0	27	36%	0	0	4	0	4	50%	31
Óptimas	2	14	30	1	47	63%	1	1	2	0	4	50%	51
Indeciso	0	1	0	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
Poco óptimas	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
No óptimas	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 8: Calificación otorgada a las relaciones entre subalternos y jefe – subalternos



Fuente: PYMES milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 63% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que relaciones entre sus colaboradores; y, las que se generan entre ellos son óptimas; en cambio, el 100% de las empresas medianas basadas en muy óptimas (50%) y óptimas (50%) mantienen una excelente relación. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen con el cual el 36% mantiene relaciones muy

óptimas y el 1% se encuentra indeciso con respecto a la relación que se mantiene con el personal.

Análisis.

Las empresa pequeñas y medianas manejan relaciones muy óptimas y optimas con sus colaboradores y las que se manejan entre ellos, es decir, que manejan una buena comunicación, existe un excelente retroalimentación, lo que les permite manejarse de forma adecuada, sin embargo esta podría mejorar aún más.

9.- Su conocimiento acerca de los deseos y comportamiento de los clientes es:

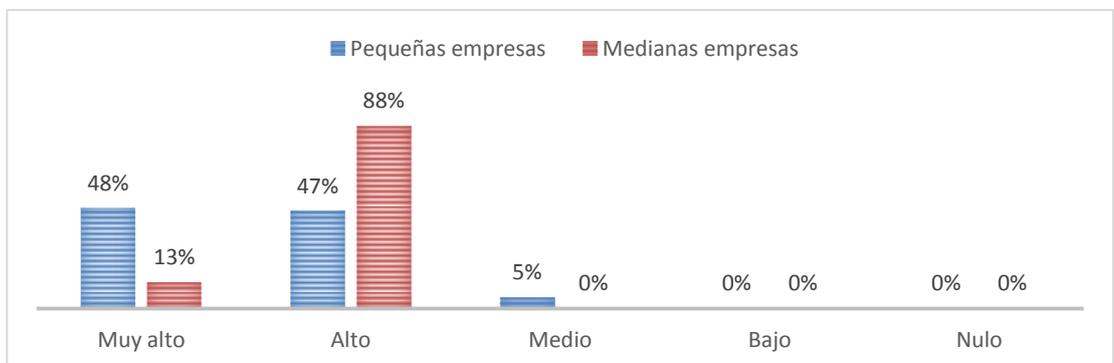
Cuadro 14: Nivel de conocimiento sobre los deseos y comportamiento de los clientes

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy alto	1	12	22	1	36	48%	0	0	1	0	1	13%	37
Alto	2	14	19	0	35	47%	1	1	5	0	7	88%	42
Medio	0	0	4	0	4	5%	0	0	0	0	0	0%	4
Bajo	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nulo	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 9: Nivel de conocimiento sobre los deseos y comportamiento de los clientes



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura interpretativa

El 48 y 47% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que su conocimiento acerca de los deseos y comportamiento de los clientes esta entre muy alto y alto; en cambio, el 88% manejan en un nivel alto las conocimientos acerca de los deseos y comportamiento de sus clientes. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen con el cual el 5% considera medio este conocimiento.

Análisis.

Las empresas pequeñas consideran muy alto conocer los deseos y comportamiento de sus clientes para mantenerlos fijos a sus negocios, las empresa medianas lo manejan de forma alta, sin embargo esto se puede mejorar, si prestan mayor atención y si mantienen una comunicación más estrecha con sus clientes, para mantenerlos fieles al negocio.

10.- ¿En qué nivel, el éxito de su negocio se debe a su conocimiento sobre el mercado; es decir, sobre los clientes?

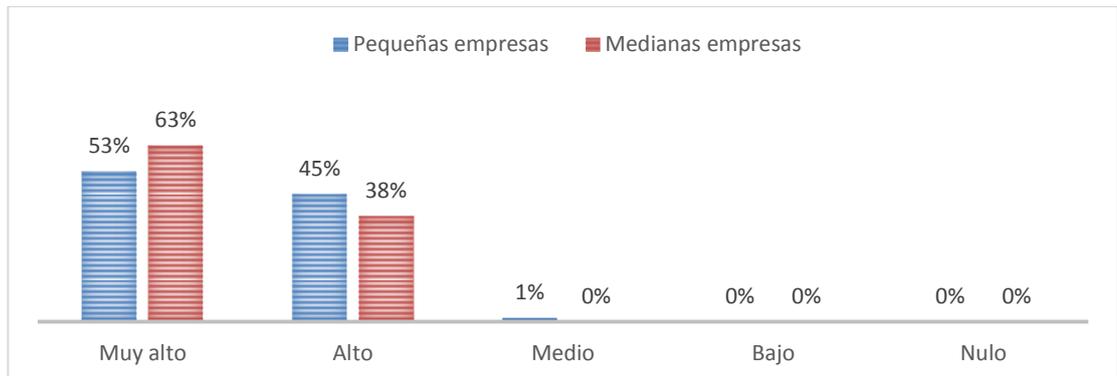
Cuadro 15: El éxito del negocio como respuesta al conocimiento sobre el mercado

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy alto	3	12	24	1	40	53%	1	0	4	0	5	63%	45
Alto	0	14	20	0	34	45%	0	1	2	0	3	38%	37
Medio	0	0	1	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
Bajo	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nulo	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 10: El éxito del negocio como respuesta al conocimiento sobre el mercado



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura interpretativa

El 53% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que el éxito de su negocio se debe a su conocimiento sobre el mercado; es decir, sobre los clientes; en cambio, el 63% de las empresas medianas tienen un mayor conocimiento sobre el mercado. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 45 y 1%, considerando que las medianas manejan un 38% sobre el conocimiento sobre el mercado.

Análisis.

Las empresas medianas consideran que el éxito de su negocio se debe a su conocimiento sobre el mercado; es decir, sobre los clientes, aspecto que en las empresas pequeñas es muy parecido. Pero se debe recalcar que su margen no es muy alto, es decir, que su éxito no se debe solo a sus clientes sino a otros factores que les han permitido permanecer estables en el mercado laboral.

11.- ¿Efectúa actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes?

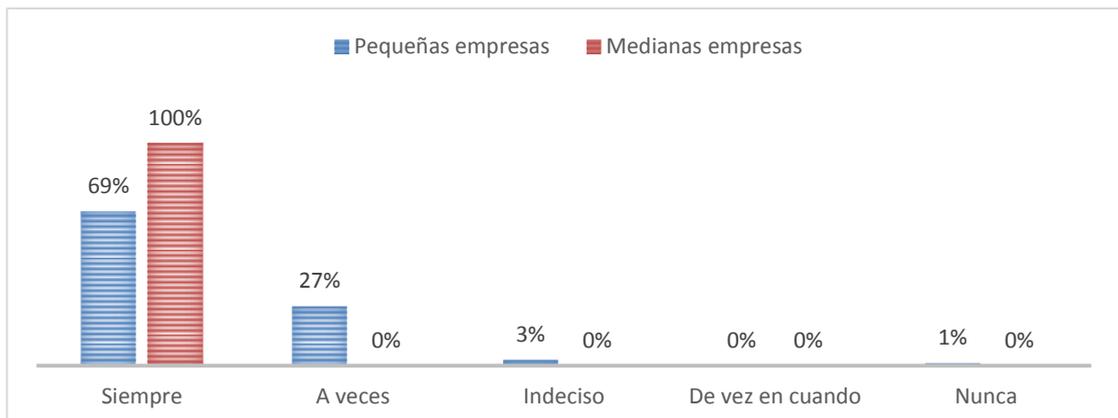
Cuadro 16: Frecuencia con que se efectúan actividades para conocer los deseos y necesidades de los clientes

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	2	17	32	1	52	69%	1	1	6	0	8	100%	60
A veces	1	9	10	0	20	27%	0	0	0	0	0	0%	20
Indeciso	0	0	2	0	2	3%	0	0	0	0	0	0%	2
De vez en cuando	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nunca	0	0	1	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 11: Frecuencia con que se efectúan actividades para conocer los deseos y necesidades de los clientes



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 69% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre efectúan actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes, el 100% de las empresas medianas siempre lo hacen. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 27% que a veces lo hacen, un 3% que se encuentra indeciso y por ultimo un 1% de negocios que nunca han efectuado este tipo de actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes.

Análisis.

Las empresas medianas consideran muy importante efectuar actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes, para poder así satisfacer a sus clientes, sin embargo las empresas pequeñas lo realizan pero no lo consideran muy importante, esto puede deberse al hecho de no tener el capital necesario para hacerlo o por no considerarlo tan importante.

12.- ¿Sus colaboradores (talento humano) están preparados y por ello conocen las necesidades de sus clientes?

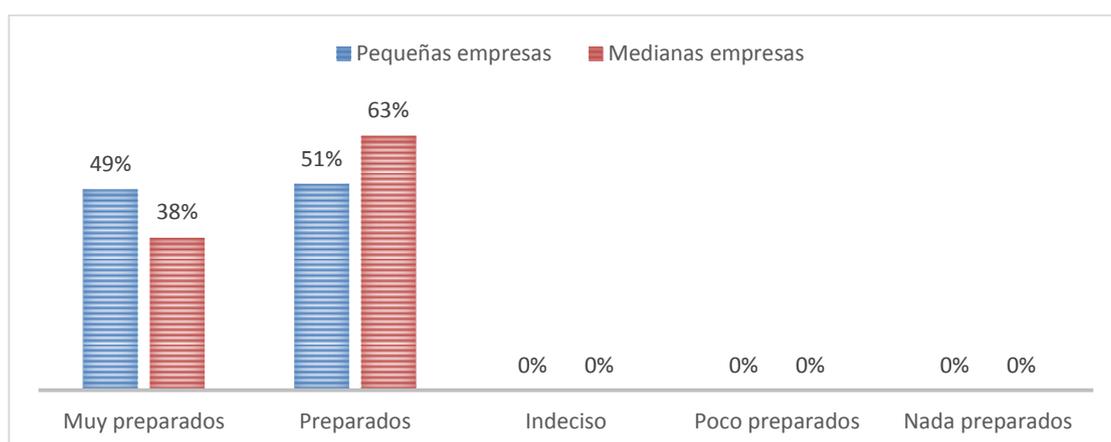
Cuadro 17: Nivel de preparación de los colaboradores

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Muy preparados	1	10	25	1	37	49%	1	1	1	0	3	38%	40
Preparados	2	16	20	0	38	51%	0	0	5	0	5	63%	43
Indeciso	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Poco preparados	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nada preparados	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 12: Nivel de preparación de los colaboradores



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 51% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que sus colaboradores (talento humano) están preparados y por ello conocen las

necesidades de sus clientes, el 63% de las empresas medianas conocen las necesidades de sus clientes. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 49% de negocios que están muy preparados, mientras que las medianas empresas con un 38% considerable.

Análisis.

Las empresas medianas poseen un mayor interés en que sus colaboradores (talento humano) están preparados y conozcan las necesidades de sus clientes, aspecto que en las empresas pequeñas también consideran que se encuentran preparados. Sin embargo el margen de negocios que no lo hacen puede deberse al hecho de no mantener interés en hacerlo, tiempo o pensar que conocen lo suficiente a sus clientes.

13.- ¿Con qué periodicidad, usted (su negocio) promueve la comunicación con los clientes?

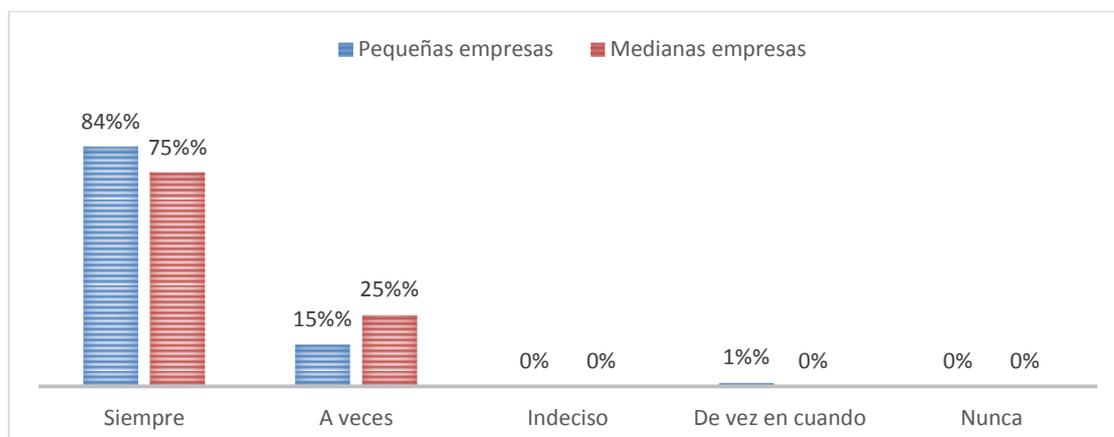
Cuadro 18: Periodicidad con que se promueve la comunicación con los clientes

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	3	24	35	1	63	84%	1	1	4	0	6	75%	69
A veces	0	2	9	0	11	15%	0	0	2	0	2	25%	13
Indeciso	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
De vez en cuando	0	0	1	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
Nunca	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 13: Periodicidad con que se promueve la comunicación con los clientes



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 84% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre promueven la comunicación con los clientes, mientras que, el 75% de las empresas medianas siempre lo hacen. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 14,7% que solo a veces lo hacen y del 1,33% que de vez en cuando promueven comunicación con sus clientes, mientras que el 25% de las empresas medianas a veces lo hacen.

Análisis.

Las empresas pequeñas poseen un mayor interés en promover la comunicación con sus clientes, aspecto que en las empresas medianas también se maneja igual interés por hacerlo. Sin embargo ambos mantienen un margen considerable en el que solo a veces lo hacen.

14.- ¿En su negocio se aplican medidas que permitan conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que se ofrecen?

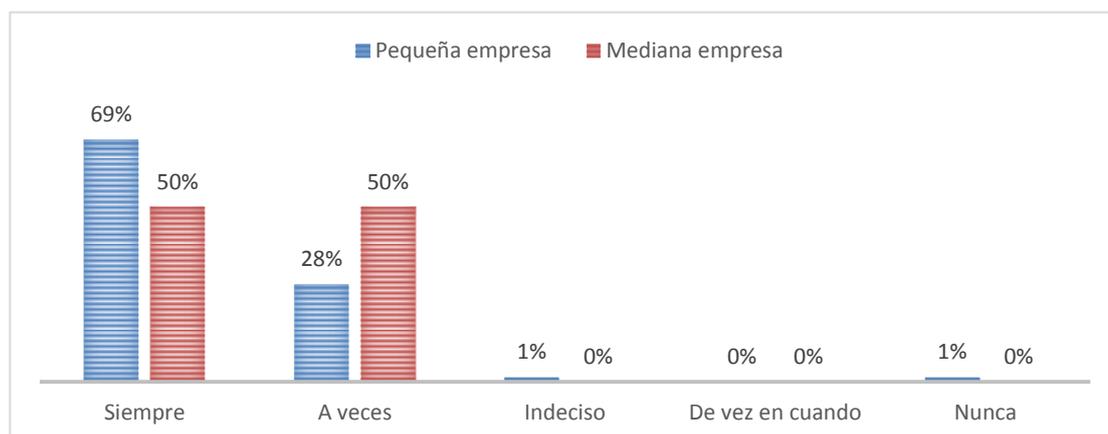
Cuadro 19: Frecuencia con que se aplican medidas para conocer el nivel de calidad de productos y/o servicios

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	2	16	33	1	52	69%	1	0	3	0	4	50%	56
A veces	1	10	10	0	21	28%	0	1	3	0	4	50%	25
Indeciso	0	0	1	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
De vez en cuando	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0
Nunca	0	0	1	0	1	1%	0	0	0	0	0	0%	1
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 14: Frecuencia con que se aplican medidas para conocer el nivel de calidad de productos y/o servicios



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 69,33% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que siempre aplican medidas que permitan conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que se ofrecen, mientras que, el 50% de las empresas medianas siempre lo hacen aunque el otro 50% de los negocios solo a veces aplican medidas de calidad. En el caso de los pequeños negocios, quedó un margen del 28% que solo a veces lo hacen y del 1,33% que de vez en cuando aplican medidas y por último el 1,33% que nunca han aplicado medidas que le permitan conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que ofrecen.

Análisis.

Las empresas pequeñas poseen un mayor interés en conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que ofrecen, lo mismo ocurre con las empresas medianas. Sin embargo un margen considerable de las pequeñas empresas no le brinda mucha relevancia al hecho de aplicar medidas de calidad a sus productos y/o servicios debido a su falta de capital, tiempo, o a su bajo conocimiento sobre este tema.

15.- ¿Ha recibido quejas, sobre sus productos y/o servicios, relacionadas con problemas de calidad y que han llevado a la insatisfacción de sus clientes?

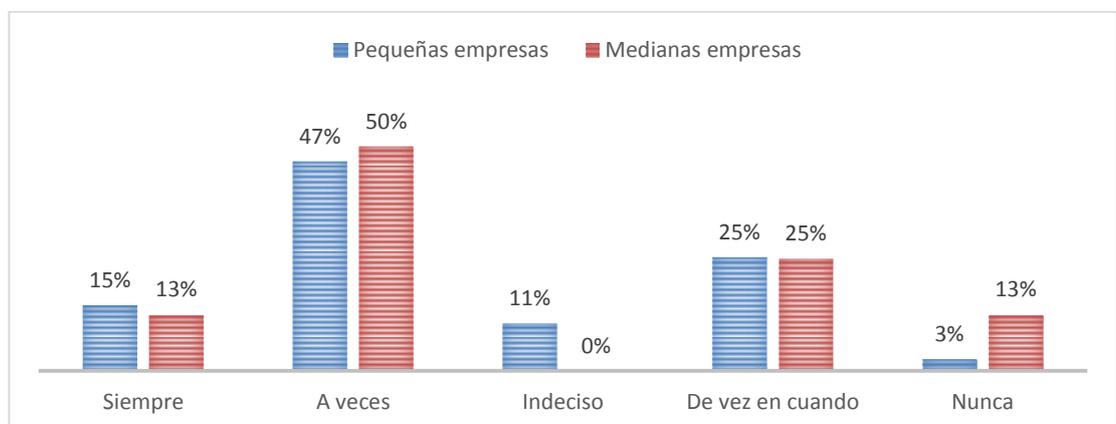
Cuadro 20: Frecuencia con que se reciben quejas de insatisfacción de clientes en relación a la calidad de los productos y/o servicios.

ALTERNATIVAS	PEQUEÑAS EMPRESAS						EMPRESAS MEDIANAS						TOTAL
	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	MANUF.	COMERC.	SERVIC.	OTROS	TOTAL	%	
Siempre	0	0	11	0	11	15%	0	0	1	0	1	13%	12
A veces	2	17	16	0	35	47%	0	1	3	0	4	50%	39
Indeciso	1	2	5	0	8	11%	0	0	0	0	0	0%	8
De vez en cuando	0	7	11	1	19	25%	0	0	2	0	2	25%	21
Nunca	0	0	2	0	2	3%	1	0	0	0	1	13%	3
TOTAL	3	26	45	1	75	100%	1	1	6	0	8	100%	83

Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 15: Frecuencia con que se reciben quejas de insatisfacción de clientes en relación a la calidad de los productos y/o servicios.



Fuente: PYMES Milagreñas

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 47% de los dueños de pequeñas empresas, respondieron que a veces han recibido quejas, sobre sus productos y/o servicios, relacionadas con problemas de calidad y que han llevado a la insatisfacción de sus clientes, mientras que, el 50% de las empresas medianas solo a veces han recibido quejas. En el caso de los pequeños y medianos negocios, quedó un margen del 15 y 13% que siempre ha recibido quejas, un 50% (25-25) en la cual sus clientes han quedado insatisfechos y por ultimo un 3 y 13% que nunca han tenido problemas de calidad.

Análisis.

Las empresas medianas han recibido mayor cantidad de quejas con respecto a la de calidad ofrecida en sus negocio, con respecto a las empresas pequeñas; sin embargo se podría considerar, que los negocios se manejan de forma empírica por lo cual muchas veces no saben cómo fidelizar a sus clientes, como brindarles un servicio y llegar a cumplir con las expectativas de los consumidores.

Encuesta efectuada a los habitantes (clientes) del cantón Milagro.

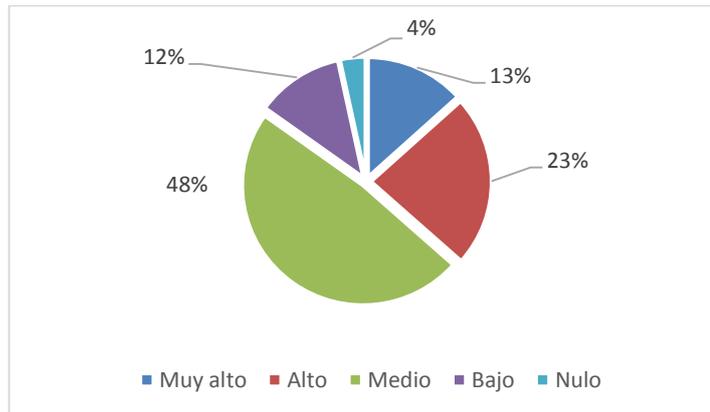
1.-Cuando acude a comprar un producto y/o servicio en alguna PYME (pequeña y mediana empresa) Milagreña, el nivel de satisfacción que ha obtenido es:

Cuadro 21: Nivel de satisfacción que han generado las PYMES Milagreñas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alto	51	13%
Alto	89	23%
Medio	185	48%
Bajo	45	12%
Nulo	13	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 16: Nivel de satisfacción que han generado las PYMES Milagreñas



Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 48% de los clientes consideran medio el nivel de satisfacción que ha obtenido cuándo acude a comprar un producto y/o servicio, el 23% lo considera alto, el 13% lo expresa como muy alto, el 12% indica que su nivel de satisfacción es bajo y por último el 4% de los clientes lo considera nulo.

Análisis.

Los clientes consideran que la satisfacción que reciben cuando acuden a comprar un producto o recibir un servicio no es alta, ni baja; es decir que no se sienten satisfechos del todo.

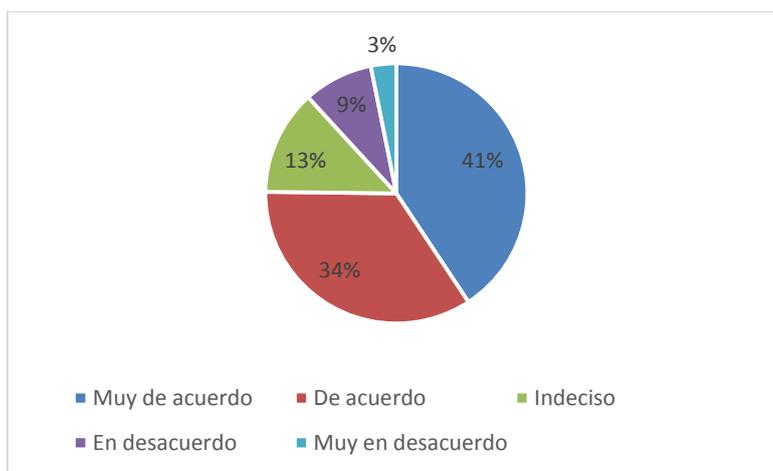
2.- Desde su perspectiva, ¿Cree que las PYMES, Milagreñas deben mejorar la calidad de su servicio para mantener fieles a sus clientes?

Cuadro 22: Opinión sobre mejorar la calidad del servicio como medida de fidelización de los clientes.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	156	41%
De acuerdo	132	34%
Indeciso	50	13%
En desacuerdo	33	9%
Muy en desacuerdo	12	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 17: Opinión sobre mejorar la calidad del servicio como medida de fidelización de los clientes.



Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 41% de los clientes están muy de acuerdo que las PYMES Milagreñas deben mejorar la calidad de su servicio para mantener fieles a sus clientes, el 34% indica que se encuentra de acuerdo con la mejora de la calidad, el 13% se expresa indeciso que a través de eso mantenga fieles a los clientes, el 9% indica estar en desacuerdo y por último un margen del 3% de los clientes se encuentran muy en desacuerdo con que las PYMES mejoren su calidad.

Análisis

La mayoría de los clientes consideran apropiado que las PYMES del cantón Milagro mejoren la calidad de sus productos y/o servicio que ofrecen para que ellos se mantengan fieles a sus negocios, por tal motivo es apropiado que lo hagan para que así perduren en el mercado.

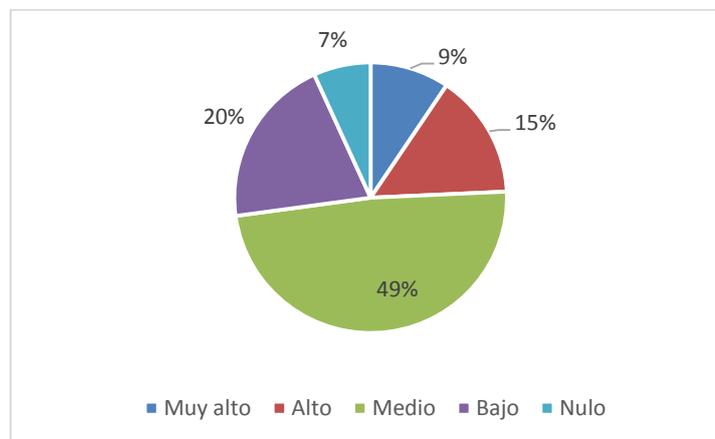
3.- ¿En qué nivel considera usted que las PYMES Milagreñas mantienen comunicación con sus clientes?

Cuadro 23: Nivel de comunicación de las PYMES Milagreñas, con sus clientes

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alto	36	9%
Alto	57	15%
Medio	186	49%
Bajo	78	20%
Nulo	26	7%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 18: Nivel de comunicación de las PYMES Milagreñas, con sus clientes



Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 49% de los clientes consideran que la comunicación que mantiene las Pymes con sus clientes se encuentra en un nivel medio, el 20% indica que la comunicación es muy baja, el 15% expresa que la comunicación que mantienen es alta, el 9% indica que es muy alta y por último un margen del 7% en la que los clientes lo consideran nulo.

Análisis

Los clientes consideran apropiado que las PYMES del cantón Milagro mejoren la comunicación para que ellos se mantengan fieles a sus negocios, porque la comunicación que ellos manejan no es tan apropiada y por ende podrían perder mercado.

4.- “La fidelidad de los clientes se debe a la calidad del producto y/o servicio que se adquiere en un sitio específico”

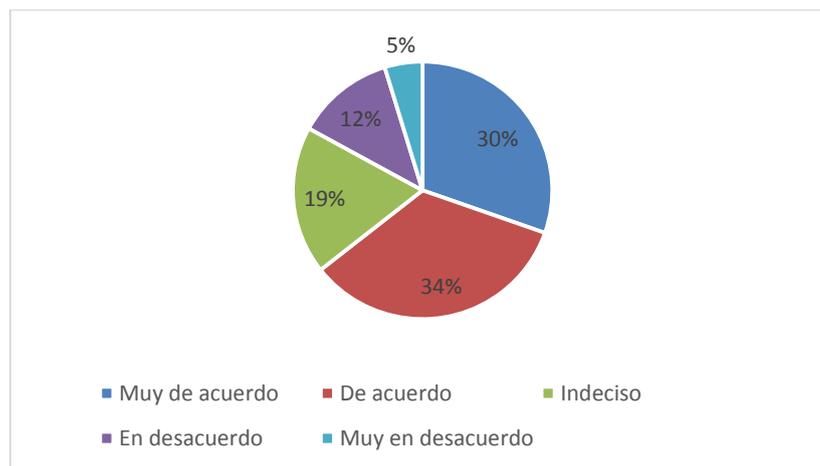
Cuadro 24: Opinión sobre la fidelidad de los clientes como respuesta la calidad de productos y/o servicios.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	116	30%
De acuerdo	130	34%
Indeciso	71	19%
En desacuerdo	47	12%
Muy en desacuerdo	18	5%
TOTAL	382	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 19: Opinión sobre la fidelidad de los clientes como respuesta la calidad de productos y/o servicios.



Fuente: Clientes

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 34% de los clientes consideran que la fidelidad de los clientes se debe a la calidad del producto y/o servicio que se adquiere en un sitio específico, el 30% indica estar muy de acuerdo, el 19% expresa estar indeciso, el 12% indica en desacuerdo y por último un margen del 5% está muy en desacuerdo en que la fidelidad se deba al adquirir un producto y/o servicio en un lugar específico.

Análisis

Los clientes consideran muy importante el adquirir un producto y/o servicio en un lugar específico donde la calidad sea el principal motor para ser fiel al negocio.

5.- ¿Considera usted que las PYMES Milagreñas deben mantener un personal calificado, para generar un excelente producto y/o servicio y satisfacer así a sus clientes?

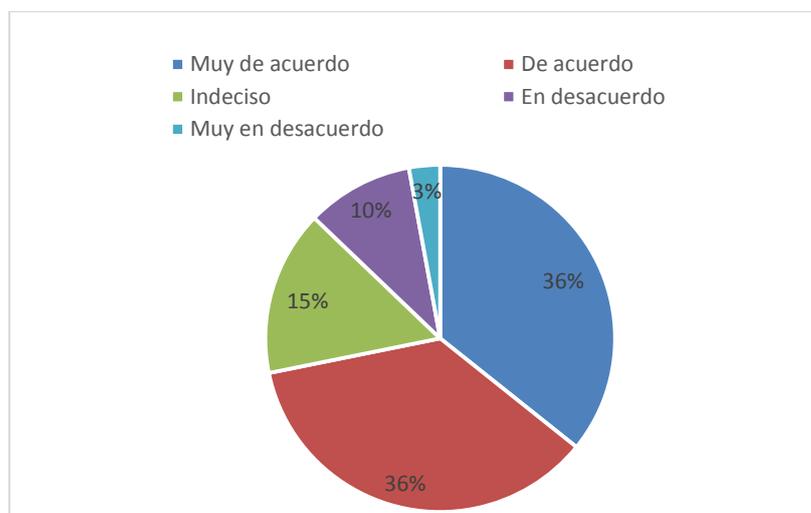
Cuadro 25: Opinión sobre la satisfacción de los clientes como resultado de contar con personal calificado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	137	36%
De acuerdo	138	36%
Indeciso	59	15%
En desacuerdo	38	10%
Muy en desacuerdo	11	3%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 20: Opinión sobre la satisfacción de los clientes como resultado de contar con personal calificado



Fuente: Clientes

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 72% (36% muy de acuerdo- 36% de acuerdo) de los clientes consideran que las PYMES Milagreñas deben mantener un personal calificado, para generar un excelente producto y/o servicio y así satisfacer sus necesidades, el 15% expresa estar indeciso, el 10% indica en desacuerdo y por último un margen del 3% está muy en desacuerdo en que un personal calificado, genera un excelente producto y/o servicio para satisfacer sus necesidades.

Análisis

Los clientes poseen un mayor interés en que las PYMES del cantón Milagro mantengan en su negocio personal calificado, para que este genere un excelente producto y/o servicio para satisfacer sus necesidades y mantenerse fiel al negocio.

6.- ¿Generalmente, cuando ha acudido a una PYME, la forma en que es atendido y la calidad del producto y/o servicio recibido, le permiten saber si el personal está comprometido con los objetivos del negocio?

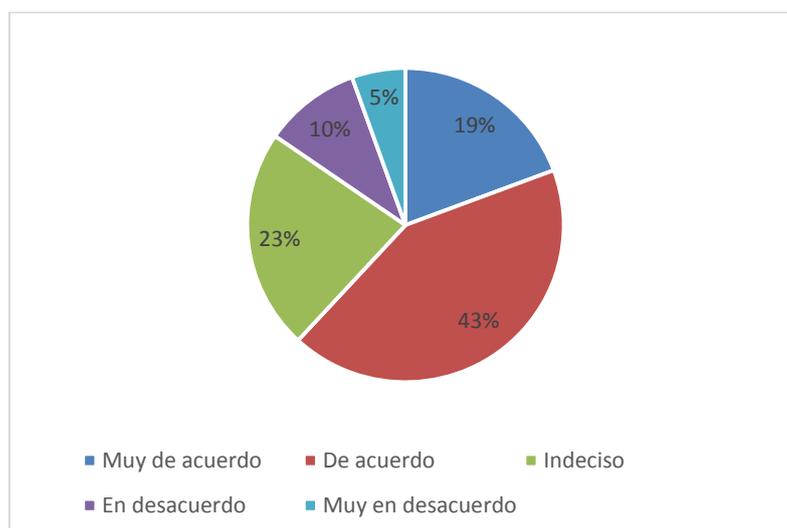
Cuadro 26: Opinión sobre la relación entre el nivel de compromiso del personal y la calidad del servicio.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	74	19%
De acuerdo	163	43%
Indeciso	87	23%
En desacuerdo	38	10%
Muy en desacuerdo	21	5%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 21: Opinión sobre la relación entre el nivel de compromiso del personal y la calidad del servicio.



Fuente: Clientes

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 43% de los clientes consideran de acuerdo que la forma en la que son atendidos y la calidad del producto y/o servicio recibido, les han permitido saber si el personal está comprometido con los objetivos del negocio, el 23% expresa estar indeciso de que esto sea correcto, el 19% indica estar muy de acuerdo en que el personal está comprometido con los objetivos del negocio, el 10% indica estar en desacuerdo y por último un margen del 5% está muy en desacuerdo en que la persona como son atendidos les permita saber si el personal comprometido o no con los objetivos que tienen las PYMES.

Análisis

Se pudo comprobar que los clientes poseen un mayor interés en conocer si el personal está comprometido con el negocio a través de la forma en como son atendidos y la calidad del producto y/o servicio brindado; aunque existe un margen importante en el cual se puede notar que los clientes no se percatan de que esto sea verdad.

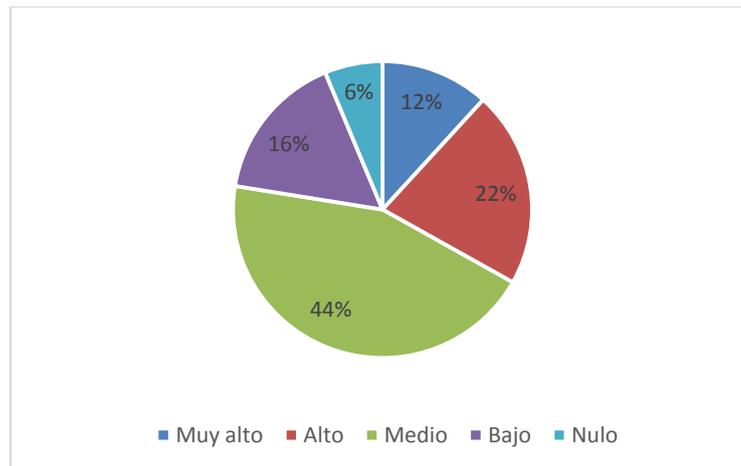
7.- Cuando adquiere un producto y/o servicio, en una PYME Milagreña, considera que esta conoce sus necesidades y gustos, en un nivel:

Cuadro 27: Nivel de conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy alto	45	12%
Alto	82	21%
Medio	170	44%
Bajo	62	16%
Nulo	24	6%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 22: Nivel de conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes.



Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 44% de los clientes consideran medio el nivel en el que las PYMES conoce sus necesidades y gustos, el 22% indica alto el nivel de prioridad que tienen los negocios por conocer sus gustos y preferencias, el 16% expresa que el interés de los negocios es muy bajo, el 12% lo considera muy alto y por ultimo un margen del 6% lo consideran nulo.

Análisis

El interés que los clientes sienten por parte de las PYMES Milagreñas lo consideran poco esencial, es decir que los negocios no se preocupan del todo por conocer lo que los clientes necesitan para mantenerlos fieles.

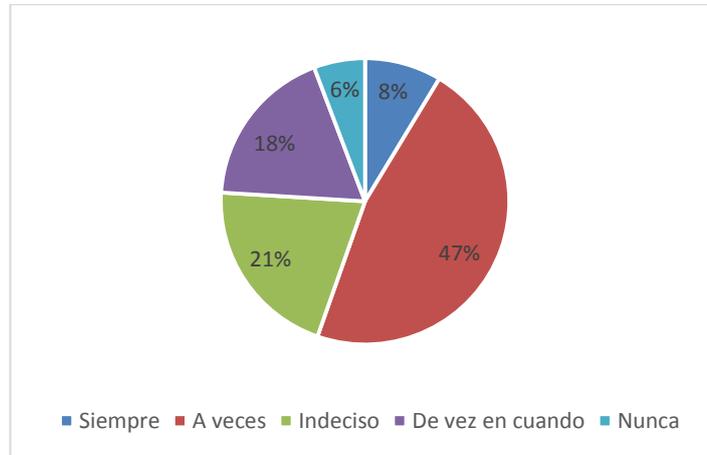
8.- Bajo su apreciación ¿las PYMES Milagreñas, aplican medidas para asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofertan o venden?

Cuadro 28: Frecuencia con que las PYMES Milagreñas aplican medidas para asegurar la calidad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	33	9%
A veces	179	47%
Indeciso	79	21%
De vez en cuando	70	18%
Nunca	22	6%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 23: Frecuencia con que las PYMES Milagreñas aplican medidas para asegurar la calidad



Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 47% de los clientes consideran que las PYMES solo a veces se preocupan por aplicar medidas para asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofertan o venden, el 21% indica estar indeciso de que los negocios apliquen estas medidas, el 18% indica que solo de vez en cuando los negocios aseguran la calidad de sus productos y/o servicios, el 9% considera que siempre lo hace y por ultimo un margen del 6% de clientes considera que nunca lo hacen.

Análisis

Los clientes consideran que las PYMES no consideran del todo importante aplicar medidas para asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofertan o venden en sus negocios por lo cual existe un margen considerable que no tienen conocimiento si lo hacen o no para promover servicios y/o productos de calidad.

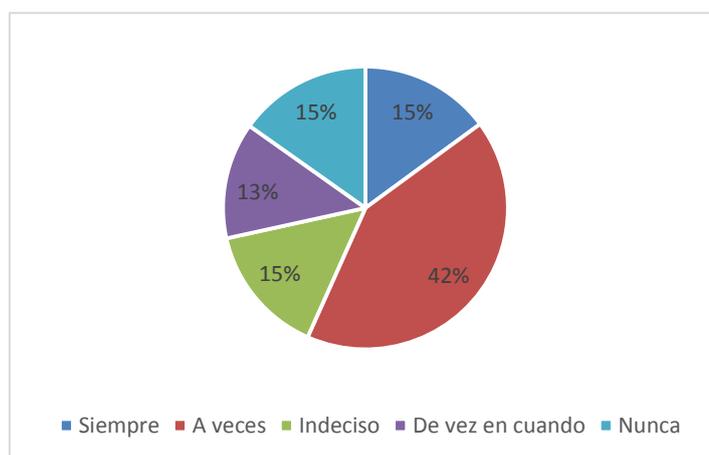
9.- Ha tenido que efectuar quejas, reclamos y devoluciones, sobre los productos y/o servicios adquiridos en PYMES Milagreñas, por problemas relacionados con la calidad:

Cuadro 29: Frecuencia con que se realizan devoluciones por motivos de problemas relacionados con la calidad

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	57	15%
A veces	160	42%
Indeciso	57	15%
De vez en cuando	51	13%
Nunca	58	15%
TOTAL	383	100%

Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 24: Frecuencia con que se realizan devoluciones por motivos de problemas relacionados con la calidad



Fuente: Clientes
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Lectura Interpretativa:

El 42% de los clientes a veces ha tenido que efectuar quejas, reclamos y devoluciones, por problemas relacionados con la calidad sobre los productos y/o servicios que han adquiridos, el 45% (15% siempre, 15% indeciso y el otro 15% nunca) ha tenido que realizar quejas, reclamos y devoluciones y por ultimo un margen del 13% solo lo ha hecho de vez en cuando.

Análisis

Los clientes que han adquirido productos y/o servicios en la PYMES del cantón Milagro han tenido que efectuar quejas, reclamos y devoluciones, por problemas relacionados con la calidad sobre los productos y/o servicios que

han adquiridos, considerando que los negocios no se preocupan por la calidad.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA

La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana empresa de Madrid-España mostró la evolución de los negocios españoles brindando un análisis de la distribución con respecto a su competitividad y mejora de su calidad.

Cuadro 30: Distribución de las PYMES españolas

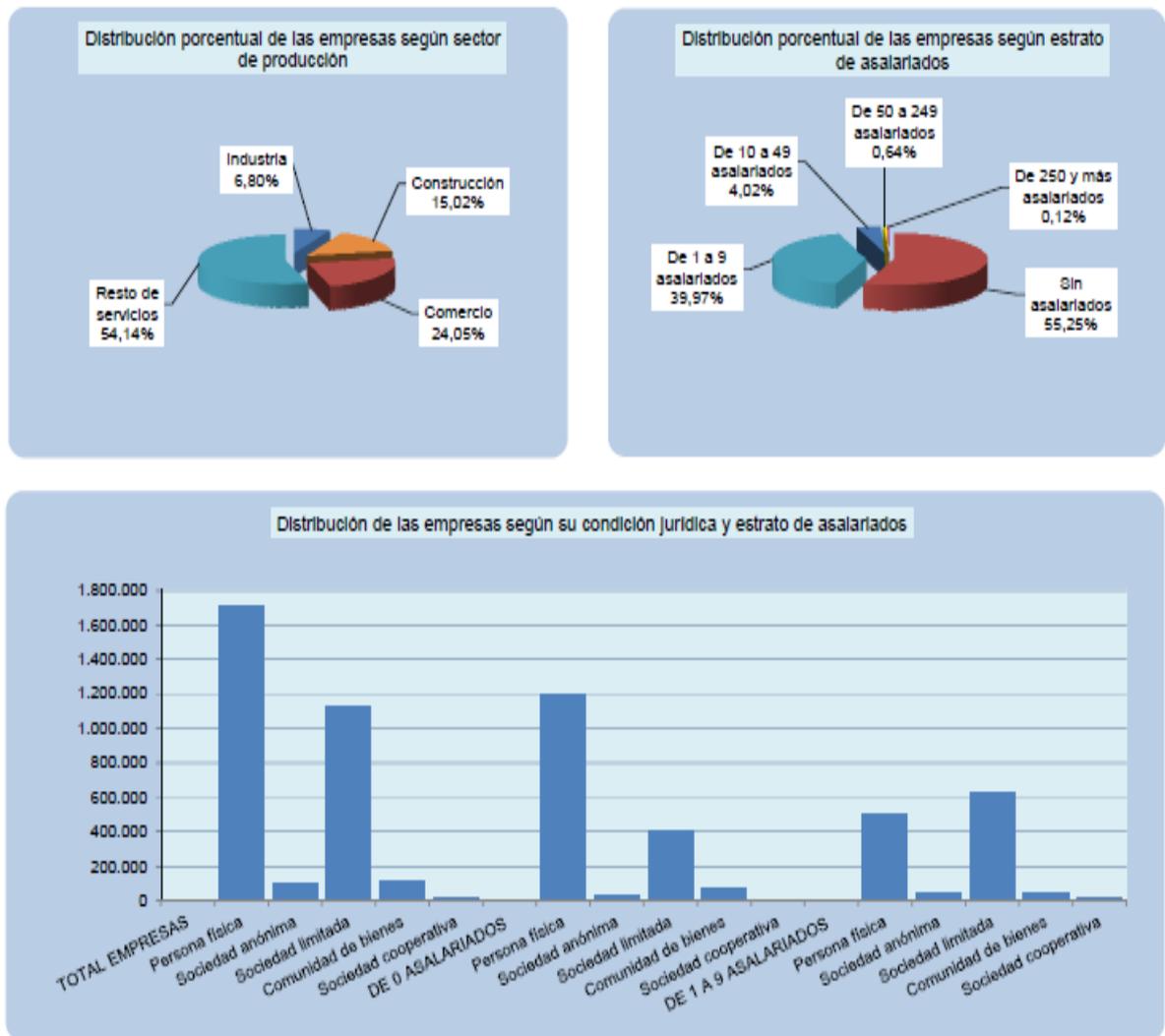
VARIABLES	DIRCE 2011 DATOS 11/11	VARIACIONES SOBRE EL AÑO ANTERIOR		PORCENTAJE DE EMPRESAS SOBRE POBLACION		
		ABSOLUTAS	RELATIVAS	P. TOTAL	P. ACTIVA	P. OCUPADA
EMPRESAS Y SU DISTRIBUCION SECTORIAL						
Total empresas	3.246.986	-40.388	-1,23	6,88	14,05	17,64
Industria	220.673	-8.864	-3,86	0,47	0,96	1,2
Construccion	487.570	-23.339	-4,57	1,03	2,11	2,65
Comercio	780.811	-15.935	-2	1,65	3,38	4,24
Resto de servicios	1.757.932	7.750	0,44	3,73	7,61	9,55
DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL TAMAÑO						
Sin asalariados	1.793.878	21.523	1,21	3,8	7,76	9,74
de 1 a 9 asalariados	1.297.971	-54.392	-4,02	2,75	5,62	7,05
de 10 a 50 asalariados	130.448	-6.395	-4,67	0,28	0,56	0,71
de 50 a 249 asalariados	20.888	-1.046	-4,77	0,04	0,09	0,11
TOTAL PYMES	3.243.185	-40.310	-1,23	6,87	1,043	17,62
De 250 y mas asalariados	3.801	-78	-2,01	0,01	0,02	0,02
CONDICIÓN JURÍDICA DE TOTAL DE EMPRESA						
Prersona física	1.705.775	-39.475	-2,26	3,62	7,38	9,27
Sociedad anónima	103.813	-984	-0,94	0,22	0,45	0,56
Sociedad limitada	1.121.522	-3.223	-0,29	2,36	4,85	6,09
Comunidad de bienes	113.841	728	0,64	0,24	0,49	0,62
Sociedad Cooperativa	22.199	-482	-2,13	0,05	0,1	0,12
DE LA MICROEMPRESA DE 0 ASALARIADOS						
Persona física	1.195.710	-5.702	-0,47	3,62	7,38	9,27
Sociedad anónima	28.329	2.767	10,82	0,22	0,45	0,56
Sociedad limitada	399.210	18.612	4,89	2,38	4,85	6,09
Comunidad de bienes	69.318	2.544	3,81	0,24	0,49	0,62
Sociedad Cooperativa	6.759	168	2,55	0,05	0,1	0,12
DE LA MICROEMPRESA DE 1 A 9 ASALARIADO						
Persona física	504.541	-33.424	-6,21	2,53	5,18	6,5
Sociedad anónima	40.393	-1.625	-3,67	0,06	0,12	0,15
Sociedad limitada	625.438	-17.058	-2,65	0,85	1,73	2,17
Comunidad de bienes	43.473	-1.689	-3,74	0,15	0,3	0,38
Sociedad Cooperativa	12.184	-533	-4,19	0,01	0,03	0,04

Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE)
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 25: Distribución de PYMES españolas

DATOS DIRCE 2011

ESPAÑA



Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE)

Las PYMES españolas mantienen una distribución en la cual los negocios de servicios mantienen el mayor porcentaje, seguida de los negocios comerciales que mantienen un estrato personal sin asalariados en un alto porcentaje, estos negocios mantienen a este país en un nivel de escala bastante alto debido a que la mayor parte sus ingresos forman parte de estos negocios,

Las PYMES latinoamericanas pueden transformarse en agentes importantes del cambio estructural y del aumento de la productividad. Un esfuerzo de esta naturaleza requiere de un cambio de enfoque en las políticas públicas hacia las Pymes. Para que estas sean efectivas, se necesita una mayor coherencia,

articulación y coordinación entre políticas de infraestructura, la provisión de servicios y las políticas sectoriales.²⁴

Cuadro 31: Proporción de empresas según el tamaño en países Seleccionados de América Latina y de la OCDE

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Argentina	81.6	16.1	1.9	0.4
Brasil	85.4	12.1	1.4	1.0
Chile	90.4	7.8	1.2	0.6
Colombia	93.2	5.5	1.0	0.3
Ecuador	95.4	3.8	0.6	0.2
México	95.5	3.6	0.8	0.2
Perú	98.1	1.54	0.34	0.02
Uruguay	83.8	13.4	3.1	0.6
Alemania	83.0	14.1	2.4	0.5
España	92.6	6.5	0.8	0.1
Francia	93.0	5.9	0.9	0.2
Italia	94.4	5.0	0.5	0.1

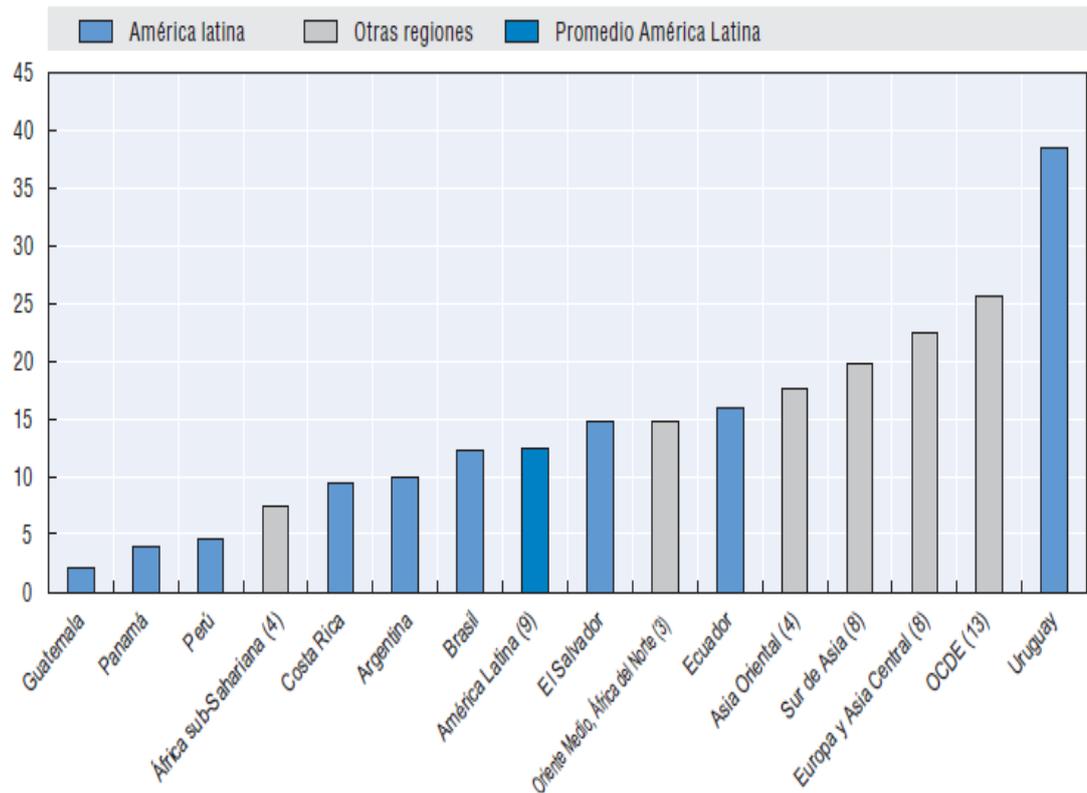
Fuente: OCDE/ CEPAL 2012

Paradójicamente, el consenso de Washington favoreció el surgimiento del interés por las PYMES. El escaso éxito de las reformas a mediados de los años noventa género, entre otras consecuencias, tasas elevadas de desempleo en muchos países de la región. Esto alentó el inicio de una nueva perspectiva sobre las pymes como generadoras de empleo, lo que favoreció un renovado interés en estas empresas, tanto en círculos académicos como políticos. Creando varias instituciones de fomento a las pymes en esa época: la Secretaria Pyme en Argentina (1997), la Subsecretaria para las pequeñas y Medianas Industrias y Artesanías en Ecuador (199) y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMPYME) en El Salvador.²⁵

²⁴ OCDE/CEPAL: Perspectivas económicas de América Latina, 2012.

²⁵ OCDE/CEPAL: Perspectivas económicas de América Latina, 2012.

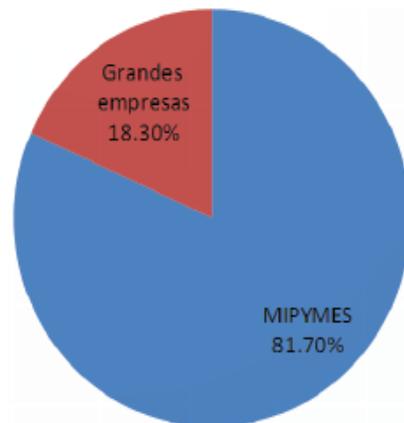
Figura 26: Crédito a PYMES como porcentaje del crédito total, 2010



Fuente: OCDE/ CEPAL 2012

La proporción de las pequeñas y medianas empresas se han mantenido estables durante los últimos dos años con una participación promedio del 81,44% del total nacional en Ecuador.²⁶

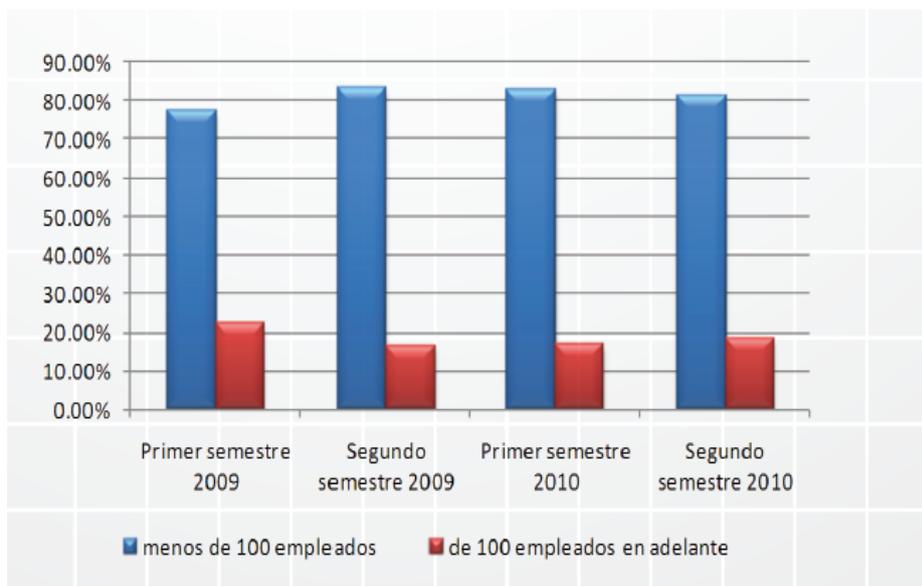
Figura 27: Proporción de MIPYMES en el Ecuador a diciembre del 2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

²⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS: X CENSO POBLACIONAL Y VIVIENDA, QUITO, AUTOR, 2010

Figura 28: Proporción de MIPYMES en el Ecuador en los últimos dos años



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

Las PYMES juegan un papel importante en el crecimiento económico de los países y en especial en el Ecuador, la tendencia se encuentra en manejar planes que permitan mejorar el servicio que estos negocios ofrecen para mantenerse en el mercado económico y a su vez poder fidelizar a clientes.

Por lo que desde el punto de vista de este proyecto es importante aplicar planes estratégicos que permitan mejorar su accionar en el mercado, manejar perspectivas sobre una administración ordenada y planificada, en base a objetivos definidos y estrategias que permitan el logro de las mismas para evitar errores en el manejo e inversión de recursos.

4.3 RESULTADOS

De acuerdo a los datos obtenidos se realizó un análisis de cada una de las preguntas:

En base a los resultados de la encuesta que se aplicó a quienes dirigen las PYMES del cantón Milagro, las empresas medianas poseen un interés del 100% en transformar la calidad como elemento esencial en su filosofía de trabajo, aspecto que en las empresas pequeñas su 95% lo realiza con frecuencia, sin embargo sufre un margen del 5% de ellas, que no siempre la

consideran como esencial, esto puede deberse al hecho de trabajar con menor capital y conocer en menor nivel las necesidades de los clientes. El 67% de las empresas pequeñas consideran que siempre la calidad del servicio incide en la fidelización de clientes, mientras el 50% de las empresas medianas consideran que solo a veces esto es importante. Sin embargo existe un margen del 13% de empresas medianas que consideran que nunca la calidad de servicio influye en la fidelización de clientes, esto se debe a su falta de interés, o a que no lo consideran importante.

El 87% de las empresas pequeñas consideran importante y les dan mayor relevancia al hecho de planificar y desarrollar estrategias de calidad en los productos y/o servicios que ofrecen en sus negocios, mientras que el 50% de las empresas medianas solo les da relevancia a veces, considerando un 25% que lo realiza de vez en cuando y 13% que nunca lo ha hecho esto se debe a su falta de interés o conocimiento sobre estrategias de calidad, o al miedo de gastar dinero en este método. Las empresas pequeñas poseen un 51% de interés en contar con medios para transmitir sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad del servicio brindado, mientras que el 50% las empresas medianas también lo hacen, aunque un margen considerable del 25% y 13% no lo considera importante, esto se debe a que los negocios no tendrían el conocimiento necesario para responder a dichas quejas o sugerencias.

El 69% de las empresas medianas consideran que el outsourcing es un sistema de contratación muy esencial en sus negocios, porque les permite ahorrar tiempo y dinero en capacitaciones, además de manejar una contratación fija o permanente, sin embargo las empresas pequeñas se encuentran un 35% indecisos de aplicar este método, esto se debe a su falta de conocimiento de cómo funciona este sistema y las ventajas que podrían brindarle a su negocio, aunque un 31% se encuentra de acuerdo de hacerlo. En las empresas medianas existe un margen del 38% que se encuentra muy de acuerdo y un 38% que se encuentra indeciso de contratar personal calificado en su negocio al igual que las empresas pequeñas un 28% se encuentra de acuerdo y un 27% en desacuerdo. Las empresas que se encuentran de acuerdo con hacerlo, opinan que sería un gasto a corto plazo,

porque les permitiría recuperarlo, con el aumento de la demanda; sin embargo los negocios que se encuentran indecisos o en desacuerdo no tienen el conocimiento apropiado para tomar una decisión con respecto a contratar más personal, ya sea por la falta de capital, o miedo a invertir.

El 63% de las empresas medianas consideran que sus colaboradores tienen mayor compromiso con el negocio y con el trabajo que desempeñan, mientras que el 51% de las empresas pequeñas lo consideran alto, no es bajo sin embargo este podría incrementarse motivando al personal. El 63% de las empresa pequeñas y 50% de las empresas medianas manejan relaciones muy optimas y optimas con sus colaboradores y las que se manejan entre ellos, es decir, que manejan una buena comunicación, existe un excelente retroalimentación, lo que les permite manejarse de forma adecuada, sin embargo esta podría mejorar aún más.

El 88% de las empresas pequeñas consideran importante conocer los deseos y comportamiento de sus clientes para mantenerlos fieles a sus negocios, el 48 y 47% de las empresa medianas lo manejan de forma muy alta y alta, sin embargo esto se puede mejorar, si prestan mayor atención a los intereses de los consumidores y si mantienen una comunicación más estrecha con sus clientes, para mantenerlos fieles al negocio.

Las empresas medianas consideran que el 63% del éxito de su negocio se debe a su conocimiento sobre el mercado; es decir, sobre los clientes, aspecto que en las empresas pequeñas es muy parecido debido a su 53%. Pero se debe recalcar que su margen no es muy alto, es decir, que su éxito no se debe solo a sus clientes sino a otros factores que les han permitido permanecer estables en el mercado laboral. El 100% de las empresas medianas consideran que es muy importante que siempre se efectúen actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes, para poder así satisfacer a sus clientes, sin embargo el 69% de las empresas pequeñas lo realizan siempre pero no lo consideran muy importante, esto puede deberse al hecho de no tener el capital necesario para hacerlo o por no considerarlo tan importante.

Las empresas medianas poseen un mayor interés del 63% en que sus colaboradores (talento humano) están preparados y conozcan las necesidades de sus clientes, aspecto que en las empresas pequeñas el 51% también consideran que se encuentran preparados. El 84% de las empresas pequeñas poseen un mayor interés en promover la comunicación con sus clientes, aspecto que en las empresas medianas también se maneja igual en un 75% de interés por hacerlo. Sin embargo ambos mantienen un margen considerable en el que solo a veces lo hacen.

Las empresas pequeñas en su 69% poseen un mayor interés en conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que ofrecen, lo mismo ocurre con las empresas medianas en su 50%. Sin embargo un margen muy pequeño del 1% de las pequeñas empresas no le brinda mucha relevancia al hecho de aplicar medidas de calidad a sus productos y/o servicios debido a su falta de capital, tiempo, o a su bajo conocimiento sobre este tema. De las empresas medianas el 50% han recibido quejas con respecto a la de calidad ofrecida en sus negocio, a un 47% con respecto a las empresas pequeñas; sin embargo se podría considerar, que los negocios se manejan de forma empírica por lo cual muchas veces no saben cómo fidelizar a sus clientes, como brindarles un servicio y llegar a cumplir con las expectativas de los consumidores.

Para concluir, las PYMES del cantón Milagro de acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se pudo llegar a la conclusión que de acuerdo al tamaño, o la cantidad de personal que allí laboren, se preocupan por los clientes pero no es su cien por ciento, si no lo necesario para que ellos realicen compras, mas no para mantenerlos fieles a su negocio.

Según los resultados de la encuesta que se aplicó a los habitantes (clientes) del cantón Milagro, el 48% de los clientes consideran que la satisfacción que reciben cuando acuden a comprar un producto o recibir un servicio no es alta, ni baja, el 12% lo considera bajo; es decir que no se siente satisfechos del todo.

De los clientes el 41% están muy de acuerdo en considerar apropiado que las PYMES del cantón Milagro mejoren la calidad de sus productos y/o servicio que ofrecen para que ellos se mantengan fieles a sus negocios, mientras que el 3% está muy en desacuerdo por tal motivo es apropiado que lo hagan para que así perduren en el mercado.

El 49% de los clientes consideran apropiado que las PYMES del cantón Milagro mejoren la comunicación para que ellos se mantengan fieles a sus negocios, porque la comunicación que ellos manejan no es tan apropiada y por ende podrían perder mercado el 7% lo considera nulo.

El 34% de los clientes consideran muy importante el adquirir un producto y/o servicio en un lugar específico donde la calidad sea el principal motor para ser fiel al negocio, el 5% está muy en desacuerdo con este ítem.

El 72% de los clientes poseen un mayor interés en que las PYMES del cantón Milagro mantengan en su negocio personal calificado, para que este genere un excelente producto y/o servicio para satisfacer sus necesidades y mantenerse fiel al negocio el 3% no apoya esta decisión para mantenerse fiel a un negocio.

Se pudo comprobar que el 43% de los clientes poseen un mayor interés en conocer si el personal está comprometido con el negocio a través de la forma en como son atendidos y la calidad del producto y/o servicio brindado; aunque existe un margen del 10% que está en desacuerdo, en el cual se puede notar que los clientes no se percatan de que esto sea verdad.

El interés que los clientes sienten por parte de las PYMES Milagreñas es del 44%, es decir que los negocios no se preocupan del todo por conocer lo que los clientes necesitan para mantenerlos fieles a su negocio.

El 47% de los clientes consideran que las PYMES solo a veces no consideran importante aplicar medidas para asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofertan o venden en sus negocios por lo cual existe un margen del 18% que considera que ciertos negocios aplican estas medidas de vez en cuando.

El 42% de los clientes que han adquirido productos y/o servicios en la PYMES del cantón Milagro han tenido que efectuar quejas, reclamos y devoluciones a veces, por problemas relacionados con la calidad sobre los productos y/o servicios que han adquiridos, considerando que los negocios no se preocupan por la calidad.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede recalcar que los clientes consideran importante que las PYMES, conozcan sus deseos y necesidades, que estén atentos a los requerimientos del mercado para que así ellos se mantengan fieles al producto y/o servicio que estos negocios ofrecen. Debido a que no solo se fijan en el precio si no a factores como el trato recibido por parte del personal, además de la calidad de lo que ellos adquieren en un sitio determinado.

4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuadro 32: Verificación de las hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>La calidad del servicio incide en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro 2013 - 2014.</p>	<p>Con los resultados de la encuesta aplicada a las PYMES; en la pregunta No 2 el 67% de las pequeñas empresas y el 50% de las empresas medianas consideran que la calidad de servicio incide en la fidelización de clientes. y en la pregunta No el% indicaron. Sumado a esto, las preguntas de la encuesta efectuada a los clientes, en este caso la No 2 expresa el 41% que están muy de acuerdo en que las PYMES Milagreñas deben mejorar la calidad de su servicio para mantener fieles a sus clientes. Y en la pregunta N° 4 el 34% considera que la fidelidad de los clientes se debe a la calidad del producto y/o servicio que se adquiere en un sitio específico.</p> <p>Los datos expuestos permiten verificar la hipótesis.</p>

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El Outsourcing influye en que las PYMES del cantón Milagro cuenten con talento humano calificado.</p>	<p>Con los resultados de la encuesta aplicada a las PYMES; en la pregunta No 5 el 35% de las empresas pequeñas se encuentra indeciso mientras el 76% de las empresas medianas respondió encontrarse muy de acuerdo en utilizar este sistema de contratación. Sumado a esto, las preguntas de la encuesta efectuada a los clientes, en este caso la No 5 expresa que el 76% están muy de acuerdo y de acuerdo en que las PYMES Milagreñas deben mantener un personal calificado, para generar un excelente producto y/o servicio y satisfacer así a sus clientes. Los datos expuestos permiten verificar la hipótesis.</p>
<p>La cultura organizacional influye en el compromiso laboral del talento humano de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Con los resultados de la encuesta aplicada a las PYMES; en la pregunta No 7 el 51% de las empresas pequeñas respondió que es alto mientras el 63% de las empresas medianas respondió que es muy alto y en la pregunta No 8 el 63% de las empresa pequeñas indicaron óptimas la relación con sus colaboradores mientras el 100% de las empresa medianas las considera muy óptimas-óptimas. Sumado a esto, las preguntas de la encuesta efectuada a los clientes, en este caso la No 6 expresa que el 43% esa de acuerdo con que la forma en que es atendido y la calidad del producto y/o servicio recibido, le permiten saber si el personal está comprometido con los objetivos del negocio.</p> <p>Los datos expuestos permiten verificar la hipótesis.</p>

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>La comunicación afecta en el conocimiento de los deseos de los clientes de las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Con los resultados de la encuesta aplicada a las PYMES; en la pregunta No 9 el 48% de las empresas pequeñas respondió que es muy alto, mientras la empresas medianas el 88% lo consideran alto y en la pregunta No 11 el 69% de los negocios pequeños indicaron que siempre efectúan actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes mientras el 100% de los negocios medianos lo realizan siempre. Sumado a esto, las preguntas de la encuesta efectuada a los clientes, en este caso la N° 3 indica que el 49% considera medio la comunicación que mantienen las PYMES con sus clientes, mientras que la pregunta N° 7 expresa que el 44% de las PYMES conoce sus necesidades y gustos, en un nivel medio.</p> <p>Los datos expuestos permiten verificar la hipótesis.</p>
<p>Los controles de calidad incide en los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del cantón Milagro.</p>	<p>Con los resultados de la encuesta aplicada a las PYMES; en la pregunta No 14 el 69% de las empresas pequeñas respondió que siempre aplican medidas que permitan conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que se ofrecen mientras el 50% de las empresas medianas lo hacen siempre el otro 50% lo hacen a veces y en la pregunta No 15 el 47% de las empresas pequeñas indicaron que a veces han recibido quejas, sobre sus productos y/o servicios, relacionadas con problemas de calidad y que han llevado a la insatisfacción de sus clientes,</p>

	<p>mientras el 50% de las empresa medianas solo a veces. Sumado a esto, las preguntas de la encuesta efectuada a los clientes, en este caso la No 8 expresa el 47% que a veces las PYMES Milagreñas, aplican medidas para asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofertan o venden.</p> <p>Los datos expuestos permiten verificar la hipótesis.</p>
--	--

Fuente: Encuestas dirigidas a las PYMES y clientes del cantón Milagro.
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño de un Plan Estratégico basado en el mejoramiento de la calidad del servicio, para fidelizar a los clientes de las PYMES del cantón Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Además de ser un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcaran el futuro de nuestro negocio.²⁷

Un plan estratégico es un documento mediante el cual los encargados o líderes de una empresa plasman cual será la estrategia que le quieren dar a su organización a un mediano plazo, debido a eso el plan se fija generalmente con una validez de 3 a 5 años. Para elaborar un plan estratégico se discute cuáles serán las tareas que hay que efectuar para así garantizar que las decisiones que se tomaran serán las correctas.

Un plan estratégico es:

- *Cuantitativo* porque señala los objetivos numéricos de la organización.

²⁷ MARTINEZ, Daniel, MILLA, Artenio: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, p. 8, 2005.

- *Manifiesto* porque detalla ciertas políticas para alcanzar esos objetivos.
- *Temporal* porque se fija unos intervalos de tiempo los cuales deben ser cumplidos por la empresa para que en la práctica la puesta del plan sea exitosa.

El plan estratégico es importante porque contribuirá a obtener una aplicación más positiva de recursos limitados, ya sea tanto humano, como financieros o materiales.

Su importancia reside básicamente en reconocer las oportunidades de negocios más convenientes para la organización; Indicar, capturar y conservar eficazmente situaciones deseadas en mercados definidos; y, detallar objetivos, políticas y estrategias que definan el futuro de la organización.

El proceso para la elaboración de un plan estratégico incluye seguir un orden de pasos los cuales van encadenados unos a otros, por esta razón es fundamental que al momento de elaborar un plan se debe seguir la secuencia de pasos que se indicara a continuación:

1. Misión - Visión
2. Datos básicos/análisis de la situación en la empresa
3. Problemas y oportunidades
4. Objetivos específicos
5. Programas de acción
6. Desarrollar estrategias
7. Planificar presupuestos
8. Ventajas y beneficios
9. Implantar mecanismos de control

Las estrategias de calidad de servicio son un conjunto de acciones, que permiten que los negocios, logren cumplir las expectativas, deseos y necesidades de los clientes, es decir, mantienen liderazgo de alta gerencia, para a sus vez satisfacer al consumidor potencial, que es primordial para impulsar nuevos clientes al negocio.

Las estrategias principales para la calidad de servicio podemos mencionar:

- ✓ Mejorar la visión y misión de acuerdo a la filosofía de trabajo del negocio.
- ✓ Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Comunicar las necesidades y expectativas a los clientes a través del negocio.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente a través de una comunicación directa.
- ✓ Manejo constante de la comunicación con los clientes.
- ✓ Manejar una aproximación balanceada con los clientes, colaboradores, proveedores y partes interesadas al negocio.
- ✓ Promover la iniciativa, innovación y creatividad entre sus colaboradores.
- ✓ Mantener el compromiso laboral entre sus colaboradores.
- ✓ Mejorar la tecnología en el negocio.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La ausencia de planes estratégicos en las PYMES del cantón Milagro conlleva a que los negocios no reconozcan las oportunidades más convenientes para mantenerse firmes en el mercado laboral. Por lo que es importante que las PYMES cuenten con dichos planes estratégicos debido a que estos permiten precisar el rumbo del negocio, además de manifestar los resultados específicos que se desean obtener, logrando así que cumpla con sus objetivos y alcance el éxito deseado.

El mercado cada día es más competitivo y las tendencias actuales nos llevan a una preparación continua, para que así las PYMES enfrenten los nuevos retos que la sociedad impone; debido a que al aplicar planes estratégicos en

estos negocios se podría obtener como beneficios los siguientes puntos a mencionar

1. Identificar de forma rápida los cambios para desarrollar estrategias que le permitan solucionarlos.
2. Permitirles conocer la realidad del negocio.
3. Visualizar que nuevas oportunidades y amenazas les prepara el futuro
4. Enfocar de manera correcta su misión y orientar de manera efectiva su visión.
5. Plantear estrategias y evaluarlas de forma correcta.
6. Optimizar los recursos de manera adecuada.

Lo antes expuesto justifica la necesidad de incluir y desarrollar planes estratégicos en las PYMES, como una opción que lleve a mejorar la atención y servicio a los clientes a fin de fidelizarlos, especialmente cuando el incremento de la competencia demuestra lo complejo que es agregar demanda; esto es sumar nuevos clientes.

Finalmente, este proyecto servirá de guía para que las PYMES del cantón Milagro detecten a tiempo la necesidad de aplicar planes estratégicos, que le permitan mejorar sus actividades comerciales, además de mejorar las expectativas de sus clientes y mantenerlos fieles a su negocio.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico basado en el mejoramiento de la calidad del servicio, mediante la creación de estrategias basadas en aspectos que lleven a fidelizar a los clientes, para contribuir con la formación de ventajas competitivas de las PYMES del cantón Milagro.

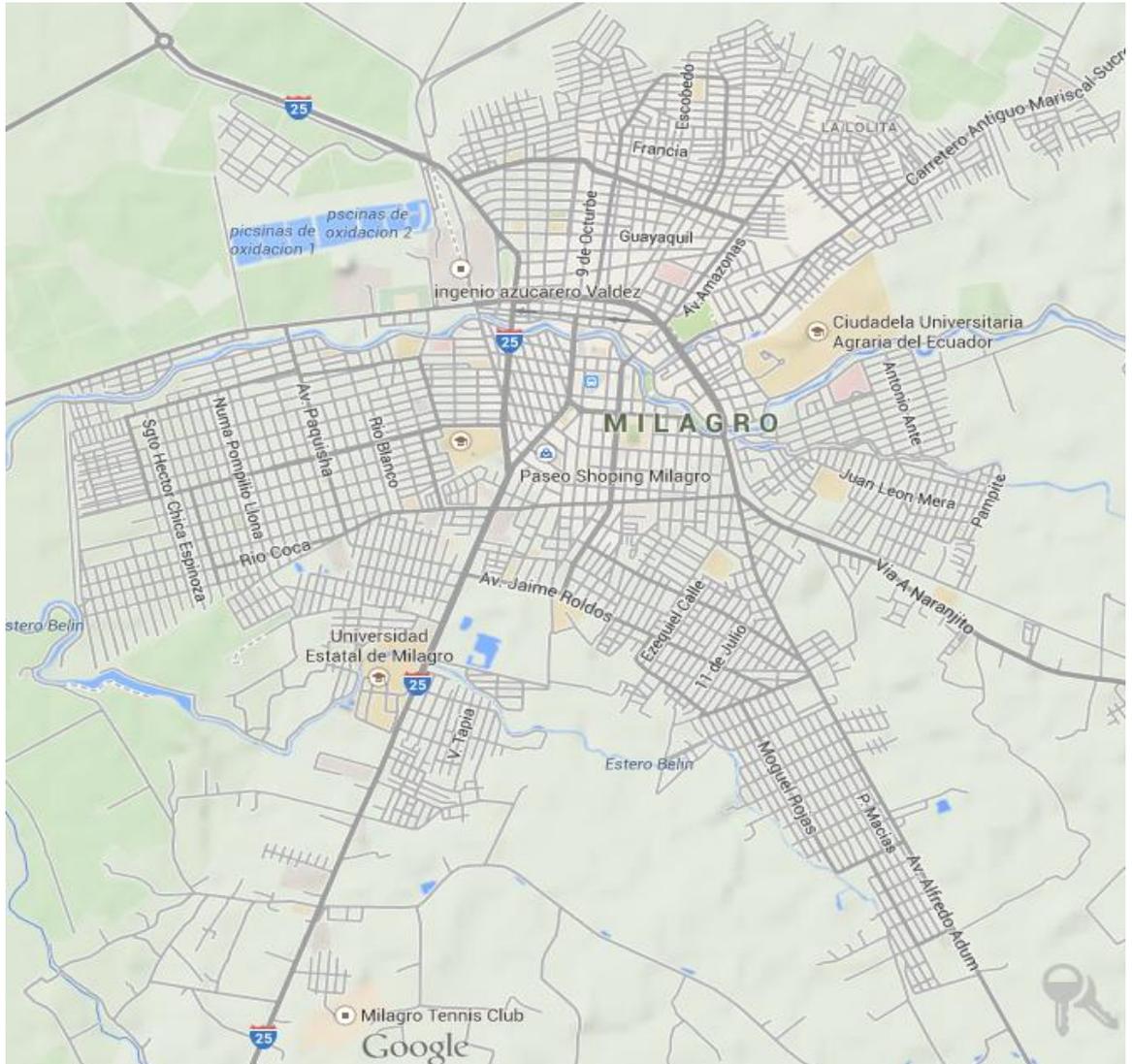
5.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno interno y externo que afecta a las PYMES del cantón Milagro.
- Estudiar los sectores de la economía y su atractividad.
- Establecer los objetivos estratégicos.

- Diseñar estrategias de calidad de servicio.
- Aplicar la metodología de BSC (Balanced Score Card).
- Efectuar la Operacionalización de las estrategias del plan.
- Determinar el costo del plan estratégico.

5.5 UBICACIÓN

Figura 29: Croquis



Fuente: Google maps
Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

A continuación se establecen las ventajas que posee la ubicación del cantón Milagro y que representan un beneficio para las PYMES que se encuentran en este territorio:

- Varias vías de acceso

- Punto geográfico que comunica a varias provincias
- Zona geográfica agrícola y comercial
- Potencial para el desarrollo manufacturero.
- Incremento de la población

5.6 FACTIBILIDAD

La factibilidad **administrativa** se demuestra a través del deseo de los dueños de las PYMES por lograr mejoras en sus negocios y fidelizar a sus clientes, asegurando así la sostenibilidad de los mismos; además, los requerimientos para su aplicación son óptimos y de acceso para estos negocios de menor poder económico.

En lo que concierne a la factibilidad **presupuestaria**, en la parte que corresponde al costo del plan, se puede analizar que su financiamiento se puede dar por parte de las propias PYMES, o, en su defecto acudir al apalancamiento a través de los créditos que brinda el estado como impulso a este sector de la economía.

La factibilidad **técnica** se demuestra en los requerimientos de equipamiento tecnológico, especialmente en el área de comunicación y en las empresas manufactureras como una inversión en equipos que hagan más ágil la producción y evite desperdicio. El costo es financiable.

Legalmente, la factibilidad está dada porque no existen requisitos de ley o normatividad que rija la aplicación de planes estratégicos, al contrario, queda demostrado en los objetivos del plan nacional del buen vivir y en la matriz productiva el impulso hacia las PYMES:

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. Esto promueve la

sustitución de importaciones, desegregación y transferencia tecnológica, conocimiento endógeno, y priorizara la producción nacional diversificada, con visión de largo plazo en el contexto internacional.²⁸

5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta consiste en el diseño de un Plan Estratégico que pueda contribuir en que las PYMES del cantón Milagro mejoren la calidad del servicio que brindan a fin de fidelizar a sus clientes y asegurar así su presencia en el mercado al haber generado una ventaja competitiva de diferenciación en el servicio. Los pasos del Plan Estratégico Propuesto son:

a) FASE I: DIAGNÓSTICO

- ✓ Filosofía Corporativa: Misión, Visión, Valores, Filosofía del negocio.
- ✓ Diagnóstico de la situación actual (FODA)
- ✓ Atractividad de la Industria o Sector al que se pertenece (5 Fuerzas de Porter)

b) FASE II: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Especificación de objetivos estratégicos.
- ✓ Diseño de Estrategias

c) FASE III: OPERATIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

- ✓ Diseño de un BSC
- ✓ Elaboración de cuadro de operatividad, considerando: actividades, recursos, costos, responsables, indicadores y resultados esperados.

d) FASE IV: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO

- ✓ Cronograma de ejecución de las estrategias del plan.

²⁸ SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO- Senplades: PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR 2013-2017, Quito, Ecuador, 2013.

- ✓ Establecimiento del presupuesto y análisis de costo – beneficio.

Para demostrar la necesidad que poseen las PYMES de mejorar en los aspectos antes mencionados, se procedió a efectuar un diagnóstico FODA, este detalló los aspectos que las afectan y los que son positivos pero deben ser potenciados en su aplicación. Posteriormente se desarrolló una matriz FOFADODA que permitió establecer las estrategias básicas a seguir por estos negocios. A continuación se expone el análisis:

Cuadro 33: Análisis FODA de las PYMES del cantón Milagro

F	O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de gestionar alianzas (proveedores) ➤ Adaptación a los cambios ➤ Innovación de productos ➤ Contribución a la economía ➤ Capacidad de generación de empleo ➤ Toma de decisiones inmediatas ➤ Buen clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de expansión ➤ Implementación de nueva tecnología. ➤ Facilidad para tener acceso a créditos. ➤ Crecimiento de la demanda. ➤ Nuevas políticas estatales de protección para las PYMES. ➤ Apoyo por parte del gobierno.
D	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de capital o liquidez ➤ Falta de asesoría empresarial ➤ Deficiente administración ➤ Talento humano no calificado ➤ Mala previsión financiera ➤ Falta de conocimiento en la aplicación de las TIC'S 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducida cuota de mercado ➤ Incremento de la competencia ➤ Mejor servicio por parte de la competencia ➤ Consumidores poco fieles ➤ Precios bajos por parte de la competencia

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carlina Moya

Cuadro 34: Matriz FO de las PYMES del cantón Milagro

FO Nulo (o), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	OPORTUNIDADES						TOTAL
	Posibilidad de expansión	Implementación de nueva tecnología.	Facilidad para tener acceso a créditos.	Crecimiento de la demanda.	Nuevas políticas estatales de protección para las PYMES	Apoyo por parte del gobierno	
FORTALEZAS							
Capacidad de gestionar alianzas (proveedores)	9	6	9	9	3	6	42
Adaptación a los cambios	9	9	3	9	3	3	36
Innovación de productos	9	9	6	9	3	3	39
Contribución a la economía	9	3	3	9	3	3	30
Capacidad de generación de empleo	9	6	3	9	3	3	33
Toma de decisiones inmediatas	9	9	6	6	3	6	39
Buen clima laboral	9	6	3	6	3	3	30
TOTAL	63	48	33	57	21	27	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carlina Moya

Cuadro 35: Matriz FA de las PYMES del cantón Milagro

FA Nulo (o), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	AMENAZAS					TOTAL
	Reducida cuota de mercado	Incremento de la competencia	Mejor servicio por parte de la competencia	Consumidores poco fieles	Precios bajos por parte de la competencia	
FORTALEZAS						
Capacidad de gestionar alianzas (proveedores)	3	3	3	3	6	18
Adaptación a los cambios	9	6	6	6	9	36
Innovación de productos	9	6	6	9	6	36
Contribución a la economía	6	6	3	6	3	24
Capacidad de generación de empleo	6	3	3	3	3	18
Toma de decisiones inmediatas	3	3	3	3	3	15
Buen clima laboral	3	3	3	3	3	15
TOTAL	39	30	27	33	33	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carlina Moya

Cuadro 361: Matriz DO de las PYMES del cantón Milagro

DO Nulo (o), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	OPORTUNIDADES						
		Posibilidad de expansión					
		Implementación de nueva tecnología.					
		Facilidad para tener acceso a créditos.					
		Crecimiento de la demanda.					
		Nuevas políticas estatales de protección para las PYMES					
		Apoyo por parte del gobierno					
		TOTAL					
DEBILIDADES							
Escaso capital	3	3	9	9	3	9	36
Falta de asesoría empresarial	3	3	3	3	3	3	18
Deficiente administración	3	3	3	3	3	3	18
Talento humano no calificado	3	3	3	3	3	3	18
Mala previsión financiera	3	3	3	3	3	3	18
Falta de conocimiento en la aplicación de las TIC'S	3	6	3	3	3	3	21
TOTAL	18	21	24	24	18	24	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carlina Moya

Cuadro 37: Matriz DA de las PYMES del cantón Milagro

DA Nulo (o), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	AMENAZAS					
		Reducida cuota de mercado				
		Incremento de la competencia				
		Mejor servicio por parte de la competencia				
		Consumidores poco fieles				
		Precios bajos por parte de la competencia				
		TOTAL				
DEBILIDADES						
Escaso capital	3	3	3	3	3	15
Falta de asesoría empresarial	3	3	3	3	3	15
Deficiente administración	6	3	3	6	3	21
Talento humano no calificado	6	3	3	9	3	24
Mala previsión financiera	3	3	3	3	3	15
Falta de conocimiento en la aplicación de las TIC'S	3	3	3	3	3	15
TOTAL	24	18	18	27	18	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carlina Moya

**Cuadro 38: Matriz de estrategias internas o externas de las PYMES
Milagreñas**

<p align="center">FACTORES EXTERNOS</p> <p align="center">FACTORES INTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS (F)</p> <p>(F1) Capacidad de gestionar alianzas (proveedores)</p> <p>(F2) Adaptación a los cambios</p> <p>(F3) Innovación de productos</p> <p>(F4) Contribución a la economía</p> <p>(F5) Capacidad de generación de empleo</p> <p>(F6) Toma de decisiones inmediatas</p> <p>(F7) Buen clima laboral</p>	<p align="center">DEBILIDADES (D)</p> <p>(D1) Escaso capital</p> <p>(D2) Falta de asesoría empresarial</p> <p>(D3) Deficiente administración</p> <p>(D4) Talento humano no calificado</p> <p>(D5) Mala previsión financiera</p> <p>(D6) Falta de conocimiento en la aplicación de las TIC'S</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>(O1) Posibilidad de expansión</p> <p>(O2) Implementación de nueva tecnología.</p> <p>(O3) Facilidad para tener acceso a créditos.</p> <p>(O4) Crecimiento de la demanda.</p> <p>(O5) Nuevas políticas estatales de protección para las PYMES.</p> <p>(O6) Apoyo por parte del gobierno</p>	<p>FO:</p> <p>F1; O1: Negociar con proveedores en cuanto a precios preferenciales, asegurándoles un incremento de pedidos en base a la expansión de la demanda y producción.</p> <p>F2; O2: Adquirir nueva tecnología e incorporarla como medio de acoplamiento a los cambios del mercado.</p> <p>F3; O4: Innovar productos para acceder a la nueva demanda y fidelizarla a través de su satisfacción.</p> <p>F4; O5: Continuar contribuyendo a la economía expandiendo sus actividades para aprovechar el apoyo del gobierno en temas de comercio interno y externo.</p> <p>F5; O6: Generar fuentes de empleo dignas y justas que lleven a acceder a los</p>	<p>DO:</p> <p>D1; O3: Incrementar el capital de trabajo, accediendo a créditos del mercado financiero.</p> <p>D2-D4; O2: Contratar bajo outsourcing a especialistas que asesoren e incorporen la tecnología en el sistema de trabajo.</p> <p>D3-D5; O6: Fortalecer los conocimientos administrativos y financieros de los dueños de las PYMES, aprovechando los programas de apoyo del gobierno.</p> <p>D6; O2-O4-O5: Capacitar al personal en conocimientos de las Tic's, aprovechando la tecnología y llegando así a más clientes nacionales y extranjeros.</p>

	<p>apoyos que el gobierno presta al sector PYMES.</p> <p>F6; O3-O4: Tomar decisiones rápidas a fin de aprovechar las oportunidades de un mercado en crecimiento y las facilidades de crédito.</p> <p>F7; O2: Mantener el clima laboral positivo como medida que permita incorporar nuevos sistemas de trabajo y tecnologías que requieran adaptación al cambio.</p>	
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>(A1) Reducida cuota de mercado</p> <p>(A2) Incremento de la competencia</p> <p>(A3) Mejor servicio por parte de la competencia</p> <p>(A4) Consumidores poco fieles</p> <p>(A5) Precios bajos por parte de la competencia</p>	<p>FA:</p> <p>F1; A2-A5: Emplear las alianzas con proveedores a manera de integración vertical descendente para enfrentar a la competencia ofreciendo productos a precios más bajos.</p> <p>F2; A1-A4: Adaptar los productos y servicios a los cambios en gustos y preferencias de los clientes y ampliar así la cuota de mercado.</p> <p>F3; A2-A4: Innovar los productos con una mezcla de marketing diferenciada de la competencia.</p> <p>F4; A3: Fortalecer la economía del país ampliando el mercado de acción diferenciándose en la calidad del servicio al cliente.</p>	<p>DA:</p> <p>D1; A1-A2: Invertir el capital fortalecido con el apalancamiento en mejoras de productos y/o servicios que permitan enfrentar a la competencia y aumentar la cuota de mercado.</p> <p>D2-D3-D4; A3: Corregir la deficiente administración y carencias de asesorías con el personal contratado bajo outsourcing para mejorar el servicio.</p> <p>D5; A4: Trabajar en base a proyecciones financieras para preveer el financiamiento de nuevos productos y/o servicios que fidelicen a los clientes.</p> <p>D6; A5: Fortalecer las competencias del personal con la capacitación en Tic's para difundir los precios de penetración.</p>

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carlina Moya

Sin embargo, para que la propuesta funcione de una forma más adecuada y permitir que tenga funcionalidad se aplicó el plan estratégico a una pequeña empresa: “Manzano Vargas & Asociados”

5.7.1 Actividades

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
DEL SERVICIO, PARA FIDELIZAR A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
“MANZANO VARGAS & ASOCIADOS” (PYME DEL CANTÓN MILAGRO).
2015 – 2017**

FASE I: DIAGNÓSTICO

A) Filosofía Corporativa: Misión, Visión, Valores, Filosofía del negocio.

Misión

Contribuir con nuestro talento humano al éxito empresarial a través de servicios tributarios, contables y laborales, personalizados e innovadores, que generan valor agregado.

Visión

Ser reconocidos como la mejor opción para las PYMES que busquen un socio estratégico para co-crear y descubrir el potencial máximo de su equipo humano, como generador de éxito y rentabilidad.

Valores

Los valores corporativos mencionados por la empresa “Manzano Vargas & Asociados” son: Responsabilidad, Honestidad, Calidad, Trabajo en equipo y eficiencia.

Responsabilidad.- Cumpliendo a tiempo con las actividades, con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de la empresa.

Honestidad.- Actuando con transparencia y manteniendo lazos de privacidad y confidencialidad sobre la información que se maneja dentro de la empresa.

Calidad.- Preocupándonos por el trabajo que realizamos ofreciendo un servicio de calidad mediante el cual nos permitirá ganar la lealtad de nuestros clientes.

Trabajo en equipo.- Apoyándonos mutuamente en las actividades que hay que realizar para mejorar la eficacia de la organización.

Eficiencia.- Efectuando las actividades en forma rápida y generando éxito a nuestros clientes.

B) Análisis del entorno interno y externo que afecta a la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

Cuadro 39: Análisis FODA de las PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

F	O
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamiento ➤ Trato profesional a los clientes ➤ Talento humano calificado ➤ Amplia cobertura de mercado ➤ Trabajo en equipo ➤ Imagen positiva 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento de la demanda ➤ Posibilidades de establecer nuevas oficinas para expandir el servicio ➤ Alta cantidad de clientes en el mercado que requiere servicios contables ➤ Incremento de las líneas de crédito. ➤ Incremento del número de PYMES.
D	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca capacitación al personal ➤ Falta de infraestructura ➤ Quejas de clientes en cuanto a precios. ➤ Los clientes no llevan la información a tiempo ➤ La demanda supera las horas de trabajo establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrada de nuevos competidores ➤ Cambios en la economía del país ➤ Desconfianza del cliente ➤ Cambios constantes en la política tributaria. ➤ Incremento de la cartera de clientes de la competencia

Fuente: Manzano Vargas & Asociados
Elaborado: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 40: Matriz FO de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

FO Nulo (0), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	OPORTUNIDADES					
	Crecimiento de la demanda	Posibilidades de establecer nuevas oficinas para expandir el servicio	Alta cantidad de clientes en el mercado que requiere servicios contables	Incremento de las líneas de crédito	Incremento del número de PYMES	TOTAL
FORTALEZAS						
Posicionamiento	6	9	9	6	6	36
Trato profesional a los clientes	3	9	9	3	3	27
Talento humano calificado	6	9	9	3	3	30
Amplia cobertura de mercado	6	9	9	3	3	30
Trabajo en equipo	6	9	9	3	3	30
Imagen positiva	6	9	9	6	6	36
TOTAL	33	54	54	24	24	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 41: Matriz FA de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

FA Nulo (0), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	AMENAZAS					
	Entrada de nuevos competidores	Cambios en la economía del país	Desconfianza del cliente	Cambios constantes en las políticas tributarias	Incremento de la cartera de clientes de la competencia	TOTAL
FORTALEZAS						
Posicionamiento	9	0	9	0	6	24
Trato profesional a los clientes	3	0	6	0	3	12
Talento humano calificado	6	0	9	0	6	21
Amplia cobertura de mercado	6	0	3	0	6	15
Trabajo en equipo	3	0	6	0	3	12
Imagen positiva	9	0	9	0	6	24
TOTAL	36	0	42	0	30	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 42: Matriz DO de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

DO Nulo (0), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	OPORTUNIDADES						
	Crecimiento de la demanda						
	Posibilidades de establecer nuevas oficinas para expandir el servicio						
	Alta cantidad de clientes en el mercado que requiere servicios contables						
	Incremento de las líneas de crédito						
	Incremento del número de PYMES						
	TOTAL						
DEBILIDADES							
Poca capacitación al personal		6	9	9	6	3	33
Falta de infraestructura		6	6	9	6	3	30
Quejas de clientes en cuanto a precios		6	6	9	3	6	30
Los clientes no llevan la información a tiempo		3	9	3	3	3	21
La demanda supera las horas de trabajo establecidas		3	6	3	3	3	18
TOTAL		24	36	33	21	18	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 43: Matriz DA de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

DA Nulo (0), Bajo (3), Medio (6), Alto (9)	AMENAZAS						
	Entrada de nuevos competidores						
	Cambios en la economía del país						
	Desconfianza del cliente						
	Cambios constantes en las políticas tributarias						
	Incremento de la cartera de clientes de la competencia						
	TOTAL						
DEBILIDADES							
Poca capacitación al personal		3	0	3	0	3	9
Falta de infraestructura		3	0	3	0	3	9
Quejas de clientes en cuanto a precios		6	0	3	0	3	12
Los clientes no llevan la información a tiempo		3	0	3	0	3	9
La demanda supera las horas de trabajo establecidas		3	0	3	0	3	9
TOTAL		18	0	15	0	15	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 44: Matriz de estrategias internas o externas de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

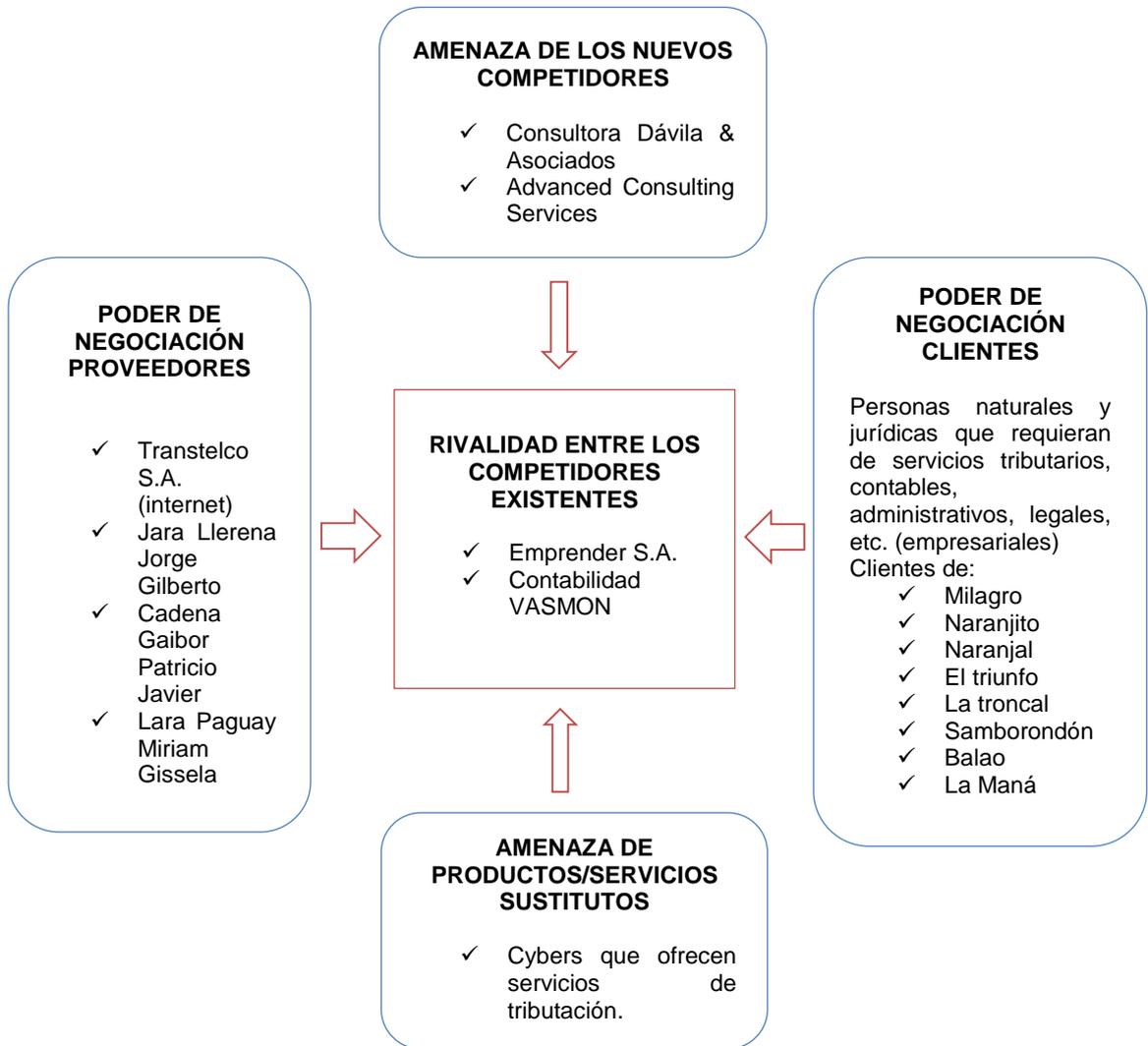
<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <p>(F1) Posicionamiento</p> <p>(F2) Trato profesional a los clientes</p> <p>(F3) Talento humano calificado</p> <p>(F4) Amplia cobertura de mercado</p> <p>(F5) Trabajo en equipo</p> <p>(F6) Imagen positiva</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <p>(D1) Poca capacitación al personal</p> <p>(D2) Falta de infraestructura</p> <p>(D3) Quejas de clientes en cuanto a precios</p> <p>(D4) Los clientes no llevan la información a tiempo</p> <p>(D5) La demanda supera las horas de trabajo establecidas</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>(O1) Crecimiento de la demanda</p> <p>(O2) Posibilidades de establecer nuevas oficinas para expandir el servicio</p> <p>(O3) Alta cantidad de clientes en el mercado que requiere servicios contables</p> <p>(O4) Incremento de las líneas de crédito</p> <p>(O5) Incremento del número de PYMES</p>	<p>FO:</p> <p>F1; O3: Captar la atención de la demanda creciente, basándose en la acogida y aceptación de la firma (empresa).</p> <p>F2; O2: Expandir los servicios a nuevas ciudades, basados en la fortaleza del profesionalismo demostrado en las relaciones con los clientes.</p> <p>F3; O1: Mantener personal calificado que cubra las necesidades de los clientes.</p> <p>F4; O2: Continuar con la cobertura de mercado abarcando especialmente las áreas contables especialmente de negocios pequeños.</p> <p>F5; O5: Trabajar demostrando una cultura organizacional de trabajo en equipo para consolidar la imagen en el mercado.</p>	<p>DO:</p> <p>D1; O1: Capacitar al personal y actualizarlo a fin de captar y cubrir las nuevas necesidades del mercado.</p> <p>D2; O4: Acceder a créditos para incrementar infraestructura para abarcar la demanda de mercado.</p> <p>D3; O3: Establecer precios que permitan mantener a los clientes satisfechos y hacer hincapié en el alto reconocimiento obtenido por la efectividad de las labores.</p> <p>D4; O4: Mantener una agenda electrónica que permita anticipar a los clientes las fechas en que deben efectuar sus declaraciones tributarias y contables a fin de abarcar el mercado.</p> <p>D5; O1-O5: Contratar personal para abastecer la demanda y consolidar la imagen de la empresa.</p>

<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>(A1) Entrada de nuevos competidores</p> <p>(A2) Cambios en la economía del país</p> <p>(A3) Desconfianza del cliente</p> <p>(A4) Cambios constantes en las políticas tributarias</p> <p>(A5) Incremento de la cartera de clientes de la competencia</p>	<p>FA:</p> <p>F1; A1: Difundir la aceptación que ha tenido la empresa para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores que no han generado aún reconocimiento.</p> <p>F2; A5: Mantener y fortalecer el trato personalizado a los clientes para contrarrestar el incremento de la cartera de clientes por parte de la competencia.</p> <p>F3; A3: Basar su filosofía en el talento humano capacitado que se posee para disminuir la desconfianza de ciertos clientes.</p> <p>F4; A4: Cubrir nuevas áreas de mercado, ajustándose a los cambios que se generan como resultado de las nuevas políticas de estado.</p> <p>F5; A5: Mantener la cultura de cohesión y trabajo en equipo para contrarrestar a competidores.</p>	<p>DA:</p> <p>D1; A2: Adaptarse a los cambios de la economía, aprovechando las capacitaciones de actualización al personal.</p> <p>D2; A1: Invertir en infraestructura, para proyectar una imagen de solidez y contrarrestar a la competencia.</p> <p>D3; A5: Establecer los precios en relación al mercado para evitar que la competencia se fortalezca en función de las tarifas destinadas a los servicios.</p> <p>D4; A3: Generar confianza en el cliente al recordarles sus fechas de pagos de impuestos.</p> <p>D5; A4: Cumplir a tiempo con los servicios brindados para fortalecerse ante la competencia como resultado de poseer personal que pueda cubrir y abastecer la demanda.</p>
--	---	--

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

C) Análisis de 5 fuerzas de Porter para medir la atractividad de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

Cuadro 45: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”



Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Cuadro 46: Competidores actuales (Barreras de entrada)

BARRERAS DE ENTRADA	BAJO	MEDIO	ALTO
Economías de escala		x	
Políticas y leyes gubernamentales		x	
Diferenciación del servicio		x	
Requerimientos de capital	x		
	1	3	0
Amenaza de nuevos participantes	0%	75%	25%

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Las barreras de entrada son medias y con tendencia a disminuir, esto permitirá la presencia de nuevos competidores, debiendo Manzano Vargas & Asociados, buscar la diferenciación en cuanto a sus servicios a fin de consolidar su imagen en el mercado y generar confianza entre los clientes.

Cuadro 47: Rivalidad del mercado (Competidores actuales)

DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
Diferenciación de servicios			x
Precios		x	
Estrategia comercial		x	
Reconocimiento de la empresa		x	
	0	3	1
Amenaza/Rivalidad	0%	75%	25%

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

La rivalidad es media y con tendencia a incrementarse, esto como resultado de la presencia de varios competidores.

Es necesario que la empresa marque su diferenciación y fortalezca a su talento humano para cubrir áreas que se incorporan a las necesidades empresariales como resultado de los constantes cambios y políticas.

Cuadro 48: Amenaza de sustitutos

SERVICIOS SUSTITUTOS	BAJO	MEDIO	ALTO
Precios más bajos		x	
Variedad de servicios	x		
Accesibilidad		x	
Posicionamiento	x		
	2	2	0
Amenaza de productos sustitutos	50%	50%	0%

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Los sustitutos representan una amenaza media, sobre todo por el factor precio, debido a que en el cantón no existe una cultura fortalecida de que los negocios deben recurrir al sistema outsourcing; es decir, contratar a especialistas en determinadas áreas que no pueden ser manejadas internamente.

Cuadro 49: Poder de clientes

PODER DE LOS COMPRADORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Imagen corporativa		x	
Calidad de servicio			x
Variedad		x	
Sensibilidad al precio			x
	0	2	2
Poder/Negociación compradores	0%	50%	50%

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Los clientes tienen un poder medio con tendencia a incrementarse, esto se debe a la presencia de competencia en el mercado, debiendo analizarse los factores que los llevan a adquirir este tipo de servicios.

Cuadro 50: Poder de proveedores

NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Cantidad de proveedores	x		
Diferenciación de insumos		x	
Cantidad de clientes			x
	1	1	1
Poder/ de los proveedores	25%	25%	25%

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Los proveedores no mantienen un poder, lo que es un beneficio para la empresa que podrá manejar mejor sus costos de operación sin necesidad de ver afectados los precios de sus servicios y poder mantenerlos en relación a lo que se establece en el mercado.

Cuadro 51: Resumen de la atractividad de la PYME “MANZANO VARGAS & ASOCIADOS”

MAGNITUD DE LA FUERZA	ACTUAL			FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Barreras de entrada	1	3	0	X		
Productos sustitutos	2	2	0		X	
Determinantes de la rivalidad	0	3	1		X	
Poder de los compradores	0	2	2			x
Negociación con proveedores	1	1	1	X		
Evaluación general	4	11	4			
Porcentajes	25,0%	68,8%	25,0%			

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

El sector se vuelve atractivo para la incursión de nuevos negocios, especialmente con el incremento de las PYMES en el mercado, factor que lleva a requerirse los servicios de outsourcing como un sistema más difundido.

FASE II: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A) Objetivos Estratégicos.

- Contribuir al éxito empresarial del cantón Milagro y del país.

- Innovar los servicios a fin de adaptarlos a los nuevos requerimientos del mercado.
- Marcar la diferenciación en la calidad de servicio como el valor agregado que distingue a MANZANO VARGAS & ASOCIADOS.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa para mantener un trabajo en equipo basado en la cohesión y compromiso del talento humano.

B) Diseño de Estrategias

Cuadro 52: Objetivos estratégicos

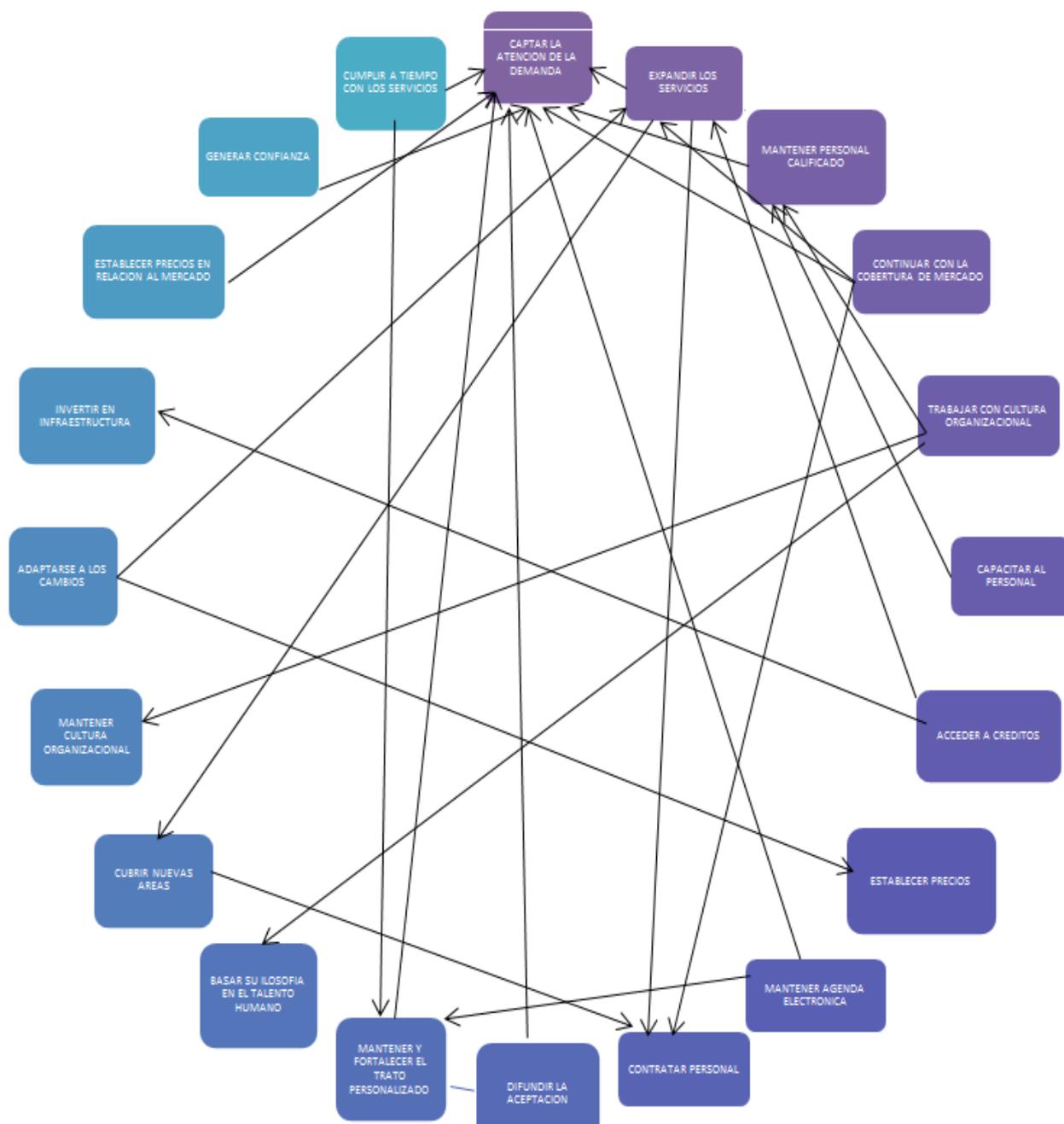
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Contribuir al éxito empresarial del cantón Milagro y del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Captar la atención de la demanda creciente, basándose en la acogida y aceptación de la firma (empresa). • Continuar con la cobertura de mercado abarcando especialmente las áreas contables especialmente de negocios pequeños. • Difundir la aceptación que ha tenido la empresa para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores que no han generado aún reconocimiento. • Contratar personal para abastecer la demanda y consolidar la imagen de la empresa. • Cumplir a tiempo con los servicios brindados para fortalecerse ante la competencia como resultado de poseer personal que pueda cubrir y abastecer la demanda.
Innovar los servicios a fin de adaptarlos a los nuevos requerimientos del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir nuevas áreas de mercado, ajustándose a los cambios que se generan como resultado de las nuevas políticas de estado. • Expandir los servicios a nuevas ciudades, basados en la fortaleza del profesionalismo demostrado en las relaciones con los clientes. • Mantener una agenda electrónica que permita anticipar a los clientes las fechas en que deben efectuar sus declaraciones tributarias y contables a fin de abarcar el mercado. • Establecer los precios en relación al mercado para evitar que la competencia se fortalezca en función de las tarifas destinadas a los servicios.
Marcar la diferenciación en la calidad de servicio como el valor agregado que distingue a MANZANO VARGAS & ASOCIADOS.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y fortalecer el trato personalizado a los clientes para contrarrestar el incremento de la cartera de clientes por parte de la competencia. • Acceder a créditos para incrementar infraestructura para abarcar la demanda de mercado. • Establecer precios que permitan mantener a los clientes satisfechos y hacer hincapié en el alto reconocimiento obtenido por la efectividad de las labores. • Invertir en infraestructura, para proyectar una imagen de solidez y contrarrestar a la competencia. • Generar confianza en el cliente al recordarles sus fechas de pagos de impuestos.
Fortalecer la cultura organizacional de la empresa para mantener un trabajo en equipo basado en la cohesión y compromiso del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener personal calificado que cubra las necesidades de los clientes. • Trabajar demostrando una cultura organizacional de trabajo en equipo para consolidar la imagen en el mercado. • Basar su filosofía en el talento humano capacitado que se posee para disminuir la desconfianza de ciertos clientes. • Mantener la cultura de cohesión y trabajo en equipo para contrarrestar a competidores. • Capacitar al personal y actualizarlo a fin de captar y cubrir las nuevas necesidades del mercado. • Adaptarse a los cambios de la economía, aprovechando las capacitaciones de actualización al personal.

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

FASE III: OPERATIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

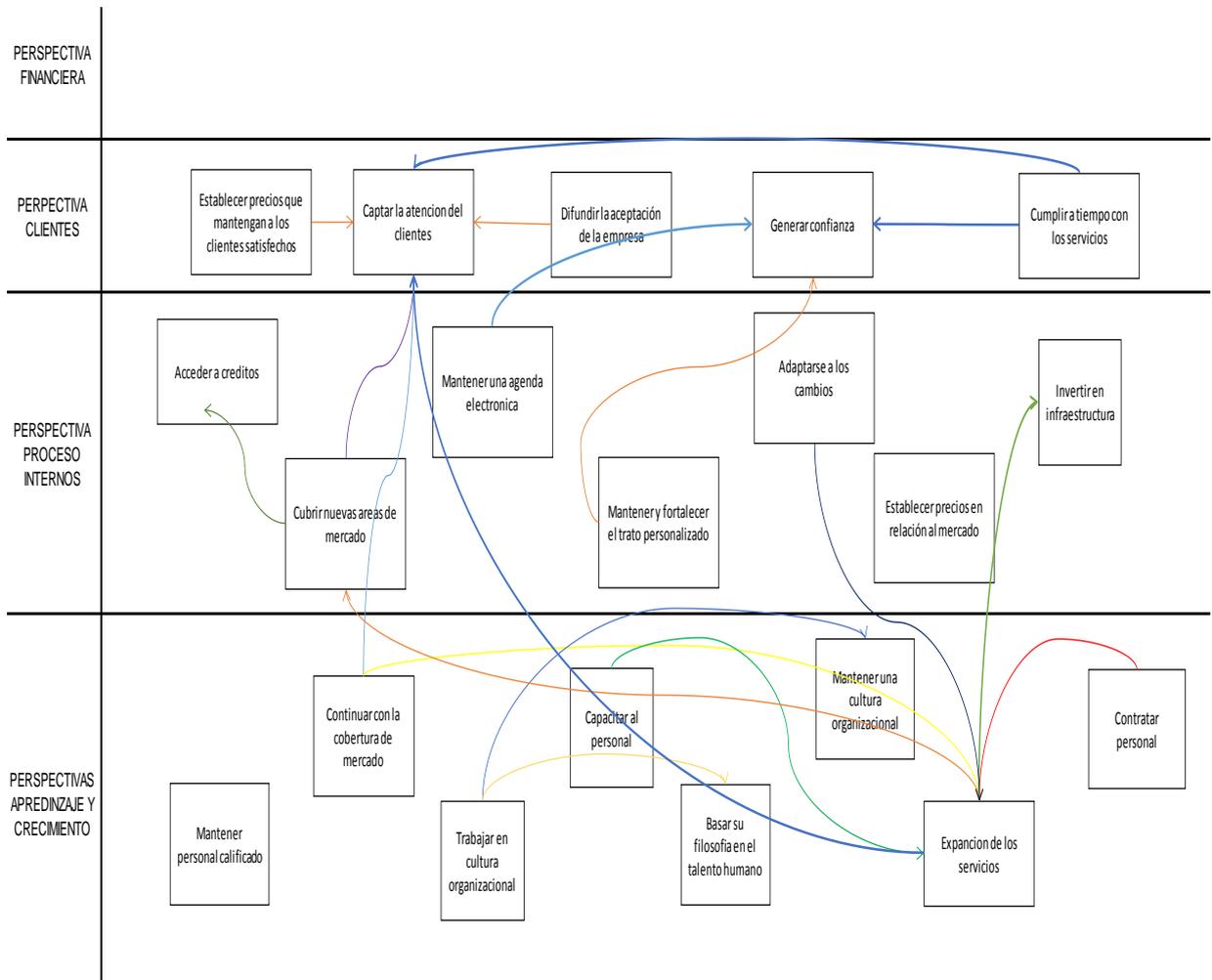
A) Diseño de un BSC

Figura 30: Mapa de relaciones



Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Figura 31: Balance Score Card



Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

B) Elaboración de cuadro de operatividad, considerando: actividades, recursos, costos, responsables, indicadores y resultados esperados.

Cuadro 53: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	RESULTADOS OBTENIDOS	ACTIVIDADES
FINANCIERA				
PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES	Captar la atención de los clientes	Cantidad de actividades de promoción	Posible incremento de la cartera de clientes	Descuentos Ofertas
	Establecer precios que mantengas satisfechos a los clientes en el mercado	Nivel de satisfacción de los clientes	Cientes satisfechos con los precios establecidos	Llevar controles de costes de operación y/o producción
	Difundir la aceptación de la empresa	Porcentaje de aceptación de la empresa	Mayor acogida de la empresa	Publicidad
	Generar confianza	Nivel de confianza de los clientes hacia la empresa	Incremento de la confianza del cliente hacia la empresa	Tratar al cliente con cordialidad Generar un servicio de excelencia
PROCESOS INTERNOS	Acceder a créditos	Porcentaje de pedidos en aceptación de créditos.	Mayor cobertura para implementar incremento de mercadería y/o lugares para brindarle un servicio garantizado a todos los clientes	Selección de la institución Entrega de documentos Aceptación del crédito
	Invertir en infraestructura	Cantidad de demanda cubierta por el incremento de infraestructura	Mejor presentación de la organización	Estudio de mercado Materiales Lugar
	Establecer precios en relación al mercado	Incremento de las utilidades	Empresa a la par con la competencia en cuestión a precios	Fijar estrategias de precios
	Cubrir nuevas áreas de mercado	Porcentaje de crecimiento de nuevos clientes debido a las nuevas áreas de mercado abarcadas	Expansión de la empresa en diferentes lugares	Estudio de mercado
	Mantener una agenda electrónica	Nivel de clientes registrados	Actividades realizadas a tiempo	Compra de equipo de cómputo
	Mantener y fortalecer el trato personalizado	Nivel de clientes satisfechos	Proporciona mayor confianza y también motiva al cliente a colaborar con cualquier información	Servicio post venta
	Adaptarse a los cambios	Grado de adaptabilidad de la empresa a los cambios imprevistos	Se mejora la calidad del servicio y se obtiene buenos resultados	Actualizar las líneas de productos y los servicios
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Expansión de los servicios	Nivel de satisfacción de los clientes con relación a la expansión de los servicios	Proveer a los clientes servicios de valor agregado
Mantener personal calificado		Número de personal calificado satisfactoriamente	Ofrece más rendimiento y aporta mas ganancias a la empresa	Capacitaciones
Continuar con la cobertura de mercado		Aumentar el porcentaje de cobertura de los servicios en un 50%	Permite seguir creciendo y posecionarse aun mas en el mercado existente y que aun no han sido descubiertos.	Acceder a crédito
Trabajar en cultura organizacional		Aumentar el nivel de compromiso por parte de los trabajadores	Permite fortalecer los lazos de compromiso por parte del personal	Recompensar los logros de objetivos con bonificaciones
Capacitar al personal		Incremento en los puntajes de la evaluación del desempeño	Ayuda a prevenir riesgos de trabajo, solucionar problemas e incrementa la productividad y rentabilidad de la empresa	Contratar al capacitador Cronograma Material Intermedios
Contratar personal		Cantidad de personal contratado	Poseen experiencia y sabiduría y aportan con nuevos conocimientos a la organización	Reclutamiento Selección del personal Contratación del personal
Basar su filosofía en el talento humano		Nivel de clientes que conocen la visión y visión del negocio	Ayuda a brindar un servicio personalizado para mantener satisfechos a los clientes	Auditoria
Mantener cultura organizacional		Nivel de empleados comprometidos	Ayuda a disminuir la rotación de personal, y mantener un excelente ambiente laboral	Mantener permanente al personal

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

INDICADORES	META	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN
Cantidad de actividades de promoción	60%	Trimestral
Nivel de satisfacción de los clientes	80%	Mensual
Porcentaje de aceptación de la empresa	90%	Anual
Nivel de confianza de los clientes hacia la empresa	85%	Trimestral
Porcentaje de pedidos en aceptación de créditos	50%	Semestral
Cantidad de demanda cubierta por el incremento de infraestructura	90%	Anual
Incremento de las utilidades	100%	Anual
Porcentaje de crecimiento de nuevos clientes debido a las nuevas áreas de mercado abarcadas	65%	Semestral
Nivel de clientes registrados	85%	Mensual
Nivel de clientes satisfechos	90%	Mensual
Grado de adaptabilidad de la empresa a los cambios imprevistos	80%	Anual
Nivel de satisfacción de los clientes con relación a la expansión de los servicios	90%	Trimestral
Número de personal calificado satisfactoriamente	70%	Trimestral
Aumentar el porcentaje de cobertura de los servicios en un 50%	75%	Semestral
Aumentar el nivel de compromiso por parte de los trabajadores	85%	Mensual
Incremento en los puntajes de la evaluación del desempeño	80%	Semestral
Cantidad de personal contratado	40%	Anual
Nivel de clientes que conocen la visión y misión del negocio	50%	Anual
Nivel de empleados comprometidos	90%	Semestral

FASE IV: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO

A) Cronograma de ejecución de las estrategias del plan.

Cuadro 54: Cronograma de ejecución de las estrategias del plan

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA DE INCICIO	FECHA DE FIN
Captar la atención de la demanda creciente, basándose en la acogida y aceptación de la firma (empresa).	Publicidad Ofertas Promociones	(Trimestralmente) Desde el 1 de Enero del 2015	31 de Diciembre del 2016
Expandir los servicios a nuevas ciudades, basados en la fortaleza del profesionalismo demostrado en las relaciones con los clientes.	Infraestructura Personal	2 de Febrero del 2015	31 de Enero del 2017 Mitad 2016
Mantener personal calificado que cubra las necesidades de los clientes.	Capacitaciones	(Trimestralmente) 05 de Enero del 2015	30 de Diciembre del 2017
Continuar con la cobertura de mercado abarcando especialmente las áreas contables especialmente de negocios pequeños.	Publicidad	6 de Enero del 2015	6 de Enero del 2016
Trabajar demostrando una cultura organizacional de trabajo en equipo para consolidar la imagen en el mercado.	Recompensar los logros de objetivos con bonificaciones	Anual	Anual

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA DE INCICIO	FECHA DE FIN
Difundir la aceptación que ha tenido la empresa para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores que no han generado aún reconocimiento.	Publicidad	(Semestralmente) 21 de Julio del 2015	28 de Julio del 2016
Mantener y fortalecer el trato personalizado a los clientes para contrarrestar el incremento de la cartera de clientes por parte de la competencia.	Servicio post venta	(Diario) Desde el 1 de Enero	Permanente
Basar su filosofía en el talento humano capacitado que se posee para disminuir la desconfianza de ciertos clientes.	Auditoria	18 de Febrero del 2015	16 de Marzo del 2015
Cubrir nuevas áreas de mercado, ajustándose a los cambios que se generan como resultado de las nuevas políticas de estado.	Ampliar la Infraestructura Estudio de mercado	10 de Febrero del 2015 6 de Enero del 2015	10 De Octubre del 2015 12 de Marzo del 2015
Mantener la cultura de cohesión y trabajo en equipo para contrarrestar a competidores.	Mantener permanente al personal	12 de Enero del 2015	21 de Julio del 2017

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA DE INCICIO	FECHA DE FIN
Capacitar al personal y actualizarlo a fin de captar y cubrir las nuevas necesidades del mercado.	Contratar al Capacitador.	(Semestralmente) 10 de Febrero del 2015	30 de Diciembre del 2017
	Cronograma	(Trimestralmente) 6 de Enero del 2015	30 de Diciembre del 2017
	Materiales	30 de Enero Del 2015	14 de Febrero del 2015
Acceder a créditos para incrementar infraestructura para abarcar la demanda de mercado.	Seleccionar institución bancaria.	13 de Abril del 2015	08 de Enero del 2016
	Entregar documentos.	11 de Enero del 2016	29 de Enero del 2016
Establecer precios que permitan mantener a los clientes satisfechos y hacer hincapié en el alto reconocimiento obtenido por la efectividad de las labores.	Llevar controles de costes de operación y/o producción	(Mensualmente) 05 de Enero del 2015	30 de Diciembre del 2017
Mantener una agenda electrónica que permita anticipar a los clientes las fechas en que deben efectuar sus declaraciones tributarias y contables a fin de abarcar el mercado.	Compra de equipo de cómputo	10 de Enero del 2015	Indefinido
Contratar personal para abastecer la demanda y consolidar la imagen de la empresa.	Contratación de 2 personas	20 de Abril del 2015	25 de agosto del 2017

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA DE INCICIO	FECHA DE FIN
Adaptarse a los cambios de la economía, aprovechando las capacitaciones de actualización al personal.	Actualizar las líneas de productos y los servicios	Siempre	Siempre
Invertir en infraestructura, para proyectar una imagen de solidez y contrarrestar a la competencia.	Ampliar local Adquirir equipo (computadoras)	10 de Febrero del 2015 10 de Enero del 2015	10 de Octubre del 2015 Indefinido
Establecer los precios en relación al mercado para evitar que la competencia se fortalezca en función de las tarifas destinadas a los servicios.	Fijar estrategias de precios	(Semestralmente) 19 de Enero del 2015	30 de Diciembre del 2017
Generar confianza en el cliente al recordarles sus fechas de pagos de impuestos.	Generar un servicio de excelencia Tratar al cliente con cordialidad	Siempre	Siempre
Cumplir a tiempo con los servicios brindados para fortalecerse ante la competencia como resultado de poseer personal que pueda cubrir y abastecer la demanda.	Generar un servicio de excelencia Tratar al cliente con cordialidad	Siempre Siempre	Siempre Siempre

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

B) Establecimiento del presupuesto y análisis de costo – beneficio.

Cuadro 55: Presupuesto

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos
Captar la atención de la demanda creciente.	Servicio de post venta	Promociones	\$150
		Ofertas	\$100
Expandir los servicios a nuevas ciudades	Estudio de mercado	Infraestructura	\$5 000
		Permisos	\$250
		Computadoras, impresoras, etc.	\$2 500
Mantener personal calificado	Capacitaciones	Contratación del capacitador. Cronograma. Material y demás instrumentaría	\$820
Continuar con la cobertura de mercado	Acceder a crédito	Buscar institución bancaria	Sin costos
		Esperar la aceptación del crédito	
		Llenar la información	
Trabajar demostrando una cultura organizacional de trabajo	Recompensar los logros de objetivos con bonificaciones	Compensaciones	A través de un porcentaje de las utilidades del negocio
		Bonificaciones	
Difundir la aceptación que ha tenido la empresa	Publicidad	Radio	\$250
		Televisión	
		Periódico	
Mantener y fortalecer el trato personalizado a los clientes	Servicio post venta		Sin costo
Basar su filosofía en el talento humano	Auditoria	Contratar al auditor	\$300
		Tener al día los documentos	
		Resolución de la auditoria	
Cubrir nuevas áreas de mercado	Estudio de Mercado	Encuesta	\$70
		Elaboración de cuestionario	
		Verificación de la población	
Mantener la cultura de cohesión y trabajo en equipo	Mantener permanente al personal		
Capacitar al personal y actualizarlo	Capacitaciones	Capitador	\$600
		Cronograma	\$50
		Papelería, etc.	\$180

Estrategias	Actividades	Recursos	Costos
Acceder a créditos	Buscar una institución crediticia	Banco	Sin costo
	Llenar un formulario	Formulario	
	Esperar la aceptación del crédito	Respuesta al crédito	
Establecer precios que permitan mantener a los clientes satisfechos	Llevar controles de costes de operación y/o producción	Auditoria	
Mantener una agenda electrónica	Compra de equipo de computo	Equipo de computo	
	Plan de banda ancha	Internet	\$150
Contratar personal para abastecer la demanda	Reclutamiento externo de personal	Avisos en el periódico	\$180
Adaptarse a los cambios de la economía	Actualizar las líneas de productos y los servicios	I & D	\$200
Invertir en infraestructura	Acceder a un crédito.	Aprobación de crédito	
	Determinar los costos y gastos	Materiales	
Establecer los precios en relación al mercado	Fijar estrategias de precios	Aplicación de estrategias	Sin costo
Generar confianza en el cliente	Tratar al cliente con cordialidad	Mantener una comunicación	Sin costo
	Generar un servicio de excelencia	Atención al cliente	
Cumplir a tiempo con los servicios brindados	Tratar al cliente con cordialidad	Mantener una comunicación	Sin costo
	Generar un servicio de excelencia	Atención al cliente	

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

5.7.2 Análisis financiero

A continuación se detalla el costo que tendría el plan, en relación a las estrategias propuestas:

Cuadro 56: Costo de las estrategias del plan

Estrategias	Costos
Captar la atención de la demanda creciente.	\$250
Expandir los servicios a nuevas ciudades	\$8000
Mantener personal calificado	\$820
Continuar con la cobertura de mercado	
Trabajar demostrando una cultura organizacional de trabajo	
Difundir la aceptación que ha tenido la empresa	\$250
Mantener y fortalecer el trato personalizado a los clientes	
Basar su filosofía en el talento humano	\$300
Cubrir nuevas áreas de mercado	\$70
Mantener la cultura de cohesión y trabajo en equipo	
Capacitar al personal y actualizarlo	
Acceder a créditos	
Establecer precios que permitan mantener a los clientes satisfechos	
Mantener una agenda electrónica	\$330
Contratar personal para abastecer la demanda	
Adaptarse a los cambios de la economía	\$200
Total	\$10220

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Variación de las ventas

Cuadro 57: Variación de las ventas

Meses	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Variación 1	Variación 2	Diferencia de Variación	Variación Proyectada 2014	Incremento Proyectado 2014	Ventas 2014	Incremento 2015	Ventas 2015
Enero	\$ 8.647,14	\$ 15.819,66	\$ 17.967,74	\$ 82,95	\$ 13,58	-69,37	5,00	898,387	\$ 18.866,13	943,30635	\$ 19.809,43
Febrero	\$ 8.227,39	\$ 12.859,36	\$ 20.134,88	\$ 56,30	\$ 56,58	0,28	5,00	1006,744	\$ 21.141,62	1057,0812	\$ 22.198,71
Marzo	\$ 9.172,45	\$ 10.522,22	\$ 41.964,55	\$ 14,72	\$ 298,82	284,10	5,00	2098,2275	\$ 44.062,78	2203,138875	\$ 46.265,92
Abril	\$ 9.992,60	\$ 20.370,37	\$ 48.519,61	\$ 103,85	\$ 138,19	34,33	5,00	2425,9805	\$ 50.945,59	2547,279525	\$ 53.492,87
Mayo	\$ 9.815,36	\$ 16.272,17	\$ 51.328,48	\$ 65,78	\$ 215,44	149,65	5,00	2566,424	\$ 53.894,90	2694,7452	\$ 56.589,65
Junio	\$ 13.608,41	\$ 14.985,32	\$ 51.018,23	\$ 10,12	\$ 240,45	230,34	5,00	2550,9115	\$ 53.569,14	2678,457075	\$ 56.247,60
Julio	\$ 14.877,46	\$ 26.925,46	\$ 55.393,12	\$ 80,98	\$ 105,73	24,75	5,00	2769,656	\$ 58.162,78	2908,1388	\$ 61.070,91
Agosto	\$ 11.732,95	\$ 11.228,64	\$ 55.479,74	\$ (4,30)	\$ 394,09	398,39	5,00	2773,987	\$ 58.253,73	2912,68635	\$ 61.166,41
Septiembre	\$ 15.049,66	\$ 15.325,80	\$ 56.158,35	\$ 1,83	\$ 266,43	264,60	5,00	2807,9175	\$ 58.966,27	2948,313375	\$ 61.914,58
Octubre	\$ 10.368,98	\$ 17.334,34	\$ 60.209,29	\$ 67,17	\$ 247,34	180,17	5,00	3010,4645	\$ 63.219,75	3160,987725	\$ 66.380,74
Noviembre	\$ 13.079,10	\$ 17.299,39	\$ 58.184,94	\$ 32,27	\$ 236,34	204,07	5,00	2909,247	\$ 61.094,19	3054,70935	\$ 64.148,90
Diciembre	\$ 12.035,08	\$ 17.883,17	\$ 66.171,42	\$ 48,59	\$ 270,02	221,43	5,00	3308,571	\$ 69.479,99	3473,99955	\$ 72.953,99
Total	\$ 136.606,58	\$ 196.825,90	\$ 582.530,35						\$ 611.656,87		\$ 642.239,71

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Sobre la segunda variación (año 2013) se procedió a incrementar aproximadamente un 5%, tomando como base el porcentaje inflacionario proyectado en el país, en un 4,11%.

La decisión se tomó al considerar el incremento de la competencia y bajo la óptica que para el 2013 la empresa ya consiguió un posicionamiento que le permitió fidelizar clientes.

Lo que se proyecta es mantener esa fidelidad a través de un buen servicio, como resultado de la aplicación del plan estratégico propuesto en cuanto a calidad de servicio.

Análisis costo – beneficio

Cuadro 58: Análisis de costo - beneficio

Ventas 2015	\$ 642.239,71
Ventas 2014	\$ 611.656,87
Diferencia	\$ 30.582,84
Costo del Plan	\$ 10.220,00
Beneficio del Plan	\$ 20.362,84

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

Se puede observar que los ingresos de las ventas podrán absorber el costo del plan en un solo año, este es el 2015 y de ahí en adelante los beneficios tienden a ser mayores; además en el mismo período 2015 ya se observa el beneficio económico, restando el costo del plan.

5.7.3 Impacto

La solución propuesta para “Manzano Vargas & Asociados”, tendrá como impacto primordial un efecto en términos sociales y económicos, tendiendo como beneficiarios a las PYMES, las personas que ahí colaboran y a la población.

En lo social, el impacto que se generará será fuentes de empleo seguras para quienes colaboran en la empresa y así permitir que ellos mejoren sus sistema de vida, al tener un ingreso seguro. Además, se aportará al desarrollo local del cantón.

En lo económico el impacto se da al lograr que las empresas del cantón mantengan al día sus requerimientos tributarios y obtener asesoría para su desarrollo, lo que aporta a un crecimiento del sector empresarial.

5.7.4 Cronograma

Cuadro 59: Cronograma

ACTIVIDADES	SEMANAS																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Revisión plan de tesis	■	■	■	■															
Correcciones					■	■	■	■	■										
Presentación de propuesta										■	■								
Fase I del plan											■								
Fase II del plan												■							
Fase III del plan													■	■					
Fase IV del plan														■	■	■			
Impacto																	■	■	
Lineamiento para evaluar la propuesta																		■	■
Conclusiones																			■
Recomendaciones																			■

Elaborado por: Marilyn Cruz, Carolina Moya

5.7.5 Lineamientos para evaluar la propuesta

Los lineamientos para evaluar la propuesta son:

- ✓ Estimar el índice de clientes satisfechos con el servicio brindado.
- ✓ Evaluar la aceptación de la PYME en el cantón Milagro.
- ✓ Verificar si existe un incremento de la demanda con respecto al uso de este servicio brindado por “MANZANO VARGAS Y ASOCIADOS”.

Índice de clientes satisfechos:

Número de clientes que declaran estar satisfechos/ Número total de clientes.

Aceptación de la PYME:

Porcentaje de participación de mercado

Incremento de la demanda:

Número de clientes antes de implementar el plan/Número de clientes que han aumentado luego de aplicar el plan

CONCLUSIONES

Las PYMES no mantienen una buena comunicación con sus clientes después de brindarles el servicio, no dan el seguimiento apropiado al servicio ofrecido y carecen de aplicación de estrategias que les genere una ventaja competitiva.

El talento humano de algunas de las PYMES Milagreñas no poseen un talento humano con amplia preparación y por ende con un alto nivel de rendimiento laboral, esto no les ha permitido generar mayores niveles de productividad; generalmente se debe a que estos negocios no cuentan con la capacidad económica para mantener personal especializado y altamente profesional.

Los negocios pequeños y medianos han descuido un aspecto fundamental, lograr un alto grado de pertenencia de su personal, por ello no se ha formado una cultura organizacional que se transforme en la mayor fuerza impulsora del progreso y desarrollo empresarial.

Los clientes tienen gustos cambiantes y esto hace que sea difícil el poder satisfacerlos, por ello se requiere que las empresas estén al tanto de los deseos y requerimientos que poseen para entregarles el producto y/o servicio altamente satisfactor; sin embargo, las PYMES no sean percatado de que ellas al estar en contacto directo con la clientela podrían acceder a esta información, así que no hacen uso de ella.

La calidad es un factor que marca la diferenciación en los mercados, de ahí que deba ser controlada; pero es lamentable que las PYMES suelen olvidar este aspecto y terminan con productos y/o servicios que no llegan a satisfacer las exigencias de los clientes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a las PYMES que mantengan un contacto permanente con sus clientes, que hagan de la comunicación la mejor herramienta que será transformada en su mejor ventaja competitiva, a fin de poder amoldarse a lo que el mercado exige

Se debe trabajar con talento humano altamente profesional, especialmente en áreas estratégicas; para ello existen opciones como el outsourcing que permite contar con servicios profesionales óptimos sin tener que incrementar la planta laboral.

Es importante que las PYMES trabajen en función de formar y fortalecer una cultura organizacional de compromiso y pertenencia de sus colaboradores, esto les permitirá subir la productividad y mejorar el sistema de trabajo.

Las PYMES deben mantenerse informadas de los cambios en cuanto a gustos y requerimientos de sus clientes, a fin de transformar su oferta y ajustarla a un alto nivel de satisfacción de mercado.

Se debe gestionar la calidad en las PYMES, considerando que al ser negocios de menor tamaño existe un mayor control sobre las actividades que efectúan quienes las integran, así se podrán generar ventajas competitivas que las posicionen y fortalezcan en el mercado.

Linkografía

- ALVIRA, F. (2011). *La Encuesta: Una perspectiva general metodológica* (segunda ed.). España: Colección de Cuadernos Metodológicos. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=GbZ5JO-1oDEC&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion:+encuestas&hl=es&sa=X&ei=cTCWU9SqJ6K_sQT1gYHwAg&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%3A%20encuestas&f=false
- AYALA, S. (2004). *El Prisma*. Recuperado el 2014 de Mayo de 20, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default4.asp
- Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2013). *Perspectivas Económicas de América Latina 2013*.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Gestión del Talento Humano* (Octava ed.). México: McGrawhill.
- Definición. (s.f.). *Definición.DE*. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Diccionario de Marketing. (s.f.). de Cultura, S.A.
- ELIZONDO, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable*. México: International Thomson Editores, S.A. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=BLO9spGHxrwC&pg=PA305&dq=metodologia+de+la+investigacion:+investigacion+de+campo&hl=es&sa=X&ei=YyiWU-HyPOersQSexoHAAQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%3A%20investigacion%20de%20campo&f=f>
- HERNANDEZ, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: The McGraw-Hill. Recuperado el 09 de Junio de 2014
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de Redatam: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- KERLINGER, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*.
- MARTINEZ, D., & Artenio, M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- RAMÓN, J. y. (2008). *Business Pocket*. (M. Martínez, Ed.) España: Netbiblo, S.L.
- REYNAGA, J. (09 de Junio de 2014). *Facmed*. Obtenido de <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>

RODRIGUEZ, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Colección Hector Merino Rodríguez. Recuperado el 22 de Julio de 2014

Samper Head Hunting. (s.f.). *Samper Head Hunting*. Recuperado el 2014 de Mayo de 28, de http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=122:la-importancia-de-contar-con-talento-humano-altamente-capacitado-en-las-organizaciones&catid=19&Itemid=138&lang=es

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Senplades*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de Buen Vivir: <http://www.buenvivir.gob.ec/>

VASQUEZ, F., RAMOS, Z., & MARTINEZ, P. (Mayo de 2008). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

Bibliografía

ALVIRA, F. (2011). *La Encuesta: Una perspectiva general metodológica* (segunda ed.). España: Colección de Cuadernos Metodológicos. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=GbZ5JO-1oDEC&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion:+encuestas&hl=es&sa=X&ei=cTCWU9SqJ6K_sQT1gYHwAg&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%3A%20encuestas&f=false

AYALA, S. (2004). *El Prisma*. Recuperado el 2014 de Mayo de 20, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default4.asp

Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2013). *Perspectivas Económicas de América Latina 2013*.

CHIAVENATO, I. (2007). *Gestión del Talento Humano* (Octava ed.). Mexico: McGrawhill.

Definición. (s.f.). *Definición.DE*. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>

Diccionario de Marketing. (s.f.). de Cultura, S.A.

ELIZONDO, A. (2002). *Metodología de la Investigación Contable*. Mexico: International Thomson Editores, S.A. Recuperado el 09 de Junio de 2014, de <http://books.google.com.ec/books?id=BLO9spGHxrwC&pg=PA305&dq=metodologia+de+la+investigacion:+investigacion+de+campo&hl=es&sa=X&ei=YyiWU-HyPOersQSexoHAAQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%3A%20investigacion%20de%20campo&f=f>

HERNANDEZ, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: The McGraw-Hill. Recuperado el 09 de Junio de 2014

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de Redatam:
<http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- KERLINGER, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*.
- MARTINEZ, D., & Artenio, M. (2005). *La elaboración del plan estretgico y su implatación a traves del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos. Recuperado el 14 de Julio de 2014, de
http://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- RAMÓN, J. y. (2008). *Business Pocket*. (M. Martinez, Ed.) España: Netbiblo, S.L.
- REYNAGA, J. (09 de Junio de 2014). *Facmed*. Obtenido de
<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>
- RODRIGUEZ, E. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Coleccion Hector Merino Rodriguez. Recuperado el 22 de Julio de 2014
- Samper Head Hunting. (s.f.). *Samper Head Hunting*. Recuperado el 2014 de Mayo de 28, de
http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=122:la-importancia-de-contar-con-talento-humano-altamente-capacitado-en-las-organizaciones&catid=19&Itemid=138&lang=es
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f.). *Senplades*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de Buen Vivir: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- VASQUEZ, F., RAMOS, Z., & MARTINEZ, P. (Mayo de 2008). *Eumed*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>

ANEXOS

MATRIZ INTEGRADORA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS	ÍTEMS O PREGUNTAS
La calidad del servicio incide en la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro.	Calidad de servicio	Fidelización de clientes	Número de clientes que declaran estar satisfechos. Número de clientes leales. Número de quejas por semana.	Encuesta	¿Con qué frecuencia su filosofía de trabajo al generar un producto y/o servicio, se basa en la calidad? ¿En qué nivel considera usted que influye la calidad del servicio en la fidelización de clientes?
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	TÉCNICAS	ÍTEMS O PREGUNTAS
El Outsourcing influye en que las PYMES del cantón Milagro cuenten con talento humano calificado.	Outsourcing	Talento humano calificado	Número de colaboradores que trabajan para la empresa bajo el sistema de Outsourcing.	Encuesta	El Outsourcing es un método eficaz para contratar y mantener colaboradores calificados en los negocios, sin la necesidad de una contratación fija o permanente. ¿Estaría dispuesto a utilizar este sistema de contratación?
La cultura organizacional influye en el compromiso laboral del talento humano de las PYMES del cantón Milagro.	Cultura Organizacional	Compromiso laboral	Número de empleados que declaran conocer la Misión de la empresa. Número de empleados que declaran conocer la Visión de la empresa. Número de políticas relacionadas con el mantenimiento de un buen clima laboral. Número de conflictos laborales por mes.	Encuesta	Para usted, ¿Contratar más personal, sobre todo calificado, sería un gasto que limitaría sus ingresos?
La comunicación afecta en el conocimiento de los deseos de los clientes de las PYMES del cantón Milagro.	Comunicación	Conocimiento de deseos de los clientes	Número de boletines que se entregan a los empleados por mes. Número de errores en ejecución de tareas por motivo de fallas en la comunicación.	Encuesta	¿Considera usted adecuado contar con medios para transmitir sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad del servicio brindado?
Los controles de calidad incide en los productos y/o servicios que ofertan las PYMES del cantón Milagro.	Controles de calidad	Productos y/o servicios	Número de entregas devueltas. Porcentaje de reclamos y queja, por mes. Número de productos con errores detectados.	Encuesta	¿Usted como gerente y/o dueño del negocio, con qué frecuencia planifica y desarrolla, con sus colaboradores, estrategias de calidad para los productos y/o servicios?



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

OBJETIVO: Establecer la relación entre la calidad del servicio y la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro.

Se agradece la colaboración responsable y honesta al responder a cada pregunta, marcando el ítem que esté acorde a su percepción. Además, se asegura confidencialidad en el manejo de la información, la misma que permitirá dar paso al desarrollo de una tesis de grado.

1.- Cuando acude a comprar un producto y/o servicio en alguna PYME (pequeña y mediana empresa) Milagreña, el nivel de satisfacción que ha obtenido es:

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	

2.- Desde su perspectiva, ¿Cree que las PYMES Milagreñas deben mejorar la calidad de su servicio para mantener fieles a sus clientes?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

3.- ¿En qué nivel considera usted que las PYMES Milagreñas mantienen comunicación con sus clientes?

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	

4.- La fidelidad de los clientes se debe a la calidad del producto y/o servicio que se adquiere en un sitio específico:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

5.- Considera usted que las PYMES Milagreñas deben mantener un personal calificado, para generar un excelente producto y/o servicio y satisfacer así a sus clientes:

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6.- ¿Generalmente, cuando ha acudido a una PYME, la forma en que es atendido y la calidad del producto y/o servicio recibido, le permiten saber si el personal está comprometido con los objetivos del negocio?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

7.- Cuando adquiere un producto y/o servicio, en una PYME Milagreña, considera que esta conoce sus necesidades y gustos, en un nivel:

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	

8.- Bajo su apreciación, ¿Las PYMES Milagreñas, aplican medidas para asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofertan o venden?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

9.- Ha tenido que efectuar quejas, reclamos y devoluciones, sobre los productos y/o servicios adquiridos en PYMES Milagreñas, por problemas relacionados con la calidad:

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PYMES DEL CANTÓN MILAGRO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

OBJETIVO: Establecer la relación entre la calidad del servicio y la fidelización de los clientes de las PYMES del cantón Milagro. Se agradece la colaboración responsable y honesta al responder a cada pregunta, marcando el ítem que esté acorde a su percepción. Además, se asegura confidencialidad en el manejo de la información, la misma que permitirá dar paso al desarrollo de una tesis de grado.

Razón social o nombre del negocio: _____
 Tiempo que tienen en el mercado: _____
 Número de personas que integran en el negocio: _____

Sector al que pertenecen:
 Manufactura Comercial Servicios Otros

1.- ¿Con qué frecuencia su filosofía de trabajo al generar un producto y/o servicio, se basa en la calidad?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

2.- ¿En qué nivel considera usted que influye la calidad del servicio en la fidelización de clientes?

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	

3.- ¿Usted como gerente y/o dueño del negocio, con qué frecuencia planifica y desarrolla, con sus colaboradores, estrategias de calidad para los productos y/o servicios?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

4.- ¿Considera usted adecuado contar con medios para transmitir sugerencias y/o quejas con respecto a la calidad del servicio brindado?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

5.- El Outsourcing es un método eficaz para contratar y mantener colaboradores calificados en los negocios, sin la necesidad de una contratación fija o permanente. ¿Estaría dispuesto a utilizar este sistema de contratación?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6.- Para usted, ¿Contratar más personal, sobre todo calificado, sería un gasto que limitaría sus ingresos?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

7.- El nivel de compromiso que sus colaboradores tienen con el negocio y con el trabajo que desempeñan, lo calificaría como:

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	

8.- Las relaciones entre usted y sus colaboradores; y, las que se generan entre ellos las calificaría como:

Muy óptimas	
Óptimas	
Indeciso	
Poco óptimas	
No óptimas	

9.- Su conocimiento acerca de los deseos y comportamiento de los clientes es:

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES
ENCUESTA DIRIGIDA A LAS PYMES DEL CANTÓN MILAGRO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

10.- ¿En qué nivel, el éxito de su negocio se debe a su conocimiento sobre el mercado; es decir, sobre los clientes?

Muy alto	
Alto	
Medio	
Bajo	
Nulo	

11.- ¿Efectúa actividades que le permitan conocer los deseos y necesidades de sus clientes?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

12.- ¿Sus colaboradores (talento humano) están preparados y por ello conocen las necesidades de sus clientes?

Muy preparados	
Preparados	
Indeciso	
Poco preparados	
Nada preparados	

13.- ¿Con qué periodicidad, usted (su negocio) promueve la comunicación con los clientes?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

14.- ¿En su negocio se aplican medidas que permitan conocer en qué nivel de calidad se encuentran los productos y/o servicios que se ofrecen?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	

15.- ¿Ha recibido quejas, sobre sus productos y/o servicios, relacionadas con problemas de calidad y que han llevado a la insatisfacción de sus clientes?

Siempre	
A veces	
Indeciso	
De vez en cuando	
Nunca	



Document [CAROLINA MOYA- MARILYN CRUZ TESIS.pdf \(D11494814\)](#)

Submitted 2014-09-15 08:25 (-05:00)

Submitted by xzunigas@unemi.edu.ec

Receiver xzunigas.unemi@analysis.arkund.com

Message [Show full message](#)

0% of this approx. 61 pages long document consists of text present in 0 sources.

Encuesta PYME



Encuesta Clientes

