DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

"Ventaja Competitiva en el Servicio de Atención al Cliente de la empresa Solhidmec para el año 2020"

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a Obtener:

Magister en Administración de Empresas

Autor:

Julio Paúl Caiza Lasluisa

Tutor:

Mgtr. Mónica Larrea Paredes

Samborondón – Ecuador

2020

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA SOLHIDMEC PARA EL AÑO 2020.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JULIO PAUL CAIZA LASLUISA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 18 de Julio del 2020



Mgtr. Mónica Larrea Paredes

TUTOR

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

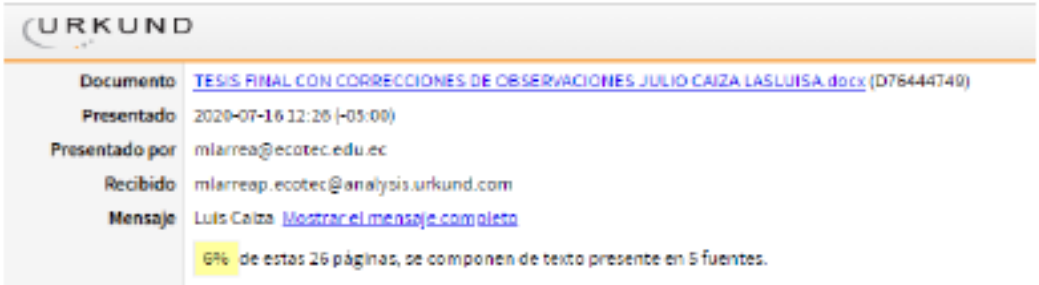
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado MONICA LARREA PAREDES, tutor del trabajo de titulación " VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE DE LA EMPRESA SOLHIDMEC PARA EL AÑO 2020" elaborado por JULIO PAUL CAIZA LASLUISA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 7% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://secure.urkund.com/old/view/73522700-987941-866843#DcY7DoMwEEDBu7h+ivZjL2uuElEglCAX0FBGuTtMNb9yXGV+KyqooxUNTLCGPZmwxDouuOENDypB0hfKNfZzfMe2ntunzPKSltkja4hmn8TjfwM=

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



URKUND

Documento	TESIS FINAL CON CORRECCIONES DE OBSERVACIONES JULIO CAIZA LASLUISA.docx (D76444749)
Presentado	2020-07-16 12:26 (-05:00)
Presentado por	mlarrea@ecotec.edu.ec
Recibido	mlarreap.ecotec@analysis.urkund.com
Mensaje	Luis Caiza Mostrar el mensaje completo
	6% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

MONICA LARREA PAREDES
PROFESOR TUTOR

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo Analizar el servicio de atención al cliente y su relación para generar una ventaja competitiva en la empresa Solhidmec, situación que surge por la necesidad de diseñar un plan de mejora para el servicio al cliente en esta compañía. Para tal efecto, se realizó una revisión de literatura donde se abordaron teorías relacionadas con el servicio al cliente, tal es el caso de la productividad, competitividad, la administración estratégica y la gestión de procesos. Adicionalmente, se realizó un estudio de campo de tipo descriptivo y con enfoque mixto, debido a que se utilizaron herramientas cualitativas como la observación y la revisión de literatura, así como herramientas cuantitativas como el análisis financiero y la encuesta para la recogida de datos; esta técnica en particular, se apoyó en un cuestionario elaborado bajo el modelo SERVQUAL el mismo que pasó un proceso de validación, a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, logrando un valor de fiabilidad mayor a 0.8 en todas las dimensiones que incluye este modelo: elementos tangibles, capacidad de respuesta, confiabilidad, empatía y seguridad. Asimismo, se realizó un análisis de correlación entre estas dimensiones para tener claridad respecto al enfoque de la propuesta, basado en un plan de acción que mejore la imagen de la empresa Solhidmec en el mercado.

Palabras claves:

Servicio al Cliente, Mecánica Hidráulica, Satisfacción de Necesidades, Ventaja Competitiva, Canal virtual.

Abstract

This research aims to analyze customer service and its relationship to generate a competitive advantage in the company Solhidmec, a situation that arises from the need to design an improvement plan for customer service in this company. To this end, a literature review was carried out where theories related to customer service were addressed, such as productivity, competitiveness, strategic administration and process management. Additionally, a descriptive and mixed focus field study was carried out, because qualitative tools such as observation and literature review were used, as well as quantitative tools such as financial analysis and the survey for data collection; This technique in particular was supported by a questionnaire prepared under the SERVQUAL model, which passed a validation process through the Cronbach's alpha coefficient, achieving a reliability value greater than 0.8 in all the dimensions included in this model: tangible elements, responsiveness, reliability, empathy and security. In addition, a correlation analysis was carried out between these dimensions to clarify the approach of the proposal, based on an action plan that improves the image of the Solhidmec company in the market.

Keywords:

Customer Service, Hydraulic Mechanics, Satisfaction of Needs, Competitive Advantage, Virtual Channel.

Índice

1 Introducción 1

1.1 Antecedentes 2

1.2 Problema de investigación 4

1.3 Pregunta global o formulación del problema 6

1.4 Preguntas científicas 6

1.5 Idea por Defender 6

1.6 Objetivos de la investigación 6

1.6.1 Objetivo General 6

1.6.2 Objetivos Específicos 7

1.7 Justificación 7

1.7.1 Aporte teórico 7

1.7.2 Aporte Metodológico 8

1.7.3 Aporte práctico 9

2 Revisión de Literatura 10

2.1 El servicio al cliente 10

2.1.1 Antecedentes históricos 10

2.1.2 Concepto del servicio al cliente 11

2.1.3 Puntos clave del servicio al cliente 12

2.2 Productividad 14
2.3 Competitividad 14
2.4 Administración Estratégica 15
2.5 La gestión de procesos 17
3 Metodología 19
3.1 Tipo de estudio 19
3.2 Métodos 19
3.3 Enfoque 20
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 20
3.5 Población y muestra 21
3.6 Cuadro de variables 23
4 Análisis de los Resultados 24
4.1 Situación Actual de la empresa 24
4.1.1 Misión 25
4.1.2 Visión 25
4.1.3 Valores 25
4.1.4 Organigrama 26
4.1.5 Información financiera de la empresa 26
4.1.6 Proceso actual del servicio al cliente 28

4.2 Análisis del Entorno 29

4.2.1 Entorno Macro 29

4.2.2 Entorno Micro 31

4.3 Análisis de la investigación cuantitativa 32

4.3.1 Resultados de la encuesta 32

4.3.2 Análisis de Correlación 38

4.4 Plan de Acción / Propuesta 39

4.4.1 Objetivo de la propuesta 39

4.4.2 Objetivos específicos 39

4.4.3 Resultados Esperados 39

5 Conclusiones 41

6 Referencias 42

Índice de Tablas

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de investigación 21

Tabla 2. *Cálculo de la muestra de una población finita* 22

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación 23

Tabla 4. Estado de Situación Financiera de la Empresa Solhidmec 26

Tabla 5. Estado de Resultados de la Empresa Solhidmec 27

Tabla 6. Índices Financieros de la Empresa Solhidmec 27

Tabla 7. Resumen de los factores del entorno PEST 29

Tabla 8. Elementos tangibles 32

Tabla 9. Capacidad de respuesta 34

Tabla 10. Confiabilidad 35

Tabla 11. Empatía 36

Tabla 12. Seguridad 37

Tabla 13. Análisis de correlación 38

Tabla 14. Plan de Acción 40

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol del Problema. Elaborado por el autor 4

Figura 2. Elementos que conforman un proceso 18

Figura 3. Logotipo de la empresa Solhidmec 24

Figura 4. Organigrama de la empresa Solhidmec 26

Figura 5. Ilustración del actual proceso de atención al cliente 29

Figura 6. Elementos tangibles 33

Figura 7. Capacidad de respuesta 34

Figura 8. Confiabilidad 35

Figura 9. Empatía 36

Figura 10. Seguridad 37

1 Introducción

La globalización ha sido uno de los principales movimientos que, de a poco, ha transformado los esquemas económicos, financieros y políticos a escala mundial, aportando favorablemente a temas vinculados con la creación de ventajas competitivas, las cuales se asientan sobre factores de innovación (Morales & Haro, 2013). Y es que cuando una empresa está creando un valor agregado, significa que está ofreciendo un bien o servicio que tiene una o varias características que hacen que una empresa se diferencie de otra; por consecuencia, dicho factor de diferenciación es vital para garantizar una permanencia sostenible en el mercado.

Bajo este contexto, las organizaciones se encuentran en una búsqueda tenaz de estrategias que le permitan conseguir un liderazgo, dentro del sector donde se desenvuelven, de acuerdo con su nivel de competitividad. Autores como Porter (1990) han explicado este fenómeno a través de un modelo conocido como "el diamante de competitividad", que resume aspectos básicos para la formulación de una estrategia empresarial que esté acorde con su estructura y capacidades, a fin de detectar oportunidades de crecimiento económico (Cabrera, López, & Ramírez, 2011).

Al momento de lograr una ventaja competitiva, uno de los factores más destacados es la calidad, razón por la cual, su papel es relevante dentro de cualquier estrategia que dirija el rumbo de una compañía hacia el éxito. Tal vez en una empresa que produce y comercializa bienes, la calidad se asocia mayormente a los componentes que la integran, sean estas materias primas, insumos, mano de obra y demás, pero cuando se trata de un servicio (bien intangible) la calidad está sujeta a otros factores como la atención al cliente, el profesionalismo, el conocimiento técnico y la capacidad que tenga el asesor, consultor o técnico al momento realizar su trabajo.

Es por ello que, la calidad en el servicio de atención al cliente es un tema que hoy en día es muy abordado en el mundo empresarial, debido a que, hasta cierto punto, el buen manejo de este recurso puede darle una ventaja competitiva a una compañía, y eso se traduce en un factor de diferenciación, respecto a otras empresas que se manejan en el mismo campo. Evidentemente, la percepción de calidad en la atención dependerá del trato que el personal de la compañía tenga con el cliente, y esto puede enfocarse en diversos aspectos que van desde el saludo, hasta la agilidad en la atención de algún requerimiento, reclamo o sugerencia.

Para comprender la importancia que tiene el servicio al cliente, esta investigación se enfocará en analizar la situación actual de la empresa Solhidmec como una empresa que ofrece servicio técnico en equipos de bombeo de agua, y establecer qué aspectos debe mejorar para incrementar su nivel de competitividad y ofrecer un valor agregado a sus clientes. En este contexto, el presente estudio se desagrega en cuatro partes: (1) el análisis de la problemática de investigación que dio origen al desarrollo de esta investigación, identificando sus causas y efectos; (2) la revisión de literatura que abarca teorías relacionadas con el servicio al cliente y la ventaja competitiva; (3) la metodología de investigación para la recogida de datos; y (4) el análisis de los resultados obtenidos a partir de una encuesta de satisfacción del cliente para identificar aquellos puntos que deben ser corregidos oportunamente para atender oportunamente sus requerimientos y así, crear un ambiente de fidelización que permita un crecimiento económico para la empresa.

1.1 Antecedentes

"Soluciones Hidráulicas y Mecánicas" - Solhidmec es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de bombeo de agua, especialmente para el sector industrial y comercial. Durante su trayectoria se ha

destacado por el excelente servicio técnico que brinda a sus clientes, al momento de realizar un mantenimiento preventivo, a fin de evitar que cualquier daño afecte los intereses de sus clientes.

Sin embargo, por tratarse de una empresa del sector Pyme, presenta ciertas falencias en el campo administrativo, y se requiere de una propuesta que permita gestionar los recursos de una forma eficiente, a fin de brindar un servicio técnico que cumpla con las expectativas de los clientes. En este contexto, la administración del negocio requiere de cambios estructurales que identifiquen plenamente los procesos claves y de apoyo que generen valor agregado para los clientes, y así estos se sientan más seguros y confiados de contratar los servicios de la compañía.

Desde la perspectiva de Moscoso (2012) la mayoría de Pymes presenta deficiencias en la administración de sus procesos operativos, especialmente, aquellos relacionados con el servicio al cliente pues, sólo se enfocan en la venta de un bien o servicio y no consideran aspectos que son esenciales para crear un ambiente de fidelidad y confianza por parte del cliente. Fernández (2018) considera que esta problemática se manifiesta a causa del bajo conocimiento técnico que tienen algunos gerentes o propietarios de negocios que, empíricamente los administran, generando un crecimiento lento de la organización y, hasta cierto punto, su permanencia en el mercado es incierta.

De esta manera, tomando en cuenta la sensibilidad de la economía ecuatoriana frente a factores exógenos y la dependencia de los mercados internacionales, es menester un crecimiento y cimentación de la gestión y el desarrollo de los sectores económicos que la integran, donde las Pymes deben acoplarse a las exigencias y requerimientos de los clientes, para transformar radicalmente el enfoque de sus estrategias, para estar al ritmo de estos cambios; en pocas palabras, diseñar estrategias

que aprovechen de forma eficiente sus recursos en aspectos económicos, personales, comerciales y tecnológicos (Nava, 2009).

1.2 Problema de investigación

Para efectos de este trabajo, el problema de investigación se manifiesta en la necesidad que tienen los directivos de la empresa Solhidmec en mejorar el servicio de atención al cliente, a tal punto que se convierta en una ventaja competitiva que permita ser la primera elección al momento de comprar equipos de bombeo de agua, así como también encontrarse dentro de las preferencias de los clientes para la contratación del servicio de asesoría, instalación y mantenimiento técnico y preventivo de esto equipos. A continuación, se presenta una ilustración del problema de investigación, identificando sus causas y efectos:

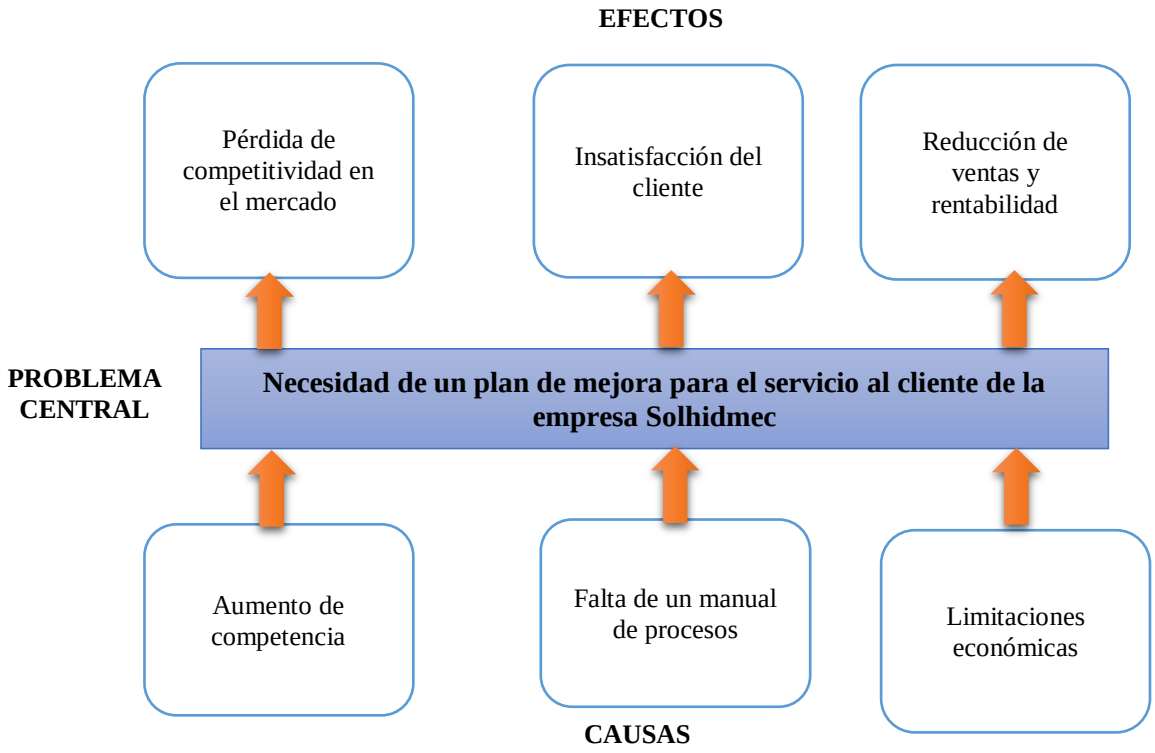


Figura 1. Árbol del Problema. Elaborado por el autor

En la figura 1 se puede observar que el problema central se determina como la necesidad de disponer de un plan de mejora para el servicio al cliente de la empresa

Solhidmec, para diferenciarse de la oferta existente. Sin embargo, de momento no se ha diseñado ni ejecutado ningún plan, debido a las siguientes causas:

Si bien el aumento de la competencia es un factor externo, incide negativamente en los resultados del negocio porque existe competencia desleal que ofrece un servicio técnico sin las debidas garantías pues, se trata de personas que empíricamente realizan instalaciones y mantenimientos a precios más bajos, lo que afecta el mercado y genera desconfianza en los clientes.

La falta de un manual de procesos es otra causa que incide en el problema pues, al realizarse todo verbalmente, no se puede establecer con precisión si hay algún cuello de botella que impida la prestación de un servicio eficiente, así como tampoco hay una hoja de ruta o protocolo que deba seguirse para atender oportunamente los requerimientos de cada cliente.

Finalmente, las limitaciones económicas son otra de las causas que derivan en el problema pues, en sus inicios la empresa contaba con un pequeño capital, pero en la medida que se ha consolidado en el mercado, se requiere de una inversión que permita formalizar la actividad económica, y así ofrecer un servicio técnico con el profesionalismo que espera el cliente.

Si no se corrigen estos problemas de forma oportuna, es posible que la empresa sufra de alguno de los siguientes efectos:

Pérdida de competitividad: al haber una oferta de servicios empíricos, se perjudica la labor de los técnicos profesionales y esto afecta al momento de establecer los honorarios.

Insatisfacción del cliente: si no se atienden los requerimientos de forma oportuna es muy difícil de los clientes se sientan contentos con el servicio brindado, lo que deriva en malestar y quejas.

Reducción de las ventas y rentabilidad: la falta de un plan de mejora haría que la empresa no gestione eficientemente sus recursos para canalizar estrategias que satisfagan a los clientes, y ese malestar haría que prefieran los servicios de la competencia, reduciendo las ventas del negocio.

1.3 Pregunta global o formulación del problema

¿De qué forma una mejora en el servicio de atención al cliente podría generar una ventaja competitiva en la empresa Solhidmec?

1.4 Preguntas científicas

1. ¿Qué fundamentos teóricos se relacionan con estrategias de productividad y competitividad, incluyendo la gestión de servicio al cliente y la administración estratégica?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio técnico ofrecido por la empresa Solhidmec?
3. ¿Qué aspectos debe incluir un plan de mejora en el servicio al cliente para generar una ventaja competitiva?

1.5 Idea por Defender

La mejora del servicio de atención al cliente favorece a la creación de una ventaja competitiva en la empresa Solhidmec.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo General

Analizar el servicio de atención al cliente y su relación con los factores de decisión de compra, para generar una ventaja competitiva en la empresa Solhidmec.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los elementos teóricos de estrategias de productividad y competitividad que incluya el estudio de gestión de servicio al cliente y la administración estratégica.
2. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio técnico ofrecido por la empresa Solhidmec.
3. Determinar los aspectos que debe incluir un plan de mejora en el servicio al cliente para generar una ventaja competitiva.

1.7 Justificación

1.7.1 Aporte teórico

El presente trabajo se justifica en el uso de fuentes de consultas basado en libros, artículos científicos, revistas académicas y demás recursos bibliográficos que permitan desarrolla la temática de investigación. Tomando en cuenta la cantidad de estudios que hay referentes al servicio al cliente, se podría afirmar que toda organización debe estar comprometida en lograr la excelente en este campo, fundamentándose en aspectos de alta calidad, sea en la comercialización de un bien o servicio.

La importancia de tener buenas relaciones con el clientes se vincula con temas de costos pues, resulta más costoso convencer a un cliente nuevo, que mantener a un cliente ya existente pues, la probabilidad de venta se incrementa entre un 60% y 70%, mientras que con un cliente nuevo, la probabilidad de venta es inferior al 20%, según diversos análisis de mercado (Espinosa, 2016). Por lo tanto, se debe comprender que la organización debe tomar medidas que, al menos, mantenga el nivel de satisfacción de los clientes y, además, esforzarse por elevarlo constantemente. Un cliente satisfecho es fiel, y se convierte en un vocero de la marca o la empresa, impulsándolo hacia otros ambientes de forma directa o indirecta, gracias a sus buenas referencias (Farucci, 2018).

A diario, los asesores comerciales se enfrentan a crecientes requisitos de servicio, al tiempo que tienen la presión de reducir los costos que esto conlleva; mientras que el servicio ofrecido, en ocasiones, no cumple el propósito que la organización espera porque no se resuelven oportunamente los requerimientos de los clientes. Según Bernárdez (2010) las empresas suelen tener una apreciación equivocada de la satisfacción del cliente pues, en su estudio pudo establecer que, pese a que el 80% de las empresas encuestadas se enorgullecían de tener un excelente servicio al cliente, sólo el 8% de sus clientes estaban de acuerdo con esta afirmación.

Una de las posibles causas de esta valoración se debe a los problemas sin resolver, que aparecen en los procesos vinculados con la atención al cliente, algo que se deriva en un servicio de tipo reactivo. Esa respuesta reactiva a las incidencias es lo que tradicionalmente se ha venido aplicando, pero no es la forma correcta de atender las demandas del cliente, y mucho menos fidelizarlo en el contexto actual (Giraldo, 2017).

1.7.2 Aporte Metodológico

Para una organización es importante hacer una clasificación de sus clientes, debido a que puede obtener información más precisa de sus patrones de comportamientos, a fin de canalizar estrategias y productos que sean de su interés, así se garantiza un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado (Rogelio, 2008). Esta clasificación se conoce como segmentación del cliente y puede variar según el estudio que se realice, por ejemplo, en función al status, el volumen de compras, la antigüedad, la frecuencia de compra, el poder adquisitivo, entre otros factores.

En este sentido, las personas que tienen un trato directo con los clientes deben poner en práctica algunos aspectos esenciales en su formación profesional pues, en la medida que evolucionan las exigencias del mercado, se requiere de nuevas destrezas

que le permitan ser más eficientes, entre las que se destaca: pensamiento crítico, manejo de problemas y conflictos, asertividad y liderazgo (Fernández, 2018).

Por esta razón, si una empresa quiere garantizar su permanencia en el mercado, la atención al cliente es vital para lograrlo y la filosofía corporativa debe fundamentarse en aspectos como compromiso y acción, para que el cliente sienta que es atendido de forma ágil, amable y correcta, especialmente para superar sus expectativas. La atención al cliente involucra todos los procesos y áreas que interactúan con el cliente o consumidor, pero generalmente, esta tarea es designada a las áreas que tienen una comunicación directa con el cliente, y así estos pueden dirigir cualquier requerimiento como mayor información, solicitudes, reclamos, sugerencias, y demás.

1.7.3 Aporte práctico

Actualmente, los sistemas de bombeo son actualmente un indispensable en toda infraestructura, sin importar si es de uso doméstico o industrial. Los fallos en sistemas de bombeo pueden ocasionar, desde deficiencias en el abastecimiento, hasta verdaderas catástrofes, de manera que asegurar su correcto funcionamiento es de vital importancia.

En este contexto, la investigación se realiza por el interés de conocer la gestión comercial de las microempresas que realizan la venta, instalación y mantenimiento de equipos de bombeo, servicio posventa, además de los problemas de abastecimiento y dimensionamiento de equipos para diferentes aplicaciones según la necesidad. También se pretende, realizar una investigación descriptiva, identificando primero las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Solhidmec “Soluciones Hidráulicas y Mecánicas”. Esta investigación permitirá elaborar una propuesta para que profesionales y empíricos en abastecimiento de agua, tengan un referente a la gestión de atención al cliente, liderazgo y solución de problemas de manera eficiente.

2 Revisión de Literatura

2.1 El servicio al cliente

2.1.1 Antecedentes históricos

Fernández (2018) argumenta que el servicio al cliente se trata de "una filosofía de trabajo orientada a buscar la satisfacción de los clientes o consumidores, bajo el lema el cliente siempre tiene la razón" (p. 3). No obstante, aunque el servicio al cliente es una tendencia que ha ganado terreno en la última década, su existencia prácticamente es tan antigua como la humanidad, pero para no ir tan lejos, podría decirse que este concepto empezó a considerarse hace 2000 años atrás cuando las negociaciones se hacían bajo el trueque, pero con el paso del tiempo el concepto evolucionó y se perfeccionó al contexto empresarial contemporáneo.

Para efectos de este trabajo, se analizarán los antecedentes históricos del servicio al cliente a partir de la década de 1990, donde se observó un mayor interés por parte de las empresas en satisfacer las necesidades de los clientes, llegando a ofrecerles ciertos beneficios adicionales como compensación por su lealtad. Esta medida se vio mayormente en aerolíneas, hoteles y tiendas departamentales que crearon sistemas de fidelización, con la premisa de ganar mercado bajo un esquema de cercanía, calidad y servicio duradero en el tiempo. Las prácticas más utilizadas fueron: puntos de bonificación, sistemas de descuentos, ofertas por compras en efectivo, acumulación de millas para viajeros frecuentes, entre otras (Fernández, 2018). El éxito de estas prácticas fue muy grande en aquella época, a tal punto que, aún en los tiempos actuales, se siguen utilizando.

Durante la década 2000 – 2009, el acceso a internet fue pieza clave para que se empiece a consolidar como una plataforma para dar mayor seguimiento y mejores oportunidades para que las organizaciones obtengan datos de sus clientes para mejorar

el servicio ofrecido. En este contexto, los avances tecnológicos hicieron posible que existiera una nueva vitrina de comunicación a través de los portales web, foros, blogs y demás herramientas que dieron paso a la web 2.0, como una forma de mantener comunicación permanente con los clientes.

A partir de la década de 2010, la web 2.0 revolucionó el servicio al cliente a través de la llegada de plataformas como las redes sociales, donde no sólo había una transmisión instantánea de datos, sino una interacción en tiempo real entre la empresa y los clientes, sin importar la localización de estos. Hoy en día, es casi obligatorio que las organizaciones dispongan de canales de comunicación directa que permitan un servicio al cliente inmediato y asertivo. Algunas de las herramientas más comunes son: el chat, el correo electrónico, las videoconferencias, los grupos de información (WhatsApp), los sitios web corporativos, las redes sociales como Facebook e Instagram, y demás líneas de interacción continua que sean capaces de atender las demandas de los clientes, de forma ágil y eficiente.

2.1.2 Concepto del servicio al cliente

Una publicación de la Consultora Deloitte (2010) establece que el estudio del servicio al cliente y su correcta gestión es un tema que ha sido abordado de forma muy amplia, debido a que hay pensadores clásicos que argumentaban que el buen servicio al cliente es una factor vital para el crecimiento de todo tipo de negocio; por ende, hay que olvidar el hecho de que los empleados y clientes son una medio para cumplir las metas de la empresa, sino más bien, buscar la forma en que los clientes se vuelvan parte activa de la organización, a través de un ambiente que promueva la fidelización y las buenas referencias.

Asimismo, los empleados deben considerarse como la base de las relaciones con los clientes pues, son quienes tienen el primer contacto con ellos, y deben estar en

capacidad de ofrecer un servicio de calidad, que vaya acorde con la cultura corporativa, tanto en desempeño como imagen para conservar su prestigio a nivel empresarial (Deloitte, 2010).

Es un error pensar que el servicio al cliente consiste únicamente en ofrecer información sobre algún bien o servicio, sino que propósito es crear un vínculo entre la empresa y sus clientes actuales o potenciales, a fin de obtener datos que permitan diseñar estrategias que, a futuro, sean más atractivas para los clientes y la puedan ver retribuida en una mejor experiencia de compra, un presupuesto más flexible y demás aspectos que, podrían ser sencillos, pero que otorgan gran valor para el cliente (Pérez, 2010).

A causa de la gran competitividad que se manifiesta en la mayoría de los sectores empresariales, no basta con solo ofrecer un bien o servicio de calidad, a precios asequibles o con diseños innovadores, sino que hoy la tendencia está en trabajar con el cliente desde el servicio de pre y post venta, lo que implica una necesidad por mejorar el conocimiento de los colaboradores, a través de procesos de formación que le permitan desarrollar destrezas para el cumplimiento de las expectativas de los clientes, lo cual está muy relacionado con la propuesta de esta investigación.

2.1.3 Puntos clave del servicio al cliente

Desde la perspectiva de Bernárdez (2010) una empresa maneja con éxito sus procesos de servicio al cliente cuando cumple los siguientes aspectos:

- **Amabilidad:** es lo básico, el personal debe tener un trato cortés y servicial con sus clientes, para lo cual una buena actitud y una sonrisa pueden hacer la diferencia y ser vitales para que el cliente efectúe o no una compra.
- **Atención personalizada:** quizás uno de los aspectos más valorados hoy en día, se trata de poner atención a las necesidades del cliente, lo que demuestra interés

por superar sus expectativas. En la práctica, la empresa no escatima esfuerzos por producir bienes o servicios que estén acordes con el patrón de comportamiento del cliente, por ejemplo, formas de pago flexible, mejores canales de comunicación, lista de deseos, entre otros.

- **Agilidad en la atención:** velocidad en la que se atiende un requerimiento, sin ser exageradamente rápido, se trata de atender al cliente oportunamente dentro de los límites de espera pertinente, ya sea en la venta de algún producto, en la resolución de algún reclamo, y aspectos afines.
- **Ambiente agradable:** consiste en que el lugar donde funciona la empresa esté debidamente organizado y todo genere armonía. Los clientes se sienten más seguros cuando el espacio proyecta profesionalismo, es acogedor, limpio, iluminado y los colaboradores tienen una imagen impecable, inclusive cuando se observan aspectos de seguridad esenciales para salvaguardar la integridad física del cliente dentro de las instalaciones.
- **Relación empresa – cliente:** se debe impulsar la creación de un ambiente de interacción donde tanto el cliente como la empresa se ayuden mutuamente para fidelizar a los clientes actuales y formular estrategias que capten su interés, mediante el uso de procesos enfocados en el bienestar del personal y el consumidor.
- **Capacitaciones:** Se debe fomentar el conocimiento de los trabajadores con respecto a métodos o técnicas que le permitan conectarse de una mejor manera con el cliente, tácticas de ventas o manejo de sistemas que mejoren sus conocimientos y permitan que desarrollen sus actividades de manera eficiente.

2.2 Productividad

Carro y González (2012) argumentan que el concepto de productividad tiene que ver con la comparación favorable entre la cantidad de recursos que se emplean para producir un bien o servicio, y el resultado final. Dicho de otro modo, se trata de comparar el resultado esperado versus el resultado real. Por esa razón, se hace énfasis en los niveles de productividad, los cuales pueden medirse desde varios enfoques, según el contexto donde aplique, por ejemplo, para el caso en particular, se trata de la cantidad de requerimientos de servicio técnico puede atender la empresa Solhidmec en un día, o en la semana, y el tiempo que destinó para cada uno de estos trabajos.

El resultado obtenido, según la entrada de insumos es lo que establece la productividad, por consecuencia, habrá situaciones en que este concepto esté vinculado con otros términos como la eficacia y la eficiencia. En términos concretos, la eficacia significa alcanzar una meta determinada, con una cantidad específica de recursos, tiempos, y demás elementos que le hayan sido asignados; mientras que la eficiencia consiste en ir más allá, pues, busca obtener el mismo resultado, pero con menores recursos, o menor tiempo, lo que implica un ahorro de costos, sin que eso afecte la calidad. Cuando una empresa es eficiente, se dice que es competitiva.

2.3 Competitividad

El término competitividad ha sido abordado desde diversas perspectivas, pero la más conocida es la de Porter que, a través de varios modelos ha intentado explicar la competitividad y una de ellas es a través de la conocida “Ventaja Competitiva”. Para Porter (1990), la ventaja competitiva se relaciona con la capacidad que tiene una organización por crear factores de diferenciación en un mercado. Esta diferenciación puede ser por dos aspectos vitales: (1) por liderazgo en costos o (2) por enfoque.

Monterroso (2016) argumenta que la competitividad determina “la posición que una compañía posee respecto con otras del mismo sector”, y la asocia con características como permanencia en el mercado y la capacidad de generar valor para los clientes. Morales y Pech (2017) consideran que la competitividad de un negocio se manifiesta cuando logra un mejor desempeño con relación a sus competidores. Por esta razón, se puede decir que la competitividad no es otra cosa que la capacidad que tiene una organización por crear características que las diferencien, y las vuelvan capaces de adelantarse a otras empresas que se desarrollan en un mismo mercado.

No obstante, los niveles de competitividad guardarán una estrecha relación con los factores que manifiesta el entorno (macro y micro), mediante los diferentes esquemas productivos, la formación del talento humano, los avances científicos, la tecnología, las políticas públicas, las variables macroeconómicas y demás factores que tienen alguna influencia en los resultados de una industria o de varias.

2.4 Administración Estratégica

Desde el punto de vista de Rogelio (2008) “la administración estratégica abarca un conjunto de decisiones y acciones administrativas que establecen el desempeño de una empresa a largo plazo” (p. 4). Por tanto, la administración estrategia se convierte en un instrumento de análisis en el cual los directivos sustentan la toma de decisiones. Segun los autores Rodríguez y Peiró (2012) la administración estratégica integra un proceso que contempla fases como: la formulación, ejecución y evaluación de una estrategia empresarial. De esta manera, la administración estratégica permite tener un panorama con mayor visión acerca de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno que rodea a la organización, y para lo cual se requiere la aplicación de un plan de acción que permita el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

Bojórquez y Pérez (2013) explican que “el estudio de la administración estratégica hace énfasis en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas, a la luz de las fortalezas y oportunidades de un negocio” (p. 5). Por tanto, es gracias a la planeación y administración estratégica que los directivos tienen la capacidad para la formulación y despliegue de una estrategia que vaya alineada con el giro de negocio, en sus diferentes niveles, para lograr una sinergia que favorezca al cumplimiento de dichas metas. Sin embargo, se debe tener claro qué estrategia persigue la compañía, por ejemplo, si quiere lograr un mayor posicionamiento de mercado, lograr un aumento de las ventas, diversificar su oferta, crear lealtad en los consumidores, entre otros aspectos de interés (Kotler & Armstrong, 2015).

Espinosa (2016) resalta que la administración estratégica se relaciona con la recoleccion y análisis de datos, pues, la formulación de estrategias permite: 1) identificar el comportamiento y frecuencia de compra de los consumidores; 2) analizar la competencia; 3) diagnosticar la evolución de la demanda; 4) detectar necesidades insatisfechas; 5) crear ventajas competitivas sostenibles; 6) evaluar la forma en que la organización se puede adaptar a las exigencias de la demanda y 7) elaborar un plan de marketing que permita cumplir las metas de carácter comercial.

En este sentido, Farucci (2018) determina la importancia de identificar las necesidades específicas de los mercados metas, para dirigir bienes y servicios que satisfagan dichas necesidades, para lo cual el esquema de la cadena de valor, es vital porque permite clasificar las actividades en primarias y de apoyo, a fin de generar márgenes para la organización, a través de la maximización de los niveles de satisfacción del cliente, donde se despliega todo el proceso que debe cumplir una organización para captar de mejor manera los recursos que aportan valor a los clientes. (Quintero & Sánchez, 2006).

2.5 La gestión de procesos

La gestión de procesos empieza a tener un papel muy importante en el ámbito empresarial, a partir de la globalización, donde los cambios políticos, socioeconómicos, culturales y tecnológicos de alguna forma cambiaron el estilo de vida de las personas, y trajo consigo el replanteado de las estrategias de un importante grupo de negocios (Mallar, 2010). Replanteo que tuvo como propósito la posibilidad de permanecer en el mercado, y adaptarse a las nuevas tendencias que marcaban las nuevas generaciones.

Para Roure (2017) esa situación impulsó la aparición de nuevas ideas y enfoques que, hoy son comunes en el medio, por ejemplo: valor agregado, competitividad, competitividad, y términos afines; razón por la cual un gran número de compañías tuvo que modificar sus esquemas estructurales de algo rígido a un esquema más dinámico y concebido en una red de procesos que se interrelaciona para cumplir las metas de la organización, dando origen a lo que se conoce como la gestión basada en los procesos o la gestión por procesos.

Un proceso es una serie de acciones que se relacionan secuencialmente, y se distinguen por requerir una entrada, para luego pasar por un proceso de transformación que son las actividades que generan valor (producción, marketing y ventas), para luego generar una salida, que es el producto terminado. Carrasco (2011) identifica cuatro aspectos claves dentro de un proceso, los cuales se describen a continuación:

Inputs: corresponde al grupo de materiales, o datos que deben ser procesados, todos los aspectos y demás recursos que van a ser transformados.

Factores que transforman: en esta sección pueden ser de dos tipos: a) los individuos que planifican, organizan y dirigen las operaciones de los procesos; y b) la tecnología que hace posible la ejecución dicha transformación, como software, hardware, maquinarias y equipos.

Transformación: es el la cadena que hace que se conecten los inputs con los factores que las transforman, elaborando una red de procesos y procedimientos.

Output: Resultado final del bien o servicio que fue anteriormente transformado. En la Figura 1 se esquematizan los elementos que componen un proceso:

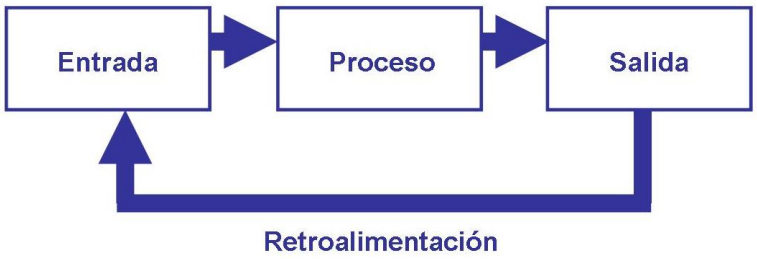


Figura 2. Elementos que conforman un proceso Tomado de "*La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*", por M. Mallar, 2010, *Revista Científica Visión de Futuro, 13 (1)*, p. 9.

Lucas (2014) explican que dicho concepto se enfoca en la modelación de los sistemas como un "conjunto de procesos a través de interacciones causa y efecto que garanticen la coordinación de los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de los grupos de interés" (p. 31). A través de la identificación de sus procesos, la correcta aplicación y seguimiento de los mismos, las compañías son capaces de crear una cadena de valor, donde existan actividades esenciales de mayor peso, primarias o claves, así como procesos de apoyo o soporte o secundarias, que permitan maximizar los beneficios de la empresa, a través de un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

Por otro lado según Quintero y Sánchez (2006) la cadena de valor es una herramienta clave del pensamiento estratégico, de manera que existe relación entre la gestión de procesos y la administración estratégica, ya que ambas se complementan para crear ventajas competitivas, o factores de diferenciación que difícilmente pueden ser imitados por otros establecimientos.

3 Metodología

Una vez que se ha hecho un análisis crítico de los principales fundamentos teóricos relacionados con el presente caso de estudio, abordando campos relativos al servicio al cliente, la productividad, la competitividad, la gestión de procesos y la administración estratégica, como elementos claves para garantizar un servicio al cliente de calidad que permitan generar una ventaja competitiva para la empresa Solhidmec, se procede al diseño metodológico que permitirá el levantamiento de datos y el análisis de la información correspondiente, resultante de la investigación.

3.1 Tipo de estudio

Para que una empresa sea capaz de mantenerse en un mercado es importante que aprenda a desarrollar estrategias que satisfagan las necesidades de sus clientes y, esto a su vez, derive en un comportamiento de lealtad por parte de los clientes, siendo el resultado de crear una ventaja competitiva sostenible. Por esta razón, es importante comprender qué tan satisfecho se siente el cliente sobre la calidad del servicio técnico que ofrece la empresa Solhidmec, por lo que se trata de una investigación de tipo descriptiva; es decir, mediante el estudio de campo se pretende identificar las características que se llevan a cabo dentro de un contexto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este caso, se espera obtener información relevante del cliente respecto a su percepción sobre la calidad del servicio técnico que recibió, por parte del personal de Solhidmec, en factores como: elementos tangibles, capacidad de respuesta, profesionalismo, entre otros.

3.2 Métodos

La metodología aplicada para esta investigación es inductiva – deductiva. Partiendo del método inductivo, este se caracteriza por analizar cada una de las partes que conforman el concepto y contexto de estudio; en este caso, evaluar todos los

elementos que se relacionan con la satisfacción del cliente de Solhidmec, ya sea agilidad de respuesta, profesionalismo, precio, forma de pago y todo aquello que el cliente perciba como positivo o negativo del servicio brindado, y que permita evaluar su nivel de conformidad. Por otro lado, el método deductivo consiste en recopilar todos esos datos para procesarlos y presentarlos, posteriormente, como información relevante para tomar decisiones; en pocas palabras, se refiere a la interpretación de esos datos y cómo el nivel de satisfacción del cliente está generando o no un impacto en las finanzas de la compañía, y a su vez, qué se puede hacer para mejorar la situación y diseñar una estrategia efectiva que le permita a Solhidmec crear una ventaja competitiva.

3.3 Enfoque

Debido a que se trata de un estudio de caso, el enfoque más apropiado sería el mixto, ya que consta de análisis de carácter cualitativo y cuantitativo. En primera instancia, el enfoque cualitativo se utiliza cuando no amerita una medición numérica de las variables, sino más bien una descripción de las mismas; esto se pudo evidenciar en la revisión de literatura donde se conceptualizó y analizó el aporte que cada teoría tiene para el presente estudio.

Posteriormente, la investigación es cuantitativa al momento de utilizar herramientas de medición numérica como una encuesta, donde los datos son tabulados y presentados en frecuencias absolutas y relativas (porcentajes). En este contexto, el uso de los dos tipos de enfoque permite tener una visión más amplia y profunda de la importancia de mejorar los procesos del servicio de atención al cliente, a fin de crear un factor de diferenciación para la empresa Solhidmec.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Partiendo del hecho de que se trata de una investigación de enfoque mixto, las técnicas e instrumentos que se utilizan son los siguientes:

Tabla 1. *Técnicas e instrumentos de investigación*

Enfoque	Técnica	Instrumento	Descripción
Cualitativo	Revisión de Literatura	Consulta de fuentes bibliográficas	Se analizaron teorías relacionadas con el servicio de atención al cliente.
Cualitativo	Observación Directa	Informes de Trabajo	Primero se analizará la forma en que se lleva a cabo el servicio al cliente, identificando el motivo de la visita, el tiempo de respuesta, la intervención realizada (reparación o mantenimiento) y el nivel de satisfacción del cliente.
Cuantitativo	Análisis Financiero	Serie de datos	Luego, se analizarán los principales estados financieros para evaluar la liquidez y rentabilidad del negocio.
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas	Se hará una encuesta de satisfacción a los clientes de la empresa Solhidmec, a través de una escala de medición basada en el modelo SERVQUAL, la misma que se fundamenta en cinco dimensiones y se trata de una escala validada a través de un análisis de fiabilidad que usó el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna, y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa fiabilidad nula y 1 representa fiabilidad total. Los valores reportados (0,971; 0,958; 0,937; 0,853, respectivamente para cada dimensión), son superiores a 0,8, lo que evidencia la fiabilidad de la escala usada (Ver Anexo 1).

Nota: Elaborado por el autor

3.5 Población y muestra

De acuerdo con Arias (2014) se conoce como población a un conjunto finito o infinito de individuos que son escogidos para un estudio, debido a que poseen

características similares, ya sea por ubicación geográfica, edad, o porque pertenecen a un grupo en particular que requiere ser investigado. En este caso, la población se integra por el total de clientes que ha tenido la empresa Solhidmec en el último año, los cuales ascienden a 50 empresas entre personas naturales y jurídicas.

Por otro lado, la muestra es una porción lo suficientemente representativa de la población que hace que la investigación sea más accesible y ante lo cual se requiere de una fórmula estadística para hallarla. Es importante mencionar que, de los 50 clientes, se escogió una muestra aleatoria de 44 personas, ya que la fórmula estadística aplicada arrojó ese resultado. A continuación, se describe la fórmula y los parámetros utilizados:

Tabla 2. *Cálculo de la muestra de una población finita*

n/c=	95%	$\mathbf{n} = \dfrac{Z^2\,(p)(q)(N)}{(N-1)\,e^2 + Z^2\,(p)(q)}$
z=	1.96	
p=	50%	
q=	50%	$\mathbf{n} = \dfrac{(1.96)^2\,(0.50)\,(0.50)\,(50)}{(50-1)\,(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$
N=	50	
e=	5%	
n=	?	$\mathbf{n} = \dfrac{48.02}{1.08}$
		n = 44

El nivel de confianza utilizado corresponde al 95%, esto determina un valor z de distribución normal de 1.96. Las probabilidades a favor y en contra se asignaron de forma equitativa, es decir, 50% para ambos casos (p y q). La población corresponde a los 50 clientes de la empresa Solhidmec; y el margen de error es 5%. El resultado de la fórmula determina que la muestra debe ser 44 personas.

3.6 Cuadro de variables

Tabla 3. *Cuadro de operacionalización de las variables de investigación*

Tema de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Medición	Variable de Investigación	Indicadores de Variable
"Ventaja Competitiva en el Servicio de Atención al Cliente de la empresa Solhidmec para el año 2020"	¿De qué forma una mejora en el servicio de atención al cliente podría generar una ventaja competitiva en la empresa Solhidmec?	Analizar el servicio de atención al cliente y su relación para generar una ventaja competitiva en la empresa Solhidmec	Descriptiva	Mixto: Cuantitativa y Cualitativa	Inductivo y Deductivo	Revisión de Literatura Observación Directa Análisis Financiero Encuesta	Fuentes bibliográficas Informes de trabajo Estados Financieros Cuestionario de preguntas cerradas	Variable Independiente Servicio al Cliente de la empresa Solhidmec	Elementos tangibles Capacidad de respuesta Confiabilidad Empatía Seguridad
								Variable Dependiente: Ventaja Competitiva	Cadena de Valor para satisfacer las necesidades del cliente

Nota: Elaborado por el autor

4 Análisis de los Resultados

4.1 Situación Actual de la empresa



Figura 3. Logotipo de la empresa Solhidmec

"Soluciones Hidráulicas y Mecánicas" - Solhidmec es una empresa ecuatoriana cuya actividad económica es la comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de bombeo de agua, especialmente para el sector industrial y comercial. El giro del negocio es la prestación de un servicio técnico de calidad, basado en la mecánica hidráulica, la misma que es una ciencia que permite conocer la forma en que se aplica y aprovechan los fluidos como fuerza propulsora y, además, como fuente de energía para realizar un sistema de riego de conformidad con la situación del lugar donde se realiza la instalación.

De igual forma, esta rama de la ingeniería se especializa en la mecánica de fluidos, para la construcción de dispositivos que funcionan con líquidos, por lo general agua o aceite. La hidráulica resuelve problemas como el flujo de fluidos por conductos o canales abiertos y el diseño de presas de embalse, bombas y turbinas. Su fundamento es el principio de Pascal, que establece que la presión aplicada en un punto de un fluido se transmite con la misma intensidad a cada punto del mismo. Por esta razón, algunos de los servicios que ofrece la empresa Solhidmec están relacionados con el diseño, instalación y mantenimiento de los siguientes sistemas:

- Sistemas contra incendios.
- Sistemas de presión constante.
- Sistemas hidroneumáticos.
- Sistemas de aguas residuales.
- Sistemas de aguas lluvias.
- Sistemas de pozo profundo.

4.1.1 Misión

Ofrecer un servicio técnico de calidad, como un aliado de los sectores productivos, a través de un capital humano comprometido, responsable y profesional en el campo de la mecánica hidráulica.

4.1.2 Visión

Convertirse en la empresa más competitiva en la prestación de un servicio técnico especializado en la mecánica hidráulica, a través de la innovación, el uso de las TIC y el desarrollo del conocimiento del talento humano.

4.1.3 Valores

- **Calidad. –** Desarrollo continuo del personal, para cumplir con los estándares requeridos para lograr la excelencia.
- **Honestidad. -** Cumpliendo siempre con la ética laboral y personal presentando información veraz sobre la entidad.
- **Compromiso. -** Brindar un servicio técnico profesional, orientado en la satisfacción del cliente
- **Comunicación. –** Se requiere un amplio grado de comunicación entre las áreas de trabajo con el fin de mantener información actualizada para la mejora de los procesos y comunicando a los clientes el resultado final del trabajo técnico realizado.

4.1.4 Organigrama

La empresa Solhidmec es una microempresa y su equipo de trabajo se conforma por cuatro personas, quienes se encargan de las labores técnicas para el diseño, implementación y mantenimiento de proyectos de mecánica hidráulica; además, cuenta con un asesor comercial que se dedica a la venta de los equipos de bombeo para los sectores industriales y comerciales, y así atender los requerimientos de los clientes de forma oportuna. A continuación, se presenta la estructura organizacional de este negocio.



Figura 4. Organigrama de la empresa Solhidmec

4.1.5 Información financiera de la empresa

Para comprender la situación financiera que atraviesa la empresa Solhidmec, se hizo un análisis de las principales cuentas de sus estados financieros, durante el período 2018 – 2019. A continuación, se presentan estos resultados:

Tabla 4. *Estado de Situación Financiera de la Empresa Solhidmec*

Cuentas del Balance		2018		2019	Variación
Activos Corrientes	$	2,749.82	$	4,429.03	61%
Activos No Corrientes	$	3,429.41	$	4,299.99	25%
Total Activos	**$**	**6,179.23**	**$**	**8,729.02**	**41%**
Pasivos Corrientes	$	2,167.14	$	3,632.33	68%
Pasivos No Corrientes	$	-	$	-	
Total Pasivos	$	2,167.14	$	3,632.33	68%
Patrimonio	$	4,012.09	$	5,096.69	27%
Total Pasivos + Patrimonio	**$**	**6,179.23**	**$**	**8,729.02**	**41%**

Nota: Elaborado por el autor

En lo que respecta a las cuentas de activo, estas se incrementaron en 41% durante el período 2018 – 2019, debido a que también hubo un crecimiento de los activos corrientes, motivado mayormente por la adquisición de nueva mercadería como equipos de bombeo, paneles, equipos de inspección, válvulas y demás equipos que son utilizados en los diferentes mantenimientos y reparaciones que solicitan los clientes. Del mismo modo, los pasivos también tuvieron un crecimiento del 68%, pasando de $ 2,167.14 a $ 3,632.33 en el mismo período, lo que abarca las cuentas por pagar a proveedores. De esta forma, el patrimonio neto de la empresa también creció en 27%, pasando de $ 4,012.09 y $ 5,096.69, generado mayormente por las utilidades que ha dejado el negocio en los últimos años.

Tabla 5. *Estado de Resultados de la Empresa Solhidmec*

Cuentas de Resultados	**2018**	**2019**	**Variación**
Ventas	$ 183,036.99	$ 184,553.66	1%
Costos de ventas	$ 123,696.34	$ 111,827.06	-10%
Gastos Operativos	$ 52,133.43	$ 64,519.40	24%
Utilidad del Ejercicio	**$ 7,207.22**	**$ 8,207.20**	**14%**

Nota: Elaborado por el autor

Por otro lado, al hacer el análisis de las cuentas del Estado de Resultados, se puede notar que las ventas han presentado un crecimiento de 1% en el período 2018 – 2019, mientras que los costos de venta se redujeron en 10%, y los gastos operativos crecieron en 24%. Esto generó que la utilidad del ejercicio creciera en 14%, debido a que pasó de $ 7,207.22 en 2018 a $ 8,207.20 en 2019.

Tabla 6. *Índices Financieros de la Empresa Solhidmec*

INDICADORES FINANCIEROS		**2018**	**2019**
I. LIQUIDEZ			
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.27	1.22
II. SOLVENCIA			
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	0.35	0.42
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	1.54	1.71
III. GESTIÓN			
Impacto de Gastos	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	28%	35%

IV. RENTABILIDAD			
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	4%	4%
ROA	Utilidad Neta/Activos	117%	94%
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	180%	161%

Nota: Elaborado por el autor

Finalmente, al momento de analizar los índices financieros se terminó que la liquidez corriente de la compañía es baja, debido a que el índice está muy cercano a 1, por tanto, se tiene lo justo para cubrir con las obligaciones de corto plazo. Otro lado, el endeudamiento del activo subió del 35% al 42%, y eso incidió en el aumento del apalancamiento también, pues, la empresa genera mayor riqueza a través del financiamiento de terceros, en este caso, de los proveedores del inventario de equipos de bombeo que permiten realizar las operaciones técnicas de mecánica hidráulica. Por otro lado, en cuanto al nivel de gastos se notó que también creció este indicador, pasando del 28% al 35% en el período 2018 – 2019.

Lo curioso es ver que, pese a que la utilidad en términos nominales creció un 14%, se puede apreciar que, en términos porcentuales, la relación utilidad / ventas es igual, pues, en ambos períodos se obtuvo un margen de 4%. Esto quiere decir que por cada $ 100 en ventas, la empresa apenas gana $ 4.00. Finalmente, los índices ROA y ROE determinan que el rendimiento de los activos y patrimonios es mayor al 100%. Por tanto, la empresa aprovecha bien sus recursos propios para la generación de riqueza.

4.1.6 Proceso actual del servicio al cliente

En lo que respecta al proceso actual del servicio al cliente, vale destacar que la empresa no dispone de un documento formal donde se esquematice paso a paso las actividades que se realizan durante la prestación del servicio técnico; sin embargo, para efectos del presente trabajo se esquematizó el proceso a través del siguiente diagrama para facilitar su interpretación:

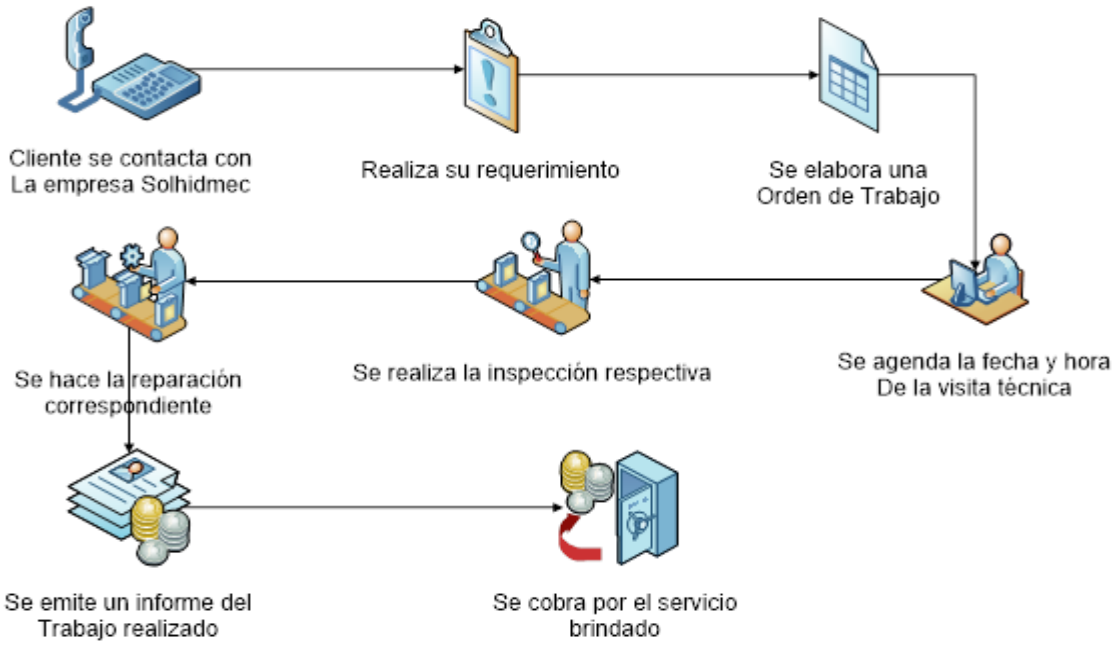


Figura 5. Ilustración del actual proceso de atención al cliente

4.2 Análisis del Entorno

4.2.1 Entorno Macro

Como herramienta de diagnóstico, se analizan los factores del entorno segregados en cuatro aspectos: político, económico, social y tecnológico.

Tabla 7. *Resumen de los factores del entorno PEST*

Político • Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. • Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad y su Reglamento. • Programas para la reactivación productiva a causa del Covid-19.	**Económico** • Inflación 1.57% promedio • Riesgo país 34% • Tasa pasiva referencial 5.98% • Tasa activa referencial 9.10
Social • Índice de confianza empresarial es 1.8% con tendencia a la baja.	**Tecnológico** • Uso de equipamiento de punta para la inspección de equipos de bombeo de agua.

Nota: Elaborado por el Autor

En el aspecto político, el COPCI y la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad y su Reglamento establecen el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, enfocado en la regulación de principios, políticas y entidades vinculadas con las actividades que faciliten el cumplimiento de los compromisos internacionales en este campo, así como también, se fomente la cultura de calidad y mejoramiento de competitividad en la sociedad ecuatoriana, y así una empresa cuente con un respaldo o con la acreditación correspondiente que certifique el profesionalismo del servicio técnico, el cual pocas compañías la poseen, convirtiéndose así en una oportunidad para tomar ventaja sobre las demás empresas del sector.

Por otra parte, el contexto económico del Ecuador y el mundo se encuentra en una recesión severa a causa de la pandemia Covid-19, lo que ha estacando ciertos sectores, y ha mermado las ventas de prácticamente todos los sectores económicos, razón por la cual el riesgo país en el Ecuador se ha disparado hasta el 34% y, por ende, las tasas de interés también se han aumentado, en este caso la tasa activa referencial es 9.10%, mientras que la tasa pasiva es 5.98% como una forma de incentivar al ahorro también, pero igual es preocupante la situación porque se viene un año electoral, y cambio de gobierno para el año 2021, lo que supone un escenario de incertidumbre al menos para los próximos 12 meses.

Podría decirse que un aspecto positivo es el hecho de que el gobierno ha implementado programas de reactivación económica, con apoyo de la banca pública, a fin de ofrecer crédito para el sector Pyme, y refinanciamiento de deudas, para generar flujos de efectivo durante el período post cuarentena, a fin de lograr una recuperación en el mediano plazo, e impulsar de a poco el consumo de los consumidores.

En cuanto al aspecto social, se tomó como referencia el índice de confianza empresarial, debido a que el servicio va dirigido a empresas, y se determinó que este se

encuentra en 1.8% y con tendencia a la baja, por toda la situación que ha generado la pandemia del Covid-19, lo que determina un escenario desfavorable, especialmente porque las empresas no se sienten muy confiadas de las condiciones económicas del país, y prefieren no tomar decisiones muy arriesgadas en materia de inversión o contratación de nuevos proveedores.

Finalmente, un aspecto favorable para la empresa Solhidmec es el equipamiento que posee para el monitoreo y control de los diferentes equipos de bombeo y sistemas de mecánica hidráulica que poseen sus clientes, a fin de garantizar un servicio técnico eficiente y de calidad; asimismo, cuenta con personal capacitado y con experiencia en los procesos de inspección, mantenimiento y reparación de estos sistemas hidráulicos.

4.2.2 Entorno Micro

Poder de negociación de los clientes: en este aspecto, se considera que la fuerza es baja, ya que en este campo son pocas las empresas que brindan un servicio de inspección, diseño, ejecución y mantenimiento de sistemas de bombeo de agua, por lo que el cliente difícilmente puede negociar tarifas en el mercado local; y pese a que en el exterior hay compañías acreditadas para esta actividad, la tarifa que ofrecen es más elevada, por lo que sí representaría un impacto fuerte en el presupuesto de los clientes.

Poder de negociación de los proveedores: En cuanto a este tema, los proveedores están representados por las empresas que abastecen de los equipos de bombeo de agua, sistemas contra incendios, impulsores de bronce, estabilizadores, bombas sumergibles y demás equipos que son requeridos para los proyectos de mecánica hidráulica que solicitan los clientes. En este contexto, el proveedor sí tendría un alto poder de negociación, porque no hay suficiente oferta para negociar un poco las tarifas, por consecuencia, se debe acatar a los precios que establece el mercado, escogiendo siempre al que mejor calidad y plazo de entrega presente.

Amenaza de nuevos competidores: en lo que concierne a este campo, la probabilidad es alta, debido a que este nicho está poco explotado y como tal, las demás empresas verificadoras podrán realizar esfuerzos para llevar a cabo iniciativas similares.

Amenaza de productos sustitutos: los servicios técnicos enfocados en la rama de la mecánica hidráulica no tienen sustitutos; sin embargo, podría considerarse como sustituto al técnico empírico, que ofrece un mal servicio con relación al técnico profesional y especializado en este campo.

Rivalidad entre competidores existentes: En este sector hay diversas compañías que se dedican a ofrecer servicios técnicos, pero en el campo de la mecánica hidráulica son pocas, a pesar de esto la rivalidad más renuente se aprecia en compañías como: Profire, Acero Comercial Ecuatoriano, Inducom, Industria Briones, Isoseguridad, Suminpetro y Hesolucion.

4.3 Análisis de la investigación cuantitativa

4.3.1 Resultados de la encuesta

4.3.1.1 Elementos tangibles

Tabla 8. *Elementos tangibles*

Dimensión 1. Elementos tangibles	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
El personal de la empresa tiene apariencia pulcra.	3%	7%	15%	35%	40%	100%
Los elementos materiales como folletos, páginas web o algún medio de comunicación son visualmente atractivos.	35%	28%	7%	12%	18%	100%
Promedio	19%	18%	11%	24%	29%	100%

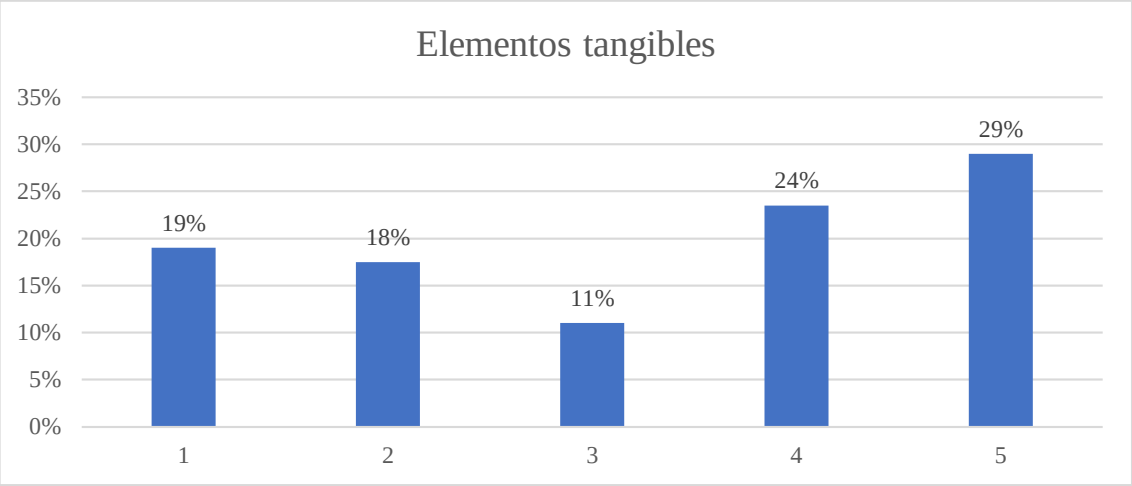


Figura 6. Elementos tangibles

Una vez que se aplicó la encuesta a un total de 44 clientes de la empresa, se tabuló la información y se sacó un promedio por cada dimensión, para facilitar la interpretación de cómo estas cinco dimensiones (elementos tangibles, capacidad de respuesta, confiabilidad, empatía y seguridad) inciden en el servicio al cliente. En este caso, se puede observar que, en cuanto a los elementos tangibles, el 64% consideró que sí es muy favorable este aspecto para la empresa Solhidmec, debido a que la presencia pulcra del personal en general inspira mayor confianza, sobre el profesionalismo del negocio. Sin embargo, el punto más débil, y por el cual existe un 36% de inconformidad, se relaciona con los elementos materiales que no son atractivos y más bien son escasos dentro del negocio, por lo que hace falta buscar herramientas que capten el interés del mercado objetivo.

4.3.1.2 Capacidad de respuesta

Tabla 9. *Capacidad de respuesta*

Dimensión 2. Capacidad de Respuesta	1	2	3	4	5	Total
Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	5%	3%	5%	32%	55%	100%
El personal de la empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.	2%	5%	13%	28%	52%	100%
La empresa ofrece un servicio puntual.	1%	7%	27%	22%	43%	100%
La empresa siempre está disponible para atenderle.	5%	25%	15%	33%	22%	100%
Promedio	3%	10%	15%	29%	43%	100%

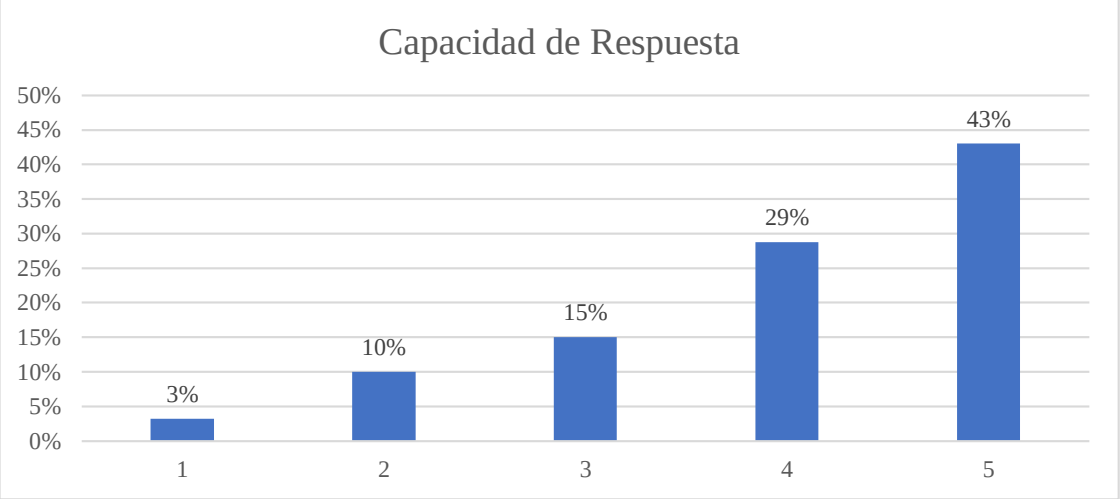


Figura 7. Capacidad de respuesta

En lo que concierne a la capacidad de repuesta, se pudo notar que prácticamente el 87% está conforme con la compañía, debido a que siempre se trata de atender oportunamente los requerimientos de los clientes, es decir, dentro de los plazos establecidos. Quizás, los puntos más fuertes se relacionan con el compromiso de ofrecer soluciones creativas para los clientes, y el hecho de la empresa siempre trata de estar disponible para atender los requerimientos. No obstante, un 13% se siente inconforme con este aspecto, y hay que prestar atención a aquellos requerimientos que no logran atenderse, para tratar de reducir este porcentaje de insatisfacción.

4.3.1.3 Confiabilidad

Tabla 10. *Confiabilidad*

Dimensión 3. Confiabilidad	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Cuando tiene un problema o queja, se muestra un sincero interés por solucionarlo.	0%	2%	18%	25%	55%	100%
La empresa realiza bien el servicio desde la primera vez.	0%	0%	5%	30%	65%	100%
La empresa comprende sus necesidades específicas	1%	5%	25%	30%	39%	100%
Promedio	0%	2%	16%	28%	53%	100%

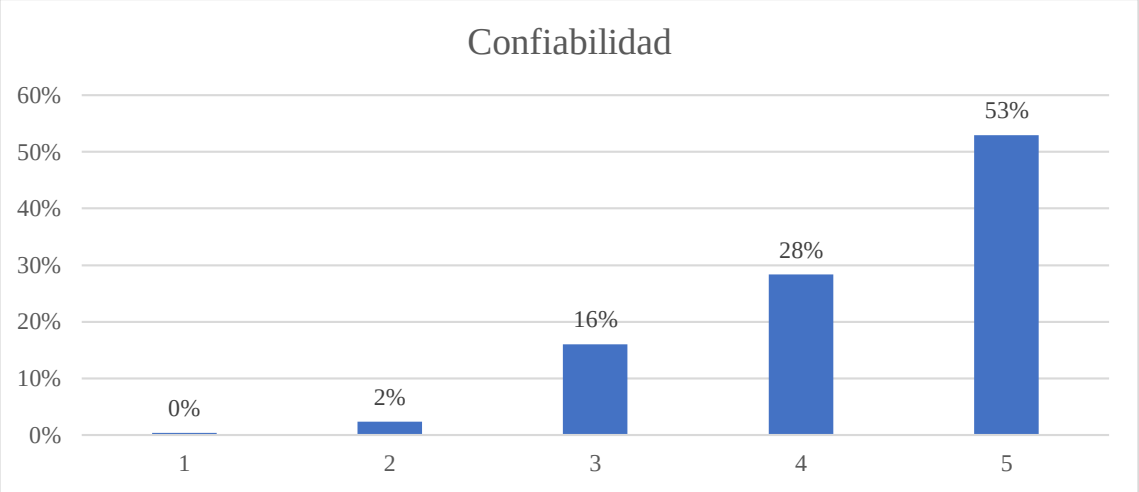


Figura 8. Confiabilidad

La confiabilidad es la dimensión del servicio al cliente que mayor valoración ha tenido durante la investigación de campo, y esto se debe a que prácticamente el 98% sí confía en el servicio de Solhidmec, especialmente porque consideran que la empresa siempre trata de realizar bien el servicio desde la primera vez, y además muestra un interés sincero por solucionar cualquier problema, queja o duda que pudieran tener los clientes, lo cual es muy apreciado por ellos, y se sienten a gusto con esta cualidad de la compañía. Asimismo, hay que aprovechar este recurso para hacer frente a otras falencias que está presentando la compañía, especialmente en los elementos tangibles,

es decir, mejorar la forma de venderse ante a los clientes y su capacidad de respuesta, sobre el diseño, instalación y mantenimiento de sistemas de bombeo de agua.

4.3.1.4 Empatía

Tabla 11. *Empatía*

Dimensión 4. Empatía	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
El personal que presta el servicio en la empresa es amable con ud.	2%	8%	7%	18%	65%	100%
El personal de la empresa brinda una atención personalizada.	25%	15%	35%	10%	15%	100%
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para ud.	3%	22%	48%	22%	5%	100%
Promedio	10%	15%	30%	17%	28%	100%

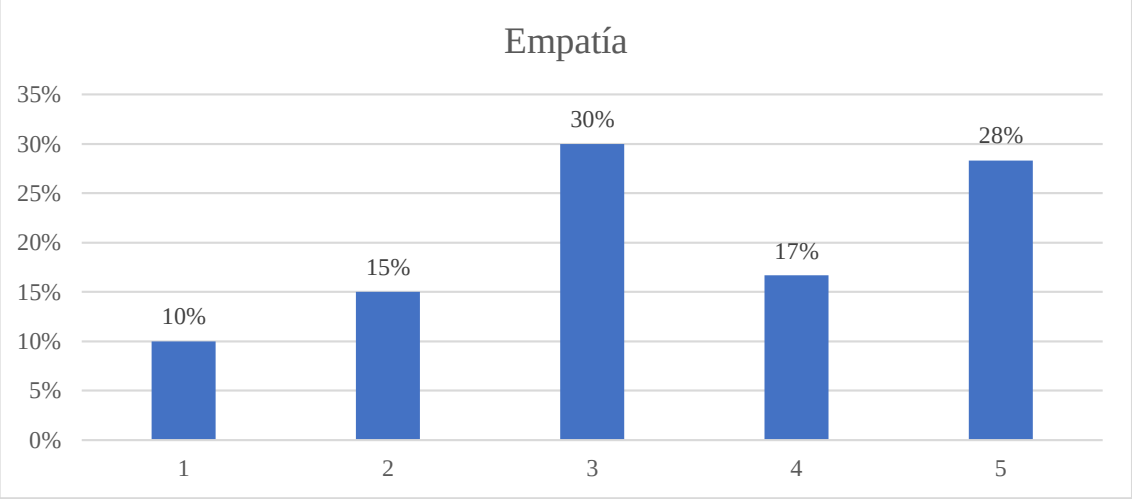


Figura 9. Empatía

Podría decirse, que esta es otra característica positiva de la compañía, pues el 75% considera que sí hay empatía por parte del personal técnico, y esto se debe a que se ofrece un servicio cordial, personalizado y dentro de los horarios que los clientes demandan, por lo que hay que conservar este nivel de satisfacción, a fin de mejorar otros aspectos que están teniendo menor valoración, y que están afectando la reputación del negocio.

4.3.1.5 Seguridad

Tabla 12. *Seguridad*

Dimensión 5. Seguridad	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Ud. Recibe un servicio rápido y ágil por parte de los empleados de la empresa.	25%	35%	10%	25%	5%	100%
El comportamiento del personal de la empresa le transmite confianza.	2%	1%	7%	25%	65%	100%
Se siente seguro en las transacciones de la empresa	0%	1%	8%	35%	56%	100%
El personal tiene conocimiento suficiente para responder a sus inquietudes	0%	0%	15%	25%	60%	100%
La empresa se preocupa por su mejor interés	5%	6%	7%	9%	73%	100%
Promedio	6%	9%	9%	24%	52%	100%

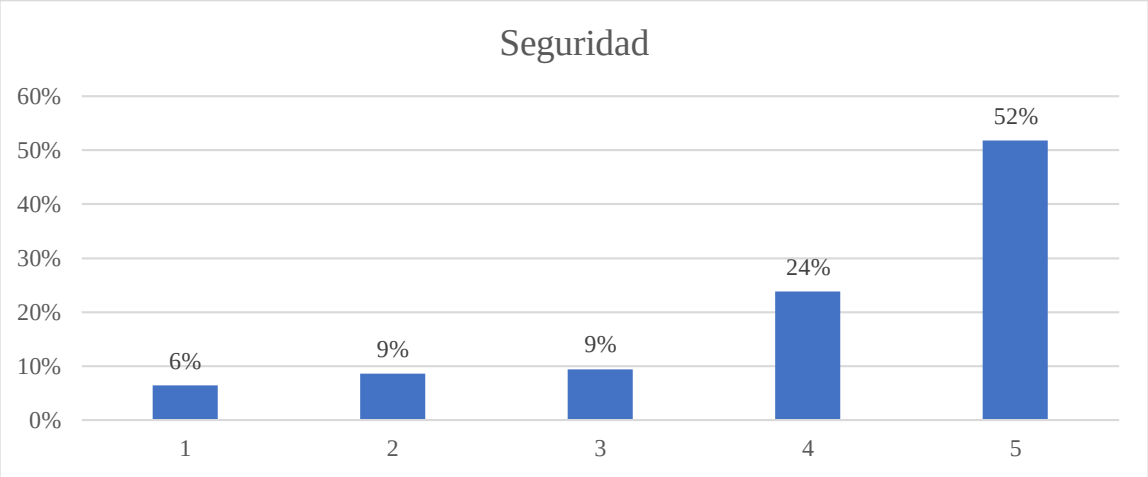


Figura 10. Seguridad

Finalmente, la seguridad es la última dimensión de la atención al cliente, y determina que el 85% sí se siente seguro del servicio técnico que ofrece el personal de Solhidmec, especialmente porque sí transmiten confianza porque demuestran que conocen el trabajo que están realizando, y siempre está dispuesto a responder ante cualquier inquietud. Además, que los funcionarios sí se preocupan por el mejor interés de los clientes, de tal forma que sí se hace un buen trabajo y esto aumenta la satisfacción del cliente.

4.3.2 Análisis de Correlación

Luego de presentar el resultado de las encuestas, bajo el modelo SERVQUAL, se procede a realizar un análisis de correlación para establecer qué dimensiones sí están relacionadas y cuáles no. Vale destacar que aquí se analiza el coeficiente de Pearson que se maneja en rangos entre 1 y 0. Si el índice es 1 o cercano a 1, se dice que la correlación es muy fuerte, caso contrario si es 0 o cercano a 0 no hay correlación. De igual forma, una correlación positiva determina una relación directa de esas variables, mientras que una correlación negativa establece una correlación inversa. A continuación, se presentan los resultados de este análisis.

Tabla 13. *Análisis de correlación*

	Elementos tangibles	**Respuesta**	**Confiabilidad**	**Empatía**	**Seguridad**
Elementos tangibles	1.000				
Respuesta	0.757	1.000			
Confiabilidad	0.731	**0.987**	1.000		
Empatía	**-0.018**	0.594	0.651	1.000	
Seguridad	**0.851**	**0.957**	**0.965**	0.509	1.000

Las dimensiones que tuvieron mayor correlación con la seguridad, fueron los elementos tangibles, la capacidad de respuesta y la confiabilidad. Esto significa que, la seguridad de los clientes depende en 85% de los elementos tangibles, así como también depende casi 96% de la capacidad de respuesta y confiabilidad. Por tanto, sí se quiere afianzar esta dimensión (seguridad), el personal de Solhidmec debe reforzar los elementos tangibles, es decir, tener alguna forma de exhibir sus servicios en medios digitales como página web corporativa, o redes sociales, los cuales, de momento, no se aplican, y tal vez podrían crear una percepción de informalidad de parte de los clientes.

De esta forma, sí aumentan las estrategias relativas a los elementos tangibles, a la capacidad de respuesta y la confiabilidad, entonces, también se aumentará la seguridad de los clientes. Por otro lado, las dimensiones empatía y elementos tangibles

presentaron un coeficiente negativo, lo que significa que se mueven en sentidos contrario, pero al estar muy cercana a cero, se puede decir que prácticamente estas dos variables no tienen relación.

4.4 Plan de Acción / Propuesta

4.4.1 Objetivo de la propuesta

Maximizar los niveles de satisfacción de los clientes, ofreciendo un servicio técnico de calidad, que cumpla sus expectativas y le brinde la seguridad y confianza que demandan.

4.4.2 Objetivos específicos

- Ofrecer equipos de vanguardia tecnológica para el funcionamiento eficiente de los equipos de bombeo relacionados con la mecánica hidráulica.
- Promover una cultura socialmente responsable en los clientes, para la realización de mantenimientos periódicos.
- Optimizar el sistema de venta de productos y servicios, a través de plataformas en línea.

4.4.3 Resultados Esperados

- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de un servicio técnico de calidad.
- Aumentar el nivel de ventas de la empresa Solhidmec, fundamentado en planes de mantenimiento preventivo.
- Utilizar las plataformas virtuales para lograr un mayor interés por la adquisición de equipos de bombeo de agua para los sectores industriales y comerciales.

Tabla 14. *Plan de Acción*

Estrategia	Objetivo	Resultado Esperado	Meta	Indicador	Fórmula
Venta de nuevos equipos vanguardia	Ofrecer equipos de vanguardia tecnológica para el funcionamiento eficiente de los equipos de bombeo relacionados con la mecánica hidráulica.	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes a través de un servicio técnico de calidad	Lograr un nivel de satisfacción del 90% de los clientes.	Satisfacción del Cliente	Conformidad del servicio/Total de Clientes
Planes de mantenimiento preventivo	Aumentar el nivel de ventas de la empresa Solhidmec, fundamentado en planes de mantenimiento preventivo.	Aumentar el nivel de ventas de la empresa Solhidmec, fundamentado en planes de mantenimiento preventivo.	Aumentar el nivel de ventas en un 10% anual.	Ratio de Rentabilidad Ratio de Liquidez	Utilidad Neta/Ventas Activo Corriente/Pasivo Corriente
Establecer canales virtuales para la venta en línea de equipos y agendamiento de servicio técnico	Optimizar el sistema de venta de productos y servicios, a través de plataformas en línea.	Utilizar las plataformas virtuales para lograr un mayor interés por la adquisición de equipos de bombeo de agua para los sectores industriales y comerciales	Atender los requerimientos de los clientes en un lapso menor a 72 horas	Órdenes Atendidas / Número de Órdenes	Requerimientos atendidos / Total de requerimientos.

5 Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación deja en evidencia las siguientes conclusiones:

El servicio al cliente está estrechamente vinculado con las teorías de calidad, la gestión por procesos y la administración estratégica, debido a que la forma conjunta en que interactúan estos elementos es lo que incide positiva o negativamente en los niveles de satisfacción de los clientes. Un cliente estará conforme cuando sienta que la empresa se preocupa por solucionar su problema en el menor tiempo posible, y dentro de los estándares de calidad que conciernen a una actividad en particular, en este caso, de la rama de la mecánica hidráulica.

Al momento de hacer el estudio de campo se determinó que la empresa Solhidmec sí ofrece un buen servicio al cliente, y la mayoría de sus clientes se siente satisfechos, pero no es en la parte técnica donde la empresa tiene falencias, pues, el servicio prestado es profesional; sino que más bien se debe a la necesidad de disponer de plataformas virtuales que permitan a los clientes conocer más sobre lo que ofrece la compañía. Actualmente, el negocio no tiene ni una página web, ni un fan page, ni ninguna otra forma de interacción con el cliente, salvo WhatsApp y el servicio telefónico, pero hace falta impulsar ese tipo de interacción en línea.

Es por ello que se diseñó un plan de acción, que tiene como premisa aumentar el nivel de satisfacción del cliente, fundamentado en tres estrategias que se consideran claves para lograr una ventaja competitiva: establecer la venta de nuevos equipos vanguardia; promover planes de mantenimiento preventivo dirigido a los sectores comerciales e industriales, y establecer canales virtuales para la venta en línea de equipos y llevar una agenda de cronograma de servicio técnico.

6 Referencias

Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Edición.* Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.

Bernardez, M. (2010). *Desempeño humano / Human Performance.* Indiana: AuthorHouse.

Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). Planeación Estratégica, un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, *Número 81*, 4-19.

Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio.* Bogotá D.C.: Universidad Central - Departamento de Administración de Empresas.

Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de procesos.* Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

Carro, R., & González, D. (2012). Competitividad y Productividad. *Facultad de Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Mar del Plata*, 1-18.

Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país.*

Espinosa, R. (23 de Octubres de 2016). *Marketing estrategico: concepto, funciones y ejemplos.* Obtenido de https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/

Farucci, C. (2018). *Qué es un plan estratégico de marketing y cómo hacerlo.* Obtenido de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-marketing-estrategico

Fernández, M. (4 de junio de 2018). *Historia del Servicio al Cliente*. Obtenido de https://www.cuidatudinero.com/13125381/historia-del-servicio-al-cliente

Flores, R., & Hernández, I. (2013). *Pequeñas y medianas empresas, caracterización general de las Pymes e importancia de la capacitación.* México: Secretaría de Economía.

Giraldo, M. (2017). Comportamiento del Consumidor. *Cámara de Comercio de Barranquilla*, 174.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.

INEC. (2018). *Directorio de empresas y establecimientos.* Quito: Ecuador en Cifras.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Marketing (11a. edición) Versión para Latinoamérica.* México DF.: Pearson Educación.

López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum, 2 (1)*, 141-164.

Lucas, P. (2014). *La gestión de las empresas por procesos.* Barcelona, España: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona.

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro, 13 (1)*, 1-23.

Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones . *Revista Electrónica del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 3, Núm. 3*, 4-26.

Morales, B., & Haro, K. (2013). La globalización, el impacto para México y las economías emergentes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 1-21.

Morales, M. A., & Pech, J. L. (2017). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración No. 197*, 47-63.

Moscoso, F. (2012). Los desafíos de las Pymes. *El Espectador*, 1-4.

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.

Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente.* España: Ideaspropias Editorial.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation.* New York: The Free Press.

Porter, M. (2014). *Estrategia Competitiva.* Executive Education.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos, 8 (3)*, 377-389.

Revista Ekos Negocios. (7 de noviembre de 2012). *PYMES: Contribución clave en la economía*. Obtenido de Especiales: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229

Rodríguez, F., & Peiró, M. (2012). La planeación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de cardiología, 65 (68)*, 749-754.

Rogelio, L. (2008). La Administración Estratégica como herramienta de gestión . *Revista Científica Visión de Futuro, 9 (1)*, 1-20.

Roure, J. (2017). *La Gestión por Procesos.* Barcelona: Folio.

Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez, I., & Peláez, J. (2015). Plan de Mejora del cambio organizacional en las PYMES. *Revista del Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia*, 1-25.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021.* Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación (CNP).

Anexo

Formato de Encuesta – Basado en el modelo Servqual

En una escala del 1 al 5, responder qué tan satisfecho se siente del servicio ofrecido por la empresa SOLHIDMEC, siendo 1 la menor calificación y 5 la puntuación más alta.

Dimensiones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión 1. Elementos tangibles					
El personal de la empresa tiene apariencia pulcra. Los elementos materiales como folletos, páginas web o algún medio de comunicación son visualmente atractivos.					
Dimensión 2. Capacidad de Respuesta					
Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.					
El personal de la empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.					
La empresa ofrece un servicio puntual.					
La empresa siempre está disponible para atenderle.					
Dimensión 3. Confiabilidad					
Cuando tiene un problema o queja, se muestra un sincero interés por solucionarlo.					
La empresa realiza bien el servicio desde la primera vez.					
La empresa comprende sus necesidades específicas					
Dimensión 4. Empatía					
El personal que presta el servicio en la empresa es amable con ud.					
El personal de la empresa brinda una atención personalizada.					
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para ud.					
Dimensión 5. Seguridad					
Ud. Recibe un servicio rápido y ágil por parte de los empleados de la empresa.					
El comportamiento del personal de la empresa le transmite confianza.					
Se siente seguro en las transacciones de la empresa					
El personal tiene conocimiento suficiente para responder a sus inquietudes					
La empresa se preocupa por su mejor interés					