

**Criterios estratégicos para el mejoramiento de la gestión comercial y administrativa en una empresa de servicio**

*Strategic criteria for improving commercial and administrative management in a service company*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0235>

**Carlos Efraín Vásquez Fajardo<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-7938-696X>  
[cevazf@hotmail.com](mailto:cevazf@hotmail.com)

**Luis Francisco Aguayo Rossignoli<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0009-0005-0896-7130>

**Xavier Vásquez Fajardo<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-1145-5425>

**Ligia Meibol Fajardo Vaca<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-0905-5169>  
[lfajardov@unemi.edu.ec](mailto:lfajardov@unemi.edu.ec)

**Recibido:** 03/01/2024

**Aceptado:** 03/03/2024

**RESUMEN**

El propósito de este estudio implicó la concepción de un Plan Estratégico de control de gestión comercial y administrativa para la empresa de multiservicios de lavado y engrase vehicular en Ecuador. Se enmarcó dentro del enfoque positivista, con apoyo de una revisión documental y un estudio de campo, de carácter descriptivo. Su utilizó las técnicas de Entrevista y Encuestas, operacionalizadas a través de guiones de entrevistas y cuestionarios respectivamente. Se reportan situaciones por mejorar, desde la perspectiva del personal directivo, administrativo, operadores y clientes; relacionadas a la gestión administrativa y experiencia de usuario, como base para el aprovechamiento de potenciales oportunidades en el marco de una extensión del mercado actual. Por ello, fue diseñado un Plan estratégico que considera un enfoque orientado al cliente, sobre a base de la participación y compromiso de los actores organizacionales en la mejora puntual de condiciones, formación, aprendizaje organizacional y de ampliación estructural. Se recomienda, ejecutar los pasos propios del plan, sensibilización de los participantes, seguimiento en la ejecución y fortalecimiento de los procesos de formación.

**Palabras clave:** Plan estratégico, servicio, gestión, control, marketing

1. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)- Ecuador

\* Autor de correspondencia: [cevazf@hotmail.com](mailto:cevazf@hotmail.com)

## ABSTRACT

The purpose of this study involved the conception of a Strategic Plan for commercial and administrative management control for the multi-service vehicle washing and lubrication company, Ecuador. It was framed within the positivist approach, with the support of a documentary review and a descriptive field study. Su used Interview and Survey techniques, operationalized through interview scripts and questionnaires respectively. Situations to improve are reported, from the perspective of management, administrative staff, operators and customers; related to administrative management and user experience, as a basis for taking advantage of potential opportunities within the framework of an extension of the current market. Therefore, a Strategic Plan was designed that considers a customer-oriented approach, based on the participation and commitment of organizational actors in the timely improvement of conditions, training, organizational learning and structural expansion. It is recommended to carry out the steps of the plan, awareness of the participants, follow-up on the execution and strengthening of the training processes.

**Keywords:** Strategic plan, service, management, control, marketing

## INTRODUCCIÓN

Entre los años 2010 y 2019, el sector servicios en la República del Ecuador (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019), ha experimentado cambios en lo cuantitativo y cualitativo; una reconversión relacionada a diversos factores económicos, incrementos en la variación en el consumo, avances tecnológicos, entre otros, lo que propicia que el actual contexto se desarrollan una variada gama de establecimientos, promoviendo mejores estándares de servicios y una dinámica competitiva, desarrollándose inversiones, fusiones y adquisición de tecnología foránea con el fin de posicionarse en un mercado que incrementa la demanda y requerimientos.

No obstante, dentro de este contexto, se encuentra el vinculado a los servicios automotrices, los cuales, han tenido que adaptarse a la creciente exigencia de los consumidores, quienes requieren de productos y servicios personalizados a las marcas de vehículos, su tecnología, diagnóstico y parámetros exigidos por los fabricantes, acompañados, además, de procedimientos con alto valor agregado de niveles de atención al cliente.

Esta área representa una categoría del sector económico que congrega diversidad de establecimientos comerciales involucrados en el mercadeo masivo de productos y/o servicios, con una significativa participación en el mercado formal y emprendimientos o franquicias de atención.

Por ende, todo este proceso conlleva a la implantación de métodos excepcionales y muy amigables al cliente por parte de los establecimientos, de modo tal de configurar su modelo de negocio en función de un mejoramiento constante de su desempeño, sin menoscabo de su rentabilidad. A ello, se suma la alta competencia local y foránea lo cual exige atención y seguimiento permanente de la gerencia a fin de prever estas situaciones, ajustando sus planes y proyectos.

La importancia en el uso de herramientas y mecanismos vinculados a la planificación estratégica se traduce en la necesidad de las organizaciones de contar con capacidad de respuesta frente a los retos que implica la gestión de un emprendimiento o de una gran organización. En este orden de ideas, Koontz, citado en Arrieta (2015), expresa lo siguiente:

La incertidumbre influye mucho en la planeación... efectivamente la empresa se encuentra inmersa en un ambiente de incertidumbre en el que no se saben los cambios en el ambiente interno y externo, por lo cual la planeación se hace una herramienta indispensable en la administración estratégica. (p.3)

Así mismo, para Thompson y Gamble, (op cit) la administración estratégica es “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando las metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (p.3).

Igualmente, Mahauad (2014) expresa de la administración estratégica que mediante sus teorías y técnicas “pretende guiar a las empresas a saber qué es lo que están haciendo y hacia dónde van, hacer que sus administradores estén alertas para reconocer los cambios, percibir las oportunidades y prevenir sus amenazas” (p. 17)

Una visión integradora es asumida por Arrieta (2015) y planteada por Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, que coloca a la Dirección Estratégica de la siguiente manera:

Proceso mediante el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita tener éxito. Este proceso implica lograr un alineamiento entre los recursos y las capacidades de la institución con los requerimientos del entorno y del sector específico donde compete (p. 4)

Efectivamente, la planificación no garantiza el éxito imbatible per se, no obstante, su uso y aplicabilidad permite bajo principios de rigurosidad y objetividad, minimizar los efectos negativos que se producen de manera natural frente a escenarios comerciales con predominio de incertidumbres.

Sin duda, un ambiente de incertidumbre conlleva a un proceso de toma de decisiones poco confiable y con altos índice de riesgos entre las diversas áreas del negocio. Es por ello que los objetivos de esta investigación son los siguientes: General: Diseñar un Plan Estratégico de control de gestión comercial y administrativa para la empresa de multiservicios servicio de lavado y engrase en Ecuador. Objetivos específicos: a) Conocer la disposición del personal directivo (decisorio) en relación a la exploración de alternativas para mejorar los procesos logísticos y propuesta comercial de la prestación de servicios para el caso objeto de estudio; b) Determinar, desde la perspectiva de los operadores de la empresa en relación al proceso logístico y propuesta comercial vigente, como componente fundamental del modelo de servicios; a fin de identificar fortalezas, situaciones por mejorar, amenazas y oportunidades en la configuración de un modelo pragmático óptimo y, d) Configurar un Plan Estratégico de control de gestión para la empresa de servicio, atendiendo a los insumos reportados y aprobación previa de la organización objeto de estudio en relación a: ventas, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, existencia y ejecución del plan de operaciones anual, nuevas propuestas de marketing, publicidad y mecanismos operativos de control y seguimiento.

## MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es una herramienta lineada a buscar soluciones integrales de la empresa en sí, mediante una filosofía empresarial adecuada de la empresa. Para Mancheno y Campi (2017)

La planeación estratégica es el plan que incluye los principales objetivos, políticas y sucesos de acciones de una empresa en un todo conciso. Una estrategia bien realizada ayuda a organizar y distribuir los recursos de una empresa de una forma sencilla y viable basada en sus capacidades y déficit interno (p. 8)

El plan estratégico de marketing no sólo se basa en un producto sino también a mejorar los niveles de servicio, por ello se debe especificar las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. Es una herramienta de gestión importante y elemental para todo tipo de empresa, la aplican aquellas empresas orientadas al mercado por ser competitivas. Es un documento escrito, que define y especifica las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. Se realiza para un bien o servicio, una marca o una línea de producto. (Limas, 2012, pág. 244). Por otro lado, cuando se trata de marketing de servicio, Corea, Hernández y Jolieth, (2017). Señalan que el marketing ha jugado un papel importante en la evolución de las técnicas de ventas y comercialización, principalmente en los tiempos que presentaba una orientación hacia las ventas cuando el excedente de productos en el mercado global necesitaba ser

comercializado para fomentar el desarrollo del capitalismo y el crecimiento industrial (p. 4)

Para Quispe y Padilla (2017), la gestión empresarial necesita encontrar un camino hacia la excelencia, para desenvolverse en un mundo altamente competitivo, globalizado y tecnológico; puesto que el líder de la gestión también impulsa la obtención de resultados positivos, eficientes, eficaces, económicos, ecológicos y éticos, que beneficien a los clientes internos y externos. (p. 2). Por lo que es muy importante señalar que la estructura organizacional de cada empresa es única por la cultura, el mercado en el que compete y la visión de su directiva (Csaszar, 2012).

En cuanto a los emprendimientos, el asumir los preceptos de la planificación estratégica se hace tan necesario como en las grandes corporaciones y compañías, sobre todo, porque los primeros no cuentan con una robusta curva de aprendizaje y pueden ser presa fácil de cambios económicos o de patrones de consumo en el mercado.

En este sentido, un porcentaje significativo de la economía del Ecuador está sostenida en las PYMES y emprendimientos, los cuales generan plazas de trabajo y se constituyen en una fuente meritoria para la economía del país.

Para el caso de la provincia de Guayas, región con predominio de la actividad financiera y económica del país, el florecimiento de diversidad de emprendimientos, instalaciones de manufactura y empresas transnacionales se presentó con fuerza en los últimos años, iniciando una tendencia a la baja a partir del año 2017-2018 según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad (2018) donde se observa un merma en el crecimiento de establecimientos, ventas y valor agregado y otros indicadores entre los sectores de la economía.

Esta situación se refleja, además, en el cantón (municipio) Milagro y su capital del mismo nombre: ubicada en la misma provincia (estado) de Guayas. Al respecto, Castillo y Guevara (2011) en un estudio pormenorizado de la actividad del cantón, denotan lo siguiente:

El panorama que presentan los resultados del censo económico realizado por el INEC, denota un alto nivel de informalidad y de atomización de las iniciativas comerciales, siendo la mayoría de los emprendimientos de bajo retorno y con escasas posibilidades de expansión hacia el mercado regional, nacional e internacional. (p.47).

A pesar de estas alternativas, una de las dificultades para estas organizaciones implica que no poseen una orientación adecuada para su crecimiento. En la actualidad, las instituciones educativas con presencia en esta ciudad, realizan esfuerzos, a través de investigaciones como la presente, a fin de

que las mismas puedan contar con datos, insumos y alternativas de decisión que ofrezcan referentes al sector comercial para promover el crecimiento, desde una perspectiva científica y sustentada.

Cabe destacar, que esta iniciativa se suma a diversos esfuerzos que realiza el sector comercial e instituciones universitarias de la región en función de coadyuvar a la economía de la ciudad de Milagro (Provincia de Guayas); la cual, se verá beneficiada producto de nuevas propuestas, actualizadas y modernas, de PyMes comerciales en materia de servicios, contribuyendo a la disminución de índices de desempleo y mejora en los ingresos fiscales.

En este orden de ideas, para afrontar estos retos, los entes comerciales y manufactureros deberán propiciar cambios en su modo de hacer las cosas, promoviendo el desarrollo de las propias bases de la organización, desafiar y transformar antiguos paradigmas que, si bien resultaron en su momento, la actual dinámica organizacional exige de una constante evolución, por lo cual, requiere asumir que el a lo largo del tiempo conllevará la incorporación de una nueva cultura, recalcando la formación de objetivos de la organización alineados con las expectativas de sus clientes, trabajadores y proveedores. Pero antes de continuar se hace necesario definir lo que es una empresa de servicio. Las empresas de servicios son aquellas organizaciones que ofrecen elementos intangibles que facilitan algún proceso o necesidad a sus clientes. Para González, del Rio y Domínguez (1989) dicen que:

El término servicios o sector servicios se ha utilizado y se utiliza muy a menudo para referirse a un conjunto de actividades económicas sumamente heterogéneas. Las actividades de los servicios que pertenecen al sector terciario se suelen definir en un sentido muy general como las actividades que no producen bienes...El sector servicio constituye, de hecho, un grupo extraordinariamente heterogéneo, una yuxtaposición de actividades dispares cuyos niveles de productividad cuyo niveles de productividad y tasas de crecimiento, estrategias de los agentes privados y públicos implicados, estructuras ocupacionales y salariales y por tanto, la capacidad para crear puestos de trabajo son extraordinariamente diferentes (p.12)

De esta manera, el sector de servicios automotrices se verá beneficiado con investigaciones vinculadas al fortalecimiento de estándares de calidad empresarial, sistematización de procesos y disminución en impacto ambiental de los procesos logísticos actuales de la categoría del servicio objeto de estudio.

Considerando lo anterior, la empresa de multiservicios vehiculares, ubicada en la ciudad de Milagro, Ecuador; está llamada, al igual que las empresas del sector, a potenciar sus capacidades comerciales que le permitan alcanzar mayores estándares de servicio y rentabilidad.

Partiendo de este contexto, atendiendo a las premisas estudiadas, el autor puede inferir la dinámica cambiante del mercado ecuatoriano, en correspondencia a la baja en la producción de ingresos en todos los sectores de la economía, incluyendo los servicios automotrices, (Instituto Nacional de Estadística de la República del Ecuador, 2019); podría afectar negativamente a aquellas organizaciones que no tengan capacidad de adaptarse para enfrentar con éxito estas circunstancias.

El mismo, se constituye en un emprendimiento familiar que lleva ya más de nueve (9) años en el mercado de Milagro. Del análisis del entorno, el autor de esta investigación (también como usuario del servicio), puede inferir potencial de mejoramiento logístico y del modelo de negocio que permita disminuir costos, potenciar ingresos y posicionarse con un referente comercial a los usuarios de Milagro, en línea con las propuestas de competidores potenciales y presentes en ciudades de mayor envergadura comercial como lo es la ciudad de Guayaquil, capital de la Provincia; los cuales, atienden perfiles de usuarios cada día más exigentes con la relación precio- valor en la categoría del servicio objeto de estudio.

De la misma manera, en conversación con la directiva de la empresa, se presumen otras circunstancias adicionales vinculadas a los mecanismos usados para el control de gestión, seguimiento de ventas e inventario.

En virtud de lo anterior, se infiere la necesidad de precisar posibilidades en la gestión comercial y negocio que contribuyan al mejoramiento de un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, así como condiciones que potencien la sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, los autores asume que los preceptos de la planificación estratégica podrían contribuir de manera significativa en el mejoramiento en la detección de oportunidades, fortalecimiento del modelo de negocio y generación en la toma de decisión comercial, minimizando los riesgos empíricos para la empresa.

Para ello, el control y seguimiento, en definitiva, permitirá que la empresa tengan a nivel mundial un mejor control en las diferentes áreas y logren sus objetivos trazados. Por lo que para Chumpitaz y Gonzales (2015) "El control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan cumplir con los objetivos o bien su adaptación necesaria" (p. 67). Por otro lado, Ángeles (2017) El control Interno ayuda, por un lado a unificarlos y racionalizarlos, así como a detectar qué situaciones de potencial riesgo necesitan controles adicionales. Adicionalmente, un Sistema de Control Interno aporta otras ventajas para las compañías que lo adoptan. (p.29)

## METODOLOGÍA

Se enmarca dentro del paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, el cual, según Arias (2017) implica la “formulación de un proyecto que recurre a la investigación aplicada (de campo o documental) la cual proporciona los conocimientos de utilización inmediata que sustentan la propuesta” (p.71). De igual manera, el presente estudio se fundamenta en la investigación descriptiva apoyada, además, en la revisión documental y un estudio de campo.

En todo el estudio estuvo presente la técnica de análisis de contenido a fin de abordar la interpretación y perspectivas significantes. A ello, se suma la utilización de la Estadística descriptiva para calcular la MODA, a fin de tabular en gráficos circulares y su posterior análisis a la luz de los teóricos que sustentan la investigación y el aporte del investigador.

## Población y Muestra

Arias (2006) se refiere a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Esta orientación es coincidente con lo expresado Lepkowski, citado en Hernández, Fernández y Baptista (2014) al decir: “La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.(p. 174).

Igualmente, debe considerarse lo relacionado a la muestra la cual se estableció en correspondencia a lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) cuando expresan que se constituye en un “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p. 173); En este sentido, para las categorías de menor número, por su tamaño, se asume que coinciden con la población. Por lo tanto, se considera censal. Mientras, para la categoría clientes, se asume lo propuesto por Arias (2014) citando a Ary y otros: “En investigaciones descriptivas se recomienda seleccionar entre 10 y 20% de la población accesible” (p.87). De esta manera, quedó determinada de la siguiente manera:

**Tabla 1.**  
*Población y muestra*

Categoría	Población	Muestra
Personal de Gerencia	1	1
Personal administrativo	1	1
Personal de operaciones	5	5
Clientes (mensual)	1500	225 (15%)

*Fuente: trabajo de campo (2019)*

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas fueron: la entrevista y la encuesta. Como técnica de análisis de datos se cálculo de la moda ha sido la técnica de análisis de datos pertinente.

De la misma manera, se complementó con la técnica de análisis de contenido que permite contrastar los resultados a la luz de la teoría pertinente y el aporte del autor, con el propósito de estimar la cercanía o lejanía al deber ser o ideal de cada situación.

## RESULTADOS

Los resultados reportados en el ejercicio de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, permiten inferir una serie de situaciones presentes en el contexto interno y externo de la empresa objeto de estudio. Estas circunstancias y datos, son analizados por el autor de este estudio, a la luz de lo planteado por los teóricos de la temática tratada y las técnicas de análisis de datos pertinentes a la posición epistemológica asumida.

En este orden de ideas, los datos emanados del trabajo de campo, se asumen desde varias fuentes: Personal directivo, administrativo, operativo y clientes. Al respecto, se pudo evidenciar coincidencias entre los sujetos objetos de estudio. Ello, puede observarse en el siguiente cuadro de contrastación:

**Tabla 2.**  
Coincidencias entre sujetos consultados

Personal directivo	Personal administrativo	Personal operativo	Usuarios
Fidelidad de marca por parte del cliente			
Poca publicidad e imagen de marca			
Necesidad de Mejora en la infraestructura y servicios complementarios	Necesidad de Mejora en la infraestructura y servicios complementarios	Necesidad de Mejora en la infraestructura y servicios complementarios	Necesidad de Mejora en la infraestructura y servicios complementarios
Buena percepción de los servicios directos			
Horario nocturno	Horario nocturno	Horario nocturno	Horario nocturno
Diversidad de competencia: tendencia lavado por dólar			
Situaciones por mejorar en procedimientos administrativos	Situaciones por mejorar en procedimientos administrativos	No aplica	No aplica

Fuente: trabajo de campo (2019)

De acuerdo con el cuadro anterior, destacan aspectos significativos que atender: Existe poca atención a la imagen corporativa, necesidad de un mejoramiento en la infraestructura y aspectos complementarios a la experiencia del cliente, diversidad de competencia directa y potencial al que debe realizarse un seguimiento continuo. No obstante, resultan importantes aspectos que consolidan posibilidades de fortalecer la posición de la empresa objeto de estudio en el mercado: Fidelidad de marca, producto de la percepción positiva del acabado en el servicio prestado al cliente.

En este contexto, se hace necesario precisar, aún más, las posibilidades de abordaje que, en correspondencia a los resultados, permitan configurar alternativas de acciones concretas para transformar situaciones por mejorar en oportunidades que consoliden los propósitos organizacionales. Este abordaje estratégico, coincide con lo planteado por Mora (2011) al referir que:

una organización en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de un mercado (aspecto óntico de la organización orientada al mercado), debe precisar la forma del cómo estructurar los procesos y actividades que contribuirán con el desarrollo y bienestar de ese mercado (aspecto epistémico de la organización orientada al mercado). (p. 149)

En otras palabras, un ejercicio analítico preciso y sistemático de las circunstancias. Objetivo y transparente, que le permita obtener datos confiables a fin de promover acciones igualmente confiables en el desarrollo de la estrategia actual y su posicionamiento comercial a futuro. Asimismo, es importante también lo que señala Herzberg, citado en Vargas (2011) cuando a hace alusión al hecho de que “el trabajo debe apoyar el desarrollo psicológico del trabajador, con el fin de alcanzar su autorrealización y el reconocimiento de los demás”. (p.1)

Es imperativo el tratamiento de la competencia actual y la potencial, sobre la base de su seguimiento continuo. Observar las nuevas tendencias y precios, sobre la base de un estudio constante de la misma desde una perspectiva de investigación del mercado y no sólo las percepciones empíricas. Hoy día las empresas tienen una labor más importante, así lo mencionan Rojas, Bejarano y Marín (2016) cuando manifiestan: “empresas son co-creadoras o facilitadoras de valor, pues disponen o facilitan sus recursos para que los clientes puedan consumir los productos o servicios adecuadamente”. (p.1)

La inversión en este aspecto, se minimiza significativamente al desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas universitarias en capacidad de ofrecer metodologías y acciones que permitan la generación de cambios no sólo en la empresa objeto de estudio, sino además en el sector de la región geográfica a la que se circunscribe la investigación.

Partiendo de estas consideraciones, se precisan los riesgos detectados, infiriendo su horizonte de criticidad y acciones a seguir:

**Tabla 3**  
Riesgos detectados

	Riesgos	Horizonte de criticidad	Acciones sugeridas
Internos	Poca calidad de servicios complementarios en la experiencia de espera del cliente	Media	- Plan de mejora de infraestructura y complementación de servicios a la experiencia de espera
	Alta rotación de personal operativo	Alta	Planes de formación y alianzas estratégicas y porcentaje de comisiones
	Desconocimiento de misión, visión y estándar de procedimientos	Alta	- Plan de formación y capacitación de personal operativo y administrativo
	Poca atención a la imagen corporativa	Alta	Plan estratégico de identidad corporativa
	Falta de seguimiento a la competencia desde una perspectiva científica	Media	Alianzas con instituciones educativas universitarias de la región para abordaje científico, desde la figura de la pasantía
	Poca atención a formación y capacitación	Alta	- Plan de formación y capacitación de personal operativo y administrativo
Externos	Acciones de la competencia potencial (nuevas tendencias del negocio)	Alta	Inserción de tendencia en modelo actual de negocios
	Acciones de la competencia con clientes de transporte de carga y pasajeros	Alta	Precisar contratos de largo plazo, con cláusulas especiales para dar tratamiento a este riesgo
	Situación económica que incida en costes y política de precios	Media	Seguimiento continuo a la estructura de costos

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el cuadro anterior, se hace énfasis en las acciones de la competencia actual y potencial, en correspondencia a las situaciones por mejorar a lo interno y factores externos que pueden incidir en un riesgo potencial.

Ante ello, se sugieren una serie de acciones que apuntan al fortalecimiento de aspectos por mejorar en cuanto a la experiencia de servicio al cliente y a las acciones potenciales que pudiera ejercer la competencia, sobre todo con clientes de transporte y pasajeros que constituyen una fuente significativa de ingresos.

Resulta importante atender lo referente al personal operativo y administrativo. En este sentido, se ha asignado un horizonte crítico a este aspecto, debido a la detección de altos niveles de rotación de personal y poco conocimiento de la identidad y propósito organizacional. Ello, se desprende del poco o ningún conocimiento en relación a la misión, visión y propósitos organizacionales, lo cual, presumiblemente puede inferirse como consecuencia poco compromiso con las

políticas y naturaleza misma empresarial. Al respecto, se hace necesario el desarrollo de una propuesta integral que, aun siendo rentable y sin propiciar compromisos laborales, pueda generarse un intercambio de alianza entre el personal operador y la empresa a través de otros mecanismos alternativas que redunden en una relación ganar-ganar.

En este aspecto, resultará significativo un proceso de formación, capacitación o actualización de competencias prácticas de su área de desempeño, asesoría en el desarrollo de sus actividades y un ambiente agradable, proactivo y organizativo que facilite sus posibilidades de ingreso financiero y, a la vez, propicie un aliado confiable y preparado a contribuir al aumento de las condiciones favorables al usuario de los servicios de la empresa.

## PROPUESTA

Disertar sobre la dinámica en la prestación de servicios al cliente, implica asumir concepciones que trascienden lo meramente procedimental, para dar paso a la consolidación de una experiencia que ofrezca al cliente la sensación de haber ejercido su derecho a un buen servicio.

Esta premisa, está sujeta a un conocimiento permanente y exhaustivo por parte de la empresa que implica no sólo saber quiénes son sus clientes, sino además tener una cercana aproximación de qué espera del servicio, cuál es su percepción de este y los aspectos que determinan rasgos positivos de su satisfacción.

En este contexto, se presenta el Plan estratégico de control de gestión comercial y administrativa para la empresa de multiservicio vehicular, ubicada en la ciudad de Milagro, Ecuador. El mismo, se constituye en una experiencia proactiva y positiva para la empresa objeto de estudio, ya que asume desde una perspectiva sistemática y científica el estudio y análisis de diversos escenarios comerciales posibles, producto de un diagnóstico de su ambiente interno y factores externos de incidencia que, combinados, se asumen como el ecosistema donde se desenvuelve y que es necesario conocer en procura de un proceso de toma de decisión adecuado y acompañado de condiciones que calculen y minimicen su riesgo.

Efectivamente, esta experiencia es un trabajo transparente y en consenso con la empresa, respetando sus particularidades y expectativas, sobre la base de un apoyo a la organización desde la experiencia del autor. De la misma manera, considerando las impresiones de los actores que desarrollan la actividad del día a día, en una convergencia de voluntades para llevar adelante las propuestas que permitan fortalecer la capacidad de respuesta de esta organización frente al reto de la sostenibilidad y la competitividad del mercado y modelo de negocio donde se encuentra inmersa.

La configuración del Plan estratégico está sustentada sobre la base de los resultados del estudio de campo que dieron lugar al establecimiento de objetivos pertinentes a los propósitos organizacionales. En este contexto, el plan concentra sus esfuerzos en las siguientes premisas: Experiencia del cliente, universidad de apoyo técnico y pautas de implantación

Tomando en cuenta estas consideraciones, a continuación, se presentan unas pautas de acción para la ejecución de la propuesta. Las mismas están concebidas para promover condiciones que permitan avanzar en el desarrollo del plan, con el compromiso de todos los actores participantes:

**Tabla 4**  
**Plan**

Fases del proceso de implantación	Objetivos Específicos	Estrategias Secuenciales de Acción	Recursos	Evaluación	Tiempo Aproximado
Fase I Sensibilización	Propiciar en los diferentes actores la valoración de los postulados establecidos en el plan, que vinculan la praxis laboral con el trabajo en equipo, concertado y altamente planificado.	- Realizar reuniones con los actores para discutir sobre el modelo (inicio Comité Técnico)  - Sensibilización en torno al propósito organizacional: conocimiento de planes, misión y visión, publicidad, estándares de calidad y servicio y planes de capacitación y de infraestructura.	- Actores:  Integrantes de comité  Acompañamiento -El investigador.	- Retroalimentación - Asistencia y participación a las diferentes actividades programadas  - Acta de aprobación de propuesta	Un (1) mes. (inicio)
Fases del proceso de implantación	Objetivos Específicos	Estrategias Secuenciales de Acción	Recursos	Evaluación	Tiempo Aproximado
Fase II a. Implantación fase piloto	Implantar el modelo de gestión de servicios en fase piloto: prueba de servicios:  - fase de capacitación aliados operativos - wife, - kiosko de snacks y gaseosas, -zona de carga de celular -vigilancia b. Plan de ampliación	- Aplicar los pasos propios de ejecución del plan  - Evaluación de ejecución física de actividades.  -Evaluación de percepción de clientes sobre nuevas condiciones.	- Actores:  Integrantes de comité  Acompañamiento - El investigador.	- Informes técnicos  - Retroalimentación - Asistencia y participación a las diferentes actividades programadas	Dos meses (2)
	Plan de ejecución de ampliación de infraestructura	- Evaluación de ejecución física de actividades. -Evaluación de percepción de clientes sobre nuevas condiciones.			Tres meses (3)

Fase III Ajustes y Evaluación	Evaluar los resultados de la implantación.	- Aplicar los pasos propios de evaluación  - Establecer un conjunto de acciones compartidas entre los integrantes de la Unidad a fin de discutir los resultados de cada etapa de la aplicación del modelo	- Actores:  Integrantes de comité  Acompañami ento  - El investigador.	- Informes técnicos  - Retroalimentación - Asistencia y participación a las diferentes actividades programadas	Permanente
-------------------------------------	---	--	---	--	------------

Fuente: *Elaboración propia (2020)*

## CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación implicó el promover las condiciones y fundamentos para propiciar, en primer lugar, la satisfacción de los clientes actuales y la ampliación en otros segmentos de clientes, con base a las fortalezas de la organización, combinadas con las oportunidades del mercado; precisando la mejora en los procesos que inciden en la experiencia con los clientes, suscitando la participación activa de todos los actores organizacionales, participantes en el aprendizaje de éstos, instituyendo la capacidad de respuesta enfocada y centrada en las expectativas y satisfacción del cliente.

Ello, se sustentó en las diversas etapas cumplidas, desde una perspectiva científica, sobre la base del establecimiento de los objetivos del estudio.

En este sentido, desde la disposición del personal directivo (decisorio) en relación a la exploración de alternativas para mejorar los procesos logísticos y propuesta comercial de la prestación de servicios para el caso objeto de estudio; se reportaron situaciones por mejorar relacionadas a la gestión administrativa, rotación de personal. De la misma manera, se considera importante la visión de la competencia, la situación del sector y las posibilidades e intenciones de reinventarse en el negocio. Al respecto, la recolección de datos en esta categoría de informante ofreció insumos que permitieron conocer los pormenores y el registro sistemático de los mismos. Con ella, se consolidaba un primer eslabón de la cadena informativa, necesaria para la construcción de la visión situacional de la organización.

Un segundo eslabón lo constituyeron los operadores de la empresa, así como de usuarios actuales de la misma, en relación al proceso logístico y propuesta comercial vigente. Este proceso, permitió identificar fortalezas, situaciones por mejorar, amenazas y oportunidades en la configuración de un modelo pragmático óptimo que ofrezca potencial cierto para el posicionamiento en mercados actuales y potenciales de la compañía objeto de estudio y su sostenimiento en el tiempo.

Esta etapa fue muy productiva, ya que, por un lado, se recolecta insumos, datos provenientes del personal operativo que está en contacto permanente con los clientes y es la cara y manos fundamentales que ejercen de manera directa el servicio. Por otro lado, los clientes, quienes tuvieron por primera vez la oportunidad, bajo la imparcialidad del anonimato, de proveer a la organización de datos confiables sobre sus expectativas e intereses, lo cual, es fundamental para la construcción de una cultura organizacional, operativa y de servicio centrada en la satisfacción de este.

Con estos insumos, se procedió a generar un plan estratégico que tiene como propósitos fundamentales propiciar las condiciones para dar garantías de una gestión eficiente entre los procesos que integran a la empresa, a través de la búsqueda de excelencia, innovación, optimización y mejora continua del servicio. En ello, reviste particular significado el fomento y sensibilización entre los aliados operativos sobre la construcción de un sistema de gestión de la calidad, para la generación de compromisos conscientes en el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los usuarios.

Partiendo de estas premisas, efectivamente, el desarrollo de esta investigación reviste un significado de relevancia para el investigador. Implicó, en primera instancia, un proceso de sensibilización en el personal directivo de la empresa, la cual, retomó inquietudes previas y ofreció el voto de confianza al investigador para llevar adelante los pasos propios del abordaje exhaustivo de recolección de información, análisis y configuración de la propuesta, atendiendo a sus expectativas pero, sobre todo, a la de sus clientes; por quienes asumen el reto, a la que toda empresa se enfrenta, de apostar por cambios significativos que permitan mejorar la experiencia del usuario y que redunde en beneficios para todos sus relacionados. No podría inferirse obstáculos, durante la realización de la investigación. Debe hablarse, más bien, de escenarios propios de la ejecución de un proyecto de este tipo: sobre todo, en la creación de las condiciones propicias que promovieran confianza para que la información recolectada estuviese apegada, lo más posible, al sentir de los usuarios y contar con el apoyo del propio personal de la organización sin que se produjeran situaciones vinculadas a conflictos de intereses.

En este sentido, la estrategia conjunta entre el investigador y la gerencia procuró que los consultados y el personal de apoyo para la recolección de datos, acompañados de manera permanente por el investigador, manifestaran datos confiables que permitan a la gerencia la toma de decisiones, enmarcadas en la configuración de la propuesta, con cercanía a la realidad del fenómeno estudiado. Es decir, para analizar las fortalezas y debilidades, de manera consciente, a fin de encaminar las acciones pertinentes para su solución. De esta manera, el abordaje investigativo, se desarrolló en condiciones favorables y de acuerdo a las expectativas planificadas.

## REFERENCIAS

- Ángeles. B, (2017) Caracterización Del Control Interno De Las Micro Y Pequeñas Empresas Del Sector Comercio Del Perú: Caso Empresa Grupo Mercantil Sáenz E.I.R.L- CASMA 2017. Informe de tesis para optar el título profesional de contador público. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote- Perú. Disponible: [http://repositorio.uladech.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2833/CONTROL\\_INTERNO\\_EMPRESAS\\_COMERCIALES\\_ANGELES\\_LEON\\_MAJUMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2833/CONTROL_INTERNO_EMPRESAS_COMERCIALES_ANGELES_LEON_MAJUMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arias F. (2017) Efectividad y eficiencia de la investigación tecnológica en la universidad. Revista en línea: Revista RECITIUTM. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. ISSN: 2443-4426; Dep. Legal: PPI201402ZU4563. Vol. 3 N° 1 (2017). Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/320130761\\_Efectividad\\_y\\_eficiencia\\_de\\_la\\_investigacion\\_tecnologica\\_en\\_la\\_universidad](https://www.researchgate.net/publication/320130761_Efectividad_y_eficiencia_de_la_investigacion_tecnologica_en_la_universidad) (Consulta: mayo de 2019)
- Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Arrieta, D (2015) La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las mipymes □ Documento en línea □ Disponible: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n5-2015/RGN-V3N5-2015-1.pdf> (consulta Noviembre de 2019)
- Castillo, J. y Guevara S. (2011) Situación Comercial de la ciudad de Milagro. Revista Ciencia UNEMIN° 6, Diciembre 2011, pp. 38 - 49 ISSN: 1390-4272 Disponible: <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/25/22> (Consulta: octubre de 2019)
- Chumpitaz. D, y Gonzales. Y, (2015) Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. In Crescendo. Institucional. 2015; 6(1): 64-73. Disponible en: <file:///C:/Users/admin/Downloads/815-2790-1-PB.pdf>
- Corea Cortez, L. M., Hernández, G., & Jolieth, S. (2017). Mercadeo: Marketing de Servicios (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua). Disponible en: <http://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational Structure as a Determinant of Performance: Evidence from mutual funds. Strategic Management Journal, 33(6), 611-632
- González, M., del Rio, C. y Domínguez, J. (1989) Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición Ekonomiaz: Revista vasca de economía, ISSN 0213-3865, N° 13-14, 1989, págs. 10-19. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1317365>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2019) Encuesta sector Económico por actividad □ Documento en línea □ Disponible en <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/> (Consulta: septiembre de 2019)
- Limas, S. (2012). Marketing Empresarial. Bogotá: Ediciones de la U.
- Mahauad, M (2014) Administración Estratégica. Universidad Técnica Particular de Loja □ Documento en línea □ Disponible: <http://eva1.utpl.edu.ec/file.php/material/249/D16906.pdf/guiaie> (Consulta: Noviembre de 2019)

- Mancheno. M, y Campi. I, (2017) Plan Estratégico Para Optimizar La Competitividad Del Almacén Analu De La Ciudad De Babahoyo. Proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingeniera en administración de empresas y negocios. Universidad Regional Autónoma De Los Andes. UNIANDES. Disponible en: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6824/1/TUBADM008-2017.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad (2018) Informe Caracterización Zona 5. Documento en línea Disponible en: [http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/datos\\_caracterizacion\\_por\\_provincia/caracterizacion\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_guayas\\_canton\\_milagro.pdf](http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/datos_caracterizacion_por_provincia/caracterizacion_de_la_provincia_de_guayas_canton_milagro.pdf) (Consulta Septiembre de 2019)
- Mora, C. (2011) La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. Revista Brasileira de Marketing, vol. 10, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 146-162. Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747525008> Consulta: diciembre de 2019.
- Quispe, A. y Padilla, M. (2017) Los Recursos Empresariales De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Comerciales (Pymes) De La Ciudad De Ambato. Ciencia Digital ISSN: 2602-8085. Vol. 1, N°2, p. 76-89, julio – septiembre. Disponible en: <file:///C:/Users/admin/Downloads/59-Texto%20del%20art%C3%ADculo-210-1-10-20180426.pdf>
- Rodríguez-Ponce, Emilio; Pedraja-Rejas, Liliana (2009) Dirección estratégica en universidades: un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. Interciencia, vol. 34, núm. 6, junio, 2009, pp. 413-418. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33911405007.pdf>
- Rojas, L., Bejarano, L. y Marín, C. (2016) Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. AD-minister N°. 29 enero-junio 2016 pp. 121 - 146 • ISSN 1692-0279 • eISSN 2256-4322. DOI: 10.17230/ad-minister.29.6. Disponible: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n29/n29a06.pdf> Consulta: diciembre de 2019
- Thompson, A. y. (2004). Administración Estratégica. México: Mc Graw- Hill. Disponible: [www.eafit.edu.co/ad-minister](http://www.eafit.edu.co/ad-minister)
- Vargas, J. (2012) Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado. Nova scientia. versión On-line ISSN 2007-0705. Nova scientia vol.4 no.7 León abr. 2012. Disponible: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052012000100008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052012000100008)