

Strategic Model for Customer Satisfaction in a Service Sector Company

Elizabeth Kristina Bravo-Huivín¹, Magister^{ORCID}, Briam Andre Arosemena-Moreno, Ingeniero^{ORCID}, Andrea Saraf Sánchez-Bazán, Ingeniera^{ORCID}, ¹Universidad Privada del Norte, Perú, N00191637@upn.pe, N00197992@upn.pe, kristina.bravo@upn.edu.pe

Abstract– The objective of the research is to design a strategic model to determine customer satisfaction in a service sector company, dedicated to providing solutions for the correct laundering of garments for business and industrial use, focusing on the hospital sector, the hotel sector and work uniforms. The research is of applied level, non-experimental and transversal design; from which a sample population of 11 B2B clients was obtained, carrying out the data collection. The SERVQUAL model was used as part of the survey that focused on customer satisfaction, with a Cronbach's Alpha reliability of 0.931. The internal and external situation was analyzed using the tools of the strategic model, obtained from the EFE (2.95) and EFI (2.51) matrices, where the company was placed in the "aggressive" quadrant, which indicates an excellent strategic position with solid strength and a competitive advantage in the sector. The conclusion is that the strategic model positively improves customer satisfaction in the company.

Keywords-- Strategic model, strategy, satisfaction, customer, productivity.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

Modelo Estratégico para la Satisfacción del cliente en una Empresa del Sector Servicio

Strategic Model for Customer Satisfaction in a Service Sector Company

Elizabeth Kristina Bravo-Huivin¹, Magister^{ORCID}, Briam Andre Arosemena-Moreno, Ingeniero^{ORCID}, Andrea Saraf Sánchez-Bazán, Ingeniera^{ORCID}, ¹Universidad Privada del Norte, Perú, N00191637@upn.pe, N00197992@upn.pe, kristina.bravo@upn.edu.pe

Resumen- La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo estratégico para determinar la satisfacción del cliente en una empresa del sector servicio, dedicada a brindar soluciones de correcto lavado de prendas de uso empresarial e industrial, enfocándose dentro del sector hospitalario, sector hotelero y uniformes laborales. La investigación es de nivel aplicada, diseño no experimental y transversal; de la cual se obtuvo una población muestral de 11 clientes empresas B2B, llevando a cabo la recopilación de datos. Se empleó el modelo SERVQUAL como parte de la encuesta que se centró en la satisfacción del cliente, teniendo una confiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,931, de esta manera se analizó la situación interna y externa mediante las herramientas del modelo estratégico, obtenidas de las matrices EFE (2.95) y EFI (2.51), en donde se logró ubicar a la empresa en el cuadrante "agresivo", el cual indica una excelente posición estratégica con fortaleza sólida y una ventaja competitiva en el sector. Concluyendo que el modelo estratégico mejora de manera positiva la satisfacción del cliente en la empresa.

Palabras claves - Modelo estratégico, estrategia, satisfacción, cliente, productividad

Abstract- The objective of the research is to design a strategic model to determine customer satisfaction in a service sector company, dedicated to providing solutions for the correct laundering of garments for business and industrial use, focusing on the hospital sector, the hotel sector and work uniforms. The research is of applied level, non-experimental and transversal design; from which a sample population of 11 B2B clients was obtained, carrying out the data collection. The SERVQUAL model was used as part of the survey that focused on customer satisfaction, with a Cronbach's Alpha reliability of 0.931. The internal and external situation was analyzed using the tools of the strategic model, obtained from the EFE (2.95) and EFI (2.51) matrices, where the company was placed in the "aggressive" quadrant, which indicates an excellent strategic position with solid strength and a competitive advantage in the sector. The conclusion is that the strategic model positively improves customer satisfaction in the company.

Keywords-- Strategic model, strategy, satisfaction, customer, productivity.

I. INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva global, se evidencia que la planeación estratégica influye en el rendimiento empresarial, englobando aspectos como el éxito, el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad [1]. Antes los desafíos y los avances tecnológicos es crucial para las organizaciones contar con un modelo estratégico efectivo el cual permita gestionar los recursos, aprovechar oportunidades y adaptarse a los cambios inesperados [2]. En la actualidad a nivel mundial, las empresas se esfuerzan por ofrecer una experiencia satisfactoria al cliente, lo que permite construir relaciones sólidas y evitar la pérdida de clientes ante competidores [3].

De igual manera, los autores [4] sostienen que, en América Latina, las empresas públicas y privadas suelen enfocar su planeación estratégica en el logro de metas y aspectos internos, descuidando el análisis de factores externos. Asimismo, un estudio [5] realizado en Ecuador con más de 300 organizaciones indica que suelen malinterpretar el concepto de "modelo estratégico", limitándose a realizar actividades rutinarias sin una visión estratégica clara. Esto refleja la falta de un adecuado modelo estratégico, con un enfoque en recortar costos sin implementar estrategias a corto plazo, siendo solo el 42% de las organizaciones las que tienen un propósito definido y solo el 10% las que se preocupan por lograr resultados a largo plazo.

Por otro lado, dentro del contexto de satisfacción del cliente, según el informe [6] se hace referencia que en los países latinoamericanos el 91% de los clientes insatisfechos cortan relación con la empresa, mientras que un estudio llamado "Experience is Everything" revela que uno de cada tres clientes leales abandona la empresa debido a la insatisfacción. Por lo tanto, al comparar ambos estudios se demuestra que es fundamental invertir en mejorar la satisfacción del cliente mediante la implementación de cambios tecnológicos, estratégicos y creativos que fomenten la lealtad del consumidor.

Asimismo, en el 2021 se realizó un estudio [7] sobre el sector servicios en América Latina y el Caribe, el cual se mostró afectado por las medidas del confinamiento social, causando una reducción en la actividad económica y una

disminución en la inflación del 2,9% para fines de 2019, teniendo un descenso del 1,6% para fines del 2020. Es por ello, que, durante los primeros meses del 2021, solo se pudo recuperar el 41% de la economía perdida al inicio de la pandemia COVID-19.

En el Perú, según indican los autores [8], cada organización que desarrolle un adecuado modelo estratégico permitirá aumentar su rentabilidad y sus ingresos. Esto se puede lograr mediante un control y una evaluación rigurosa de sus objetivos anuales, proporcionando una ventaja competitiva al identificar oportunidades de mejora. De esta manera, el autor [9] indica que el 80% de las empresas peruanas logran ejecutar su plan estratégico, sin embargo, solo el 37% se muestra satisfecho con su implementación, debido a las limitaciones de tiempo y personal. Además, el 51% de las organizaciones elaboran sus estrategias internamente sin ayuda externa, mientras que el 33% las elabora mediante reuniones o talleres.

Por otro lado, [10] se destaca el crecimiento económico en las micro y pequeñas empresas en Perú, que representan aproximadamente el 99,4% de los empresarios, siendo una fuerte importante de empleo. Sin embargo, muchas empresas carecen de un modelo estratégico adecuado, esto se debe a la falta de conocimiento por parte de sus líderes, lo que pone al 75% de estas empresas a enfrentar riesgos de supervivencia, al no poder generar competitividad ni crecimiento en el mercado.

A nivel nacional, el autor [11] hace mención, que los elementos tangibles son determinantes para satisfacer al cliente, permitiendo evaluar la calidad del servicio en función de la atraktividad del entorno, la confiabilidad y empatía del personal. Por lo tanto, resaltan la importancia de mejorar la percepción del cliente para su retención, de esta manera incrementar los márgenes de ganancia en la organización debido al aumento en la satisfacción del cliente.

Asimismo, la organización [12] hace referencia que el sector servicios en el Perú está estrechamente ligado a la automatización, lo que resulta fundamental para aumentar el crecimiento y la productividad en el sector, permitiendo generar competitividad en el mercado y mejorar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.

A nivel de la Libertad, [13] en el sector servicios representó el 30,4% de los trabajadores formales del sector privado en el 2022.

Respecto a la empresa que pertenece al sector servicio, es una organización con más de 11 años de experiencia en el rubro de lavado industrial, dedicada al lavado de prendas de uso empresarial e industrial, enfocándose dentro del sector hospitalario, sector hotelero y uniformes laborales. Sin embargo, la empresa presenta algunas deficiencias, como reclamos frecuentes de los clientes por la entrega de ropa con manchas o cabellos, y por una mala organización de las prendas. Estos problemas se atribuyen a la rotación constante

del personal, lo que impide que los nuevos colaboradores estén familiarizados con los lineamientos y objetivos de la empresa, resultando en una falta de enfoque y eficiencia al verificar las prendas entregadas, lo que genera insatisfacción entre los clientes.

II. ESTADO DEL ARTE

A. *MODELO ESTRATÉGICO*

El modelo de proceso estratégico logra describir un procedimiento secuencial el cual está compuesto por tres etapas, las cuales son; formulación, implementación y evaluación. Cada una de las etapas son fundamentales para avanzar hacia la siguiente, por ende, el éxito del modelo depende del adecuado desarrollo de cada una, la cual da inicio con la definición de visión, misión, valores y código de ética, y culmina con la revisión de estrategias, evaluación y control de resultados [14].

B. *Satisfacción*

La satisfacción es relacionada con la evaluación que realiza una persona respecto al desempeño que percibe de un producto en comparación con sus expectativas. Si el desempeño suele ser inferior a las expectativas, el cliente se puede sentir insatisfecho; si llega a coincidir con sus expectativas, estará satisfecho; y si logra superar sus expectativas, estará muy satisfecho [15].

III. OBJETIVOS

A. *OBJETIVO GENERAL*

Diseñar un modelo estratégico para la satisfacción del cliente de una empresa del sector servicios, 2023.

B. *Objetivos Específicos*

- Analizar la realidad problemática de la organización.
- Desplegar el modelo de planeamiento estratégico de acuerdo con el modelo D'Alessio.
- Estimar el impacto económico en el diseño del modelo estratégico de la organización.

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La metodología empleada en este estudio sigue un enfoque mixto, que combina información numérica y descriptiva, además adopta un alcance explicativo buscando causales entre variables.

En términos de clasificación de la presente investigación, se considera aplicada, además se clasifica como transversal según el horizonte temporal, ya que busca describir las variables y su relación en un momento específico. También se

considera este estudio como prospectivo, en donde implica una reflexión respecto al pasado y presente para la toma de decisiones. Del mismo modo es un diseño no experimental.

Por otro lado, en este estudio, se analiza una población de una empresa del sector servicios, que requieren servicios de lavado de prendas clínicas y hoteleras. La muestra utilizada consiste en los mismos 11 clientes, ya que es una población pequeña. Para el desarrollo de este se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas para recolectar y analizar datos. En la TABLA 1, se denotan las técnicas, instrumentos, materiales y métodos utilizados.

TABLA 1
MATERIAL Y MÉTODOS

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	MATERIALES Y EQUIPOS	MÉTODO
Entrevista	Guía de entrevista	Laptop, Celular	Cualitativo
Encuesta	Cuestionario	Laptop, Celular, Hoja Bond, Lapicero	Cualitativo
Observación	Ficha de observación	Laptop, Celular, Hoja Bond, Lapicero	Cuantitativo
Análisis documental	Ficha de registro	Laptop	Cuantitativo

V. METODOLOGÍA PARA EL MODELO ESTRATÉGICO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El plan estratégico desarrollado en la investigación se basó en el modelo de Alessio [16], el cual comprende tres etapas, cada una con un conjunto de actividades que se llevan a cabo de manera progresiva.

En la primera etapa, denominada formulación, se lleva a cabo el proceso de planificación y organización. Durante este período, se desarrollaron diversas matrices de evaluación, como las de factores internos y externos, el perfil competitivo, las 5 fuerzas de Porter y el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo (AMOFHIT).

En la segunda etapa, conocida como implementación, se lleva a cabo la ejecución del plan estratégico. Durante este período, se crearon varias matrices, como la matriz FODA cruzada, la matriz PEYEA, la matriz interna-externa, la matriz de decisión estratégica, la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, las estrategias retenidas y de contingencia, y la matriz de estrategias frente a objetivos a largo plazo.

La etapa final, conocida como evaluación, implica el control y la corrección del proceso estratégico después de haber completado las dos fases anteriores. Durante esta fase, se desarrollaron diversas matrices, como la matriz OMEL, la matriz de política por estrategia, el diseño de la estructura organizacional, los recursos humanos y la motivación, y el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social.

Para desarrollar el modelo de planeamiento estratégico, se siguió el modelo planteado D'Alessio, como se muestra en la Fig. 1.

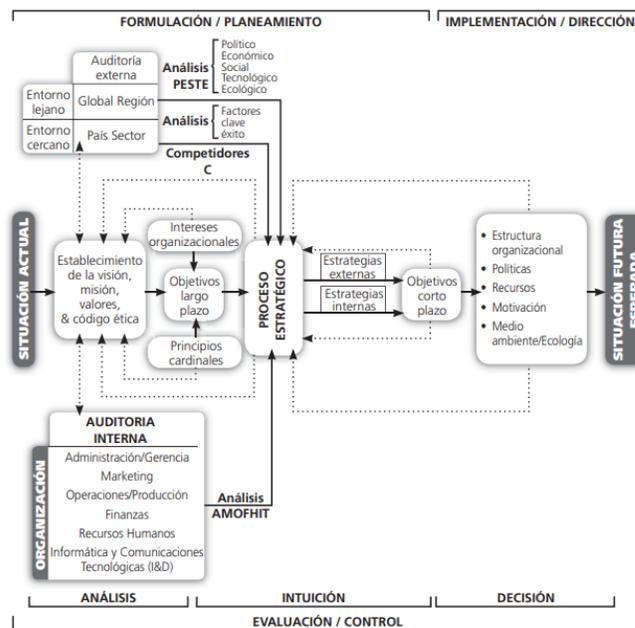


Fig. 1 Modelo de planeamiento estratégico D' Alessio

VI. RESULTADOS

Se realiza un análisis de la problemática que tiene la empresa mediante el uso del diagrama Ishikawa como se muestra en la Fig. 2. Esto evidencia principalmente, la falta de comprensión de los procedimientos por parte del personal, debido a una alta rotación laboral y una comunicación deficiente entre la dirección y los colaboradores. Esta falta de claridad en los procesos conduce a errores y falta de coherencia en la atención al cliente, agravada por la ausencia de documentos de procedimientos completos debido a una supervisión ineficiente. Además, se observa una gestión inadecuada del inventario, falta de seguimiento en el estado de la indumentaria, y deficiencias en la planificación de mantenimiento y transporte, todo lo cual contribuye a la insatisfacción del cliente, debido a comunicación ineficiente.

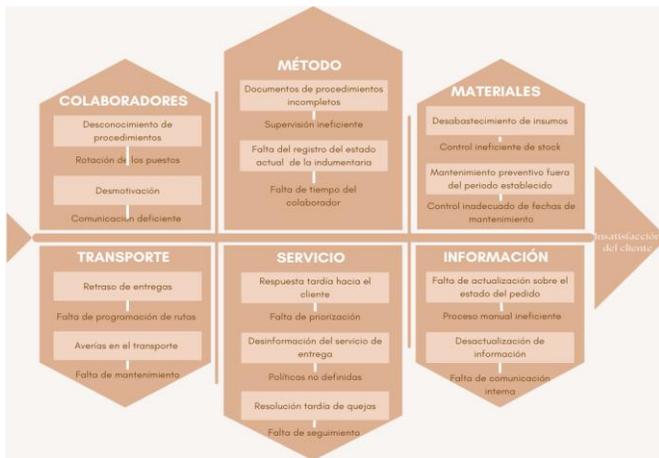


Fig. 2 Diagrama de Ishikawa

Se muestran los resultados obtenidos dentro de cada fase del modelo estratégico.

A. Fase 1: Formulación y Planeamiento

A.1. Formulación Estratégica

Mediante las entrevistas y el análisis de datos, se determinó que la organización carecía de una misión y visión predefinida, la cual fue concebida durante el desarrollo del estudio, de esta manera se define y da forma a la dirección estratégica de la organización.

Misión: "Establecernos como la empresa de referencia en el sector de Lavandería Industrial y Especializada, destacando por nuestra innovación tecnológica y el compromiso con la excelencia en la prestación de servicios que atiendan a cabalidad las demandas de nuestros clientes, al tiempo que promovemos la preservación del entorno medioambiental."

Visión: "Ser reconocidos como líder indiscutible en el sector de lavandería industrial en todo el norte del país para el año 2027, destacando por nuestra calidad, automatización y atención a la cliente personalizada, contribuyendo al desarrollo sostenible."

Del mismo modo se estableció valores y un código de ética para la organización.

A.2. Análisis Externo

Ayuda a entender el entorno de la organización, identificar oportunidades y amenazas, anticipar riesgos y tomar decisiones informadas para alcanzar sus objetivos.

La matriz de evaluación de factores externos "MEFE", asigna una puntuación a cada condición, donde: 4 representa "la respuesta es superior", 3 indica que "la respuesta está por

encima del promedio", 2 refleja que "la respuesta es promedio" y 1 señala que "la respuesta es pobre", evidenciado en la TABLA 2.

TABLA 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

O/A	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Programa " Impulso MyPerú" por parte del gobierno	0.1	4	0.4
	Crecimiento económico social	0.07	3	0.21
	Índice de crecimiento de población	0.04	2	0.08
	Incremento de nuevos establecimientos del sector salud y hotelero.	0.15	4	0.6
	Libre tratado de comercio tecnológico.	0.04	3	0.12
	Avance en el uso tecnológico (hardware y software)	0.05	3	0.15
	Reducción de % agentes contaminantes de residuos	0.06	2	0.12
	TOTAL, DE OPORTUNIDADES	0.51		1.68
AMENAZAS	Inestabilidad política con disminución de inversiones extranjeras.	0.05	2	0.1
	Incremento del precio del combustible para el transporte.	0.04	3	0.12
	Surgimiento de epidemia mundial.	0.1	3	0.3
	Incremento de la tasa de desempleo.	0.01	2	0.02
	Retraso de mercadería debido a los desastres naturales.	0.1	3	0.3
	UPSS categorizado por parte del GERESA	0.06	3	0.18
	Ataques cibernéticos	0.02	1	0.02
	Residuos especiales y bio contaminados por ende se contrata por otra empresa tercera.	0.01	3	0.03
Limitación de agua potable.	0.1	2	0.2	
TOTAL, DE AMENAZAS	0.49		1.27	
TOTAL	1		2.95	

El análisis de la Matriz EFE para la organización muestra un total ponderado de 2.95, indicando un desempeño ligeramente superior al promedio en aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas en su entorno, con valores de 1.68 para oportunidades y 1.27 para amenazas.

Así mismo se desarrolla el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, donde, en el mercado de lavandería industrial en Trujillo, la competencia entre los actuales participantes es moderada, con una baja amenaza de nuevos competidores gracias a la sólida reputación y relaciones establecidas. Se mantiene alerta ante posibles alternativas y se enfocan en mantener altos estándares de calidad y eficiencia para satisfacer las demandas de los clientes, que tienen un poder de negociación medio y exigen calidad. La empresa tiene un fuerte poder de negociación con proveedores al obtener

insumos internamente, lo que fortalece sus negociaciones comerciales.

Por otro lado, se realiza un análisis comparativo de la Matriz de Perfil Competitivo, entre la empresa de estudio y dos competidores del mismo rubro, basado en 8 factores críticos de éxito, en donde la empresa a investigación obtuvo el puntaje más alto (2.86), destacándose especialmente en Calidad de Servicio, Fidelización de Clientes e Infraestructura. No obstante, exhibe debilidades en Rotación del Personal, Tiempo de Respuesta a Clientes, Publicidad y Participación en el Mercado en comparación con las otras empresas.

A.3. Análisis Interno

En la Tabla 3 se muestra las partes interesadas de la organización mediante el Análisis de Stakeholders.

TABLA 3
MATRIZ DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS	PROPORCIONAN	PRINCIPALES INTERESES
EXTERNOS	Clientes	Ingresos
	Proveedores	Suministros y materia prima
	Competidores	Margen de referencia comparativa
	Entidades Reguladoras	Marco de regulaciones normativas y leyes
	Entidades Financieras	Asesoramiento y financiamiento
INTERNOS	Colaboradores	Recursos y capacidades para el funcionamiento de la empresa
	Propietarios	Capital para el funcionamiento Conexiones con otras empresas
	Accionistas	Gestión y control de áreas

Adicional a ello, en relación con el análisis de la cadena de valor, se detalla en la Fig. 3.

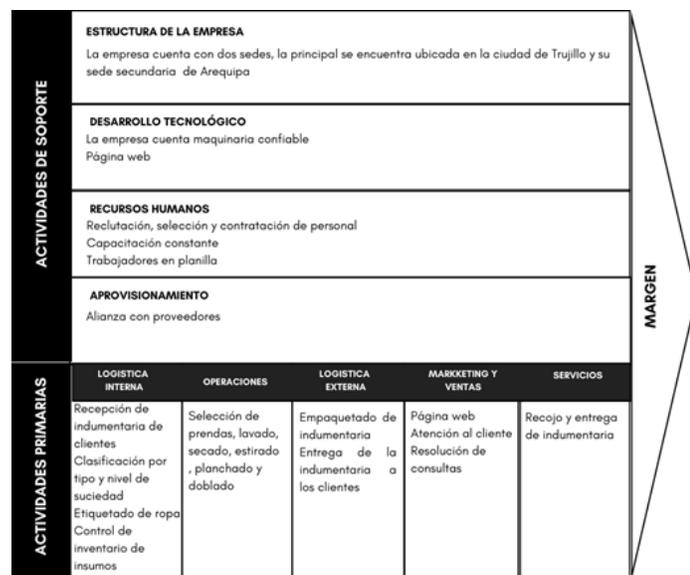


Fig. 3 Cadena de Valor

Luego se empleó el análisis AMOFHIT para reconocer tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa, detallado en la TABLA 4.

TABLA 4
MATRIZ AMOFHIT

FACTOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	Experiencia en la gestión del rubro de lavandería	No cuenta con misión y visión
	Gestión financiera sólida	No cuenta con políticas estructuradas
MARKETING Y VENTAS	Calidad en el servicio.	Falta de plan estratégico
	Capacidad de manejar grandes volúmenes.	Publicidad escasa de la organización.
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	Proveedor confiable	Falta de inversiones en publicidad y promoción.
	Procesos de calidad	Repuestos de máquinas no son comerciales en Perú
	Las instalaciones y equipos en óptimas condiciones.	Retraso de entregas
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Presupuesto bien estructurado.	Dependencia de proveedor único.
	Transparencia financiera.	Altos costos de energía.
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	Averías en el transporte
	Selección y contratación eficaz	No se dispone de personal especializado en finanzas y contabilidad.
	Gestión de Turnos y Horarios	Comunicación deficiente en la organización
INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	Seguridad de Datos y privacidad	Rotación de personal elevada
		Políticas de beneficios limitadas
TECNOLOGÍA, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Equipos tecnológicos de alta eficiencia	No cuenta con un sistema de soporte para la toma de decisiones
	Cuentan con sistema de facturación	Respuesta tardía al cliente

Finalmente, la integración de todas las matrices mencionadas previamente conduce a su consolidación en la matriz EFI. Así como se muestra la TABLA 5, en la cual se asigna una puntuación a cada condición de la siguiente manera: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza, 2= debilidad menor, 1= debilidad mayor. De esta manera se identificaron 8 fortalezas y 8 debilidades con su respectiva ponderación. Asimismo, se obtiene un total de 2.5, lo cual muestra que la empresa tiene fortalezas que equilibran sus puntos débiles.

TABLA 5
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVE	IMPORTANCIA PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN EVALUACIÓN	VALOR	
FORTALEZAS				
1	Calidad en el servicio	0.12	4	0.48
2	Procesos de calidad	0.12	4	0.48
3	Capacitación	0.05	3	0.15

4	Capacidad de manejar grandes volúmenes	0.05	3	0.15
5	Las instalaciones y equipos en óptimas condiciones.	0.05	3	0.15
6	Equipos tecnológicos de alta eficiencia	0.05	3	0.15
7	Experiencia en la gestión del rubro de lavandería	0.06	4	0.24
8	Cuentan con sistema de facturación	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
1	Rotación de personal elevada	0.07	1	0.07
2	No cuenta con misión y visión	0.06	1	0.06
3	Falta de plan estratégico	0.05	1	0.05
4	Comunicación deficiente en la organización	0.06	2	0.12
5	No cuenta con políticas estructuradas	0.06	1	0.06
6	Retraso de entregas	0.05	2	0.1
7	Respuesta tardía al cliente	0.05	1	0.05
8	Publicidad escasa de la organización.	0.05	1	0.05
TOTAL		1		2.51

B. Fase 2: Dirección e Implementación

B.1. Decisión y Elección de Estrategias

Se desarrolla la matriz de Posición Estratégica y de Evaluación, para evaluar la competitiva de la empresa, en donde se realiza un análisis de factores respecto a las áreas de evaluación de la posición estratégica interna, dentro de esta está la fortaleza financiera obtiene un promedio de 3.86 y la ventaja competitiva obtiene un promedio de -2.33. Del mismo modo para posición estratégica externa, donde la estabilidad de entorno dio un promedio de -2 y fortaleza de la industria obtuvo un promedio de 4.14.

Luego se realiza un análisis, donde la organización se sitúa en el cuadrante agresivo como se muestra en la Fig. 4, dándole un valor de 1.86 a la variable "Y" y de 1.81 para la variable "X". Esto indica que la organización posee una excelente posición estratégica, con una fortaleza financiera sólida y una ventaja competitiva en una industria estable y en crecimiento.

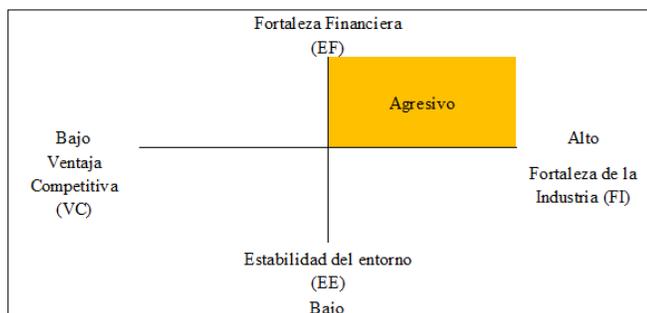


Fig. 4 Análisis PEYEA

Posteriormente al crear la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se obtuvo un promedio de 2.51, mientras que en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) el promedio fue de 2.95. Estos resultados colocan a la organización en el cuadrante V, indicando la necesidad de mantener y retener estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, así como se muestra en la Fig. 4.



Fig. 4 Matriz Interna - Externa (MIE)

C. Fase 3: Evaluación

C.1. Control del planeamiento estratégico

Se desarrolla el cuadro de mando integral con la finalidad de alinear y evaluar la estrategia a objetivos e indicadores medibles, para lo cual se realiza un análisis por perspectivas.

En la TABLA 6, se muestra el índice de volumen en un 10% el cual se encuentra en un nivel regular, por lo que tuvo un incremento ligero en cuanto a las ventas generadas en los últimos meses a través del servicio ofrecido. Por otro lado, el desarrollo de una estrategia en relación con el aumento de los precios para la rentabilidad tuvo un 8% de efectividad. Sin embargo, no se llegó a ninguna financiación para la expansión de nuevos locales debido a la falta de atención y corte de presupuesto.

TABLA 6
PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BALANCE SCORE CARD

OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	UM	RESPONSABLE	RANGOS			RESULTADO
					Bueno	Regular	Malo	
Incrementar el volumen de ventas en un 15% de manera trimestral	Índice de Volumen de Ventas	$\frac{\text{Ventas Trimestre actual} - \text{Ventas Trimestre Anterior}}{\text{Ventas Trimestre Anterior}} \times 100$	%	Gerencia	$\geq 15\%$	$\geq 8\%$ $\leq 14\%$	$\geq 0\%$ $\leq 7\%$	10%

Desarrollar una estrategia de precios para aumentar la rentabilidad en un 10% para el año 2024.	Incremento de rentabilidad	(Precio promedio de venta - Costo promedio de producción) / Costo promedio de producción x 100	%	Gerencia	>=10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	8%	Aumentar las visitas a clientes potenciales en un 10% durante el primer trimestre del próximo año 2023.	Porcentaje de clientes potenciales	(Clientes Potenciales Nuevos - Clientes Potenciales Antiguos) / (Clientes Potenciales Antiguos) x 100	%	Encargado de Ventas	>=10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	7%
Asegurar la financiación necesaria para la apertura de las 2 nuevas sedes dentro de los 3 primeros años.	Incremento de sede	(Número de nuevas sedes nacionales establecidas en los últimos 5 años) >=2	Número	Gerencia	2	1	0	0	Aumentar la satisfacción del cliente en un 5% trimestral, mediante encuestas al cliente después de cada servicio.	Índice de satisfacción del cliente	(Número de respuestas positivas / Número total de respuestas) x 100	%	Encargado de Ventas	>=5%	4%	>=0%; <=3%	5%

Luego de ello en la TABLA 7, la fidelización del cliente asciende a un 10% encontrándose en nivel bueno. También se incrementa la comunicación proactiva del cliente en un 27% hasta la fecha. Por otro lado, se obtuvo 7% de visitas a clientes potenciales, encontrándose en un nivel regular. Asimismo 5% respecto al aumento de satisfacción al cliente después del servicio, esto por el correcto cumplimiento y calidad del servicio otorgado.

TABLA 7
PERSPECTIVA CLIENTES DEL BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVA	CLIENTES							RESULTADO
	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	UM	RESPONSABLE	RANGOS		
						BUEÑO	REGULAR MALO	
Aumentar la lealtad del cliente en un 10% anual, mediante un programa de fidelización a los clientes frecuentes.	Índice de fidelización del cliente	(Número de clientes leales en el año actual - Número de clientes leales en el año anterior) / Número de clientes totales en el año anterior	%	Encargado de Ventas	>=10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	10%
Incrementar la comunicación proactiva con el cliente en un 40% para el segundo trimestre del año 2025.	Incremento de comunicación del cliente	[(Número de comunicaciones proactivas realizadas en el segundo trimestre del 2025 - Número de comunicaciones proactivas realizadas en el segundo trimestre de 2024) / Número de comunicaciones proactivas	%	Encargado de Ventas y Administrador	>=40%	>=24%; <=39%	>=0%; <=25%	27%

La TABLA 8, muestra un 5% respecto a la reducción de los insumos de los procesos de lavado encontrándose en nivel regular. Por lo que no se presentaron cambios significativos en los procesos y la tecnología que lo acompaña. Por otro lado, el tiempo de entrega presenta un 15% con un nivel bueno. Además, se tiene un 7% respecto a la optimización de rutas encontrándose en un nivel regular.

TABLA 8
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS DEL BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS							RESULTADO
	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	UM	RESPONSABLE	RANGOS		
						BUEÑO	REGULAR MALO	
Reducir el desperdicio de insumos en los procesos de lavandería en un 10% a fines del 2023.	Índice de insumos desperdiciados	(Cantidad de insumos desperdiciados en Kg) / (Cantidad de Kg de Ropa Lavada)	%	Jefe de Planta	>=10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	5%
Reducir los tiempos de entrega en un 15% a finales del 2023	Índice de tiempo de entrega	(Tiempo promedio de entrega en un período - Tiempo promedio de entrega en el período anterior) / (Tiempo promedio de entrega en el período anterior) x 100	%	Encargado de Logística	>=15%	8% - 14%	0% - 7%	15%

Aumentar la optimización de rutas en un 10% para fines del 2023.	índice de optimización de rutas	[(Kilómetros totales recorridos en entregas antes de la optimización - Kilómetros totales recorridos en entregas después de la optimización) / Kilómetros totales recorridos en entregas antes de la optimización] x 100	%	Gerencia y Administrador	>= 10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	7%
------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------	--------	------------	------------	----

Luego de ello, se evidencia en la TABLA 9, el 7% del personal de la organización fueron retenidos encontrándose en un nivel regular. Además, se obtuvo un 10% respecto al incremento de capacitaciones, esto ayuda a seguir aportando conocimientos y mejorar en los procesos de cada área de la empresa.

TABLA 9
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVA		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	UM	RESPONSABLE	RANGOS			RESULTADO
					BUENO	REGULAR	MALO	
Incrementar en un 10% la retención de personal mediante incentivos para el segundo bimestre del año 2024.	índice de retención del personal	[(Número de empleados al principio del periodo - Número de empleados que dejaron la empresa) / Número de empleados] x100	%	Administrador	>=10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	7%
Aumentar las capacitaciones en un 10% en el próximo trimestre del 2024.	Porcentaje de capacitaciones	(Productividad después de la Capacitación - Productividad antes de la Capacitación) / Productividad antes de la Capacitación) x 100	%	Administrador	>=10%	>=5%; <=9%	>=0%; <=4%	10%

Para finalizar, se realizó una estimación del impacto económico en el diseño del modelo de la organización, realizando un análisis de los recursos necesarios para el desarrollo de las estrategias, dando como resultado un

aproximado de S/. 64,077.50. Se detalla la estimación en la TABLA 10.

TABLA 10
ESTIMACIÓN DE COSTOS

COD	ESTRATEGIA	COSTOS
E3	Desarrollar alianzas estratégicas	S/ 6,200.00
E4	Desarrollar herramientas de datos y análisis para la toma de decisiones	S/ 3,987.50
E5	Mejorar la capacidad de producción aprovechando las capacidades tecnológicas	S/ 5,000.00
E6	Implementar estrategias de marketing local para llegar a la población	S/ 5,300.00
E8	Desarrollar un plan de marketing	S/ 7,500.00
E11	Llevar un control de indicadores para mejorar los procesos	S/ 2,540.00
E12	Desarrollar plan estratégico para la diversificación de clientes y mercados.	S/ 6,200.00
E15	Implementar un ERP para gestión de información	S/ 6,100.00
E17	Ampliar el desarrollo y mejorar la imagen de marca	S/ 9,550.00
E18	Implementar un control estratégico que permita disminuir los costos operativos	S/ 3,000.00
E19	Implementación de un sistema de relaciones con el cliente.	S/ 3,000.00
E20	Creación de políticas de control de calidad del proceso de lavado.	S/ 3,000.00
E31	Elaborar planificación de rutas.	S/ 2,700.00
TOTAL		S/ 64,077.50

VII. DISCUSIÓN

Durante el desarrollo del proyecto, se encontraron algunas limitaciones que afectaron el proceso. Entre ellas, se destacó la reticencia de la organización para compartir ciertos datos y la falta de disponibilidad de información detallada en ocasiones. Además, la falta de uniformidad en los registros y documentación de la empresa complicó la búsqueda de datos necesarios. Las reuniones presenciales con los clientes para llevar a cabo las encuestas no pudieron realizarse, aunque se logró obtener respuestas de manera virtual. La implementación del modelo estratégico diseñado para la lavandería no pudo llevarse a cabo debido a la naturaleza no experimental de la investigación, lo que impidió evaluar su impacto a largo plazo. Estas limitaciones no obstaculizaron el éxito de la investigación.

La investigación se enfoca en determinar la satisfacción del cliente en la organización, debido a reclamos por errores en la entrega del producto, atribuidos a la rotación de personal. Se implementa un modelo estratégico basado en el enfoque de D' Alessio, respaldado por la relevancia destacada [16]. Este modelo busca mejorar los resultados y generar valor para la empresa.

En el análisis interno, se emplearon diversas herramientas como grupos de interés, cadena de valor, AMOFHIT y matriz EFI. Se logró un resultado de 2.51, superando el promedio y evidenciando un balance positivo. En comparación con estudios previos [17] la otra investigación obtuvo un resultado de 1.7, así como también [18] obtuvieron un resultado de 2.55 y [19] muestra que obtuvo 2.63, destacando una posición interna sólida en la empresa. Es relevante considerar que el estudio [17] que se llevó a cabo durante una coyuntura sanitaria desfavorable, lo que podría haber influido en los resultados y el contexto del mercado.

Dentro de la evaluación de factores externos, se analizaron amenazas y oportunidades considerando las 5 fuerzas de Porter y PESTEL. La empresa en estudio obtuvo un puntaje de 2.95, superando el resultado de [19] que fue de 2.47. Por otro lado, [17] lograron 1.24, lo que sugiere una falta de aprovechamiento eficaz de oportunidades y enfrentamiento a amenazas, generando periodos de incertidumbre. Esto resalta la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas, mostrando superioridad en comparación con otras empresas.

Se llevó a cabo un análisis estratégico utilizando la matriz PEYEA para determinar las estrategias que se debe adoptar. La empresa se encuentra en el cuadrante agresivo, al igual que las analizadas empresas [18], [17]; lo que indica una posición estratégica excelente con ventaja competitiva en el mercado. Por el contrario, [19] se encuentran en una postura conservadora, lo que sugiere la necesidad de enfocarse en mejorar la competitividad de sus servicios.

Dentro del análisis externo, se utilizaron herramientas como el análisis PESTE, las cinco fuerzas de Porter, la matriz de factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de perfil referencial (MPR). Obteniendo un puntaje de 2.86 en el MPC, ubicándose en primer lugar entre sus competidores. En otro estudio realizado [18], el puntaje fue de 2.4, posicionándose en el quinto lugar en comparación con su competencia. Esto indica áreas de mejora para fortalecer el perfil competitivo.

Según la percepción de los clientes, la capacidad de respuesta de la organización se considera buena, alcanzando un nivel del 100%. Esto se debe a la comunicación efectiva mantenida con los clientes, que les permite estar informados sobre la ejecución de los servicios y abordar cualquier consulta que pueda surgir. Estos hallazgos coinciden con los resultados de Se indican que el 40% de las organizaciones atienden de manera óptima las necesidades del cliente en términos de sinceridad y puntualidad, mientras que el 52.5% consideran que responden moderadamente rápido a estas necesidades [20].

Asimismo, la investigación señala que el uso de las cinco dimensiones de calidad de servicio, incluyendo capacidad de

respuesta, confiabilidad, tangibilidad, empatía y seguridad, influye positivamente en la satisfacción del cliente. En este hallazgo [21], destacan que el empleo de estas dimensiones tiene un impacto favorable en la satisfacción del cliente.

El estudio tiene implicaciones teóricas, prácticas y metodológicas importantes. Teóricamente, ofrece valioso contenido para investigaciones futuras sobre modelos estratégicos para la satisfacción del cliente, siendo una referencia útil para estudiantes de ingeniería empresarial y disciplinas similares. Prácticamente, demuestra que el modelo estratégico aplicado beneficia a la organización, al abordar problemas como la falta de dirección estratégica, contribuyendo a objetivos a mediano y largo plazo, mejorando la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Metodológicamente, el modelo estratégico de D'Alessio 2013 se ajusta adecuadamente a la organización, facilitando la proyección futura y el mantenimiento de su presencia en el mercado mediante la formulación de estrategias. El análisis de teorías, incluida la de D'Alessio, ha llevado a la adopción de una metodología específica que resalta la capacidad de cada fase para generar tácticas que mejoren la organización y faciliten la gestión efectiva [14].

VIII. CONCLUSIÓN

Se analizó la realidad problemática de la organización, donde se identificó mediante el modelo Ishikawa, el cual permitió a determinar los factores de las causas involucradas en un problema, ayudando a encontrar una solución en la empresa. Este enfoque estructurado ha permitido una comprensión más profunda de las raíces de los desafíos, brindando una base sólida para la planificación de estrategias correctivas, visualizando las relaciones entre las causas y efectos, teniendo una ruta clara para proponer soluciones focalizadas y efectivas en la organización hacia un proceso de mejora continua.

Se diseñó un modelo de planificación estratégica basado en D'Alessio para mejorar la satisfacción del cliente en una empresa del sector servicios. Este modelo consideró elementos como la situación actual, objetivos a largo plazo, estrategias en acción y revisión estratégica (BSC), facilitando un análisis exhaustivo y detallado.

Se determinaron los criterios clave siguiendo el enfoque de D'Alessio para elaborar un modelo estratégico de negocio. Esto resultó en la creación de un plan integral que proporciona una visión general a la dirección. Este plan, presentado como una hoja de ruta, abarca aspectos como la misión, visión, valores, objetivos a largo plazo, código de ética y planes de acción. En resumen, se integraron todas las fases del enfoque de D'Alessio, lo que facilitó un análisis exhaustivo y la formulación de estrategias alineadas con los objetivos establecidos.

REFERENCIAS

- [1] Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 3(2), 1-24. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/227/147>
- [2] Macías, M. & Mero, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. Polo del Conocimiento, 7(2), 31-39. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8331385.pdf>
- [3] Bravo, J. (2022). 6 razones para invertir en experiencia de cliente en 2023. Asociación para el desarrollo de la experiencia de cliente. https://asociaciondec.org/blog-dec/6-razones-para-invertir-en-experiencia-de-cliente-en-2023/57402/#_ftn3
- [4] Díaz, A. & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- [5] Zambrano, L. (2023). "En el país la planificación estratégica es continuismo". Diario Expreso. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/pais-planificacion-estrategica-continuismo-146480.html>
- [6] Business LATAM. (2 de noviembre del 2021). Importancia de la satisfacción del cliente en países latinoamericanos. DispatchTrack. <https://www.beetrack.com/es/prensa/importancia-de-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-en-pa%C3%ADses-latinoamericanos>
- [7] Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2021. Repositorio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/5/S2100608_es.pdf
- [8] Ore, H., Olortegui, E. & Ponce, D. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4), 31-44. <https://doi.org/10.37787/zg09z21>
- [9] Trigos, M. (2019). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/?ref=gesr>
- [10] Zuñiga, A. & Espinoza, E. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. Revista Multidisciplinar Ciencia Latina. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1635/2293>
- [11] Malpartida, D., Granada, A. & Salas, H. (2022). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en una empresa comercializadora de sistemas de climatización doméstica e industrial, distrito de Surquillo (Lima - Perú), 2021. Revista Científica de la UCSA, 9(3), 23-35. <http://scielo.iics.una.py/pdf/ucsa/v9n3/2409-8752-ucsa-9-03-23.pdf>
- [12] OmniaSolution. (2020). En medio de la reactivación económica, repuntará el sector Servicios en América Latina. OmniaSolution - Transformando el panorama de negocios desde hace más de dos décadas. <https://omniasolution.com/2020/05/26/en-medio-de-la-reactivacion-economica-repuntara-el-sector-servicios-en-america-latina/>
- [13] Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], Dirección de Supervisión y Evaluación de la Dirección General de Políticas para la Promoción de la Formalización Laboral e Inspección del Trabajo. (2022). Reporte del empleo formal en la región la libertad, febrero 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3444952/13.%20La%20Libertad%20-%20Febrero%202022.pdf>
- [14] D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México S.A. <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICO/S/LE-2334/LE-2334.pdf>
- [15] Kotler, P. & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Pearson Educación La Cámara. (2022). Sector Servicios creció 4,3% en enero de 2022. Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/sector-servicios-crecio-43-en-enero-de-2022/>
- [16] D'Alessio, F. (2014). Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados. Pearson Educación. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/detail.action?docID=5426477>
- [17] Cieza, J. & Mori, D. (2020). Modelo estratégico en la satisfacción del usuario para la empresa Tivane S.A.C, en la ciudad de Trujillo, año 2020. [Tesis de licenciatura en Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27030/Cieza%20Bautista%2c%20Jhan%20Carlos-Mori%20Moya%2c%20Diandra%20Marilyn%20Estreisi.pdf?sequence=17&isAllowed=y>
- [18] Marini, R. (2019). Modelo estratégico de planificación y su influencia en el posicionamiento del restaurante Marini's E.I.R.L. [Tesis de licenciatura en Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22486/Marini%20Rojas%20Renzo%20Arturo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- [19] Beraun, K. & Díaz K. (2022). "implementación de un modelo estratégico y su influencia en la gestión al cliente de una empresa de deportes de contacto - Trujillo 2019" [Tesis de licenciatura en Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/32058/Beraun%20Limo%20Kiara%20Lucia%20-%20Diaz%20Raffo%20Katherine%20Yumiko.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- [20] Sánchez, C. (2019). PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIOS AL CLIENTE EN LA EMPRESA IMPORTADORA AMERICAN SERVICE REFRIGERATION E.I.R.L. SURQUILLO, 2018. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c52a2e8f-39a4-414c-9981-44c87b3e7192/content>
- [21] Calvo-Pérez, C. Landa, A. (2019). Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante TAO [Tesis de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de Piura] https://pihua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/4179/AE_318.pdf?sequence=1&isAllowed=y