

Strategic Management for Service Quality in an SME of the Commercial Sector

Odar R. Florián Castillo, MBA.¹, Betty Suarez Torres, Mg.¹, Abraham Montero Moscol, Ing.² and Alexis Gianfranco Ñontol Rodas, Ing.²

¹Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, Betty.suarez@upn.edu.pe

²Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, abraham.montero.0108@gmail.com, grodasnontol@gmail.com

Abstract– The objective of this research is to design a strategic management model for the service quality in the SME of the commercial sector of Trujillo 2021, the research uses a non-experimental design, to execute the data collection instruments, the SERVIQUAL model was used as part of the survey aligned to the variable referred to as quality of service, analyzing the internal and external situation through the crossed SWOT matrix, which facilitates relating and defining strategies suitable for improving and reinforcing opportunities, which resulted in a result of 9 strategies. However, the results obtained from the EFI (2.59) and EFE (2.39) matrices show a location in cell V of the proposed matrix with an average of (2.49), the processes involved with Strategic Management were also identified, estimating the indicators of strategic management and, finally, determine the social and environmental impact, concluding that it is necessary to implement market penetration strategies, therefore the importance of considering all these tools as part of the strategic planning that the company must comply with for its full development. within the market it is in, thus becoming more competitive and sustainable over the years.

Keywords– Strategic management, Service Quality, SMEs, Commercial sector, SERVIQUAL.

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.54>

ISBN: 978-628-95207-3-6 ISSN: 2414-6390

Gestión Estratégica para la Calidad de Servicio de una Mype del Sector Comercial.

Strategic Management for Service Quality in an SME of the Commercial Sector.

Odar R. Florián Castillo, MBA.¹, Betty Suarez Torres, Mg.¹, Abraham Montero Moscol, Ing.² and Alexis Gianfranco Ñontol Rodas, Ing.²

¹Universidad Privada del Norte, Perú, odar.florian@upn.edu.pe, betty.suarez@upn.edu.pe

²Ingeniería Empresarial, Universidad Privada del Norte, Perú, abraham.montero.0108@gmail.com, grodasñontol@gmail.com

Abstract– The objective of this research is to design a strategic management model for the service quality in the SME of the commercial sector of Trujillo 2021, the research uses a non-experimental design, to execute the data collection instruments, the SERVQUAL model was used as part of the survey aligned to the variable referred to as quality of service, analyzing the internal and external situation through the crossed SWOT matrix, which facilitates relating and defining strategies suitable for improving and reinforcing opportunities, which resulted in a result of 9 strategies. However, the results obtained from the EFI (2.59) and EFE (2.39) matrices show a location in cell V of the proposed matrix with an average of (2.49), the processes involved with Strategic Management were also identified, estimating the indicators of strategic management and, finally, determine the social and environmental impact, concluding that it is necessary to implement market penetration strategies, therefore the importance of considering all these tools as part of the strategic planning that the company must comply with for its full development. within the market it is in, thus becoming more competitive and sustainable over the years.

Keywords– Strategic management, Service Quality, SMEs, Commercial sector, SERVQUAL.

Resumen– La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión estratégica para la calidad de servicio en la Mype del sector comercial de Trujillo 2021, la investigación utiliza un diseño no experimental, para ejecutar los instrumentos de recolección de datos, se utilizó el modelo SERVQUAL como parte de la encuesta alineada a la variable referida calidad de servicio, analizando la situación interna y externa mediante la matriz FODA cruzado lo que esto facilita relacionar y definir estrategias aptas para mejorar y reforzar las oportunidades, el cual se derivó un resultado de 9 estrategias. Sin embargo, los resultados obtenidos de las matrices EFI (2.59) y EFE (2.39) muestra una ubicación en la celda V de la matriz planteada con un promedio de (2.49), también se identificó los procesos involucrados con la Gestión estratégica, estimar los indicadores de la gestión estratégica y, por último, determinar el impacto social y ambiental concluyendo que se necesita implementar estrategias de penetración en el mercado por ello la importancia de considerar todas estas herramientas como parte del

planeamiento estratégico que debe cumplir la empresa para su pleno desenvolvimiento dentro del mercado que se encuentra, volviéndose así, más competitiva y sostenible a través de los años.

Palabras clave— Gestión estratégica, Calidad de servicio, Mype, Sector comercial, SERVQUAL.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica busca principalmente que una determinada empresa pueda desarrollarse, expandiendo su mercado, logrando una ventaja competitiva en relación con las diferentes organizaciones que brindan el mismo servicio. En este contexto, la competencia de los mercados ha aumentado considerablemente tanto en medianas y pequeñas empresas, poniendo como prioridad los requerimientos por parte del cliente como son: calidad, servicios y precios. Se reconoce que, gracias a las tendencias mundiales, estos permiten conocer qué servicios son rentables y cuáles no, para justificar el proceso de toma de decisiones, ya sean estratégicas u operativas [1].

Es una realidad que, las Mypes están cambiando a través del tiempo por efectos de la gestión, y recientemente por el Covid-19, exigiéndose a moldearse a nuevas formas de trabajo y características sociales dentro de la comunidad donde se encuentren. Estas deben estar preparadas para afrontar cualquier eventual amenaza en lo que respecta su sector comercial. Existen grandes avances y aportes de conocimientos que presentan logros de alto nivel de competencia en la ciencia y la tecnología. Por lo tanto, las gerencias de organizaciones modernas establecen planes estratégicos con objetivos claros que son clave para el desarrollo económico-social en los aspectos de competitividad, sostenibilidad y viabilidad [2].

Con respecto a las Mypes peruanas, presentan mayores desafíos con respecto al acceso de la financiación dado que el sistema financiero no se ha desarrollado y no abastece las facilidades bancarias [3]. Entonces, hablar de estrategias, es poder elegir entre varias alternativas existente, la más conveniente bajo los factores internos y externos que abarca la empresa [4].

Digital Object Identifier (DOI):

<http://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2022.1.1.54>

ISBN: 978-628-95207-3-6 ISSN: 2414-6390

Por otro lado, la calidad del servicio que se brinda es un factor vital, hasta es una necesidad, dentro del sector comercial; para ello se establecen métodos de evaluación de la calidad del servicio en las unidades de atención al cliente por medio de indicadores y niveles de desempeño, donde se posibilita hacer un seguimiento detallado e identificar problemas recurrentes y solucionarlos con mayor rapidez. Además, desde la perspectiva comercial, la calidad de servicio puede solo mostrar el buen desempeño del personal operativo para cumplir con las exigencias del cliente. No obstante, se ha demostrado que, a través de estrategias, el impacto es positivo hacia el mejoramiento continuo de las mismas. Actualmente, las Mypes y organizaciones privadas que centran sus esfuerzos por optimizar la calidad de servicio, ofreciendo repuestas rápidas y eficaces por la buena gestión que se está realizando, lo que genera mejor rentabilidad y fidelidad por parte de los usuarios [5].

En el Perú, las empresas ya no tienen que lidiar con un comercio internacional con interminables barreras que anteriormente se daban. Esta situación ha impulsado a que las empresas mejoren en los procesos internos, sin escatimar el refinamiento de sus objetivos, dando como resultado, productos o servicios de calidad competitivos en el mercado nacional con un enfoque de satisfacción en las expectativas de los consumidores [6].

Al mismo tiempo, en el sector comercial, cabe resaltar que las empresas aspiran mantenerse en competencia y se ven obligadas a buscar formas de mejora en la excelencia del servicio. Así pues, el personal directivo como empleados a disposición juega un papel importante al demostrar atributos como la educación, experiencia y habilidades blandas como un recurso del capital humano potencialmente estratégico para la empresa. Ventaja que puede diferenciarse de los competidores dentro del sector [7].

En Trujillo, para la Mype repuestos Miguelitos S.A.C. empresa dedicada a la venta de repuestos, vio la oportunidad de estar en una zona exclusiva para su comercialización aplicó la gestión estratégica dando resultados positivos, generando rentabilidad y estabilidad para la misma [4].

Por lo tanto, se ofrece una serie de soluciones para diseñar un modelo de gestión estratégica para la calidad de servicio de la Mype del sector comercial de Trujillo 2021. De tal manera que, esto conlleva a un extenso conocimiento de usos de métodos y puntos de vista de la ingeniería empresarial, considerando distintas herramientas para la alineación de los objetivos de manera correcta, obteniendo los resultados planificados, y así colaborando al desarrollo de la gestión estratégica y calidad de servicio de la empresa en estudio.

II. METODOLOGÍA

La investigación contiene el enfoque de estudio mixto. El enfoque se refiere a un proceso que analiza, recolecta y vincula tantos datos cualitativos y cuantitativos de un mismo o conjunto de investigaciones que busca responder a un

enunciado [8]. Asimismo, el estudio cualitativo, puede partir de supuestos, en donde los actores sociales no demuestran ser solo meros objetos de indagación, sino que hablan, toman decisiones y tienen la capacidad de ser reflexivos sobre un contexto, expresando libertad y autonomía ante la manipulación o dominación [9]. El estudio cuantitativo, demuestra bases teóricas aprobados por la comunidad científica y genera hipótesis acerca de la relación que llegan a tener entre las variables de la investigación. Esta se orienta con conceptos medibles, para el análisis estadístico mediante el cálculo de métodos aritméticos, porcentajes, recolección y pruebas de ponderación. Por consiguiente, es recomendable el manejo de herramientas estadísticas o la manipulación de programas concernientes a los datos numéricos que se utilicen en ejecución.

El proyecto según el conocimiento perseguido es de tipo aplicada que permite sistematizar e implementar la práctica en base a investigaciones dando como resultado un estudio de forma rigurosa, organizada y sistematizada de conocer la realidad [10]. Asimismo, según su carácter, es prospectivo, ya que enlaza dos o más conceptos, categorías o variables. Una correlación entre dos o más variables no implica que dichos valores estén relacionados de forma positiva o negativa, sin embargo, este tipo de estudios son cuantitativos intentando predecir un valor aproximado en un grupo de individuos o fenómenos en una determinada variable [11].

Se utilizará la técnica de la entrevista, conversación entre dos o más personas, donde se presenta una comunicación interpersonal entre el investigador y la persona de estudio con la finalidad de adquirir respuestas a interrogantes en el contexto de la investigación. Para ello, se tiene como instrumento la guía de entrevista que puede llegar a aplicarse de manera más directa con la persona cara a cara, obteniendo la ventaja de permitir el acceso a información más confidencial.

Luego, se utilizará la técnica de la encuesta, por la razón que proporciona información necesaria para entender las expectativas de los clientes respecto al servicio que puede brindar la compañía para después procesarla y analizarla en relación con los resultados obtenidos y tomar decisiones estratégicas; solucionando y previniendo potenciales problemas que pueden perjudicar a la integridad de la empresa y su rentabilidad [12].

Para este caso se toma el modelo SERVQUAL basando en sus 5 dimensiones y sus 22 ítems. Cabe resaltar, que en este instrumento se alinea a una escala de Likert 3 que va desde el 1 al 5, dado este último el puntaje más elevado representando que la satisfacción de acuerdo con las preguntas presentadas [13]. Y finalmente, la técnica de la observación experimental, donde se puede plantear, y a la vez, ceñirse a un solo acto. De modo que, se procesará obteniendo información concisa del comportamiento de los procesos de la empresa. Entre sus modalidades aprovechadas en este estudio serán, según la participación del observador no participante y, según el lugar donde se

realiza, es decir, observación efectuada en la vida real o trabajo de campo [14]. El instrumento para utilizar será la ficha de registro, formato donde se puede recolectar datos de manera sistemática y su registro en uniforme, ofreciendo una revisión clara y directa de los hechos agrupándolas en las necesidades específicas dando respuesta a las variables de la investigación [15].

Se realizó una visita técnica a la oficina central de la empresa para ejecutar la entrevista al dueño de la Mype del sector comercial, con el fin de llegar a un acuerdo acerca del acceso de la información necesaria para la resolución del problema. En este contexto, se pasó a ejecutar los instrumentos para la recolección de datos, utilizando el modelo SERVIQUAL como parte de la encuesta alineándose a la variable referida calidad de servicio. Las preguntas realizadas cumplieron su adaptación al estilo de la empresa en estudio.

Asimismo, abarcando la variable gestión estratégica, se utilizó la entrevista como instrumento, parte de la técnica de recolección de datos. Se puso disposición a un juicio de expertos, como parte del proceso de validación; a su vez, se aplicó una encuesta, bajo la misma línea SERVIQUAL, a 25 clientes realizando la prueba de Alfa Cronbach para su validación estadística.

Para el procedimiento de recolección de datos se estableció las técnicas e instrumentos; validándolos a juicio de expertos académicos. En tercer lugar, aplicar los instrumentos de forma tal que los datos estes registrados de acuerdo con los requerimientos de la investigación. La información se recopilará observando los procesos involucrados por medio del modelado de procesos BPMN y su diseño en la plataforma digital Bizagi Process Modeler y el tiempo que abarca cada uno de los mencionados encuestando por medio del cuestionario para el desarrollo del análisis.

Según el código de ética del colegio de ingenieros del Perú (CIP), se cumple con los criterios descritos en el capítulo 3, artículo 15, dando lugar a la lealtad profesional, la honestidad, el honor profesional, la responsabilidad, la solidaridad, respeto, justicia e inclusión social. A este se le agrega, el artículo 18 donde se dispone de un comportamiento dentro de los más estrictos principios de honradez y moralidad en todo su proceder. Además, se tiene absoluto cuidado los conocimientos que se rigen en la profesión, previsto en el estatuto del CIP en capítulo 2, artículo 27, inciso b de este, haciendo hincapié en artículo seguido número 37, inciso h, donde explica el respetar el derecho de autoría de las obras de sus colegas, ya sean docentes o alumnos. Por ello, se tiene total seguridad de que la información en confiable y fidedigna con datos recogidos de la empresa en estudio.

III. RESULTADOS

1. Planteamiento estratégico:

La gestión estratégica es un conjunto de actividades coordinadas que se utilizan para dirigir y llevar un óptimo control dentro de los procesos comerciales una empresa; esto trae que los ingresos incrementen, generando mayor trabajo dentro de la sociedad. [16].

Por medio de la entrevista al gerente general de la empresa en estudio se determinó la: **Misión:** Ofrecer productos y servicios de seguridad de alta tecnología, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, reconociendo el prestigio y crecimiento de la organización. **Visión:** Ser una empresa líder en el mercado trujillano en comercialización y monitoreo en productos de seguridad de calidad y alta tecnología, resguardando la integridad de nuestros clientes.

2. Análisis Externo:

Se realizó el análisis de los factores externos, de los cual permitirá evaluar la información del entorno además se efectuó un listado de factores de los cuales pueden intervenir en ella y también se estimó el valor de su impacto e importancia tanto en ámbito negativo (amenazas) y ámbito positivo (oportunidades). Luego se obtuvo 1.50 en ponderado respecto a las oportunidades, lo cual se encuentra por encima del 0.89 de las amenazas, esto significa que el entorno externo es favorable para la empresa, por ello se implementará un plan estratégico que permita cumplir con los objetivos planteado y esto aporte un gran nivel externo.

Tabla I
MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores Críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Oportunidades			
Impulso del gobierno al desarrollo de MYPES.	0,15	4	0,60
Subsidios del gobierno.	0,15	1	0,15
Alianzas estratégicas.	0,10	2	0,20
Incremento de ventas.	0,10	4	0,40
Precios elevados de la competencia	0,05	3	0,15
SUB-TOTAL			1,50
Amenazas			
Aumento de nuevos competidores	0,05	4	0,20
Crisis sanitaria (COVID 19)	0,08	3	0,24
Inestabilidad política	0,07	3	0,21
Ubicación	0,03	2	0,06
Recesión económica	0,03	2	0,06
Poder de negociación con los proveedores	0,04	3	0,12
SUB-TOTAL			0,89
TOTAL			2,39

3. Análisis Competitivo:

El análisis de los factores críticos de éxitos de la Mype del sector comercial IP SMART, con los competidores con principal relevancia en el mercado y además lo más cercano

a la empresa en estudio, lo cual se compara obteniendo como resultados que la empresa PROSEGUR destaca un resultado mayor sobre los factores del entorno competitivo, seguido de las empresas VERISURE, luego la empresa en estudio, IFC SEGURIDAD y finalmente ULTRASEGUR. De tal manera que la matriz de perfil competitivo contiene 8 factores críticos de éxitos, por ello que un plan estratégico permitirá aportar un alto nivel de competitividad a la empresa IP SMART con relación a sus competidores, ya que se encuentra en un tercer puesto a comparación de las empresas mencionadas en la matriz.

Tabla II
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)											
Factores Críticos de Éxito	Peso	IP SMART		IFC SEGURIDAD		VERISURE		PROSEGUR		ULTRASEGUR	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Calidad de los productos.	0,22	4	0,88	3	0,66	4	0,88	5	1,10	3	0,66
Conocimiento Técnico.	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64	5	0,80	2	0,32
Normativa que promueve la seguridad.	0,14	3	0,42	2	0,28	4	0,56	5	0,70	2	0,28
Variedad del producto.	0,12	5	0,60	3	0,36	4	0,48	5	0,60	2	0,24
Servicios logísticos (Almacén y transporte).	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	5	0,50	3	0,30
Precio del producto.	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Capacidad de Innovación.	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	1	0,08
Ubicación.	0,085	4	0,34	4	0,34	5	0,43	5	0,43	2	0,17
TOTAL	1,00		3,62		2,76		3,89		4,81		2,23

4. Análisis Interno:

Tabla III
MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

MATRIZ EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores Claves Interno.	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Poder de negociación con los proveedores.	0,15	4	0,60
Personal con experiencia.	0,05	3	0,15
Precios cómodos para los consumidores.	0,10	4	0,40
Gran diversidad de productos de seguridad.	0,03	4	0,12
Buena atención.	0,08	3	0,24
Reputación de la marca.	0,12	3	0,36
Producto de calidad.	0,05	4	0,2
SUB-TOTAL			2,07
Debilidades			
Poca publicidad.	0,06	1	0,06
Falta de motivación al personal.	0,10	2	0,20
Insuficiente inversión en tecnología.	0,07	1	0,07
Falta de estandarización y automatización de los procesos.	0,10	1	0,10
Ausencia de un Plan Estratégico.	0,06	1	0,06
Insuficiente comunicación interna.	0,03	1	0,03
SUB-TOTAL			0,52
TOTAL			2,59

5. Matriz de Posición estratégica:

En la Tabla IV, se muestra las posiciones estratégicas esto conlleva a evaluar, lo cual presenta un valor entre el 1 (bajo) al 6 (alto). Por ello los resultados de las posiciones estrategias internas y externas quedaron de la siguiente manera: (FF=4,29), (EA= -3,14), (VC= -3,13) y (FI=3,63).

Tabla IV
POSICIÓN ESTATÉGICA INTERNA

Posición Estratégica Interna	
Fuerza Financiera (FF): 1 a 6	
Retorno de la inversión.	5
Apalancamiento.	4
Liquidez.	4
Capital requerido vs capital disponible.	3
Flujo de caja.	4
Riesgo involucrado en el negocio.	5
Rotación de inventarios.	5
Promedio FF	4,29

Ventaja Competitiva (VC): -6 a -1	
Participación del mercado.	-4
Calidad del producto.	-4
Ciclo de vida del producto.	-3
Ciclo del reemplazo del producto.	-2
Lealtad del consumidor.	-3
Utilización de la capacidad de los competidores.	-3
Conocimiento tecnológico.	-3
Velocidad de introducción de nuevos productos.	-3
Promedio CV	-3,13

Tabla V
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA

Posición Estratégica Externa	
Estabilidad del Ambiente (EA): -6 a -1	
Cambios tecnológicos.	-3
Tasa de inflación.	-4
Variabilidad de la demanda.	-2
Rango de precios de productos competitivos.	-4
Rivalidad competitiva.	-2
Elasticidad de precios de la demanda.	-3
Presión de productos sustitutos	-4
Promedio EA	-3,14
Fuerza de la Industria (FI): 1 a 6	
Potencial de crecimiento.	5
Estabilidad financiera.	4
Conocimiento tecnológico.	2
Utilización de los recursos.	5
Intensidad de capital.	3
Facilidad de entrada al mercado.	3
Productividad/Utilización de la capacidad.	4
Poder de negociación de los proveedores.	3
Promedio FI	3,63

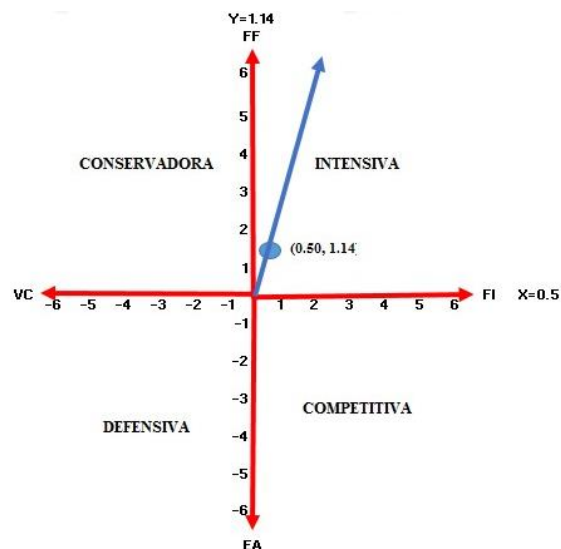


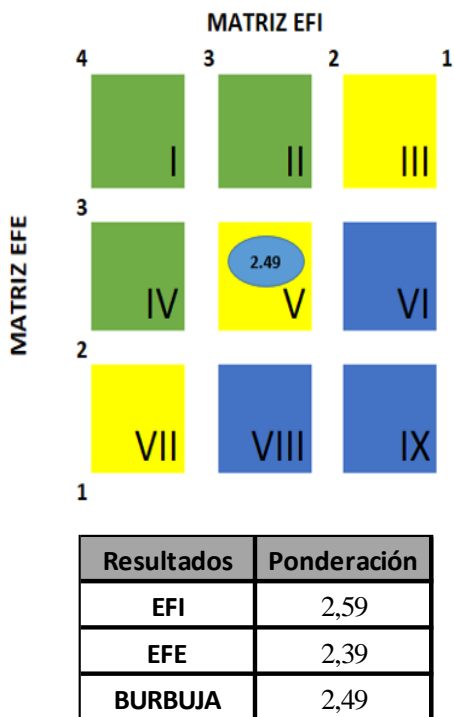
Fig. 1 Matriz de Posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

En la Fig. 1, las coordenadas del eje X son 0.50, y las del eje Y son 1.14 como se observa en la gráfica la intersección se ubica en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, lo que esto significa es que la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. El resultado obtenido muestra que la empresa cuenta con una elevada fortaleza financiera que ha obtenido ventajas competitivas en un rubro estable y creciente. Según este análisis, la empresa debe realizar una estrategia agresiva. Según este tipo de estrategia, se recomiendan las siguientes estrategias: La penetración en el mercado: ganar más clientes el mercado actual; además el desarrollo del mercado: ampliar un nuevo punto de venta; y finalmente el desarrollo del producto: Nuevos productos para los mercados actuales.

6. Matriz Interna-Externa:

Del análisis interno y externo realizado en base a los resultados de las matrices EFI (2.59) y EFE (2.39) la empresa se ubicado en la celda V con un promedio de (2.49), por lo que la Mype del sector comercial, necesita implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Tabla VI
MATRIZ INTERNA-EXTERNA



7. Matriz Decisión Estratégica:

Tabla VII
MATRIZ DECISIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA						
ITEM	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS/ INTERNAS	M. FODA	M. PEYEA	MIE	MGE
1	Crear alianzas estratégicas con sus proveedores, para un rápido abastecimiento de productos.	Diversificación concéntrica	X	X	X	
2	Generar y ofrecer promociones, con productos de alta calidad con precios más accesibles que el de la competencia	Diversificación concéntrica	X			X
3	Lanzar campañas de publicidad en diversos medios de comunicación para captar mayor mercado.	Diversificación concéntrica	X	X	X	
4	Implementar un programa de desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores; a nivel técnico y profesional para evitar escasez de mano de obra calificada.	Diversificación concéntrica	X	X	X	
5	Implementar una página web, para agilizar el proceso de toma de pedidos mediante el delivery	Diversificación horizontal	X	X	X	
6	Incentivar a los compradores a aumentar el valor de sus compras a través de promociones.	Diversificación concéntrica	X	X	X	
7	Implementar criterio de cumplimiento sobre responsabilidad eco ambiental en la selección de proveedores.	Diversificación concéntrica	X			
8	Lograr un cambio de cultura en el personal, en busca de la mejora continua de los procesos del servicio de calidad.	Diversificación concéntrica	X	X	X	
9	Implementar un plan estratégico para los procesos necesarios del sistema de gestión de compras, para su aplicación dentro de la empresa para el beneficio de lograr una mejora al escoger un proveedor por su calidad-precio.	Diversificación concéntrica	X			
10	Contratar personal competente según perfil requerido; para mejorar la dirección a nivel corporativo.	Diversificación concéntrica	x	x	x	

8. Estrategias retenidas y de contingencia

Tabla VIII
ESTRATEGIAS RETENIDAS

ESTRATEGIAS RETENIDAS	
ITEM	DESCRIPCIÓN
1	Crear alianzas estratégicas con sus proveedores, para un rápido abastecimiento de productos.
2	Generar y ofrecer promociones, con productos de alta calidad con precios más accesibles que el de la competencia
3	Lanzar campañas de publicidad en diversos medios de comunicación para captar mayor mercado.
8	Implementar un plan estratégico para los objetivos estratégicos, para su aplicación dentro de la empresa para el beneficio de lograr una mejora de la empresa por su calidad-precio.
9	Contratar personal competente según perfil requerido; para mejorar la dirección a nivel corporativo.

En la Tabla VIII se muestra las estrategias retenidas que después de haber pasado los filtros de las diferentes matrices anteriores.

Tabla IX
ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA	
ITEM	DESCRIPCIÓN
4	Implementar un programa de desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores; a nivel técnico y profesional para evitar escasez de mano de obra calificada.
5	Implementar una página web, para agilizar el proceso de toma de pedidos mediante el delivery
6	Incentivar a los clientes a aumentar el valor de sus compras a través de promociones.
7	Lograr un cambio de cultura en el personal, en busca de la mejora continua de los procesos del servicio de calidad.

En la Tabla IX se muestra las estrategias de contingencia y están agrupadas por llegar a sobrepasar el valor 5 de la matriz cuantitativa de planeación estratégica.

9. Matriz estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Tabla X
MATRIZ DE ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS vs. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Visión: Ser una empresa líder en el mercado trujillano en comercialización y monitoreo en productos de seguridad de calidad y alta tecnología, resguardando la integridad de nuestros clientes.			
Objetivos a largo plazo Estrategias específicas	OLP1: Incrementar un 10% la rentabilidad de la empresa a mayo de 2023.	OLP2: Aumentar la satisfacción al cliente para finales del 2022	OLP3: Incrementar 15% el marketing digital para mayo del 2023
Implementar un programa de desarrollo de competencias y habilidades de los trabajadores; a nivel técnico y profesional para evitar escasez de mano de obra calificada.	X	X	
Implementar una página web, para agilizar el proceso de toma de pedidos mediante el delivery		X	X
Incentivar a los clientes a aumentar el valor de sus compras a través de promociones.		X	X
Lograr un cambio de cultura en el personal, en busca de la mejora continua de los procesos del servicio de calidad.	X	X	

En la Tabla X se muestra las estrategias específicas vs los objetivos a largo plazo donde se presenta los resultados que se esperan del seguimiento de las estrategias.

10. Indicadores de la Gestión Estratégica

Tabla XI
MATRIZ DE OBJETIVOS

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Incrementar un 10% la rentabilidad de la empresa a mayo de 2023	Aumentar un 20% las ventas respecto al año anterior
	Incrementar un 5% la cartera de clientes al terminar el año 2022
Aumentar la satisfacción al cliente para finales del 2022	Mejorar el control de calidad con los proveedores por medio de un proceso optimizado en menos de 8 meses
	Disminuir 10% de los reclamos y devoluciones
Incrementar 15% el marketing digital para mayo del 2023	Realizar campañas publicitarias en redes sociales
	Incrementar las interacciones de los clientes en la página web y redes sociales a diciembre de 2022

11. Modelo del Tablero de Control balanceado:

Tabla XII
TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	META	INTERVALO BUENO	INTERVALO REGULAR	INTERVALO MALO
FINANCIERA	Aumentar un 20% las ventas respecto al año anterior	Porcentaje de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas mensual= (Ventas del mes actual-ventas del mes anterior) /Ventas del mes anterior * 100	%	Aumentar 20%	$X > 20\%$	$15\% \leq X \leq 20\%$	$X < 15\%$
CLIENTE	Incrementar un 7% la cartera de clientes al terminar el año 2022	Porcentaje de satisfacción del cliente	% Nuevos clientes = (Clientes con primera compra/Total de clientes encuestados) *100	%	Incrementar 5%	$X > 5\%$	$3\% \leq X \leq 5\%$	$X < 3\%$
	Incrementar las interacciones de los clientes en la página web y redes sociales a diciembre de 2022	Porcentaje de interacciones en redes sociales	Porcentaje de interacciones en redes sociales = (Cantidad de comentarios positivos/Total de comentarios) *100	%	Aumentar en 20%	$X > 20\%$	$15\% \leq X \leq 20\%$	$X < 15\%$
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el control de calidad con los proveedores por medio de un proceso optimizado en menos de 8 meses	% Productos defectuosos	Porcentaje Productos defectuosos = (Cantidad de equipos defectuosos/Total de productos ingresados al almacén) *100	%	Disminuir 15%	$X > 15\%$	$\leq 10\% X \leq 15\%$	$X < 10\%$
APRENDIZAJE	Disminuir 10% de los reclamos y devoluciones	Porcentaje Reclamos y devoluciones	% Reclamos y devoluciones = (Número de reclamos y devoluciones atendidas correctamente/Total de reclamos y devoluciones) *100	%	Disminuir como mínimo un 90%	$X < 90\%$	$80\% \leq X \leq 90\%$	$X < 80\%$
	Realizar campañas publicitarias en redes sociales	Porcentaje de Campañas publicitarias	% Campañas publicitarias	%	Obtener 100% de cumplimiento	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 100\%$	$X < 90\%$

IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de diseñar la gestión estratégica para la calidad de servicio en la Mype del sector comercial de Trujillo 2021 concretando la teoría [18] comenta que la gestión estratégica es el análisis exhaustivo y minucioso del contexto de la organización para llegar a conocer y comprender el sector y sus mercados, como a la vez, a sus intérpretes y desarrollar las competencias requeridas para el éxito de la organización.

Para el análisis de la gestión estratégica tales como la evaluación del contexto de la empresa, se determinaron como el análisis PESTE, 5 Fuerzas de Porter, la matriz MEFE y MEFI, Factores críticos de éxito, Matriz de perfil competitivo (MPC), Cadena de valor, Grupos de interés, AMOFHIT, FODA, PEYEA, Gran estrategia, Decisión estratégica y Matriz cuantitativa de planeación estratégica coincidiendo [4] de la importancia de considerar todas estas herramientas como parte del planeamiento estratégico que debe cumplir la empresa para su pleno desenvolvimiento dentro del mercado que se encuentra, volviéndose así, más competitiva y sostenible a través de los años.

Los procesos aplicados en esta investigación se desarrollaron de manera práctica y entendible para que los trabajadores tengan parámetros de trabajo y optimizando los recursos. [19] el proceso estratégico debe cumplir la información pertinente, fehaciente y oportuna para su desarrollo en cada uno de los procesos y, como última instancia, posicionar la organización en el sector que se encuentre. Las técnicas de recolección de datos son vital importancia para poder reconocer lo que dicen los clientes respecto a las mejoras que puede desarrollar la institución tomando a estrategias a evaluar con sus respectivos indicadores como la mayoría de los clientes encuestados afirmaron tener un 50% de interacciones con Facebook e Instagram, [20] con un 60% en Facebook y 20% en Instagram, ayudando a tener una mejor opción de publicidad al momento de elegir la plataforma para la difusión de publicidad y marketing digital.

V. CONCLUSIONES

Se diseñó un modelo de gestión estratégica para la calidad de servicio de la Mype del sector comercial, debido a la falta de confianza por parte de los clientes, logrando un mejor panorama por parte de la directiva de la empresa, para su futura implementación como parte de las decisiones estratégicas a corto o largo plazo.

Se realizó el análisis de la situación interna y externa de la Mype del sector comercial, lo cual permitió que mediante la matriz FODA cruzado se identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que esto facilitó relacionar y definir estrategias aptas para mejorar y reforzar las oportunidades, de lo cual se derivó como resultado en 9 estrategias. Sin embargo, los resultados obtenidos de las matrices EFI (2.59) y EFE (2.39) la empresa se ubicado en la celda V de la matriz Interna y Externa con un promedio de (2.49), por lo que la Mype del sector comercial, necesita implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Se diagramó los procesos principales involucrados (Proceso de Ventas, Proceso de capacitación, Proceso de Control de calidad, Proceso de reclamos y devolución, Proceso de Marketing) con la gestión estratégica plasmados en sus flujogramas lo que permitirá mejorar el rendimiento de los procesos.

Se evaluó los factores críticos de éxitos de la Mype del sector comercial, con los competidores con principal relevancia en el mercado y además lo más cercano a la empresa en estudio, lo cual se comparó obteniendo como resultados que la empresa PROSEGUR destaca un resultado del 4.81 mayor sobre los factores del entorno competitivo, seguido de la empresa VERISURE con un resultado del 3.89 y luego la empresa en estudio obteniendo el 3.62, de tal manera que la matriz de perfil

competitivo contiene 8 factores críticos de éxitos, por ello que un plan estratégico permitirá aportar un alto nivel de competitividad a la empresa IP SMART con relación a sus competidores, ya que se encuentra en un tercer puesto a comparación de las empresas mencionadas en la matriz.

Se analizó la gestión estratégica mediante la matriz cuantitativa de planeación estratégica donde se indica la mejor estrategia, a través de cálculos basándose en las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, como resulta son: la estrategia número 3 que es el (Lanzamiento de campañas de publicidad en diversos medios de comunicación para captar mayor mercado.) y 8 (Implementar un plan estratégico para los objetivos estratégicos, para su aplicación dentro de la empresa para el beneficio de lograr una mejora de la empresa por su calidad-precio.) con un promedio del (6,15 y 5,94) respectivamente enfocándose en la planeación estratégica y lanzamiento de campañas publicitarias. Esto ayudó a poder estimar de mejor manera los indicadores utilizados en esta investigación.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento al gerente y todo su equipo de la empresa Mype del sector comercial IP SMART por toda la información brindada y apoyo a esta investigación.

REFERENCIAS

- [1] Porporato, M., Tiepermann, J. (2021). *Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicando una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios*. Revista Ebsco, 17,32. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/artic/e/view/3448/3070>
- [2] Walter, L. (2019). *Gestión Estratégica como Plataforma Impulsora del Capital Social en las Pymes*. Revista Ebsco, 4, 8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062651>
- [3] Laitón, S. (2018). *Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina*. Revista Redalyc, 85, 167. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20658110010/20658110010.pdf>
- [4] Zanabria, P. (2020). *Modelo Estratégico y su Impacto en la Gestión Comercial de una Empresa PYME del Sector Automotriz*. Revista LACCEI, 18, 2,3. <http://laccei.org/LACCEI2020-VirtualEdition/meta/FP164.html>
- [5] Fontalvo, T., Domínguez, E., De la Hoz, E. (2020). *Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia*. Revista Scielo, 31, 4. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000400027&lang=es
- [6] Lizarzaburu, E. (2015). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los*

principales cambios en la versión 2015. Revista de la Universidad y Empresa, 18, 36. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>

[7] Falcón, O., Petersson, M., Benavides, S., Sánchez, R. (2012). *Medición de la calidad del cliente interno en una instalación hotelera*. Revista Scielo, 25, 5. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000100003&lang=es

[8] Ruiz, M., Borboa, M., Rodríguez, J. (2013). *El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales*. Revista Académica de Investigación TLATEMOANI, 13, 1-25. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>

[9] Monje., C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Facultad de ciencias sociales y humanas, p. 12. Universidad Sur Colombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

[10] Murillo, F.J. (2008). *La Evaluación del Profesorado Universitario en España*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(3e), pp. 29-45.

[11] Hernández, Fernández y Baptista (2004). *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf

[12] Herrera, R. (2011). *Estrategias de calidad de servicio al cliente y su incidencia en el volumen de ventas de la comercializadora e importadora grupo Canguro CÍA.LTDA*. Ciencias Administrativas, 1, 1. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1021/1/484%20Ing.pdf>

[13] Matsumoto, R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. PERSPECTIVAS, (34), 181-209. [Fecha de Consulta 25 de noviembre de 2021]. ISSN: 1994-3733. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941264005>

[14] López, N., Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Sistema de Universidad Virtual, 1, 5. https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf

[15] Campos, G., Lule, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad*. Revista Xihmai, 13, 45-60.

[16] Esparza, J., Pérez, D. (2012). *La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica*. Revista Redalyc, 24, 42. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20520042014.pdf>

[17] D'ALESSIO, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: PEARSON, 2008. ISBN: 970261290x

[18] Brume, M. (2018). *Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas*

del departamento del Atlántico – Colombia. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>

[19] Alarcón, A., Zevallos, E., Arbulú, J., Baca, J., & Padilla, P. (2018). *Calidad en el servicio en las oficinas de la región Lima del Banco BBVA Continental para el público Millennial [Pontifica Universidad Católica del Perú]*. In Repositorio Institucional PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12724>