



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ENFOCADAS A LA GESTION
ADMINISTRATIVA QUE MEJORE LA CALIDAD DE SERVICIO
DE LA EMPRESA DE FLORES ORNAMENTALES
DISTRIBUIDORA ROJAS Y ROJAS C.A.**

AUTOR: Arturo Nahin, Velásquez Joaquim

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ENFOCADAS A LA GESTION
ADMINISTRATIVA QUE MEJORE LA CALIDAD DE SERVICIO
DE LA EMPRESA DE FLORES ORNAMENTALES
DISTRIBUIDORA ROJAS Y ROJAS C.A.**

Trabajo de grado para optar el título de:
Licenciado en Administración de Empresas.

Autor(a): Arturo Nahin Velásquez Joaquim

C.I.: 24.970.968

Tutor(a): Lic. Oneida Jiménez

San diego, Diciembre 2021.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicios de la empresa de flores ornamentales distribuidora Rojas y Rojas C.A

Realizado por el (la) Br. Arturo N. Velásquez J. C.I. N° 24.970.968 cursante de la carrera de Administración de Empresas hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: Veinte, (20) PUNTOS.

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Onesela Jimenez
C.I.: 10227469

Jurado
Nombre: Saúl Bautista
C.I.: 11807313

Jurado
Nombre: Angie Sambo
C.I.: 14515650



Fecha: 10/01/2022



UNIVERSIDAD JOSE
ANTONIO PAEZ FACULTAD
DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE
PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0005-2021-2CR

San Diego, 01 de diciembre de 2021

Ciudadanos

**ARTURO
VELASQUEZ
C.I: 24.970.968**

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ENFOCADAS A LA GESTION ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA DE FLORES ORNAMENTALES DISTRIBUIDORA ROJAS Y ROJAS C.A. ”**,

Como requisito para optar al título de Licenciado en ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Sin otro particular, se suscribe

de usted. Atentamente.

Dra. YOLE GONZALEZ
Decana de la Facultad de Ciencias
Sociales.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Licda. Oneida Jiménez** portador(a) de la cédula de identidad N° _____ en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano: Arturo Velásquez portador(a) de la cédula de identidad N° **24.970.968** , titulado:, **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ENFOCADAS A LA GESTION ADMINISTRATIVA QUE MEJORE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA DE FLORES ORNAMENTALES DISTRIBUIDORA ROJAS Y ROJAS C.A.** presentado como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADO EN ADMNISTRACIÓN DE EMPRESAS**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los ____ días del mes de mayo del año dos mil diecinueve



Licda. Oneida Jiménez
C.I:

DEDICATORIA

A Dios por ser fuerza vital, fuente de la vida y mantenerme con salud e inteligencia para el logro de todas las metas propuestas.

A mis padres por darme vida, apoyarme y brindarme la oportunidad de recibir educación para transformarme en una mejor persona cada día y como una profesional exitosa.

A mi familia en general por motivarme, y apoyarme en el logro de esta meta.

A todos mis amigos y personas en mi entorno por creer en mis capacidades, siempre estar y extenderme su apoyo.

Arturo N, Velásquez J

AGRADECIMIENTOS

A Dios ante todo, dese agradece la fuerza motivadora para culminar esta meta y orientarme en el camino a seguir.

A mis padres, gracias a su amor, crianza con valores, y principios para llevarlos siempre conmigo y en todo momento.

A mi familia por sus consejos, apoyo y palabras de aliento

A la Universidad José Antonio Páez, Alma Mater, por brindarme la oportunidad de formarme cm profesional en la carrera Administración de Empresas

A mi tutor académico Licda. Oneida Jiménez por sus conocimientos, orientaciones.

A todas las personas que contribuyeron con su aporte en todo este camino, en el alcance de esta meta.

Muchas Gracias

Arturo N, Velásquez J

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRAFICOS	xi
RESUMEN INFORMATIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Justificación de la Investigación.....	5
 II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.3. Bases Legales.....	29
2.. Definición de Términos Básicos.....	30
 III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	32
3.2. Fases Metodológicas.....	34
3.2.1. Fase I.....	34
3.2.2. Fase II.....	37
3.2.3. Fase III.....	37
 IV RESULTADOS	
4.1. Fase I.....	39
4.2. Fase II.....	57
4.3. Fase III.....	60
 V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la propuesta.....	61

5.2. Objetivos de la propuesta.....	62
5.3. Descripción de la propuesta.....	62
5.4. Factibilidad.....	68
5.4.1. Tècnica.....	68
5.4.2. Operativa.....	69
5.4.3. Econòmica.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
REFERENCIAS.....	75
ANEXOS	79

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Tipos de estrategias competitivas.....	14
2	Filosofía Institucional.....	40
3	Proyección de acciones futuras.....	41
4	Previsión de recursos.....	42
5	Estructura organizativa establecida.....	43
6	Toma de decisiones.....	44
7	Influencia en los trabajadores.....	45
8	Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.....	46
9	Evaluación de desempeño de los trabajadores.....	47
10	Evaluación del funcionamiento organizacional.....	48
11	Estrategias de mejoramiento continuo.....	49
12	Instalaciones físicas de la empresa.....	50
13	Fiabilidad en el servicio que se ofrece.....	51
14	Capacidad de respuesta por parte de la organización.....	52
15	Marketing Digital.....	53
16	Seguridad.....	54
17	Empatía.....	55
18	Satisfacción de los clientes.....	56
19	Matriz FODA.....	58
20	Cruce de factores internos y externos.....	59
21	Fases de la definición de la Filosofía Institucional.....	64
22	Programa de formación y actualización.....	67
23	Requerimientos técnicos	68
24	Factibilidad operativa	69
25	Estimación de costos	70
26	Pérdidas	70

LISTA DE FIGURAS

CUADRO	pp.
1 . Fase de Indicadores.....	20
2 .Circulo de Deming.....	22
3 Factores que Influyen en la Calidad de Servicio.....	23
4 . Escala de Evaluación ServQual.....	25
5 Fórmula de Calidad Percibida.....	26
6 . Fases a Cumplir por el Personal Técnico.....	27
7 Balanza de Análisis Costo-Beneficio.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Filosofía Institucional.....	40
2 Proyección de acciones futuras.....	41
3 Previsión de recursos.....	42
4 Estructura organizativa establecida.....	43
5 Toma de decisiones.....	44
6 Influencia en los trabajadores.....	45
7 Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.....	46
8 Evaluación de desempeño de los trabajadores.....	47
9 Evaluación del funcionamiento organizacional.....	48
10 Estrategias de mejoramiento continuo.....	49
11 Instalaciones físicas de la empresa.....	50
12 Fiabilidad en el servicio que se ofrece.....	51
13 Capacidad de respuesta por parte de la organización.....	52
14 Marketing Digital.....	53
15 Seguridad.....	54
16 Empatía.....	55
17 Satisfacción de los clientes.....	56



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ENFOCADAS A LA GESTION
ADMINISTRATIVA QUE MEJORE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA
EMPRESA DE FLORES ORNAMENTALES DISTRIBUIDORA ROJAS Y
ROJAS C.A.**

San Diego, Diciembre de 2021

Autor: Arturo Nahin Velásquez Joaquim

Tutor: Lic. Oneida Jiménez

Línea de Investigación: Teoría, comportamiento
Y Desarrollo Organizacional

RESUMEN INFORMATIVO

Este trabajo se desarrolló en la empresa Rojas y Rojas, que pertenece al sector de la Floricultura, cuyo objetivo general fue proponer estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A. Este estudio metodológicamente responde al tipo descriptivo, con diseño de campo y Proyecto Factible. Se tomó como población al personal del departamento de administración, la muestra de tipo censal, se trabajó con el 100% de la población: siete (7) trabajadores. Para la recolección de los datos, se aplicó la encuesta en la modalidad de cuestionario tipo escala de Likert. La información fue procesada y analizada mediante la estadística descriptiva: cuadros y gráficos de tipo circular. Se desarrolló en tres fases metodológicas. En conclusión, se plantea que las cuatro (4) estrategias propuestas se obtuvieron del cruce de variables de la matriz FODA, teniendo como marco de referencia teórica los planteamientos sobre el tema de Porter (2000), estas fueron: jornada de trabajo para la definición de la filosofía institucional y los indicadores de gestión administrativa en cuanto a la calidad de servicio, campaña de promoción de los servicios que se ofrecen mediante canales digitales, buzón de apreciaciones de los clientes sobre el servicio que recibe en la empresa en formato físico y digital, actividades de formación y actualización dirigido al personal del Departamento de Administración de la organización sobre Gestión Administrativa y calidad de servicio.

Palabras Claves: Estrategia, Competitiva, Gestión Administrativa, Calidad de Servicio, Mejora.

INTRODUCCIÓN

En el día a día de cualquier organización existe algo llamado procesos administrativos, los cuales según múltiples autores se pueden describir como un conjunto de tareas o actividades los cuales le dan valor a un producto o un servicio en función de planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desempeñan, con el fin de alcanzar los objetivos señalados y planteados con anterioridad, estos son de vital importancia para cualquier organización debido a que son de los que depende de forma logística, operacional y financiera el sustento de la organización.

Pr tal razón, el control y seguimiento de los procesos son vitales para la mejora de estos, debido a que para optimizarlas continuamente se deben controlar, para la detección de fallas y debilidades, por lo tanto es importante el desarrollo de las fases de la gestión administrativa: planear, organizar, ejecutar, seguimiento y control, por su impacto en el rendimiento de los recursos actuales y la capacidad de trabajo en la organización.

Para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) del sector floricultor, resulta sumamente importante la realización de un eficiente seguimiento y control de estos procesos, debido a que garantizan una mejor utilización de los recursos, por lo tanto una mejora de los costos de la organización y las finanzas serán la mayor motivación debido a que puede derivar en el manejo de un margen de ganancias mayor que traería consigo mejoras, además de permitir la reinversión de capital en las mismas lo que representaría una serie de ventajas para la organización.

En el marco de este contexto, se desarrolló la investigación presentada, la cual fue realizada en la empresa de flores ornamentales Rojas y Rojas C.A, comercializadora y distribuidora de flores naturales ubicada en Maracay, Edo Aragua, en el departamento administrativo, unidad coordinadora de procesos que deben responder a un nivel de demanda con una satisfacción para mantener la rentabilidad

como organización en función a la calidad de servicio ofrecida a los clientes internos y externos.

El objetivo fundamental de esta investigación es proponer las estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A. Es así como para presentar el desarrollo de la investigación se organizó en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I: El Problema, describe el planteamiento del problema, la formulación, el objetivo general y los objetivos específicos y la justificación. El Capítulo II, el Marco Teórico conformado por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos. El Capítulo III, Marco Metodológico, define el tipo, diseño y nivel de la investigación y las fases metodológicas.

Seguidamente en el Capítulo IV, Presentación e Interpretación de los Resultados obtenidos después de aplicar las técnicas de recolección de datos... En el Capítulo V, se describe la Propuesta que se plantea como vía de solución a la problemática estudiada. Para continuar se presentan las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas después de aplicar el proceso investigativo. Al final aparecen reseñadas las referencias: bibliográficas consultadas y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

El precipitado crecimiento de las industrias, se debe al estudio y aplicación de nuevos métodos y procedimientos, los cuales han sido utilizados para lograr mejores resultados en cada uno de los procesos que las integran tanto a nivel administrativo como industrial. Estos que antes eran ajustados únicamente a las grandes industrias, en la actualidad se han transformado en técnicas comunes y rutinarias en cualquier tipo de empresa promoviendo e impulsando así el progreso y perfeccionamiento de los procesos.

Es por ello que múltiples industrias han logrado trasladarlos a nuevos sectores, uno de a los que le resulta difícil aplicarlos es al de la industria de las flores ornamentales, este es un negocio de riesgo debido a la poca duración que poseen las materias primas (flores) y demás factores que caracterizan a este sector así como los riesgos financieros correspondientes a las irregularidades del mercado. Según Bolt Insurance Agency (2014):

Los riesgos financieros son una preocupación para muchas pequeñas empresas, y administrar una floristería no es diferente. Lo primero a considerar es que algunas temporadas en el negocio de las floristerías pueden estar muy ocupadas, mientras que otras son increíblemente lentas. Es posible que note una afluencia de clientes durante la primavera, cuando las flores se vuelven más populares y el Día de la Madre está a la vuelta de la esquina. Días festivos como el Día de San Valentín, y Navidad también tienden a ser populares. Pero aparte de eventos especiales o cumpleaños, el resto del año puede ser bastante lento. Otro riesgo financiero a tener en cuenta es el deterioro de sus flores, plantas u otros bienes. Si pides flores que no se venden rápidamente, pueden echarse a perder y pierdes dinero. Por lo tanto, la cobertura de deterioro es esencial. (p.2)

Este sector de la floricultura y las flores ornamentales, corresponde a un sector que presenta grandes inconvenientes debido a la naturaleza de esta actividad, existen problemáticas presentes en el sector que dependen del país, a las cuales hay que sumar las características socio-demográficas y condiciones climáticas que afectan la duración y estado del producto. Además de la no automatización de los procesos tanto a nivel de producción como administrativo, los cuales en la mayoría son realizadas de manera manual acarreado ciertas limitaciones que se reflejan en la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

Cabe destacar, que si a las circunstancias descritas, en las empresas de este ramo, se le agrega una gestión administrativa con debilidades en las fases que corresponden al proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, sin ciclos de mejora de sus actividades y procedimientos ni actualización y formación de quienes ejercen las acciones de carácter administrativo, se estaría afectando el funcionamiento y la calidad del servicio que ofrecen y en consecuencia limitando su competitividad en el mercado donde se desenvuelven. Según Alva (2016):

Muchas empresas se encuentran inmersas en proyectos de mejora u optimización de procesos y automatización de estos, con el fin de lograr óptimos niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible, que les permita ser competitivos, rentables y se diferencien de su competencia por su calidad de procesos y servicio al cliente. En consecuencia, durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física entre otros. La buena o mala utilización de estos recursos determina al final el grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la rentabilidad de la empresa (p.33).

Partiendo de este planteamiento, puede considerarse que existen de empresas que se han encargado de mantener una gestión de procesos tanto a nivel industrial como administrativos en constante mejora que le permitan poder controlar las amenazas y superar las debilidades utilizando sus fortalezas y las oportunidades que se le presentan, evitando que sean afectados sus objetivos como organización.

Este tipo de actitud empresarial, implica mantener una gestión administrativa que centrada en un elemento clave que se dirigirá a la evaluación del rendimiento específico de los procesos, el cual vendría siendo el indicador de gestión asociado al mismo. Es a través de la creación de diferentes indicadores de gestión para cada área involucrada, que se busca obtener un método que permita medir en manera cuantitativa el desempeño de en cada proceso, las personas y de toda la organización, buscando así atacar las fallas y realizar sugerencias que ayuden así a alcanzar los objetivos establecidos. Según Quijada, (2017):

En el ámbito de la gestión de procesos se usa mucho la frase: No se puede mejorar lo que no se puede medir”. Los indicadores de desempeño son mediciones que se hacen en las distintas etapas de los procesos vitales de la empresa con el fin de identificar con la mayor objetividad posible en qué grado dicha etapa está contribuyendo o está perjudicando a la consecución de los objetivos estratégicos (p.5).

En concordancia a lo anterior, como base: tener un control dentro del flujo del proceso administrativo, por lo que el planteamiento de objetivos estratégicos se considera imprescindible, a través del desarrollo de estos, puede sostenerse la implementación de indicadores que promuevan mejoras que cumplan o superen los requerimientos establecidos, en base a las especificaciones del cliente.

Se ha observado, que una de las principales industrias que poseen una gestión administrativa en la cual en las fases del proceso administrativo muestra deficiencias, especialmente en lo relacionado al control, resulta ser en la industria floricultora dedicada al área de cultivo de flores y plantas ornamentales de forma industrializada para uso decorativo, lo que representa una limitación que requiere atención y aportes para ser solventada.

En el caso particular de Venezuela, siendo un país tropical cuyo clima permite el cultivo a lo largo de todo el año, en donde González (2012:12), explica que “los estados de mayor producción Miranda, Táchira, Mérida y Trujillo, producen casi el 100% de las flores en Venezuela. El sector florícola es el de mayor crecimiento en

Venezuela, registrando un ascenso de 300% en 10 años”, todo esto se debe a las condiciones climáticas durante todo el año, las cuales son adecuadas para el cultivo las flores, siendo destacadas por sus diferentes colores, tamaños, formas y olores, según la Página web FloresVenezuela.com (2012), explica:

Uno de los principales estados donde se cultivan flores es el estado Aragua, específicamente en el municipio Colonia Tovar, también en el estado Mérida, en los municipios Cardenal Quintero, Rivas Dávila y Campo Elías se cosechan flores a cielo abierto y casas de cultivo. Finalmente, en el municipio Galipán del estado La Guaira se cultivan girasoles, lirios, soliaster, azucenas, aves del paraíso, bastón del emperador, claveles, rosas, gladiolas, astromelia, papayos, cala, eucalipto, delfinios, aster, varsovias, margaritas, estrellas de belén, entre otras especies. En las referidas entidades residen alrededor de 300 floricultores (p.9).

En Venezuela, la faena floricultora de los galipaneros, andinos y colonieros ha sido apreciada como una labor típica que ha pretendido dedicación y esmero, este trabajo artesanal y artístico es reconocido como una manifestación de cultural que contribuye al resguardo y la proyección de los valores nacionales autóctonos. Sin embargo, requiere de actualización en la forma de ejecutar sus procesos especialmente los administrativos con la finalidad de facilitar la prestación de un servicio de calidad, acorde a las exigencias de los clientes.

En ese contexto, específicamente en el Estado Aragua, en el Municipio Maracay, se ubica la distribuidora Rojas y Rojas, C.A, empresa dedicada a la distribución y comercialización de flores naturales como principal actividad financiera, centrada en la elaboración de arreglos florales para la entrega inmediata, cuyas labores productivas son mayormente artesanales. De igual forma, los procesos administrativos que desarrolla internamente, también se realizan en su mayoría de forma manual.

Resalta que en la empresa mencionada, existe demora en el desarrollo de las actividades que corresponden a las fases de la Gestión Administrativa, se observa la

carencia de una filosofía institucional, indicador que muestra una deficiencias en la planificación que lleva la organización, retardos en la emisión de facturas de compras, en la entrega del producto (arreglo floral), en la generación de presupuestos solicitados por los clientes, en la emisión de reportes a la Gerencia sobre la situación administrativa de la empresa..

Por otra parte, puede evidenciarse que no existe claridad en los trabajadores del departamento de administración en cuanto a las metas que quiere lograr la organización en este aspecto, desactualización de los conocimientos en materia administrativa y en el uso de las nuevas tecnologías, inexistencia de indicadores de gestión, situación que limita el control de las actividades que se desarrollan en la empresa limitando la evaluación de desempeño de los trabajadores y de toda la organización.

En consecuencia, estos factores descritos afectan la calidad del servicio que se ofrece a los clientes quienes no están dispuestos a esperar tiempo prolongado para la entrega de lo solicitado, bien sea información o el producto que requieren, originando que desistan y recurran a otra empresa del mismo ramo para satisfacer su necesidad. Lo que acarrea a la empresa disminución de la clientela y bajas en las ventas Por tal razón la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, debe instrumentar acciones que le permitan mejorar la calidad de servicio mediante la superación de las debilidades que muestra la Gestión Administrativa que actualmente se ejecuta en la organización a través de estrategias acordes a la situación.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la calidad de servicio a través de estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa de la empresa de flores ornamentales Rojas y Rojas C.A?

1.2. Objetivos de Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Rojas y Rojas C.A

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual de la gestión administrativa que afecta la calidad de servicio en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

- Identificar los factores internos y externos de la gestión administrativa existente que afectan la calidad de servicio, mediante el uso de una matriz FODA

- Elaborar estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la Calidad de Servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

Mejorar la calidad de servicio mediante una intervención en la gestión administrativa a través de estrategias competitivas enfocadas en esta permitirá abrir oportunidades en la industria a actualizaciones y cambios, además de generarse diferentes estrategias de gestión y estándares de eficiencia que generaran las condiciones de trabajo alcanzando así los objetivos estratégicos de la empresa.

Una adecuada gestión soportada en estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A permitirá conocer el porqué de la situación en las cuales se emplearan las medidas pertinentes y necesarias que aseguren el efectivo desempeño de la misma, así como el beneficio que ella pueda causar a sus clientes, con el cumplimiento oportuno de sus objetivos estratégicos y financieros, es por esto que las estrategias propuestas resultantes, se podrá ofrecer un

informe de gestión administrativa concreto a la gerencia, que permita mejorar la imagen e incrementar las ventas y posicionamiento del mercado, por medio de brindar a sus clientes un excelente servicio.

La innovación que conlleva la investigación, viene dada gracias al desarrollo e implementación de nuevas herramientas y métodos que permita la mejora de los procesos administrativos de la empresa. Estas deben ser llevadas a cabo sin dejar de lado el cumplimiento de ciertos aspectos de la industria tales como la calidad de los arreglos florales, la estandarización de los procesos que representa una ayuda para la gestión administrativa práctica de los modelos de negocios.

Metodológicamente la propuesta se centra en tener una secuencia de pasos que permitirán a cualquier empresa emprender la mejora de la gestión administrativa de los procesos medulares de la organización soportada en un conjunto de estrategias capaces de alinearse con las nuevas tendencias del mercado y las necesidades de la organización.

La calidad en el servicio es una cualidad que distinguen y caracteriza a una empresa en esta área, por lo tanto el aporte teórico, de estas estrategias deben garantizar la obtención de resultados positivos, convenientes, las cuales se relacionan directamente con la satisfacción del cliente por lo tanto debe ser tomada en cuenta al revisar y analizar los resultados. El aporte a la investigación se centra en el desarrollo de nuevos proyectos que motiva a la empresa al rediseño e innovación de procesos existentes, para lograr que puedan ser gestionados de forma más eficiente y lucrativa para la empresa.

En el punto de vista práctico la empresa requiere optimizar sus procesos administrativos con el objetivo de reducir tiempos en la entrega de lo requerido por el cliente para así cumplir con el servicio que ofrece, de este modo lograra la satisfacción de los mismos. A nivel académico permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso formativo en la UJAP relacionados a gestión administrativa, calidad de servicio y competitividad, con la intención de llevaría a producir soluciones tanto en el corto, mediano y largo plazo para cualquier empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Toda investigación está en el deber de sostener su análisis mediante trabajos de investigación previos, conformados por antecedentes teóricos como plataforma principal, para continuar con una revisión absoluta de las teorías existentes y el análisis crítico-reflexivo de las mismas, para su composición en una línea argumentativa que confiera a la investigación una base sólida fundamentando así el desarrollo de la misma.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Esta sección se encarga de buscar aquellos trabajos que fundamenten la investigación con el propósito de tener bases sólidas con las cuales iniciar el estudio de la problemática a desarrollar. Según Tamayo y Tamayo (2004:149) indica que los antecedentes son: “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado constituye los antecedentes del problema”. A continuación, se presentan los siguientes antecedentes:

La investigación de Elbittar y Campagnolo (2020), titulado “**Estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa Us Center en San Diego, estado Carabobo**”, presentada en la Universidad José Antonio Páez en San Diego, Venezuela para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. Tuvo como objetivo general, proponer eestrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa Us Center en San Diego, estado Carabobo.

Se enmarcó en la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo y un nivel descriptivo, uso de la encuesta en la modalidad de cuestionario para la recolección de los datos. . Se concluyó que las estrategias de mejoramiento fundamentadas en el método Kaizen y se estructuraron en cuatro aspectos a desarrollar: Introducción de nuevas tecnologías al proceso administrativo, programa de formación y actualización, revisión de posicionamiento de la empresa. El antecedente descrito guarda relación con la investigación porque trata de plantear estrategias para optimizar el proceso administrativo, aportar mes de estrategias que cumplen con esta finalidad que sirven de referencia para este estudio.

Asimismo, se refleja el estudio, Castillo y Flores (2018), titulado **Estrategias de Servicios de Atención al Cliente que Fortalezcan el Área de Ventas** de la Universidad Tecnológica del Centro, Carabobo - Venezuela para optar al título de Licenciatura en Ciencias Administrativas y Gerenciales mención Mercadeo, cuyo objetivo fue incrementar el área de ventas mediante la implementación de estrategias dedicadas a la atención al cliente.

La metodología de la investigación de tipo aplicada, cuantitativa ,descriptiva, de campo, proyecto factible, no experimental, transversal, con el uso de instrumentos y técnicas como encuesta, cuestionario , la observación directa, guía de observación, la muestra integrada por 67 comensales. En conclusión, el uso de las estrategias para ventas propuestas lograría alcanzar los objetivos planteados buscados por la empresa para continuar penetrando el mercado en el que participa.

Este estudio representa un aporte significativo al abarcar el servicio como herramienta, para mejorar el posicionamiento ante la competencia, creando estrategias y acciones dentro del equipo de trabajo, traducido en el incremento de ventas como también utilidades de la empresa.

En la investigación efectuada por Vásquez (2017) bajo el título: **Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento**, realizada en la Universidad Cesar Vallejo en el Perú para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. Tuvo como objetivo general

determinar la relación entre planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de mantenimiento de ESSALUD – 2016.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, diseño no experimental de nivel correlacional, recogió la información mediante un Cuestionario de planificación estratégica en la escala de Likert. Se concluyó que la gestión administrativa guarda una relación significativa con la planificación estratégica. Este estudio es relevante para el presente trabajo porque ofreció referentes teóricos sobre la planificación en los procesos de la gestión administrativa, los cuales sirvieron en el diseño de las estrategias a fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa que se está estudiando en esta investigación.

El trabajo de Fernández y Ramírez. (2017) en su trabajo el cual se tituló **Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B. Universidad Señor de Sipán, Perú.** Teniendo como propósito de estudio elaborar un plan de mejoras basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad de la empresa “Distribuciones A & B”.

La metodología empleada fue cuantitativa, de tip proyectiva, de nivel descriptivo y no experimental. Las técnicas utilizadas fueron la observación y la encuesta. Se concluyó que después de una posible implementación del plan de mejora propuesto, encontrando que se incrementaría 22.18% aproximadamente y se recomienda realizar capacitaciones relacionados con la Gestión por proceso, como la motivación, trabajo en equipo y liderazgo, para todo personal .

Siendo así, la investigación planteada se relaciona como una fuente de información imprescindible sobre la gestión por procesos; así como también resalta su prevalencia del conocimiento de ella, pudiendo incluso ser considerada como una guía para otras empresas que deseen implementar mejoras basadas en la gestión por procesos para mejorar su productividad.

También se revisó, la investigación, desarrollada por Núñez (2016), cuyo título fue **“Estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio de atención al**

cliente en supermercados. Caso: PDVAL, ciudad Tavacare, Barinas”, presentada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos, en Barinas, Venezuela, presentada para optar título de Magíster en Administración Mención: Gerencia y Planificación Institucional. El objetivo general fue analizar las estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en el Híper PDVAL Tavacare, año 2015, del municipio Barinas del Estado Barinas.

Este estudio, siguió la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo, y nivel descriptivo. Se concluyó, que la calidad del servicio de atención al cliente/usuario es considerada como baja pero susceptible de ser mejorada, mediante la aplicación de estrategias gerenciales. Este antecedente se vincula porque trata estrategias para la mejora continua del servicio al cliente, aporta lineamientos teóricos y prácticos.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas, se encargan de proporcionarle al investigador todo el sustento teórico necesario, para el óptimo desarrollo de sus objetivos, en el presente apartado se describirán los distintos fundamentos relacionados al problema investigado, esto proporcionará una visión amplia de los conceptos utilizados por los investigadores para el desarrollo de la investigación. Según Hernández, Fernández y Batista (2012:65), la revisión literaria “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”. A continuación, se muestran las teorías que dan sentido a esta investigación.

Estrategias

La estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con

su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. Mintzberg (1991), lo define como

Un plan, un patrón, posición y perspectiva. La estrategia es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, además ayuda a poner en orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (p.19).

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica. La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión administrativa ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico, ya que los gerentes deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.

Estrategias Competitivas

Porter (2000:23) considera la estrategia competitiva como “la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia de liderazgo en costos, se justifica según Porter (2000) cuando

Los consumidores de determinadas industrias son sensibles a los precios, cuando existen pocos cambios para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable (p. 8).

En relación a la estrategia de diferenciación Porter (2000:9) destaca además que esta “se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia”. La estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias. Kenneth (2000) señala, que la estrategia competitiva es

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definen la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser (p.23)

Asimismo, Serna (2003) menciona:

La formulación de estrategias competitivas es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir, es tener claro hacia dónde va la empresa, es decir, en este mapa se debe definir su direccionamiento estratégico, el cual debería estar integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (p.89).

En este sentido Porter (2002), al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala,

Que el mismo contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo

que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por último analizar las fuerzas y debilidades de la empresa. El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar (p.88).

En líneas generales, se puede afirmar que cada una de las consideraciones planteadas sobre la formulación de estrategias competitivas, los distintos autores contemplan en forma diferente el reconocimiento al valor o utilidad de tal proceso dentro de una organización, como el elemento que contribuye en lo posible a cambiar la situación competitiva de las empresas grandes o pequeñas, públicas o privadas.

De este modo, el enlace entre estos cuatro ejes de acción: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, constituyen factores claves para lograr que las organizaciones introduzcan de forma rápida y eficiente los cambios requerido para generar un sistema productivo e innovador, dado que la realidad a la que se enfrentan las empresas en una economía mundial globalizada y competitiva (la elevada competencia, la necesidad creciente y progresiva innovación, la mundialización de los mercados, la consolidación y declive de nuevas tecnologías), impone la necesidad de analizar e identificar cuáles serán las capacidades del gerente, como una forma clave de la competitividad y de las estrategias competitivas para que las organizaciones puedan tomar posiciones, formular estrategias y elegir la más adecuada, que permita ir en búsqueda del desarrollo empresarial.

Cuadro 1.
Tipos de estrategias competitivas

Tipo de característica	Proveedor de bajo costo	Diferenciación amplia	Proveedor con mejor costo	Enfocada en costos bajos y enfocada en la diferenciación
1. Objetivo Estratégico.	Una muestra representativa amplia del mercado	Una muestra representativa amplia del mercado	Compradores conscientes del valor	Un nicho de mercado limitado donde las necesidades y preferencia de los compradores son claramente diferentes del resto del mercado
2. Base de la ventaja competitiva	Costos menores que los competidores	Capacidad de ofrecer a los compradores algo diferente de los productos competidores	Más valor por el dinero	Menor costo en la atención del nicho (Enfocada en costos bajos) o atributos especiales que resulten atractivos para los gustos o necesidades de los miembros del nicho (enfocada en la diferenciación)
3. Línea de Productos	Un buen producto básico con pocos detalles superfluos (Calidad aceptable y variedad limitada)	Muchas variaciones del producto, amplia selección, fuerte énfasis en las características de diferenciación	Atributos de buenos a excelentes, y de varias a muchas características superiores	Atributos y características que resultan atractivos a los gustos o necesidades especiales del segmento destino
4. Énfasis de producción	Búsqueda' continua de reducción de los costos sin sacrificar la calidad aceptable y las características esenciales	Creación de valor para los compradores, esforzarse por la superioridad del producto	Incorporación de características y atributos superiores a bajo costo	Adaptación a los gustos y necesidades de los miembros del nicho
5. Énfasis en Marketing	Tratar de destacar las características del producto que conducen a costos bajos	Incorporar todas las características que los compradores estén dispuestos a pagar	Precios más bajos que los de marcas rivales con características comprables, o igualar el precio de los rivales y ofrecer mejores características, para ganarse la reputación de entregar el mejor valor	Comunicar como los atributos de los productos y capacidades de la compañía enfocada tratan de satisfacer los gustos o necesidades especiales de los miembros del nicho

Fuente: Thompson &Strickland (2012)

Continuación cuadro 1.
Tipos de estrategias competitivas

Tipo de característica	Proveedor de bajo costo	Diferenciación amplia	Proveedor con mejor costo	Enfocada en costos bajos y enfocada en la diferenciación
6. Para sostener la estrategia	a. Ofrecer precios económicos y buen valor	a. Comunicar los puntos de diferencia de manera verosímil	Desarrollar pericia única en reducir los costos y aumentar las características y atributos simultáneamente.	Permanecer totalmente dedicado a atender al nicho mejor que otros competidores; no empañar la imagen y esfuerzos de la compañía incursionando en otros segmentos o añadiendo otras categorías de productos para extender el atractivo del mercado.
	b. Fijarse como propósito contribuir a una ventaja en costos sustentable; la clave reside en reducir los costos año tras año en cada área de la empresa	b. Hacer énfasis en la mejoría constante y usar la innovación para mantenerse a la vanguardia de competidores imitadores		
		c. Concentrarse en unas cuantas características esenciales de diferenciación; promocionarlas para crear reputación e imagen de marca		

Fuente: Thompson & Strickland (2012)

En este sentido, Whittington, (2002) señala que “las estrategias más eficaces nacen directamente de la estrecha participación en las operaciones cotidianas y de las fuerzas inherentes de las organizaciones, estas deben ser sociológicamente eficaces, adecuadas a un contexto particular” En consecuencia, sí existe una visión corporativa bien establecida. En la mayoría de los casos los esfuerzos de cada una de las personas tendrán efecto positivo y las organizaciones lograrán el éxito.

Gestión Administrativa.

Para García (2012:23) la Gestión administrativa se basa “en planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desempeñan en una organización, con el fin

de alcanzar los objetivos señalados y planteados con anterioridad”. Dicha gestión se encarga de realizar los procesos mencionados, usando los recursos de la empresa, con el fin de llegar al cumplimiento de las metas que fueron ya planteadas.

Aunado a esto, la teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función) era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a García (2012:25) citando a Taylor (1911, define que: “la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual”. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas. Por su lado, García (ob.cit:25) citando a Taylor (1911), plantea la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Aunado a esto, para aclarar lo que son las funciones administrativas, García (2012:25) citando a Fayol (1916), define “el acto de administrar como planear,

organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

- Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.

- Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.

- Dirección: conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

- Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

- Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Por consiguiente, es notable que el aporte que trae la gestión administrativa sea que todo negocio y organización, depende de un buen manejo, ya que de esta depende el éxito de cualquier empresa.

Control de Procesos

El control implica la medición de los resultados de la gestión administrativa de la Unidad de Información, compararla con lo planificado y tomar -si fuese necesario - una acción correctiva de las desviaciones para asegurar el logro de los objetivos. El control es un sistema de información comparativo, que tiene por objeto seguir la marcha de los planes que se han puesto en marcha en la organización.

Kast y Rosenzweig (2003) comentan que la palabra control tiene varios significados, y más específicamente varios sentidos que son significativos, tales como:

Verificar (por ejemplo: control de asistencia, de caja, de pasajeros, etc.).
Regular (por ejemplo, controlar el paso de un líquido).
Comparar con un estándar (por ejemplo, el peso de los pugilistas y las distintas categorías del boxeo).
Ejercer autoridad sobre (dirigir u ordenar) (por ejemplo controlar el tránsito, controlar los ejercicios, la producción, etc.)
Limitar o restringir (por ejemplo, "áreas bajo control")(p.12)

Si bien todos ellos son significativos para la Administración, se tendrá que referir principalmente, aquí, al significado de verificación, es decir, efectuar algún medio de medición y algún estándar que pueda servir como marco de referencia. Según Koontz y O'Donnell (1984:32) explican "la función administrativa de control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos, se están llevando a cabo".

Indicadores de Gestión

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia y producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Según Camejo (2012):

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos (p.36).

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica de los sistemas de soporte de la empresa.

Categorías de los Indicadores:

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo según Camejo (2012) vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido:

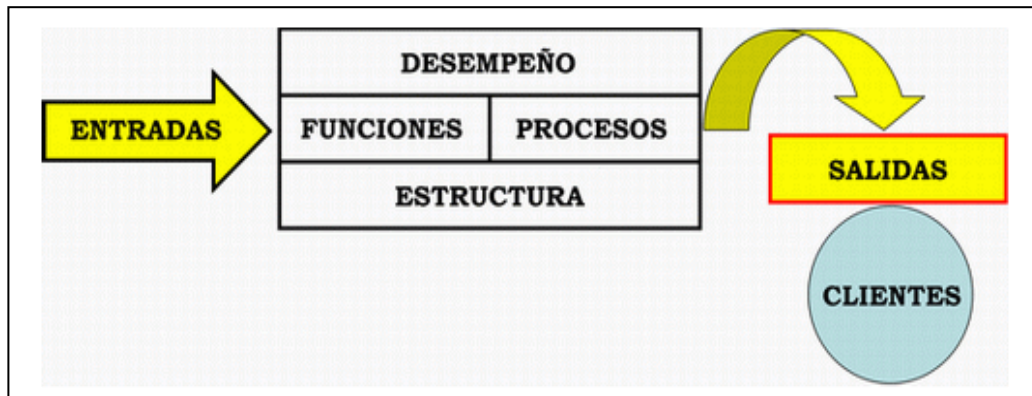
Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella (p.37).



Fuente: Camejo (2012).

Figura 1. Fase de Indicadores.

- Procesos: muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles).
- Estructura: más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- Desempeño: es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- Clientes: las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Mejora Continua

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y

ventajosa principalmente porque si se tiene un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando según Flores (2013)) entonces tiene las siguientes características:

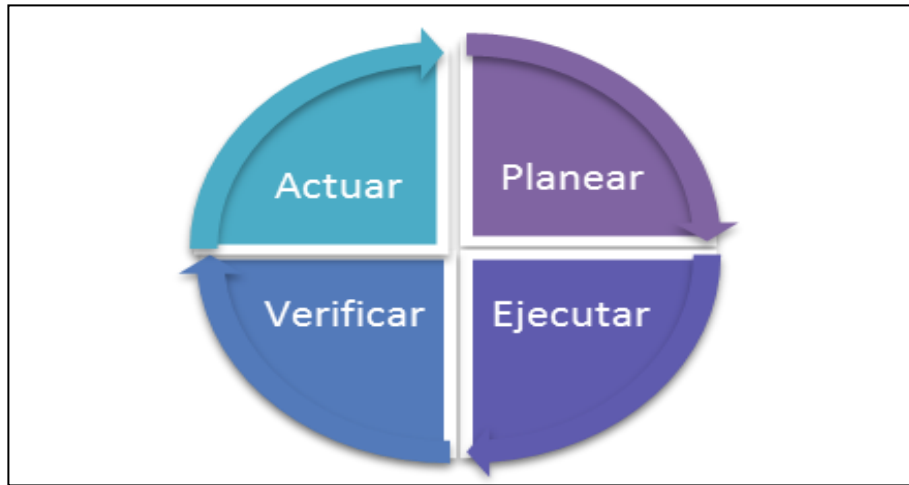
1. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.

2. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).

3. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo. Según Flores (2013):

La mejora continua, si se quiere, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente (p15).

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días. La herramienta visual utilizada para el entendimiento de lo que consiste el mejoramiento continuo se puede apreciar en la herramienta denominada Círculo de Deming mostrada a continuación en la figura 2.



Fuente: Deming, (1989)
Figura 2. Circulo de Deming

Donde cada una de las fases se refiere a lo siguiente, según Averson (2010):

Planea (Plan) lo que va a hacer para optimizar, *Ejecuta (Do)* paso a paso su estrategia, *Verifica (Check)* mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados esperados, *Actúa (Act)* de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino y empezar nuevamente el ciclo ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.

En conclusión, la Mejora Continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable el sitio de trabajo. Además, tiene la gran ventaja de poder mezclarse en lo personal de una manera simple basandose únicamente en el círculo de Deming o se puede llevar a gran escala aplicando otras metodologías ideadas para varios tipos de procesos.

Calidad de Servicios

La calidad de servicios se refiere a los atributos que deben tener las organizaciones con el fin de alcanzar las mejores percepciones de sus clientes. Según

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006:895) citando a Grönroos (2006), “la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio”. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por mantener a sus clientes felices, permitiendo la satisfacción de éstos y la obtención de las mejores percepciones con respecto a la organización.

Además, de acuerdo a Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006:895), citando a Buzzell y Gale (1987), “la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es”. Esto quiere decir que el cliente es el determinador de cuan bueno o malo es el servicio prestado por las compañías, él es único que podrá juzgar si la empresa va por un buen camino, o en caso contrario, determinará cuáles son sus fallas y sus oportunidades de mejora. Por otro lado, Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006), grafican los factores que influyen en la calidad de servicio:

Antes de la compra	Durante la compra	Tras la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimientos	Facilidad de instalación y uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención a las reclamaciones, reparaciones y garantías
Opinión de amigos	Garantías	Disponibilidad de piezas de recambio
Reputación del distribuidor	Política de servicio y reparaciones	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programa de apoyo al usuario	Fiabilidad
Precio y rendimiento anunciado	Precio y rendimiento ofrecido	Rendimiento comparativo

Fuente: Camisón, Cruz y González (2006)

Figura 3 Factores que Influyen en la Calidad de Servicio.

A partir de lo expuesto en la figura 3, la percepción de la calidad de servicios se ve influenciada en tres momentos, principalmente antes de la compra, de acuerdo a la información analizada de Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006):

Los consumidores antes de acudir a una organización para satisfacer alguna necesidad, estudian primero la reputación de la misma. Por lo tanto, la juzgan y poseen una visión general de las expectativas con

respecto a los servicios a recibir. Seguidamente, en el momento de la compra la empresa tiene la oportunidad de cumplir con lo esperado por los clientes, es más, deben superarlo con el fin que la percepción de los mismos sea la mejor. Por último, al finalizar la compra los usuarios han de estar satisfechos, de tal manera que al comparar el servicio prestado con respecto al ofrecido por otras compañías, los usuarios prefieran el experimentado(p.80).

Esta base teórico sustenta el desarrollo del concepto que deben de manejar las empresas hoy en día dentro de sus organizaciones ya que el cliente se ha convertido en exigir más por el valor del producto o servicio que se quiere adquirir en función de satisfacer sus necesidades.

Modelo Servqual

Servqual (Service Quality) es un modelo de evaluación de la satisfacción del cliente, es utilizado como una herramienta que permite a las organizaciones llevar un control y monitoreo de las áreas, todo esto con el fin de evitar la presencia de problemas de acuerdo a la calidad y mejorar los servicios prestados.

Este modelo, a partir de la aplicación de un cuestionario a los consumidores de las empresas, analiza y estudia las expectativas que tienen con respecto al servicio, igualmente evalúa la percepción de ciertas características durante la prestación del mismo, permitiendo a las compañías identificar el grado de satisfacción de los individuos, con respecto al servicio prestado. Según Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006), el modelo ServQual

Es una escala de medición de la calidad percibida en el servicio formada a partir de cinco subescalas que miden las cinco dimensiones de la calidad no directamente observables a través de un número de ítems, mediante una escala de tipo Likert de siete puntos de respuesta con rango de 1 a 7 (1 significa «fuertemente en desacuerdo» y 7 indica «fuertemente de acuerdo»). El cliente encuestado debe valorar por separado y para cada ítem cuáles eran sus expectativas y cuáles han sido sus percepciones. Por tanto, el cuestionario consta de 44 preguntas (22 ítems para conocer las expectativas y 22 ítems para conocer las

percepciones) y de cinco cuestiones adicionales para que el encuestado valore la importancia relativa de cada una de las dimensiones de la calidad de servicio (p. 920).

A partir de lo expuesto anteriormente, la escala permitirá evaluar la satisfacción del cliente (figura 4) representada como la diferencia entre lo percibido por los consumidores con respecto al servicio ofrecido por una organización y lo deseado, es decir, las expectativas. Por lo tanto, habrá satisfacción cuando las percepciones superen las expectativas, en caso opuesto, existirá insatisfacción. Seguidamente, es importante destacar que el modelo ServQual puede ser aplicado en cualquier empresa la cual brinde un servicio al mercado, tal es el caso de aquellas pertenecientes al sector floricultor. A continuación, se presenta la escala de evaluación de satisfacción del cliente ServQual:

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Percepción (P)	Importancia de la dimensión (reparto de 100 puntos)
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas			
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores			
	4	Elementos tangibles atractivos			
FIABILIDAD	5	Cumplimiento de las promesas	1 a 7	1 a 7	%
	6	Interés en la resolución de problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo prometido			
	9	No cometer errores			
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	Colaboradores comunicativos	1 a 7	1 a 7	%
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
	13	Colaboradores que responden			
SEGURIDAD	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 7	1 a 7	%
	15	Cientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
	17	Colaboradores bien formados			
EMPATÍA	18	Atención individualizada al cliente	1 a 7	1 a 7	%
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada de los colaboradores			
	21	Preocupación por los intereses de los clientes			
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes			

Fuente: Camisón, Cruz y González (2006)

Figura 4. Escala de Evaluación ServQual

En la figura presentada anteriormente, fueron descritas las 22 preguntas pertenecientes al modelo ServQual, de las cuales las están destinadas a medir las expectativas de los clientes y valoran las percepciones respecto al servicio recibido. Adicionalmente, los ítems evalúan cinco dimensiones del servicio representadas por: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta por parte de las organizaciones, seguridad y empatía. Del mismo modo, el nivel de calidad de servicio de la empresa analizada se debe operativizar mediante la siguiente expresión:

$$Q_{i1} = \sum_{j=1}^K (P_{ij} - E_{ij})$$

donde:

- Q_i = calidad percibida global del elemento i ;
- k = número de atributos, 22 en este caso;
- P_{ij} = percepción del resultado del estímulo i con respecto al atributo j ;
- E_{ij} = expectativa del atributo j para el elemento i .

. Fuente: Camisón, Cruz, y González (2006)

Figura 5. Fórmula de Calidad Percibida

Los resultados para cada uno de los ítems pueden oscilar entre -6 y 6 . Comprobamos que pueden darse las siguientes situaciones:

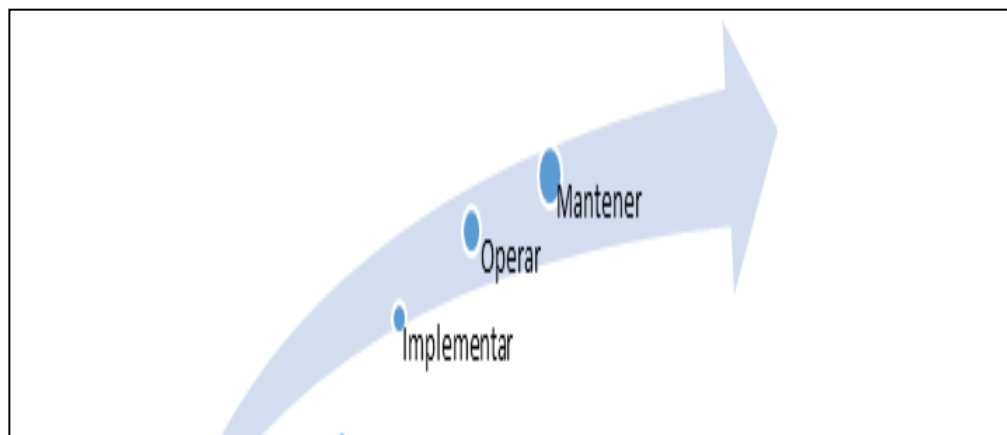
- Que las expectativas sean mayores que las percepciones sobre la prestación del servicio, donde son obtenidos niveles de calidad bajos. El límite se encuentra cuando las expectativas son máximas ($E_{ij}=7$) y las percepciones mínimas ($P_{ij}=1$), obteniéndose un resultado de calidad percibida mínimo ($Q_{ij}=-6$)
- Que las expectativas sean menores que las percepciones, obteniéndose niveles de calidad altos. El límite se encuentra cuando las expectativas son mínimas ($E_{ij}=1$) y las percepciones máximas ($P_{ij}=7$), obteniéndose un resultado de calidad percibida máximo ($Q_{ij}=6$).
- Que las expectativas igualen a las percepciones ($E_{ij}=P_{ij}$). En tal caso, con

independencia de las puntuaciones que obtengan las expectativas y las percepciones la calidad percibida arroja siempre un valor de cero ($Q_{ij}=0$).

El aporte de esta base teórica es brindar el sustento de los indicadores que serán evaluados en relación a la calidad de servicio, y así medir la relación entre las perspectivas contra las expectativas y así poderse determinar el grado de satisfacción que tiene el cliente interno en función a las respuestas dadas sobre cada ítem que evalúa las 5 dimensiones establecidas dentro de este.

Factibilidad: Técnica, Económica y Operativa

El análisis de factibilidad técnica evalúa si el equipo y software están disponibles (o en el caso del software, si puede desarrollarse) y si tienen las capacidades técnicas requeridas por cada alternativa del diseño que se esté considerando. Los estudios de factibilidad técnica también consideran las interfaces entre los sistemas actuales y nuevos según Sánchez (2002:32), Los estudios de factibilidad técnica también consideran “si la organización tiene el personal que posee la experiencia técnica requerida para diseñar, implementar, operar y mantener el sistema propuesto. Seguidamente, se representa en la siguiente figura las fases a cumplir por el personal técnico”.

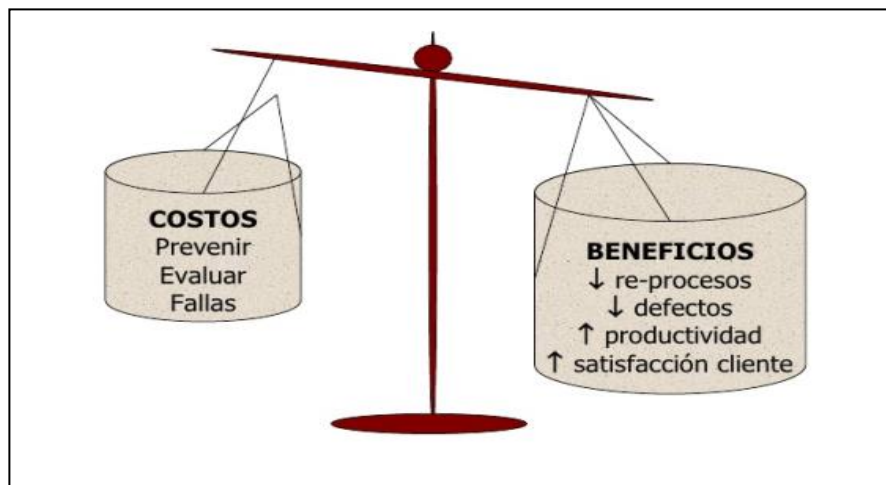


Fuente: Sánchez.(2002).

Figura 6. Fases a Cumplir por el Personal Técnico

Si el personal no tiene esta experiencia, puede entrenársele o pueden emplearse nuevos o consultores que la tengan. Sin embargo, una falta de experiencia técnica dentro de la organización puede llevar al rechazo de una alternativa particular.

Respecto a los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. Con análisis de costos/beneficio, todos los costos y beneficios de adquirir y operar cada sistema alternativo se identifican y se hace una comparación de ellos. Primero se comparan los costos esperados de cada alternativa con los beneficios esperados para asegurarse que los beneficios excedan a los costos. Después la proporción costo/beneficio de cada alternativa se compara con las proporcionan costo/beneficio de las otras alternativas para identificar la alternativa que sea más atractiva en su aspecto económico.



Fuente: Sánchez .(2002).

Figura 7. Balanza de Análisis Costo-Beneficio

Una tercera comparación, por lo general implícita, se relaciona con las formas en que la organización podría gastar su dinero de modo que no fuera en un proyecto de sistemas, Según Azqueta (2007):

Es la formalización de una práctica cotidiana: sopesar las ventajas e inconvenientes de una determinada alternativa, sea en sí misma o en

comparación con otras. Esto es algo que las personas realizan todos los días, con mayor o menor rigor, en función de la importancia de la decisión a tomar (p.162)

De existir varias alternativas, se deben sumar los costos de cada uno de los Recursos Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros, y determinar los beneficios en dólares para cada decisión. Se procede a realizar la comparación mediante una división, en el cual los beneficios de la alternativa sean el numerador, mientras que los costos sean el denominador. La mejor solución, financieramente hablando, es aquella con relación más alta de beneficios que costos.

2.3. Bases Legales

Tomando en cuenta la importancia de la investigación, se hace necesario sustentar la misma con leyes nacionales que apoyan aspectos como la garantía de bienes y servicios de calidad, que permitan destacar valores éticos de los profesionales de administración, lo cual justifica a partir de fundamentos legales el propósito del estudio. Según el Manual de Trabajo Especial de Grado Pregrado de la Universidad Tecnológica del Centro (2014:114) “en esta sección se hace mención a los artículos de la Constitución, Leyes, Reglamentos, Normativas, Decretos, Estatutos, Resoluciones y similares; en los cuales el estudiante considera se fundamenta su estudio”.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 36.860.

Título VI, Capítulo I, Artículo 299

El régimen socioeconómico del país se basa en la libre competencia y en productividad a los fines de asegurar una existencia digna para la colectividad, con ello se establece como el Estado en conjunto con la iniciativa privada promoverán el desarrollo armónico de la economía nacional que garantice dinamismo, mediante una planificación

estratégica.

Título III, Capítulo VII, Artículo 117

El derecho de que toda persona pueda disponer de bienes y servicios de calidad por ello la investigación busca perfeccionar prácticas basadas en la búsqueda de la calidad de los procesos que finalmente puedan ofrecer un mejor producto dentro de la cadena de suministros. Además promoviendo el crecimiento de la pequeña y mediana empresa se sustenta este objetivo mediante el artículo 308 de la carta magna el cual indica la responsabilidad del Estado, entendido como población, gobierno y territorio, de proteger y promover este tipo de empresa

Bajo estos supuestos tomados de los presentes artículos se fundamenta principalmente la presente investigación destacando objetivos que van en función de promover mejoras en gestión administrativa que generen una calidad de servicio eficiente e impulsen el crecimiento de la economía del país a través de la empresa caso estudio.

2.4.- Definición de Términos Básicos

- **Acción:** la realización de un acto o hecho, o el efecto que produce determinado hecho en cuestión.

- **Administración:** es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos.

- **Calidad:** capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de calidad.

- **Competitividad:** capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores

- **Estrategia:** plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo

siguiendo una pauta de actuación.

- **Gestión:** es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

- **Medición:** es la acción de medir, o sea, determinar mediante instrumentos o mediante una relación o fórmula previa un resultado dentro de los parámetros escogidos.

- **Objetivo:** el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

- **Servicio:** condición de servir, es decir, de dar o prestar apoyo o asistencia a alguien valiéndonos de un conjunto de medios materiales o inmateriales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez formulado el problema de la investigación y definidos los objetivos, en el presente capítulo se procedió a desarrollar cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se siguió para elaborar el estudio en base a los objetivos planteados. Arias (2006:110) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

3.1.- Tipo y Diseño de la Investigación

Esta investigación pudo catalogarse como un estudio proyectivo debido a que en estos se buscó proponer o formular posibles soluciones a problemas planteados durante esta investigación. Según Hurtado (2008:47), “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico (...) en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento”.

Debido a que el presente estudio se estableció como una investigación proyecto factible se puede determinar su posible aplicación, una investigación de este tipo se traduce en un trabajo de análisis de realidad, donde se debe fundamentar teóricamente y metodológicamente, y a partir de allí generar o formular una propuesta que permita satisfacer la necesidad humana insatisfecha.

Por otra parte Arias (2006:32) señala: “que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de relación”. Se plantearon estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A

De igual forma, debido a que esta investigación científica se basó y desarrolló en un sitio, lugar, espacio y en un momento determinando en los cuales se desenvuelven los fenómenos del presente estudio, se consideró el diseño de campo. Los factores que caracterizaron y distinguieron a la problemática se manifiestan en la realidad, por lo tanto la información y datos del caso se obtuvieron de la realidad. La investigación consistió en obtener los datos de forma o manera más natural y directa posible, para así manejar la información más veraz y útil para la resolución de problemas. Según el autor Arias (2012), define:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo (p.77).

En la presente investigación se buscó representar de forma firme y fiel la realidad que se estudió en ésta. Ya que se buscó demostrar que dicha realidad, la cual es desconocida o poco conocida, pase a crearse un registro o documentación exhaustiva sobre el tema en que se basa la investigación. Por este mismo motivo se estableció que esta investigación es descriptiva, es por ello se puede objetar que la

investigación se centra en la observación y descripción de dichas variables sin manipularlos. En opinión de Arias (2006):

los estudios descriptivos permiten medir de forma independiente las variables, aún cuando no se formule hipótesis alguna, pues éstas aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación, de allí que el tipo de investigación esté referido a escudriñar con cuanta profundidad se abordará el objeto, sujeto o fenómeno a estudiar (p.66).

3.2.- Fases Metodológicas

En este proceso de investigación, se siguió un diseño organizativo que permita lograr los objetivos planteados de una manera práctica, manteniendo una estructura ordenada, basados en fases metodológicas que orientaron la aplicación de actividades para cumplir los objetivos planteados. A continuación se detallan las fases formuladas para lograr la solución que minimizara el impacto de la problemática en la empresa y que es referida en el objetivo general.

3.2.1. Fase I. Análisis del estado actual de la gestión administrativa que afecta la calidad de servicio en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

A lo largo de esta fase, se realizó un análisis de la situación actual de la organización con el objetivo de determinar el estado en el cual se encontraba la organización, a través de un instrumento de recolección de datos (cuestionario). Procediéndose a la aplicación del cuestionario que permitió la evaluación de los procesos administrativos de la empresa, a través de la codificación y tabulación, así como de Técnicas de Presentación de los Datos lo que conllevó al Análisis Estadístico e Interpretación de la información.

Población

En este trabajo se tomó como referencia de unidad de estudio el departamento administrativo de la empresa caso estudio, ya que corresponde a la unidad que

directa desarrolla la gestión administrativa y corresponde al espacio en donde se está desarrollando esta investigación, se encuentran las personas a consultar, Carrasco (2009:236) señala que “universo es el conjunto de elementos personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras- finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables”

De acuerdo a lo antes expuesto, se definió como población de esta investigación al departamento citado, donde se desarrollaron las actividades que afectan a los procesos administrativos que son: administración, ventas, compras y satisfacción del cliente, refiere Hurtado, (2000):

La unidad de estudio se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable, que se desea estudiar; una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución (p.151).

Una vez definida la población representada en el departamento de administración, se consideró que la misma estuviera integrada por los colaboradores o personal del mismo, debido a que están involucrados directamente con el fenómeno de estudio. En donde Arias, (2006:81) establece que la población se define como “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Se consideró una población de tipo finita ya que se conoce el número de trabajadores que laboran en los mismos que son 7 personas, por lo que Arias, (2006:82) en: “Población Finita: agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”.

Muestra

Identificada la población, se procedió a definir la muestra que sirvió de apoyo en la recolección de los datos y a su vez cuantificar la problemática que según; Hernández, Fernández y Baptista (2014:240) “todas las muestras deben ser

representativas. En función a que la población seleccionada, siete (7), es menor al estadístico 30, se procedió a tomar toda la muestra como la población a ser evaluada, ya que es una “población muy pequeña” que según Martínez (1984:20), una muestra debe ser “lo suficientemente pequeña para que el costo de la investigación sea mínimo, pero lo bastante grande para que el error de muestreo sea admisible.”, es decir la muestra es el personal del departamento de administración.

Técnica de Recolección de Datos

En el cumplimiento de las actividades de la fase I, se utilizó como técnica para la recolección de datos la encuesta, la cual fue aplicada sobre la muestra representativa seleccionada previamente, con el fin de recolectar la opinión del personal participantes en los procesos que comprenden la gestión logística. Según Tamayo y Tamayo (2008:21) la encuesta: “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” .

Instrumento de Recolección de Datos

El cuestionario aplicado al personal de los departamentos en estudio, es el instrumento para la recolección de datos que facilitó la obtención de información, y evitó la dispersión de la misma al centrarse en aquellos aspectos que el investigador consideró importante con respecto a las opiniones que emite el personal relacionado con los procesos administrativos, que según Arias (2012:85): Es la “que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se elaboró un cuestionario (Ver anexo A) sobre la base de un cuadro de operacionalización que refleja las dimensiones e indicadores de la variable en estudiada(Ver anexo B).

Una vez aplicada la Fase I, se determinará la situación actual de la organización obteniéndose resultados que reflejan la realidad de los niveles operacionales y

financieros, que manejan la gestión administrativa de la empresa. Donde será posible establecer satisfactoriamente plantear el bosquejo temporal de la empresa, aplicándolo en el área deseada, para así obtener un análisis estadístico exitoso de los resultados.

3.2.2. Fase II. Identificación de los factores internos y externos de la gestión administrativa existente que afectan la calidad de servicio, mediante el uso de una matriz FODA

En la fase II e procedió a establecerse una Matriz FODA en base a lo observado en la organizaición y los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recoleccion, estableciendo de los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Aporutnidades y Amenazas) que están afectando la gestión administrativa de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A y delimitar estrategias que permitan atender la situación problemática que se presenta.

3.2.3. Fase III. Elaboración de estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la Calidad de Servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

En esta fase el investigador, estableció y definió de forma clara y concisa los ls aspectos que conforma y caracterizan a la propuesta . Para tal fin, se estructuró en cuatro partes: la presentación, objetivos, desarrollo de la propuesta y la factibilidad. Tras realizarse el diseño se obtuvo las estrategias que mejoraran la gestión de los procesos administrativos en cuant a la calidad de servicio.

En relación a la factibilidad, al final de esta fase, el investigador buscó demostrar de forma financiera que existe la posibilidad de llevar a cabo la implementación de la propuesta y los recursos necesarios para lograrlo. Para ello, se debe conseguir satisfactoriamente presupuestar los costos que implican el desarrollo de la propuesta, posteriormente se estableció la posibilidad técnica y operativa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos en cada una de las fases metodológicas que se planificaron para el desarrollo de la investigación. Sobre este aspecto, Monterola, Pineda, Vial y Grande (2007:1), exponen que “el análisis de los resultados trata sobre los procesos que permiten analizar la información recopilada; verificar su confiabilidad mediante la interpretación, comprensión de los resultados”. En esta sección se expone la información tenida en las fases I y II para el desarrollo de la III.

Al respecto, Balestrini (2003:73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”. Los datos obtenidos fueron sometidos a un procesamiento y luego presentados en cuadros estadísticos y gráficos de tipo circular.

En la fase I, se realizó el diagnóstico que consiste en el análisis del estado actual de la gestión administrativa actual ejecutada por la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, en lo referente a la calidad de servicio, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, la Fase II, planteó la identificación de los factores internos y externos, que están afectando el desempeño de la calidad de servicio en la gestión administrativa existente, mediante el uso de una matriz FODA y en la Fase III, fueron elaboradas las estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa, basado en los principios de la Calidad Total, de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

4.1. Fase I. Análisis del estado actual de la gestión administrativa que afecta la calidad de servicio en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

El desarrollo de la fase I, consistió en la aplicación de una encuesta en la modalidad de cuestionario a las siete (7) personas que laboran en el departamento de administración. El instrumento fue conformado tipo escala de Likert con cinco (5) opciones de respuestas: TDA: Totalmente en Acuerdo DA: De Acuerdo N: Neutral ED: En Desacuerdo TED: Totalmente en Desacuerdo. Los resultados de la aplicación del cuestionario se procesaron mediante la estadística descriptiva, se elaboró una tabla de frecuencias porcentualizadas y diagrama de tipo circular para cada ítem, presentados según las dimensiones reflejadas en la operacionalización de la variable en estudio. A continuación se presentan los resultados

Variable: Gestión administrativa

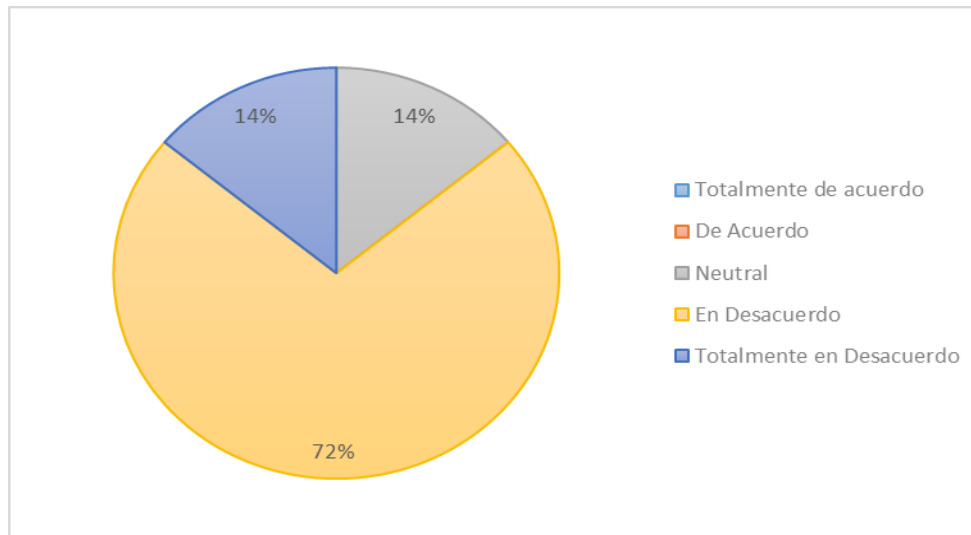
Dimensión: Planificación

Ítem 1. Tiene definida su filosofía institucional

Cuadro 2. Filosofía Institucional

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	1	14
En Desacuerdo	5	72
Totalmente en Desacuerdo	1	14
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 1. Filosofía Institucional

Análisis

Al ítem N° 1, un 72 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que la empresa tiene definida su filosofía institucional, un 14% se muestra neutral y el 14% restante manifestó estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento. El resultado obtenido muestra que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, no tiene definida su filosofía institucional: misión,

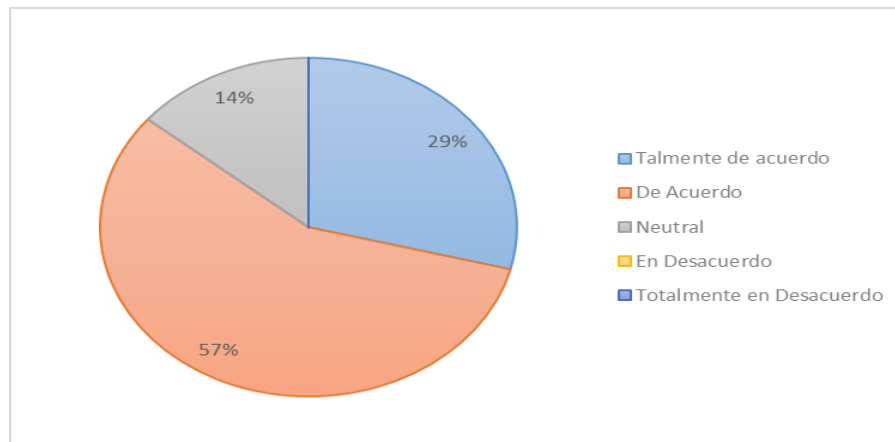
visión, objetivos, valores y políticas.

Ítem 2. Efectúa la proyección de acciones futuras a aplicar en el proceso administrativo

Cuadro 3. Proyección de acciones futuras

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	2	29
De Acuerdo	4	57
Neutral	1	14
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 2. Proyección de acciones futuras

Análisis

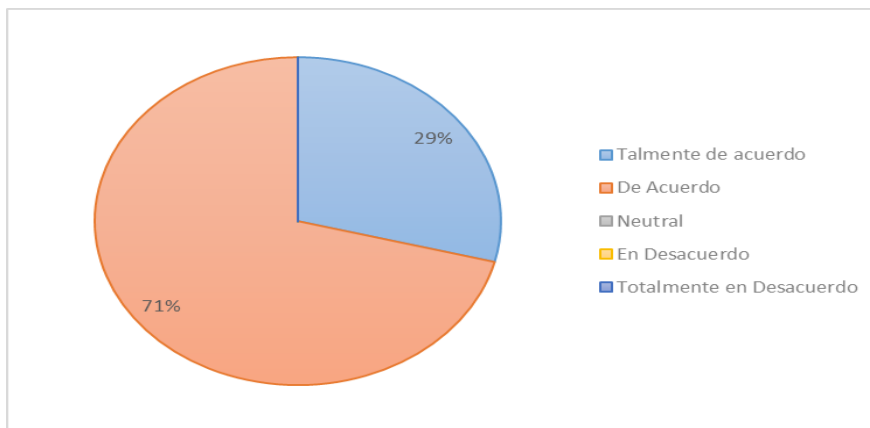
Al ítem N° 2, el 57 % de los encuestados respondió estar de acuerdo en relación a que la empresa efectúa la proyección de acciones futuras a aplicar en el proceso administrativo, el 29% totalmente en acuerdo y el 14% restante sostiene ser neutral ante lo planteado. El resultado obtenido muestra que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A proyecta las actividades que pretende desarrollar en la gestión administrativa.

Ítem 3. Prevé los recursos que se requieren para el funcionamiento de la organización

Cuadro 4. Previsión de recursos

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	2	29
De Acuerdo	5	71
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 3. Previsión de recursos

Análisis

Al ítem N° 3, el 71 % de los encuestados respondió estar de acuerdo en relación a que la empresa prevé los recursos que se requieren para el funcionamiento de la organización, el 29% restante totalmente de acuerdo ante lo planteado. El resultado obtenido muestra que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, toma previsiones en cuanto a los recursos financieros y humanos que requiere para su funcionamiento.

Variable: Gestión administrativa

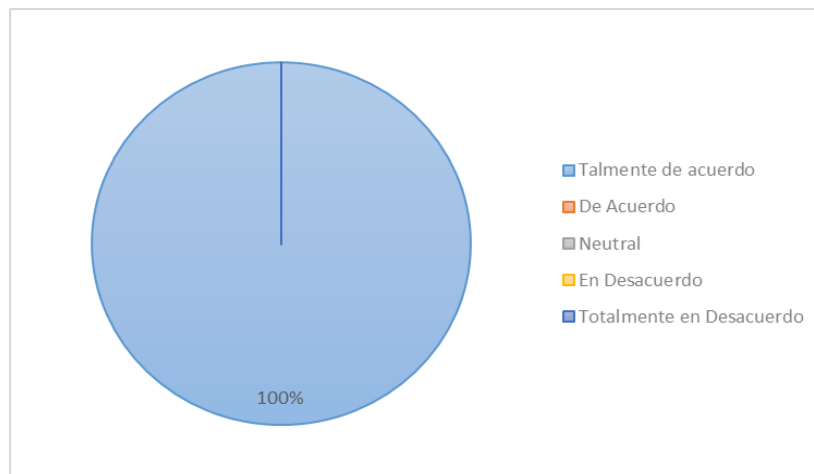
Dimensión: Organización

Ítem 4 Tiene establecida una estructura organizativa.

Cuadro 5. Estructura organizativa establecida

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	7	100
De Acuerdo	0	0
Neutral	0	0
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 4. Estructura organizativa establecida

Análisis

Al ítem N° 4, el 100 % de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en relación a que la empresa tiene establecida una estructura organizativa. El resultado obtenido muestra que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, tiene definido cada una de las unidades que conforman la estructura de la organización.

Variable: Gestión administrativa

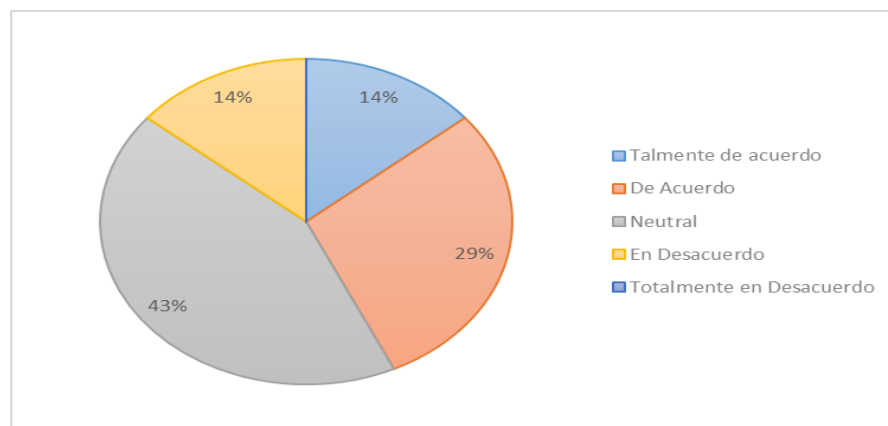
Dimensión: Dirección

Ítem 5. Sigue un proceso de toma de decisiones

Cuadro 6. Toma de decisiones

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	1	14
De Acuerdo	2	29
Neutral	3	43
En Desacuerdo	1	14
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 5. Toma de decisiones

Análisis

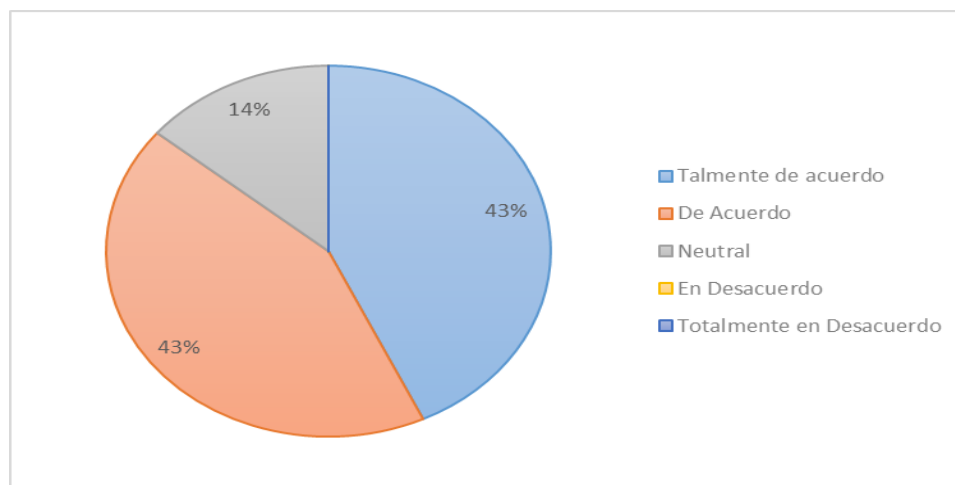
Al ítem N° 5, un 43 % de los encuestados muestra una postura neutral en relación a que la empresa sigue un proceso de toma de decisiones, el 29% sostiene estar de acuerdo con lo planteado, un 14% considera estar totalmente de acuerdo y el 14% restante respondió estar totalmente en desacuerdo. El resultado obtenido muestra que un alto porcentaje de los trabajadores del departamento de administración de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A no tiene claridad sobre lo que es el proceso de toma de decisiones en la organización.

Ítem 6. Tienen los líderes de la empresa influencia en los trabajadores

Cuadro 7. Influencia en los trabajadores

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	3	43
De Acuerdo	3	43
Neutral	1	14
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 6. Influencia en los trabajadores

Análisis

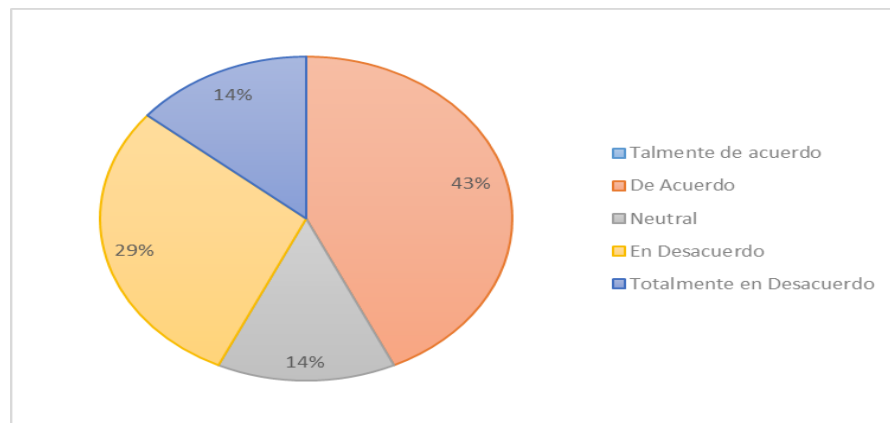
Al ítem N° 6, un 43 % de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en relación a que los líderes de la empresa tienen influencia en los trabajadores, otro 43% de acuerdo con el planteamiento realizado y el 14% restante sostiene ser neutral. El resultado obtenido muestra que las líderes de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, tienen influencia en los trabajadores

Ítem 7. Se orientan las actividades hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Cuadro 8. Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales

Opciones de Respuestas	f	%
Talmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	3	43
Neutral	1	14
En Desacuerdo	2	29
Totalmente en Desacuerdo	1	14
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 7. Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales

Análisis

Al ítem N° 7, un 43 % de los encuestados considera estar de acuerdo en relación a que se orientan las actividades hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, un 29% en desacuerdo, un 14% neutral y el 14% restante totalmente en desacuerdo. El resultado obtenido muestra una percepción dividida de los consultados en cuanto al cumplimiento de las metas en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

Variable: Gestión administrativa

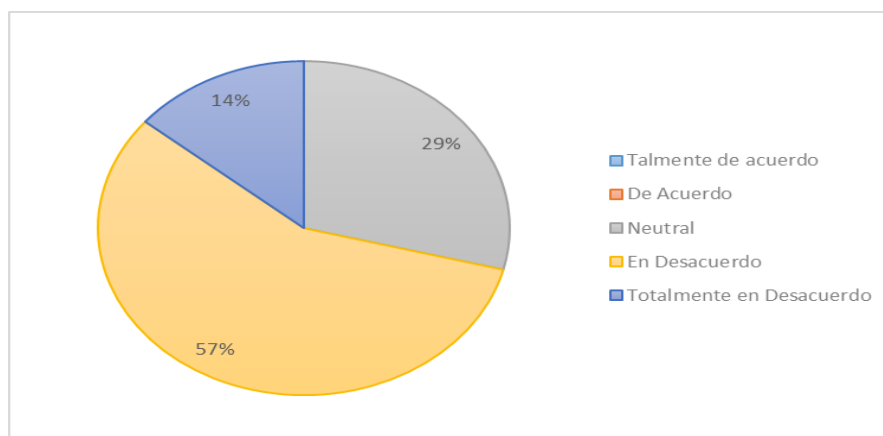
Dimensión: Control

Ítem 8. Realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores

Cuadro 9. Evaluación de desempeño de los trabajadores

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	2	29
En Desacuerdo	4	57
Totalmente en Desacuerdo	1	14
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 8. Evaluación de desempeño de los trabajadores

Análisis

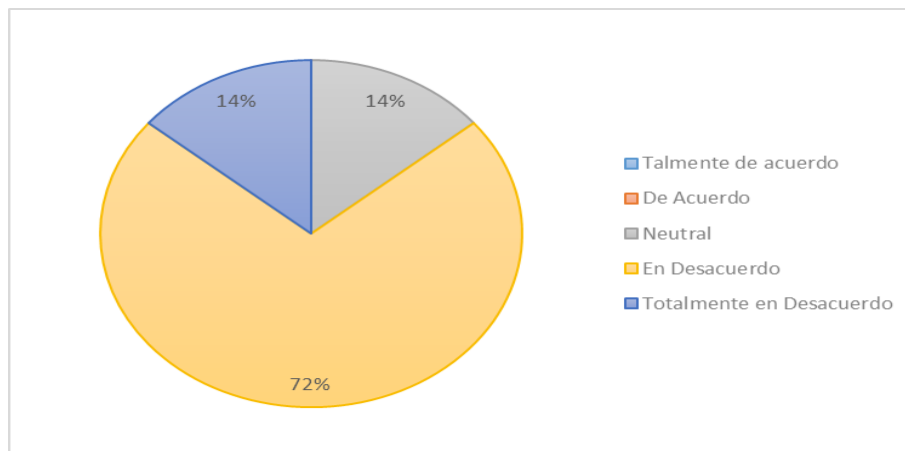
Al ítem N° 8, un 57 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que la empresa realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores, un 14 % totalmente en desacuerdo con el planteamiento realizado y el 14% restante sostienen ser neutral. El resultado obtenido muestra que en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores es inexistente.

Ítem 9. Aplica la evaluación al funcionamiento organizacional

Cuadro 10. Evaluación del funcionamiento organizacional

Opciones de Respuestas	f	%
Talmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	1	14
En Desacuerdo	5	72
Totalmente en Desacuerdo	1	14
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 9. Aplica la evaluación al funcionamiento organizacional

Análisis

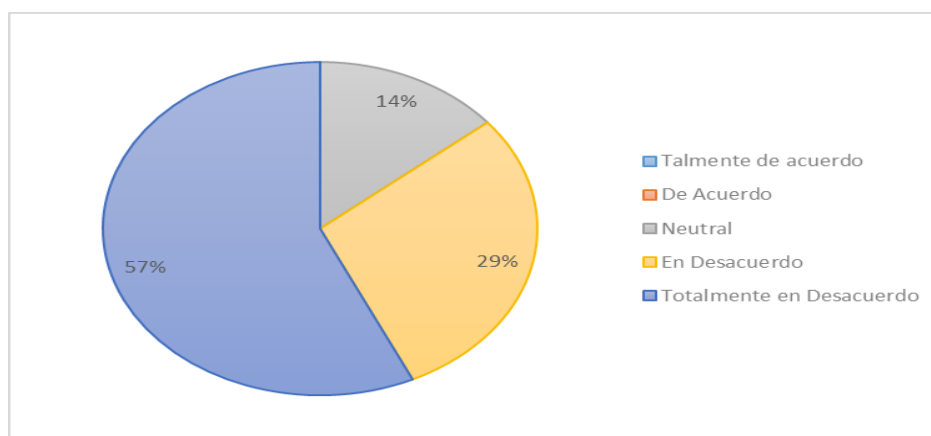
Al ítem N° 9, un 72 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que la empresa aplica la evaluación al funcionamiento organizacional, un 14 % totalmente en desacuerdo con el planteamiento realizado y el 14% restante sostienen ser neutral. El resultado obtenido muestra que en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A no se aplica la evaluación organizacional.

Ítem 10. Desarrolla estrategias de mejoramiento continuo

Cuadro 11. Estrategias de mejoramiento continuo

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	1	14
En Desacuerdo	2	29
Totalmente en Desacuerdo	4	57
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 10. Estrategias de mejoramiento continuo

Análisis

Al ítem N° 10, un 57 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que la empresa desarrolla estrategias de mejoramiento continuo, un 29 % totalmente en desacuerdo con el planteamiento y el 14% restante sostienen ser neutral. El resultado obtenido muestra que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A la aplicación de estrategitas de mejora continua no constituye una prioridad.

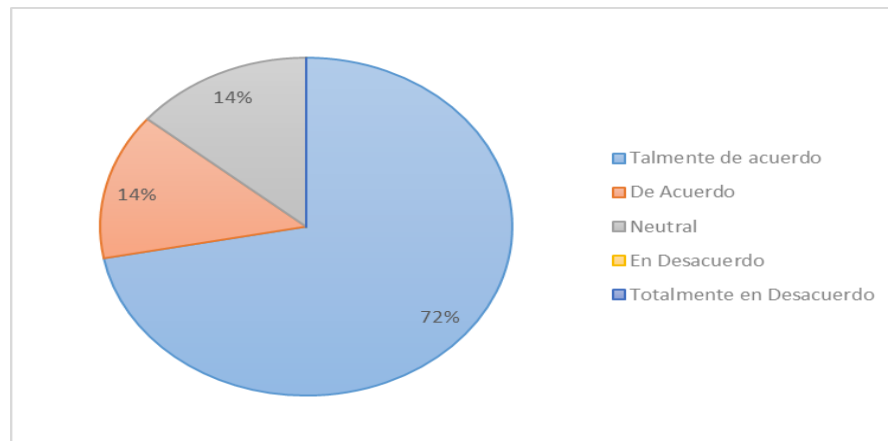
Variable: Calidad de Servicio
Dimensión: Situación actual

Ítem 11. Las instalaciones físicas de la empresa brindan comodidad al cliente

Cuadro 12. Instalaciones físicas de la empresa

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	5	72
De Acuerdo	1	14
Neutral	1	14
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 11. Instalaciones físicas de la empresa

Análisis

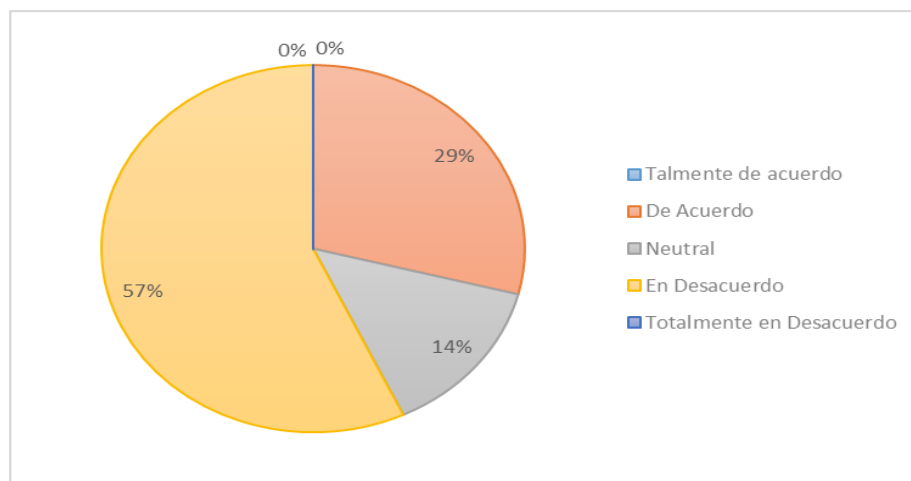
Al ítem N° 11, un 72 % de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo en relación a que las instalaciones físicas de la empresa brindan comodidad al cliente, un 14 % totalmente en desacuerdo con el planteamiento realizado y el 14% restante sostiene ser neutral. El resultado obtenido muestra que las instalaciones físicas de la empresa constituyen una fortaleza y favorecen un aspecto apreciado por el cliente.

Ítem 12. Los clientes muestran confianza en el servicio que se le ofrece

Cuadro 13. Fiabilidad en el servicio que se ofrece

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	2	29
Neutral	1	14
En Desacuerdo	4	57
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 12. Fiabilidad en el servicio que se ofrece

Análisis

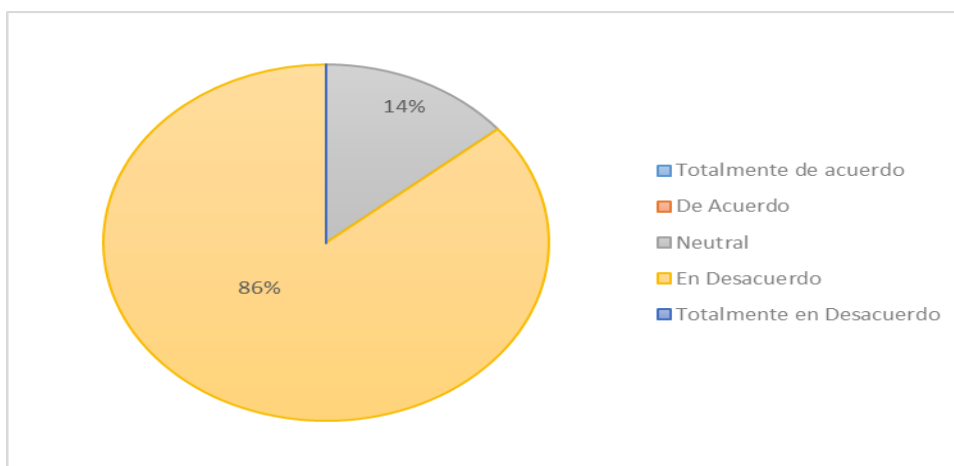
Al ítem N° 12, un 57 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que los clientes muestran confianza en el servicio que se le ofrece, un 29 % de acuerdo y el 14% restante neutral con el planteamiento realizado. El resultado obtenido muestra que un porcentaje considerable de trabajadores administrativos de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A. consideran que los clientes carecen de confianza en el servicio que se les ofrece.

Ítem 13. La capacidad de respuesta ante lo requerido por el cliente es inmediata

Cuadro 14. Capacidad de respuesta por parte de la organización

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	0	0
Neutral	1	14
En Desacuerdo	6	86
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 13. Capacidad de respuesta por parte de la organización

Análisis

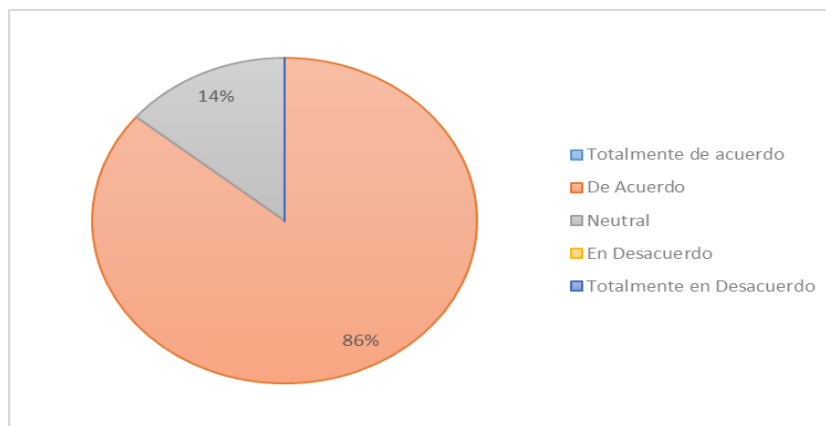
Al ítem N° 13, el 86 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que la capacidad de respuesta de la empresa ante lo requerido por el cliente es inmediata, el 14% restante sostiene ser neutral. El resultado obtenido muestra que en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A evidentemente no posee capacidad para responder a tiempo las exigencias de los clientes.

Ítem 14. Utiliza los canales digitales para promocionar sus servicios

Cuadro 15. Marketing Digital

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	6	86
Neutral	1	14
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 14. Marketing

Análisis

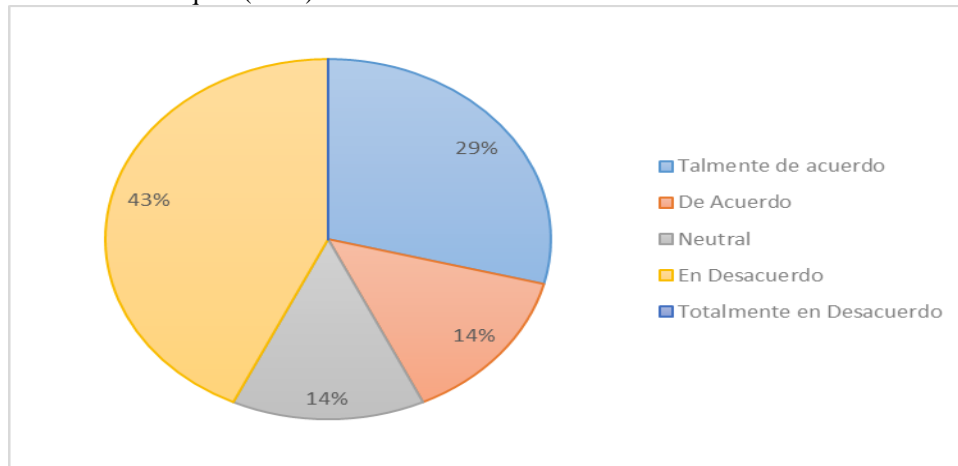
Al ítem N° 14, el 86 % de los encuestados respondió estar de acuerdo en relación a que la empresa utiliza los canales digitales para promocionar sus servicios, el 14% restante neutral con el planteamiento realizado. El resultado obtenido muestra que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A utiliza las nuevas tecnologías para la promoción de sus servicios.

Ítem 15. Los clientes se sienten seguros en sus relaciones con la empresa (pagos, productos, devoluciones)

Cuadro 16. Seguridad

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	2	29
De Acuerdo	1	14
Neutral	1	14
En Desacuerdo	3	43
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 15. Seguridad

Análisis

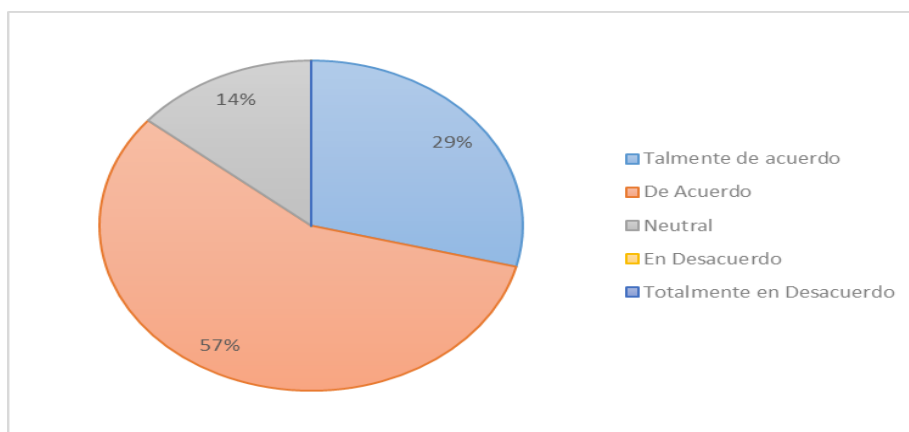
Al ítem N° 15, un 43 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que los clientes se sienten seguros en sus relaciones con la empresa (pagos, productos, devoluciones), el 29% totalmente de acuerdo, 14% de acuerdo, el 14% restante sostiene ser neutral. El resultado obtenido muestra una percepción dividida de los consultados en cuanto a la seguridad que les ofrece a los clientes las relaciones con la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

Ítem 16. Cuando un cliente tiene una necesidad, la empresa muestra interés en resolverlo

Cuadro 17. Empatía

Opciones de Respuestas	f	%
Totalmente de acuerdo	2	29
De Acuerdo	4	57
Neutral	1	14
En Desacuerdo	0	0
Totalmente en Desacuerdo	0	0
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 16. Empatía

Análisis

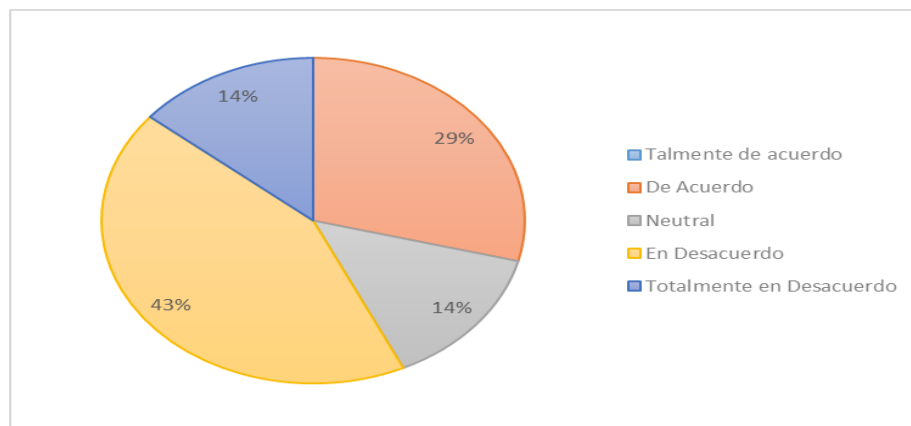
Al ítem N° 16, un 57 % de los encuestados respondió estar de acuerdo en relación a que cuando un cliente tiene una necesidad, la empresa muestra interés en resolverlo, un 29% totalmente de acuerdo y el 14% restante sostiene ser neutral. El resultado obtenido indica que la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A demuestra interés en resolver las demandas de los clientes, es empática.

Ítem 17. Los clientes muestran satisfacción por el servicio recibido

Cuadro 18. Satisfacción de los clientes

Opciones de Respuestas	f	%
Talmente de acuerdo	0	0
De Acuerdo	2	29
Neutral	1	14
En Desacuerdo	3	43
Totalmente en Desacuerdo	1	14
Total	7	100

Fuente: Velásquez (2021)



Fuente: Velásquez (2021)

Gráfico 17. Satisfacción de los clientes

Análisis

Al ítem N° 17, el 43 % de los encuestados respondió estar en desacuerdo en relación a que los clientes muestran satisfacción por el servicio recibido, un 29% de acuerdo con el planteamiento, un 14% sostiene ser neutral y el 14% restante totalmente en desacuerdo. El resultado obtenido muestra que existe insatisfacción en un grupo considerable de los clientes de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A

4.2. Identificación de los factores internos y externos de la gestión administrativa existente que afectan la calidad de servicio, mediante el uso de una matriz FODA

En la Fase II, se ejecutó un análisis el contexto interno y externo de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A mediante el uso de la matriz FODA estableciendo los factores que caracterizan la Gestión Administrativa. . A partir de la observación del contexto empresarial, la información recibida por parte del personal administrativo y los resultados del cuestionario, se pudo establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y las amenazas, tal como se observa en el cuadro 19.

Seguidamente fue realizada la comparación y cruce de estos factores, obteniendo cuatro estrategias competitivas y los cuatro objetivos estratégicos que darán origen en la fase III, a la propuesta de cuatro (4) estrategias para el mejoramiento continuo que faciliten optimizar la gestión administrativa en cuanto a la calidad de servicio (Ver cuadro 20). Las mismas resultaron de la combinación de

Fortalezas y Oportunidades (FO): Estrategias para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades

Debilidades y Oportunidades (DO): Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidad es

Fortalezas y Amenazas (FA) Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas

Debilidades y Amenazas (DA): Estrategias para minimizar las debilidades y minimizar las amenazas

Cuadro 19. Matriz FODA

Análisis	Aspecto	
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Proyección de acciones futuras (Planificación) -Previsión de los recursos para el funcionamiento de la empresa -Estructura organizativa definida -Influencia sobre el trabajador (liderazgo) -Instalaciones físicas que brinda comodidad del cliente -Uso de canales digitales para promocionar los servicios (marketing digital) -Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> -No existe una filosofía institucional definida -Necesidad de reforzar el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales -Inexistencia de la evaluación de desempeño de los trabajadores y organizacional - No se aplican estrategias de mejoramiento continuo -Poca confianza del cliente en el servicio -Sin capacidad de respuestas a tiempo a las exigencias de los clientes -Reforzar la seguridad de los clientes en las relaciones con la empresa - Insatisfacción de un grupo de clientes
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> -Avance de la Tecnología -Impacto del marketing digital en los clientes -Eventos en diferentes épocas del año -Políticas gubernamentales para las PyMES 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica del país -Inflación -Aumento del dólar -Disminución del poder adquisitivo de los clientes -Aumento de los competidores

Fuente: Observación y cuestionario aplicado en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A. Elaborado por: Velásquez (2021)

4.3. Fase III. Elaboración de estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la Calidad de Servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

Esta fase se desarrolló en el Capítulo V, en ella se planteó la propuesta que se centrada en estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa, basado en los principios de la Calidad Total. Dichas estrategias parten de los resultados obtenidos en el diagnóstico y el análisis interno y externo realizado a la empresa y materializado en la matriz FODA. Esta propuesta estuvo integrada por cuatro (4) componentes: la presentación, el objetivo tanto general como específico, el desarrollo de la misma y la factibilidad.

CAPITUL V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta

La propuesta que se plantea está focalizada en estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa, que mejoren la Calidad de Servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas CA., la misma conforma una alternativa de solución a las fallas que se detectaron en la forma de gestionar administrativamente que afecta la calidad del servicio que se ofrece al cliente en esta organización. Cabe destacar, que las debilidades a atender más resaltantes se encuentran concentradas en la fase Control del proceso administrativo y la insatisfacción de un grupo considerable de los clientes de la empresa.

Por consiguiente, se sustentan las estrategias propuestas en lo planteado por Kenneth (2000:23) señala, que la estrategia competitiva es “el patrón de los principales objetivos, metas, las políticas y planes esenciales si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser”. La definición de estrategias de este tipo de estrategia permite a la empresa redefinir su razón de ser o definirla si no está clara.

De igual forma, se asumió el enfoque de Porter (2000:23), quien considera la estrategia competitiva como “la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Las mismas constituyen líneas de acción que la empresa debe considerar aplicar para el mejoramiento de la gestión administrativa para impactar positivamente la Calidad de Servicio.

Asimismo, agrega que “las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”. La elaboración de las estrategias competitivas respondió a esta clasificación. También Porter (2002:88), “recomienda al referirse al proceso de formulación de estrategias competitiva, tomar en cuenta la formación gerencial”, aspecto incorporado, a manera de estrategia.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General:

Elaborar las estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Rojas y Rojas C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos de la propuesta

1. Establecer una jornada de trabajo para la definición de la filosofía institucional y los indicadores de gestión administrativa que mejoren la calidad de servicio para la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A

2. Desarrollar una campaña de promoción de los servicios que se ofrecen mediante canales digitales centrada la diferenciación con la competencia y el liderazgo en costos.

3. Crear de un buzón de quejas, felicitaciones, sugerencia y apreciaciones de los clientes sobre el servicio que recibe en la empresa en formato físico y digital.

4. Planificar actividades de formación y actualización dirigida al personal del Departamento de Administración de la organización sobre Gestión Administrativa y calidad de servicio.

5.3. Descripción de la Propuesta

En esta sección de la propuesta, se describe cada una de las estrategias competitivas formuladas, detallando en qué consisten, implementación y que técnica se utilizará para medir los resultados obtenidos (evaluación). Están delimitadas en cuatro acciones: 1. Jornada de trabajo para la definición de la filosofía institucional y

los indicadores de gestión administrativa en cuanto a la calidad de servicio para la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, 2. Campaña de promoción de los servicios que se ofrecen mediante canales digitales centrada la diferenciación con la competencia y el liderazgo en costos, 3. Buzón de apreciaciones de los clientes sobre el servicio que recibe en la empresa en formato físico y digital, 4. Actividades de formación y actualización dirigida al personal del Departamento de Administración de la organización sobre Gestión Administrativa y calidad de servicio

Estrategias propuestas

Nº 1. Jornada de trabajo para la definición de la filosofía institucional y los indicadores de gestión administrativa que mejore la calidad de servicio para la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

En esta estrategia, se debe contratar a un experto en este tema, quien realizaría una reunión, en la cual se informaría a todos los miembros de las áreas de organización sobre una actividad para establecer la filosofía institucional de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A. La misma consistiría en explicarles a grupos por áreas de trabajo de que trata la filosofía institucional de una empresa y el planteamiento de los elementos que caracterizan a este aspecto clave en la planeación estratégica: Misión, visión, objetivos, valores, políticas.

Luego, en una segunda reunión, se conformaría un equipo de trabajo integrado por la Gerencia y dos representantes por áreas de trabajo, de este modo se redactarían la filosofía institucional en función de los aportes de la primera reunión. Posteriormente, se sometería a la consulta y evaluación de toda la organización de resultados obtenidos, para luego ser publicada en los distintos espacios organizacionales.

Sobre la definición de los indicadores de gestión administrativa se realizaría con el personal del Departamento de Administración mediante una sesión de trabajo, en la cual se redactarían las acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados por dicha unidad de la empresa, las cuales sirven de guía llevar el control de las actividades que se realizan, además de facilitar la evaluación de desempeño de los trabajadores y contribuir a la de toda la organización.

Se desarrollaría en cinco (5) fases: I. Inducción y aportes de las áreas de trabajo de la empresa, II. Integración de los aportes y redacción de la filosofía institucional y III Consulta y evaluación del resultado, IV. Presentación en los espacios organizacionales mediante pendones, carteleras y en la página Web de la empresa, V. tal como se resume en el cuadro siguiente:

Cuadro 21. Fases de la definición de la Filosofía Institucional e indicadores de gestión administrativa

Fase	Denominación	Resultado
I	Inducción y aportes de las áreas de trabajo de la empresa	Conocimiento y aportes por áreas de trabajo
II	Integración de los aportes y redacción de la filosofía institucional	Versión preliminar de la Filosofía Institucional
III	Consulta y evaluación del resultado	Filosofía Institucional
IV	Presentación en los espacios organizacionales y en la página Web de la empresa	Divulgación
V	Definición de los indicadores de gestión administrativa en cuanto a la calidad de servicio	Indicadores de gestión administrativa en cuanto a la calidad de servicio

Fuente: Velásquez (2021)

Estrategia N°2. Campaña de promoción de los servicios que se ofrecen mediante canales digitales centrada la diferenciación con la competencia y el liderazgo en costos

Se propone una estrategia enmarcada en el marketing digital, la cual facilitaría el contacto y comunicación con los clientes actuales y potenciales a través de canales digitales y el internet. Utilizando dichos medios, la empresa promocionaría sus servicios mediante la página web, comunidades virtuales y redes sociales. Este espacio comunicativo se lograría gracias al uso de dispositivos electrónicos como: teléfonos inteligentes, móviles, Tablet, computadoras, iPhone, difundiendo la información publicitaria.

En ese sentido, la empresa establecería promociones dirigidas a diferenciarse de la competencia en cuanto a las características de lo que ofrece y el precio del mismo. Pudiera presentar opciones para la venta como: 1) Con la compra de un arreglo floral puede participar en una rifa instantánea en la cual puede ganar un descuento en el costo del mismo u obtener un obsequio 2) Por la solicitud del servicio participa en una rifa posterior y resultar ganador de tres combos de floristería 3) Si el servicio es para una celebración importante: cumpleaños, boda, bautizo reciba un descuento del 10% del monto.

Estrategia N°3. Buzón de apreciaciones de los clientes sobre el servicio que recibe en la empresa en formato físico y digital.

Esta estrategia, consistiría en elaborar un espacio de tipo físico y otro virtual que permitiría a los clientes manifestar sus apreciaciones sobre el servicio recibido, la experiencia en la visita realizada a la empresa, aspectos positivos (halagos, felicitaciones, sugerencias) y negativos (quejas, reclamos) que facilitarían a la empresa conocer cómo piensan y siente las personas que solicitan y reciben la oferta la empresa.

En cuanto al formato, se sugiere de tipo físico y virtual, el primero se implementaría en la entrada de la empresa, un forma de caja de un material resistente, en el cual el cliente pueda depositar sus apreciaciones, debe ser atractivo y estar identificad, la información recibida puede ser procesada por el Departamento de Administración y compartida con la Gerencia para utilizarla en la tema de decisiones.

Asimismo, el buzón en forma virtual, constituiría un espacio en el Portal web o página web de la empresa: Es importante resaltar que un portal es un sitio web o servicio que ofrece una amplia gama de sectores o servicios como correo electrónico, foros de discusión, los motores de búsqueda y compras en línea., en este espacio se crearía la sección del buzón al igual que el formato físico, recibiría las apreciaciones del cliente en cuanto al servicio que se le ofrece y la información sinistrada recibiría el mismo tratamiento que la recopilada en el formato físico. .

Estrategia N° 4. Actividades de formación y actualización dirigida al personal del Departamento de Administración de la organización sobre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio.

Esta estrategia, consiste en un plan que contiene actividades de formación y actualización sobre Gestión Administrativa y Calidad de servicio dirigidas al personal del Departamento de Administración, el cual facilitará a la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A ofrecer mejoramiento continuo a las personas que laboran en esta unidad, reportando beneficios en el desarrollo del proceso administrativo que se sigue en la empresa, en cuanto a la Calidad de Servicio. Este conjunto de actividades: consisten en talleres y charlas sobre los temas prioritarios propiciando la actualización de los conocimientos y capacitando al recurso humano para brindar mejor servicio y lograr la satisfacción de los clientes. En el cuadro 22, puede visualizarse el Plan de formación y actualización:

Cuadro 22. Programa de formación y actualización

Objetivo general: Desarrollar actividades formativas sobre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio dirigidas al personal del Departamento de Administración					
Objetivos específicos	Contenido	Implementación	Horas	Actividades	Estrategia de evaluación
Facilitar información relacionada a la Gestión Administrativa con soporte para mejorar la Calidad de Servicio	Gestión Administrativa -Definición -Fases -Desarrollo de actividades	Taller	8	-Presentación – Compartir de expectativas -Exposición -Trabajo grupal -Cierre -Evaluación	Entrega de trabajo grupal
Desarrollar habilidades en el uso de las nuevas tecnologías para optimizar las actividades administrativas	-Programas computarizadas .-Tecnologías de Información y comunicación -Dispositivos electrónicos Redes sociales	Taller	8	-Expresión del facilitador y -Preguntas y respuestas -Prácticas	Participación
Ofrecer información sobre el servicio al cliente y su impacto en las ventas	Calidad de Servicio -Definición -Enfoques -Aplicación	Taller	8	-Presentación y expectativas -Preguntas generadoras -Exposición del facilitador -Puesta en común .-Cierre -Evaluación	Informe sobre el tema en grupos

Fuente: Velásquez (2021)

5.4. Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de un proyecto, a criterio de Cerda (2013:15), “tiene por finalidad permitir la selección de las variantes, determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación”. En esta investigación en la cual se realiza la propuesta estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa, que mejoren la Calidad de Servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A., se consideró la factibilidad de carácter técnico, operativo y económico.

5.4.1. Factibilidad técnica

En relación a la factibilidad técnica, sostienen Kendall y Kendall (2005:12), “se refiere “a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto”. Se presentan los materiales, equipos y servicios que se requerirán para el diseño e implementación a futuro de la empresa (ver cuadro 23).

Cuadro 23. Requerimientos técnicos y logísticos

Requerimiento	Cantidad	Descripción
Conexión a internet	1	Banda ancha ABA
Router wifi	1	Conexión WIFI
Teléfono inteligente	1	Aplicaciones y cámara
Teléfono fijo	1	Telefonía fija. CANTV
Computador	1	Convencionales
Modem	1	Conexión ABA CANTV
Material didáctico	7	Guía para el plan formativo
Refrigerio	6	Confirmado por sándwich, café, agua y jugo

Fuente: Velásquez (2021)

5.4.2. Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), los cuales dependen de la participación de los recursos humanos involucrados en la operación. Kendall y Kendall (2005:11) especifica que “durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo” .Se determinaron los recursos humanos requeridos y participantes, los espacios a utilizar (ver cuadro 24).

Cuadro 24. Factibilidad operativa

Aspecto	Descripción	Cantidad
Recursos humanos	Facilitadores	3
	Gerencia	1
	Departamento de Administración	7
	Trabajadores	6
TOTAL		10
Espacios	Sala para el almuerzo	1

Fuente: Velásquez (2021)

5.4.3. Factibilidad Económica

La factibilidad económica refiere Blanco (2007:29), “refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos”. La empresa cuenta con los requerimientos técnicos para llevar a cabo la propuesta, por tal razón se presenta la estimación de costos que generaría la contratación de facilitadores, organización de actividades (logística): reuniones, talleres, charla (ver cuadro 25).

Cuadro 25. Estimación de costos

Requerimiento	Cantidad	Costo por unidad(\$)	Costo total en Dólares(\$)	Costo total en Bolívars (Bs)
Facilitadores	3	120	360	1800
Refrigerios	6	2	174	870
Material didáctico	7	8	56	280
Total			590	2950

Fuente: Velásquez (2021)

Cálculo de la razón costo beneficio

Sobre el Cálculo de la razón Costo-beneficio B/C, Artur (ob.cit:3), explica que “un B/C mayor que 1 significa que el proyecto es rentable y un B/C igual o menor que 1 significa que el proyecto no es rentable” (p.1). Para efectuar dicho cálculo, se presentó la estimación de los costos que se derivaron de las estrategias propuesta la y se obtuvo el valor de las pérdidas que presenta la empresa (ver tabla 26).

Cuadro 26. Pérdidas por bajas en las ventas y daños en la materia prima

Cantidad material dañado	Costo en dólares (\$)	Costo en Bolívars (Bs)
*200 ramos de flores y follaje	4000	20.000

Fuente: Departamento de Administración de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A.

*En lo que va del año 2021, hasta Noviembre

Cálculo de la razón costo beneficio en bolívares

$$B/C = 20.000/2950 = 6,78$$

Cálculo de la razón costo beneficio en dólares

$$B/C = 4000/590 = 6,78$$

B/C = B/C > 1 indica que los beneficios superan los costos, las estrategias propuestas deben ser considerado para su aplicación debido a que los beneficios son mayores que los costos, la inversión erradicará las pérdidas debido a que se atenderán y resolverán las debilidades detectadas ,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis del estado actual de la gestión administrativa que afecta la calidad de servicio en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, indica que en la variable Gestión Administrativa en la dimensión de carácter administrativo se estableció que la empresa presenta fallas ligadas a las fases que le corresponden desarrollar: Planificación, organización, dirección y control, siendo esta ultima la que requiere mayor atención . En cuanto a la dimensión Calidad de servicio requiere consolidar la confianza y seguridad de los clientes en el servicio, mejorar la capacidad de respuesta ante las exigencias del cliente y aumentar el número de clientes satisfechos.

La identificación de los factores internos y externos de la gestión administrativa existente que afectan la calidad de servicio, mediante el uso de una matriz FODA facilitó delimitar que entre las fortalezas más destacadas que presenta la empresa se tiene el uso de la planificación para proyectar acciones y prever recursos requeridos, una estructura organizativa definida, influencia sobre el trabajador, instalaciones físicas óptimas, uso del marketing digital marketing digital, muestras de empatía con el cliente.

De igual forma se detectó entre las debilidades encontradas resaltan: inexistencia de una filosofía institucional definida, requiere reforzar el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, no se efectúa la evaluación de desempeño de los trabajadores y organizacional ni aplican estrategias de mejoramiento continuo, existe poca confianza del cliente en el servicio, la organización se muestra sin capacidad de respuestas a tiempo a las exigencias de los clientes , requiere reforzar la

seguridad de los clientes, estos factores redundan en la insatisfacción de un grupo de clientes.

También, resaltan entre los aspectos del contexto externo, las oportunidad que se le presentan a la empresa para la mejora con el avance de la Tecnología, el impacto del marketing digital en los clientes, los eventos que se desarrollan en diferentes épocas del año y las políticas gubernamentales para las PyMES. En contraste, se tiene las amenazas identificadas; crisis económica del país, la inflación, el aumento del dólar, disminución del poder adquisitivo de los clientes y el aumento de los competidores

En cuanto estrategias competitivas enfocadas a la gestión administrativa que mejore la calidad de servicio de la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A. propuestas para solventar la situación problemática estudiada, se obtuvieron del cruce de variables de la matriz DOFA, generando cuatro (4) estrategias competitivas teniendo como marco de referencia teórica los planteamientos sobre el tema de Porter (2000).

Por consiguiente, las estrategias planteadas fueron: Una jornada de trabajo para la definición de la filosofía institucional y los indicadores de gestión administrativa en cuanto a la calidad de servicio, desarrollo de una campaña de promoción de los servicios que se ofrecen mediante canales digitales centrada en la diferenciación con la competencia y el liderazgo en costos, creación de un buzón de apreciaciones de los clientes sobre el servicio que recibe en la empresa en formato físico y digital, actividades de formación y actualización dirigido al personal del Departamento de Administración de la organización sobre Gestión Administrativa y calidad de servicio.

Además el estudio de factibilidad demostró que la propuesta es factible desde el punto de vista, técnico, operativo y económico. Asimismo el cálculo de la razón costo-beneficio arrojó como resultado que $=\underline{B/C} > 1$, indicando que los beneficios superan los costos, las estrategias propuestas deben ser consideradas para su aplicación debido a que la empresa erradicará las pérdidas ya que se atenderán y resolverán las debilidades detectadas ,

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, la consideración y posterior aplicación de la propuesta planteada para el mejoramiento de la gestión administrativa e por de garantizar calidad de servicio en sus actividades.

-Aplicar ciclos de formación dirigido al personal que trabaja en las diferentes áreas de la empresa sobre temas que beneficien su desempeño en las tareas que cumplen.

- Realizar la evaluación del desempeño del personal y ofrecer feedback a los mismos que facilite establecer medidas de mejora en las debilidades detectadas.

-Utilizar la información recopilada mediante el buzón de sugerencias para obtener las apreciaciones positivas y negativas de los clientes sobre el servicio recibido y emplearla como insumos en la toma de decisiones a nivel gerencial.

REFERENCIAS

- Alva, G. (2016) *¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas?* [Artículo en línea]. Consultado el 12 de mayo de 2021, de: <https://gestion.pe/tendencias/son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-121297>
- Arias, F. (2016) *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología*. (7ma ed.) Caracas: Episteme.
- Aria, F. (2006). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyecto de investigación*. . Caracas: Episteme.
- Arias, F (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Sexta edición. Caracas: Episteme.
- Averson, A (2010). *El Ciclo de Deming*. [Artículo en línea]. Consultado:el 12 de mayo de 2021], de <https://www.balancedscorecard.org/BSC-Básicos/Articulos-Videos/The-Deming-Cycle>
- Azqueta, A (2007:162). *Análisis de coste-beneficio (ACB)* Disponible en: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/31914/Introduccion_ACB_ILPESD ic07.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/31914/Introduccion_ACB_ILPESD%20ic07.pdf) [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- Balestrini, M. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. España: Spiersing
- Blanco, A. (2007).*Factibilidad económica*. [Documento en línea]. Disponible: [postgrados/gestion/revistas/revista.../ teg jeans delgado 2dan .pdf](http://postgrados/gestion/revistas/revista.../teg_jeans_delgado_2dan.pdf). [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- Bolt Insurance Agency. (2014). Risks of Operating a Flower Shop [Artículo en línea]. Disponible: <https://www.boltinsurance.com/risks-of-operating-a-flower-shop/> [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- Camejo. (2012). Indicadores de Gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Primera Edición. Madrid: Pearson Educación.
- Carrasco, S. (2009:236) *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos
- Castillo y Flores (2018) en su trabajo titulado *Estrategias de Servicios de Atención al Cliente que Fortalezcan el Área de Ventas* de la Universidad Tecnológica del Centro, Carabobo - Venezuela
- Cerda, H (2013). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 36.860
- Deming, (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*.

- Díaz de Santos.
- Elbittar, C y Campagnolo, R. (2020) *Estrategias de mejoramiento continuo para optimizar el proceso administrativo en la empresa Us Center* . Universidad José Antonio Páez . San Diego,
- Fayol (1916). Teoría de Fayol, funciones y principios de administración. Disponible en <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-de-fayol-funciones-y-principios-de-administracion.html>. [Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Fernández, Ramirez. (2017) en su trabajo el cual se titula *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B*. Universidad Señor de Sipán, Perú
- Flores, M. (2013). Definición de Mejora Continua. [Blog en línea]. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/> [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- FloresVenezuela.com en el artículo publicado por el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información titulado “Venezuela cuenta con seis estados productores de flores” Disponible en: <http://www.minci.gob.ve/venezuela-cuenta-con-seis-estados-productores-de-flores/> [Consulta: 12 de mayo de 2021]
- García, T. (2012). Definición de Organización. En T. García, *Diccionario Enciclopédico Larousse* (pág. 743). México: EDICIÓN LAROUSSE, S.A. de C.V., México, D.F.,
- García. (2012). *Diccionario Enciclopedia Larousse*. México: EDICIONES LALAROUSE, S.A, de c.v., México, D.F.
- Gronroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Hernández, Fernández, y Batista (2012). *Metodología de la investigación*. . [Libro en línea], 5ª Edición. Distrito Federal: McGraw-Hill. . Disponible en: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf[Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Hurtado (2012). *Metodología de Investigación*. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Cuarta edición. Bogotá-Caracas: Quirón ediciones.
- Hurtado, J. (2000) *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (3ra ed.) Caracas: Quirón S.A.
- Hurtado, J. (2008) *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (5ta ed.) Caracas: Quirón S.A.
- Hurtado, J. (2014) *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (7ma ed.) Caracas: Quirón S.A.
- Kast, E., Rosenzweig, J. (2003) *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias*. Cuarta Edición. McGraw Hill, México.
- Kendall Kendall y Kendall Julie (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. [Documento en línea]. Disponible en: eva.sepyc.gob.mx:8383/greenStone3/sites/localsite/collect/ciencia1/.../33040058.pdf. [Consulta: 2 de junio de 2021]
- Kenneth (2000) *Estrategias Competitivas: Factor Clave De Desarrollo*. [Artículo en

- Línea]. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf> [Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Koontz y O'donnell. (1984). *Administración moderna*. Sexta Edición. McGraw Hill, México
- Koontz y O'donnell. (1984). *Administración*. Octava Edición. McGraw Hill, México
- Monterola C, Pineda V, Vial M y Grande, L. (2007:1). *Cómo presentar los resultados de una investigación científica?* [Documento en línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/251068802_Como_presentar_los_resultados_de_una_investigacion_cientifica[Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Melinda, G. (2018). *Cómo hacer un negocio de flores rentable*. [Blog en línea]. Disponible: <https://www.cuidatudinero.com/13144177/como-hacer-un-negocio-de-flores-rentable> [Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Mintzberg (1991). *El proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. Segunda edición. Naucalpan de Juárez, México.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- Norma ISO 9001. (2015). *Siete principios de la gestión de calidad*. [Documento en línea]. Consultado el 10 de mayo de 2021, de: <https://www.escuela europe aexcelencia.com/2017/12/ los-7-principios-de- la- gestion-de-la-calidad/>
- Novillo E. Parra E, Ramón, D y López,M (2017). *Gestión de la Calidad: Un enfoque práctico*. Guayaquil: Campas
- Núñez, T. (2016). *Estrategias gerenciales para mejorar la calidad del servicio de atención al cliente en supermercados. Caso: PDVAI ciudad Tavacare, Barinas*. [Documento en línea]. Consultado el 25 de enero de 2021, de http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=148
- Porter (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Patria
- Porter (2002). *Ser Competitivo* [Artículo en línea]. Recuperado de https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf [Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Quijada, C. (2017). *La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa*. [Blog en línea]. Disponible: <https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/> [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- Sánchez B, J. P.(2002). Análisis de rentabilidad de las empresas. Análisis contable <http://www.campus.com/leccion/anarenta> [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- Serna (2003) *Gerencia Estratégica Y Capital Humano. Su Prospectiva En Los Gobiernos Locales En El Contexto Venezolano* [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415003.pdf2378227> [Consulta: 12 de mayo de 2021]
- Tamayo y Tamayo (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición.
- Tamayo y Tamayo (2012:84). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta Edición. Ciudad de México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo (2016): *El proceso de la investigación científica*. Consultado el 26 de mayo de 2021 desde <https://books.google.co.ve/books?isbn=9681858727>.
- Tamayo y Tamayo, M (2004). *Proceso de la investigación científica*. [Libro en línea].

- Cuarta edición, México D.F: Editorial Limusa Disponible en: [https://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=\(2004\).+Proceso+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4m6_6pHVAhWK4iYKHT_1CQcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=\(2004\).%20Proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&dq=(2004).+Proceso+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4m6_6pHVAhWK4iYKHT_1CQcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=(2004).%20Proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica.&f=false) [Consultado: 26 de mayo de 2021]
- Tamayo, y Tamayo. (2008), “*Metodología Formal de la Investigación Científica*”, 6ta Edición, Limusa
- Taylor (1911). Enfoque clásico de la administración. Disponible en: <http://timerime.com/es/evento/3676044/Teora+Clasica/> [Consulta: 12 de mayo de 2021].
- Thompson y Strickland (2012). *Administración Estratégica* (18° edición) México, D.F. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Universidad Tecnológica del Centro. (2014). *Manual para la elaboración, presentación y evaluación del trabajo especial de grado*. Primera Edición. Valencia: UNITEC.
- Vásquez (2017) bajo el título: *Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento*, realizada en la Universidad Cesar Vallejo en el Perú
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* España.: Editorial Paraninfo.

ANEXOS

ANEXO A

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Objetivo específico	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Analizar el estado actual de la gestión administrativa que afecta la calidad de servicio en la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos	Gestión administrativa	Se basa en planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desempeñan en una organización, con el fin de alcanzar los objetivos señalados y planteados con anterioridad. En este caso sobre la calidad de servicio que se refiere a los atributos que deben tener las organizaciones con el fin de alcanzar las mejores percepciones de sus clientes sobre lo que frece	Planificación	-Filosofía institucional	1	Cuestionario
				-Proyección de acciones	2	
				-Prever los recursos que se necesitan	3	
			Organización	- Estructura organizativa	4	
			Dirección	-Toma de decisiones	5	
				-Influencia en los trabajadores	6	
				-Cumplimiento de las metas organizacionales y grupales	7	
	Control		-Evaluación de desempeño	8		
			-Evaluación organizacional	9		
			-Mejoramiento continuo	10		
	Situación actual		-Instalaciones físicas	11		
			-Fiabilidad	12		
			-Capacidad de respuesta por parte de la organización	13		
			-Marketing	14		
			-Seguridad	15		
			- Empatía	16		
			-Satisfacción de los clientes	17		

Fuente: Velázquez (2021)

ANEXO B
CUESTIONARIO

Título de la Investigación:

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS ENFOCADAS A LA GESTION ADMINISTRATIVA QUE MEJORE LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA DE FLORES ORNAMENTALES DISTRIBUIDORA ROJAS Y ROJAS C.A.

Objetivo del Instrumento

Recolectar información sobre el estado actual de la gestión administrativa actual ejecutada por la empresa de flores ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A, en lo referente a la calidad de servicio.

Instrucciones

1. Lea detenidamente cada uno de los planteamientos propuestos
2. Responda de manera objetiva a cada planteamiento
3. Marque con una X la opción de respuesta que considere
4. En caso de dudas consulte con quien aplica el cuestionario.

Gracias por su colaboración

HOJA DE RESPUESTAS

Ítems	Planteamientos sobre la empresa de Flores Ornamentales Distribuidora Rojas y Rojas C.A	Opciones de respuestas				
		TDA	DA	N	ED	TED
1	Tiene definida su filosofía institucional					
2	Efectúa la proyección de las acciones futuras a aplicar en el proceso administrativo					
3	Prevé los recursos que se requieren para el funcionamiento de la organización					
4	Tiene establecida una estructura organizativa					
5	Sigue un proceso de toma de decisiones					
6	Tienen los líderes de la empresa influencia en los trabajadores					
7	Se orientan las actividades hacia el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales					
8	Realiza la evaluación de desempeño de los trabajadores					
9	Aplica evaluación al funcionamiento organizacional					
10	Desarrolla estrategias de mejoramiento continuo					
11	Las instalaciones físicas de la empresa brinda comodidad al cliente					
12	Los clientes muestran confianza en el servicio que se le ofrece					
13	La capacidad de respuesta ante lo requerido por el cliente es inmediata					
14	Utiliza los canales digitales para promocionar sus servicios					
15	Los clientes se sienten seguros en sus relaciones con la empresa (pagos, productos, devoluciones)					
16	Cuando un cliente tiene una necesidad, la empresa muestra interés en resolverlo					
17	Los clientes muestran satisfacción por el servicio recibido					

Fuente: Velásquez (2021)

Leyenda: TDA: Totalmente en Acuerdo DA: De Acuerdo N: Neutral ED: En

Desacuerdo TED: Totalmente en Desacuerdo

ANEXO C

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

A continuación se le presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a cuatro (4) aspectos específicos y otros aspectos generales. Para ello, se presentan tres alternativas: A=Bueno, R=Regular y D=Deficiente.

N° ITEM	ASPECTOS ESPECIFICOS											
	Claridad en la redacción			Coherencia interna			Mide lo que se pretende			Lenguaje adecuado al nivel con el que se trabaja		
	A	R	D	A	R	D	A	R	D	A	R	D
1	x			x			X			x		
2	x			x			X			x		
3	x			x			X			x		
4	x			x			X			x		
5	x			x			X			x		
6	x			x			X			x		
7	x			x			X			x		
8	x			x			X			x		
9	x			x			X			x		
10	x			x			X			x		
11	x			x			X			x		
12	x			x			X			x		
13	x			x			X			x		
14	x			x			X			x		
15	x			x			X			x		
16	x			x			X			x		
17	x			x			X			x		

A= **Bueno** R== **Regular** D== **Deficiente**

OBSERVACIONES: _____

 -

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones para las respuestas	x		
Los ítems permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico	x		
Los ítems están presentes en forma lógica-secuencial	x		

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: Oneida Jiménez Especialidad: MSc. Gerencia de Tecnología de Información

Cédula de identidad: 10.227.464 _____ Fecha: 21/11/2021 _____

E-mail: oneidajimenez@gmail.com _____ Teléfono: 0424-4031494 _____

Firma:

