



TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: *ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE DESDE LA EMPRESA ELÉCTRICA CIENFUEGOS.*

AUTORA: *ELIANY GARCÍA ALMAGUER*

TUTORES: *M.Sc. TERESA VELÁZQUEZ MARTÍN*
M.Sc. LUIS SARDUY ÀVALOS

AÑO: *2024*



PENSAMIENTO

“Me maravillan las organizaciones que han aprendido a hacer de la innovación una rutina, porque están permanentemente construyendo el futuro”

PHILIP KOTLER.

DEDICATORIA



A toda mi familia, en especial a mis padres, hermana y sobre todo a mi esposo que son mi fuente de inspiración y el motor impulsor en esta meta, por todo el apoyo y la paciencia entregada. Por enseñarme que, aunque el camino sea difícil con sacrificio se logran alcanzar los sueños.

A mi tutora por ser un ejemplo de lucha, fuerza y valentía, y por todo su amor.

AGRADECIMIENTOS



Gracias a mi madre por ser la principal promotora de mis sueños, gracias a ella por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas.

Gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para mí vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras.

Gracias a mi esposo por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor, por brindarme su apoyo incondicional durante todo el desarrollo de la carrera universitaria.

Gracias a mis tutores por confiar en mí para realizar este proyecto, por haber sido muy pacientes y por enseñarme que no hay otro camino que no sea el éxito a cualquier costo.

Gracias a los compañeros de la Empresa Eléctrica por toda la ayuda e información brindada.

A los profesores de la carrera por haberme transmitido sus conocimientos.

A todas las personas que quiero y que se han preocupado por mí.

A todos mis amigos y compañeros de estudios.

RESUMEN

RESUMEN

La humanidad se enfrenta en la actualidad a la problemática de la energía. Las fuentes se agotan y el precio del petróleo crece cada día más. Desde el comienzo del proceso revolucionario en Cuba, el país ha tenido que enfrentar el problema relacionado con el suministro de los portadores energéticos. El Estado y el Partido atienden de forma directa todo lo relacionado con la producción de energía eléctrica; el tema energético - transversal a la sociedad - entraña repercusiones en los órdenes político ideológico, económico y social. La globalización de los mercados y la apertura de las economías, requiere de modelos empresariales más flexibles, en los cuales la inteligencia, creatividad e innovación, son determinantes. La Empresa Eléctrica Cienfuegos comprende la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico y estratégico para minimizar el efecto de los escenarios que constantemente se modifican en un contexto cada vez más exigentes. El objetivo general de la investigación es formular una estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Eléctrica Cienfuegos, que parte de requerimientos metodológicos que guían su accionar, lo que puede contribuir a la reducción de la demora en la prestación de los servicios eléctricos, de áreas, de la citada empresa. Para realizar esta investigación se llevó a cabo una revisión bibliográfica desde el punto de vista académico que permitió plasmar los fundamentos teóricos que proporcionan la cientificidad en el proceso para confeccionar estrategias, además de revisar las informaciones que desde lo político regulan lo relacionado con estos procedimientos en Cuba fundamentalmente.

Palabras claves: estrategias, atención, cliente, requerimientos metodológicos.



SUMMARY

SUMMARY

Humanity is currently facing the problem of energy. Sources are running out and the price of oil is increasing every day. Since the beginning of the revolutionary process in Cuba, the country has had to face the problem related to the supply of energy carriers. The State and the Party directly attend to everything related to the production of electrical energy; The energy issue - transversal to society - entails repercussions in the political, ideological, economic and social orders. The globalization of markets and the opening of economies requires more flexible business models, in which intelligence, creativity and innovation are decisive. The Cienfuegos Electric Company understands the need to develop systemic and strategic thinking to minimize the effect of scenarios that are constantly changing in an increasingly demanding context. The general objective of the research is to formulate a functional strategy for customer service from the Cienfuegos Electric Company, which is based on methodological requirements that guide its actions, which can contribute to reducing the delay in the provision of electrical services, areas, of the aforementioned company. To carry out this research, a bibliographic review was carried out from an academic point of view that allowed us to capture the theoretical foundations that provide scientificity in the process to create strategies, in addition to reviewing the information that from a political perspective regulates what is related to these procedures in Cuba fundamentally.

Keywords: strategies, attention, client, methodological requirements.



ÍNDICE

INDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I.- Consideraciones teóricas para la formulación de una estrategia funcional.....	8
1.1.- Estrategia: origen y definiciones	8
1.2.- La estrategia empresarial. Definiciones, utilidad y significación.....	13
1.3.- La estrategia funcional. Origen, definiciones, tipos, e importancia.....	19
Conclusiones del capítulo.....	29
CAPÍTULO II.- La estrategia funcional para la atención al cliente. Requerimientos metodológicos para su formulación.....	31
2.1.- La satisfacción del cliente como premisa para una estrategia funcional.....	31
2.2 - Requerimientos metodológicos: definiciones y características.....	40
Conclusiones del capítulo.....	47
CAPÍTULO III. La estrategia funcional para la atención al cliente.....	48
3.1.- Estudios preliminares para la formulación de la estrategia funcional de atención al cliente.....	48
3.2.- Presentación de la Empresa, la UBE Servicios Comerciales Cienfuegos y el Grupo de Atención al Cliente. Su relación y la forma en que se complementan.....	50
3.2.1.- Análisis de los resultados de las metodologías aplicadas.....	55
3.3.- Diseño de la estrategia funcional de atención al cliente.....	64
Conclusiones del capítulo.....	70
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Bibliografía.....	74
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI irrumpió en la historia mundial como una época de constantes y profundas transformaciones. En este mundo lleno de complejidades, la necesaria innovación tecnológica, la internacionalización de los procesos productivos, el desarrollo de la ciencia y un entorno convulso son los fenómenos que caracterizan este medio.

El desarrollo tecnológico e industrial en la última década ha incrementado sustancialmente las necesidades energéticas en todo el mundo por lo que los sistemas de energía eléctrica, que siempre han tomado parte de los planes estratégicos de cada país, han habituado un enorme crecimiento.

Por su parte, el contexto energético mundial actual es injusto, monopólico y contaminante. Los combustibles fósiles y la energía nuclear no pueden garantizar el desarrollo sustentable de la humanidad. La energía es un factor fundamental tanto para la subsistencia como para el desarrollo. La dependencia energética es dependencia económica y, por consiguiente, dependencia política.

El petróleo ha sido y es, un instrumento de poder, causa de todas las guerras contemporáneas. La política energética imperialista está esclavizando a los pueblos y exterminando la naturaleza y, por lo tanto, al ser humano. La humanidad se enfrenta en la actualidad a la problemática de la energía. Las fuentes se agotan y el precio del petróleo crece cada día más.

Cuba no ha estado ajena a estas transformaciones y exigencias, por lo que han sido obligatorias las concepciones revolucionarias acerca de cómo enfrentar la dirección económica y buscar respuestas convenientes a sus propios problemas para adaptar la empresa a los cambios del entorno y mantener un permanente intercambio con él.

Desde el comienzo del proceso revolucionario en Cuba, el país ha tenido que enfrentar el problema relacionado con el suministro de los portadores energéticos. Los cubanos han desarrollado un conjunto de habilidades para enfrentar la carencia de estos recursos y el elevado costo de los mismos en la época actual.

El sector energético es considerado uno de los sectores estratégicos de Cuba. La producción de energía eléctrica en el país está considerada como un sector estratégico, toda vez que los procesos de producción, servicio y la vida social dependen de su

desarrollo y sostenibilidad; de ella depende el desarrollo económico y social del país. Es inconcebible el desarrollo de una nación sin una fuerte política energética.

La energía eléctrica en Cuba se obtiene a partir de varias fuentes, pero ocupa el lugar predominante las centrales termoeléctricas con casi el 65% de esta producción. Las centrales termoeléctricas y los grupos electrógenos necesitan como materia prima el petróleo, recurso no renovable, con una reserva aproximada solamente para 60 años más, lo que obliga a pensar en otra matriz energética en el país.

El Estado y el Partido atienden de forma directa todo lo relacionado con la producción de energía eléctrica; los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del PCC se pronuncian en los numerales 144, 146 en estas realidades.

En Cuba el tema energético, transversal a la sociedad, entraña repercusiones en los órdenes político ideológico, económico y social. Por él pasa, de manera directa, el bienestar del pueblo. De ahí que en la agenda de la dirección del país tenga carácter prioritario, estratégico, y también de urgencia.

En un Consejo Nacional de Innovación (CNI) desarrollado el 11 de septiembre de 2023, el Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, Miguel Díaz - Canel Bermúdez, anunció el análisis de “un tema de suma importancia que es la transición energética hacia las Fuentes Renovables de Energía”.

Al respecto, el Jefe de Estado definió que se trata de un “tema muy necesario para el país, y además un tema muy actual”. Recordó a los expertos allí presentes, que ahora “tiene que tener lugar la proliferación de transiciones a nivel mundial, donde principalmente los paradigmas los están poniendo los países del primer mundo. Como tales cambios, - reflexionó-, se dan desde conceptos neoliberales, Cuba tiene el desafío de interpretar y asumir esas transformaciones desde la perspectiva de la construcción socialista”. Díaz - Canel (2023).

La nueva política, conforma una estrategia para alcanzar, de forma segura y sostenible, la satisfacción de la demanda de energía en la mayor de las Antillas.

Hay claridad en torno a que eso implica transitar, con la participación de la sociedad en pleno, hacia el establecimiento de una matriz energética no dependiente del uso de

combustibles fósiles, donde se aproveche el ciento por ciento de las reservas de Eficiencia Energética (EF), y también el potencial de las Fuentes Renovables de Energía (FRE).

La política para la transición energética de Cuba, necesita la participación y apoyo de múltiples organismos y sistemas empresariales, dentro de los cuales se destacan el Sistema Eléctrico Nacional, los sectores, industrial y de los servicios, el agroalimentario, el residencial y la gestión local.

En lo concerniente a la transición energética, la integración entre expertos de universidades cubanas, de conjunto con sistemas empresariales y con el Ministerio de Energía y Minas, ha hecho posible ir defendiendo el alcance y propuestas de acciones por etapas.

Rubio Rodríguez, (2023), Coordinador del Grupo Nacional de Universidades para las Fuentes Renovables de Energía, señaló que la actual situación energética del país es compleja y señaló “por esa razón no puede ser que no pensemos el futuro y que no lo diseñemos, ... no puede impedir que pensemos el futuro de la matriz energética del país, con herramientas y con ciencia”. (pág 4).

“En el caso de la Política expresó que: Hoy vimos una mucho más integral, más abarcadora, que incluye a todos los sectores de la sociedad, que abarca no solo al Sistema Electroenergético, sino que también asigna papeles y metas al resto de los sectores, como el empresarial, de los servicios, de la agricultura, de la sociedad en general, o sea, el sector residencial”. (pág 4).

Díaz- Canel, (2023) al valorar la trascendencia de la política para la transición energética de Cuba, precisó que ella amplía la visión precedente, la cual iba muy enfocada al Sistema Electroenergético Nacional, y al tema sobre todo de la generación eléctrica, de demanda y oferta. La actual política, tiene una concepción más amplia, porque están incluidos los componentes ambientales, económicos, sociales tecnológicos. O sea, hay más un enfoque de desarrollo sostenible”.

La revisión bibliográfica realizada arroja que son varios los estudios realizados sobre el tema, fundamentalmente en América Latina, entre los que se significan, Rosas, (2008), Brown del Rivero, (2010), Proaño, (2015), Guzowski, (2015), Dalmazzo-Bermejo, et al., (2017), Kosulj, (2019), Guzmán & Velazco, (2020), y Ramos –Males & bautista – Segovia, (2022). Todos vinculados con las gestiones de las empresas eléctricas, el panorama general de la Industria eléctrica en el ámbito global en A. Latina. Se aborda también el

desempeño de las empresas eléctricas, la eficiencia energética y las fuentes renovables de energía, entre otros aspectos de interés.

En el ámbito nacional, los estudios al respecto se han intensificado a partir de la existencia de resoluciones y otros documentos emitidos por la alta dirección del país, y el Ministerio de Energía y Minas con el objetivo fundamental de hacer importantes transformaciones e innovaciones en el sector energético.

En el país se han realizado múltiples estudios, sobre la energía eléctrica, como sector estratégico. Se relacionan algunos artículos y tesis analizadas en las que versan aspectos interesantes sobre diseños de planes estratégicos para empresas trasmisoras eléctricas, reconfiguración de redes para la disminución de pérdidas, la Transición Energética de Cuba, el despliegue de la calidad desde el nivel estratégico hasta el operativo en una Unidad Empresarial de Base Atención al Cliente, diagnósticos de la satisfacción del cliente en la Empresa Eléctrica, entre otros. Sardiñas, (2017), Horuela, (2018), Alvarado, (2018), Rodríguez, (2019), Abreu, (2019), Zayas, (2021), Korkeakoski, & Filgueiras, (2022), Perera, (2023) y Rivas, (2023), figuran entre los autores señalados.

En Cienfuegos, se revisaron los artículos de Lobelles, G.E., & López, E.J. (2015) referidos a la estrategia energética de Aguada con enfoque social de la energía, la tecnología y la ecología y el de Pérez de Armas, M. et al., (2022), acerca de la innovación organizacional como un proyecto empresarial: caso de estudio empresa eléctrica Cienfuegos.

En la Empresa Eléctrica Provincial, se destacan, resultados de tesinas de los Diplomados de Dirección y Gestión Empresarial, (Laza & Castro, 2018); que, si bien presentan propuestas de procedimientos y nuevos sistemas orientados a la eficacia de los procesos claves y la reducción de las pérdidas de energía eléctrica, tienen en común el ceñirse a sistemas y procedimientos preestablecidos al respecto. Entre las Tesis de Grado más recientes desarrolladas en esta Empresa, (Plasencia Brito & Mesa Pujol, 2021); plantean estudios de organización del trabajo en el proceso de comercialización de la energía eléctrica y proyecciones estratégicas de la Empresa Provincial -2021-2023, enfocado todo el estudio, en definitiva, a mejorar la eficiencia de la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

En Cuba, el sector energético mostraba una evolución en los últimos años, alcanzando grandes logros en el crecimiento de la economía, la calidad de vida de la población y la protección del medio ambiente, pero en la actualidad existen grandes desafíos en medio de

circunstancias difíciles ocasionadas por el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos.

Se significa además la situación que a partir de la crisis internacional ocasionada por la pandemia de la COVID-19 ha dado lugar a una transformación especial a nivel social y económica en todo el mundo, por lo que Cuba también ha sufrido de importantes impactos que deben ser analizados a nivel de sector; en particular para el sector eléctrico es de extrema relevancia si se considera el intenso bloqueo comercial y financiero que posee el país dejando con muy limitadas entradas de combustible y recursos de todo tipo a las empresas del mismo.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos comprende la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico y estratégico para minimizar el efecto de los escenarios que constantemente se modifican en un contexto cada vez más exigentes, con productos y servicios de alto valor, y basados en la aplicación de las nuevas tecnologías. También identifica como imprescindible, implementar el requisito de la norma ISO 9001- 2015 que plantea: “La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad” y cuenta con la proyección estratégica 2024-2026.

Sin embargo, en la Unidad Empresarial de Base (UBE), Servicios Comerciales Cienfuegos, y de manera particular, en el Grupo de Atención al Cliente, se manifiestan insuficiencias en su concepción y elaboración, se reconoce la necesidad de desarrollar desde la propia gestión de sus procesos, una revisión y rediseño de las estrategias para minimizar la demora en la prestación de los servicios eléctricos, por cuanto existe exceso de documentación, lo que conlleva a demoras en el Tiempo de Interrupción al Usuario (TIU) que es uno de los indicadores principales; así como deslices en la confección de documentos por parte de los operarios, y pagos indebidos, que provocan malestar en los clientes y se generan insatisfacciones, por no recibir la atención requerida .

Asimismo, ha enfrentado dificultades relacionadas con la necesidad de elevar la preparación del personal técnico y sus respectivas competencias para una mejor planificación, ejecución y control de la concertación de la demanda y la prestación de los servicios.

Todo lo anterior conlleva a identificar como problema de investigación: ¿Cómo contribuir a la reducción de la demora en la prestación de los servicios eléctricos desde la Empresa Provincial Cienfuegos?

En correspondencia con lo anterior se plantea la siguiente Idea a defender:

Una estrategia funcional para la atención al cliente, que parte de requerimientos metodológicos que guían su accionar, puede contribuir a la reducción de la demora en la prestación de los servicios eléctricos desde la Empresa Provincial Cienfuegos.

Se trazan como objetivos, general y específicos, para darle solución al problema de investigación, los siguientes:

Objetivo general:

Diseñar una estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Eléctrica Cienfuegos.
- Explicar los requerimientos metodológicos utilizados en la formulación de la estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Eléctrica Cienfuegos.
- Elaborar la estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Eléctrica Cienfuegos.

Métodos y técnicas a utilizar

Del nivel teórico:

Análisis - Síntesis para abordar desde un enfoque crítico, las fuentes consultadas.

Histórico lógico, para mostrar desde sus orígenes el decursar de las estrategias asumidas.

Análisis documental, para la determinación y estudio de los fundamentos teóricos que permitan comprender los diferentes elementos o etapas en el diseño de una estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Eléctrica Cienfuegos. Se utilizará también este método para la revisión de la información relacionada con otros documentos e informes propios de la entidad.

Del nivel empírico:

Método general de solución de problemas: Se inscribe principalmente en el nivel empírico, aunque también puede tener componentes teóricos. Es un enfoque sistémico que se utiliza para abordar y resolver problemas de manera efectiva.

Encuesta: Para obtener retroalimentación de los clientes y mejorar el servicio.

También se asumen herramientas probadas para el desarrollo de estrategias funcionales, como el análisis FODA y el diagrama de Ishikawa, entre otras.

El trabajo está estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: Consideraciones teóricas para el diseño de una estrategia funcional.

En este primer capítulo se indagó y se mostraron referencias y teorías que sustentan la investigación.

Capítulo II: La estrategia funcional para la atención al cliente. Requerimientos metodológicos para su formulación.

En el capítulo se explican los aspectos esenciales sobre atención y satisfacción de clientes y los requerimientos metodológicos utilizados para llegar a al diseño de la estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Provincial Cienfuegos.

Capítulo III: La estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Provincial Cienfuegos.

Este capítulo responde al objetivo general de la investigación, en él se presenta la estrategia funcional para la atención al cliente desde la Empresa Provincial Cienfuegos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA FUNCIONAL.

En el presente capítulo se abordan los diferentes criterios acerca de las estrategias en su sentido más amplio, desde su origen. Se definirán las estrategias empresariales, sus definiciones, utilidad y significación, para determinar sin dilación, las especificidades de una estrategia funcional, su origen, definiciones, tipos, e importancia.

1.1.- Estrategia: origen y definiciones

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas desde el campo militar- en el cual se dice que tuvo su origen-, pasando por el político, administrativo, económico, religiosos, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a su cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. Contreras (2013).

Al abordar el concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, se señala que actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte de la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

Como expresara Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

Una revisión bibliográfica facilitará esclarecer, el origen del concepto estrategia, cómo ha evolucionado, y hacer un análisis de lo que muchos autores han expresado sobre este tema, cómo lo han abordado y sus puntos de vista. La idea es tomar el concepto, analizarlo,

enfocándolo de tal manera que se aplique a lo que se hace o se debe hacer con el fin de lograr sus objetivos.

Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo.

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, como ya se acotaba con anterioridad. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad, pero resulta interesante conocer el paso del concepto desde el ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión.

Para abordar conceptos iniciales de estrategia, se parte del análisis de la palabra estrategia. La palabra “estrategia” tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra (“strategos”) que hacía alusión a (“estrategas”), también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico (Wikipedia.org). Así que, estrategia vendría a ser, en origen, el arte de conducir y guiar ejércitos. Por sus orígenes militares, se puede decir que la estrategia implica además vencer y superar al competidor con los medios al alcance. Pero quizás el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu (aprox.544-496 A.C), general de origen chino que escribió el libro *El arte de la guerra*, uno de los libros más leído de estrategia militar. Ese texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos.

El concepto de estrategia es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en el año 1994, en ambos casos la idea básica es la competición.

Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. En 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la

declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tiene para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Las distintas observaciones sobre las definiciones que se han realizado del concepto estrategia a lo largo del tiempo, y en función de las distintas dimensiones críticas que se ponen en juego al definirla, nos hacen percibir la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Veamos escuetamente algunas de las definiciones más significativas y los diferentes matices que nos presentan. **VER (ANEXO 1)**

Como hemos observado no se producen, en las distintas definiciones o concepciones estratégicas, ni contradicciones ni exclusiones, por lo que podemos pensar en combinar y así llegar a una única y más amplia definición de estrategia. La estrategia:

- Es una pauta que da coherencia, que unifica e integra las decisiones.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.
- Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.
- Define el tipo de organización humana y económica que es la empresa, o tiene intención de ser.
- Busca lograr ventajas que se pueden mantener en el largo plazo en cada uno de sus negocios, a base de reaccionar adecuadamente a las oportunidades y peligros del entorno, y a las fortalezas y debilidades de la organización.
- Compromete todos los niveles de la empresa: nivel corporativo, nivel de negocio y niveles funcionales.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que tienen intención de hacer sus asociados o portadores de intereses.

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad vital de la organización y, al mismo tiempo, facilita su forzosa adaptación al entorno cambiante.

La esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas, en cada negocio en el que se halla comprometida la empresa.

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos de Planificación Estratégica a nivel de toda la organización, incluyendo niveles directivos, de gestión o producción, favoreciendo o incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados. De ahí la necesidad de crear ambientes de trabajo orientados al pensamiento estratégico.

La estrategia es una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa, a través de una interacción proactiva de la organización con su entorno y el uso de procedimientos y técnicas con un basamento científico empleadas de manera repetitiva e integral.

La estrategia es, sin embargo, objeto de muchas definiciones lo que indica que existen diversas perspectivas para establecer un concepto de la estrategia. De acuerdo con diferentes autores, aparecen concepciones de estrategias tales como:

- Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa.
- Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios.
- Una forma de conquistar el mercado.
- La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzables, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse.
- La mejor forma de insertar la organización a su entorno.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos deben establecerse siempre en el largo plazo para que puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias. Pensar siempre hacia delante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias sobre el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad de las organizaciones, Bonn & Fisher (2011) afirman que a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio.

Un aporte importante a ese campo lo hace Cameron (2011) cuando explica cómo el medio ambiente o sostenibilidad, o cualquier frase que desee utilizar, si es bien asimilada, influirá en la estrategia y con toda probabilidad en el plan de negocio. Se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr cambios reales y positivos.

Desde la mirada a la estrategia enfocada a la competitividad y el entorno, para Mintzberg (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras, tal y como lo explicó este profesor de Gestión en la Universidad McGill de Canadá, en su libro “5Ps of Strategy”, el término estrategia empresarial hace referencia a 5 ideas que pueden explicarse empezando con “p”. (Plan, Patrón, Pauta, Posición, Perspectiva).

Lo interesante de Mintzberg es que, de forma sencilla, hace notar que todo se basa en decisiones conscientes que muestran el curso de acción a seguir por la organización, relacionándolo con su entorno.

Como aporte a lo anterior, Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia.

Según Robert E. Wood, el General, por los años 20 del siglo pasado escribió “los negocios son de cierta manera como la guerra, si la estrategia general es acertada, se puede cometer cualquier cantidad de errores tácticos, y a pesar de ellos, la empresa será un éxito”.

Pero lo más importante, a juicio de la autora, es el diálogo continuo entre los directivos y el resto de los funcionarios de la organización a fin de que unos y otros puedan comprender y entender la necesidad que se tiene de cambiar, la oportunidad de crecer, la posibilidad de ofrecer nuevos productos o servicios y el comprometimiento en el logro de los objetivos que la organización espera de cada uno de ellos.

Como resultado del análisis de cada una de las definiciones de estrategia, se puede señalar que:

- El planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio, lo que proporcionará la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos.

- Se requiere tener claro hacia dónde se quiere ir, a dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados. Siempre pensando en la continuidad, el negocio en marcha.
- Es necesario que al plantear las estrategias se tenga un amplio conocimiento de los riesgos a los que se puede ver abocada la organización, tanto a nivel interno como externo.
- El siguiente paso, de suma importancia, es el compromiso de todos y cada uno de los actores del proceso, es decir, cada funcionario, cada miembro de la organización, debe estar compenetrado con las estrategias planteadas y dando lo mejor de sí para el logro de los objetivos.

Después de analizar el origen de la estrategia y sus diferentes definiciones, por prestigiosos estudiosos del tema, desde variadas aristas, se procede al análisis de las estrategias empresariales.

1.2.- La estrategia empresarial. Definiciones, utilidad y significación

La estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios.

Saber cómo crear una estrategia empresarial se convierte en un componente esencial para cualquier empresa que aspire a un crecimiento sostenible y a una expansión perdurable en el transcurso de los años. Pursell (2024). En un mercado dinámico y competitivo, la capacidad de desarrollar e implementar una estrategia empresarial efectiva se convierte en una ventaja crucial que puede abrir nuevas oportunidades y fortalecer la posición de la compañía frente a los desafíos del entorno empresarial.

Todos queremos tener éxito en nuestro emprendimiento, pero la verdad es que solo tener una idea no es suficiente. Necesitas una estrategia clara y bien definida que guíe el camino hacia los objetivos. En este sentido, una estrategia empresarial es un plan de acción que consiste en una serie de decisiones y acciones bien definidas para lograr las metas empresariales. Sin embargo, no existe una única fórmula para crear una estrategia. (Santos, 2023).

La que se elija dependerá de los recursos, capacidad de gestión y objetivos empresariales. Por esa razón resulta fundamental atender a varios aspectos que pueden ayudar a crear una estrategia efectiva y adaptada a las necesidades del negocio o empresa.

Una exploración bibliográfica proporcionará reseñar, cómo se ha definido el concepto y hacer un análisis de lo que muchos autores han expresado sobre el tema, cómo lo han abordado, sus aristas, sus puntos de vista. Se trata de tomar el concepto, analizarlo y encauzarlo con el fin de lograr sus objetivos.

Resulta conveniente partir de las definiciones dadas por clásicos de la Dirección. **VER (ANEXO 2)**

En cierto modo, estas definiciones compiten entre sí, pero lo más interesante son las diversas formas en que complementan.

Cada definición añade estrategia ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Sin embargo, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho, pueden ser mucho más profundas.

Lo primero es definir que una estrategia es un plan diseñado para lograr un objetivo específico o una serie de metas. Implica identificar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito.

Además de la definición básica, es importante destacar que existen diferentes tipos de estrategias empresariales que implican un análisis exhaustivo del entorno y las condiciones que circundan el objetivo en cuestión, así como una evaluación de las fortalezas y debilidades propias. De igual forma, conlleva una consideración de los riesgos y oportunidades, y una adaptación constante a medida que cambian las circunstancias.

La estrategia empresarial es la base de cualquier negocio. Los cimientos y la ruta a seguir para poder alcanzar el éxito y, además, estar preparados ante posibles imprevistos que puedan surgir.

La estrategia empresarial establece el rumbo que debe seguir una empresa, es el enfoque global que va a permitir a la empresa adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia. Aunque no existe una sola definición de estrategia empresarial, todos los autores coinciden en que, sin estrategia, una empresa tendrá muy difícil, alcanzar el éxito.

Entre las diferentes formas en que los autores han expresado la definición de estrategia empresarial hay una serie de elementos comunes. Así, el plan estratégico debe contener los siguientes elementos:

- o Incluye objetivos: han de ser concretos, coherentes entre sí y deben ser medibles.

- o Tiene en cuenta los factores de entorno: es decir que la empresa existe en un contexto y depende de hábitos y modas, tendencias sociales, etc. la estrategia empresarial debe contemplar todos estos factores.
- o Contempla a la competencia: la competencia es la razón de ser de la estrategia. y conseguir ventaja competitiva sostenible y duradera es su objeto.
- o Estrategia y eficiencia: en toda estrategia se trata de ser eficiente, pero ¿cómo? gestionando los recursos de manera óptima, para alcanzar los objetivos fijados, atendiendo a los límites de la optimización. todo empresario tiene que marcarse como objetivo alcanzar la eficiencia, que es una estrategia por sí misma.
- o Niveles de decisión: hay tres niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. el nivel estratégico está próximo a la alta dirección, el táctico a departamentos intermedios-altos, y el operativo ligado a procesos diarios.

Además de las definiciones, resulta significativo señalar que:

Una estrategia sirve para:

- Proporcionar una guía clara y coherente para alcanzar una serie de objetivos o uno en específico.
- Establecer prioridades y las actividades que deben realizarse de manera consecutiva.
- Dar pautas para destinar adecuadamente los recursos.
- Tomar decisiones informadas, tanto por parte de quienes encabezan el proyecto como de quienes participan directamente en las actividades.

La estrategia debe estar comprendida por varios párrafos, claros y sintéticos, en los que se explique cómo la empresa va a lograr las metas propuestas. Para ello se deberá:

- Realizar un diagnóstico de la empresa, recursos y medios para poner en marcha una estrategia determinada.
- Realizar un análisis previo de las oportunidades, amenazas y situación en la empresa. Para ello se pueden utilizar los análisis DAFO, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y matriz BCG para elaborar este análisis previo.

A simple vista se puede reconocer que contar con una estrategia empresarial conllevará grandes beneficios para cualquier compañía. Si el objetivo de cualquier organización es alcanzar metas y planificar las tácticas para llegar a ellas, es esencial tener en cuenta algunas razones por las que es importante contar con estrategias empresariales:

1. Permite la planificación: El principal motivo para diseñar una estrategia empresarial es que no solamente permite definir cuál es el objetivo de la organización, sino cómo se puede alcanzar. Establecer un plan de acción o metodología de trabajo es necesario para saber qué expectativas se podrán cubrir, en cuánto tiempo y con qué recursos se cuenta.
2. Acelera la obtención de resultados: Una buena estrategia empresarial asegura el desarrollo y crecimiento esperados para la empresa en cada una de sus etapas. Esto estará sujeto a muchas variables si no se cuenta con una estrategia.
3. Fomenta una cultura de previsión: Establecer una buena estrategia empresarial puede ayudar a afrontar de la mejor manera los imprevistos y las dificultades. Si se han definido previamente los protocolos de acción, planes de contingencia y métodos correctivos, será más sencillo reaccionar rápidamente ante las situaciones adversas, mantener en óptimas condiciones a la organización y evitar complicaciones financieras, operativas o de cualquier tipo.
4. Da estructura a los negocios: Aunque al pensar en una estrategia empresarial suelen considerarse los elementos de organización, logística, estructura y gestión, una verdadera estructura organizacional requiere la elaboración de planes y esquemas para las diversas áreas que constituyen el negocio. De este modo, puede también dar forma a la empresa y crear las tácticas necesarias para que funcione adecuadamente el plan.
5. Provee un mayor conocimiento de la empresa: Una estrategia empresarial permitirá responder a preguntas vinculadas a la identidad de la marca, tales como: qué elemento diferenciador tiene ante las empresas que son de la competencia; qué metas de crecimiento se plantean para plazos cortos, medios y largos; qué tipo de servicio y producto están ofreciendo a los clientes.

Determinar la organización y estrategias, así como conocer los factores externos e internos del negocio, permitirá afianzarse en el mercado. También potenciará el crecimiento y mejoría, en caso de que se cuente con una empresa consolidada.

Las estrategias empresariales pueden tener diferentes funciones, pero existen algunos rasgos que comparten todas estas planificaciones.

- ✦ Cultura empresarial: La cultura empresarial consiste en el conjunto de valores que rigen a la empresa, así como la visión y misión que están detrás del negocio. Este elemento

permite establecer ideales que servirán como punto de partida para la planificación y que sean acordes con lo que la empresa representa y defiende.

- ✦ **Objetivos:** Los objetivos generales de una empresa son las metas principales que se esperan cumplir a partir de la implementación de la estrategia y que representan el fin al que se dirige el plan de negocio. Estos objetivos servirán para establecer las directrices para los esfuerzos empresariales, fungirán como la justificación de las estrategias y permitirán crear metas menores que ayuden a alcanzar las metas de la estrategia.
- ✦ **Procesos estratégicos:** Si ya se tienen definidos los objetivos, el siguiente paso es establecer el modo en el que se espera alcanzarlos. La metodología es el núcleo de una estrategia empresarial y debe incluir los pasos que se deben seguir para asegurar el éxito del negocio, así como las colaboraciones que se establecerán para operar correctamente.
- ✦ **Propuesta de valor:** Toda propuesta de negocio debe estar acompañada de estrategias de diferenciación que hagan competitiva la oferta y logren destacarla del resto, especialmente cuando el objetivo es vender o hacer rentable un modelo de negocios. La propuesta de valor debe formar parte de la estrategia empresarial para que se vuelva el foco de atención de las operaciones y se explote al máximo.
- ✦ **Recursos:** El plan de negocio solo será funcional si se sabe qué es lo que se necesita para cumplir cada una de sus etapas y de qué recursos se dispone para comenzar. Esto implica detallar qué tecnologías se necesitarán, el volumen de personal requerido y los recursos económicos con los que se puede contar en cada etapa del proceso.
- ✦ **Dirección estratégica:** Otro elemento fundamental para una buena estrategia empresarial es la dirección estratégica. Si bien el plan sirve como la receta para llegar al éxito, se necesita a alguien que coordine al equipo para cumplir con los objetivos estipulados. Esta dirección también debe ser flexible y ser capaz de adaptarse a imprevistos o áreas de mejora en la estrategia.
- ✦ **Canales de comunicación:** Debido a que las estrategias empresariales suelen partir de un enfoque integral, es común que su cumplimiento dependa del trabajo de los departamentos de finanzas, ventas, marketing, recursos humanos y muchos otros. Es por ello que el cumplimiento de los objetivos requiere buenos mecanismos de comunicación, tanto verticales como horizontales.

- ✦ Parámetros de cumplimiento: Una estrategia empresarial debe contar con parámetros o indicadores que faciliten evaluar el desempeño de las acciones para alcanzar los objetivos. Permiten saber si se está cumpliendo en tiempo con las metas y si los resultados tienen la calidad esperada. El seguimiento y la constante evaluación serán los mejores amigos a la hora de implementar las estrategias.

Por su parte, la elaboración de una estrategia permite a las empresas desarrollar una serie de ventajas competitivas, entre las que podemos destacar los siguientes puntos:

- Facilita la adaptación al cambio: el cambio es una constante, ningún modelo de negocio que hoy pueda funcionar está probado que lo hará indefinidamente. Así, una buena estrategia empresarial permitirá a la compañía ser capaz de acometer cambios y anticiparse a las nuevas circunstancias del entorno.
- Potencia la innovación: la estrategia es un elemento clave para innovar y entender cuáles fueron en el pasado las claves del éxito de la empresa, con el fin de renovarse.

Resulta inevitable entonces, considerar la importancia de la estrategia empresarial:

- ☆ Un objetivo empresarial sin una estrategia no es más que un sueño.
- ☆ Con el aumento de la competencia, la importancia de la estrategia empresarial es cada vez más evidente y hay un gran aumento de los tipos de estrategias que utilizan las empresas.
- ☆ La estrategia empresarial también ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son base del éxito empresarial.
- ☆ La estrategia nos permite detectar con mayor facilidad dónde están los fallos, lo que nos hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.
- ☆ La estrategia empresarial nos ayuda a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades.
- ☆ La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible,

no podemos esperar que una estrategia marcada hace una década sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse.

- ☆ Su importancia radica también en su vinculación con los resultados empresariales, lo que quiere decir que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados.

La efectividad de una estrategia empresarial radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en que se desenvuelve y de la forma en cómo va a seguir enfrentando exitosamente su mercado. La eficiencia de una estrategia empresarial radica en el grado de optimización de los recursos y de la homogeneidad de la visión estratégica de los directivos y colaboradores de la organización. A la larga, solo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad con efectividad y con eficiencia. La efectividad permite seguir a la vanguardia empresarial y la eficiencia permite seguir siendo productivos. Álvarez (2020).

Por último, es apropiado señalar que en las empresas conviven tres tipos de estrategias: empresarial, de negocios y funcional. Esta jerarquía describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategias, de manera que se relacionen, complementen y apoyen.

Precisamente el tercer nivel de las estrategias empresariales, será analizado en el siguiente epígrafe.

1.3.- La estrategia funcional. Origen, definiciones, tipos, e importancia

En las últimas décadas la sociedad ha vivido cambios radicales. A su vez, las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto altamente competitivo, donde la tecnología se ha vuelto algo esencial y se evidencia cada vez más la necesidad de modelos empresariales más flexibles, con nuevas miradas centradas en el personal, donde podrán encontrar la principal ventaja competitiva, ya que el capital humano es el elemento diferenciador con el que se cuenta.

Estos nuevos modelos manejan estructuras más horizontales caracterizadas por la innovación y el estímulo a la creatividad. El entorno en que desarrollan su actividad las empresas no es estable: cambia y evoluciona a lo largo del tiempo; y son las empresas las que están obligadas a adaptarse para generar nuevas ventajas comparativas que les permitan competir en un mercado cada vez más hostil y con demandas más focalizadas. También cambian las perspectivas y satisfacciones de los consumidores, que promueven

conceptos claves que se han tenido que incorporar a estas formas de gestión, la calidad y la atención al cliente. Para ello, las empresas se valen de estrategias funcionales.

El objetivo empresarial se consigue mediante la ejecución eficaz de diferentes estrategias empresariales. Mientras que cada empleado, socio, y parte interesada de la empresa se centra en el cumplimiento de un único objetivo empresarial, sus actividades están definidas por diversas estrategias empresariales según el nivel en la organización.

En una empresa hay 3 niveles principales de estrategia empresarial:

Nivel 1: El nivel corporativo.

Nivel 2: El nivel de la unidad de negocio.

Nivel 3: El nivel funcional.

Los tres niveles permiten pensar en qué dimensión es más útil para la empresa en función del tamaño de la misma y de la operatividad.

Una empresa después de establecer la estrategia corporativa, que es el nivel más alto y establece el propósito general del negocio, y de definir la estrategia competitiva, que se encarga de planificar cómo va a competir en el mercado y cómo desarrollar ventajas competitivas, llega el momento de planificar la estrategia funcional u operativa.

Cada sección de un negocio o área de una organización debe estar vinculada a una estrategia funcional para que así sea posible establecer planes de acciones específicas y trabajar hacia la consecución de los principales objetivos empresariales y comerciales de la organización.

Las empresas se sirven de estrategias funcionales que se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área de las diferentes unidades estratégicas, con el fin de maximizar la productividad e los mismos.

Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan comprometidos con el plan. Dichas estrategias tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos y mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

Las estrategias de nivel funcional son establecidas por diferentes departamentos de las unidades. Los departamentos incluyen, entre otros, márketing, ventas, operaciones, finanzas, entre otros etc.

Estas estrategias de nivel funcional se limitan a las acciones y decisiones cotidianas necesarias para llevar a cabo las estrategias de nivel de unidad y de nivel corporativo, manteniendo las relaciones entre los diferentes departamentos y cumpliendo los objetivos funcionales. Ortega, (2002).

Este tipo de estrategia está orientada al funcionamiento interno de la propia empresa y es, sin lugar a dudas, muy importante para optimizar al máximo los recursos que se están utilizando y, de este modo, conseguir aumentar los beneficios y reducir los gastos, por lo tanto, se trata de conseguir encontrar el método idóneo para aumentar la productividad de las diferentes áreas de la compañía.

La estrategia funcional debe ir en sintonía con las estrategias competitivas y, por supuesto, con las estrategias corporativas.

Una revisión bibliográfica conducirá a esclarecer este concepto, su origen, su evolución y cómo suscitar un análisis de lo que muchos autores han señalado sobre el tema, cómo lo han abordado y sus puntos de vista. La idea es tomar el concepto, analizarlo en toda su dimensión, encaminándolo de tal modo que se logre su mejor empleo en función de lograr los objetivos.

Para abordar conceptos iniciales de estrategia funcional de la empresa, es propicio partir del análisis del origen del concepto de área funcional de la empresa. Henri Fayol, (1916) baluarte de la teoría clásica de la administración y uno de los precursores de la administración moderna, fue quien en su libro de 1916 “Administración industrial y general”, identificó las que él llamó seis funciones esenciales de toda empresa:

1. En primer lugar, observó la existencia de una función técnica, encargada de la producción, fabricación y transformación.
2. En segundo lugar, se dio cuenta de que era vital la función comercial, bajo la cual se encuentran las actividades de compras, ventas y permutas, entre otras.
3. También, notó que era requerida una función financiera, a la cual se le encomendaban tareas relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.
4. Además, estableció que una función de seguridad, dedicada a la protección de bienes y de personas, era de especial utilidad.
5. De igual forma, era lógico mantener una función de contabilidad que velara por los inventarios, los costos, los estados financieros y demás.

6. Por último, identificó una función administrativa que se ocupaba de las acciones de previsión, organización, mando, coordinación y control.

Estas observaciones se constituyeron en la base de lo que hoy se conoce como Áreas Funcionales de la Empresa, las cuales se han empleado desde entonces, con ciertas evoluciones y modificaciones propias del paso del tiempo, como la línea base para estructurar todo tipo de organizaciones.

Se plantea, además, que las estrategias funcionales tienen su origen en la necesidad de coordinar las actividades y funciones internas para lograr sus objetivos. Estas estrategias surgen de la teoría de la administración y la gestión empresarial, que se enfocan en la forma en que una empresa puede optimizar sus recursos y capacidades para lograr ventajas competitivas. En resumen, el origen de las estrategias funcionales de la empresa está en la necesidad de coordinar las actividades internas para lograr las ventajas competitivas y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Indistintamente se presentan los conceptos de áreas funcionales y estrategias funcionales. Para ello, es importante tener presente los puntos de contactos entre ellos, y recordar que la colaboración y coordinación entre las áreas funcionales son fundamentales para el éxito de las estrategias funcionales y, en última instancia, para el éxito general de la empresa. Resulta adecuado relacionarlos, ya que ambos están intrínsecamente vinculados y se complementan mutuamente.

Las estrategias funcionales de una empresa tienen su origen en la necesidad de coordinar las actividades y funciones internas para lograr los objetivos organizacionales. Estas estrategias surgen, como ya se había señalado, de la teoría de la administración y la gestión empresarial, que se enfocan en la forma en que una empresa puede optimizar sus recursos y capacidades para lograr ventajas competitivas.

Las estrategias funcionales se basan en la idea de que cada área funcional de una empresa, como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, etc., debe trabajar de manera coordinada y alineada con los objetivos generales de la organización. Esto implica la formulación de planes y acciones específicas para cada área funcional, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Las áreas funcionales en una empresa típica suelen ser: (1) Dirección. (2) Producción. (3) Finanzas. (4) Marketing. (5) Recursos Humanos. Las anteriores son citadas usualmente como las principales, por lo cual se puede inferir que ellas resultan ser transversales a la

gran mayoría de las organizaciones. Además, en función de cada firma, de la industria en la que compita, de la magnitud de sus recursos, de la escala de su operación, del tipo de organización y demás características particulares, se pueden encontrar, entre otras, áreas funcionales como: Servicios legales, Comercial, Innovación, Servicio al cliente, Control interno, Logística, Tecnologías de la información, Ventas, Sistemas, Publicidad, Investigación & Desarrollo, Compras, Distribución, Comunicaciones.

En resumen, el origen de las estrategias funcionales de la empresa está en la necesidad de coordinar las actividades internas para lograr ventajas competitivas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Al respecto, Munch (2009), indica que la magnitud de estas áreas, sus nombres, el número de personas que las integran, así como las formas en las que se organizan, varían de acuerdo con la complejidad, las características específicas de cada empresa y su tamaño:

- ❖ En la micro o pequeña empresa:
 - o El dueño dirige y conoce a todos los trabajadores.
 - o Los problemas de producción, finanzas, ventas y personal son tan reducidos, que el propietario puede resolverlos y realizar las actividades inherentes a estas funciones.
 - o La centralización en la toma de decisiones y ejecución de actividades es característica.
- ❖ En la mediana empresa:
 - o Al ser una organización en crecimiento surgen especialistas y áreas funcionales.
 - o Existe la necesidad de aplicar técnicas administrativas.
 - o Se utiliza la delegación de funciones y se establecen niveles jerárquicos.
- ❖ En la empresa grande:
 - o Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.
 - o La complejidad de la administración crece, por lo cual se requiere un gran número de áreas donde diversos profesionales y especialistas realicen cada función.
 - o La delegación y descentralización es imprescindible, existen divisiones, unidades de negocio, etcétera.

Las áreas funcionales de una empresa son los departamentos o unidades comerciales, que tienen funciones específicas para que la empresa funcione de manera eficiente. Son los

diferentes departamentos en los que se dividen las tareas que hay que llevar a cabo dentro de una compañía. Quiroa, (2020)

Las áreas funcionales de una empresa son similares entre una y otra, más allá del rubro en el que se especialicen. Sin embargo, según el tamaño de la organización, varía la estructura y distribución de cada área funcional.

En el caso de las pequeñas empresas, existen áreas que cumplen con dos o más funciones y, en el caso de las empresas medianas o grandes, resulta imprescindible organizar el trabajo mediante diferentes departamentos o áreas, a fin de optimizar el desempeño de la empresa.

En una estructura mediana o grande, las áreas funcionales de una empresa pueden ser equipos de empleados que tienen habilidades y experiencia similares y que, en conjunto, satisfacen las necesidades del área dentro de la organización. Los departamentos se desarrollan de manera progresiva, en función al crecimiento de la estructura de la empresa. En una estructura mediana o grande, las áreas funcionales de una empresa pueden ser, como se ha reiterado: de dirección, contabilidad y finanzas, de producción, de marketing y publicidad, de recursos humanos, entre otras.

Otras áreas en empresas más grandes:

1-Innovación 2- Tecnología 3- Servicio al cliente

Por razones obvias, ya que será centro de la atención en la investigación, se significa la de servicio al cliente. Es el área encargada de interactuar con los clientes con el fin de establecer y consolidar la relación. Debe responder consultas, procesar pedidos, atender inquietudes y quejas, por lo que la capacidad de empatía y de negociación, resultan requisitos imprescindibles para el área.

La satisfacción al cliente está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido. Se refiere al desempeño.
2. Las expectativas: Las expectativas son las esperanzas. Que los clientes tienen por conseguir algo.
3. Los niveles de satisfacción. Luego de realizada la compra o adquisición de un producto, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción. (insatisfacción, satisfacción, complacencia).

Las áreas funcionales de una empresa son conjuntos de actividades y procesos relacionados, mediante las cuales se puede dividir de mejor manera el trabajo, por lo tanto,

catalizan la especialización, promueven una mayor eficiencia y, a la vez, el logro de los objetivos organizacionales. González, N (2007).

Puesto que las áreas funcionales son unidades especializadas dentro de la empresa, es importante conocer y determinar cuáles tareas y procesos son responsabilidad de cada una, solo así será posible alcanzar altos niveles de eficiencia que garanticen el mejor desempeño organizacional.

Las áreas funcionales de la empresa son agrupaciones de actividades, de carácter homogéneo y coordinado, que se realizan para alcanzar los objetivos organizacionales. Dirección, producción, finanzas, marketing y recursos humanos suelen mencionarse como las funciones básicas, pero no únicas en razón de las características particulares de cada firma. González, N (2007).

En cada área funcional de la empresa se agrupan actividades que por su naturaleza se encuadran dentro de una misma zona de competencia, es decir, se trata de conjuntos específicos de tareas que buscan obtener objetivos similares, cuya fuerte relación les permite actuar como si fuesen una sola.

Se puede decir que las áreas funcionales tienen que ver con lo que se hace, mientras que los departamentos se pueden vincular con la estructura organizacional que sirve de base para coordinar los esfuerzos de las personas que la conforman.

La estrategia funcional es aquella que define ¿cómo? se deben hacer las cosas. Alfonsogu, (2007). La estrategia funcional es la más cercana a cómo hay que hacer las cosas, a cómo se deben utilizar y aplicar los recursos. La estrategia funcional es cercana a la definición de procesos y acciones. Las compañías descuidan la parte funcional de la estrategia, históricamente se le ha dado más importancia a definir ¿qué? queremos hacer, pero hay que darse cuenta que la estrategia funcional es tan o más importante que la corporativa o la de negocio. Se debe definir, usar y aplicar correctamente los recursos según la estrategia corporativa y de negocio. Si la estrategia funcional no está bien definida y alineada con las estrategias corporativa y de negocio, la empresa seguro que no saldrá adelante.

La estrategia funcional es la estrategia que ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas. Quiroa, (2020).

Por su parte Alfonsogu, (2007), señala que las estrategias funcionales, como se ha reiterado, afectan un área funcional y permiten alcanzar objetivos departamentales. Estas

estrategias son formuladas en los niveles medios de la empresa, y se suelen clasificar en estrategias para cada área funcional de la empresa. Sea cual sea el caso, en primer lugar, se formulan estrategias alternativas en base a los objetivos de la empresa, los factores o aspectos del entorno que podrían tener influencia en ésta, y la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con los que cuenta. Y, luego se seleccionan las estrategias a seguir que mejor permitan alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta también los factores del entorno que podrían tener influencia en la empresa, y la capacidad y los recursos con los que cuenta, además de otros aspectos tales como sus políticas, valores y cultura.

La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades.

Para que las estrategias funcionales sean eficaces hay que traducirlas en planteamientos específicos de cada actividad de la cadena de valor, debiéndose concentrar los recursos en los factores clave de los procesos. Realmente se las puede considerar como la bisagra entre la estrategia global corporativa y los planes de acción para la implementación de la estrategia empresarial.

La estrategia funcional de una empresa es el plan de actividades a realizar en el día a día en cada una de las áreas operativas. Una estrategia funcional ayuda a establecer cómo usar los recursos de forma óptima y eficiente en cada una de las áreas funcionales de la empresa. Además, la estrategia funcional apoya y contribuye a lograr los objetivos marcados en la estrategia a nivel corporativo y competitivo de la organización.

Por tanto, las estrategias formuladas a nivel funcional tienen el objetivo de cumplir las decisiones tácticas en cada una de las áreas de la empresa. Cada área funcional de la empresa tiene su propia planificación estratégica según las funciones específicas que realiza. Cada plan estratégico operativo incluye acciones, metas, tareas concretas a realizar, recursos asignados y un cronograma de las actividades definido para un periodo de tiempo determinado.

Cada una de las estrategias funcionales establecidas deben asegurar la utilización eficiente de los recursos dentro de cada departamento de la empresa. Además, estas estrategias operativas facilitan la comunicación y la coordinación entre el conjunto de unidades operativas de la empresa para apoyar los objetivos generales empresariales y corporativos.

Generalmente las estrategias funcionales son diseñadas por los jefes o responsables de cada departamento y están enfocadas al cumplimiento de 4 objetivos específicos:

- Aumentar la eficiencia - Mejorar la calidad – Innovar - Satisfacer las necesidades de los clientes.

El número de estrategias funcionales que defina una empresa dependerá de las secciones o áreas de actividad que tenga.

La estrategia funcional se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo.

Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importantes y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo. Manene, (2013).

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales, además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

(1) La comunicación de objetivos de corto plazo, (2) la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo, y (3) la creación de un ambiente que favorezca su logro.

Asimismo, Pardo, (2005), en referencia a las estrategias funcionales, afirma que la mayoría de las empresas se centran en las oportunidades de crecimiento y en desarrollar estrategias a largo plazo. Las áreas funcionales o por procesos no se atienden al considerarse piezas claves en la actividad económica. De ser así la empresa puede peligrar y no será capaz de responder efectivamente a las demandas de su/s negocio/s.

Francés (2001), citado por Figueroa (2012), define las estrategias funcionales como las más cercanas a cómo hay que hacer las cosas, y a cómo se deben utilizar y aplicar los recursos. No puede dejar de analizarse la importancia de la estrategia funcional, porque alinea las actividades y recursos de cada función con la estrategia y visión general del negocio. También ayuda a coordinar e integrar las funciones para crear valores para los clientes y partes interesadas.

La estrategia funcional puede verse como el puente entre la estrategia a nivel corporativo y la estrategia a nivel operativo.

Por medio de las mismas se alcanzan los objetivos y metas de la empresa, ya que cada departamento debe de trabajar de una manera sincronizada y unificada a fin de salvaguardar los intereses de la organización tanto monetarios como humanos.

La importancia de una estrategia funcional radica en garantizar la implementación de las tareas clave y actividades que se realizan en la organización. Diseñar una estrategia funcional facilita definir la rutina diaria de operaciones en cada sección de la empresa, y, en cualquier caso, tiene como fin optimizar la productividad y eficiencia de todas sus operaciones.

Gracias a la implementación de una estrategia a nivel funcional es posible la coordinación óptima entre todas las unidades de una empresa. Además, establecer estas estrategias, facilita que un directivo o gerente realice un seguimiento y supervise el progreso de las operaciones clave de cada departamento. De esta forma puede asignar más recursos si es necesario o delegar funciones entre los miembros de un equipo.

Otro aspecto de la importancia de la estrategia funcional está vinculado al hecho de que se generen ventajas competitivas gracias a la capacidad funcional u operativa de la empresa. Para Munch, ((2009), las áreas funcionales son de vital importancia para todas las empresas, ya que:

- A través de estas se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente.

Cedeño, (1992), sugiere que la importancia de las áreas funcionales radica en el hecho de reducir a unas cuantas categorías manejables las ilimitadas actividades que se desarrollan

en la empresa, lo cual le permite a la administración la aplicación del proceso administrativo a nivel funcional:

- ✓ Diseñar planes y formular estrategias.
- ✓ Establecer estructuras y niveles de especialización del trabajo.
- ✓ Orientar la coordinación de esfuerzos en cada área, así como la colaboración entre las diferentes funciones.
- ✓ Disponer de indicadores de gestión que permitan controlar y medir el desempeño.
- ✓ Aplicar dicho proceso redundará en el mejor aprovechamiento de los recursos (eficacia y eficiencia) y ayudará a evitar improvisaciones en la toma de decisiones cruciales.

La importancia de las áreas funcionales en una empresa radica en aspectos tales como: la eliminación de la duplicidad de esfuerzos, la optimización de recursos, la delimitación de funciones y el mejor aprovechamiento general de los recursos.

A continuación, se representan los tres niveles de la estrategia. La estrategia a nivel funcional está en la base de la pirámide como se puede apreciar en la imagen, de la que se dará cuenta en el capítulo II.



Figura 1: Niveles de la estrategia empresarial.

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones parciales del capítulo

Las organizaciones exitosas mejoran continuamente sus estrategias empresariales para que año tras año sigan cosechando los frutos que para ellas son importantes o estratégicos. Todas las organizaciones, del tamaño y tipo que sean, tienen que diseñar, mejorar e implementar continuamente sus estrategias empresariales si quieren sobrevivir y crecer.

La bibliografía existente, tanto nacional como internacional, en cuanto a la elaboración del proceso de formulación de estrategias es muy variada, e incluye el análisis de la estrategia funcional.

Es apropiado señalar que en las empresas conviven tres tipos de estrategias: empresarial, de negocios y funcional. Esta jerarquía describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategias, de manera que se relacionen, complementen y apoyen.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE. REQUERIMIENTOS METODOLÓGICOS PARA SU FORMULACIÓN.

En este capítulo se hace referencia a cuestiones tales como la atención y satisfacción al cliente y los requerimientos metodológicos a tener en cuenta al formular una estrategia funcional.

2.1.- La satisfacción del cliente como premisa para una estrategia funcional

Los cambios en las expectativas y gustos de los consumidores, en este caso de los usuarios de la Empresa Eléctrica, han sido factores que han influido en las formas de gestión. Dos conceptos claves se han tenido que incorporar a estas formas de gestión, la calidad y la atención al cliente.

La incursión a una economía competitiva a escala mundial conlleva a que las empresas incorporen estrategias orientadas a fortalecer proceso de calidad, entendida como la orientación hacia la satisfacción del cliente y la eficiencia de la empresa Lobato & González, (2007).

La gestión de la calidad es un antecedente de la satisfacción de los clientes; por ello, las organizaciones deben centrarse en la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios que se brindan.

La atención al cliente y la calidad en el servicio son temas recurrentes en el mundo de la empresa, sin embargo, en los últimos tiempos se exige con más ímpetu una atención que ofrezca una confiabilidad y calidad extraordinarias, para ello, la innovación debe ser una de las constantes para competir en entornos altamente cambiantes y volátiles, donde la incertidumbre es una de las características más evidentes junto con los productos ofrecidos a la venta.

La atención al cliente es fundamental para la buena marcha de cualquier empresa, ya sea grande o muy pequeña. Tan importante es para la empresa, que constituye una gran parte de su planificación estratégica. Muchas empresas se distinguen de sus competidores por realizar una buena estrategia de atención al cliente.

Dos de los principios claves de la gestión de calidad es por un lado establecer una organización enfocada al cliente, de manera que pueda identificar las necesidades actuales y futuras y reconocer los requisitos para alcanzar o superar las expectativas del cliente; por otro lado, es establecer la mejora continua como un objetivo permanente de la empresa García, Quispe, & Ráez, (2003).

De esta manera se concibe que la calidad se evalúa desde la participación del cliente e implica incorporar medidas que incrementen el desempeño de la empresa, por lo tanto, es válido analizar ¿cómo la gestión del servicio al cliente incide en el mejoramiento de procesos en la empresa?

La atención al cliente es un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que influye directamente en la percepción que los clientes tienen sobre ella y en su decisión de compra o fidelización.

La atención al cliente en una empresa se refiere al conjunto de acciones, procesos, prácticas y estrategias que una organización implementa para satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de sus clientes. La atención al cliente es fundamental para establecer y mantener relaciones sólidas con los clientes, fomentar la lealtad hacia la marca, y garantizar una experiencia positiva que impulse la repetición de compras y recomendaciones.

Como fundamentos de la atención al cliente se pueden señalar:

- **Orientación al cliente:** La empresa debe estar centrada en comprender las necesidades y expectativas de sus clientes, y orientar todas sus acciones hacia la satisfacción de los mismos.
- **Escucha activa:** La escucha activa implica prestar atención a las inquietudes, quejas, sugerencias y comentarios de los clientes, demostrando empatía y mostrando interés genuino en resolver sus necesidades.
- **Comunicación efectiva:** Es fundamental establecer canales de comunicación claros y efectivos para interactuar con los clientes, ya sea en persona, por teléfono, correo electrónico o a través de las redes sociales.
- **Resolución de problemas:** La empresa debe contar con procesos eficientes para resolver problemas y quejas de los clientes de manera rápida y efectiva, buscando siempre soluciones que generen satisfacción.
- **Personal capacitado:** El personal que interactúa con los clientes debe estar debidamente capacitado para brindar un servicio de calidad, demostrando conocimiento sobre los productos o servicios ofrecidos y habilidades para la atención al cliente.

- Cultura de servicio: La atención al cliente debe ser parte integral de la cultura organizacional, siendo responsabilidad de todos los miembros de la empresa garantizar una experiencia positiva para el cliente.

La orientación al cliente como parte de los sistemas de gestión de calidad implica que las empresas deben buscar una cercanía con el consumidor, y es a partir de la comunicación con los clientes, que se puede establecer una fuente de información, que permita apalancar las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos, Fontalvo, Quejada & Puello, (2011).

Por otro lado, la orientación al cliente implica también que se dé el mejor trato y la mejor atención al consumidor y que se brinde confiabilidad, tiempos razonables, precios e innovación. Solórzano & Aceves, (2013). Por lo tanto, las empresas deben considerar el estudio sobre el servicio al cliente como una prioridad, no solo para ampliar el alcance del mercado, sino para generar procesos de lealtad de los clientes actuales, lo anterior a partir de la generación de una nueva oferta de productos y servicios y de la generación de procesos internos eficientes.

El servicio al cliente es un conjunto de actividades encaminadas a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y crear o incrementar la satisfacción de los mismos. Por lo tanto, se identifica una relación en el servicio al cliente, como una fuente de conocimiento para el mejoramiento de procesos al interior de la empresa.

Montoya & Boyero (2012) denominan como servicio al cliente una actividad de interrelación que brinda un suministro con el objetivo de que el cliente obtenga un producto o servicio determinado, como lo puede ser en el momento, en el lugar indicado y asegurándose un uso correcto del mismo. Esto es algo que establece una diferencia con respecto a otras organizaciones que pueden brindar servicios similares, aquella diferencia no solo es distinguida por la oferta de un producto bien diseñado, sino que es a través de otros factores que intervienen en la satisfacción del cliente.

El servicio al cliente es considerado como un valor adicional que constituye la esencia en cualquier empresa relacionada con los servicios, de forma particular. De ahí la importancia de revisar y constituir altísimos niveles de calidad de los servicios ofrecidos a los clientes ya sean finales o intermedios. De esta forma el servicio es una herramienta para solucionar problemas y satisfacer necesidades.

En esta labor hay que implicar a todo el personal de las empresas en todos los niveles y áreas de actuación. Esto significa ser conscientes del éxito en las relaciones que se puedan dar entre los clientes y las actitudes o conductas que se observen en atención a lo que puedan demandar las personas con las que nos relacionamos.

Antiguamente las organizaciones enfocaban sus esfuerzos únicamente en la producción, hoy en día ese pensamiento ha cambiado y se ha visto el servicio como un factor determinante y primordial que garantiza el posicionamiento de toda empresa. Por su parte Duque Máquez (2010) establece diez mandamientos del servicio al cliente que, si fuesen aplicados en las organizaciones y como plan estratégico, podrían posicionar a sus clientes por encima de todo. Por consiguiente, se considera:

1. El cliente debe ser la prioridad y estar por encima de todas las cosas, mantener una comunicación continua sobre su nivel de satisfacción.
2. Al momento de comprometerse en algún producto con el cliente se debe cumplir cabalmente para así no dejar el nombre de la empresa en vano y satisfacer al cliente cueste lo que cueste.
3. Cumplir con todo lo que se promete. No es conveniente que las organizaciones presenten engaños por retener clientes o efectuar ventas, es afirmar la calidad de la empresa y no solamente para atrapar clientes.
4. Una manera de satisfacer al cliente es brindarle mucho más de lo que él espera; todo cliente siente gran satisfacción al recibir más de lo que necesita y esto se logra con el adecuado conocimiento que se tenga de las necesidades y deseos de los clientes.
5. Al encontrar organizaciones con respecto a productos o servicios similares los clientes perciben los factores diferenciales y es allí donde el personal directo es el que tiene el mayor compromiso pues de él depende si el cliente se va satisfecho o no.
6. Cuando los clientes se identifican con una marca están revisando constantemente la responsabilidad social y el cumplimiento de la ley de dicha organización. Si se llega a un punto del fracaso se puede establecer como un fracaso en todo.
7. Al tener un empleado insatisfecho de su puesto de trabajo genera clientes totalmente insatisfechos. Si algún empleado no se siente cómodo en su desempeño no puede garantizar que complazca al cliente, es ahí donde se deben implementar políticas de bienestar laboral y motivación, y que finalmente se pueda establecer estrategias para obtener éxito en el momento de brindar el servicio al cliente.

8. Quien realmente califica el servicio prestado es el cliente, él es el que define que fue bueno o malo el servicio, y si desean regresar o no.
9. El prestar un buen servicio no siempre es suficiente para los clientes, siempre tienen que haber metas de mejoramiento continuo, la satisfacción de los consumidores debe tener un planteamiento de nuevos objetivos dado que la competencia también trabaja para ello.
10. Al momento de satisfacer a un cliente, es un trabajo de toda la organización pues es un equipo de trabajo de toda la organización pues es un equipo que trabaja de forma continua para satisfacer sus clientes en todo sentido.

El hecho de no comunicar ni transmitir estos principios, implica que la empresa no tiene un enfoque claro hacia el cliente, con una sustentación de lo que no se repite, no ha sido incorporado y, por lo tanto, es poco viable que se pueda convertir en un hábito para la organización.

Independientemente de que la empresa sea pública o privada, gran empresa, mediana o pequeña, con actividades industriales o de servicios, y sea cual sea la tarea que se desarrolle en ella, todos los miembros de la empresa están implicados en el servicio al cliente.

El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y además constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. Todas las actividades que ligan a una empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente. El servicio al cliente es algo que se puede mejorar si se quiere hacer.

Todo aquello que se aplique a un área de la empresa es aplicable a las demás, estén directa o indirectamente implicadas en el servicio al cliente.

Una definición amplia de servicio al cliente podría ser la siguiente: “Todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente”. (pàg 14).

Entre estas actividades se pueden mencionar las siguientes:

- Las actividades necesarias para asegurar que el producto/servicio se entregue al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuados.
- Las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente.
- Los servicios de reparación, información y reclamaciones de clientes.
- La recepción de pedidos de la empresa.

Otras actividades típicas del servicio al cliente son: el tratamiento de las reclamaciones y el servicio postventa.

La orientación al cliente y usuario, es un elemento imprescindible para poder sobrevivir hoy en los mercados.

El cliente actual ha evolucionado hasta adquirir un perfil de alta formación, muy informado, exigente, pragmático. Esto ha supuesto un alto nivel de innovación en todos los conceptos relativos a la gestión de los clientes tanto de manera interna como por exigencias del nivel de competencia.

La empresa e institución que quiera mantener una correcta relación con sus clientes y públicos debe contar con una comunicación eficaz y un servicio personalizado, que lleve a conseguir una correcta fidelización como gran instrumento de conseguir una relación duradera entre ambas partes.

Una de las discusiones sobre la información y la atención al público, está enfocada en las diferentes funciones que suponen precisamente la información o la atención al cliente o usuario, desde un punto de vista conceptual y profesional.

Con criterio general define la información al cliente o usuario, como aquella actividad laboral, dirigida fundamentalmente a transmitir datos, asesoramiento y demostración de un producto o servicio a un cliente o a un potencial cliente.

Por otra parte, la atención al cliente o usuario, es aquella actividad laboral enclavada en los servicios postventa de las empresas u organizaciones, que se dedica a recoger y resolver sugerencias, reclamaciones y quejas de aquellas personas que ya son clientes o usuarios. Es importante señalar que estas actividades profesionales pueden existir de manera separada y especializada según característica de la entidad.

Como se ha podido observar, los términos de información y atención al cliente o usuario se pueden usar de manera análoga, pero es muy necesario saber realmente las diferencias conceptuales entre ellos.

En los sistemas organizativos modernos, tanto empresas privadas como instituciones públicas, se tiende a considerar a todos sus públicos como clientes. La administración pública de los países occidentales, está aportando grandes avances en el sentido de considerar como clientes, a aquellas personas que pagan de forma directa por unos servicios públicos o a través de los impuestos.

En cualquier caso, dejando este tema claro, se dará un significado similar a la palabra usuario o cliente, ya que se considera que la atención y servicio que se ofrecen debe ser igual en todas las organizaciones, sean privadas o públicas.

Las empresas a la luz de nuestros días, más exitosas, son destacadas por tener un amplio conocimiento de los clientes. Por otra parte, las organizaciones que sobresalen por su calidad en el servicio y su inversión en la implementación de herramientas que les permitan tener un mayor acercamiento con sus clientes, se convierten en empresas exitosas, pues estas consideran que es mucho más importante conocer a sus clientes que solo recolectar información transaccional de sus acciones. Es primordial que las organizaciones den mayor valor a la persona que hay detrás de la transacción, es decir, realizar un registro detallado de las acciones implementadas en las negociaciones con los clientes y de la relación que se brinda en el servicio.

Aquellas organizaciones que realizan una evaluación a tal información de sus clientes, podrán tener mejor comprensión y mayor probabilidad de predecir cómo es el comportamiento de sus clientes, sin necesidad de intervención tecnológica.

Los clientes son la razón de ser de cualquier organización y el solo hecho de mantenerlos satisfechos les hace entender que están cumpliendo con los objetivos propuestos, y algo que sería de gran ayuda al iniciar una empresa es implementar unas políticas de servicio de calidad, lo cual formaría parte de la misión de la misma para que así esta política sea aplicada y entendida en todos sus aspectos y/o niveles, Pozos (2007).

Por consiguiente, las exigencias de los clientes cada vez son más grandes y la calidad estará siempre presente dentro de sus expectativas, de igual manera, existen diversos elementos que marcan la diferencia como lo son: responsabilidad social, compromiso con el medio ambiente, relacionamiento y respaldo a las comunidades involucradas, generación de confianza, credibilidad, soluciones ofrecidas, rapidez y demás factores que los clientes pueden catalogar para dejar la reputación de una empresa en excelente posición y buena valoración.

Se debe tener en cuenta que en el interior de las organizaciones existen áreas encargadas de escuchar al público y poder brindar esta información, al igual que desarrollar productos y servicios que se ajusten a lo que el cliente requiere. De esta manera los clientes son tenidos en cuenta para establecer el mejoramiento de los diferentes procesos.

Según Ramírez, (2014) define la satisfacción al cliente como una expresión de evaluación que hace el consumidor con referencia al impacto que el servicio tiene sobre él. Por lo tanto, la mejora continua se convierte en un proceso sistemático de perfeccionamiento a la gestión del cliente, la importancia de estos aspectos no se especifica simplemente por el buen funcionamiento de este sistema, sino también se utiliza para alcanzar la efectividad de la organización.

Se puede afirmar que el desarrollo, la estructuración e implementación de sistemas de gestión que se encuentran al interior de las organizaciones, sin importar su tamaño y objeto, es debido a que las actividades operacionales, gerenciales y de apoyo que se brindan, se trabajan de forma sistemática y articulada, por lo tanto, brinda garantías al cliente en cuanto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas. Fontalvo, Quejada, & Puello, (2011).

En la actualidad, lograr la plena “*satisfacción del cliente*” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “*mente*” de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia o de servicio/atención al cliente, para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Philip Kotler (2010), define la satisfacción al cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”, (pág. 40).

Como se aprecia en la definición anterior, la satisfacción al cliente está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido. Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, “el rendimiento percibido” puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el” cliente”.

2. Las expectativas: Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

Resulta de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a compra

3. Los niveles de satisfacción. Luego de realizada la compra o adquisición de un producto, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción. (insatisfacción, satisfacción, complacencia).

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio, no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio, coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la “*satisfacción del cliente*”, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que, de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr tan anhelada “*satisfacción del cliente.*”

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara de la importancia de lograr la “*satisfacción del cliente.*” Primer beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo producto u otros adicionales en el futuro.

Segundo beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho que, realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la *satisfacción del cliente* obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado. No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios.

Acerca de qué requerimientos tener en cuenta al diseñar una estrategia funcional se aborda en el siguiente epígrafe.

2.2 - Requerimientos metodológicos: definiciones y características

Una definición adoptada es que un requerimiento es simplemente una declaración abstracta de alto nivel de un servicio que debe proporcionar un sistema. Los requerimientos establecen las pautas para la estructuración e implementación práctica a fin de garantizar el logro de los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista metodológico, los requerimientos son exigencias para solucionar una problemática identificada y deben reunir las siguientes características:

estar especificado siempre por escrito

- ser posible de probar y verificar
- ser conciso
- ser completo
- ser consistente
- no debe ser ambiguo.

- Clasificación de Requerimientos

La clasificación de requerimientos es importante, de esta manera podemos definir y abstraer con mayor detalle los tipos de requerimientos a los que nos enfrentamos, los requerimientos se pueden clasificar en:

- Requerimientos funcionales: Describen las interacciones entre el sistema y su entorno, usuarios u otros.
- Requerimientos no funcionales: Describen aspectos visibles del sistema por el usuario, y que no se relacionan directamente con el comportamiento funcional del sistema.
- Requerimientos de implementación: Corresponden a las necesidades del cliente que restringen la implementación, como la plataforma tecnológica, de hardware, redes.

Los requerimientos metodológicos, se refieren a directrices y normas que deben seguirse en el proceso de diseño, implementación y evaluación de una estrategia para asegurar su eficacia y eficiencia. Son fundamentales para garantizar que la estrategia se implemente de manera adecuada y logre los resultados deseados.

Otros análisis señalan que los requerimientos metodológicos son el conjunto de condiciones, criterios y directrices que deben cumplirse para llevar a cabo un proceso o proyecto de manera efectiva y eficiente.

Algunas definiciones sobre requerimientos metodológicos, ofrecidas por diferentes autores, se proponen a continuación:

(Hernández Sampieri, Fernández Collado y Batipista Lucio, 2014) señalan: los requerimientos metodológicos son “las condiciones y criterios que deben cumplirse para garantizar la validez, confiabilidad y generalización de los resultados de una investigación”. Para Babbie, (2016), los requerimientos metodológicos son “las directrices y procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo una investigación de manera rigurosa y sistemática, asegurando la calidad y validez de los datos obtenidos”. (pàg 51).

Según (Creswell, 2018), los requerimientos metodológicos son “los estándares y principios que orientan la selección y aplicación de métodos de investigación, garantizando la coherencia y consistencia en el proceso investigativo”. (pàg 38).

Los requerimientos metodológicos para una estrategia funcional se refieren a los procesos y enfoques que se deben seguir para desarrollar e implementar una estrategia que sea efectiva y práctica en un entorno específico.

(Porter, 1990) señaló:” Una estrategia bien definida, apoyada por una metodología clara, es la clave para el éxito en cualquier empresa” :(pàg. 38).

Por su parte Kotler, (2016) significó que la implementación efectiva de una estrategia funcional requiere un enfoque metódico y un compromiso total con los requerimientos metodológicos establecidos.

Los requerimientos metodológicos son fundamentales para una estrategia funcional, ya que proporcionan un marco estructurado y coherente para la implementación efectiva de dicha estrategia. Al referir la importancia de los requerimientos metodológicos para una estrategia funcional, se podría decir que estos son esenciales para una estrategia funcional, ya que proporcionan las pautas y procesos necesarios para la planificación, ejecución y evaluación sistemática de las acciones estratégicas. Estos requerimientos garantizan la coherencia, la eficiencia y la efectividad en la implementación de la estrategia, permitiendo así alcanzar los objetivos propuestos de manera consistente y sostenible”.

Algunas formas de señalar su importancia apuntan:

- ✚ Garantizan la consistencia y la calidad en la ejecución de las actividades, lo que contribuye a alcanzar los objetivos de manera efectiva.
- ✚ Facilitan la medición y el seguimiento de los resultados, permitiendo evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios en tiempo real.
- ✚ Ayudan a minimizar los riesgos y a prevenir posibles desviaciones en el camino, asegurando una gestión eficiente de los recursos disponibles.
- ✚ Fomentan la transparencia y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo, promoviendo la colaboración y el trabajo en conjunto.

Requerimientos metodológicos para la estrategia funcional:

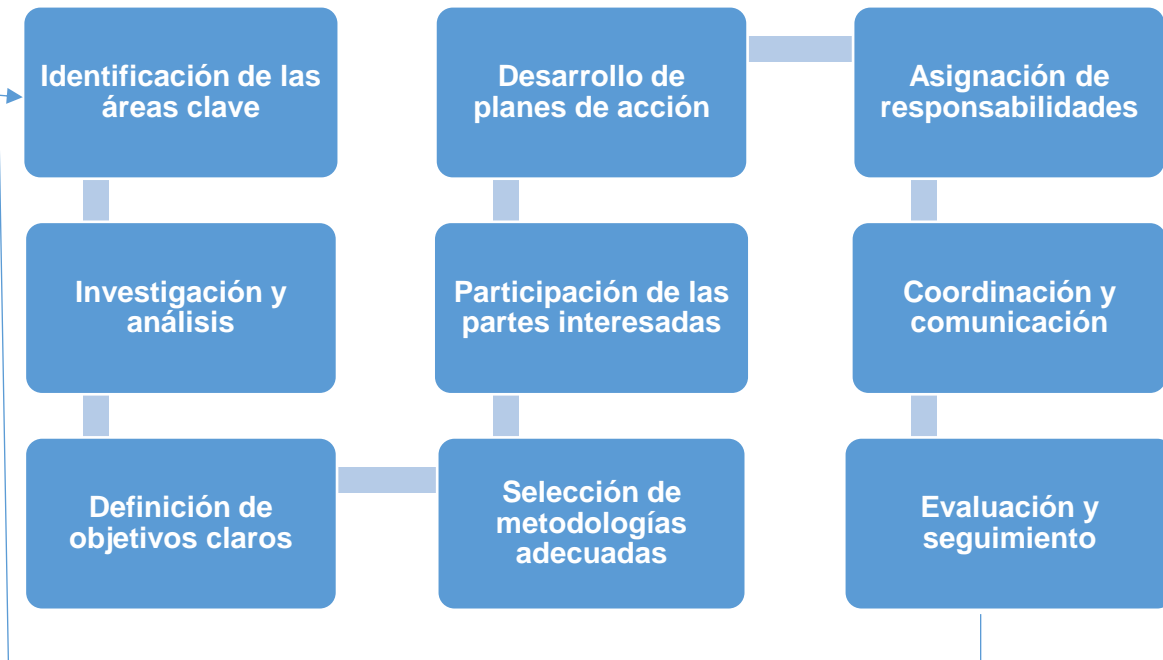


Gráfico No: 1. Requerimientos metodológicos para la estrategia funcional.

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos que se tuvieron en cuenta para elaborar los requerimientos metodológicos para una estrategia funcional, relacionados en el gráfico anterior, incluyen:

1. **Identificación de las áreas clave:** El primer paso en la estrategia funcional es identificar las áreas clave de la organización que desempeñarán un papel fundamental en la consecución de los objetivos. Estas áreas pueden incluir marketing, recursos humanos, producción, finanzas, entre otras.
2. **Investigación y análisis:** Antes de desarrollar la estrategia, es fundamental realizar una investigación exhaustiva del entorno en el que se desarrollará la estrategia funcional, incluyendo factores internos y externos que puedan influir en su implementación. Esto permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades que puedan impactar en su ejecución. Esto proporciona la base necesaria para entender los desafíos y oportunidades.
3. **Definición de objetivos claros:** Una vez identificadas las áreas clave, es fundamental establecer objetivos claros y específicos para cada una de ellas. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes, oportunos y estar alineados con la

estrategia general de la empresa. Resulta importante que se establezcan los indicadores que se utilizarán para medir su éxito. Esto permitirá una mayor coherencia en la ejecución de la estrategia y facilitará la evaluación de su efectividad.

4. Selección de metodologías adecuadas: Dependiendo del contexto y de los objetivos, se deben seleccionar las metodologías apropiadas para el desarrollo y la implementación de la estrategia. Esto podría incluir enfoques como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), entre otras. También pudieran utilizarse otras herramientas específicas, si se consideran.
5. Participación de las partes interesadas: Es importante involucrar a todas las partes interesadas relevantes en el proceso de desarrollo de la estrategia. Esto podría incluir a los líderes de la organización, empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas. Esto garantizará un mayor compromiso y alineación con los objetivos planteados.
6. Desarrollo de planes de acción: Una vez establecidos los objetivos, y se han seleccionado las metodologías, es momento de desarrollar planes de acción detallados para cada área funcional. Estos planes deben incluir las tareas específicas que se deben llevar a cabo, los recursos necesarios y los plazos de ejecución y los responsables.
7. Asignación de responsabilidades: Es importante asignar responsabilidades claras a cada miembro del equipo para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Cada persona debe conocer sus funciones y saber qué se espera de ella en el marco de la estrategia funcional.
8. Coordinación y comunicación: La coordinación y la comunicación son aspectos clave en la implementación de una estrategia funcional eficaz. Es necesario establecer canales de comunicación efectivos entre las diferentes áreas de la empresa para garantizar la colaboración y el intercambio de información.
9. Evaluación y seguimiento: Por último, es fundamental realizar una evaluación constante de los resultados obtenidos y realizar ajustes en la estrategia funcional según sea necesario. El seguimiento periódico permitirá identificar oportunidades de mejora y asegurará que la empresa esté en el camino correcto para alcanzar sus objetivos. Importante resulta el monitoreo y ajuste, pues una estrategia funcional debe ser flexible

y adaptable a medida que evoluciona el entorno empresarial. Por lo tanto, es importante establecer sistemas de monitoreo y evaluación para seguir de cerca el progreso hacia los objetivos y realizar ajustes según sea necesario.

Al seguir estos requerimientos metodológicos, una organización puede desarrollar e implementar una estrategia funcional que sea efectiva en la consecución de sus objetivos. El uso de requerimientos metodológicos en la formulación e implementación de estrategias funcionales es significativo por varias razones:

- ✓ Rigor y coherencia: Los requerimientos metodológicos proporcionan un marco estructurado y sistémico para el desarrollo de estrategias funcionales, lo que garantiza que el proceso sea riguroso y coherente. Al seguir una metodología establecida, se reducen las posibilidades de omisión de pasos importantes o de tomar decisiones basadas en criterios subjetivos.
- ✓ Enfoque analítico: Las metodologías proporcionan herramientas y técnicas específicas para el análisis de datos, la evaluación de escenarios y la identificación de oportunidades y amenazas. Esto permite a los responsables de la estrategia funcional tomar decisiones fundamentadas en información sólida, en lugar de depender únicamente de intuiciones o suposiciones.
- ✓ Evaluación de alternativas: Los requerimientos metodológicos incluyen la consideración de múltiples alternativas y la evaluación comparativa de las mismas. Esto es crucial para la estrategia funcional, ya que permite identificar la opción más viable y efectiva, minimizando así el riesgo de implementar estrategias poco adecuadas.
- ✓ Alineamiento con la estrategia corporativa: Las metodologías ayudan a asegurar que las estrategias funcionales estén alineadas con la estrategia corporativa general de la organización. Al seguir un enfoque metodológico, se garantiza que las decisiones tomadas a nivel funcional estén en armonía con los objetivos y prioridades globales de la empresa.
- ✓ Mejora continua: Las metodologías suelen incluir mecanismos para la evaluación y el seguimiento del desempeño, así como para la revisión y ajuste periódico de las estrategias funcionales. Esto fomenta un enfoque de mejora continua, permitiendo a la organización adaptarse a cambios en el entorno empresarial y corregir posibles desviaciones en el camino hacia el logro de sus metas.

El uso de requerimientos metodológicos para la estrategia funcional es significativo porque proporcionan un marco estructurado, promueve el análisis y la evaluación objetiva, garantiza el alineamiento con la estrategia corporativa y fomenta la mejora continua. Estos aspectos son fundamentales para asegurar que las estrategias funcionales sean efectivas, coherentes y contribuyan al éxito de la organización.

Los fundamentos de los requerimientos metodológicos de la estrategia funcional propuesta incluyeron:

- **Análisis interno y externo:** Es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización para identificar sus capacidades, recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto proporcionará la base para el diseño de una estrategia funcional sólida y alineada con los objetivos organizacionales.
- **Enfoque en la ventaja competitiva:** La estrategia funcional debe estar orientada a contribuir a la ventaja competitiva de la organización. Esto implica identificar cómo las funciones específicas de la empresa pueden generar valor y diferenciarse de la competencia.
- **Alcance y priorización:** Es importante definir claramente el alcance de la estrategia funcional, así como priorizar las iniciativas que se llevarán a cabo para su implementación. Esto garantizará que los recursos se asignen de manera efectiva y eficiente.
- **Coherencia con la estrategia corporativa:** La estrategia funcional debe estar alineada con la estrategia corporativa de la organización. Debe contribuir a los objetivos generales de la empresa y estar en armonía con las decisiones estratégicas de nivel superior.
- **Enfoque en la ejecución:** Los requerimientos metodológicos deben enfocarse en la implementación efectiva de la estrategia funcional. Esto implica establecer planes detallados, asignar responsabilidades claras y monitorear el progreso de manera regular.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La metodología para una estrategia funcional debe incorporar la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno empresarial. Tecnológico, económico y social. La flexibilidad es clave para garantizar que la estrategia pueda ajustarse según sea necesario.

Se asumen enfoques como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), entre otros, al seleccionar las metodologías apropiadas para el desarrollo y la implementación de la estrategia, que serán tratados en el capítulo 3.

Conclusiones parciales del capítulo.

En Cuba, con el propósito de preparar a empresarios y otros directivos se han realizado estudios y se han dictado pautas que, desde lo académico y lo político se refieren a la formulación de estrategias en sentido general y de manera particular a las estrategias funcionales en situación de la atención y satisfacción al cliente, para la que se utilizan términos disímiles para referirse a un mismo proceso.

La necesidad de requerimientos metodológicos que asienten la formulación de una estrategia funcional para la atención al cliente, permite guiar los objetivos y la línea de acción de la empresa.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO 3. LA ESTRATEGIA FUNCIONAL PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

El objetivo de este capítulo es diseñar la estrategia funcional para la atención al cliente. Se parte de estudios preliminares para la formulación de la estrategia funcional, se presenta la Empresa, la UBE y el Grupo de Atención al Cliente, para evidenciar la relación entre las estrategias desde el nivel corporativo hasta el funcional y la relación con los requerimientos metodológicos expuestos en el capítulo anterior que viabilizan la posterior implementación de la estrategia. En cada epígrafe se detallan los aspectos que las conforman.

3.1.- Estudios preliminares para la formulación de la estrategia funcional de atención al cliente

La globalización de los mercados y la apertura de las economías, requiere de modelos empresariales más flexibles, en los cuales la inteligencia, creatividad, tecnología, productividad e innovación, son determinantes.

Estos nuevos modelos manejan estructuras más horizontales caracterizadas por la innovación y el estímulo a la creatividad. El entorno en que desarrollan su actividad las empresas, no es estable: cambia y evoluciona a lo largo del tiempo; y son las empresas las que están obligadas a adaptarse para generar nuevas ventajas comparativas que les permitan competir en un mercado cada vez más hostil y con demandas más focalizadas.

A juicio de Wheelen, T. Hunger, J. (2007), la estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa de desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o una unidad de negocio una ventaja competitiva. La autora de la presente investigación coincide con estos criterios.

A continuación, se muestra un gráfico elaborado por la autora, y, adaptado de los autores citados, que refleja la jerarquía de la estrategia y muestra la relación de una con otra y la forma en que se complementan.



Figura 1: Jerarquía de estrategia.

Fuente: Adaptado de Wheelen, T. Hunger, J. (2007).

La estrategia funcional en el contexto empresarial es un plan o enfoque que se centra en cada una de las funciones o áreas específicas de una empresa. Estas estrategias funcionales están diseñadas para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos generales y a mejorar su desempeño en áreas específicas. Cada función dentro de la empresa tiene sus propios objetivos y metas, y la estrategia funcional busca alinear estas metas con los objetivos generales de la empresa.

Definir una estrategia funcional es un asunto complicado porque requiere de una planificación específica y detallada de tareas. Pero, si se consigue superar el reto, contar con un plan estratégico de cada área funcional, alineado con los objetivos empresariales y competitivos de la organización, permite obtener una visión global de todas las operaciones de la empresa.

Adquirir conocimientos y dominar los conceptos, teorías y aplicación práctica sobre las estrategias funcionales, es esencial para su correcta planificación e implementación.

Las estrategias funcionales se basan en la idea de que cada área funcional de una empresa, debe trabajar de manera coordinada y alineada con los objetivos generales de la organización. Esto implica la formulación de planes y acciones específicas para cada área funcional, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El objetivo principal de la estrategia funcional es coordinar y optimizar las actividades de cada función de una organización para contribuir al logro de los objetivos generales de la empresa.

Las estrategias funcionales son clave en la toma de decisiones empresariales, se enfocan en áreas específicas y son diseñadas para alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y efectiva. Son fundamentales porque proporcionan un marco de referencia para llevar a cabo acciones concretas que ayuden a la empresa a alcanzar sus metas y a mantenerse competitiva en el mercado.

Una estrategia funcional es fundamental para mejorar la eficiencia y satisfacción de los clientes y para optimizar el desempeño de las áreas clave de la empresa. La estrategia funcional es crucial para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos empresariales. Es importante comprender cómo cada área funcional contribuye al éxito de la organización y cómo estas estrategias se integran en la estrategia global de la empresa. La efectividad en la implementación de estrategias funcionales puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

3.2.- Presentación de la Empresa, la UBE Servicios Comerciales Cienfuegos y el Grupo de Atención al Cliente. Su relación y la forma en que se complementan.

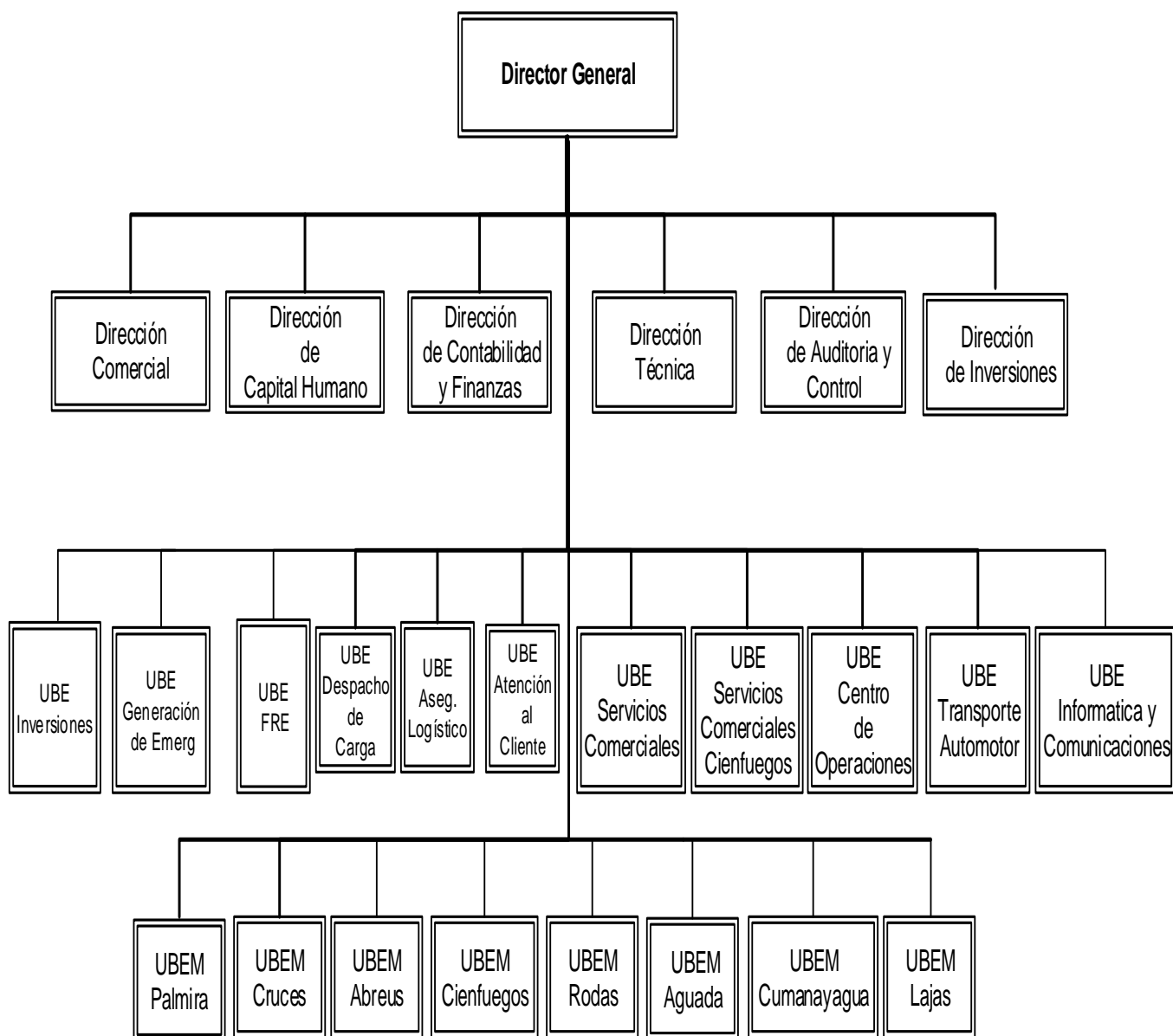
La Empresa Eléctrica de Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5602 entre las avenidas No. 56 y 58 en la Ciudad de Cienfuegos. La misma fue creada mediante la Resolución No. 74 de orden y fecha 23 de febrero del 2001, creación que fuera autorizada a través de la Resolución No. 14 del 2001 emitida el 3 de enero del 2001 por el Ministro de Economía y Planificación en su resuelvo quinto.

OBJETO SOCIAL.

Es el documento rector único que define las transacciones de carácter económico que la empresa está autorizada a realizar en el país Resolución No. 769 de fecha 26 de noviembre del 2013 del Ministro de Economía y Planificación

“Generar, transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica”,

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA CIENFUEGOS



El mapa de procesos se muestra en **(ANEXO 3)**

POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

El Decreto 281/2013 en artículo 255 aclara que la política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la empresa, y por tanto, deben estar contenidos en los objetivos estratégicos de la misma. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la empresa a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

Es Política de la Empresa, generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica en el territorio de Cienfuegos, de manera segura, confiable, eficaz y eficiente.

MISIÓN

Proveer energía eléctrica en el territorio de Cienfuegos de forma segura, excelente calidad, con amplia capacidad de respuesta, costo razonable para lograr la satisfacción de los clientes.

VISIÓN

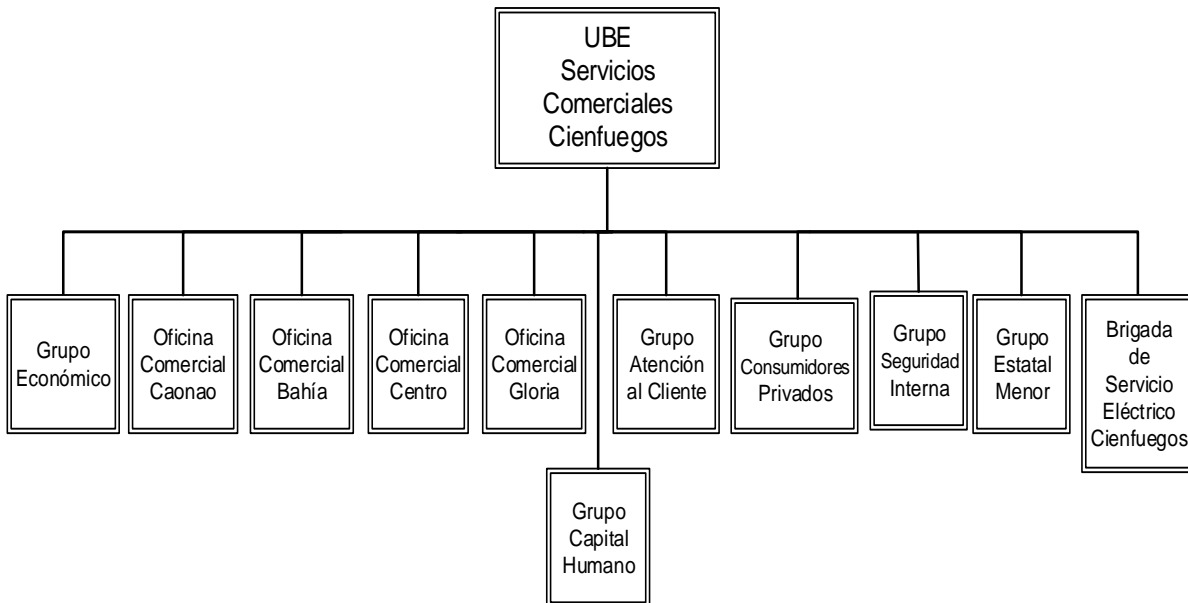
Ser una empresa de Excelencia Nacional en el servicio eléctrico de manera competitiva, segura y de alta calidad a través de la aplicación del conocimiento científico y la innovación como capacidad distintiva de la organización.

La Empresa Eléctrica Cienfuegos opera con una estructura de dirección alineada con la visión y misión de la empresa y conectada con los objetivos estratégicos y de trabajo, con un perfil de dirección que se encuadra entre consultivo y participativo aunque la tendencia es al participativo La estructura de Dirección de la Empresa Eléctrica, tiene su actual aprobación por la Resolución No 32 de fecha 1 de Febrero 2024 en su estructura organizativa los siguientes cargos: 1 Director General, 6 Directores de Direcciones de Regulación y Control, 11 Directores de Unidades Básicas Eléctricas (UBE) que incluyen dentro de las mismas a 8 Directores de Unidades Básicas Eléctricas Municipales (UBEM).

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.

- ✓ **Gestión de Comercialización**
 - Pérdidas comerciales
 - Índice de Quejas
 - Cobro por consumo de energía eléctrica
 - Alta, baja, o traslado de servicio eléctrico
 - Instalación de servicio eléctrico
 - Reconexión

Como puede apreciarse entre las áreas de resultados claves, se ha significado la de Gestión de Comercialización, en la que se ha centrado el análisis de la investigación, toda vez que en ella se ubica el grupo de Atención al Cliente al que se le tributaría la estrategia funcional. A continuación, se presenta el organigrama de la citada UBE y específicamente, el grupo de Atención al Cliente.



La UBE Servicios Comerciales Cienfuegos.

La Unidad Básica Eléctrica (UBE) Servicios Comerciales Cienfuegos a través de las Oficinas Comerciales brinda los servicios eléctricos y atiende las quejas y reclamaciones de los clientes residenciales, no residenciales y estatales menores del municipio de Cienfuegos.

Característica de la entidad:

La UBE Servicios Comerciales Cienfuegos perteneciente a la Empresa Eléctrica Cienfuegos, UNE, Ministerio de Energía y Minas, con domicilio legal en ave 46 No.4502 entre 45 y 47 en Cienfuegos, la entidad fue creada mediante la Resolución No.498 de orden y fecha 1 de diciembre del 2014, representada por Osbel Águila Corcho en su condición de Director avalado por la resolución 4/2024 de fecha 12 de febrero del 2024.

_Tiene una Oficina Comercial Principal donde se atienden los clientes Estatales Menores, la Oficina de Atención al Cliente donde se gestionan las quejas, reclamaciones y denuncias incluyendo el daño a la propiedad de los clientes, un almacén fondo IMPREST y 4 Oficinas Comerciales denominadas Gloria, Centro, Bahía y Caonao que brindan los servicios de cobro

de la energía eléctrica, nuevos servicios eléctricos, aumento de capacidad, variado de lugar de metros contadores de energía, servicios eventuales y atiende las quejas y reclamaciones de consumo de los clientes del municipio de Cienfuegos, atendiendo un total (de 63354 clientes) de la forma siguiente:

Oficina Comercial Bahía: 18 553 clientes.

Oficina Comercial Gloria: 18 554 clientes.

Oficina Comercial Centro: 17 666 clientes.

Oficina Comercial Caonao: 7 072 clientes.

Grupo Estatal Menor: 1 548 clientes.

La UBE Servicios Comerciales Cienfuegos representa en el mapa de procesos de la Empresa Eléctrica Cienfuegos un proceso clave al Gestionar la Comercialización de la EE. La tendencia del servicio eléctrico en el municipio de Cienfuegos es crecer, ha proyectado satisfacer los requisitos de los clientes y asegurar el incremento de los ingresos económicos.

MISIÓN: Dirigir, controlar y supervisar el proceso integral de la comercialización de la energía eléctrica, la medición comercial y las pérdidas comerciales en el municipio Cienfuegos.

VISIÓN: Ser una UBE de excelencia en las actividades y procesos comerciales en el municipio Cienfuegos, segura y de alta calidad mejorando continuamente en sus actividades y gestión.

Por su parte el Grupo de Atención al Cliente:

La atención al cliente, dentro del proceso de comercialización, representa la cara directa de la empresa con los clientes. Constituye la imagen de la Unión Nacional Eléctrica, por consiguiente, su funcionamiento ofrece a los clientes una visión de cómo funciona la empresa y hasta qué metas se está enfocando.

En el mundo actual el cliente es la razón de ser de cualquier empresa y a su vez el motivo por el cual se implementa esta UBE Servicios Comerciales y este grupo de Atención al Cliente.

MISIÓN: Garantizar el óptimo funcionamiento del Grupo de Atención al Cliente, a partir de la política trazada por la alta dirección de la organización, asumiendo la responsabilidad de brindar un servicio de atención al cliente de alta calidad, gestionando las quejas, reclamaciones, denuncias y solicitudes con la mayor rapidez y observancia de las normas

jurídicas, y potenciando la comunicación institucional tanto en el interior como al exterior de la Empresa Eléctrica Cienfuegos, de forma tal que sus públicos perciban una imagen positiva de la organización.

VISIÓN: Ser un grupo de excelencia en las actividades y procesos, dirigidas a la atención al hombre, segura y de alta calidad, mejorando continuamente en sus actividades y gestión. Con los elementos anteriormente explicados, queda reflejada la relación de una estrategia con otra y la forma en que se complementan. Se resalta la ubicación del Grupo de Atención al Cliente por su relevancia, en el análisis que ocupa a la presente investigación.

3.2.1.- Análisis de los resultados de las metodologías aplicadas.

Se utilizaron métodos y técnicas que brindaron soporte científico a la investigación.

Además de los métodos del nivel teórico, ya explicados con anterioridad se presentan los resultados de los del nivel empírico.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se partió del método general de solución de problemas, que es un enfoque sistemático que se utiliza para abordar y resolver problemas de manera efectiva. Este método se desglosó en sus etapas clave. Se inscribe principalmente en el nivel empírico, aunque también puede tener componentes teóricos. Si bien el método general de solución de problemas tiene un enfoque predominantemente empírico al basarse en la observación y la experiencia práctica, también puede integrar elementos teóricos que proporcionan un contexto y una base para el análisis y la toma de decisiones.

Además, se utilizaron herramientas como la Matriz DAFO y el Diagrama de ISHIKAWA, entre otros gráficos y análisis de relevancia. Todas permitieron el diseño de la estrategia funcional para facilitar la solución a los problemas existentes, así como arribar a conclusiones y proponer las recomendaciones pertinentes.

- Encuesta de satisfacción del cliente. VER (ANEXO 4)

Se aplicó la encuesta a la población adulta de la Comunidad Simón Bolívar (Petrocasas), perteneciente al Consejo Popular Paraíso, clientes de la oficina Comercial Bahía; a partir del número de quejas presentadas en el último semestre del año en curso, con el objetivo de indagar los niveles de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados, la atención recibida, el tiempo de respuesta a sus consultas y reclamos, la utilidad de la información recibida por el equipo de atención al cliente y sus opiniones y recomendaciones para mejorar los servicios prestados, entre otros.

Los resultados demostraron que:

De un total de 682 clientes encuestados, sobre cómo calificaría la calidad del servicio recibido, sólo 168 lo evaluaron de B, lo evaluaron 203 de R y 311 de M.

Con relación a si el personal de atención al cliente fue amable y servicial, 309 señalaron SÍ y el 373 respondieron NO.

Al referirse al tiempo de respuesta a sus consultas y reclamos si fue adecuado, sólo respondieron SÍ, 301, 381 respondieron NO.

Con relación a si encontraron útil la información proporcionada por el equipo de atención al cliente, respondieron SÍ, 333 y ofrecieron respuesta negativa, NO, 349.

Ante la interrogante de si recomendarían los servicios a otras personas, 259 respondieron SÍ, 332 que NO y 91 no respondieron.

En las interrogantes finales los comentarios se centran en la necesidad de recibir una información más adecuada y completa y además disminuir el tiempo de respuesta a los reclamos, quejas y denuncias.

MATRIZ DAFO Y DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron herramientas de diagnóstico como la Matriz DAFO, y la también llamada, Espina de Pescado.

El análisis DAFO es una herramienta corporativa que permite tomar decisiones a través de la estrategia que resulta del análisis de sus cuadrantes. El análisis DAFO (conocido también como análisis FODA), es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, que analiza sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la Matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear.

Para la selección de las debilidades y fortalezas se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico además de las evidencias de inspecciones y auditorías recientemente analizadas en la actividad. Para ello se conforma un equipo de trabajo (5 Expertos) los

cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta conocimiento especializado y experiencia. En análisis posteriores se evidencia la relación de los resultados obtenidos con la herramienta de diagnóstico y lo definido en la FODA.

FORTALEZAS:

1. Experiencia del personal en la comercialización de la Energía Eléctrica.
2. Alto sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de la entidad.
3. Identificado los riesgos, vulnerabilidad y elaborado el Plan de Prevención de Riesgos 2024.
4. Control en el cumplimiento de los medidores/ indicadores claves del desempeño.
5. Está diseñado y se aplican los perfiles de competencia del cargo.
6. La contabilidad de la Empresa Eléctrica Cienfuegos se encuentra certificada y el Sistema de Control Interno.

DEBILIDADES:

1. Demora en la respuesta a las quejas de consumo e inconformidades de los clientes en las oficinas comerciales.
2. No completamiento de la fuerza laboral en las oficinas comerciales.
3. Inestabilidad de la fuerza laboral en el proceso comercial.
4. Falta de preparación del Técnico Comercial en función de Mesa de Movimiento en las oficinas comerciales.
5. Se incumple con las necesidades de capacitación del personal.
6. Deficiente calidad en insumos y accesorios necesarios para la rehabilitación de las redes y no siempre se cuenta con los recursos materiales necesarios para satisfacer las demandas de los clientes externos.

OPORTUNIDADES:

1. Crecimiento y desarrollo de la capacidad de generación con energías renovables en la provincia.
2. Interés marcado desde la Dirección Central del Estado y el Partido por llevar adelante el Sector Eléctrico.
3. Posibilidades que nos brindan las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones. (TICs)
4. Vinculo Universidad- Empresa. Alianza estratégica para entrenar al personal
5. Política de reordenamiento en el país.

- Identificado en el diagrama de procesos Empresa Eléctrica Cienfuegos, la actividad comercial como un proceso clave.

AMENAZAS:

- Entorno económico internacional desfavorable, incremento de los precios de los productos en el mercado internacional.
- Incremento de las acciones de bloqueo económico.
- Presencia de competidores potenciales.
- Deficiente incorporación de jóvenes a realizar estudios universitarios.
- Situación higiénica sanitaria que enfrenta la provincia (Virus Oropouche).
- Suministro inestable de recursos materiales.

El resultado del análisis FODA como una herramienta para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, las oportunidades comerciales y las amenazas externas, se muestran en las tablas que se presentan a continuación, A cada una se le otorgó un valor entre 0 y 3, siendo este último el de mayor valor. La suma de los cuadrantes arrojó los resultados mostrados en las tablas.

Contenido		Oportunidades						Amenazas					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Fortalezas	1	3	3	2	0	2	3	0	1	1	0	3	1
	2	0	2	3	0	3	2	1	2	1	0	2	3
	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	1
	4	0	1	2	1	3	3	0	1	0	1	1	2
	5	0	2	2	2	0	1	0	0	0	0	0	1
	6	1	2	3	2	3	3	1	0	1	2	0	0
Total		5	13	15	7	13	14	5	7	6	4	8	8
Debilidades	1	0	1	2	0	1	3	0	0	0	2	0	0
	2	0	2	0	0	0	1	0	2	3	0	2	2
	3	0	0	2	0	2	0	0	3	2	0	3	3
	4	0	0	2	0	0	3	1	0	1	0	1	1
	5	0	3	0	2	2	2	0	2	2	0	0	0
	6	0	3	2	3	3	1	0	1	1	1	1	1
Total		0	9	8	5	8	10	1	8	9	3	7	7

Fuente: Elaboración Propia.

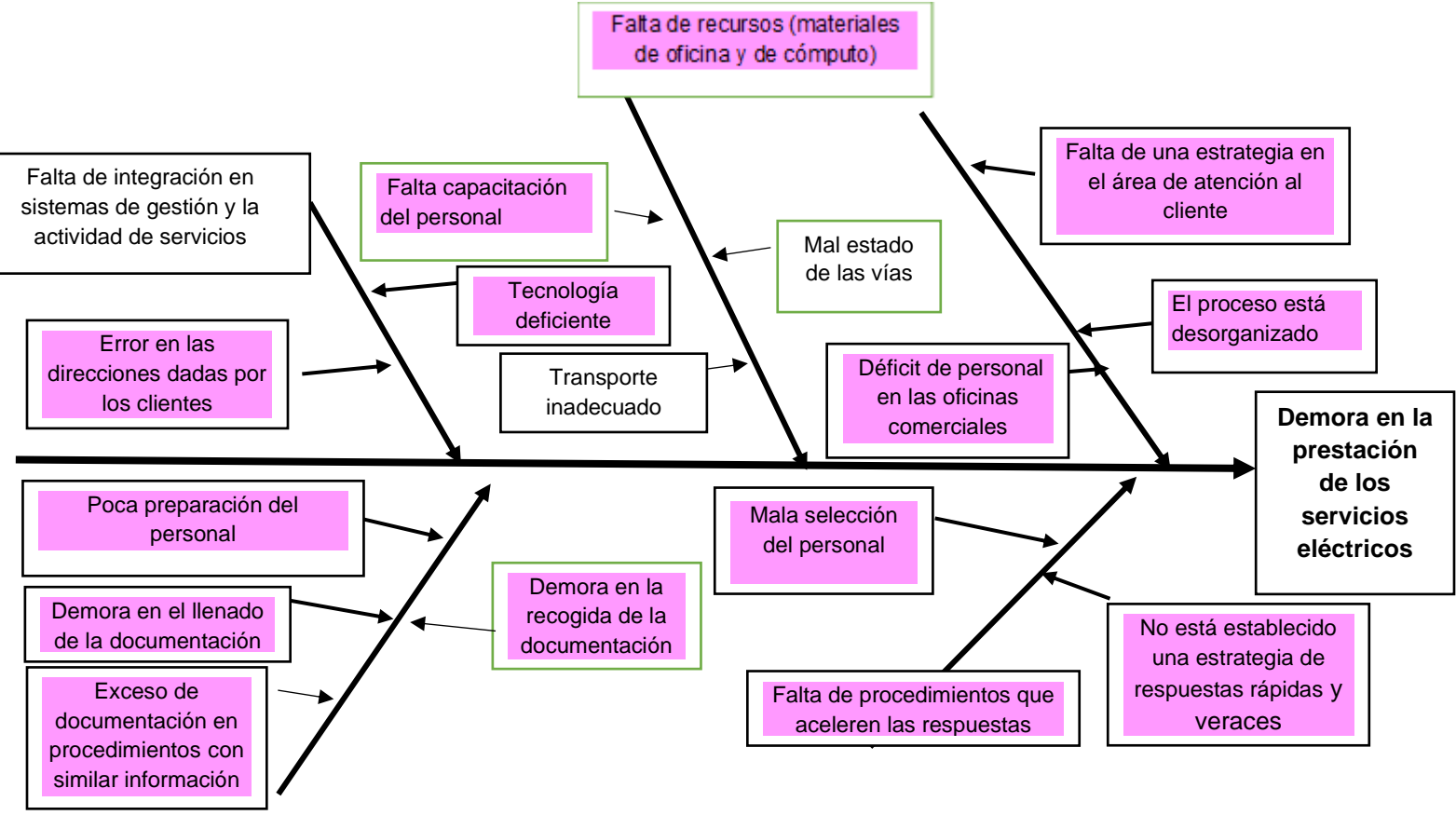
Resumen

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	67	38
DEBILIDADES	40	35

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz y la valoración por cuadrantes, la empresa está en condiciones de trazar una estrategia funcional donde se maximicen fortalezas y oportunidades.

Por su parte, el diagrama causa-efecto, también llamado espina de pescado, diagrama de Grandal, de Ishikawa o diagrama causal, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto).



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, excepto la falta de recursos que puede ser una restricción, porque está un poco fuera del alcance de la empresa, todos los demás problemas, causas y subcausas reflejan falta de integración de los procesos y problemas organizativos (causa raíz). No se aprecia alineación con la misión de la empresa, por lo que una estrategia funcional para la atención al cliente que remolque e integre los planes individuales hacia ella y esta a su vez, esté alineada a la estrategia empresarial, podría facilitar la solución al problema (**demora en la prestación de los servicios eléctricos.**).

- **Una mirada a las quejas, reclamaciones, solicitudes y denuncias, de los clientes.**

Entre la atención a quejas, reclamaciones, solicitudes y denuncias, tanto de clientes interno como externo reportadas al Grupo de Atención al Cliente se encuentran:

➤ **Alto o Bajo Importe.**

- CEE defectuoso
- Error de lectura
- Error de facturación
- Mal promedio
 - Casa Cerrada
 - Servicio en tendedera □ Empate directo
 - Por CEE defectuoso.
- Deficiencia en la conexión
- Tierra en la instalación

➤ **Variación de voltaje.**

- Alto voltaje
- Bajo voltaje

➤ **Daño a la propiedad**

- Daño provocado
- Demora en la visita y confección del expediente
- Demora en la reposición del equipo

➤ **Inconformidad en el tiempo de atención.**

- Demora en ejecutar el variado de lugar (visita del inspector o por la ejecución)
- Demora en ejecutar el nuevo servicio o desglose (visita del inspector o por la ejecución)
- Demora en ejecutar el cambio de voltaje (visita del inspector o por la ejecución)

- Demora en atención a las quejas.
- Demora en la reconexión.
- **Trato del personal de la empresa eléctrica.**
- Lector cobrador
- Inspector
- Operario del carro (linieros)
- Personal de la oficina comercial

CATEGORIAS DE CASOS CLASIFICADAS CON CLAVES:

- NS: Nuevo Servicio
- AC: Aumento de Capacidad
- VL: Variado de Lugar
- ET: Eliminación de Tendederas
- QI: Queja sobre Inspectores
- QF: Queja sobre Funcionarios
- QD: Queja sobre Dirigentes
- QL: Queja sobre Lectores Cobradores
- QT: Queja sobre Trabajadores
- DP: Daño a la Propiedad
- CP: Cambio de Poste
- PC: Problemas con la Conexión
- AP: Alumbrado Público
- QM: Queja sobre Multas
- QC: Queja sobre el Consumo
- QBV: Queja sobre Bajo Voltaje
- O: Otras quejas

Dentro de las categorías de casos clasificadas con las claves antes presentadas, se significa la de Daño a la Propiedad. Por su relevancia se muestra el comportamiento de este indicador en los últimos tres años.

AÑOS	Total de Casos	Municipio Cienfuegos		PROCIENTO QUE PROCEDEN	COSTOS POR INDEMNIZACIÓN
		Procede	No Procede		
2021	598	195	403	32.60 %	\$ 83,378.30
2022	586	180	406	30.71%	\$ 68,090.00
2023	338	69	269	20.41 %	\$ 13109.85

Como se aprecia en la tabla anterior se ha reducido considerablemente la cantidad de expedientes que se presentan. Notable reducción entre 2022 y el 2023, con la cantidad de 248. Igualmente se nota disminución en la cantidad de expedientes que proceden, con una rebaja entre el 2022 y el 2023 de 111. Entre el 2021 y el 2023 la cantidad fue de 260 expedientes y con relación a los que proceden resultaron ser, 126. Se ha reducido considerablemente la erogación de las diferentes monedas por la que ha transitado la indemnización en estos años, tales son los casos de \$ 70268.45 entre el 2023 y el 2021, y \$ 54980.15, entre el 2023 y 2022.

En el año en curso, al cierre de junio, han sido analizadas 115 quejas por este indicador, de ellas 20 han procedido y han resultado costos por indemnización para la Empresa, por un valor de \$ 60213.72 en lo que impacta la disparidad de los precios.

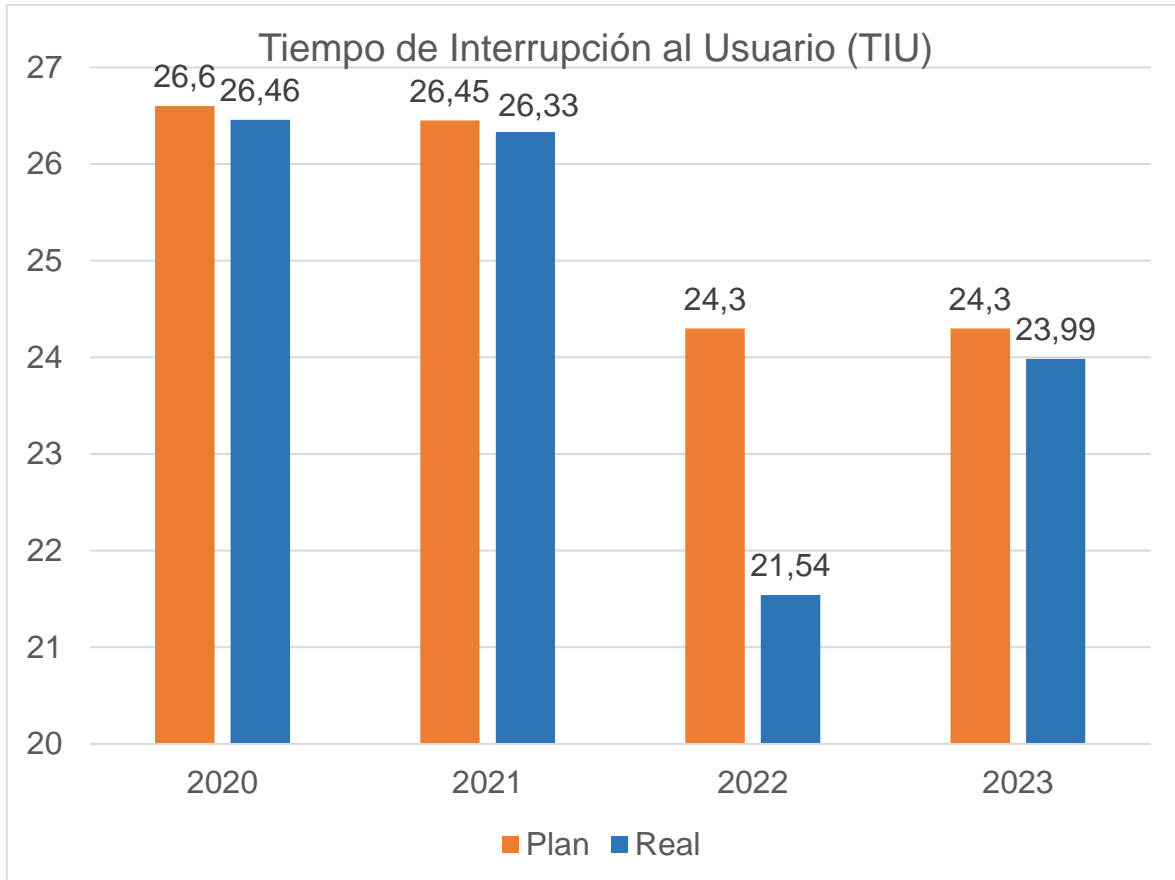
- **Análisis del Tiempo de Interrupción al Usuario (TIU).**

Otro análisis necesario se centra en el (TIU) que es el tiempo de interrupción al usuario, que resulta uno de los indicadores fundamentales para la calidad del servicio que ofrece la empresa. Es un clave para evaluar la eficiencia y confiabilidad de la red eléctrica. Al analizar este indicador, se pueden identificar áreas de mejorar en la infraestructura, el mantenimiento preventivo y correctivo, así como la implementación de medidas para minimizar las interrupciones y mejorar la continuidad del servicio eléctrico.

Las interrupciones en el suministro eléctrico pueden afectar directamente la satisfacción de los clientes, por lo que pueden causar molestias, pérdidas económicas y disconformidad con el servicio recibido. Al medir y reducir el Tiempo de Interrupción al Usuario, la empresa puede mejorar la experiencia del cliente y su percepción de la calidad del servicio.

El tiempo de interrupción al usuario, es un indicador fundamental en la empresa eléctrica porque impacta directamente en la satisfacción del cliente, el cumplimiento de normativas, el aspecto económico y la eficiencia operativa de la empresa. Al monitorear y mejorar este

parámetro puede fortalecer su posición en el mercado y brindar servicio más confiable y satisfactorio a los clientes.



El año de mayor afectación, como puede notarse, fue el 2022, con un plan de 24,3 y un real de 21,54 horas de afectación promedio por consumidor, provocado por el incremento del déficit de generación, debido a la situación existente en el país por el déficit de combustible y el deterioro de las plantas eléctricas por obsolescencia tecnológica.

3.3.- Diseño de la estrategia funcional de atención al cliente

El diagnóstico estratégico abarca tanto el análisis interno como externo avalado por el uso de diversas técnicas y la aplicación de matrices como la FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). A partir de la información obtenida se procede a la definición de los objetivos generales sobre la base de la misión de la empresa, su capacidad potencial y las características y exigencias del entorno. La diferencia entre lo que se hace y lo que se quiere hacer permitirá identificar el problema estratégico.

Para desarrollar la estrategia funcional se tuvieron en cuenta:

1. **Identificar el problema:** Analizar las causas de la demora en la prestación de los servicios eléctricos y determinar cuál es el principal factor que está afectando la eficiencia de la empresa.
2. **Establecer objetivos claros:** Definir los objetivos específicos que se quieren lograr con la implementación de la estrategia funcional, como reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio eléctrico.
3. **Diseñar un plan de acción:** Elaborar un plan detallado que incluya las acciones concretas que se van a llevar a cabo para reducir la demora en los servicios eléctricos, asignando responsabilidades y estableciendo plazos.
4. **Implementar medidas correctivas:** Aplicar las acciones propuestas en el plan de acción, como la mejora de los procesos de atención al cliente, la optimización de los recursos técnicos y humanos, y la actualización de la infraestructura eléctrica.
5. **Monitorear y evaluar resultados:** Realizar un seguimiento continuo de los indicadores de rendimiento para evaluar el impacto de la estrategia funcional en la reducción de la demora en los servicios eléctricos y hacer los ajustes necesarios.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Necesidad de contar con una estrategia dirigida a lograr una atención más eficiente en la solución de los problemas eléctricos de la población.

OBJETIVOS:

Diseñar una estrategia funcional que facilite definir la rutina diaria de operaciones en cada sección de la empresa, con una efectiva atención al cliente y sus demandas.

- Mejorar la satisfacción del cliente. (95 % reciben un servicio de calidad y se sienten satisfecho).
- Reducir los tiempos de respuesta. (30 % de tiempo de respuestas a consultas, quejas y/o problemas de los clientes).
- Incrementar la eficiencia operativa. (30 % de eficiencia operativa).
- Mejorar la comunicación con los clientes. (50 % de mejora en la comunicación con los clientes).
- Brindar formación, capacitación continua al personal. (60 % aumenta la formación y/o capacitación al personal de atención al cliente).
- Implementar tecnologías innovadoras. (40 % se implementan herramientas tecnológicas).

Al seguir estos pasos y formular una estrategia funcional sólida, se podrá abordar de manera efectiva las demoras en los servicios eléctricos y elevar las competencias del personal directivo para una mejor gestión de la demanda y la prestación de servicios en tu empresa.

Acciones para estrategia funcional

PROGRAMA DE ACCIONES.			
#	Acciones a ejecutar	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1.	Mejorar el sistema de comunicación interna, lo que es parte del área que denominamos "gestión de la información". Incluye la comunicación, como eje para empoderar a la organización y a sus colaboradores.	Dtor UBE Atención al Cliente	Diciembre 2024
2.	Fortalecer canales efectivos para informar a los clientes sobre cortes de energía, mantenimientos programados, entre otros.	Dtor UBE Atención al Cliente	Diciembre 2024
3.	Implementar medidas para responder de manera rápida a las consultas , quejas, o problemas de los clientes.	Dtor UBE Atención al Cliente. Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Diciembre 2024
4.	Optimizar los procesos internos para garantizar una atención al cliente más efectiva.	Dtor UBE Atención al Cliente. Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Diciembre 2024
5.	Aplicar un programa de capacitación, para fortalecer las competencias del equipo. Este	Dtor Cap. Humano, Dtor UBE Atención al Cliente. Dtor UBE	Diciembre 2024

	programa debe abarcar tanto competencias técnicas como sociales o blandas.	Servicios Comerciales Cienfuegos	
6.	Ofrecer información y preparación continua al personal de atención al cliente para mejorar sus habilidades de comunicación, resolución de problemas y empatía, entre otros.	Dtor UBE Atención al Cliente. Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Diciembre 2024
7.	Utilizar herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de clientes, chatbots, entre otros para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en la atención.	Dtor UBE Atención al Cliente	Diciembre 2024
8.	Proporcionar canales de comunicación diversos, como teléfono, correo electrónico y redes sociales, para que los clientes puedan contactar a la empresa de la forma que le resulte más conveniente.	Dtor UBE Atención al Cliente	Diciembre 2024
9.	Instaurar una base de conocimientos con respuestas a preguntas frecuentes para que los clientes puedan encontrar información rápidamente.	Dtor UBE Atención al Cliente. Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Diciembre 2024
10	Ofrecer mayor seguimiento con la supervisión de rutas.	Dtor Dirección Comercial Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Mensual

11	Planificar un programa de mantenimiento preventivo regular en las instalaciones eléctricas para reducir la probabilidad de fallas y cortes de energía inesperados.	Dtor Dirección Técnica Dtor UBE Atención al Cliente	Mensual
12	Mejorar la capacidad de respuesta ante emergencias mediante la creación de un equipo de técnicos especializados en reparación de averías eléctricas que puedan ser desplegados rápidamente en caso de problemas.	Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Mensual
13	Capacitar al personal en técnicas de diagnóstico y reparación de fallos eléctricos para agilizar el proceso de identificación y solución de problemas.	Dtor Capital Humano Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Octubre-Diciembre 2024
14	Fortalecer el sistema de gestión de incidencias que permita a los clientes reportar problemas con el servicio eléctrico de forma rápida y eficiente, y dar seguimiento a las solicitudes de reparación.	Dtor UBE Atención al Cliente Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Octubre-Diciembre 2024
15	Realizar encuestas periódicas a los clientes para identificar áreas de mejora en el servicio eléctrico y tomar medidas correctivas en base a comentarios y sugerencias.	Dtor UBE Atención al Cliente Dtor UBE Servicios Comerciales Cienfuegos	Octubre- Noviembre 2024

16	Automatizar procesos internos relacionados con la gestión de servicios eléctricos, como la programación de mantenimientos, asignación de recursos y seguimiento de incidencias, para agilizar la operatividad y reducir las demoras	Dtor Dirección Técnica	Diciembre 2024
----	---	---------------------------	----------------

IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS: Estas se encuentran incluidas en las acciones a realizar como parte de la estrategia de atención al cliente, que tiene como fin que este quede totalmente satisfecho.

MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS:

1. Implementar un sistema de gestión de tickets para organizar y dar seguimiento a las consultas y reclamos de los clientes de manera eficiente.
2. Establecer tiempos definidos para las consultas y reclamos de los clientes, y hacer un seguimiento para garantizar que se cumplan.
3. Crear una base de conocimiento con respuestas a preguntas frecuentes para que los clientes puedan encontrar información rápidamente.
4. Realizar encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación de los clientes y mejorar continuamente el servicio.
5. Ofrecer canales de comunicación variados, como teléfono, chat en vivo, correo electrónico y redes sociales, para que los clientes puedan contactar a la empresa de la forma que les resulte más conveniente.
6. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir eficacia de la estrategia y realizar ajustes según sea necesario.

PROPUESTA DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPLS, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) PARA MEDIR EFICACIA DE LA ESTRATEGIA.

1. Tiempo de respuesta:

- Tiempo promedio de respuestas a consultas o reclamos de los clientes.
- Porcentaje de consultas obtenidas dentro de un plazo establecido.

2. Número de quejas y reclamaciones.

- Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes con el servicio recibido.

3. Índice de resolución en el primer contacto:

- Porcentaje de consultas o problemas resueltos satisfactoriamente en la primera interacción con el cliente.

4. Nivel de satisfacción del cliente:

- Índice de satisfacción al cliente (CSAT).
- Net Promoter Score (NPS) específicos para la atención al cliente.

5. Calidad de la comunicación:

- Número de quejas o reclamos recibidos.
- Porcentaje de consultas o reclamos resueltos de manera efectiva.

6. Nivel de conocimiento del servicio:

- Evaluar si los empleados tienen el conocimiento necesario para atender eficazmente a los clientes.

7. Eficiencia operativa:

- Costo por interacción con el cliente.
- Tiempo promedio de resolución de problemas.

8. Capacitación del personal:

- Horas de capacitación en servicio al cliente por empleado.
- Porcentaje de empleados capacitados en atención al cliente.

Al monitorear estos indicadores claves de desempeño, entre otros, y realizar un seguimiento constante, la empresa eléctrica podrá identificar áreas de mejora en su estrategia funcional de atención al cliente y realizar los ajustes necesarios para garantizar una experiencia satisfactoria para sus clientes.

Conclusiones parciales del capítulo.

La estrategia funcional para la atención al cliente parte de estudios preliminares para su formulación y muestra la presentación de la Empresa, la UBE y el Grupo de Atención al Cliente para evidenciar la relación entre las estrategias desde el nivel corporativo hasta el funcional, su relación con los requerimientos metodológicos señalados en el capítulo anterior y que viabilizan la posterior implementación de la

estrategia en la que se significan los 5 aspectos seleccionados para su adecuado desarrollo.

El diseño de esta estrategia puede ser viable para la efectividad del trabajo de la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico- referencial, permitió resaltar que, en el mundo empresarial actual, la estrategia funcional se ha convertido en un factor fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que contribuyen a la coordinación interna, la optimización de recursos, la mejora del desempeño y la adaptabilidad a los cambios del entorno, entre otros beneficios clave.

El uso de requerimientos metodológicos para la estrategia funcional resultó significativo porque proporcionan un marco estructurado, promueven el análisis y la evaluación objetiva, garantizan el alineamiento con la estrategia corporativa y fomentan la mejora continua. Estos aspectos son fundamentales para asegurar que las estrategias funcionales sean efectivas, coherentes y contribuyan al éxito de la organización.

Diseñar la estrategia funcional, exigió preparación de los directivos de la Empresa, del equipo de la UBE y el Grupo de Atención al Cliente para lograr demostrar la necesaria relación entre las estrategias desde el nivel corporativo hasta el funcional en virtud de su doble cometido porque apoyan las estrategias a nivel corporativo y competitivo de la empresa y es necesario que estén alineadas con los objetivos de éstas, y también facilitan que el negocio alcance los objetivos definidos en cada departamento.

La estrategia funcional que se presenta persigue ser coherente con la estrategia general de la empresa y se definió de forma detallada, con tareas y objetivos específicos y medibles, y por supuesto, debe estar ajustada a los recursos disponibles para su implementación, valorando al mismo tiempo, su repercusión en el resto de los grupos de la empresa.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- _ Proponer a la dirección de la Empresa Eléctrica Cienfuegos la puesta en práctica de la estrategia funcional para la atención al cliente (implementación, evaluación y control) para validar con posterioridad la efectividad de la estrategia prevista.
- _ Extender a otras áreas y dependencias de la empresa los requerimientos metodológicos propuestos para el diseño de estrategias funcionales.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, L.G. (2019). *Diagnóstico de la planificación estratégica hasta el operativo en la Unidad Empresarial de Base Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Villa Clara.* (Trabajo de Diploma). Universidad de Villa Clara.
- Alfonsogu, (2007). *¿Qué es la estrategia funcional?* McGraw-Hill.
- Altshuler J., & González, M. (2010). *Una luz que llegó para quedarse.* Científico-Técnica.
- Alvarado, L & San, J. (2018). *Diseño de un plan estratégico para una Empresa Trasmisora Eléctrica.* Ediciones Futuro.
- Álvarez, R. (2020). *Innovación y estrategia empresarial: Un enfoque práctico.* ABC.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research (14 ed.).* Cengage Learning.
- Bakalets, E. (2019). *Evaluación de la satisfacción del cliente interno en la Empresa Circuba durante la gira 2018.* (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas.
- Bonn, I., & Fisher. (2011). *Fundamentals of Strategy.* Pearson.
- Brown del Rivero, A. & Bacaria, A. (2010). Energía en A. Latina. La integración económica y la competitividad en el sector eléctrico: Análisis de casos de A. Latina. Latinoamérica. *Revista de estudios Latinoamericanos* versión On-line ISSN 2448-6914.
- Cameron, A. (2011). A sustainable workplace- we're all in it together. *Strategic Direction*, 28 (1), 3-5.
- Castro, A. (2018). *Propuesta de nuevos sistemas de pago orientado a la eficacia de los procesos claves y la reducción de las pérdidas de energía eléctrica.* (Tesis de Diplomado). Universidad de Cienfuegos.
- Cedeño, A. (1992). Administración de Empresa. EUNED. Cedeño. (Conferencia Científica Internacional). UNICIENCIA (2018). La Habana, Cuba.
- Chandler, A.D & Andrew, K (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* MIT Press.
- Contreras, E.R, (2013). *Estrategia funcional.* Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Creswell, J. (2018). *Research Design. Qualitative and Mixed Methods Approaches.*

- Cuba. Gaceta oficial de Cuba (2001). Resolución 74/2001 del Banco Central de Cuba. Dicta instrucciones complementarias sobre cobros y pagos. GOC 2001 www.gacetaoficial.gob.cu
- Cuba. Gaceta oficial de Cuba (2014). Decreto 281/2014. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubana. GOC 2014 www.gacetaoficial.gob.cu
- Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobados en el VIII Congreso del PCC, 16-19 de abril de 2021, La Habana.
- Cuba. Sistema Electroenergético Nacional. (2022). <http://scielo.sld.cu>
- Dalmazzo, Bermejo, et al., (2017). Producción de energía renovable no tradicional en América Latina. *Economía y políticas públicas*. 44 (81). Lima. ISSN 0252- 1865.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*. 28(5), 25-30.
- Duque Márquez, I. (2010). Potafolio.co. Los 10 mandamientos del servicio al cliente: http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS_7729504
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Dunod.
- Felguera, A. (2018). Google: Las claves del éxito. Estudio de los aspectos determinantes del éxito empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Madrid.
- Figuroa, R. L.D. (2012). *Estrategias funcionales para la Gestión de residuos y desechos sólidos*. (Tesis de Grado). Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Mérida, Venezuela.
- Fontalvo, T.J., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Data Industrial.
- González, N. (2007). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Guzmán, S. A. & Velazco M. (2020). *Planeación estratégica para suministro de calidad del servicio de energía eléctrica en Bogotá*. (Tesis de Grado). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá. Colombia.
- Guzowski, C. (2015). *La gestión de los mercados de generación eléctrica en la región sudamericana: la especificidad del caso argentino*. Bahía Blanca. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Argentina.

- Hernández Sampieri, Fernández Collado & Batiptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hortueta, L. (2018). *Despliegue de la calidad desde el nivel estratégico hasta el operativo en la Unidad Empresarial de Base Atención al Cliente de la Empresa Eléctrica Villa Clara*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Villa Clara.
- International Organization for Standardization (2015). ISO 9001: 2015-Quality management systems-Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Jackson, S.E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business strategy*, 32(2).
- Korkeakoski, M., & Filgueiras, M. L. (2022). Una mirada a la transición energética cubana. *Energética*. 43 (3).
- Kosulj, R. (2019). *La participación de las fuentes renovables en la energía eléctrica, inversiones y estrategias empresariales en A. Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL.
- Kotler, P. (2010). Libro Dirección de Mercadotecnia. Pearson.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Laza, F. (2018). *Propuesta de Procedimiento para el reporte diario de trabajo de la actividad eléctrica en las redes de distribución, instalaciones y edificaciones de la Empresa Eléctrica Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Lobato, J.L., & Gonzáles, N. (2007). *Metodología de la investigación*. MtGraw-Hill.
- Lobelles, G.E., & López, E.J. (2015) Estrategia energética de Aguada con enfoque social de la energía, la tecnología y la ecología. *Revista Universidad y Sociedad*. 7(2), 39-47. <http://www.rus.ucf.edu/cu/>
- Maldonado, J.A. (2018). La Estrategia Empresarial. Su formulación, planeación e implementación.
- Manene, L.M. (2013). <http://actualiadadempresa.com/plan-estrategico-estrategia-competitiva-y-proceso-de-planificacion-1aparte/>.
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Menguzzatto, M. y J. Renau. (1991). *La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ariel Económica.

- Mesa, Y. (2021). *Actualización del Proyecto Estratégico de la Empresa Eléctrica Cienfuegos en el período 2018-2023*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2012). Visión de futuro. EL Customer Relationship Management (CRM) como herramienta para el servicio al cliente en la organización: http://www.scielo.org.ar/sielo.php?script=sci_arttex&pid=S1668-87082013000100005
- Munch, L. (2009). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Education.
- Ortega, J. (2002). *La Estrategia Empresarial: Un enfoque práctico*. Pirámides.
- Pardo, J. (2005). *Estrategias funcionales en la enseñanza de la lengua*. Graó.
- Patricio R. B. (2008). Internacionalización y estrategias empresariales en la Industria eléctrica de América Latina: los casos de Iberdrola y Unión Fenosa. Dirección de Recursos Naturales e Infraestructura de la CEPAL. Santiago de Chile, dic 2008. ISSN versión electrónica 1680-9025.
- Perera Robbio, A. (2023). Transición Energética de Cuba: donde lo urgente y lo estratégico se unen. Reunión de Trabajo. Ciencia Innovación Presidencia y Gobierno de Cuba presidencia.gob.cu.
- Pérez de Armas, M. & López, Y. (2022). *La innovación organizacional como un proyecto empresarial: caso de estudio empresa eléctrica Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Plasencia, A. (2021). *Estudio de organización del trabajo en el proceso de comercialización de la energía eléctrica en la Sucursal Centro de la Empresa Eléctrica de Cienfuegos*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Porter, M. (1990). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Pozos, R. (2007). Opinión. Calidad en el servicio y atención al cliente; *Source: El Economista*. <http://serach.proquest.com.ezproxy.uniminuto.edu:8000/docview/466912342/2AFO781253C549D5PQ/6?accountid=48797>
- Proaño, A. J. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de capacitación continua, dependiente del organismo de regulación y control del sector ecuatoriano*,

dirigido a las Empresas Eléctricas de Distribución. (Tesis de Grado). Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolqui. Ecuador.

Pursell, Shelley. (2024). Estrategia empresarial. Lead generation. Inbound Marketing.

Quiroa, M. (2020). Estrategia funcional. Economipedia.com
<http://economipedia.com/author/m-quiroya>

Ramirez, J. (2014). Satisfacción del cliente y mejora continua de la calidad.
<http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-del-cliente-y-mejora-continua-de-la-calidad/>

Ramírez, K., Medina N, (2014). *Gestión del nivel de servicio al cliente en el Observatorio Tecnológico de la Empresa Eléctrica Matanzas.* (Tesis de Grado). Universidad de Matanzas.

Ramón, Y. (2019) *Diagnóstico de la satisfacción del cliente en la Empresa Eléctrica Granma.* (Tesis de Grado). Universidad de Granma.

Ramos – Males, P.J. & Bautista, Segovia, A. M. (2022). La eficiencia Energética: Una estrategia para la Economía Doméstica en Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias.* 8 (2) <http://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2708>.

Rivas, D.R. (2023). *Propuesta de procedimiento para la gestión de marketing digital en la Empresa Eléctrica de Matanzas.* (Tesis de Grado). Universidad Matanzas.

Rodríguez, C. (2019). Gestión Ambiental en tres Empresas de la Unión Eléctrica de Cuba. *Economía y Desarrollo.* 162(2).

Rosas, P. (2008). Internacionalización y estrategias empresariales en la Industria eléctrica de América Latina. *Los casos de Iberdrola y Unión Fenosa.* ISSN versión electrónica 1680-9025

Sánchez, D., Mojena, Y.G., Aliaga, A. (2024). Determinación y análisis de los costos de calidad en la Empresa Eléctrica de Granma. 6(55).
<https://doi.org/10.51896/rilcods.v.6i55.52>

Santos, D. (2023) Qué es una estrategia y cómo crearla.
<https://blog.hubspot.es/márqueting/estrategia>.

Sardiñas, O. (2017). Reconfiguración de redes eléctricas para la disminución de pérdidas en el municipio Manatí. (Tesis de Grado). Universidad Moa.

Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). El buzón de Pacioli. Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas:
<http://www.itson.mx/publicaciones7pacioli/Documents/no82/Paxioli-82-pdf>

Thompson, I. (2006). La Satisfacción del Cliente. itompson@promonegocios.net

Tzu, S. (2009). *El arte de la Guerra*. Edaf.

Von Newman & Morgerstern (1994). *Teoría de los juegos y conducta económica*. Princeton University Press.

Wheelen, T., & Hunger, J., David. (2007). *Administración estratégica y política de negocio*. Pearson Educación.

Wood, R.E. (1926). *Business is war*. Business Press.

Zayas, M. (2021). *La energía eléctrica en Cuba. Un sector estratégico*. (Tesis de Grado). Universidad Agraria de La Habana.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO No.1

Conceptos Estrategia



Autor	Año	Concepto
Henry Mintzberg	1998	Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas.
Hans Ulrich	2005	Un conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los alineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro a largo plazo.
Kenichi Ohmae	1991	El intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de forma eficaz.
Michael Porter	1990	Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
Koontz,	2003	Las estrategias son programas de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada
Morrisey	1993	La estrategia es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión
Chandler	2003	La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y las asignaciones de recursos necesarios para el logro de dichas metas.
Carneiro Caneda	2010	La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.
Lukac & Frazier	2012	El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la

		intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que propone no hacer (2012).
Mintzberg	1998	Desde la mirada a la estrategia enfocada a la competitividad, el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras, tal y como lo explicó este profesor de Gestión en la Universidad McGill de Canadá, en su libro "5Ps of Strategy", el término estrategia empresarial hace referencia a 5 ideas que pueden explicarse empezando con "p". (Plan, Patrón, Pauta, Posición, Perspectiva).
Prieto Herrera	2003	la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización.
Thompson et al.	2012	Declaran como concepto básico que la estrategia (...) consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.
Getz y Lee	2011	Afirman que el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes.

ANEXO No.2

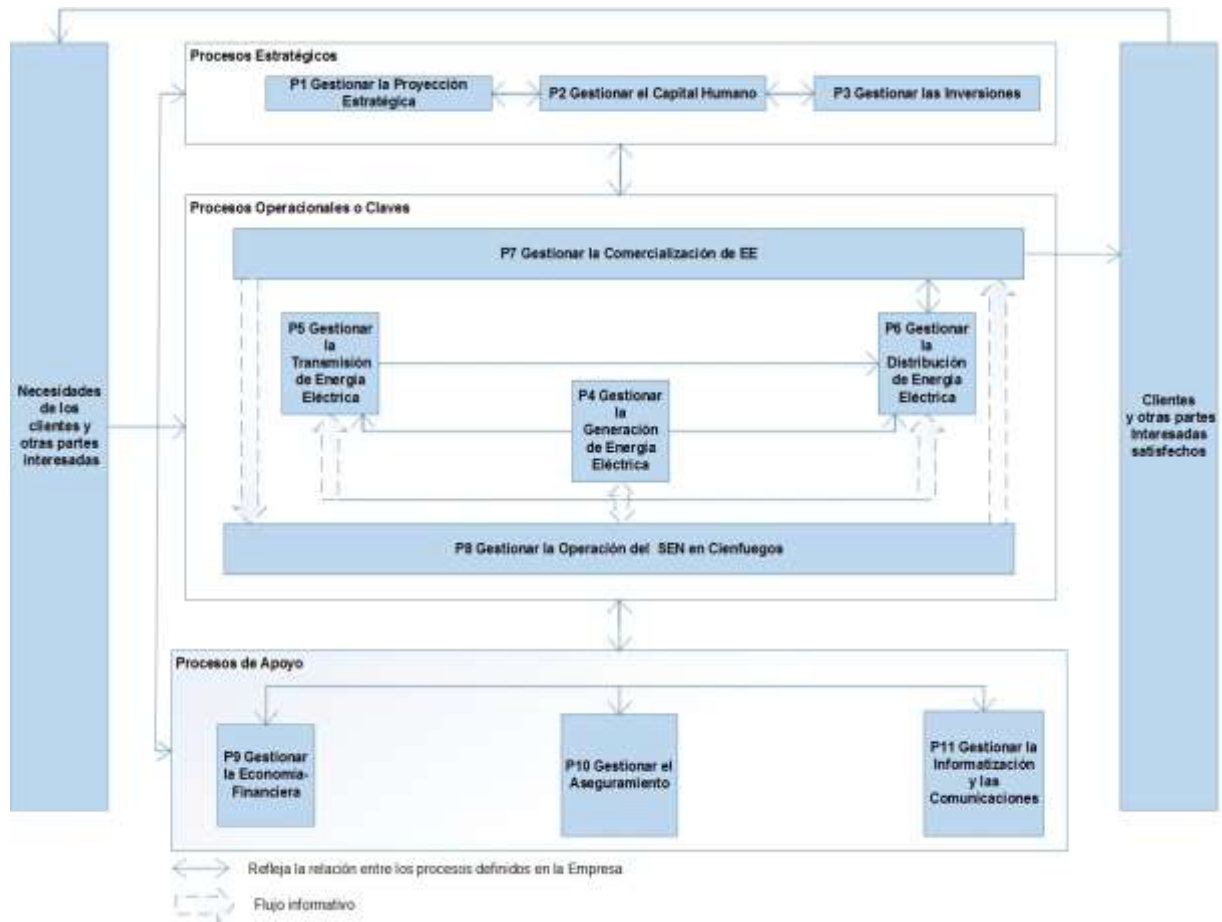
Conceptos Estrategia empresarial.



Autor	Año	Concepto
Menguzzatto y Renau	1995	La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio económico.
Drucker	(2007),	Considerado el padre de la administración moderna, afirma que: la esencia de la estrategia está en conocer, ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.
Ansoff	1965	"Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno (los ámbitos producto y mercado)", haciendo énfasis en la necesidad de integración entre la empresa y su entorno. Este propio autor más adelante expresaría "La estrategia proporciona un amplio concepto del negocio de la empresa, señalando pautas específicas con las que la empresa puede dirigir la búsqueda y suple los objetivos de la empresa con reglas de decisión que acortan el proceso de selección de las oportunidades más atractivas".
Ansoff	1976	La define como la dialéctica de la empresa con su entorno.
Andrew	1976	Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere que sea.
Porter	1980	Es crear una posición competitiva que sea favorable y sostenible en el tiempo (ventaja competitiva).

Alonso	2023	Una estrategia empresarial es la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización.
Contreras	2013	La estrategia empresarial consiste en la creación de planes y la aplicación de tácticas para alcanzar objetivos de negocios específicos. Mediante la definición de esta estrategia se puede gestionar, controlar y mejorar el desarrollo de un negocio, así como asegurar que se cumplirán las metas previamente trazadas. Aunque para cada negocio los objetivos generales y las acciones concretas varían, el proceso de creación de cualquier estrategia empresarial tiene ciertos elementos en común.
Chandler	2003	<p>La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.</p> <p>La determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de planes de acción y la asignación de recursos necesarios para llegar a dichas metas.</p>

ANEXO No. 3 MAPA DE PROCESO EEC.



ANEXO No. 4

Encuesta de satisfacción del cliente.

¡Gracias por elegir nuestros servicios! Queremos asegurarnos de que su experiencia con nosotros haya sido satisfactoria. Por favor, tómese unos minutos para responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio recibido?
- Excelente - Bueno - Regular - Malo
2. ¿El personal de atención al cliente fue amable y servicial?
- Sí - No
3. ¿El tiempo de respuesta a sus consultas o reclamos fue adecuado?
- Sí - No
4. ¿Encontró útil la información proporcionada por nuestro equipo de atención al cliente?
- Sí - No
5. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?
- Sí - No
6. ¿Hay algo que crea que podríamos mejorar para brindarle un mejor servicio?

7. ¿Qué aspectos de nuestro servicio le gustaron más?

8. ¿Hay algún comentario adicional que desee compartir con nosotros?
