



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA FORTALECER LA GESTIÓN DEL SERVICIO DE LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO” DEL CANTÓN CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Autor:**

**Bermeo Vaca Miguel Ángel**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el siguiente trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero comercial, ha sido desarrollado por el Sr. BERMEO VACA MIGUEL ÁNGEL, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza para su presentación.

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias  
**DIRECTORA DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Miguel Ángel Bermeo Vaca, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 20 de marzo del 2017.

MIGUEL ÁNGEL BERMEO VACA

**C. C: 060547363-6**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación le dedico a mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera.

A mis padres y hermano por su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos como persona y estudiante.

A mi padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi madre por hacer de mí una mejor persona, a través de sus consejos, enseñanza y amor.

A mi hermano por estar siempre presente, acompañándome.

A mis docentes y amigos que de una u otra manera me han llenado de sabiduría para culminar con éxito mis estudios de Educación Superior.

A todos en general por darme el tiempo para realizarme profesionalmente.

**Miguel Ángel Bermeo Vaca**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo iniciar agradeciendo a todos quienes conforman la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**, gracias por haberme abiertos las puertas y permitido formarme, y en ella a todas las personas que fueron participes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de realizar su aporte, que el día de hoy se ve reflejado en la culminación de mi paso por la universidad. Gracias a mis padres, que fueron mis mayores promotores durante este proceso, gracias a Dios, que fue mi principal apoyo y motivador para cada día continuar para cumplir mis metas.

Este es un momento muy especial que espero, perdurará en el tiempo, no solo en la mente de las personas a quienes agradezco, sino también a quienes invirtieron su tiempo para orientarme, guiarme y asesorarme en la realización de este trabajo de titulación; de manera especial al selecto cuerpo de docentes y de manera especial a mis tutores de Tesis, Ing. Sonia Guadalupe e Ing. Gladis Cazco.

**Miguel Ángel Bermeo Vaca**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiiiiv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
2.3 IDEA A DEFENDER .....	16
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>17</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.2.1 Investigación Bibliográfica.....	17
3.2.2 Investigación de Campo.....	17

3.2.3	Investigación Descriptiva .....	17
3.2.4	Investigación Seccional .....	17
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	19
3.4.1	Métodos .....	19
3.4.1.1	Método Deductivo .....	19
3.4.1.2	Método Inductivo.....	19
3.4.2	Técnicas .....	19
3.4.2.1	Observación Directa .....	19
3.4.2.2	Entrevista Estructurada y no Estructurada.....	19
3.4.2.3	Encuesta a un Universo.....	19
3.4.3	Instrumentos.....	19
3.5	RESULTADOS .....	20
3.5.1	Investigación de mercado .....	20
3.5.1.1	Objetivo General.....	20
3.5.1.2	Objetivos Específicos .....	20
3.5.1.3	Cálculo de la muestra.....	20
3.5.1.4	Diseño del cuestionario.....	20
3.5.1.5	Tabulación e interpretación .....	20
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		33
4.1	IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	33
4.1.1	Reseña Histórica .....	33
4.1.2	Modelo del negocio .....	37
4.1.3	Perfil del gerente de la EPMAPACH .....	37
4.1.4	Misión y Visión .....	38
4.1.5	Valores de la empresa .....	38
4.1.6	Organigrama Estructural.....	39
4.1.8	Ubicación de Empresa .....	40
4.1.8.1	Macro localización.....	40
4.1.8.2	Micro localización .....	40
4.1.9	Productos a Ofertar .....	40
4.2	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	41
4.2.1	Análisis Externo.....	41
4.2.1.1	Macro entorno.....	41

4.2.1.2	Micro entorno .....	43
4.2.2	Análisis interno .....	44
4.3	ANÁLISIS FODA .....	47
4.4	FODA ESTRATÉGICO .....	48
4.5	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS .....	49
4.5.1	Introducción .....	49
4.5.2	Objetivos .....	49
4.5.2.1	Objetivo General .....	49
4.5.2.2	Objetivos Específicos .....	49
4.5.3	Estrategia Publicitaria .....	50
4.5.3.1	Táctica N° 01 .....	50
4.5.3.2	Táctica N° 02 .....	51
4.5.3.3	Táctica N° 03 .....	52
4.5.3.4	Táctica N° 04 .....	53
4.5.4	Estrategia de Innovación .....	54
4.5.4.1	Táctica N° 01 .....	54
4.5.4.2	Táctica N° 02 .....	55
4.5.4.3	Táctica N° 03 .....	56
4.5.4.4	Táctica N° 04 .....	57
4.5.3	Estrategia Motivacional .....	58
4.5.3.1	Táctica N° 01 .....	58
4.5.4	Estrategia de políticas internas .....	59
4.5.4.1	Táctica N° 01 .....	59
4.5.5	Estrategia Flujogramas de procesos .....	60
4.5.5.1	Táctica N° 01 .....	60
4.5.5.2	Táctica N° 02 .....	61
4.5.5.3	Táctica N° 03 .....	62
4.5.6	Estrategia de análisis de la cartera vencida .....	63
4.5.6.1	Táctica N° 01 .....	63
4.5.7	Estrategia de capacitación .....	64
4.5.7.1	Táctica N° 01 .....	64
4.5.8	Estrategia de análisis de mercado .....	65
4.5.8.1	Táctica N° 01 .....	65
4.5.8.2	Táctica N° 02 .....	66



4.6	CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	67
	CONCLUSIONES .....	68
	RECOMENDACIONES.....	69
	BIBLIOGRAFÍA .....	70
	WEBGRAFÍA.....	71
	ANEXOS .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01:	Género .....	21
Tabla N° 02:	Encuentra solución a sus inquietudes.....	22
Tabla N° 03:	Atención al cliente en EPMAPACH.....	23
Tabla N° 04:	Rapidez en el servicio .....	24
Tabla N° 05:	Atraso en el pago del agua .....	25
Tabla N° 06:	Razones porque se atrasa en el pago del agua.....	26
Tabla N° 07:	Medios para estar informado de EPMAPACH.....	27
Tabla N° 08:	Cobro a domicilio del agua potable .....	28
Tabla N° 09:	EPMAPACH cumple sus requerimientos .....	29
Tabla N° 10:	Que le gustaría que se implemente en el servicio de la EPMAPACH..	30
Tabla N° 11:	Como considera la gestión de la EPMAPACH.....	31
Tabla N° 12:	Productos a ofertar .....	40
Tabla N° 13:	Matriz del macro entorno .....	41
Tabla N° 14:	Matriz del micro entorno .....	43
Tabla N° 15:	Matriz análisis interno a los usuarios de la EPMAPACH.....	44
Tabla N° 16:	Matriz del análisis del personal interno de la EPMAPACH .....	45
Tabla N° 17:	Matriz FODA.....	47
Tabla N° 18:	Matriz FODA estratégico .....	48
Tabla N° 19:	Creación de redes sociales.....	50
Tabla N° 20:	Hojas volantes informativas .....	51
Tabla N° 21:	Spot publicitario radial .....	52
Tabla N° 22:	Spot publicitario, estrategia publicitaria, táctica N. 03 .....	52
Tabla N° 23:	Papelería para EPMAPACH.....	53
Tabla N° 24:	Mensaje de texto para recordar el pago del agua potable.....	54
Tabla N° 25:	Contenido de mensajes, estrategia de innovación, táctica N. 01 .....	54
Tabla N° 26:	Cobros a domicilio del agua potable .....	55
Tabla N° 27:	Descuento para disminuir la cartera vencida.....	56
Tabla N° 28:	Lineamientos para la aplicación del descuento del 10% .....	56
Tabla N° 29:	Planteamiento del cobro del agua potable por transacciones .....	57
Tabla N° 30:	Proponer reuniones quincenales con el personal interno de la empresa	58

Tabla N° 31:	Esquema tentativo para el orden del día.....	58
Tabla N° 32:	Políticas de cobranza .....	59
Tabla N° 33:	Análisis de los estados financieros .....	63
Tabla N° 34:	Esquema de la reunión del análisis de los estados financieros.....	63
Tabla N° 35:	Propuesta de capacitación al personal interno.....	64
Tabla N° 36:	Temas a tratar en la capacitación.....	64
Tabla N° 37:	Investigación de mercado para medir la satisfacción de los usuarios ...	65
Tabla N° 38:	Sugerencias para el cuestionario .....	65
Tabla N° 39:	Implementar un buzón de sugerencias .....	66

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 01:	Género.....	21
Gráfico N° 02:	Encuentra solución a sus inquietudes.....	22
Gráfico N° 03:	Atención al cliente en EPMAPACH.....	23
Gráfico N° 04:	Rapidez en el servicio .....	24
Gráfico N° 05:	Atraso en el pago del agua .....	25
Gráfico N° 06:	Razones porque se atrasa en el pago del agua .....	26
Gráfico N° 07:	Medios para estar informado de EPMAPACH .....	27
Gráfico N° 08:	Cobro a domicilio del agua potable .....	28
Gráfico N° 09:	EPMAPACH cumple sus requerimientos .....	29
Gráfico N° 10:	Que le gustaría que se implemente en el servicio de la EPMAPACH	30
Gráfico N° 11:	Como considera la gestión de la EPMAPACH.....	31

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 01:	Organigrama Estructural.....	39
Figura N° 02:	Organigrama Estructural Propuesto.....	39
Figura N° 03:	Macro localización.....	40
Figura N° 04:	Micro localización .....	40
Figura N° 05:	Presentación de las redes sociales que se van a crear .....	50
Figura N° 06:	Modelo de Hoja Volante.....	51
Figura N° 07:	Modelo de Hoja Volante.....	53
Figura N° 08:	Modelo del portátil tecnológico para el cobro del agua potable.....	55

Figura N° 09:	Activación del cobro vía transacciones bancarias .....	57
Figura N° 10:	Buzón de sugerencia .....	66

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo N° 01:	Cuestionario segmento de usuarios de la EPMAPACH.....	73
Anexo N° 02:	Guía de entrevista para el gerente EPMAPACH.....	75
Anexo N° 03:	Guía de entrevista área administrativa.....	77
Anexo N° 04:	Guía de entrevista área administrativa.....	78
Anexo N° 05:	Fotos de las encuestas aplicadas .....	79
Anexo N° 06:	Fotos de la entrevista al personal.....	81
Anexo N° 07:	Instalaciones de la EPMAPACH.....	82

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación es el diseño de estrategias comerciales para la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, con la finalidad de fortalecer la gestión en el servicio que presta la misma. En el desarrollo del tema planteado se realizó un análisis situacional externo a nivel macro y micro e internamente una entrevista al personal, también se aplicó una investigación de mercado al segmento de los usuarios de la EPMAPACH, para identificar gustos y preferencias; esta información recolectada permitió definir los hallazgos y elaborar el FODA, en virtud de lo mencionado se realizó las respectivas estrategias. Las estrategias diseñadas son publicitaria, innovación, socialización, políticas de cobranza, flujogramas de procesos, análisis de cartera vencida, capacitación y análisis del mercado; cada una de las estrategias tienen sus tácticas respectivas que permiten cumplir con el objetivo planteado. La aplicación de las diversas tácticas fortalecerá la gestión de la empresa ya que el enfoque directo esta en satisfacer las necesidades de los usuarios y mejorar los procesos internos de la institución. Se recomienda que se presente todo este documento realizado al directorio general de la EPMAPACH para que exista la aprobación respectiva, considerando que la inversión es de \$ 6710.00 un valor mínimo que generará un cambio positivo en la empresa y que buscara cumplir con los objetivos propuestos.

**Palabras claves:** ESTRATEGIAS. TÁCTICAS. INVESTIGACIÓN DE MERCADO. GESTIÓN. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA. MATRIZ FODA. PROCESOS INTERNOS Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES.

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The present graduation work consists of the design of commercial strategies for the “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” of de Chunchi canton, Chimborazo province to strengthen the management in the service given by it. In the development of the stated theme an external situational analysis was carried out at a macro and micro level and, internally, an interview to the personnel; also a market investigation was conducted to the segment of users of the EPMAPACH to identify likes and preferences; this collected information permitted to define the findings and elaborate the FODA. From the above mentioned, the corresponding strategies were carried out. The designed strategies deal with publicity, innovation, socialization, payment policies, process flowcharts, due payment analysis, training and market analysis; each strategy has its corresponding tactics which allow to accomplish the stated objective. The application of the diverse tactics components will strengthen the enterprise management as the direct focus is based on meeting the user needs and improving the internal processes of the institution. It is recommended to present all this document to the general directory of the EPMAPACH to have the corresponding approval, considering that the investment is 6710,00 US dollars, a minimum value which will generate a positive change in the enterprise and which will accomplish the proposed objectives.

**Key words: STRATEGIES, TACTICS, MARKET INVESTIGATION, MANAGEMENT, ENTERPRISE SITUATIONAL ANALYSIS, FODA MATRIX. INTERNAL PROCESSES AND SATISFACTION NEEDS.**

## INTRODUCCIÓN

Las empresas públicas necesitan enfocarse en la aplicación de estrategias que les permita mejorar constantemente su gestión, con la finalidad de que el nivel de satisfacción de los usuarios sea alto; para que esto suceda es necesario identificar como se encuentra la empresa a través de un análisis profundo a nivel externo e interno y que eso sea el punto de partida para trazar el camino a seguir por el bien de la institución pública.

En el presente trabajo de titulación se ha identificado el estado actual de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado del cantón Chunchi para poder establecer las diversas estrategias que fortalezcan la gestión de la administración actual.

Es así que en el **primer capítulo** después de mantener una reunión interna con el gerente de la EPMAPACH se menciona el planteamiento del problema, la formulación del problema, la delimitación de la investigación, acompañado también de la justificación respectiva y el establecimiento de objetivos que se deberán cumplir en esta investigación.

El **segundo capítulo** es generalmente el marco teórico del tema de la investigación, citado con diversos autores bajo la aplicación de las normas APA y con un orden secuencial, finalmente se establece la idea a defender del trabajo de titulación que es en sí el aporte que esta investigación genera en la aplicación de la misma.

Es necesario señalar que en el **tercer capítulo** se fundamentó la metodología que se aplicó en la investigación, además se estableció la muestra para la aplicación de las encuestas y se finalizó en la tabulación, interpretación y hallazgos de los resultados de la investigación aplicada.

En el **cuarto y último capítulo** se planteó el marco propositivo que empieza con la identificación del objeto de estudio, el análisis situacional de la empresa, el FODA y el planteamiento de las estrategias basadas en la realidad y necesidad de la EPMAPACH.

Finalmente se establece un cronograma de ejecución y de presupuesto de las diferentes actividades elaboradas en las tácticas, al igual que las conclusiones y recomendaciones para que sea considerado por el gerente de la empresa en estudio.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas públicas tienen como objetivo principal brindar servicios de calidad a la ciudadanía y así satisfacer las necesidades de los diferentes sectores de un país determinado; para cumplir con lo mencionado se debe trabajar bajo metas, control de actividades y un sin número de estrategias que permitan tener una gestión que dé resultados positivos y que sean reflejados a través de la satisfacción de cada uno de los usuarios que gozan diariamente de los servicios de las entidades públicas.

Al mencionar directamente a las empresas públicas del Ecuador e investigar el proceso de servicio de cada una de ellas, se obtuvo como dato general que en estos últimos 5 años la atención a la ciudadanía ha mejorado notablemente, las entidades están remodeladas a nivel externo e interno, los sistemas informáticos instalados permiten rapidez en los servicios, entre otros factores. Sin embargo se debe señalar que aún faltan varios aspectos que las instituciones públicas deben aplicar para llegar a dar un servicio de excelencia, por ejemplo la atención al cliente es regular, ya que la mayoría del personal que labora en las entidades mencionadas no brindan un servicio excelente a la ciudadanía, en algunas empresas contratan a personal no capacitado y eso retrasa en los procesos de atención, etc.

En lo que respecta directamente a la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo, se pudo identificar que el principal problema es la cartera vencida que se encuentra inflada de los usuarios que se atrasan en los pagos del agua potable, los correctivos para superar este suceso no son los más adecuados ya que hay personas que deben hasta un año de la planilla del agua y el servicio no es suspendido, notando claramente que las notificaciones no dan los resultados esperados; en lo que respecta con los medidores de agua se debe mencionar que no hay en stock por lo mismo la empresa de agua potable no puede brindar ese servicio y manda a los usuarios a comprar en alguna ferretería; también se notó la falta de organización en las visitas de aquellos usuarios que tienen algún problema del agua potable en sus casas, esto debido a que se anota en un cuaderno y no da las garantías necesarias para que este servicio sea de calidad; estos factores citados afectan la gestión en el servicio que presta la empresa de agua potable.



Estos datos descritos anteriormente fueron proporcionados por el personal administrativo de la EPMAPACH, siendo el punto de partida para la presentación del presente tema del anteproyecto del trabajo de titulación.

### **1.1.1 Formulación del problema**

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta en la presente investigación:

¿Cuál es la propuesta para el diseño de estrategias comerciales para la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” en el cantón Chunchi, provincia de Chimborazo que permitirá fortalecer la gestión del servicio?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El diseño de estrategias comerciales para fortalecer la gestión del servicio de la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” se lo realizará en el Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de titulación tiene una gran importancia en los siguientes aspectos: Económico, Social, Académico y Práctico.

En el ámbito económico se considera la utilización de recursos monetarios para la ejecución de las diversas estrategias comerciales lo que permitirá dinamizar la economía del cantón Chunchi y de igual forma al mejorar la gestión en el servicio de la empresa pública de agua potable y alcantarillado se logrará recuperar la cartera vencida y evitar que la ciudadanía tenga que pagar valores adicionales por retrasos en sus planillas.

En la parte social se busca satisfacer las diversas necesidades de los usuarios que gozan de agua potable en el cantón Chunchi, brindando un servicio de calidad que sea verificado por los cambios que se den al momento de aplicar las estrategias y por el nivel de satisfacción de los ciudadanos.

En el área académica es sumamente importante debido a que aplicaremos los conocimientos obtenidos durante la trayectoria de estudios en la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior

Politécnica de Chimborazo, realizando un diagnóstico situacional de la empresa, una investigación de mercado, matriz FODA, el diseño de estrategias comerciales y más conocimientos que permitirán cumplir con el objetivo que se establece en el presente trabajo de titulación.

Para finalizar en el ámbito práctico es realmente donde aplicaremos toda la teoría obtenida durante el proceso de aprendizaje ya que al realizar el trabajo de campo del presente trabajo de titulación se ganará la experiencia necesaria para establecer los diversos métodos, técnicas e instrumentos, etc. en cualquier otro tema de investigación que se presente durante la vida profesional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Plantear el diseño de estrategias comerciales para fortalecer la gestión del servicio de la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente el presente trabajo de titulación con la finalidad de tener una base profesional para el desarrollo del tema planteado.
- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi, para conocer la realidad actual en la que se encuentra la misma y el nivel de satisfacción de los usuarios que reciben el servicio mencionado.
- Establecer las diferentes estrategias comerciales basadas en la información verídica de la entidad y que sean útiles para superar la problemática detectada.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi no se ha realizado ningún tipo de investigación que permita fortalecer la misma, es así que este trabajo de titulación se convierte en el punto de partida para determinar el estado actual de la empresa y plantear estrategias acertadas a las necesidades que se presenten.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **EMPRESA PÚBLICA**

La empresa pública se define como toda organización o institución que:

- Es propiedad de las administraciones públicas o está bajo el control de las mismas; lo que presupone el derecho a designar a la alta dirección y a tomar decisiones relevantes para la marcha de la empresa.
- Es una empresa creada, en algunos casos, para el logro de un conjunto de objetivos que se dicen públicos, lo que la hace someterse a un sistema de responsabilidades y controles públicos, pero además, como empresa que actúa en el mercado, debe buscar maximizar el beneficio y/o minimizar sus costes.

#### **FUNCIONES DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

Hoy en día, las funciones de las empresas públicas se están reconsiderando por:

- a) La existencia de medios o instrumentos alternativos para lograr dichos fines, con menores costes sociales.
- b) Los últimos cambios tecnológicos, que hacen revisar y precisar la razón de ser algunos monopolios naturales y el carácter estratégico de otros.
- c) El nuevo espacio de la Unión Europea, en la que el factor nacional es sustituido por el europeo para muchas actividades y para otras, es sustituido por el mercado global.
- d) Por último, no podemos dejar de mencionar el cambio de valoración menos positivo de la intervención del Estado en la economía, consecuencia, en parte, del propio comportamiento de la empresa pública. **(Cuervo, 1997, págs. 13-14)**

## **¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?**

La estrategia es un arte milenario, durante mucho tiempo esotérico, algunas veces arrinconado y, últimamente, exhumando bajo la presión de los hechos, cobrando una importante pujanza. Tradicionalmente a la estrategia se le ha conferido el prestigio de la chispa del genio, cuando en realidad es más fruto de la larga paciencia. Es decir, la estrategia debe ser pensable y razonable. La estrategia aparece cuando el combate evoluciona en batalla, hacia una serie de combates que tienen que ser coordinados. Para Sun Tzu el triunfo será para aquel cuyo ejército esté animado por el mismo espíritu en todos sus rasgos. Para Clausewitz la estrategia es el uso de las batallas para los fines de la guerra. Para Beaufre es mucho más que eso al convertirse en la dialéctica de un conflicto de voluntades. La diferencia entre las distintas concepciones ilustra sobre la importante evolución que ha tenido últimamente la estrategia. **(Manso, 2003, pág. 173)**

La estrategia ha dejado de ser el feudo de los militares y los poderosos. La estrategia es un método de pensamiento y no una doctrina única, que permite clasificar y jerarquizar los acontecimientos para luego escoger los procedimientos más eficaces para resolver un problema. A cada situación corresponde una estrategia particular. Cualquier estrategia puede ser la mejor para una determinada situación y detestable en otra. A medida que la estrategia ha ido perdiendo su carácter esotérico y especializado, se ha ido convirtiendo en un cuerpo de conocimientos acumulativos que se enriquece en cada generación. La esencia de la estrategia surge del juego abstracto del conflicto de dos voluntades. Beaufre, citado anteriormente, fue el primero en conceptualizarla como una dialéctica de esas voluntades en conflicto. Las escuelas modernas de pensamiento estratégico han persistido en esta orientación a través del llamado dialogo estratégico. La estrategia no constituye ni un juego de la inteligencia sobre las realidades, ni una forma presuntuosa o pedante de razonar los problemas que se plantean. Se trata de un cuerpo de pensamiento que, a pesar de su complejidad, debe poder servir de guía práctica para alcanzar, del modo más eficaz posible, los fines, no sólo de la guerra, sino también de la empresa. **(Manso, 2003, pág. 173)**

## **CONCEPTOS GENERALES DE ESTRATEGIAS**

En la actualidad se utilizan con una frecuencia altísima términos como los siguientes: comunicación, educación, lenguaje, método, calidad, gerencia, estrategia, competencia, etc. Ello puede ser un indicador de la gran importancia que revisten para el

conocimiento o para la acción, sin excluir el eventual proceso de deterioro al que están expuestos. No nos interesa hacer un análisis crítico de tipo léxico-estadístico o sociológico en relación con el buen uso de los mencionados términos, sino más bien utilizarlos con cierta precaución epistemológica en cuanto a su definición, para lograr la mejor aplicación de los mismos en el problema que nos ocupa.

Es indudable que el concepto de estrategia es muy antiguo, y está inevitablemente relacionado con las concepciones acerca de la guerra. Estrategia es una palabra griega, pues en su significado básico se trata de lo concerniente al mando de un ejército o de una armada. Se relaciona con el cargo o la dignidad del jefe o estratega. El estratega es el general, el generalísimo, el almirante o caudillo o gobernador militar de una provincia. Conviene retener dos aspectos importantes: lo relativo a la lucha en este caso la defensa de un pueblo o el ataque a otros y lo concerniente al carácter de mando en un nivel de generalidad. Estos dos rasgos dinámico y genérico se combinan para autorizar la utilización posterior del término en expresiones y contextos como los siguientes: estrategias para la enseñanza de la escritura, de la lectura; estrategias de venta, o para prevenir las enfermedades, y cientos de usos más.

### **LA ESTRATEGIA COMO CAPACIDAD DE MANIOBRA**

Lo estratégico está asociado con la capacidad de maniobra, con el poder para realizar determinada entendida, de manera especial, como un asunto colectivo y amigable. Competir, por definición, no es contender, rivalizar, batallar desde una pluralidad contrapuesta de intereses en personas que aspiran hacia un mismo fin. Éste, apenas si constituye un sentido específico y duro del verbo competir, pues de hecho tenía sigue teniendo otros significados no agresivos, cuando adopta la forma de competir como en las siguientes expresiones: competir al juez NN = ser incumbencia del juez NN; ser competente en matemáticas = tener capacidad o aptitud para las matemáticas. Competir y competir se derivan del mismo verbo latino: competere. Su significado se desprende de cum (con) y de peto (pedir) com-pedir que equivale a encaminarse conjuntamente varias personas hacia un mismo fin, tratar de alcanzar o de lograr algo de manera conjunta y por consiguiente, no con el sentido de lucha, de competencia o de oposición en relación con otros. Competenter es un adverbio latino que caracteriza la acción en términos de proporción, acuerdo, solidaridad, conveniencia, congruencia, adecuación, simetría, armonía, solidaridad; y aún en el caso de tomar la competencia en un sentido

individual, tampoco es posible entenderla sin esa idea de concurso en un sentido plural, esta vez de determinadas capacidades, para desempeñarse con éxito en alguna práctica.

### **ESTRATEGIA Y COMPETENCIA**

Entre estrategia y competencia se da, una estrecha afinidad. Un ejército competente tiene como una de sus condiciones contar con un estratega competente, es decir, capacitado y solidario. La rivalidad y la lucha se producen a otro nivel: en relación con otros ejércitos o colectividades. Tener competencias es todo lo contrario de ser incapaz impotente y de ser un individuo aislado de los demás. Lo estratégico se da en relación con la praxis: constituye una potencia innata o adquirida que permite planear, organizar y orientar las acciones de manera adecuada y eficaz para afrontar situaciones concretas. Es la capacidad para construir mapas que posibilitan un inteligente desempeño en diversos territorios. El cómo proceder, las modalidades de una acción o de una operación pueden darse por vía genética o de aprendizaje. En el primer caso, no es absurda la afirmación de que se nace aprendido. En el segundo, se dirá que nadie nace aprendiendo. Si se posee, de hecho, una propensión natural genética para el desempeño en un determinado campo, es muy probable que las reglas o técnicas estratégicas entendidas como indicaciones o instrucciones aprendidas para el logro de determinados fines resulten poco útiles o innecesarias. Sin embargo, se trataría de casos excepcionales.

### **LA ESTRATEGIA COMO MÉTODOS**

La estrategia, entendida como discurso o cuerpo doctrinal que explicita los métodos que deben ser utilizados en la guerra, tienen como objetivo plantear y sistematizar las reglas generales que permiten el logro de determinado plan bélico. Y se diferencia de la táctica, la primera es operativa y eficaz en una dimensión abstracta, sistémica, genérica o más universal, en cuanto a la extensión o cobertura de su accionar. Es lo que se organiza y es previsto desde un plan. La segunda se da en el terreno de lo concreto, en el fragor de la batalla. Es particular, depende de cada caso y de las circunstancias. Los buenos estrategos saben que se pueden perder varias batallas, pero tienen garantizado el triunfo de la guerra si son conocedores de un buen plan de acción. La táctica permite saber lo que hay que hacer de manera coyuntural en función de contextos específicos que, en más de una ocasión, contradicen lo que ya estaba ordenado y planeado. Estrategia y táctica, en tanto métodos de guerra, están articulados de un modo dinámico

y bilateral. Estos dos procedimientos complementarios y derivados del campo militar se han extendido a otras prácticas humanas: teoría de las ciencias, transacciones económicas, actividades políticas educativas, y muchas otras. En pedagogía, por ejemplo, se suele distinguir entre didáctica general y didácticas especiales. Podría decirse que la palabra estrategia es, al menos parcialmente, un sinónimo de método, tomado este término en una acepción genérica, y entendido como cuerpo teórico que establece un conjunto de reglas generales. Ser estratega, ser competente, ser metódico o ser conocedor de un método, son expresiones relativamente afines entre sí. Es un instructivo sistematizado en relación con determinados procedimientos o campos de operaciones. **(Tobón, 2004, pág. 2)**

El carácter de sistematizado es decisivo, pues de este modo no se confunde con un simple recetario, sin negar que los recetarios pueden tener algunos elementos con cierto grado de organización. El método se retroalimenta y se perfecciona gracias a sus aplicaciones. Las tácticas, o sea, las operaciones concretas, son un asunto más de arte que de ciencia, más de inventiva que de planeación, pero si estas experiencias son valoradas y tomadas en consideración, el método se fortalece y adquiere una mayor competencia y validez. Todo método, por específico que sea, comporta siempre un grado de generalidad y esto define su consistencia y calidad. Si falla en las aplicaciones es porque las generalidades en que se fundamenta no han constituido de una manera válida, lo cual puede obedecer a muy diversas razones: desfase en relación con real, confusión en sus axiomas o proposiciones, complejidad desbordante de lo real que se resiste a una interpretación simplista y que no se agota en ésta, dado el carácter unilateral del enfoque.

De lo anterior podemos concluir, entonces, el término estrategia puede ser entendido como una competencia que, de un modo general y sistemático, permite el logro de determinados fines. Se complementa con la táctica, que consiste en operaciones concretas, coyunturales, específicas que pueden corroborar, complementar, convalidar los principios estratégicos, o también contradecirlos. **(Tobón, 2004, pág. 4)**

## **IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA**

La importancia de la estrategia en la actualidad viene dada por la situación de entorno de la empresa y el mundo en general, que está pasando por una crisis de adaptación sin precedentes, donde las fuerzas científicas, industriales sociales, psicológicas irrumpen

en todos los ámbitos, haciendo que sea vital disponer de métodos o modelos de pensamiento que permitan a la empresa conducir los acontecimientos en lugar de soportarlos. Es decir, la estrategia de empresa de nuestro tiempo surge del juego abstracto que resulta del dialogo estratégico de la empresa con sus entornos, frente a los que están en permanente conflicto, al ser considerada la empresa como un sistema abierta, y concebirla, metafóricamente, como una célula viva, la llamada empresa biológica. En 1948 Von Neumann y Morgenstern, con su conocida teoría de los juegos, iniciaron el uso de la estrategia en el mundo de los negocios. Pero desde entonces se ha producido un importante proceso de evolución del concepto de estrategias empresarial. Lo estratégico, como actitud o postura apenas lleva incorporado formalmente a la cultura de la empresa poco más de dos generaciones. Por eso la estrategia empresarial tomó prestados conceptos, esquemas, modelos mentales del mundo militar, del campo de acción del poder, donde lleva siglos desarrollándose. Se considera que Igor Ansoff fue el pionero según otros, William Newman, le precedió en 1951 en la introducción de esta cultura en el mundo empresarial, en su concepción no determinista, con su libro *Corporate strategy*, publicado en E.E.U.U en el año 1965. **(Manso, 2003, pág. 174)**

La concepción estratégica de la empresa se apoya en la definición del problema estratégico de una empresa considerada como un sistema socio técnico abierto, sujeta a influencias socioculturales, políticas, económicas, tecnológicas con el objetivo de posicionar alternativas de respuesta a los diferentes impactos del entorno, según los estados de la organización. Se trata de impedir sorpresas que pongan en peligro la eficiencia y la supervivencia al perder la libertad de acción. Una estrategia empresarial representa una fuerza mediadora entre un entorno dinámico y un sistema operativo estable (la empresa). Es decir, la estrategia empresarial es la concepción organizativa sobre cómo actuar en su entorno por un periodo dado. La estrategia empresarial se la concibe como una actitud orientada a la mejora de la posición competitiva de los productos o servicios que se presta en un determinado ámbito producto-mercado frente a otros competidores presentes es el mismo ámbito. El objetivo de las empresas en conflicto es superar estratégicamente a sus oponentes y conseguir una posición superior en el mercado. La estrategia empresarial es una especie de master plan (a todos los niveles de la organización), seleccionado entre alternativas, como el mejor camino para alcanzar los objetivos principales o estratégicos, teniendo en cuenta las capacidades relativas, las presunciones principales, las políticas y los recursos. Su propósito es



mantener una posición de ventaja, especialmente con relación a los competidores, capitalizando las fortalezas y minimizando las debilidades. **(Manso, 2003, pág. 174)**

La dirección estratégica empresarial nos ayudará a distinguir lo que son estrategias de lo que son tácticas a decidir cuándo y cómo entrar en los detalles, a evaluar el impacto estratégico de una táctica en particular, pero sobre todo a apreciar lo que es relevante de lo que no lo es a los efectos del fin perseguido (para la estrategia cuando todo es relevante, nada es relevante). Esto tiene que ver con la expresión americana Overall Strategic Objective, sobre la que W. Churchill dijo: cuando nuestros oficiales la oyeron por primera vez se rieron, aunque más tarde, sabiamente, les pareció aparente y aceptable. Dejar de aceptarla produce confusión y acciones inútiles, y casi siempre las cosas terminan mucho peor. También nos ayudara a saber diferenciar lo que son políticas y reconocer el papel de la logística. **(Manso, 2003, pág. 175)**

### **¿QUÉ ES ESTRATEGIA COMERCIAL?**

La estrategia comercial de una tienda es la combinación de las decisiones que el comerciante asume respecto a su establecimiento, tales como, la localización de la tienda, la gama de bienes/servicios ofrecidos, la política de precios, los procedimientos de gestión, y los medios de promoción a utilizar.

A la hora de definir una estrategia comercial, existen tres teorías que nos pueden resultar muy útiles para explicar el comportamiento y evolución de los establecimientos detallistas, que son: “El ciclo de vida del minorista” “La rueda del minorista” y “La diversificación anárquica”. **(García J. C., 2003, pág. 25)**

### **TÁCTICAS DE VENTAS**

Así se llaman a los distintos procedimientos que usan las empresas y sobre todo los vendedores, para vender. Es muy limitado el número de cosas que la empresa puede hacer para vender. Veamos lo que todas las empresas pueden hacer:

- Crear su red comercial y formar a sus equipos de ventas.
- Introducir los productos por el canal de distribución elegido.
- Hacer que se distribuya bien el producto por todo el canal.
- Conseguir que el producto este bien expuesto en los puntos de venta.
- Conceder algún incentivo a los vendedores.
- Promocionar el producto, la marca, hacer alguna publicidad, etc.

Hay empresas que utilizan el canal más corto vendiendo directamente al consumidor final, otras venden a través de representantes, otras con sus propios equipos de vendedores, algunas venden por correo, por teléfono y por internet.

Las operaciones de venta de corta duración se encuentran por todas partes, en forma de ofertas especiales, degustaciones de productos, demostraciones de uso, regalos, exhibiciones, concursos, exposiciones, etc. Todas las tácticas de venta pueden ser buenas y puede que ninguna perfecta; pero todo dependerá del ambiente creado en torno a cada operación y el colorido de sus ropajes.

### **ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE VENTAS**

La palabra estrategia se ha utilizado siempre para referir al arte de hacer la guerra. En la antigua Grecia y Bizancio el estratega era un magistrado cuya función principal era dirigir el ejército y la flota de guerra. Estratega significa capacidad, aptitud, arte o destreza para dirigir un asunto, para nosotros dirigir la empresa y las ventas.

Las palabras estrategia empresarial, comercial, tácticas de ventas, se han introducido en la actividad empresarial, comercial y en el arte de vender como si se quisiera relacionar estas actividades con las guerreras.

La preparación del hombre para la guerra ha sido una constante en la historia de la humanidad. El enriquecimiento de hombres y pueblos mediante el aniquilamiento violento de otros hombres y otros pueblos ha sido origen de poder y distinción, y causa de honor para los grandes estrategas de la guerra.

Pues bien, si todo esto ha sido así en la historia del hombre, parece querer decir que el ser humano siente la necesidad de competir con sus semejantes, de luchar y de vencer, de demostrar que es más, puede más y merece tener más.

Existen varias formas de demostrar lo mencionado, una de estas formas se llama mercados y el marketing y su estrategia, y ofrecen al hombre posibilidades de triunfar, de prosperar y enriquecerse promoviendo la producción de bienes y de servicios, conquistando los mercados, venciendo a la competencia y vendiendo. Lo mismo destacando en su profesión u oficio, luchando por su libertad y defendiendo el espíritu libre de la nueva sociedad. (Ortiz J. A., 2007, pág. 162)

Hoy está mal visto conquistar militarmente países para repartir el botín: pero ahí están los mercados que se pueden conquistar venciendo la competencia que presenta los demás, que también quieren triunfar. Esto lo está consiguiendo el marketing de un frente a otros.

Esta puede que sea la razón por la que el marketing utiliza las palabras estrategias y tácticas de ventas para referirse al conjunto de técnicas que tratan de la preparación de las empresas para competir, de la planificación comercial y del arte de vender.

El plan comercial de la empresa define las condiciones de venta, prevé los objetivos que se tienen que alcanzar, y establece en sus programas las operaciones de venta a realizar y hasta las tácticas a utilizar, con los medios de apoyo de que disponga, las operaciones de promoción, relaciones públicas y publicidad. Esto es estrategia comercial. Dicha función corresponde mantener la empresa bien situada en el sector propio de su actividad y presente en la mente de sus clientes. **(Ortiz J. A., 2007, pág. 164)**

Dividir a los clientes en grupos afines permite valorar sus diferentes opciones: unos se inclinarán por la calidad, otros por los precios bajos, otros quieren descuentos, otros buenos servicios, algunos son marquistas y quieren participar en el diseño del producto, también hay clientes morosos y pejugueras, que más vale olvidarse de ellos. Todas las opciones deben quedar registradas en el banco de datos, a cuyo objeto toda la publicidad de la empresa en forma de impresos, folletos informativos, circulares u otros medios como el teléfono, páginas webs y los cuestionarios utilizados por los vendedores en las visitas y contactos personales con los clientes, irán dirigidos al conocimiento sobre los mismos, a saber lo que desean para tratar de darles lo que quieren. En esto consiste la importante función y la responsabilidad del marketing interactivo: acercar la empresa al cliente, adecuar al mismo los productos o servicios, conquistar nuevos clientes, convencerlos y mantenerlos. Conocer la rentabilidad por cliente y por grupos es otra prioridad del banco de datos y su gran utilidad. **(Ortiz J. A., 2007, pág. 168)**

Así, la empresa funcionará siempre inmersa en su mercado, integrada en su mercado. Producirá siempre de acuerdo con las tendencias de su mercado, y de la empresa saldrán siempre los productos que reúnan los requisitos que demanda su mercado. La empresa vivirá de cara a su mercado y de acuerdo con ellos tendrá su futuro asegurado. Esta es la función del marketing. **(Ortiz J. A., 2007, pág. 171)**

## **MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL**

El modelo de administración estratégica comercial se divide en cinco ejes diferentes que permiten tener una guía práctica para desarrollar el presente trabajo de titulación, los mismos que a continuación hacemos mención:

- a) Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
- b) Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- c) Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización.
- d) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- e) Implementación de las estrategias.

**a) Misión y metas principales.-** La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Por ejemplo, la misión de una aerolínea nacional podría definirse como: satisfacer las necesidades de individuos y viajeros de negocios en cuanto a transporte rápido, a un precio razonable y hacia los principales centros del país. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite. Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

**b) Análisis externo.-** El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- El inmediato, o de la industria donde opera la organización
- El ambiente nacional
- El macro ambiente

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

**c) Análisis interno.-** Posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

**d) Selección estratégica.-** El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

**e) Implementación de la estrategia.-** El tema de la implementación estratégica se divide en cuatro componentes principales:

- Diseño de estructuras organizacionales apropiadas
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, la política y el cambio

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de estrategias comerciales mejorará la gestión del servicio de la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del Cantón Chunchi, provincia de Chimborazo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de titulación es de modalidad cualitativa y cuantitativa. Es cualitativa ya que nos basaremos en cualidades tales como el comportamiento del personal, los gustos y preferencias de los usuarios entre otra información que nos ayude para el desarrollo del trabajo. Es cuantitativa ya que en esta modalidad se aplicará datos estadísticos, porcentuales y numéricos relacionados directamente con la investigación de mercado para así identificar la aceptación que tiene la “Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado”.

### **3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

Es bibliográfica ya que se va a investigar en libros, artículos y en páginas web todo lo que tiene que ver con el tema planteado en el presente trabajo de titulación.

#### **3.2.2 Investigación de Campo**

En este tipo de investigación se obtiene información directamente relacionada con la realidad, es decir estaremos presentes en el lugar de los hechos para observar documentos, competencia, proveedores, entre otros, aplicar entrevistas al personal y encuestar a los usuarios de la empresa pública en estudio.

#### **3.2.3 Investigación Descriptiva**

Es descriptiva ya que permite como su nombre lo indica describir detalladamente todo lo que tiene que ver con el objeto de estudio como por ejemplo la identificación de la empresa, el análisis situacional y la propuesta de las estrategias comerciales.

#### **3.2.4 Investigación Seccional**

En la investigación seccional obtenemos información de la empresa en su totalidad, por una única vez durante todo el proceso de investigación y en un período de tiempo determinado.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El perfil geo demográfico de la población en estudio son: hombres y mujeres mayores de edad usuarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del Cantón Chunchi siendo 1424 personas que tiene la empresa hasta el corte en el mes de Junio del 2016; este valor fue proporcionado gracias a la base de datos que reposa en el sistema que maneja la empresa mencionada.

#### **Fórmula Finita:**

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Población o universo de estudio

**P**= Probabilidad de que el evento ocurra

**Q**= Probabilidad de que el evento no ocurra

**Z**= Margen de confiabilidad

**E**=Margen de error

#### **Datos:**

**N**= 1424

**P**= 0,50

**Q**= 0,50

**E**= 0,05

**Z**= 1,96

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 1424}{0,05^2(1424 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{1367.6096}{4.5179}$$

$$n = 302.71$$

**TOTAL: 303 CUESTIONARIOS**



## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método Deductivo**

Es de suma importancia la utilización de este método ya que va de lo general a lo particular, en la que realizaremos un análisis a nivel de la empresa y no enfocaremos en la problemática detallada anteriormente.

#### **3.4.1.2 Método Inductivo**

La aplicación de este método va de lo particular a lo general, es decir, partiremos del análisis situacional de los procesos y así determinaremos los problemas que presenta la “Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado”

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación Directa**

La técnica de observación permite observar de forma detallada todos los sucesos que tienen que ver con la empresa pública.

#### **3.4.2.2 Entrevista Estructurada y no Estructurada**

Se aplicará una entrevista estructurada a todo el personal de la empresa con preguntas establecidas por el investigador, pero al momento de entrevistar se puede plantear otro tipo de preguntas, pasando con este suceso a ser una entrevista no estructurada.

#### **3.4.2.3 Encuesta a un Universo**

Esta técnica se aplicará en el cantón Chunchi a los diversos usuarios de la empresa pública en estudio, para así recolectar información acerca de los gustos y preferencias de los mismos.

### **3.4.3 Instrumentos**

Para cada una de las técnicas existe un instrumento para su aplicación, en esta investigación utilizaremos las siguientes: guía de Observación, guía de Entrevista y cuestionario.

## **3.5 RESULTADOS**

### **3.5.1 Investigación de mercado**

#### **3.5.1.1 Objetivo General**

Identificar los gustos, preferencias y nivel de satisfacción de los usuarios que reciben el servicio de la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi.

#### **3.5.1.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la satisfacción que tienen los usuarios de EPMAPACH con respecto a la atención que brinda la misma.
- Establecer porque razón los usuarios se atrasan en los pagos del agua potable.
- Conocer que le gustaría que se implemente en la prestación del servicio de agua potable la EPMAPACH.

#### **3.5.1.3 Cálculo de la muestra**

El cálculo de la muestra se lo realizó gracias a un universo de 1424 personas que consumen el servicio de la empresa pública de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi, el resultado es de 303 cuestionarios. **Ver población y muestra pág. 18.**

#### **3.5.1.4 Diseño del cuestionario**

El cuestionario está elaborado con preguntas abiertas y cerradas que permitirán conocer los gustos, preferencias y nivel de satisfacción de los usuarios del Cantón Chunchi. **Ver anexo N° 01.**

#### **3.5.1.5 Tabulación e interpretación**

A continuación se plantea la tabulación e interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario, las mismas que permitirán obtener los hallazgos necesarios de esta investigación de mercado de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi.

## ENCUESTA USUARIOS EPMAPACH

¿Marque con una x su género?

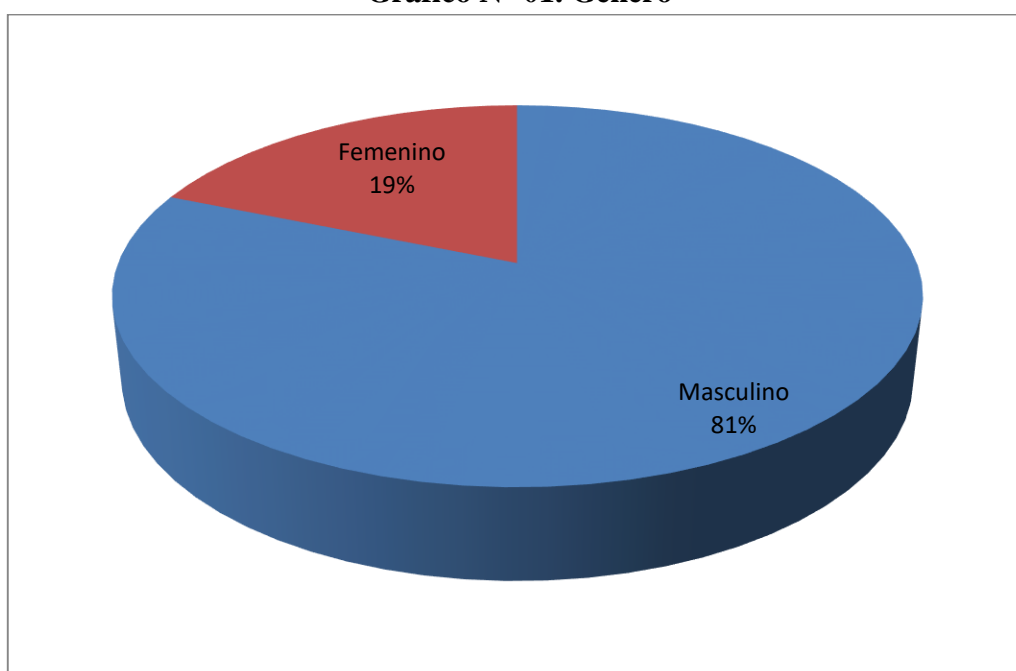
Tabla N° 01. Género

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Masculino	246	81%
Femenino	57	19%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

Gráfico N° 01. Género



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados de la EPMAPACH son de género masculino y un porcentaje mínimo de género femenino, esto se debe por la base de datos que tiene la empresa en la que se encuentran registrados más hombres que mujeres.

**1.- ¿Al acudir a la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi encuentra solución a sus inquietudes?**

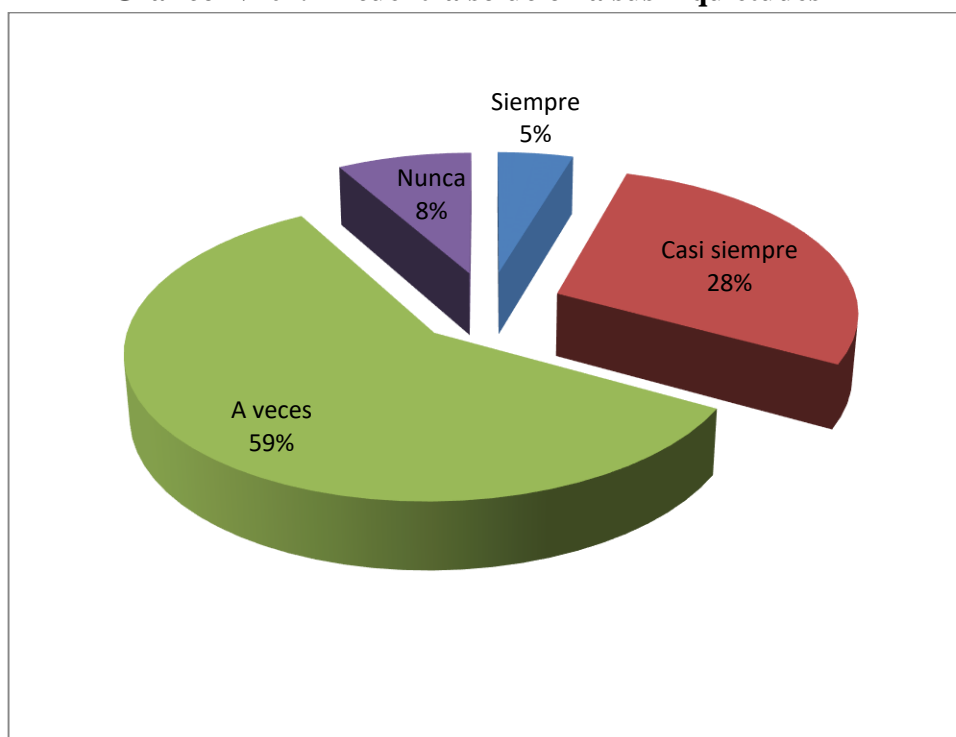
**Tabla N° 02. Encuentra solución a sus inquietudes**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	14	5%
Casi siempre	86	28%
A veces	178	59%
Nunca	25	8%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 02. Encuentra solución a sus inquietudes**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Los usuarios manifiestan que al acudir a las instalaciones de la empresa a veces encuentran solución a sus inquietudes este criterio que es de la mayoría, en un porcentaje bajo comparten que nunca encuentran solución a sus inquietudes.

## 2.- ¿Cómo considera la atención al cliente del personal de la EPMAPACH?

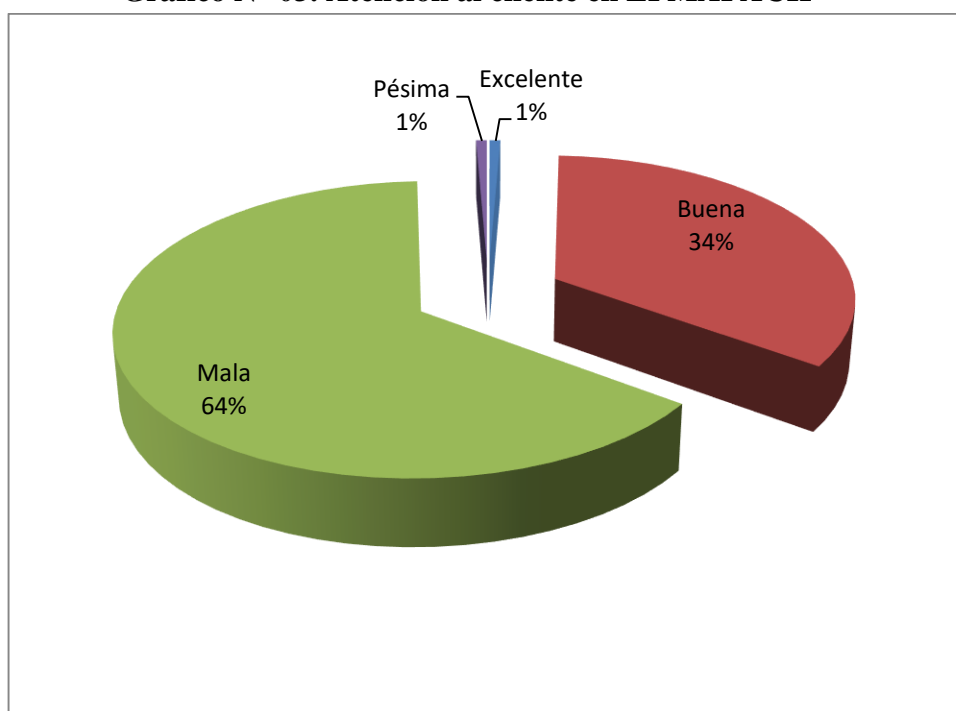
**Tabla N° 03. Atención al cliente en EPMAPACH**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	2	1%
Buena	104	34%
Mala	195	64%
Pésima	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 03. Atención al cliente en EPMAPACH**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La atención al cliente de la EPMAPACH es considerada mala según el criterio de los usuarios encuestados, muy pocos manifiestan que la atención es pésima y de igual forma excelente, sin embargo otros usuarios dicen que la atención es buena.

### 3.- ¿Existe rapidez en el servicio que presta la EPMAPACH?

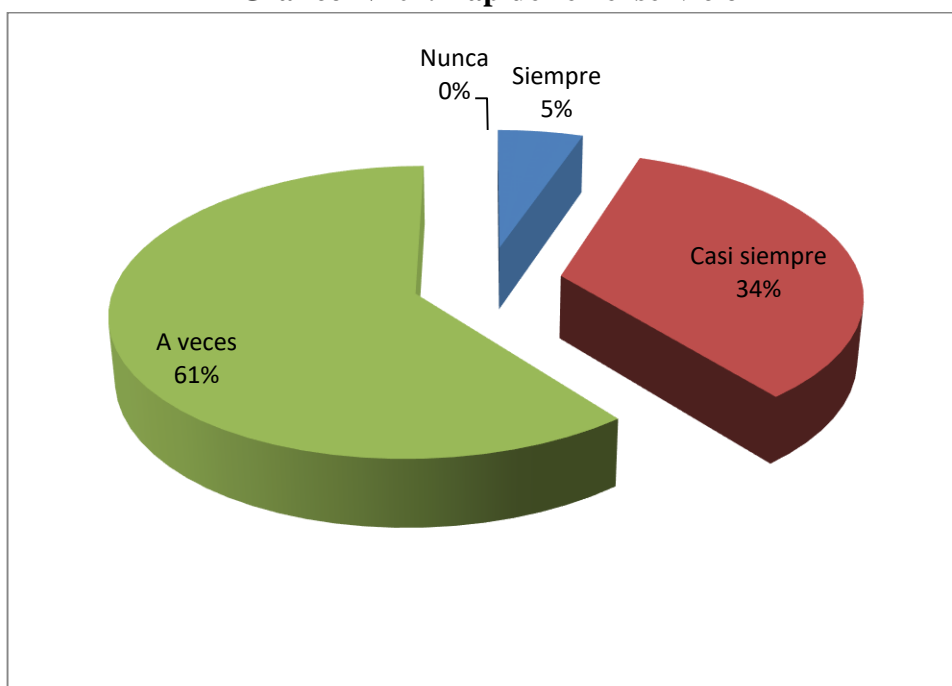
**Tabla N° 04. Rapidez en el servicio**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	16	5%
Casi siempre	103	34%
A veces	184	61%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 04. Rapidez en el servicio**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un gran porcentaje de encuestados respondieron que a veces existe rapidez en el servicio que presta la empresa, menos de la mitad dijeron casi siempre y muy pocos dicen que siempre han recibido una atención rápida en el servicio.

#### 4.- ¿Se atrasa en los pagos de las planillas de agua potable?

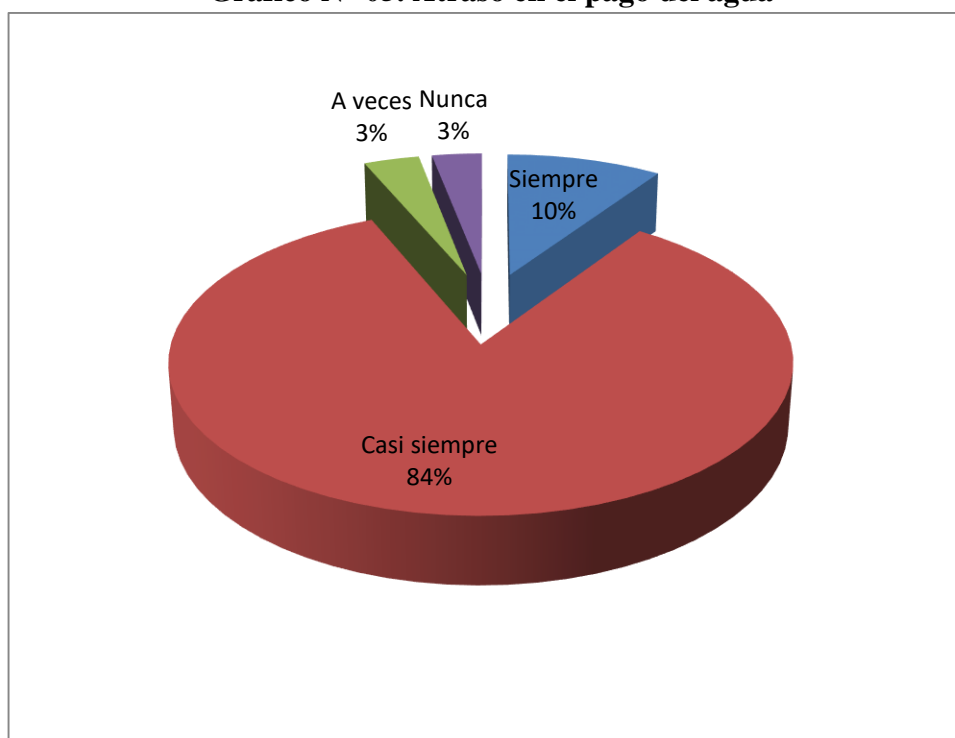
**Tabla N° 05. Atraso en el pago del agua**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	28	9%
Casi siempre	248	84%
A veces	10	3%
Nunca	9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>295</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 05. Atraso en el pago del agua**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El atraso en el pago de las planillas de agua potable en los usuarios ocurre casi siempre y siempre, siendo un problema que afecta el ámbito financiero de la misma y la gestión de las autoridades actuales.

**5.- ¿Por qué razón considera que se atrasan en el pago de las planillas de agua potable?**

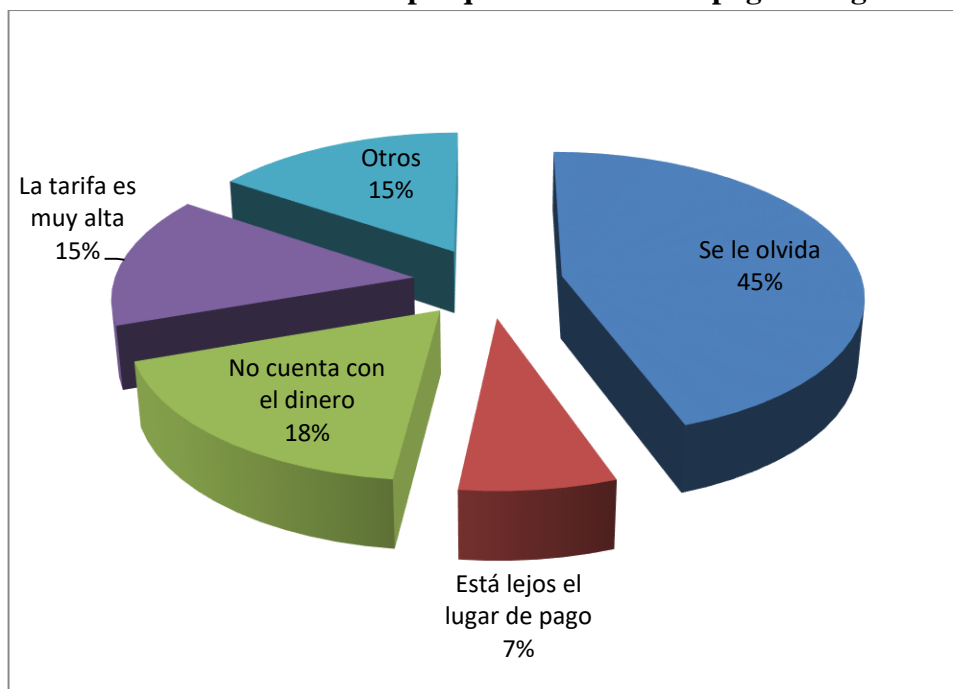
**Tabla N° 06. Razones porque se atrasa en el pago del agua**

<b>VARIABLES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Se le olvida	135	45%
Está lejos el lugar de pago	22	7%
No cuenta con el dinero	54	18%
La tarifa es muy alta	45	15%
Otros	47	16%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 06. Razones porque se atrasa en el pago del agua**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La razón principal de atraso en el pago de las planillas de agua potable es porque se les olvida a los usuarios, también en porcentajes bajos manifestaron que no cuentan con el dinero, la tarifa de pago es muy alta y otros dijeron que no existe el corte del agua y es así que existe la despreocupación por realizar el pago.



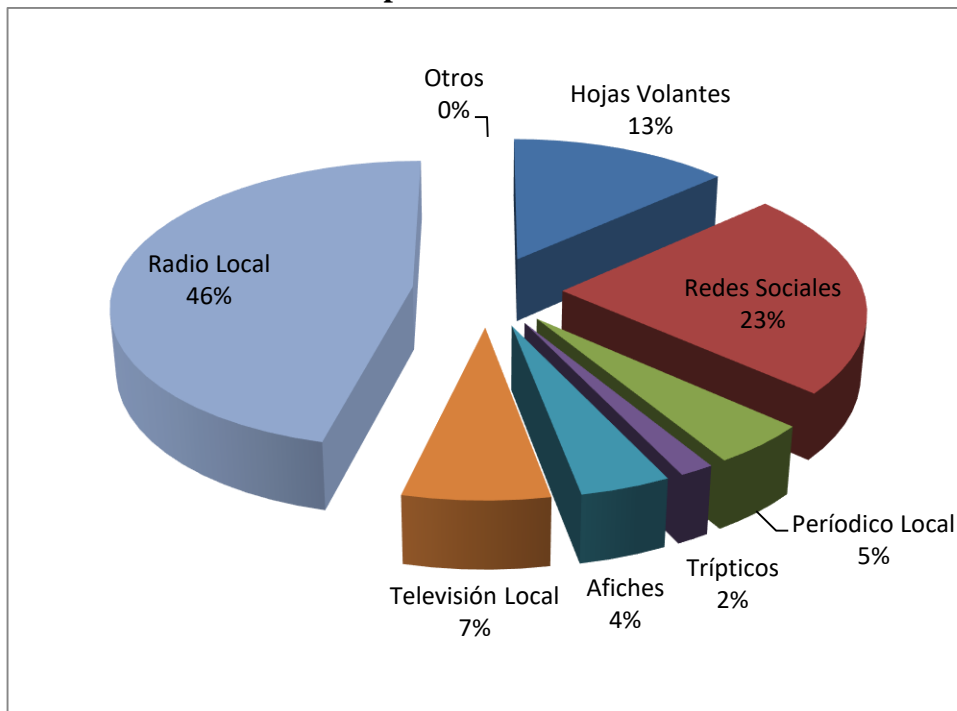
**6.- ¿A través de qué medio le gustaría estar informado de las novedades en general de la EPMAPACH?**

**Tabla N° 07. Medios para estar informado de EPMAPACH**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Hojas Volantes	67	13%
Redes Sociales	115	23%
Periódico Local	23	5%
Trípticos	8	2%
Afiches	21	4%
Televisión Local	34	7%
Radio Local	230	46%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>498</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gracias a 303 usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.  
**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 07. Medios para estar informado de EPMAPACH**



**Fuente:** Gracias a 303 usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.  
**Autor:** Miguel Bermeo

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El medio de comunicación de preferencia en los usuarios es la radio local Santo Domingo Estéreo, seguido por las redes sociales y hojas volantes, a través de estos medios comunicacionales se podrá transmitir la información general de la empresa.

7.- ¿Le gustaría que le visiten en su domicilio para cobrarle de la planilla de agua potable?

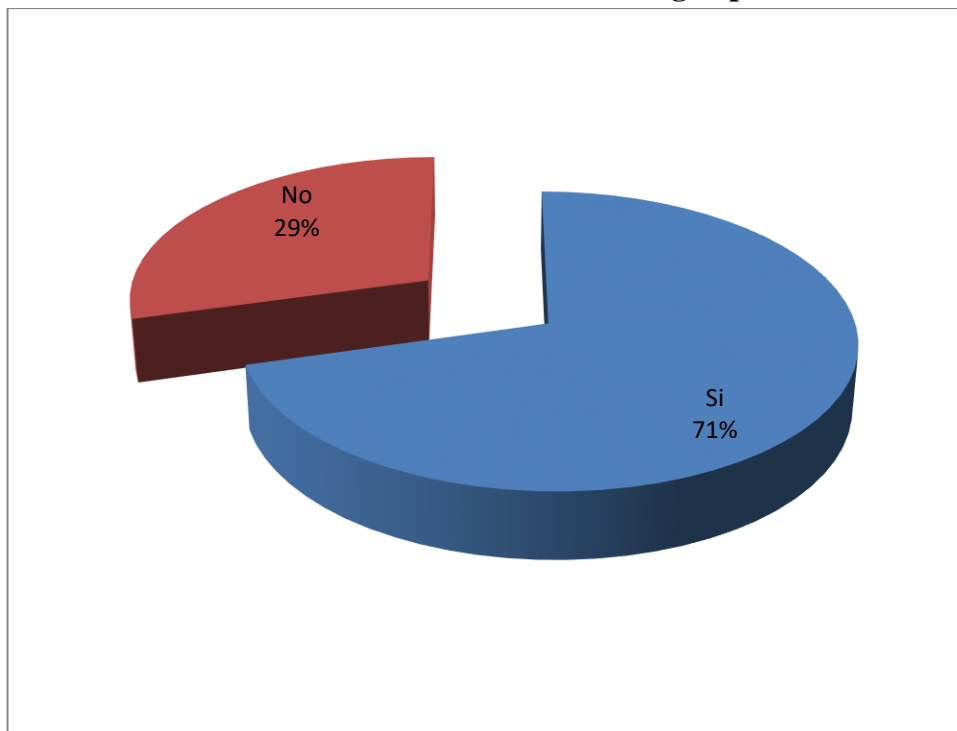
**Tabla N° 08. Cobro a domicilio del agua potable**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	214	71%
No	89	29%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 08. Cobro a domicilio del agua potable**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La mayoría de los usuarios encuestados manifiestan que les gustaría que les cobren la planilla de agua potable en sus domicilios, mientras que menos de la mitad contestó que no les gustaría que les cobren en sus hogares.

**8.- Cuándo solicita la visita del personal del agua potable a su domicilio por algún reclamo, ¿La empresa cumple con su requerimiento en su totalidad?**

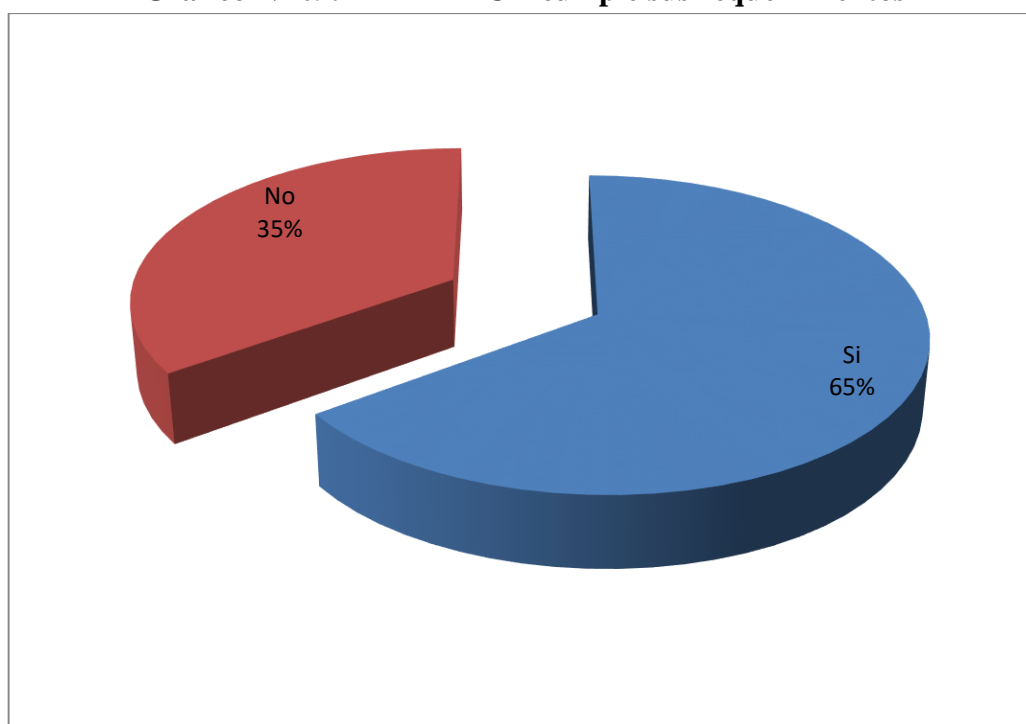
**Tabla N° 09. EPMAPACH cumple sus requerimientos**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	197	65%
No	106	35%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 09. EPMAPACH cumple sus requerimientos**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

La mayoría de encuestados corroboran que al momento que les visita el personal de la EPMAPACH a sus domicilios por alguna inquietud, los mismos cumplen con su requerimiento en la totalidad y un mínimo porcentaje que no están satisfechos ya que manifiestan que no cumplen con lo requerido.

9.- Que le gustaría que se implemente como parte del servicio de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi:

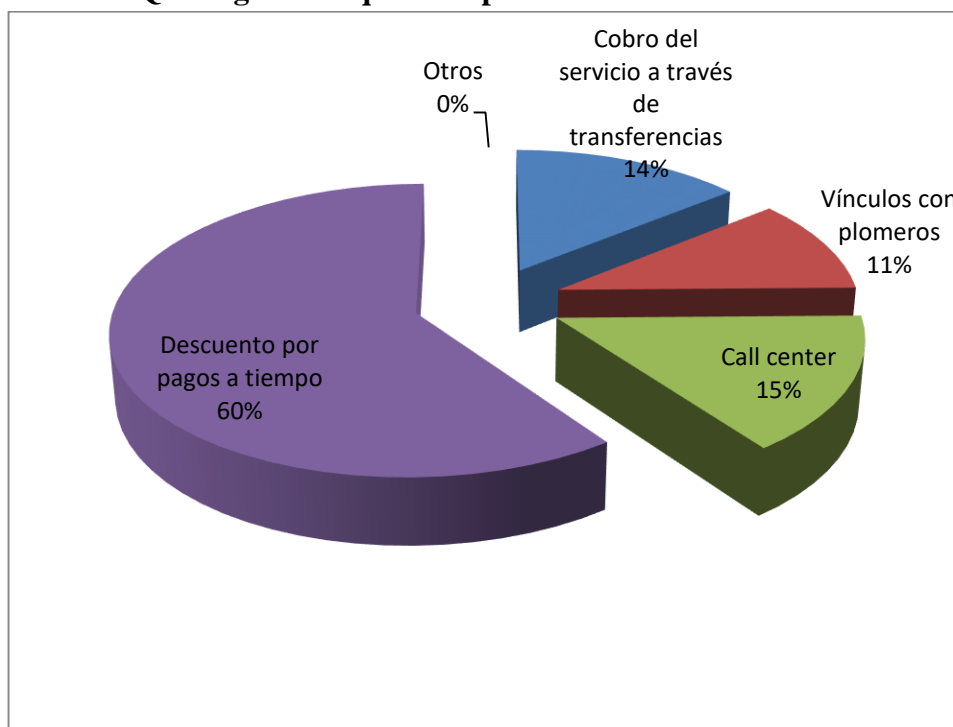
**Tabla N° 10. Que le gustaría que se implemente en el servicio de la EPMAPACH**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Cobro del servicio a través de transferencias	43	14%
Vínculos con plomeros	32	11%
Call center	46	15%
Descuento por pagos a tiempo	182	60%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N°. 10. Que le gustaría que se implemente en el servicio de la EPMAPACH**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados les gustaría recibir descuentos por pagos a tiempo del agua potable, un porcentaje menor que se implemente un call center, al igual manifiestan que el cobro de servicio sea a través de transferencias y finalmente que exista vínculos con plomeros.

10.- Según su criterio, ¿Cómo considera la gestión que viene realizando la EPMAPACH para mejorar la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado en el cantón Chunchi?

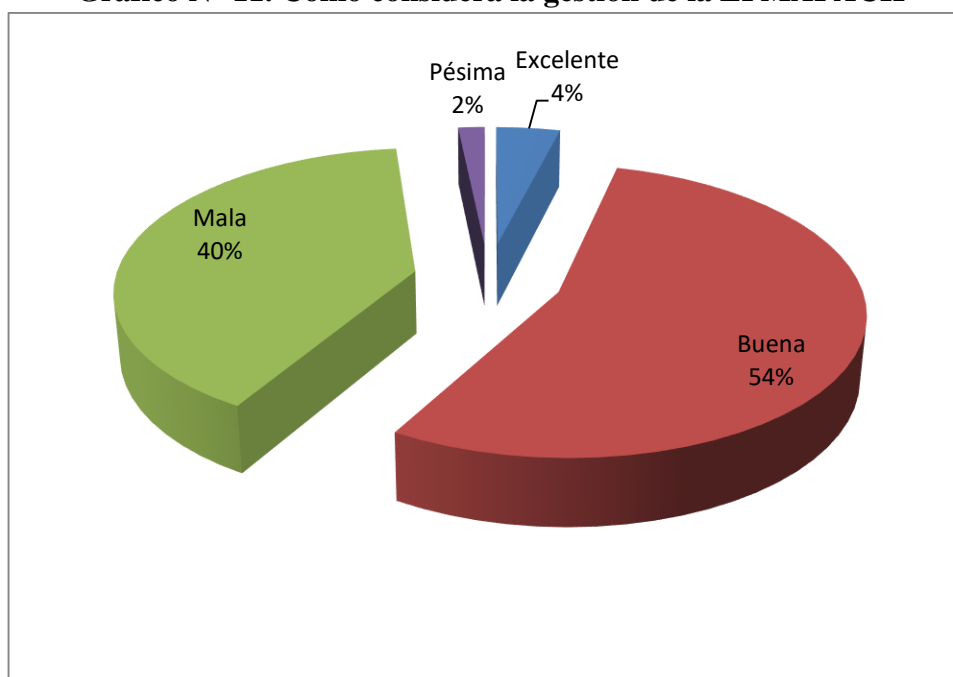
**Tabla N° 11. Como considera la gestión de la EPMAPACH**

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Excelente	12	4%
Buena	165	54%
Mala	121	40%
Pésima	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

**Gráfico N° 11. Como considera la gestión de la EPMAPACH**



**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH; Octubre/2016.

**Autor:** Miguel Bermeo.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los encuestados en su mayoría consideran que la gestión que viene realizando la EPMAPACH es buena, en menor porcentaje que es mala y en muy pocos determinan que es pésima y excelente respectivamente.

## HALLAZGOS

- La mayoría de encuestados de la EPMAPACH son de género masculino y un porcentaje mínimo de género femenino, esto se debe por la base de datos que tiene la empresa en la que se encuentran registrados más hombres que mujeres.
- Los usuarios manifiestan que al acudir a las instalaciones de la empresa a veces encuentran solución a sus inquietudes este criterio que es de la mayoría, en un porcentaje bajo comparten que nunca encuentran solución a sus inquietudes.
- La atención al cliente es considerada mala según el criterio de los usuarios encuestados, muy pocos manifiestan que es pésima.
- Un gran porcentaje de encuestados respondieron que a veces existe rapidez en el servicio que presta la empresa, menos de la mitad dijeron casi siempre y muy pocos dicen que siempre han recibido una atención rápida en el servicio.
- El atraso en el pago de las planillas de agua potable en los usuarios ocurre casi siempre y siempre, siendo un problema que afecta el ámbito financiero de la misma.
- La razón principal de atraso en el pago de las planillas de agua potable es porque se les olvida a los usuarios, también en porcentajes bajos manifestaron que no cuentan con el dinero, la tarifa de pago es muy alta y otros dijeron que no existe el corte del agua y es así que existe la despreocupación por realizar el pago.
- El medio de comunicación de preferencia en los usuarios es la radio local Santo Domingo Estéreo, seguido por las redes sociales y hojas volantes, a través de estos medios comunicacionales se podrá transmitir la información general de la empresa.
- La mayoría de los usuarios encuestados manifiestan que les gustaría que les cobren la planilla de agua potable en sus domicilios, mientras que menos de la mitad contestó que no les gustaría que les cobren en sus hogares.
- La mayoría de encuestados corroboran que al momento que les visita el personal de la EPMAPACH a sus domicilios por alguna inquietud, los mismos cumplen con su requerimiento en la totalidad y un mínimo porcentaje que no están satisfechos ya que manifiestan que no cumplen con lo requerido.
- La mayoría de encuestados les gustaría recibir descuentos por pagos a tiempo del agua potable, un porcentaje menor que se implemente un call center, al igual manifiestan que el cobro de servicio sea a través de transferencias.
- Los encuestados en su mayoría consideran que la gestión que viene realizando la EPMAPACH es buena y en menor porcentaje que es mala.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **4.1.1 Reseña Histórica**

Ordenanza de creación de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado de Chunchi.

### **TÍTULO I**

#### **CREACIÓN, NATURALEZA, FINES Y DOMICILIO**

Artículo 1.- **CREACIÓN:** Manténgase creada la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chunchi con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, administrativa y de gestión técnica.

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Cantón Chunchi, se rige por la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normativas vigentes. Orientando su accionar con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución.

Se denominará por su nombre o sus siglas: EPMAPACH.

Artículo 2.- **FINES:** La Empresa tiene como finalidad la dotación, implementación, prestación, operación y mantenimiento de los servicios de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi.

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos, la empresa ejercerá las funciones, atribuciones y deberes que se determinen en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el estatuto constitutivo y reglamentos internos.

Artículo 3.- **DOMICILIO:** La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chunchi, tendrá su domicilio en la ciudad de Chunchi, pudiendo ampliar sus servicios al ámbito cantonal.

## **TÍTULO II**

### **DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Artículo 4.- ESTRUCTURA ORGÁNICA: La empresa tendrá la siguiente estructura orgánica:

El nivel Directivo, constituido por el Directorio de la empresa;

El nivel Ejecutivo, constituido por la Gerencia General;

El nivel Asesor, integrado por la Asesoría Jurídica y Auditoría Interna;

El nivel Operativo, integrado por las Jefaturas de Área y otras dependencias.

Artículo 5.- DEL DIRECTORIO: El Directorio de la Empresa es la máxima autoridad de la misma y estará integrado de la siguiente manera:

- El Alcalde o Alcaldesa del cantón o su delegado que deberá ser un funcionario del Gobierno Municipal.
- Un concejal designado por el Concejo Municipal como su representante.
- Un representante por cada quinientos usuarios o fracción.

En ningún caso el Directorio estará integrado por más de cinco miembros.

A más de las constantes en el artículo 9 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas serán atribuciones del Directorio las determinadas en el estatuto constitutivo.

Los deberes, obligaciones y prohibiciones del Directorio, así como su organización y funcionamiento, estarán determinados en la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Estatuto Constitutivo.

Prohibiciones: Son prohibiciones del Directorio:

- a) Delegar a persona alguna de las funciones que se le han asignado en esta ordenanza.
- b) Aprobar el presupuesto anual que contenga partidas que no estén debidamente financiadas, tanto para el inicio de nuevas obras como para la culminación de las iniciadas anteriormente.
- c) Crear tributos los cuales solamente serán establecidos de acuerdo a la Ley, mediante el acto normativo correspondiente.
- d) Arrogarse funciones a su ámbito de acción y competencia; y
- e) Las demás que prohíban la Constitución, la Ley y la presente ordenanza.

Artículo 6.- DEL GERENTE GENERAL: Conforme al artículo 10 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Gerente General será designado por el Directorio de fuera de su seno. Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en



consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá dedicarse de forma exclusiva a tiempo completo a las labores inherentes a su cargo, con la salvedad establecida en la Constitución de la República.

### **TÍTULO III**

#### **DEL PATRIMONIO E INGRESOS**

Artículo 7.- DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA: El patrimonio de la empresa está constituido por todas las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que posean tanto al momento de su creación como en el futuro.

Artículo 8.- INGRESOS: Son ingresos de la EPMA PACH

- a) Las asignaciones y donaciones que fije el Estado, el GAD Municipal u otras entidades públicas o privadas.
- b) Los fondos extraordinarios que se obtengan de empréstitos de emisiones de bonos, de asignaciones especiales a las instalaciones y mejoramientos del servicio de agua potable y alcantarillado;
- c) Los fondos provenientes de impuestos especiales para agua potable y alcantarillado;
- d) Los fondos provenientes de tasas de prestación de servicios, instalaciones, conexiones y reconexiones;
- e) Los fondos provenientes de contribuciones especiales por mejoras de servicio que presente la empresa;
- f) Los ingresos que provengan de contratos celebrados con entidades o personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.
- g) Los determinados en el artículo 42 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normativas legales sobre la materia.

#### **DISPOCIONES GENERALES**

Artículo 9.- EXONERACIONES: La empresa gozará de todas las exoneraciones tributarias que la ley reconoce a favor del GAD Municipal de Chunchi.

Artículo 10.- FACULTAD REGLAMENTARIA: El uso de los servicios que brinde la empresa, así como la fijación de tasas que deben satisfacer a los usuarios de tales

servicios, se reglamentarán mediante ordenanzas expedidas por el Concejo Municipal de conformidad con la ley.

Artículo 11.- COACTIVA: Todas las obligaciones pendientes de cobro, originadas en liquidaciones de contratos, garantías, cauciones, determinación de responsabilidades o mora en el pago de las tasas por los servicios que brinda la empresa se recaudarán mediante el procedimiento administrativo de ejecución o coactiva que será ejercida por el tesorero o funcionario recaudador designado por el gerente.

Artículo 12.- Mientras las EPMAPACH no puedan contar con el personal propio y suficiente para el nivel asesor y operativo, el GAD Municipal de Chunchi deberá apoyarlo con el personal Municipal en el área indicada.

Artículo 13.- En todo lo que no esté previsto en la presente ordenanza se estará a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas para la Organización y Funcionamiento de la presente Empresa.

DISPOSICIÓN FINAL.- Queda derogada la Ordenanza que ha estado en vigencia hasta la presente fecha y cualquier otra disposición que se oponga al presente Cuerpo Legal u Ordenanza.

La presente ordenanza entrará en vigencia a partir de su promulgación y publicación conforme mandato contemplado en los artículos 322 y 324 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

Dado y firmado en la Sala de Sesiones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chunchi, a los 07 días del mes de Diciembre del 2012.

Lic. Walter Narváez Mancero.

**Alcalde del cantón Chunchi**

Lic. Marithza Calle Ulloa.

**Secretaria general de concejo**

#### **4.1.2 Modelo del negocio**

La Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Chunchi (EPMAPACH) es una institución pública dedicada a brindar el servicio de Agua Potable y Alcantarillado a la ciudadanía del cantón en su parroquia matriz, además de ello emite la venta de certificados y guías de agua y alcantarillado, cuenta con un personal responsable, capacitado y honesto tanto en la planta administrativa como operativa, con un número de 4 en lo administrativo y 5 en lo operativo, a más de brindar un buen servicio, tiene a disposición una planta de tratamiento y potabilización que recibe agua de vertientes naturales y lagunas de oxidación en donde llegan sus aguas residuales.

#### **4.1.3 Perfil del gerente de la EPMAPACH**

**Nombre:** Palermo Hernando Trujillo Miranda.

**Profesión:**

- Bachiller en Ciencias
- Licenciatura en Administración de Empresas.

**Destrezas:**

En calidad de Gerente, soy una persona que me gusta que las cosas salgan bien, en cada trabajo que se realiza, tengo la capacidad de análisis para resolver problemas gracias a mis clases obtenidas de psicología, me defino como una persona organizada, creativa, y con liderazgo ya que puedo trabajar en equipo, por otra parte respecto al área técnica soy eficiente, tenaz y con conocimientos de manejo de plataformas bursátiles y plataformas informáticas para el desenvolvimiento de la empresa en todos sus departamentos.

**Dirección:** Panamericana 1255 y General Morales.

**Cantón:** Chunchi

**Provincia:** Chimborazo

**Convencional:** 03-2936-373

**Celular:** 0989537497

**E-mail:** palermotm@hotmail.com

#### **4.1.4 Misión y Visión**

##### **MISIÓN:**

Somos una institución innovadora, transparente y sostenible, que impulsa equitativamente el desarrollo del cantón, brinda calidad, excelencia y eficacia en sus servicios, formado por un equipo humano comprometido, capacitado y proactivo; institucionaliza la participación ciudadana en la gestión y optimiza sus recursos para el mejoramiento de la calidad de vida de todos sus habitantes.

##### **VISIÓN:**

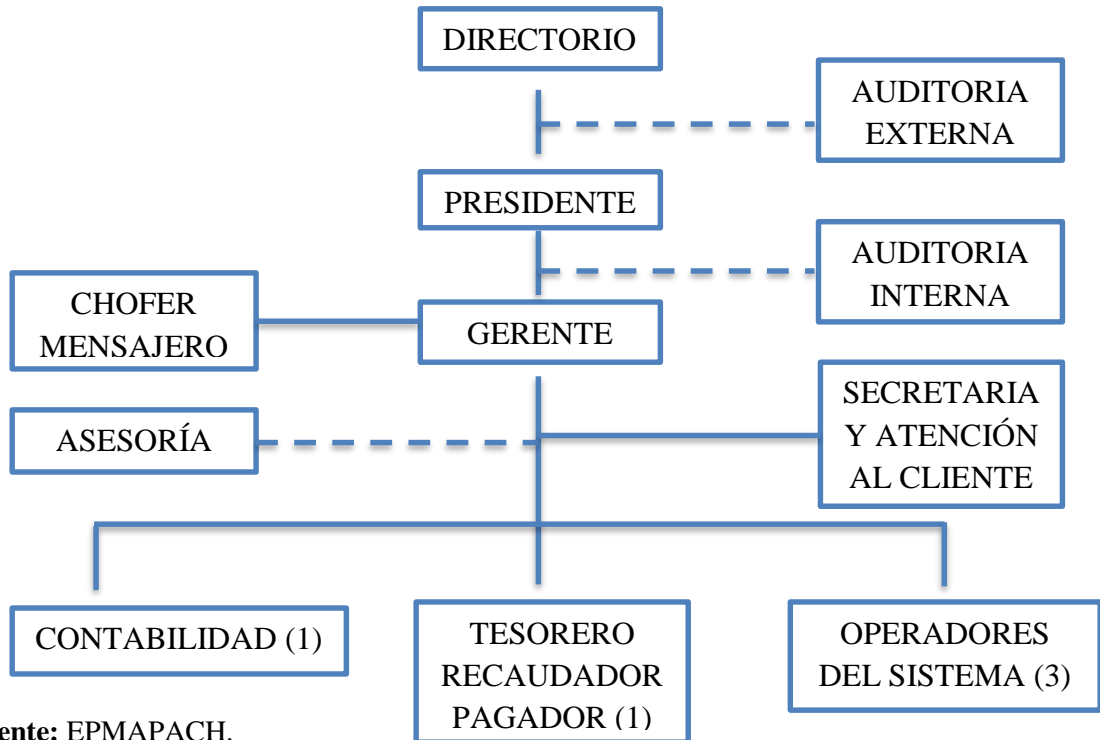
En el año 2023, el cantón Chunchi, ha Mejorado las condiciones de vida de sus familias, con un adecuado sistema socio cultural, con ingresos económicos fomentados de las eficientes actividades en los sectores pecuario, agrícola, artesanal y turístico; con un sistema vial en buenas condiciones; dejando a las futuras generaciones un ambiente libre de contaminación, preservando los recursos naturales y patrimoniales, con un ordenamiento territorial adecuado, contando con un plan de contingencias para afrontar desastres naturales; donde la EPMAPACH brinda una atención eficiente eficaz y oportuna a la población, con suficientes recursos económicos, provenientes de su recaudación, autogestión y propios de la contribución ciudadana.

#### **4.1.5 Valores de la empresa**

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Confianza Mutua
- ✓ Justicia Social
- ✓ Creatividad
- ✓ Trabajo En Equipo
- ✓ Actitud Positiva Al Cambio
- ✓ Calidad Del Servicio

#### 4.1.6 Organigrama Estructural

Figura N° 01. Organigrama Estructural

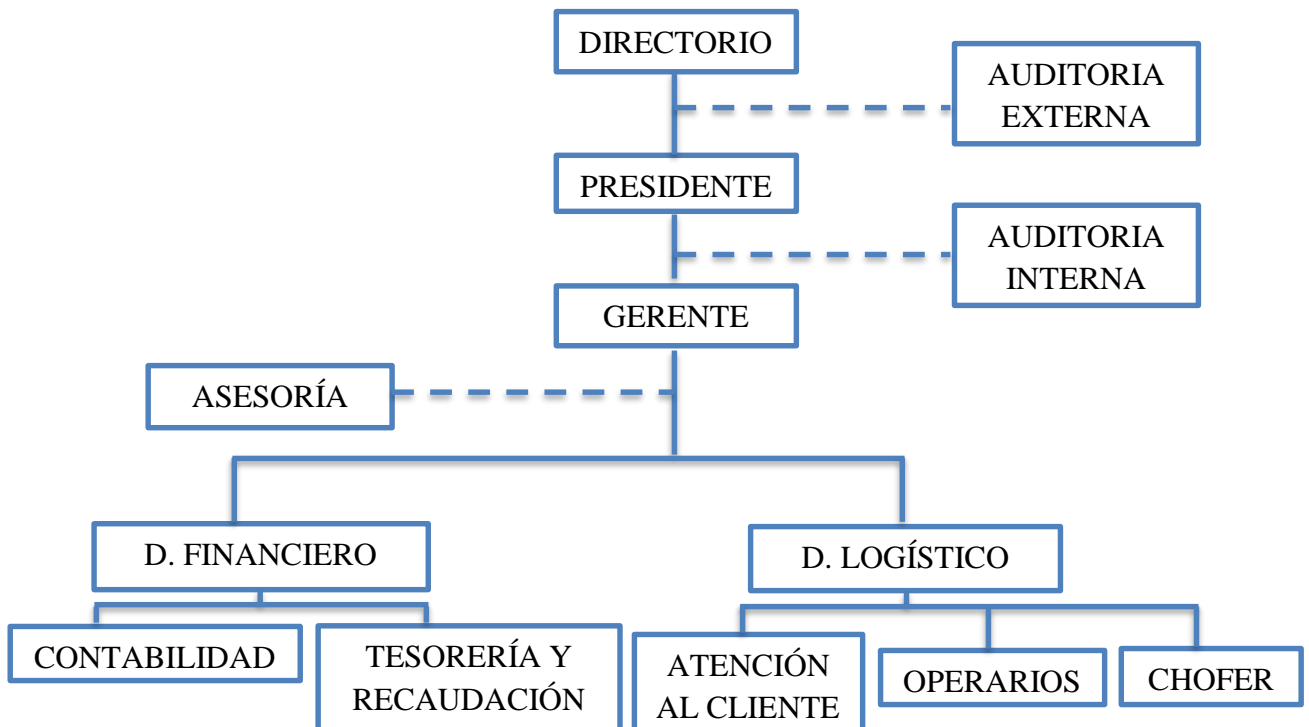


Fuente: EPMAPACH.

Elaborado por: EPMAPACH.

#### 4.1.7 Organigrama Estructural Propuesto

Figura N° 02. Organigrama Estructural Propuesto



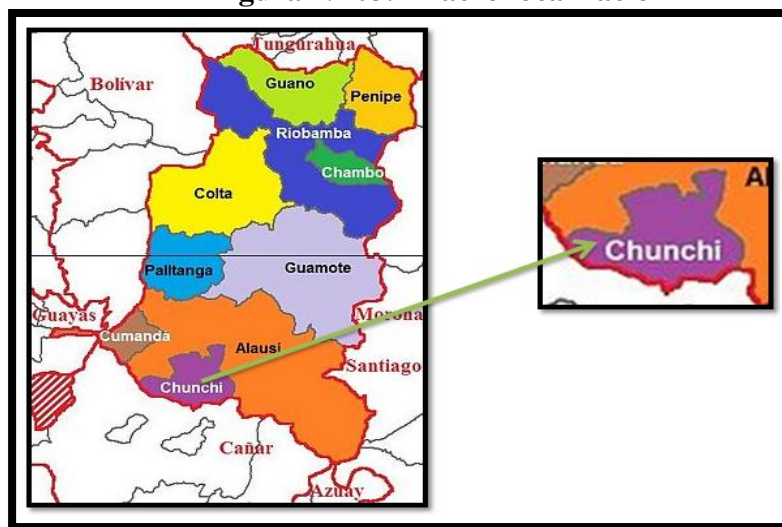
Fuente: EPMAPACH.

Elaborado por: Miguel Bermeo.

## 4.1.8 Ubicación de Empresa

### 4.1.8.1 Macro localización

**Figura N° 03. Macro localización**



Fuente: Google Maps.  
Elaborado por: Miguel Bermeo.

### 4.1.8.2 Micro localización

**Figura N° 04. Micro localización**



Fuente: Google Maps.  
Elaborado por: Miguel Bermeo.

## 4.1.9 Productos a Ofertar

**Tabla N° 12. Productos a ofertar**

DETALLE	PRECIO
Certificados de No Adeudar a la EPMAPACH.	\$3.66
Certificados de No Afectar a la Red de Agua Potable.	\$10.98
Reconexión del Servicio de Agua Potable.	\$7.32
Instalación de nueva guía de Agua Potable.	\$230.58
Instalación de nueva guía de Alcantarillado.	\$303.78
Cobro de planilla de agua potable, esto según el consumo mensual.	\$ ---

Fuente: EPMAPACH.  
Elaborado por: Miguel Bermeo.

## 4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 4.2.1 Análisis Externo

En el análisis externo se identifica las oportunidades y amenazas que tiene la empresa pública o privada, estos datos son variables que pueden llegar a influir de forma externa sin que exista control directo de la empresa en estudio, en este análisis se considera el macro y micro entorno de forma independiente.

#### 4.2.1.1 Macro entorno

**Tabla N° 13. Matriz del macro entorno**

CÓD.	INDICADORES	ESTADO	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE	
<b>VARIABLE ECONÓMICA</b>						
E.1	PIB	Descendente	El Banco Central del Ecuador disminuyó la proyección del PIB global para el 2016, de 3,5 al 3,3%.	La economía de las personas podría verse afectado debido al mínimo crecimiento del PIB para el 2016.	(BCE) Banco Central del Ecuador y el (INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	
E.2	Inflación	Descendente	<b>MAYO</b>			El poder de adquisición en las personas aumenta y los precios se mantienen o disminuyen su valor.
			<b>2015</b>	<b>2016</b>		
E.3	Tasa de interés activa	Ascendente	<b>2015</b>	<b>2016</b>		La tasa activa es ascendente pero aun es atractiva.
			8,45%	8,89%		
E.4	Tasa de interés pasiva	Descendente	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Desciende la tasa pasiva y se convierte poco atractiva para la inversión.	
			5,51%	5,47%		
E.5	Desempleo	Ascendente	<b>MARZO</b>		Genera inestabilidad económica en el país.	
			<b>2015</b>	<b>2016</b>		
			4,84%	7,35%		
<b>VARIABLE POLÍTICO LEGAL</b>						
P.1	Gobierno	Inestable	Precio bajo del barril de petróleo, eso afecta las arcas económicas del estado.	El ingreso económico se ve afectado y eso conlleva al retraso en los pagos.	Banco central del Ecuador (BCE)	

P.2	Impuestos del SRI	Inestable	Aumento del 12% al 14% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) debido al terremoto de abril del 2016.	El bolsillo de las personas puede verse afectado.	(SRI) Servicio de Rentas Interna
P.3	Código de trabajo	Variante	En el 2016 hay varias resoluciones laborales entre ellas la de contratación a medio tiempo.	Esta resolución puede a los ciudadanos contra restar el desempleo existente.	Ministerio de Relaciones Laborales
P.4	Aranceles de importación	Variante	Las salvaguardas impuestas desde mayo del 2015 continúan vigentes.	Las ventas nacionales pueden incrementar y favorecer a las familias ecuatorianas.	Presidencia de la República del Ecuador
P.5	IESS	Estable	La contratación del personal debe ir de la par con el aseguramiento del trabajador.	Mantener al día las obligaciones del seguro evita tener problemas con el personal.	(IESS) Instituto ecuatoriano de seguridad social
<b>VARIABLE SOCIO CULTURAL</b>					
S.1	Tasa de Natalidad y la Tasa de Mortalidad	Estable	El 1,9% es de natalidad y 0,6% es de mortalidad estos datos son del 2015.	El mercado se encuentra estable.	(INEC) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
S.2	Migración	Ascendente	Un número considerable de ecuatorianos han salido del país por la falta de trabajo.	Un factor que afecta la inversión extranjera en el país.	
<b>VARIABLE TECNOLÓGICA</b>					
T.1	Nivel Tecnológico Nacional	Ascendente	La inversión de tecnología es del 0,47% de su PIB, la meta es llegar al 1%.	El acceso a tecnología permite sistematizar los procesos.	SENESCYT
<b>VARIABLE AMBIENTAL</b>					
A.2	Desastres Naturales	Inestable	Sismos constantes a partir de Abril del 2016 a nivel país.	Los sismos afectan la estabilidad del país.	Instituto Geofísico

**Fuente:** BCE, INEC, SENESCYT, Geofísico, SRI, IESS, Ministerio relaciones laborales.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.



#### 4.2.1.2 Micro entorno

El análisis del micro entorno para la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi se basa en el análisis del mercado que tiene la misma; no se puede analizar la competencia ni los proveedores porque directamente la empresa no cuenta con lo mencionado.

El mercado potencial de la empresa es limitado ya que estamos analizando una empresa pública que forma parte de un monopolio y que los clientes o usuarios ya son parte de la misma, es así que los nuevos usuarios son aquellos que construyen una nueva vivienda en el cantón Chunchi y que necesariamente pasan hacer clientes por la obtención del agua potable, el crecimiento de la cartera de clientes es mínimo mes a mes, sin embargo el cobro de las planillas de agua potable es el fuerte en los ingresos de la empresa.

Se considera importante el análisis del mercado a través de la encuesta realizada a los usuarios de la EPMA PACH en las preguntas siete, ocho y la diez que nos manifiesta oportunidades para la empresa en estudio, es así que a continuación se hace mención:

**Tabla N° 14. Matriz del micro entorno**

CÓD.	PREGUNTAS	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
U.7	Medios de comunicación para mantener informados a los usuarios	El 46% prefieren estar informados a través de una radio local (Santo Domingo Estéreo), el 23% eligieron redes sociales, un 13% hojas volantes, 7% televisión local (Tv Chunchi), 5% en un periódico local (Ecos del Chan Chan), el 4% y 2% afiches y trípticos.	El medio de comunicación es importante para transmitir la información de la empresa es así que de preferencia los usuarios eligieron la radio local y también las redes sociales.	Encuestas aplicadas a 303 usuarios de la EPMA PACH (Ver anexo N° 01 Encuesta)
U.8	Les gustaría que les cobren la planilla en sus domicilios	El 71% les gustaría que les cobren la planilla de agua potable en sus domicilios, mientras que el 29% contestaron que no.	El cobro directo en los domicilios permitirá disminuir la cartera vencida de las planillas de agua potable.	
U.10	Lo que recomiendan los usuarios que se implemente en la EPMA PACH	El 60% de encuestados les gustaría recibir descuentos por pagos a tiempo del agua potable, un 15% que se implemente un call center, el 14% que el cobro de servicio sea a través de transferencias y finalmente un 11% que exista vínculos con plomeros.	La empresa sea pública o privada debe implementar en la prestación de sus servicios lo que los usuarios necesiten o soliciten y no lo que ellos piensan.	

**Fuente:** Usuarios de EPMA PACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.2.2 Análisis interno

El análisis interno de la EPMAPACH es en base a la investigación de mercado realizada a los usuarios del cantón Chunchi de la empresa mencionada, para recopilar la información del mercado se aplicó la técnica de la encuesta con la herramienta el cuestionario. (Ver anexo N° 01) y también se obtuvo información interna a través de la entrevista aplicada a los servidores de la EPMAPACH con la aplicación de la guía de la entrevista a cada uno de los involucrados (Ver anexo N° 02).

**Tabla N° 15. Matriz análisis interno a los usuarios de la EPMAPACH**

CÓD.	PREGUNTAS	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO	INFORMANTE
U.1	Género de usuarios encuestados	El 81% pertenecen al género masculino y apenas el 19% son de género femenino.	Permite conocer el criterio que tienen los usuarios por el género.	Encuestas aplicadas a 303 usuarios de la EPMAPACH (Ver anexo N° 01 Encuesta)
U.2	Encuentra solución a sus inquietudes al acudir a EPMAPACH	El 59% de usuarios encuentran solución a sus inquietudes; el 28% casi siempre; el 8% nunca y apenas el 5% siempre.	Es importante notar que la empresa pública está dando en la mayoría solución a las inquietudes de los usuarios.	
U.3	Atención al cliente	El 64% consideran mala la atención al cliente; el 34% que es buena; un 1% excelente y el otro 1% que la atención al cliente es pésima.	La atención al cliente es clave para la satisfacción que los usuarios lleguen a tener.	
U.4	Rapidez en el servicio	El 61% afirman que a veces reciben rapidez en el servicio; un 34% casi siempre; apenas el 5% siempre y la variable nunca 0%.	Una empresa sea pública o privada necesita tener un grado de rapidez para mejorar su gestión.	
U.5	Atraso en los pagos de las planillas de agua potable	El 84% manifiestan que se atrasan casi siempre en el pago; un 10% de usuarios se atrasan siempre; el 3% a veces y el otro 3% nunca.	El retraso del pago de las planillas genera una falta de gestión en la EPMAPACH.	
U.6	Razón por la que se atrasan en los pagos	El 45% se les olvida; un 18% no cuentan con el dinero; el 15% la tarifa es alta; otro 15% optaron por la respuesta otros, describiendo en general que es porque no les cortan el agua y no tienen presión alguna de pagar; finalmente un 7% considera que está lejos el lugar de pago.	Es importante conocer la razón por la que se atrasan en el pago ya que es un punto de partida para plantear las posibles estrategias.	

U.9	Satisfacción de los usuarios de las visitas que realizan el personal de la EPMAPACH	El 65% que es la mayoría de encuestados corroboran que al momento que les visita el personal de la EPMAPACH a sus domicilios por alguna inquietud, los mismos cumplen con su requerimiento en la totalidad y el 35% de usuarios manifiestan lo contrario.	El mantener satisfechos a los usuarios permite generar un nivel de confianza entre la empresa y el consumidor, llegando al punto que ni uno ni el otro querrá afectar sus intereses.	Encuestas aplicadas a 303 usuarios de la EPMAPACH <b>(Ver anexo N° 01 Encuesta)</b>
U.11	Como se considera la gestión de la empresa, según los usuarios.	El 54% de encuestados consideran que la gestión que viene realizando la EPMAPACH es buena, un 40% manifiestan que es mala y en mínimos porcentajes como es el 2% y 4% determinan que es pésima y excelente respectivamente.	El nivel de gestión se mide a través de la satisfacción de cada uno de los usuarios es así que es necesario considerarlo mes a mes.	

**Fuente:** Usuarios de EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 16. Matriz del análisis del personal interno de la EPMAPACH**

ENTREVISTA AL GERENTE EPMAPACH		
CÓD.	PREGUNTAS	RESPUESTAS
G.1	¿Se está ejecutando alguna estrategia comercial a la interna de la empresa?	Actualmente ninguna, es algo que queremos implementar.
G.2	¿Aplican algún método para medir la satisfacción de los usuarios?	Teníamos un buzón de sugerencias ahora ya no.
G.3	¿Puede como gerente tomar la decisión de aplicar descuentos en la tarifa del pago de agua potable?	Es una decisión del directorio, pero es aplicable si se justifica.
G.4	¿Le está afectando a su gestión la cartera vencida de los usuarios?	Si y realmente es necesario bajar el porcentaje de la cartera vencida para bien de la empresa.
G.5	¿Los servidores que laboran en la empresa reciben algún tipo de capacitación?	Últimamente no han recibido ninguna capacitación pero en meses anteriores fueron capacitados en gestión por resultados.
G.6	¿Cada que tiempo se reúne con su personal para fijar metas, motivar y escuchar posibles soluciones de los problemas que se presentan?	No tenemos un horario establecido, las reuniones son cuando se amerita.
G.7	¿Considera que la atención al cliente es primordial en una empresa pública?	Por supuesto es fundamental para la satisfacción de los usuarios.
G.8	¿Cuenta la empresa con manuales de descripción y función de puestos?	Si cuenta con manuales de función de puestos.
G.9	¿La empresa cuenta con una partida presupuestaria para ejecutar las estrategias que se plantean?	Se puede considerar en la planificación y presupuesto.
G.10	¿La toma de decisiones de la empresa se hace en base a que parámetros?	En base a los estados financieros y el presupuesto ejecutado.

<b>ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>		
<b>CÓD.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
A.1	¿Considera que los procesos que maneja la empresa son los más acertados?	El 75% manifiestan que hay algunos procesos demasiados largos sin embargo no han causado problemas.
A.2	¿Existe alguna estrategia comercial que este siendo ejecutada actualmente?	No existe ninguna estrategia en ejecución.
A.3	¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?	El ambiente laboral es normal, sin embargo declaran que se debería realizar actividades que permitan mejorar las relaciones laborales.
A.4	¿Conoce realmente cuáles son sus funciones dentro de la empresa?	Todos manifiestan que si conocen sus funciones ya que al iniciar a laborar en la empresa les facilitaron los manuales.
A.5	¿Cada que tiempo tienen reuniones de trabajo con el gerente de la EPMAPACH?	Una vez al mes o a cuando el gerente necesita comunicarnos algo referente a la empresa.
A.6	¿Cuál sería la sugerencia que podría dar para mejorar la gestión en la EPMAPACH?	La mayoría manifiesta que se debería trabajar en la recuperación de la cartera vencida.
<b>ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO</b>		
<b>CÓD.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
O.1	¿Existen flujogramas de proceso para sus actividades?	No hay flujogramas que permitan facilitar la ejecución de las actividades.
O.2	¿Al momento de las visitas a los usuarios en sus domicilios les hacen registrar la atención brindada?	Si debemos hacerles firmar una hoja de atención a los usuarios.
O.3	¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?	En el área operativa es muy buena pasamos a gusto con todos los compañeros.
O.4	¿Conoce realmente cuáles son sus funciones dentro de la empresa?	A ciencia cierta no pero ya con la experiencia laboral nos hemos acostumbrado a realizar nuestro trabajo.
O.5	¿Considera que deberían capacitarles en atención al cliente?	Si pero no solo en eso sino en temas que tengan que ver con planificación y presupuestos.
O.6	¿Cuál sería la sugerencia que podría dar para mejorar la gestión en la EPMAPACH?	La sugerencia en general es que se debería trabajar en equipo y que todas las áreas estén conectadas para sacar adelante la EPMAPACH.

**Fuente:** Personal interno que labora en la EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

### 4.3 ANÁLISIS FODA

Tabla N° 17. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dan en la mayoría solución a las inquietudes de los usuarios.</li> <li>✓ Cumplen en un 65% las inquietudes en las visitas a los domicilios de los usuarios.</li> <li>✓ El directorio estará dispuesto aprobar estrategias que justifiquen en su aplicación.</li> <li>✓ Hay apertura para el dialogo con el personal.</li> <li>✓ El gerente considera importante la atención al cliente.</li> <li>✓ La empresa cuenta con manuales de función de puestos.</li> <li>✓ Se puede considerar en el presupuesto anual una partida para estrategias.</li> <li>✓ La toma de decisiones es en base a los estados financieros y la ejecución del presupuesto.</li> <li>✓ El ambiente laboral es bueno.</li> <li>✓ El personal administrativo conoce sus funciones, el personal operativo no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La inflación tiene un comportamiento descendente del 4,55% al 1,63%.</li> <li>✓ Contratación del personal a medio tiempo bajo el código de trabajo.</li> <li>✓ La inversión en tecnología está ascendiendo.</li> <li>✓ El crecimiento del mercado favorece a la empresa pública por ser un monopolio.</li> <li>✓ Los usuarios prefieren como medios de comunicación la radio local (Santo Domingo Estéreo), redes sociales y hojas volantes.</li> <li>✓ El 71% de usuarios les gustaría que les cobren las planillas en sus domicilios.</li> <li>✓ A los usuarios les gustaría recibir descuentos por pagos a tiempo del agua potable, como sugerencias dicen que se implemente un call center y el cobro del servicio sea a través de transferencias.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La atención al cliente es considerada mala según los usuarios.</li> <li>✓ No hay rapidez en el servicio que prestan.</li> <li>✓ Los usuarios se atrasan en los pagos de la planilla porque se les olvida, no tienen dinero y no existe el corte del servicio.</li> <li>✓ Un gran porcentaje de usuarios mencionan que no hay una buena gestión por parte de la empresa.</li> <li>✓ No existen estrategias comerciales.</li> <li>✓ Falta un medio directo para atender las sugerencias de los usuarios.</li> <li>✓ Cartera vencida.</li> <li>✓ Capacitación limitada al personal.</li> <li>✓ Procesos largos y no tan entendibles.</li> <li>✓ No hay flujogramas de procesos para el área operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El Banco Central del Ecuador disminuyó la proyección del PIB global para el 2016, de 3,5 al 3,3%.</li> <li>✓ La tasa de interés activa es ascendente y la pasiva es descendente.</li> <li>✓ El desempleo asciende del 4,84% al 7,35%.</li> <li>✓ Precio bajo del barril de petróleo, eso afecta las arcas económicas del estado.</li> <li>✓ El IVA ascendió del 12% al 14%.</li> <li>✓ El pago de aranceles por salvaguardas continúan vigentes desde el 2015.</li> <li>✓ La migración es ascendente.</li> <li>✓ Sismos constantes a partir de abril del 2016.</li> </ul>

**Fuente:** Análisis externo e interno de la EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.4 FODA ESTRATÉGICO

Tabla N° 18. Matriz FODA estratégico

Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRATEGIA PUBLICITARIA</li> <li>- ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN</li> <li>- ESTRATEGIA MOTIVACIONAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRATEGIA DE POLITICAS DE COBRANZA</li> <li>- ESTRATEGIA FLUJOGRAMAS DE PROCESOS</li> </ul>
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRATEGIA ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA.</li> <li>- ESTRATEGIA CAPACITACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DEL MERCADO</li> </ul>

**Fuente:** Matriz FODA.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

## **4.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS**

### **4.5.1 Introducción**

El planteamiento de las estrategias es en base al análisis situacional de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi.

Las estrategias mencionadas se elaboraron realizando un cruce de la información de la matriz FODA, es decir las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, dándonos como resultado el FODA estratégico.

Entre las estrategias desarrolladas tenemos la publicitaria con tácticas como la creación de redes sociales, hojas volantes, spot publicitario, papelería; además estrategias de innovación, socialización, políticas de cobranza, creación de flujogramas de procesos, análisis de la cartera vencida, capacitación y finalmente análisis del mercado; todas estas estrategias tienen sus tácticas establecidas que al ejecutarlas permitirán mejorar la gestión actual en la EPMAPACH.

### **4.5.2 Objetivos**

#### **4.5.2.1 Objetivo General**

Fortalecer la gestión del servicio que presta la EPMAPACH con la aplicación de las estrategias comerciales planteadas.

#### **4.5.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diseñar las diversas estrategias comerciales según las necesidades de la empresa para mejorar la gestión de la misma.
- ✓ Detallar cada estrategia con las respectivas tácticas que contienen las actividades a desarrollarse al momento de ejecutarlas.
- ✓ Describir cada actividad estratégica para que sea entendido por el directorio de la EPMAPACH y aprobado para su aplicación.

## 4.5.3 Estrategia Publicitaria

### 4.5.3.1 Táctica N° 01

Creación de redes sociales (facebook, twitter y YouTube)

**Tabla N° 19. Creación de redes sociales**

PLANTEAMIENTO DE LA CREACIÓN DE REDES SOCIALES			
<b>Objetivo</b>	Crear un espacio informativo para comunicar los sucesos de la EPMAPACH a una parte de la ciudadanía del cantón Chunchi.		
<b>Responsables</b>	Atención al cliente.		
<b>Alcance</b>	A toda la ciudadanía del cantón Chunchi.		
<b>Periodo aplicable</b>	Permanente.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar al personal de atención al cliente para que se auto capacite en la creación de las redes sociales.</li> <li>- Crear un perfil de facebook, página de facebook, twitter y un canal de YouTube.</li> <li>- Introducir la información respectiva de la empresa.</li> <li>- Publicar constantemente anuncios de lo que tiene que ver con las novedades de la EPMAPACH.</li> <li>- Incrementar los me gustas en el fans page.</li> </ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
48	Contratación de publicaciones de facebook para mayor alcance. Las publicaciones de mayor alcance serán 1 vez a la semana, 4 al mes, 48 al año.	\$ 480.00	El pago se hace mediante tarjeta de crédito.

**Fuente:** Estrategia publicitaria.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Figura N° 05. Presentación de las redes sociales que se van a crear**



**Fuente:** Redes sociales respectivamente.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.



#### 4.5.3.2 Táctica N° 02

Hojas volantes informativas.

**Tabla N° 20. Hojas volantes informativas**

PLANTEAMIENTO DE HOJAS VOLANTES			
<b>Objetivo</b>	Implementar hojas volantes que contengan la información más importante de la empresa como los descuentos por pagos a tiempo.		
<b>Responsables</b>	Gerente y atención al cliente.		
<b>Alcance</b>	A toda la ciudadanía del cantón Chunchi.		
<b>Periodo aplicable</b>	Una vez al mes durante todo un año.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar toda la información necesaria e importante para que conste en las hojas volantes.</li> <li>- Contratar a una agencia publicitaria para que diseñe e imprima las hojas volantes.</li> <li>- Delegar a la persona de atención al cliente para que coordine la entrega de las volantes al personal operativo de la empresa.</li> <li>- El personal operativo una vez al mes procederá a entregar las hojas volantes a la ciudadanía del cantón Chunchi.</li> </ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
5000	Hojas volantes tamaño oficio full color.	\$ 180.00	

**Fuente:** Estrategia publicitaria.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Figura N° 06. Modelo de Hoja Volante**



**Fuente:** EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

### 4.5.3.3 Táctica N° 03

Spot publicitario radial.

**Tabla N° 21. Spot publicitario radial**

<b>PLANTEAMIENTO SPOT PUBLICITARIO RADIAL</b>			
<b>Objetivo</b>	Informar los eventos que realice la EPMAPACH a través de la radio local Santo Domingo Estéreo.		
<b>Responsables</b>	Gerente de la empresa.		
<b>Alcance</b>	A toda la ciudadanía del cantón Chunchi.		
<b>Periodo aplicable</b>	Una vez cada 6 meses.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir toda la información que será transmitida en el spot radial.</li> <li>- Contactar a la radio para la contratación de sus servicios.</li> <li>- Coordinar con el personal de la radio el grabar el spot publicitario.</li> </ul>		
<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observaciones</b>
2	Transmisión radial por 2 meses cualquiera del año según elija el cliente. (Lunes a Domingo 10 cuñas diarias)	\$ 800.00	\$ 400.00 por cada mes

**Fuente:** Estrategia publicitaria.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 22. Spot publicitario, estrategia publicitaria, táctica N. 03**

<b>INTRO</b>	<b>CUERPO</b>	<b>CIERRE</b>
<p>Porque el agua potable es fundamental para los seres vivos, porque te mereces siempre una atención y servicio de calidad, estamos innovándonos para brindarte lo mejor.</p>	<p>Somos empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi; queremos informarte que recibirás un 5% de descuentos en los pagos puntuales de tus planillas, si estás atrasado en los pagos te damos hasta un 10% de descuento para que te iguales, además en las visitas del personal de la empresa a tu domicilio podrás realizar el pago respectivo, si lo tuyo es la tecnología realiza el pago vía transacciones bancarias; que no te corten el servicio de agua potable ahora tienes razones para estar al día.</p>	<p>Trabajando por la ciudadanía del cantón Chunchi. Contáctanos en Facebook, twitter y YouTube.  EPMAPACH al servicio de nuestra gente.</p>

**Fuente:** EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.3.4 Táctica N° 04

Papelería (Hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación).

**Tabla N° 23. Papelería para EPMAPACH**

PLANTEAMIENTO PAPELERÍA			
<b>Objetivo</b>	Plantear un modelo de papelería que identifique a la empresa.		
<b>Responsables</b>	Atención al cliente.		
<b>Alcance</b>	A todos usuarios.		
<b>Periodo aplicable</b>	Durante todo el año.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los colores de la empresa.</li> <li>- Contratar a una agencia publicitaria para que diseñe e imprima las hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación.</li> <li>- Hacer uso de la papelería cuando fuera necesario.</li> </ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
2000	Hojas tipo, sobres y tarjetas de presentación a full color.	\$ 480.00	2000 para cada uno de lo mencionado

**Fuente:** Estrategia publicitaria.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Figura N° 07. Modelo de Hoja Volante**



**Fuente:** EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.4 Estrategia de Innovación

##### 4.5.4.1 Táctica N° 01

Mensaje de texto para recordar el pago del agua potable.

**Tabla N° 24. Mensaje de texto para recordar el pago del agua potable**

<b>PLANTEAMIENTO DEL MENSAJE RECORDATORIO DE TEXTO</b>			
<b>Objetivo</b>	Recordar a los usuarios el valor y la fecha que deben pagar la planilla de agua potable.		
<b>Responsables</b>	Atención al cliente.		
<b>Alcance</b>	Usuarios de la EPMAPACH.		
<b>Periodo aplicable</b>	Todo el año.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contratar un paquete de mensajes de texto que estén vinculados directamente con el sistema que maneja la empresa.</li><li>- Atención al cliente debe estar pendiente de digitar clic para que se envíen los mensajes en el momento oportuno.</li><li>- Actualizar los números de celulares de los usuarios para poder ejecutar la táctica planteada.</li></ul>		
<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observaciones</b>
1	Mensajes ilimitados vía el sistema o una base de datos de los usuarios, operadora que la empresa seleccione.	\$ 600.00	Se debe considerar que el costo de la instalación es aparte del valor propuesto.

**Fuente:** Estrategia de innovación.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 25. Contenido de mensajes, estrategia de innovación, táctica N. 01**

<b>CONTENIDO DEL MENSAJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi, le recuerda que el valor de su planilla de agua potable es de \$ ____, por el mes de _____, puede pagar como máximo hasta la fecha _____, en nuestras instalaciones, vía transacciones bancarias, o visitas a su domicilio.</li></ul>

**Fuente:** Redes sociales respectivamente.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.4.2 Táctica N° 02

Cobros a domicilio de la planilla de agua potable.

**Tabla N° 26. Cobros a domicilio del agua potable**

PLANTEAMIENTO DEL COBRO A DOMICILIO			
<b>Objetivo</b>	Disminuir el índice de atrasos en los pagos del agua potable por parte de los usuarios.		
<b>Responsables</b>	Personal operativo y Tesorería.		
<b>Alcance</b>	Usuarios de la empresa.		
<b>Periodo aplicable</b>	Durante el año.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegar entre el personal operativo una persona responsable que delegue las rutas de cobranza.</li> <li>- Visitar los domicilios una vez a la semana para realizar el cobro de las planillas.</li> <li>- El personal operativo podrá cobrar incluso el día que estén dispuestos a cortar el servicio de agua potable.</li> <li>- Reportar a tesorería el cobro de las planillas realizadas del día en que se recibió el dinero.</li> <li>- Contratar la tecnología necesaria para que cada personal operativo pueda consultar, cobrar e imprimir las planillas de los usuarios.</li> </ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1	Contratación de la tecnología para realizar el cobro de las planillas. El valor estipulado es en base a consultas vía internet	\$ 3000.00	10 portátiles tecnológicos de cobranza

**Fuente:** Estrategia de innovación.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Figura N° 08. Modelo del portátil tecnológico para el cobro del agua potable**



**Fuente:** Herramientas tecnológicas Elementary.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.4.3 Táctica N° 03

Descuento del 10% para disminuir la cartera vencida.

**Tabla N° 27. Descuento para disminuir la cartera vencida**

<b>PLANTEAMIENTO DEL 10% DE DESCUENTO</b>			
<b>Objetivo</b>	Disminuir el índice de la cartera vencida que tiene actualmente la empresa con la aplicación del 10% de descuento.		
<b>Responsables</b>	Tesorería y personal operativo.		
<b>Alcance</b>	A todos los usuarios de la EPMAPACH.		
<b>Periodo aplicable</b>	Una sola vez.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Solicitar la aplicación del 10% de descuento a la directiva de la empresa con la finalidad de que los usuarios se igualen en los pagos.</li><li>- Coordinar con el personal de tecnología para que aplique en el sistema el 10% mencionado.</li><li>- Publicitar por todos los medios comunicacionales este descuento para que los usuarios se acerquen a pagar de las planillas atrasadas.</li></ul>		
<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Observaciones</b>
0	Con la aplicación de esta táctica no se va a generar un costo adicional.	\$ 0.00	

**Fuente:** Estrategia de innovación.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 28. Lineamientos para la aplicación del descuento del 10%**

<b>LINEAMIENTOS PARA EL DESCUENTO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se aplicará durante un mes después de la aprobación del descuento.</li><li>- Todos los usuarios que estén atrasados en los pagos recibirán este beneficio.</li><li>- Al momento del cobro de las planillas de agua potable se actualizarán los datos de todos los usuarios de la empresa.</li><li>- En el momento del cobro se les manifestará que desde el mes consiguiente se realizarán cortes del agua potable para aquellos que se atrasen en los pagos.</li></ul>

**Fuente:** EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.4.4 Táctica N° 04

Activación de transacciones bancarias para el cobro del agua potable.

**Tabla N° 29. Planteamiento del cobro del agua potable por transacciones**

PLANTEAMIENTO DE TRANSACCIONES BANCARIAS			
<b>Objetivo</b>	Brindar un mejor servicio a los usuarios de la empresa y buscar la disminución constante de la cartera vencida.		
<b>Responsables</b>	Gerente de la empresa.		
<b>Alcance</b>	A todos los usuarios de la EPMAPACH.		
<b>Periodo aplicable</b>	Constante.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la activación de los cobros a través de transacciones del internexo y del banco Pichincha mi vecino.</li> <li>- Publicitar una vez que este activo este servicio a través de los diversos medios comunicacionales de la EPMAPACH.</li> </ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1	La activación de estos servicios es en base a una comisión que recibe el banco Pichincha sin afectar el cobro general de la planilla.	\$ 0.00	

**Fuente:** Estrategia de innovación.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Figura N° 09. Activación del cobro vía transacciones bancarias**



**Fuente:** Banco Pichincha.

**Elaborado por:** Banco Pichincha.

### 4.5.3 Estrategia Motivacional

#### 4.5.3.1 Táctica N° 01

Proponer reuniones mensuales con el personal interno de la empresa.

**Tabla N° 30. Proponer reuniones quincenales con el personal interno de la empresa**

PLANTEAMIENTO DE REUNIONES CON EL PERSONAL INTERNO			
<b>Objetivo</b>	Mantener informado y comprometido al personal de la empresa.		
<b>Responsables</b>	Gerente de la empresa.		
<b>Alcance</b>	A todo el personal interno de EPMAPACH.		
<b>Periodo aplicable</b>	Cada mes una reunión.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plantear reuniones cada mes en horario establecido por el gerente de la empresa.</li><li>- Socializar en la primera reunión el manual de funciones a nivel de todo el personal.</li><li>- Establecer un orden del día para cada reunión.</li><li>- Plantear metas al personal y dar seguimiento de las mismas.</li><li>- Escuchar las sugerencias del personal ya que pueden dar soluciones a los problemas.</li></ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1	Copias para entregar el manual de funciones.	\$ 20.00	

**Fuente:** Estrategia de Socialización.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 31. Esquema tentativo para el orden del día**

<p><b>Fechas de reuniones:</b> Primer Lunes del mes.</p> <p><b>Hora:</b> _____</p> <p><b>Lugar:</b> Instalaciones de la EPMAPACH.</p> <p><b>Responsable a cargo:</b> Gerente.</p> <p><b>Orden del día:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Palabras iniciales (Mensaje motivacional)</li><li>- Socialización del manual de funciones (primera reunión)</li><li>- Foro abierto para escuchar las necesidades de la empresa</li><li>- Buscar soluciones a los problemas</li><li>- Plantear metas</li><li>- Asuntos varios</li><li>- Clausura de la reunión</li></ul>
--

**Fuente:** EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.




#### 4.5.4 Estrategia de políticas internas

##### 4.5.4.1 Táctica N° 01

Creación de políticas de cobranza del agua potable.

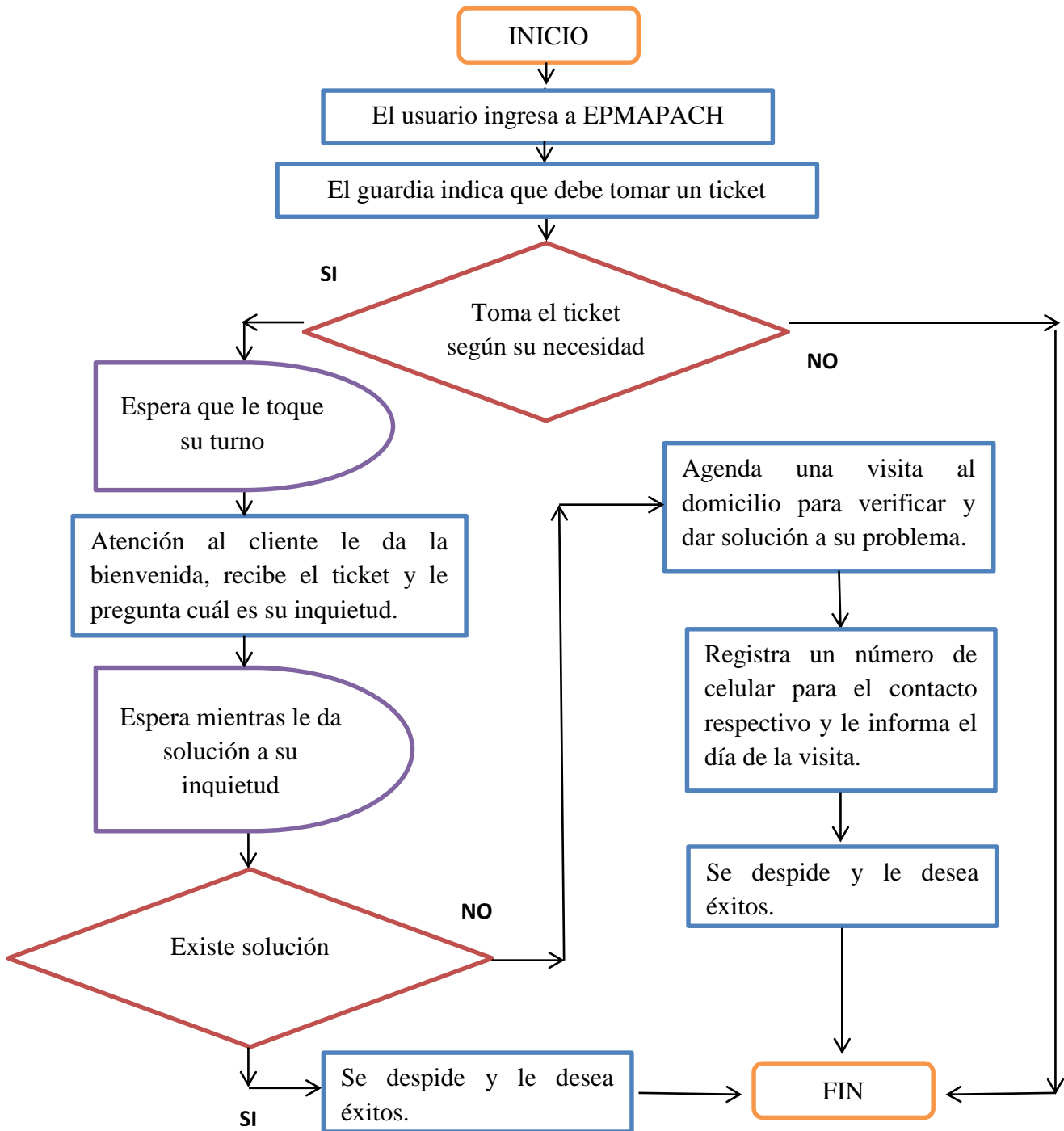
**Tabla N° 32. Políticas de cobranza**

	<b>Empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi</b>	<b>Fecha:</b> Chunchi, 21 de Enero del 2017
	<b>POLÍTICAS DE COBRANZA</b>	<b>Pág.: 1 de 1</b>
<b>Objetivo:</b> Instaurar políticas para disminuir la cartera vencida con respecto al cobro de las planillas del agua potable.		
<b>DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS DE COBRANZA</b>		
<b>POLÍTICAS DE COBRANZA</b>		
<b>a) De los descuentos por pagos al día</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se dará un descuento del 5% a los usuarios que paguen sus planillas de agua potable a tiempo.</li><li>2. Se mantendrá el descuento hasta una semana después de la fecha inicial del pago.</li><li>3. El descuento será aplicado directamente al valor final establecido por el consumo del agua potable.</li></ol>		
<b>b) De los usuarios que no paguen a tiempo</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Si los usuarios no pagan sus planillas en el tiempo establecido en el literal a pierden automáticamente el descuento establecido.</li><li>2. Si en el lapso de 15 días después de la fecha del pago de la planilla aun no pagan la misma se les recordará con un mensaje de texto a los usuarios.</li><li>3. Al no pagar la planilla una vez superado los 15 días, el personal operativo estará en la obligación de cortar el servicio de agua potable a los usuarios.</li></ol>		
<b>Elaborado por:</b> Miguel Ángel Bermeo Vaca	<b>Revisado por:</b> Ing. Sonia Guadalupe.	<b>Aprobado por:</b> Directorio de la EPMAPACH.

#### 4.5.5 Estrategia Flujogramas de procesos

##### 4.5.5.1 Táctica N° 01

Flujograma de la atención al usuario.

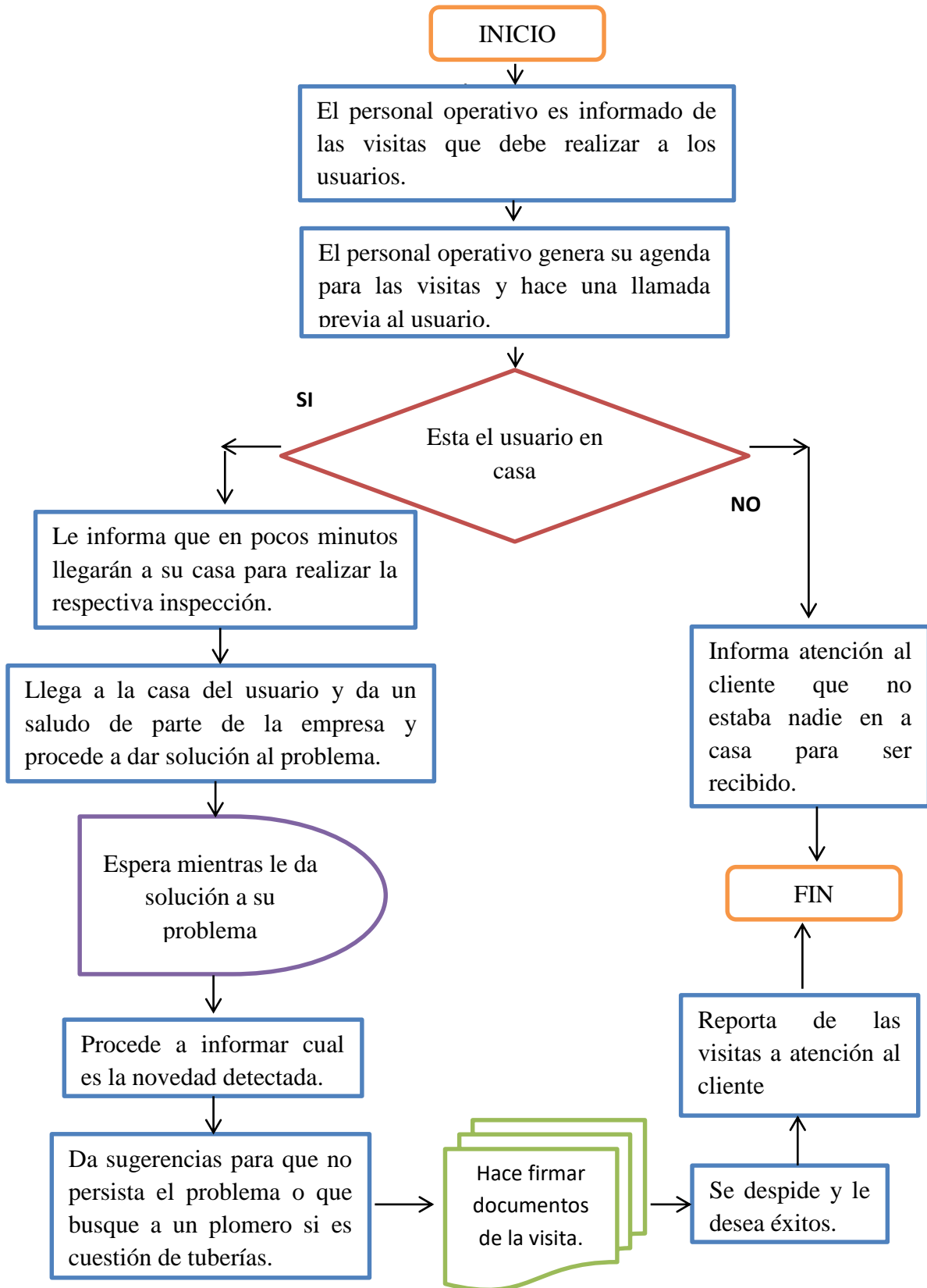


Fuente: EPMAPACH.

Elaborado por: Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.5.2 Táctica N° 02

Flujograma de la prestación del servicio del personal operativo en los domicilios.

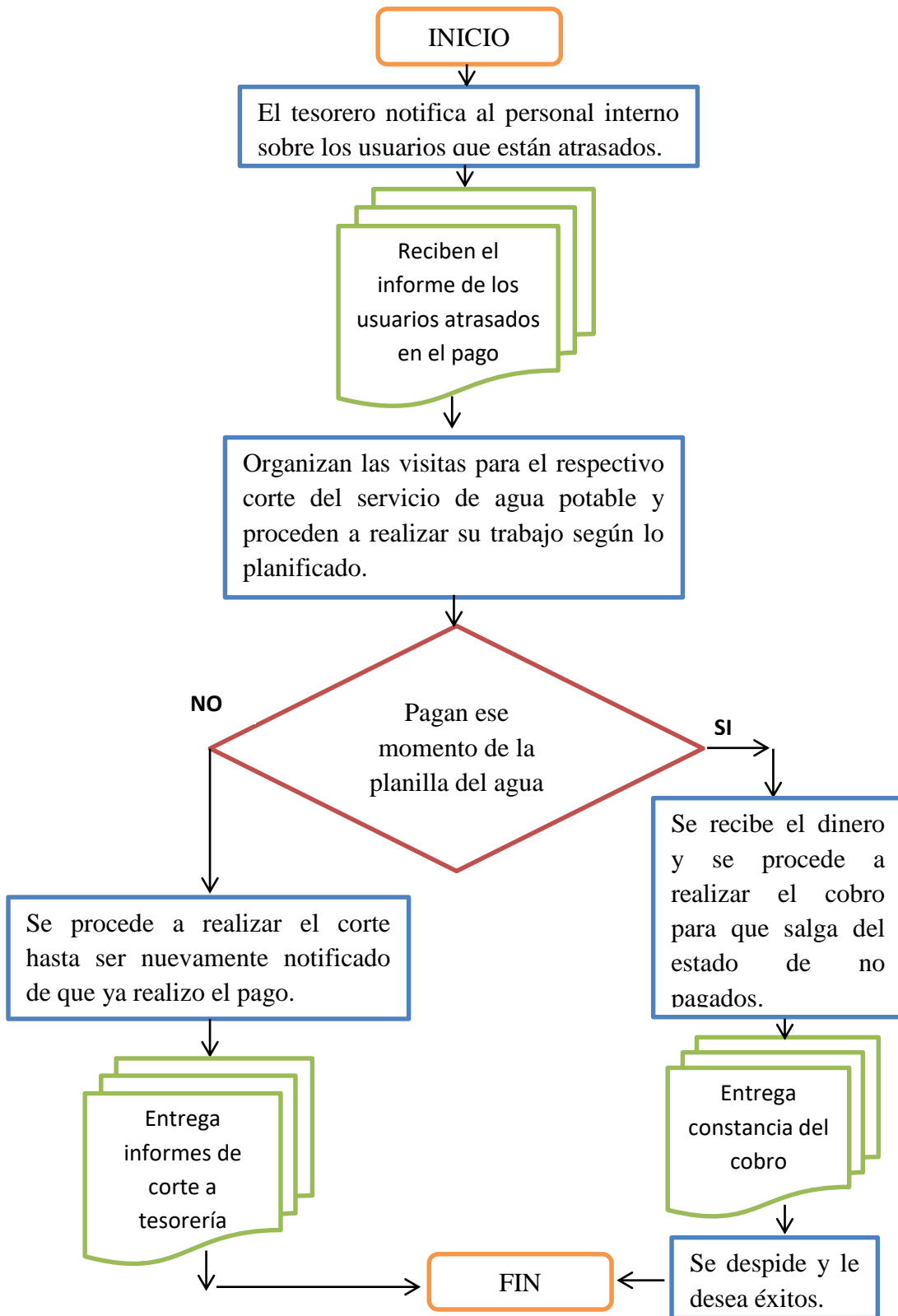


Fuente: EPMAPACH.

Elaborado por: Miguel Ángel Bermeo Vaca.

### 4.5.5.3 Táctica N° 03

Flujograma para el corte del agua potable.



Fuente: EPMAPACH.

Elaborado por: Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.6 Estrategia de análisis de la cartera vencida

##### 4.5.6.1 Táctica N° 01

Plantear una reunión mensual con el área de contabilidad para el análisis de los estados financieros.

**Tabla N° 33. Análisis de los estados financieros**

<b>PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS MENSUAL</b>	
<b>Objetivo</b>	Reunir al departamento de contabilidad para analizar los estados financieros.
<b>Responsables</b>	Gerente de la empresa.
<b>Alcance</b>	EPMAPACH.
<b>Periodo aplicable</b>	Una vez cada mes.
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Analizar mes a mes el comportamiento de la cartera vencida en base a los estados financieros para tomar las mejores decisiones en virtud de la EPMAPACH.</li><li>- Se debe realizar el análisis de lo que paso el mes anterior con el actual para poder determinar el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de las diversas cuentas contables.</li><li>-Tener una reunión mes a mes con el área contable para determinar las conclusiones de los sucesos en los estados financieros.</li></ul>

**Fuente:** Estrategia de análisis de la cartera vencida.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 34. Esquema de la reunión del análisis de los estados financieros**

<b>EPMAPACH</b>
<b>REUNIÓN DE ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>
<b>Fechas de reunión:</b> _____
<b>Hora:</b> _____
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la EPMAPACH.
<b>Responsable a cargo:</b> Contabilidad.
<b>Orden de la reunión:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrega de los estados financieros actuales y del mes pasado.</li><li>- Analizar cuentas contables importantes como la de cartera vencida, caja, ingresos, gastos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, entre otras.</li><li>- Determinar conclusiones y recomendaciones</li><li>- Elaborar un plan a seguir con respecto a las conclusiones dadas.</li><li>- Socializar el plan al personal de la empresa.</li></ul>

**Fuente:** EPMAPACH.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.7 Estrategia de capacitación

##### 4.5.7.1 Táctica N° 01

Capacitación al personal interno de la empresa.

**Tabla N° 35. Propuesta de capacitación al personal interno**

PLANTEAMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL INTERNO			
<b>Objetivo</b>	Capacitar al personal interno de la EPMAPACH en temas relevantes y necesarios para el mejoramiento de la prestación de sus servicios.		
<b>Responsables</b>	Gerente de la empresa.		
<b>Alcance</b>	A todo el personal interno de EPMAPACH.		
<b>Periodo aplicable</b>	Una vez al año.		
<b>Actividades a seguir</b>	- Destinar un día para la capacitación. - Contratar a los capacitadores que tengan conocimientos en atención al cliente, motivación y gestión por resultados. - Convocar a todos los servidores públicos de la EPMAPACH a la capacitación programada.		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1	Contratación de los profesionales en los temas mencionados, refrigerio para todo el personal.	\$ 1000.00	

**Fuente:** Estrategia de Capacitación.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 36. Temas a tratar en la capacitación**

IMPORTANCIA DE CADA TEMA DE LA CAPACITACIÓN
<p><b>Atención al cliente.-</b> Es importante considerarlo como un tema de la capacitación ya que actualmente una empresa marca la diferencia por la atención que brinda a su clientela, entendiéndose que el dar un buen trato al cliente es una carta de presentación para la ciudadanía.</p> <p><b>Motivación.-</b> Se necesita tener personal motivado que busque cumplir con los objetivos de la empresa.</p> <p><b>Gestión por resultados.-</b> Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.</p>

**Fuente:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

## 4.5.8 Estrategia de análisis de mercado

### 4.5.8.1 Táctica N° 01

Aplicar una vez al año un estudio de mercado para medir el nivel de satisfacción de los usuarios.

**Tabla N° 37. Investigación de mercado para medir la satisfacción de los usuarios**

PLANTEAMIENTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL INTERNO			
<b>Objetivo</b>	Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios para mejorar constantemente.		
<b>Responsables</b>	Gerente de la empresa y atención al cliente.		
<b>Alcance</b>	Usuarios de EPMAPACH.		
<b>Periodo aplicable</b>	Una vez al año.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Delegar a la persona de atención al cliente para que diseñe los cuestionarios para la respectiva aplicación.</li><li>- Aplicar el estudio de mercado considerando que ha pasado un lapso de tiempo a partir de la ejecución de las estrategias planteadas.</li><li>- Diseñar el cuestionario con preguntas claras, precisas y concisas.</li><li>- Después de aplicar los cuestionarios se debe tabular, analizar, interpretar los resultados y plantear los hallazgos del estudio de mercado.</li></ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1	Gastos de logística para la aplicación del estudio de mercado.	\$ 100.00	

**Fuente:** Estrategia de análisis de mercado.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Tabla N° 38. Sugerencias para el cuestionario**

Sugerencias para el cuestionario
<ul style="list-style-type: none"><li>- Para el cuestionario se debe considerar solo preguntas cerradas para que se pueda tabular, analizar e interpretar. <b>Ejemplo:</b> Como considera el servicio de la EPMAPACH: Excelente ___ Buena ___ Mala ___ Regular___</li><li>- El lenguaje de las preguntas deben ser sencillo.</li><li>- Se debe plantear un objetivo claro del porque se realiza la aplicación de los cuestionarios.</li><li>- Finalmente se debe presentar un informe final con los hallazgos encontrados en el estudio de mercado realizado.</li></ul>

**Fuente:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

#### 4.5.8.2 Táctica N° 02

Implementar un buzón de sugerencias para los usuarios.

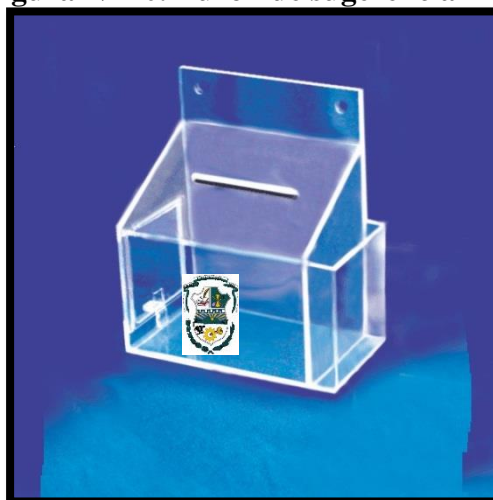
**Tabla N° 39. Implementar un buzón de sugerencias**

PLANTEAMIENTO DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS			
<b>Objetivo</b>	Dar una opción para que los usuarios puedan expresar lo que sienten con respecto a la EPMAPACH.		
<b>Responsables</b>	Gerente y atención al cliente.		
<b>Alcance</b>	A todos los usuarios.		
<b>Periodo aplicable</b>	Permanente.		
<b>Actividades a seguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprar un buzón de sugerencias normal y estampar el logo de la empresa.</li> <li>- Ubicar el buzón en un lugar visible de la empresa para que sea de acceso para los usuarios.</li> <li>- Diseñar unas pequeñas hojas en formato A5 para que los usuarios puedan poner sus inquietudes en las mismas y luego proceder a dejar en el buzón mencionado.</li> <li>- Mes a mes revisar que es lo que manifiestan los usuarios y tomar correctivos para seguir mejorando constantemente.</li> </ul>		
PRESUPUESTO			
Cantidad	Detalle	Valor	Observaciones
1	Buzón de sugerencia de plástico.	\$ 50.00	

**Fuente:** Estrategia de análisis de mercado.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Figura N° 10. Buzón de sugerencia**



**Fuente:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.



#### 4.6 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

ACCIONES	DURACIÓN	RESPONSABLE	IMPACTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO	
				MESES													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Creación de redes sociales.	Permanente	Atención al cliente	ALTO														\$ 480.00
Hojas volantes.	Una vez al mes durante todo el año	Gerente y atención al cliente	MEDIO														\$ 180.00
Spot publicitario radial.	Una vez cada 6 meses	Gerente de la empresa	ALTO														\$ 800.00
Papelería.	Durante todo el año	Atención al cliente	MEDIO														\$ 480.00
Mensajes de texto para recordar el pago.	Todo el año	Atención al cliente	ALTO														\$ 600.00
Cobros a domicilio de las planillas de agua potable.	Durante el año	Personal operativo y Tesorería	ALTO														\$ 3000.00
Descuento del 10% para disminuir la cartera vencida.	Una sola vez	Tesorería y Personal operativo	ALTO														\$ 0.00
Activación de transacciones bancarias.	Constante	Gerente de la empresa	MEDIO														\$ 0.00
Reuniones mensuales con el personal de la empresa.	Cada mes	Gerente de la empresa	MEDIO														\$ 20.00
Políticas de cobranza.	Permanente	Gerente de la empresa	ALTO														\$ 0.00
Flujogramas de proceso.	Permanente	Gerente de la empresa	ALTO														\$ 0.00
Reuniones mensuales con contabilidad para analizar los estados financieros.	Una vez al mes	Gerente de la empresa	ALTO														\$ 0.00
Capacitación al personal de la empresa.	Una vez al año	Gerente de la empresa	ALTO														\$ 1000.00
Medir el nivel de satisfacción de los usuarios.	Una vez al año	Gerente y atención al cliente	ALTO														\$ 100.00
Implementar un buzón de sugerencias.	Permanente	Gerente y atención al cliente	MEDIO														\$ 50.00
												<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,710.00</b>				

**Fuente:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

**Elaborado por:** Miguel Ángel Bermeo Vaca.

## CONCLUSIONES

- ✓ La empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi debe considerar las diversas estrategias y tácticas planteadas en el presente trabajo de titulación ya que se elaboraron conforme las necesidades que tiene la misma y bajo un estricto análisis del FODA establecido, además el valor para la ejecución es de \$ 6710.00 que si se compara con los resultados que se obtendrán es una mínima inversión.
  
- ✓ En la empresa no existen estrategias comerciales que se apliquen, razón por la que se detectó algunos problemas que afectan directamente la gestión de la administración actual.
  
- ✓ Entre los problemas detectados en la EPMAPACH se determinó que la cartera vencida es un factor que afecta a la empresa, esto debido a la falta de políticas de cobranza y estrategias de pago que con lleve a los usuarios a pagar a tiempo las planillas de agua potable. En lo que respecta a la investigación de mercado se identificó que el nivel de satisfacción de los usuarios es bajo ya que manifiestan que la atención al cliente es mala, que los procesos que manejan internamente en la empresa son lentos, no existe un medio directo en donde se pueda plantear las quejas o sugerencias y que debería a ver alternativas que recuerden el pago de las planillas al igual que opciones prácticas para realizar el pago.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Aplicar el presente trabajo de titulación en su totalidad ya que la inversión es mínima y los beneficios buenos; contrarrestando de esta forma los problemas que tiene la empresa y fortaleciendo la gestión de la administración actual con la ejecución de las tácticas desarrolladas.
  
- ✓ Realizar un análisis situacional a la EPMA PACH una vez al año para que se detecten posibles problemas o en realidad se pueda tener un panorama general y verídico de cómo se encuentra la empresa y así tomar las mejores decisiones en base a la necesidad de la misma.
  
- ✓ La satisfacción a los usuarios es indispensable es así que se debe aplicar una investigación de mercado 2 veces al año con el enfoque de medir el nivel de satisfacción, posibles gustos y preferencias que se puedan cumplir con el establecimiento de estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Brenes, L. (2002). *Gestión de Comercialización*. 1ª ed. San Jose (Costa Rica): Editorial Universidad estatal Distancia San Jose.
- ✓ Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. 2ª ed. México: Pearson Educación.
- ✓ Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. 1ª ed. Madrid: Paraninfo S. A.
- ✓ Fernández, S. (2011). *Introducción a la administración*. 1ª ed. México: Mc Graw Hill.
- ✓ García, J. C. (2003). *La gestión moderna del comercio minorista, el enfoque práctico de las tiendas de éxito*. 2ª ed. Madrid: ESIC editorial.
- ✓ Icade, (2013). *Modelo de gestión comercial*. 1ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- ✓ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 2ª Ed. México: Pearson edition.
- ✓ Manso, f. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. 1ª ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. .
- ✓ Maqueda Lafuente. (1990). *Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme*. 2ª ed. Madrid: Díaz de Santos.
- ✓ McCarthy, E. J. (1983). *Comercialización*. 1ª ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- ✓ Naresh K. Malhotra (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. 4ª Ed. México: Pearson Educación.
- ✓ Tobón, R. (2004). *Estrategias comunicativas en la educación*. 1ª ed. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

## WEBGRAFÍA

- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/an%C3%A1logo>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/b%C3%A9lico>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/competitivo>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 30 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/esot%C3%A9rico>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/malograr>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/parecer>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/relevante>
- Espasa-Calpe. (2005). Diccionario de la lengua española. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <http://www.wordreference.com/definicion/ropaje>
- Fundación Wikimedia, I. (14 de 04 de 2016). Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Segmento>
- Fundación Wikimedia, I. (15 de 04 de 2016). Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1ctica>
- Fundación Wikimedia, I. (02 de 11 de 2016). Licencia Creative Commons Atribución Compartir Igual 3.0. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Pl%C3%A9yades>

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

### Cuestionario segmento de usuarios de la EPMAPACH



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Facultad Administración de Empresas

Escuela de Marketing

Carrera en Ingeniería Comercial

### ENCUESTAS USUARIOS EPMAPACH



**Objetivo:** Identificar los gustos, preferencias y nivel de satisfacción de los usuarios de la empresa pública municipal de agua potable, con la finalidad de implementar estrategias para lograr satisfacer todas las necesidades de los mismos.

**¿Marque con una x su género; e indique su ocupación?**

Masculino		Femenino		Ocupación
-----------	--	----------	--	-----------

**1.- ¿Al acudir a la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi encuentra solución a sus inquietudes?**

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca
---------	--	--------------	--	---------	--	-------

**2.- ¿Cómo considera la atención al cliente del personal de la EPMAPACH?**

Excelente		Buena		Mala		Pésima
-----------	--	-------	--	------	--	--------

**3.- ¿Existe rapidez en el servicio que presta la EPMAPACH?**

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca
---------	--	--------------	--	---------	--	-------

**4.- ¿Se atrasa en los pagos de las planillas de agua potable?**

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca
---------	--	--------------	--	---------	--	-------

**5.- ¿Por qué razón considera que se atrasan en el pago de las planillas de agua potable?**

Se le olvida		Está lejos el lugar de pago		No cuenta con el dinero		La tarifa es muy alta		Otros, ¿Cuál?	_____
--------------	--	-----------------------------	--	-------------------------	--	-----------------------	--	---------------	-------

**6.- ¿A través de qué medio le gustaría estar informado de las novedades en general de la EPMAPACH?**

Hojas volantes		Trípticos		Televisión local		¿Cuál?
Redes sociales		Afiches		Radio local		¿Cuál?
Periódico local		¿Cuál?				Otros ¿Cuál?

**7.- ¿Le gustaría que le visiten en su domicilio para cobrarle de la planilla de agua potable?**

SI		NO	
----	--	----	--

**8.- Cuándo solicita la visita del personal del agua potable a su domicilio por algún reclamo, ¿La empresa cumple con su requerimiento en su totalidad?**

SI		NO	
----	--	----	--

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9.- Que le gustaría que se implemente como parte del servicio de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi:**

Cobro del servicio a través de transferencias		Call center		Descuento por pagos a tiempo	
Vínculos con plomeros		Otros ¿Cuál?			

**10.- Según su criterio, ¿Cómo considera la gestión que viene realizando la EPMAPACH para mejorar la prestación del servicio de agua potable y alcantarillado en el cantón Chunchi?**

Excelente		Buena		Mala		Pésima	
-----------	--	-------	--	------	--	--------	--

**Gracias por su colaboración**



Anexo N° 02

Guía de entrevista para el gerente EPMAPACH

**GUÍA DE ENTREVISTA  
GERENTE EPMAPACH**

**Objetivo:** Realizar la entrevista a todos los servidores que laboran en la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi para determinar las fortalezas y debilidades.

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha y hora:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Se está ejecutando alguna estrategia comercial a la interna de la empresa?**

\_\_\_\_\_

**2.- ¿Aplican algún método para medir la satisfacción de los usuarios?**

\_\_\_\_\_

**3.- ¿Puede como gerente tomar la decisión de aplicar descuentos en la tarifa del pago de agua potable?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4.- ¿Le está afectando a su gestión la cartera vencida de los usuarios?**

\_\_\_\_\_

**5.- ¿Los servidores que laboran en la empresa reciben algún tipo de capacitación?**

\_\_\_\_\_

**6.- ¿Cada que tiempo se reúne con su personal para fijar metas, motivar y escuchar posibles soluciones de los problemas que se presentan?**

\_\_\_\_\_

**7.- ¿Considera que la atención al cliente es primordial en una empresa pública?**

\_\_\_\_\_

**8.- ¿Cuenta la empresa con manuales de descripción y función de puestos?**

\_\_\_\_\_

**9.- ¿La empresa cuenta con una partida presupuestaria para ejecutar las estrategias que se plantean?**

---

---

**10.- ¿La toma de decisiones de la empresa se hace en base a que parámetros?**

---

---

---

Anexo N° 03

Guía de entrevista área administrativa

**GUÍA DE ENTREVISTA  
ÁREA ADMINISTRATIVA**

**Objetivo:** Realizar la entrevista a todos los servidores que laboran en la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi para determinar las fortalezas y debilidades.

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha y hora:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Considera que los procesos que maneja la empresa son los más acertados?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2.- ¿Existe alguna estrategia comercial que este siendo ejecutada actualmente?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3.- ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4.- ¿Conoce realmente cuáles son sus funciones dentro de la empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5.- ¿Cada que tiempo tienen reuniones de trabajo con el gerente de la EPMAPACH?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6.- ¿Cuál sería la sugerencia que podría dar para mejorar la gestión en la EPMAPACH?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Anexo N° 04

Guía de entrevista área administrativa

**GUÍA DE ENTREVISTA  
ÁREA OPERATIVA**

**Objetivo:** Realizar la entrevista a todos los servidores que laboran en la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado del cantón Chunchi para determinar las fortalezas y debilidades.

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha y hora:** \_\_\_\_\_

**1.- ¿Existen flujogramas de proceso para sus actividades?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2.- ¿Al momento de las visitas a los usuarios en sus domicilios les hacen registrar la atención brindada?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3.- ¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4.- ¿Conoce realmente cuáles son sus funciones dentro de la empresa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5.- ¿Considera que deberían capacitarles en atención al cliente?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6.- ¿Cuál sería la sugerencia que podría dar para mejorar la gestión en la EPMAPACH?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo N° 05

### Fotos de las encuestas aplicadas





**Fuente:** Usuarios de la EPMAPACH  
**Elaborado por:** Miguel Bermeo.

## Anexo N° 06

### Fotos de la entrevista al personal



**Fuente:** Personal de la EPMAPACH  
**Elaborado por:** Miguel Bermeo.

Anexo N° 07  
Instalaciones de la EPMAPACH







**Fuente:** Instalaciones de la EPMAPACH  
**Elaborado por:** Miguel Bermeo.