



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE  
GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**Ingeniería en Gestión Empresarial mención Marketing y Ventas**

**TEMA:**

**“Implementación de un programa integral de servicio al cliente para la mejora del  
proceso de venta del retail de almacenes de electrodomésticos “Sin Rival”**

**AUTOR:**

**JORGE MARCEL COBA CAMPOZANO**

**TUTOR DE TESIS:**

**MSc. Ing. Andrea Bejarano M.**

**NOVIEMBRE 2017**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Marcel Coba

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Implementación de un programa integral de servicio al cliente para la mejora del proceso de venta del retail de almacenes de electrodomésticos “Sin Rival”**” ha sido realizado para la consecución de la titulación de **Ingeniero en Gestión Hotelera y Turística**, este proyecto se sustenta en base a un trabajo de campo objetivo, se ha respetado los derechos de terceros y se han establecido citas marcando las respectivas normas APA Sexta Edición, además de enumerar los pie de páginas que corresponden a los textos y autores que se indican en los textos bibliográficos que se indican al final del proyecto.

Por lo expresado en este contenido me responsabilizo en forma absoluta de que el trabajo efectuado se lo ha realizado con la mayor seriedad y profesionalismo.

**Guayaquil, Mayo 2017**

**EL AUTOR**

---

**Marcel Coba**

## RESUMEN

En la actualidad, en el mundo globalizado en el que vivimos, la competencia empresarial es muy elevado. En este sentido, mejorar la relación entre el cliente y el vendedor constituye una técnica efectiva para incrementar ventas. No obstante, el almacén de electrodomésticos “Sin Rival” no cuenta con un nivel óptimo de ventas, debido a que no presenta estrategias claras de ventas enfocadas en la relación cliente - vendedor.

Por lo tanto, en la presente investigación se busca diseñar un programa integral de servicio al cliente para la mejorar el proceso de venta de almacenes de electrodomésticos “Sin Rival”. Como técnicas de investigación se utiliza la observación, entrevista y encuesta, aplicada a los gerentes, vendedores y clientes potenciales del almacén Sin Rival.

Además, la metodología utilizada es Six Sigma, mediante las herramientas que provee la metodología se pudo implementar mejoras en los procesos, a través de un conjunto coordinado de principios y prácticas que promuevan una mayor eficiencia y eficacia de los procesos. La metodología permitió tener una visión más clara de las diversas soluciones que contribuyen a un mejor servicio para el almacén.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, determinan que la implementación del programa de capacitación de servicio al cliente, disminuye el tiempo de espera de los clientes al momento de ser atendidos, debido que el personal es más eficiente. Es decir, los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen en el almacén Sin Rival, y al implementar dichas mejoras se logra incrementar el proceso de ventas en el mismo.

**Palabras Claves:** Servicio al cliente, Six Sigma, Ventas

## ABSTRAC

Today, in the globalized world in which we live, business competition is very high. In this sense, improving the relationship between the customer and the seller is an effective technique to increase sales. However, the "Sin Rival" appliance warehouse does not have an optimal level of sales because it does not present clear sales strategies focused on the customer - seller relationship.

Therefore, the present research seeks to design an integral program of customer service to improve the process of selling appliances warehouses "Sin Rival. As research techniques, observation, interview and survey, applied to the managers, sellers and potential customers of the Sin Rival warehouse are used.

In addition, the methodology used is Six Sigma, through the tools provided by the methodology could be implemented improvements in the processes, through a coordinated set of principles and practices that promote greater efficiency and effectiveness of processes. The methodology allowed to have a clearer vision of the diverse solutions that contribute to a better service for the warehouse.

The results obtained in the present investigation, determine that the implementation of the customer service training program, reduces the waiting time of the clients when they are taken care of, because the staff is more efficient. That is, customers are satisfied with the service they offer in the Sin Rival warehouse, and by implementing these improvements, the sales process in the same is increased.

**Keywords:** Customer Service, Six Sigma, Sales

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me ha dado la fortaleza, sabiduría y paciencia de superar cada obstáculo que se ha presentado en mi camino, y que me ha levantado de los momentos que para muchos son imposibles de superar.

También quiero agradecerles a mis padres, en especial a mi padre, Jorge Washington Coba Chile, por enseñarme el significado de valores importantes que solo alguien que te ama puede brindarte como la constancia, perseverancia y el trabajo honesto. Agradecerle a mi madre por toda la paciencia y la confianza que me ha dado en cada paso y decisión que he tomado.

A mis hermanos, además que soy el ejemplo de lo que significa la dedicación y ya que ellos ahora transitan el camino hacia tener una ingeniería.

A mi novia, que ha estado en los momentos en los que todos te abandonan y que con su apoyo incondicional me ha dado las fuerzas de seguir en la lucha para alcanzar muchos de los objetivos que ya he cumplido.

A mis amigos, esos que hice en el pasado y que ahora los sigo teniendo y que con ellos pasamos más de una situación adversa y que se han quedado y siguen demostrando el significado de lo que es amistad.

A mi tutora, MSc. Ing. Andrea Bejarano M, por la ayuda y la paciencia en este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios quien me ha dado la fortaleza y la voluntad de cumplir con cada objetivo propuesto y por esta que he logrado alcanzar como es obtener mi Ingeniería. A mis padres; y de manera especial a mi padre que es un ejemplo de lo que es trabajar con dedicación, constancia y perseverancia , quien me ha brindado todo su apoyo, amor y comprensión, por darme la confianza y este título es dedicado para él. De la misma manera y con todo el amor, este título d para mi madre, familia y amigos que han acompañado este camino y que ahora es una realidad este tan anhelado título.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	II
RESUMEN .....	III
ABSTRAC .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
1. PROBLEMA .....	13
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Justificación.....	15
1.3 Campo de Observación .....	17
1.4 Problema de Investigación .....	17
1.5 Preguntas de Investigación.....	18
1.6 Objetivos .....	18
1.6.1 Objetivo General.....	18
1.6.2 Objetivos específicos .....	18
2. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Antecedentes .....	19
2.2. Programa integral de servicio al cliente .....	21
2.2.1. Implementación de plan para servicio al cliente.....	22
2.2.2. Determinación de las necesidades que satisfacen el servicio al cliente.....	24
2.2.3. Administración de las relaciones con el cliente .....	25
2.2.4. Control del plan de mejoramiento.....	26
2.2.5. Técnicas de ventas .....	27
2.3. Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM).....	28
2.3.1. Definición .....	29
2.3.2. Puntos de vista .....	29
2.3.3. Tipos de CRM.....	30

2.3.4.	Beneficios .....	32
2.3.5.	Factores críticos de éxito .....	32
2.3.6.	Implementación.....	33
2.3.7.	Errores comunes.....	34
2.3.8.	Barreras a superar por el CRM .....	35
2.4.	Planteamiento del servicio logístico al cliente .....	36
2.4.1.	Caracterización de las prestaciones de la empresa .....	36
2.4.2.	Selección del producto objetivo.....	37
2.4.3.	Segmentación y caracterización del mercado del bien seleccionado.....	37
2.4.4.	Determinación de las expectativas de los clientes para cada fracción de mercado	38
2.4.5.	Selección de los parámetros logísticos de medición.....	38
2.4.6.	Definición de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados ...	39
2.4.7.	Definición de los puntos críticos para garantizar el nivel de servicio	
	determinado .....	40
2.4.8.	Diseño de servicio logístico al cliente .....	40
2.4.9.	Retroalimentación .....	41
2.4.10.	Mejora de la calidad del servicio de atención al cliente .....	41
2.5.	Mejora continua de procesos.....	43
2.5.1.	La mejora continua y la reingeniería de procesos.....	43
2.5.2.	La metodología Six Sigma.....	44
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	46
3.1.	Delimitación de la investigación .....	46
3.2.	Diseño de la investigación.....	46
3.2.1.	Tipo de estudio.....	47
3.2.2.	Alcance de la Investigación .....	48
3.3.	Métodos y Técnicas.....	48
3.3.1.	Métodos Teóricos.....	48

3.3.2.	Técnicas de investigación .....	49
3.4.	Población y muestra .....	50
3.4.1.	Criterios para la selección de la muestra probabilística.....	51
3.4.2.	Criterios para la selección de la muestra no probabilística.....	52
3.5.	Procedimiento de recolección de información .....	52
4.	ANALISIS DE RESULTADOS.....	56
4.1.	Tabulación de Encuestas dirigida a los empleados .....	56
4.2.	Análisis de resultados de las entrevistas .....	61
4.2.1.	Conclusión de las entrevistas .....	63
4.3.	Tabulación de Encuestas dirigida a los clientes .....	63
5.	PROPUESTA .....	72
5.1.	Desarrollo de la propuesta.....	72
5.1.1.	Análisis FODA.....	72
5.1.2.	Programa integral de capacitación al servicio al cliente .....	73
5.1.3.	Estrategias de Marketing y publicidad.....	75
5.1.4.	Mejora continua de los procesos mediante Six SIGMA .....	77
	Fase 1. Definición .....	78
	Fase 2. Medición .....	80
	Fase 3. Análisis .....	82
	Fase 4. Mejora .....	84
	Fase 5. Control .....	86
5.1.5.	Balance de gastos .....	87
5.1.6.	Proyección de ventas.....	89
	CONCLUSIONES .....	98
	RECOMENDACIONES.....	99
	Bibliografía .....	101
	ANEXOS .....	109

## INDICE DE TABLA

Tabla 1 Beneficios del CRM.....	32
Tabla 2 Muestra no probabilístico .....	52
Tabla 3 Pregunta #6 Encuesta Empleados .....	60
Tabla 4 Matriz de respuesta de las personas entrevistadas .....	62
Tabla 5 Pregunta #11 Cuestionario dirigido a los clientes .....	71
Tabla 6. Programa de capacitaciones del servicio al cliente.....	74
Tabla 7. Selección del Proyecto.....	79
Tabla 8. Despliegue de procesos.....	81
Tabla 9. Problemas, Casusa y Efecto.....	83
Tabla 10. Programa de capacitaciones del servicio al cliente.....	87
Tabla 11. Proyección de Ingresos por Ventas del almacén Sin Rival .....	90
Tabla 12. Balance general del almacén Sin Rival.....	92
Tabla 13. Flujo de caja.....	95
Tabla 14. Relación Beneficio - Costo .....	97

## INDICE DE FIGURA

Figura 1: Compañía centrada en el servicio al cliente .....	21
Figura 2: Función del CRM .....	29
Figura 3: Integración de tipos de CRM.....	31
Figura 4: Fases para la implementación de una estrategia CRM.....	33
Figura 5: Proceso para el diseño del servicio logístico al cliente .....	36
Figura 6: Selección de parámetros logísticos de medición .....	39
Figura 7: Definición de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados .....	40
Figura 8: Metodología DMAIC .....	45
Figura 9: Procesamiento de información .....	55
Figura 10: Pregunta #1 Encuesta Empleados.....	56
Figura 11: Pregunta #2 Encuesta Empleados.....	57
Figura 12: Pregunta #3 Encuesta Empleados.....	58
Figura 13: Pregunta #4 Encuesta Empleados.....	59
Figura 14: Pregunta #5 Encuesta Empleados.....	59
Figura 15: Pregunta #7 Encuesta Empleados.....	61
Figura 16: Pregunta #1 Cuestionario dirigido a los clientes .....	63
Figura 17: Pregunta #2 Cuestionario dirigido a los clientes .....	64
Figura 18: Pregunta #3 Cuestionario dirigido a los clientes .....	65
Figura 19: Pregunta #4 Cuestionario dirigido a los clientes .....	66
Figura 20: Pregunta #5 Cuestionario dirigido a los clientes .....	66
Figura 21: Pregunta #6 Cuestionario dirigido a los clientes .....	67
Figura 22: Pregunta #7 Cuestionario dirigido a los clientes .....	68
Figura 23: Pregunta #8 Cuestionario dirigido a los clientes .....	68
Figura 24: Pregunta #9 Cuestionario dirigido a los clientes .....	69
Figura 25: Pregunta #10 Cuestionario dirigido a los clientes .....	70

Figura 26: Selección del proyecto.....	79
Figura 27: Actividades diarias en almacenes Sin Rival.....	80
Figura 28: Proceso de venta en almacenes Sin Rival .....	81
Figura 29. Árbol de problema. Causa y Efecto.....	82
Figura 30. Actividades del proceso propuesto (futuro) en almacenes Sin Rival .....	86

# 1. PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes

Desde hace más de dos siglos la venta de bienes está directamente relacionada con los ingresos percibidos por una empresa. A inicios de la revolución industrial, cuando un producto era lanzado al mercado se vendía inmediatamente, porque la cantidad demandada era mayor que la ofertada (Hernández A. , 2007). Los productos se diseñaron pensando más en los procesos productivos que en los clientes. En la actualidad, dada la gran oferta de bienes y servicios, la principal preocupación se centra en el cliente y no en el producto. Por ello, las empresas están obligadas a mejorar sus procesos de venta para atraer más clientes, mejorando sus servicios y promoviendo sus negocios.

Sin embargo, existen dos niveles de gerenciamiento claramente definidos: el de la gran corporación internacional en una etapa de profesionalización muy avanzada y desarrollada, y el del comercio minorista tradicional. El último tiende a desconocer o no aplicar en su gran mayoría los principios del gerenciamiento moderno y simplemente opera en base a su propia curva de experiencia y en el accionar del día a día. (Blousson, 2009)

Este es el caso de pequeñas y medianas empresas comercializadoras de electrodomésticos. Un mercado en particular muy atractivo para los compradores porque ofrece a las familias la oportunidad de adquirir productos con alta tecnología que facilitan las actividades de trabajo en el hogar. Sin embargo, la gran cantidad de negocios de este tipo, ocasiona que las empresas sean más competitivas en cuanto a publicidad, precios, servicios, tecnología y atención al cliente.

En Ecuador, la apertura de almacenes de electrodomésticos se inició en 1964. Uno de los primeros fue el almacén “Ecuatoriana de Artefactos S.A” con la línea de cocinetas. En el mismo

año en Guayaquil aparece “Durex” como una empresa manufacturera dedicada a la elaboración de cocinas. A partir de esta fecha, varios negocios dedicados a la comercialización y producción de electrodomésticos empezaron a surgir en todo el país, convirtiéndose en un mercado de alta competitividad. (Coral, 2016)

Dentro de los aspectos o estrategias claves para mejorar las ventas en estos negocios pequeños, como es el caso de almacenes de electrodomésticos, es la atención. Es decir, por el lado del contacto del vendedor con el cliente, donde lo que interesa verdaderamente es lo que piensa el consumidor de la empresa y sus productos. “El complejo mundo de la venta está indeleblemente unido al aspecto personal como palabras como confianza, fiabilidad, garantía, utilidad” (Ongallo, 2007). Por lo tanto, resulta importante ganar clientes y más aún conservarlos porque en la práctica atraer un nuevo cliente resulta más costoso que mantener uno que ya se tiene.

No cabe duda que el servicio es el punto clave de toda empresa, pero aun así muchas empresas fallan en darlo, por ejemplo: cuando se genera empatía (cuidando los gestos, lenguaje facial-corporal); se saluda cordialmente, empleando palabras como “buenos días”, “buenas tardes”, “buenas noches”; ofrecer una atención inmediata al cliente y abordarlo de la forma correcta, mostrar respeto, dar la mano con firmeza, que el cliente pueda sentir seguridad y confianza, pero sobre todo calidez; es muy importante conocer desde el comienzo la necesidad del cliente; realizar las debidas repeticiones con respecto a lo que el cliente demandará y atender con rapidez lo que solicita; además, de darse el caso en que el cliente deba esperar, se deberá entregar un medio de distracción, el cual puede ser una revista, un catálogo u ofrecerle alguna bebida como agua, café o té (Jiménez, 2015).

De acuerdo a la publicación de (BillieSastre, 2016), indica que, hasta hace unos años atrás, considerar la “experiencia del cliente” servía generalmente para mejorar el proceso de la

venta, mientras que en la actualidad, los paradigmas han ido cambiando, direccionándose hacia un nuevo modelo, en el que se utiliza esta experiencia del cliente como el fundamento para impulsar cambios y mejorar cada uno de las áreas que componen la Organización.

Se debe tener presente que, controlar los aspectos administrativos de la empresa, sobre cómo se dirige, cómo se manejan y distribuyen los recursos financieros, materiales y humanos; es importante, pero también es esencial mantener un estándar competitivo en el servicio al cliente y verificar si la competencia está incrementando su segmento de mercado, como resultado de aplicar nuevas estrategias enfocadas al servicio y atención que brinda; de este modo se podrá determinar cuáles servicios son los que el cliente está demandando en la actualidad, para lo cual, también se deben realizar encuestas periódicas, con el propósito de evaluar las necesidades y expectativas del cliente e identificar las estrategias y técnicas que la empresa empezará a ejecutar (Zapata, 2011).

## **1.2 Justificación**

La presente investigación pretende solucionar el problema de disminución de ingresos que afronta el almacén de electrodomésticos "Sin Rival" por las bajas ventas registradas en los últimos meses. A pesar de los esfuerzos del almacén para tener un posicionamiento alto en el mercado, existen factores que no le permiten destacarse entre la competencia y tener el crecimiento debido.

En la actualidad, el sector minorista de electrodomésticos presenta una gran rivalidad competitiva. Principalmente porque todos venden los mismos productos. (Ongallo, 2007). Por lo tanto, es fundamental la participación de sus empleados para atraer más clientes. En este almacén no existen claras estrategias de ventas enfocadas en la relación cliente-vendedor. Esto afecta sus ingresos, clientes y trabajadores por falencias relacionadas con este tema.

Mejorar la relación entre el cliente y el vendedor constituye una técnica efectiva para incrementar ventas, principalmente por su bajo costo en capacitación al personal. La importancia del estudio radica en que si mejoran las ventas en electrodomésticos “Sin Rival” se obtienen más ingresos y esto no sólo beneficia a los dueños del negocio, también da oportunidad para que exista mayor oferta de empleos.

La venta directa es un mercado que mueve en el mundo más de 100.000 millones de dólares e involucra en su actividad a casi 60 millones de personas de todos los continentes, mayoritariamente mujeres (Ongallo, 2007). “La facturación total del negocio minorista ha ido incrementando su participación en relación al producto bruto en la mayoría de los países del primer mundo y aquellos en vías de desarrollo, hasta convertirse en un significativo porcentaje del mismo” (Blousson, 2009).

Tener clientes satisfechos permitirá que estos sean fieles ante la entrada de nuevos competidores y conseguir en el corto y largo plazo una mayor estabilidad en las ventas. Así, a un costo bajo se conseguirá que sean los compradores, los encargados de promocionar los implementos para el hogar y obtener de ellos información constante para mejorar el negocio de acuerdo a las exigencias del cliente. Sin embargo, esta tarea la deberán cumplir los vendedores que serán los encargados de llevar a cabo esta estrategia. Por ello, se pretende implementar un programa integral de servicio al cliente.

Este estudio resta importancia a los análisis de marketing para poner énfasis en la atención al cliente ya que el marketing ha mostrado carencias, principalmente estar centrado en el producto y no en los consumidores, además de considerar que el marketing era responsabilidad única de los especialistas de marketing y no de actores más directos como los vendedores. (Alet, 1994)

### **1.3 Campo de Observación**

Para el presente trabajo es necesario delimitar el campo de observación con rigor para que el trabajo pueda ser visualizado de mejor manera. A la vez, permita mantener uniformidad con los objetivos del proceso investigativo y acceder a información oportuna sobre el tema de análisis. El área de investigación del trabajo hace referencia a comportamiento del consumidor.

### **1.4 Problema de Investigación**

Las empresas que no cuentan con un nivel óptimo de ventas, perciben ingresos bajos e inclusive menores a sus gastos. Esta pérdida ocasiona que algunos negocios se reconviertan, otros subsistan y finalmente algunos terminen cerrando (Ongallo, 2007). En el caso de almacenes de electrodomésticos “Sin Rival”, la venta de estos bienes está disminuyendo constantemente. Una causa es la mala relación entre el cliente y el vendedor.

Existe una infidelidad creciente por parte de los clientes. Cada día son más exigentes y selectivos, dadas sus altas expectativas en el momento de comprar (Blousson, 2009). Frente a esta situación, una estrategia más eficiente y en la cual las empresas deben invertir pocos recursos es la atención al cliente. En el servicio al cliente la clave principal es el ser humano, quién distribuye y comercializa los productos. Ellos establecen una relación personal con el cliente, para asegurar más ventas y promocionar el negocio (Ongallo, 2007).

A pesar de tener un mercado muy competitivo, las empresas pueden ganarse la confianza y el apoyo de sus clientes (Chacón, 2013). Sin embargo, muchas empresas no cuentan con personal preparado en ventas, marketing y técnicas de negociación para mejorar la atención al cliente, lo que ocasiona que los compradores no opten por adquirir sus productos. Por lo tanto, lo que preocupa a las empresas es que los vendedores y todo el personal de la empresa no piensen, sientan y actúen en función del cliente.

## **1.5 Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo la implementación de un programa integral de servicio al cliente mejorará el proceso de venta del retail de almacenes de electrodomésticos “Sin Rival”?
- ¿Los vendedores de electrodomésticos “Sin Rival” tienen una buena relación con los clientes?
- ¿Establecer buenas relaciones entre el cliente y el vendedor puede mejorar el proceso de venta en el retail de electrodomésticos en almacenes “Sin Rival”?
- ¿Por qué si no se mejora el proceso de venta no se obtienen ingresos altos?

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar un programa integral de servicio al cliente para la mejorar el proceso de venta de almacenes de electrodomésticos “Sin Rival”

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de los almacenes Sin Rival con lo que respecta al servicio al cliente.
- Conocer la percepción de los clientes de los almacenes Sin Rival, relacionados a la atención que reciben de parte de los vendedores.
- Establecer las causas que inciden en la disminución de las ventas en los almacenes Sin Rival.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que a continuación se presenta fundamenta a esta investigación, además permite conocer los conceptos básicos para que al lector se le facilite su comprensión, estableciendo como antecedentes ciertas investigaciones realizadas en Latinoamérica referentes al tema propuesto, asimismo, se desarrollan conocimientos de programa integral de servicio, la gestión de servicio al cliente y la mejora continua.

### **2.1. Antecedentes**

El manejar un programa de servicio al cliente implica un conjunto de actividades que se relacionan entre sí, las cuales son realizadas por un individuo, grupo humano o empresa del sector productivo de bienes y servicios, con el objetivo de que el cliente adquiera el producto en el momento y lugar adecuados, asegurando el traslado, entrega y uso correcto del mismo (Zapata, 2011). En ese sentido, el poder comercializar un producto no solo involucra lograr como finalidad principal la venta del mismo, sino que constituye un servicio al cliente, el cual debe ser realizado con calidad. De tal manera se presentan a continuación ciertos trabajos realizados en Latinoamérica, para destacar las conclusiones de los mismos.

En Bogotá, los autores Balaguera & Sierra (2011) realizaron un diseño de plan de marketing para la Empresa Electrodoméstico Mansión S. A. Teniendo como objetivo general desarrollar un plan integral que permita elevar el volumen de ventas dentro del mercado de electrodomésticos, utilizaron una metodología mixta con alcance descriptivo. Para realizar su propuesta tomaron en consideración cinco aspectos: nivel de satisfacción, producto, competencia, servicio al cliente y evaluación de la compañía. Finalmente, entre sus hallazgos mencionan que el cliente que se dirige a comprar electrodomésticos, busca una atención de calidad, pues bajo su percepción busca la variedad de productos y la asesoría de un buen vendedor; además hacen énfasis en las estrategias de marketing y en el nivel de competencia.

Asimismo, en Ecuador, los autores Lema & Llamuca (Llamuca & Lema, 2012) en su trabajo de tesis realizaron un diseño de un plan comercial para Almacenes Buen Hogar UniHogar Cia. Ltda, de la Ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo. Esta investigación fue de carácter cualitativo con enfoque descriptivo. El objetivo principal de este plan comercial radicaba en mejorar los productos, ofrecer nuevos productos y servicios, mejorar la atención al cliente, y aumentar la publicidad. Entre sus principales conclusiones, tenemos que los clientes son el pilar fundamental para que un negocio crezca, y es necesario ofrecer un excelente servicio al cliente, que potencialice la venta.

Por otro lado, los autores Romero & Bahamon (2013) en su trabajo investigativo, realizaron un Plan de mercadeo ABBA Electrodomésticos desarrollado en la Ciudad de Bogotá Colombia, esta investigación se enfocó en realizar una segmentación de mercado y levantar estrategias de ventas, aunque, sin embargo, estos autores hicieron hincapiés en la capacitación e inducción del personal que atiende directamente al cliente. Luego de ejecutar un análisis exhaustivo acerca de los productos, estrategias, competidores, debilidades y fortalezas, estos autores concluyen que es indispensable conocer las necesidades, deseos y percepciones del consumidor y de la competencia, con finalidad de estar en contacto directamente con la realidad del mercado.

De tal manera, las investigaciones mencionadas hacen énfasis en lo indispensable que puede ser para cualquier negocio, el contar con personas capacitadas que logren ofrecer un servicio de calidad a los clientes. En ese sentido, es necesario definir que el servicio al cliente se convierte en el servicio o atención que una empresa brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, es decir venderle un producto o entregarle el mismo durante todo el ciclo de venta y postventa. (CreceNegocios, 2015)

## 2.2. Programa integral de servicio al cliente

Un programa de servicio al cliente es aquel en toda la organización se desenvuelve en función del cliente. Es decir, ejecutar un plan que integre los diferentes procesos y enfoques de la compañía, orientándolos al tipo consumidor que desea llegar.

Lescano (2005) define que el plan integral de servicio al cliente es aquel que se desarrolla con el enfoque de servicio, orientado a hacer la vida más fácil y llevadera a los clientes, es más bien una filosofía de valores, donde no solo se ofrecen productos, sino que se oferta un servicio de calidad al cliente.

Por otro lado, no trata de exagerar las características para vender más, pues solo se logrará desilusionar a las personas que ya compraron y jamás volverán. Se refiere a que lo mínimo que el producto o servicio debe hacer es cumplir con lo que se ha propuesto. Por citar un ejemplo, si dices que tu aparato es capaz de hacer café en siete minutos con 30 segundos, debe lograrlo en ese tiempo, ni un segundo más.

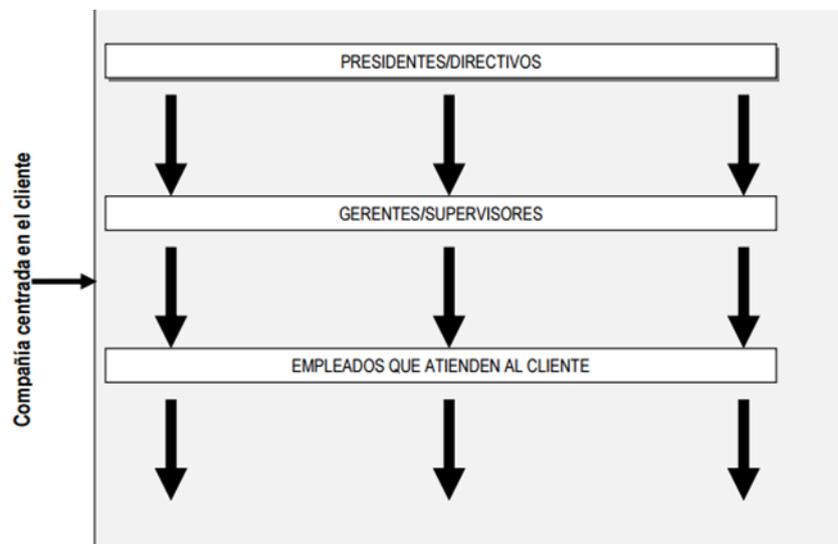


Figura 1: Compañía centrada en el servicio al cliente

Fuente: Servicio al cliente Network de Psicología Organizacional.

Como se muestra en la figura 1, para la implementación de un programa integral de servicio al cliente para la mejora del proceso de venta, los directivos deben centrarse en empoderar a sus empleados en su trabajo, para que de esta manera pueda concentrar su atención en comprender efectivamente las necesidades de los clientes.

### **2.2.1. Implementación de plan para servicio al cliente**

Para brindar un servicio diferenciado y excepcional, es necesario que la empresa desarrolle previamente un plan de servicio al cliente, puesto que actuar improvisadamente puede ocasionar inconvenientes graves e irreparables (como la pérdida del cliente) y por tanto no se conseguirían los resultados deseados (Ulloa, 2015). Para lograr esto, existen cuatro pasos básicos y de fácil ejecución en cualquier tipo de compañía (grande, mediana o pequeña), los cuales se deben considerar para concretar con éxito un plan de servicio, estos pasos son los siguientes (Ulloa, 2015):

1. **Diagnóstico para medir las percepciones.** Inicialmente, se debe hacer una pequeña investigación, que consiste netamente en evaluar el nivel de satisfacción de los clientes que posee la empresa, para poder comparar el posicionamiento en el mercado y las ventajas o desventajas con respecto a la competencia.

El cuestionario de la encuesta deberá estar enfocado en cinco variables básicas: la percepción de la atención del cliente, la calidad del bien o servicio ofertado, la agilidad con la que se están dando los procesos, la forma en que la información sobre la empresa y sus productos está ingresando en el mercado y la capacidad y estado de las instalaciones.

Este tipo de investigaciones de mercado, al ser realizadas con periodicidad, permitirán conocer cuál es la percepción del consumidor sobre el producto y establece un punto de partida para comparar el desempeño de la empresa con

periodos anteriores y planificar las actividades de los periodos posteriores (6 meses a 1 año). Cabe indicar que para mejores resultados y para aplicar estrategias definidas para cada área, es conveniente aplicar las encuestas a clientes internos (colaboradores) como externos (consumidores).

2. **Establecer la filosofía de la empresa, objetivos enfocados en servicio y la creación de políticas y garantías para el cliente.** La empresa deberá identificar y determinar cuál es el procedimiento a seguir para relacionarse con el cliente. Por ejemplo, cuáles serán las políticas y cómo estas se van a comunicar (si una o varias a la vez). Estos lineamientos habitualmente son sobre las condiciones y formas de pago, devolución, solución de conflictos, tiempos promedios de respuesta, tarjetas de descuento, establecimiento del protocolo de atención al público que va a tener cada colaborador de acuerdo a su rango, programas de compensación al cliente ante errores cometidos por la empresa, etc.

La filosofía que adoptará la empresa dependerá de lo que le resulta más significativo al cliente., por lo que siempre, en la toma de decisiones se tendrá en cuenta la perspectiva del consumidor.

3. **Implementación del plan.** En esta etapa, primero se debe capacitar a todos los colaboradores, sin excepción; puesto que todos deberán estar en pleno conocimiento de las políticas de servicio que se brindarán y facultados para implementarlas en cualquier situación. Si alguno de los miembros desconoce o no comprende los cambios en la filosofía de la empresa, las normas y el procedimiento, simplemente no se puede implementar el plan.

La empresa y el personal deben estar aptos para poder comunicar claramente a los consumidores sobre las nuevas políticas de servicio, debido a que si no se difunde el plan entre clientes (internos y externos), es como si no existiera.

4. **Desarrollo de mecanismos de control y seguimiento.** En esta última fase, se establecen los indicadores necesarios para medir el grado de satisfacción y percepción de los clientes con respecto a las mejoras aplicadas; estos indicadores detallarán la cantidad y frecuencia de compra, si las referencias o recomendaciones están generando nuevos clientes, la periodicidad que tendrán las encuestas (para actualización de bases de datos y conocer los cambios de sus percepciones) y determinar la agenda anual de capacitaciones para el personal.

### **2.2.2. Determinación de las necesidades que satisfacen el servicio al cliente**

En la actualidad, satisfacer las necesidades de los clientes, es el objetivo principal de las empresas proveedoras de bienes y servicios, al mismo tiempo es un requisito para ganar competitividad en el mercado, lo cual depende de muchos factores, puesto que conocer con exactitud lo que desean los clientes es necesario pero no es suficiente para dominar el mercado. Se deben identificar las necesidades, pero también hay que tener la capacidad de entregar un producto que pueda satisfacerlas eficientemente. Comprender con claridad el requerimiento de los clientes permite adecuar la oferta y canales de distribución a sus necesidades y además ayuda a diseñar el tipo de comunicación para dar a conocer y posicionar en la mente del consumidor el bien o servicio (Jimenez, 2014).

No cabe duda que el objetivo de todo vendedor es determinar cuáles son las necesidades de cada cliente y brindar a cada uno lo que realmente busca, por lo que se vuelve necesario poner en práctica los siguientes 4 puntos, según la publicación de (SalesLand, 2016):

1. **El cliente sabe lo que quiere:** Es un error pensar que se conoce lo que necesita el cliente sin antes haberle consultado y en muchas ocasiones, cuando no existe una comunicación eficiente, se puede provocar incluso el rechazo de la oferta. Una vez

que se haya escuchado al cliente, se procede a brindarle un abanico de opciones y se deja que él escoja aquella que se adapta mejor a sus necesidades.

2. **Estudia la oferta de la competencia:** Conocer el producto que ofrece la competencia, así como la forma en que atraen a los clientes y concretan la venta, contribuye en la construcción de mejores estrategias de venta para destacar las fortalezas que se poseen y también ayuda a disimular las posibles carencias que se puedan tener. Esto constituye otra manera de demostrar a los clientes el nivel de profesionalidad y el valor que ellos representan para la empresa.
3. **Formula las preguntas adecuadas:** Este punto se refiere a que se debe aprovechar cada segundo que el cliente potencial destina en la visita comercial, mediante la formulación de preguntas idóneas para conocer sus necesidades principales y lo que espera obtener al consumir el producto o servicio, así como lo le gusta y no le gusta de la oferta.
4. **Pregunta de forma abierta:** Para determinar las verdaderas necesidades que tiene el cliente, las preguntas a formular deben ser abiertas para que pueda precisar detalles; el cierre de la venta, con la compra o no del producto, dependerá de las respuestas, pues el cliente estará reaccionando conforme a la propuesta.

### **2.2.3. Administración de las relaciones con el cliente**

La lealtad del cliente es lo más importante para una empresa y esta sólo se consigue cuando existe un ambiente de confianza en el manejo de las relaciones entre la empresa y sus clientes a través de la atención que brinda el personal. En la práctica, se denomina “*momentos de verdad*” cuando se tiene un contacto directo con el cliente, sea de forma personal o mediante algún medio de comunicación, como cartas o correos; por lo tanto, durante este lapso de tiempo se produce la satisfacción o insatisfacción del cliente (Botia Fonseca & Rivera Moreno, 2008).

En cada uno de los momentos en que un cliente está en contacto con algún empleado, pueden aparecer problemas derivados de un servicio incompleto, promesas no cumplidas, por no dar el servicio cuando era necesario o hacerlo de la forma incorrecta y por transmitir incorrectamente la información a los superiores. Durante los momentos de verdad, el cliente empieza a crear su percepción sobre la calidad del servicio y compara las expectativas que tenía con los resultados reales obtenidos; por lo que, generar una excelente administración de las relaciones con el cliente depende de cuatro aspectos fundamentales (Botia Fonseca & Rivera Moreno, 2008):

1. Establecer un grado de compromiso con el cliente
2. Mantener estándares en el servicio que se brinda al cliente
3. Capacitación del personal, delegación de tareas de y hacia la autoridad
4. Manejo efectivo en la administración de las quejas y conflictos

#### **2.2.4. Control del plan de mejoramiento**

“Hoy, las organizaciones empresariales en el mundo se enfrentan en la actualidad a múltiples variables o factores que determinan muchos aspectos inherentes al funcionamiento de ellas mismas, factores tales como la manera de ver y visionar la propia empresa, sobre todo en pleno auge de la globalización comercial y financiera, que obliga a las organizaciones empresariales y a los Administrador del Hoteles establecer nuevos parámetros administrativos y de gestión para ser aplicados a las nuevas necesidades del mundo moderno.” (Durán, García, & Gutiérrez, 2013)

Por esto Durán, García y Gutiérrez (2013) han definido los siguientes niveles de control:

**Control del plan anual:** Analizando las ventas, la participación en el mercado, análisis financiero y seguimiento de actividades de consumidores para reconocer si se están cumpliendo los resultados previstos.

**Control de rentabilidad:** Realiza la evaluación de qué tan rentable ha sido el producto o servicio de la empresa, los usuarios, el tamaño de los pedidos, canales de distribución, etc.

**Control de eficiencia:** Mediante analizar la eficiencia de los vendedores, de las promociones de ventas, de la distribución, entre otras se busca conocer y mejorar los efectos de los gastos comerciales.

**Control estratégico:** Analiza si la empresa ha escalado en oportunidades en el mercado, con respecto al producto y los canales de distribución.

#### **2.2.5. Técnicas de ventas**

A lo largo del tiempo se han producido diversas técnicas de ventas, mismas que han evolucionado con el paso de los años, debido a que en la actualidad, en un mundo globalizado y acelerado, las redes juegan un papel primordial en los negocios, por lo que se han determinado 5 pasos para aumentar la efectividad en las ventas en el presente entorno (Forbes Staff, 2013):

- 1. Impulsar la integración de las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente:** En la actualidad, existen desacuerdos con respecto a cuál de las áreas mencionadas debería liderar en la búsqueda del éxito en las relaciones con el cliente, debido a esto se propone el trabajo conjunto entre estas tres áreas y así lograr que el consumidor tenga una experiencia de compra agradable, equilibrada y de satisfacción total, porque de continuar funcionando de forma individual se puede llegar a la pérdida de la oportunidad de venta.

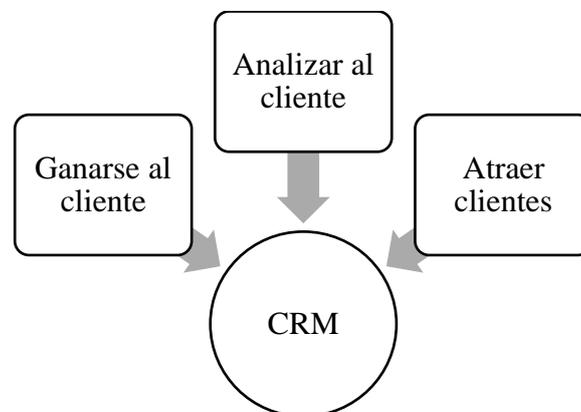
2. **Mejorar la experiencia del cliente en cada punto de contacto:** En este aspecto, se deben aprovechar al máximo el uso de la tecnología y redes sociales, con el objetivo de lograr captar la atención del cliente desde la publicidad, luego a la promesa de venta y asegurando un servicio al cliente personalizado, lo que fortalecerá la experiencia de compra y la hará consistente durante todo el proceso.
3. **Fortalecer las metodologías y procesos de venta:** La clave en este paso es poder equilibrar la manera en que se está generando la venta con los fundamentos metodológicos que proponen las ciencias administrativas, lo cual organizará las ventas, dará soporte teórico y técnico a la solución de conflictos y esto va a maximizar e impulsar la intención de compra por parte del cliente.
4. **Aplicar mayor ciencia a la contratación, desarrollo y retención de personal del área de ventas:** La fase de preparación del personal es vital para el desarrollo de la empresa, estimándose que aproximadamente el 50% de los representantes de ventas, para desempeñar sus funciones y cumplir las metas organizacionales, tuvieron una preparación previa por alrededor de 10 meses o más, por lo que es necesario reforzar el entrenamiento y disminuir el tiempo destinado al mismo.
5. **Llegar a mejores resultados por medio de la habilitación tecnológica:** El uso de la tecnología y aplicaciones móviles se percibe como una herramienta que complementa y mejora el manejo de las relaciones con los clientes, de acuerdo al criterio de la mayoría de los directores de ventas. Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones de (Forbes Staff, 2013), sólo el 30% de los directores de ventas aplica políticas para que los vendedores puedan hacer uso de tabletas en el desempeño de sus funciones laborales.

### 2.3. Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM)

### 2.3.1. Definición

Por sus siglas en inglés CRM (Customer Relationship Management) según la Biblioteca central Dr. Mahalingam universidad de ingeniería y tecnología (2012) “es en última instancia lo que la compañía define que sea en función de sus objetivos de negocio” (p.12).

Otra definición, dada por la revista Visión del Futuro (2013), “es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los compradores y sus preferencias, así como un manejo eficiente de la información de ellos en la empresa” (p.1).



*Figura 2: Función del CRM*

*Fuente: Montoya y Boyero (2013)*

### 2.3.2. Puntos de vista

Según la Biblioteca central Dr. Mahalingam universidad de ingeniería y tecnología (2012) hay 5 puntos de vista del CRM:

**Automatización del mercadeo:** Proceso diseñado por la organización dirigida a ofertar al usuario sus bienes y servicios en la forma o el tiempo adecuado.

**Automatización de ventas:** Conjunto de herramientas que colaboran para la interacción entre la empresa y los clientes.

**Servicio y cumplimiento del servicio:** es la atención al usuario basada en los procesos de resolución de problemas, procesos de flujo de trabajo y los servicios de campo.

**Autoservicio del cliente:** es el e-CRM, la vía de relacionar al cliente de manera electrónica, donde el usuario será capaz de hacer uso de las capacidades que ofrece la empresa desde el internet.

**Comercio electrónico:** Compras, negociaciones, transacciones y pagos que podrán realizarse desde el internet por los clientes, la compañía debe ofrecer la ciberseguridad necesaria.

### **Fundamentos**

Al aplicar el CRM se orienta el pensamiento de la compañía hacia el cliente, se propone conocer las necesidades y comportamientos de la población para poder tener mejor relación con ellos, dichas relaciones serán las que determinarán el triunfo del negocio (Montoya & Boyero, 2013). Añadieron además que el CRM se debe ver como un proceso para la recaudación de información de los clientes, mercado, ventas, respuestas, efectividad y tendencias del mercado.

#### **2.3.3. Tipos de CRM**

Los tipos de CRM más comunes son: 1) CRM Colaborativo, 2) CRM Operacional, 3) CRM Analítico; estas son las categorías principales debajo de las cuales se podrían clasificar la mayor parte de los proyectos CRM; es importante también conocer que un proyecto puede ser de dos tipos simultáneamente, aunque el momento del proyecto requiera que el enfoque se centre en una de estas tres áreas. La integración de sistemas permite que un proyecto abarque más de un solo tipo de gestión, pero eso aumenta substancialmente complejidad de los mismos (Erih Hashimura, 2015).

Según publicación de Duosoluciones (2013), los tipos de CRM son:

- **El CRM Operativo:** es el que se encarga directamente de gestionar las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente.
- **El CRM Analítico:** está relacionado con la explotación y el análisis de la información que la empresa tiene sobre el cliente; por ejemplo, sus hábitos de consumo, gustos y preferencias, segmento de mercado al que pertenece, etc.
- **El CRM Colaborativo:** emplea diferentes canales de comunicación externos, como medios electrónicos, para trabajar cómodamente con el cliente, por lo que, este tipo de CRM representa un plus o valor añadido en el cliente.

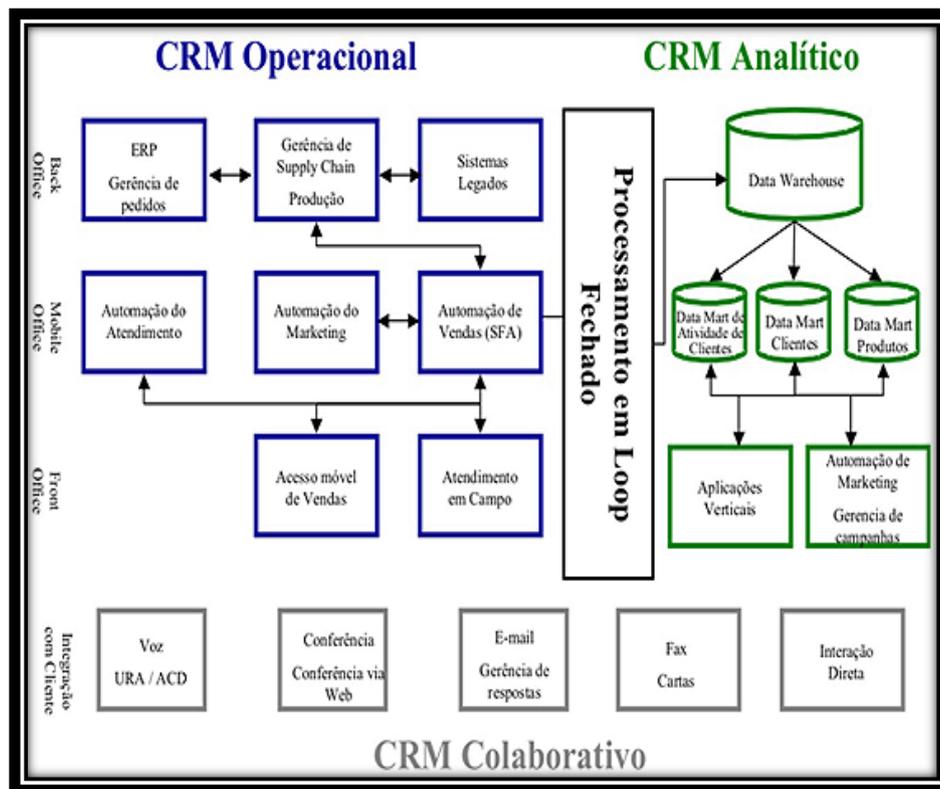


Figura 3: Integración de tipos de CRM  
Fuente: Informatics

### 2.3.4. Beneficios

Sin y Chen & Ching (citado desde Garrido & Padilla, 2012) sostienen que al aplicar el CRM la empresa se beneficiaría económicamente, pero también lo haría de una manera intangible.

*Tabla 1 Beneficios del CRM*

<b>Beneficios tangibles(financieros)</b>	<b>Beneficios intangibles</b>
-Incremento de las ventas	-Satisfacción de clientes
-Incremento de la rentabilidad	-Retención
-Aumento de participación de mercado	-Confianza
-Reducción de costes internos	-Mejora el nivel de lealtad de los clientes
	-Mejora la calidad del servicio

**Adaptado de:** Sin y Chen & Ching (citado desde Garrido & Padilla, 2012)

**Elaborado por:** Autor

### 2.3.5. Factores críticos de éxito

Resultados de la implementación del CRM, Montoya y Boyero (2013) destacaron los siguientes puntos críticos de éxito:

- La empresa obtendrá una fuerza de ventas correctamente capacitada y apta que destacará por su pro actividad.
- Se logrará comunicar, atraer y convencer al cliente sobre los beneficios y las capacidades que posee el personal de venta.
- El CRM permitirá vincular de forma directa la fuerza de ventas con el avance y desarrollo del proyecto.
- Dar una orientación general y gradual del sistema, para de ser posible mejorarlo cuando sea implementado.
- Reconsiderar el programa de formación de ser necesario.

- Utilizar las 4 p's: planeación, personas, procesos y plataforma tecnológica.

### 2.3.6. Implementación

Rahimi y Berman (citado desde Wakabayashi & Merzthal, 2015) definen el CRM como “la implementación de una serie de acciones orientadas a crear una conexión entre la estrategia enfocada en el consumidor y los medios tecnológicos, con el propósito de aumentar las ganancias de los accionistas”, basados en ese concepto definieron los siguientes pasos para la implementación:

1. Los altos niveles gerenciales deben crear un posicionamiento competitivo para satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Los niveles operacionales deben poner en acción la estrategia anteriormente planeada.
3. Implementación de las estrategias mediante sistemas tecnológicos para favorecer el trabajo del área operativa, y el porvenir de soluciones analíticas para la gerencia para conocer cómo se comportan los clientes.

Es un proceso que tiene por finalidad mantener a los clientes actuales y evitar que se vayan con la competencia, de esta manera mantener a la empresa en competencia y producir dividendos a los asociados.

Otro modelo de implementación del CRM planteado por Peppers y Rogers (citado desde Wakabayashi & Merzthal, 2015) consta de 4 fases:



Figura 4: Fases para la implementación de una estrategia CRM  
Fuente: Wakabayashi y Merzthal (2015)

En la primera fase, identificar a los clientes, es necesario recopilar información demográfica y conductual de ellos para luego poder diferenciarlos por el interés que representan a la compañía de la necesidad que esperan satisfacer, en esta fase se debe segmentar a los usuarios en grupos con sus particularidades internamente homogéneas.

En la interacción entran en labor los call centers, herramientas web y otros medios que la organización tenga con los compradores para recolectar nueva información de estos y poder adecuar la estrategia, para así finalmente poder personalizar la propuesta en base a las exigencias individuales de los clientes o de los segmentos antes definidos.

### **2.3.7. Errores comunes**

En la implementación del CRM se puede cometer errores como los que mencionan Montoya y Boyero (2013), algunos de estos son:

- Mantener el CRM como instrumento constante para enriquecer el ejercicio del negocio con los clientes.
- Pensar que la tecnología es la única que trae beneficios, no es así, el CRM implica a la compañía con compromiso, disciplina ya que se basa en los servicios más que la plataforma tecnológica.
- Ambigüedad en las estrategias orientadas hacia los clientes y la estructura organizacional para brindar el apoyo.

Otro concepto de mercado, desde la perspectiva económica, Mankiw (citado desde Ramirez, 2013) lo define la presencia de compradores y vendedores de un bien o servicio, donde los compradores determinan la solicitud y los vendedores la propuesta de dicho producto.

### **2.3.8. Barreras a superar por el CRM**

Una vez que se han determinado y analizado los beneficios que las técnicas de Customer Relationship Management generan en la empresa, también es primordial establecer las diversas barreras que podrían limitar la obtención de valor por parte del proceso de transformación digital (Iglesias Fraga, 2016).

Entre los problemas que se pueden presentar en el CRM, se encuentra la falta de interés o compromiso por parte del recurso humano hacia el manejo por medios digitales de las relaciones con sus clientes, esto sucede especialmente entre las pymes o en empresas familiares, las cuales tienen una cultura corporativa conservadora y tradicional. Además, es necesario que las áreas pertinentes retroalimenten la información en el sistema para configurar un perfil del cliente más exacto y ajustado a la realidad, algo que usualmente no sucede, aunque el CRM permita relacionar numerosas variables de los clientes, necesita de la intervención del personal de la empresa para gestionar la información de manera más eficiente (Iglesias Fraga, 2016).

Otra de las barreras que se encuentra en las pymes, es el costo, puesto que a este tipo de empresas se les dificulta destinar parte de sus ingresos al mantenimiento de un sistema CRM online por la renovación de permisos y licencias que deben adquirirse. Sin embargo, actualmente las pymes pueden adaptarse a sistemas más accesibles y complementarios de acuerdo a sus circunstancias (CRM para empresas, 2015).

Las pymes también suelen distanciarse de los sistemas CRM's por desconocimiento y especulación sobre el alcance que este reportará; esta idea no es correcta, dado que un CRM se ajusta a las necesidades de cada empresa y se va modificando progresivamente en función de cómo esta vaya evolucionando, previamente las pymes tendrán que capacitar a todo el personal, de modo que todos estén aptos para utilizar el sistema (CRM para empresas, 2015).

## 2.4. Planteamiento del servicio logístico al cliente

En la figura 5 se ve el desarrollo de cómo diseñar un servicio logístico para los clientes, propuesto por Felipe y Alonso (2014):

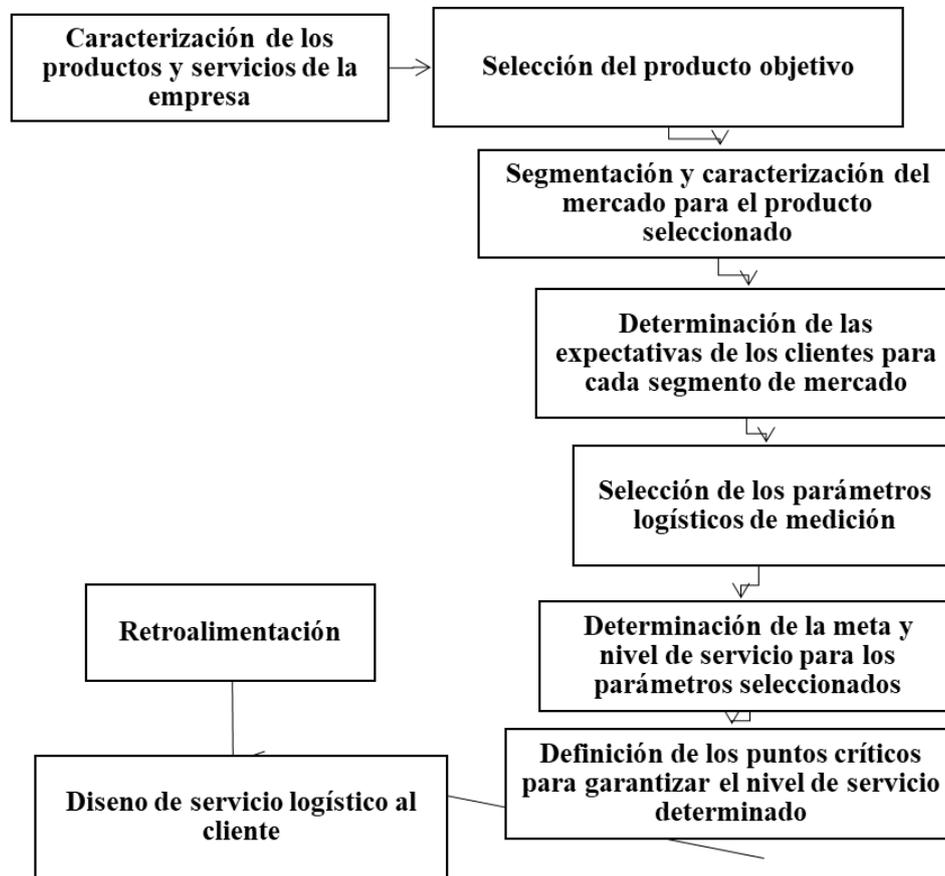


Figura 5: Proceso para el diseño del servicio logístico al cliente

Fuente: Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño (2014)

### 2.4.1. Caracterización de las prestaciones de la empresa

Felipe y Alonso (2014) sostiene que este primer paso para cada recurso que la organización ofrezca a sus usuarios, la finalidad de esto es determinar aspectos positivos y negativos del producto de la compañía. Las empresas de este tipo cuentan con gran variedad de prestaciones, pero no todos tendrán el mismo nivel de importancia por eso se requiere un servicio logístico personalizado para cada uno ya que unos nos generaran más ingresos que otros, estos determinarán una ventaja competitiva a favor de la empresa.

#### **2.4.2. Selección del producto objetivo**

Luego de la caracterización se puede seleccionar la prestación al cual se le aplicará el bosquejo de enfoque logístico, usando utensilios como encuestas a directivos de la organización o la técnica de Pareto (Felipe & Alonso, 2014).

#### **2.4.3. Segmentación y caracterización del mercado del bien seleccionado**

Etapa donde se divide al mercado guiándose de variables que permitan clasificar a los usuarios en pequeños grupos, de manera que sea más fácil la decisión en cuanto a los procesos y servicios que se deban garantizar hacia cada segmento. Para la correcta fragmentación de la población, basados en características similares de las personas dentro de cada porción de mercado, Felipe y Alonso (2014) propusieron considerar:

- Atributos o características del bien o servicio ofrecido por la institución identificado por los usuarios.
- Grado de significancia que tienen los usuarios sobre los atributos seleccionados.
- Identificación de elementos que afecten negativamente la decisión de compra.
- Elementos condicionantes de los gustos y preferencias de los usuarios.
- Elementos que determinen las exigencias de los clientes.
- Patrones de calidad desde la opinión del cliente.
- Conocimiento de empresas contendientes potenciales en el área de trabajo de la empresa.
- Cuota de clientes con características homogéneas.
- Porcentaje del negocio total que simboliza cada segmento.

La segmentación del mercado ayuda a la compañía a confirmar la diferencia existente entre los segmentos y al planteamiento de las tácticas para brindar una asistencia destacada y personalizada. Además del reconocimiento del nicho de mercado, acotó Ramírez (2013).

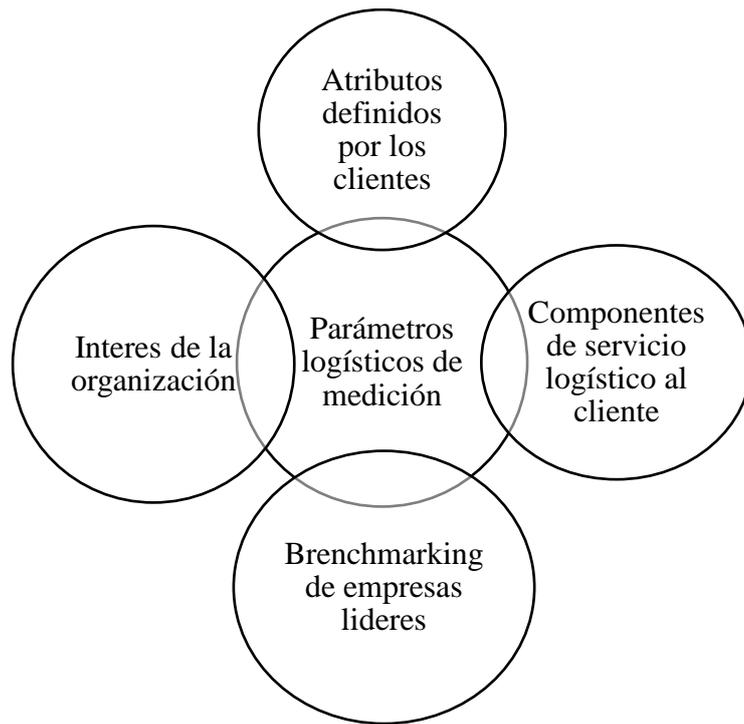
#### **2.4.4. Determinación de las expectativas de los clientes para cada fracción de mercado**

Mediante encuestas, valoración de ideas, quejas e inconformidades, preguntas dirigidas a los usuarios para conocer las falencias en el servicio y las exigencias de los compradores (Felipe & Alonso, 2014). Para lograr resultados buenos la compañía debe enfocarse en las exigencias de los clientes y trabajar para superarlas, detallando que cada fracción de mercado tendrá sus propias expectativas y necesidades, por ello deberá tener personal preparado para brindar esa atención personalizada que se requerirá.

#### **2.4.5. Selección de los parámetros logísticos de medición**

En esta fase, según Felipe y Alonso (2014) se definirá el estándar de servicio que garantizará un servicio de calidad para complacer las exigencias de cada grupo de mercado. Para esto deben estar definidas las metas de servicio para cada indicador. Se puede analizar a las empresas líderes de estos mercados para conocer que herramientas han determinado su éxito y nivel competitivo, además de los factores definitivos de la división de la población.

Para definir los indicadores a emplear, de las características de la logística al cliente se seleccionarán aquellas que estén más acordes a los intereses de la empresa, a los factores que influyen en el servicio de las empresas líderes y a las singularidades que pueda presentar cada grupo poblacional (Felipe & Alonso, 2014).



*Figura 6: Selección de parámetros logísticos de medición*

*Fuente: Felipe y Alonso (2014)*

#### **2.4.6. Definición de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados**

Es necesario definir en cada grupo, cuál es el nivel mínimo que se debe mantener (en aspectos de servicios), para continuar operando en el mercado y el nivel óptimo de servicio que permita a la compañía tener supremacía sobre sus contrincantes (Felipe & Alonso, 2014). Este nivel se proyecta en dos vías, según Felipe y Alonso (2014): una es determinar el nivel económico óptimo que se debe ofrecer y la vía número dos es comparar la oferta de servicio con la competencia y trazar el plan disminuyendo costos.

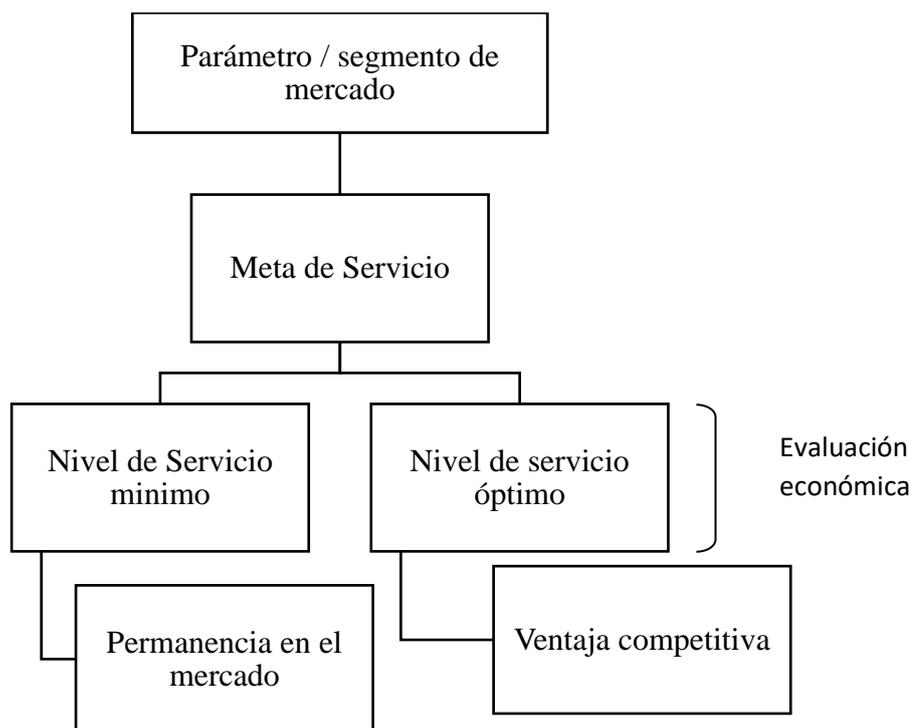


Figura 7: Definición de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados

Tomado de: Felipe y Alonso (2014)

#### 2.4.7. Definición de los puntos críticos para garantizar el nivel de servicio determinado

Felipe y Alonso (2014) definieron que la ubicación del cliente era clave en la elaboración y aplicación del sistema logístico, ya que el nivel del servicio debe ser determinado en cuanto a factores como la relación costo-beneficio-nivel de servicio que signifique para el negocio que es una propuesta sustentable.

#### 2.4.8. Diseño de servicio logístico al cliente

En esta fase, los autores Felipe y Alonso (2014), hacen uso de las conclusiones de los pasos anteriores para empezar a reconocer cuales son las características de la compañía, las del producto y para quién lo hace, para esto se debe plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que se está ofertando?

- ¿Cómo se lo está ofertando?
- ¿Quiénes serán los responsables?
- ¿Cuáles serán las magnitudes que tendrá el servicio?
- ¿Cuándo y dónde se ejecutará la oferta?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para brindar el servicio?
- ¿Qué razones condicionan las actividades del proceso de servicio al cliente?

El contestar las siguientes preguntas conducirá a la compañía al diseño del servicio logístico del cliente, mientras menor sea el gasto por este diseño la empresa será más desafiante y sus clientes más complacidos.

#### **2.4.9. Retroalimentación**

El paso final de este proceso consiste en iniciar con una evaluación de los consumidores y el personal de la compañía para conocer las insatisfacciones y desaciertos del plan implementado. Luego una medición sistemática del servicio ofrecido por la empresa, si los resultados no son los esperados puede conllevar a un rediseño del servicio al usuario (Felipe & Alonso, 2014).

#### **2.4.10. Mejora de la calidad del servicio de atención al cliente**

Para la implementación de un plan de calidad acorde a un servicio que se desee brindar, Ortiz (2012) sostiene que toda empresa debe tener definidos los siguientes puntos:

- Una política de calidad de servicios que debe ser conocida por todos y cada miembro de la organización, la cual refleje la cultura de la compañía.
- La empresa mostrará una estructura organizacional y humana profesional y eficiente en cada uno de sus miembros.

Cuando se realizan mediciones acerca de la calidad del servicio de atención al cliente se tiene una perspectiva clara y constante de cómo está funcionando la organización, además ayudara a que se implementen disposiciones preventivas, correctivas o de mejora de ser necesario. Según Ortiz (2012) se debe considerar lo siguiente:

1. **Plano de servicios:** es un mapa donde se visualizan los procedimientos y procesos de cada una de las áreas de la empresa, indicando el personal que ocupe estas labores.
2. **Expectativas de los clientes:** Se investigará lo que los clientes esperan de la empresa, que desean de las prestaciones; una vez identificadas cada expectativa de los usuarios se debe evaluar los aspectos imprescindibles para su satisfacción. Entre las esperanzas más famosas de los clientes podríamos mencionar: seguridad, cortesía, profesionalismo, fiabilidad, atención a reclamos, etc.
3. **Áreas críticas del servicio:** Se debe evaluar las distintas etapas del servicio de atención al cliente, detectando los instantes que podrían causar malestar al usuario y evitarlas.
4. **Desagregar etapas del servicio en listado de tareas:** se hace una lista con las actividades que se ejecuten a vista y a espaldas de los compradores que sean necesarias para dar un servicio sublime.
5. **Evaluación de la situación actual:** Consciente de la realidad, la organización debe detectar los vacíos que puedan existir entre las exigencias del cliente y el servicio que se ha brindado.
6. **Rediseñar tareas:** Se debe revisar, estandarizar y rediseñar los procesos que ocasionen disgusto en el comprador para poder cumplir con sus exigencias.
7. **Elaboración de estándares:** Definidos los objetivos, la compañía debe dirigirse al punto óptimo de calidad de servicio, esto incluye procesos como personal.

Solo queda poner en marcha el plan de servicios en la empresa, quedarían las siguientes premisas por cumplir:

1. Definir una Política de Calidad de Servicios y difusión de esta para todo el personal de la compañía y su respectiva ejecución.
2. Disponer de personal capacitado, eficiente y comprometido para satisfacer con la política propuesta.
3. Crear una cultura organizacional que defina la empresa hacia los clientes.
4. Segmentar la cartera de clientes y analizar la demanda.
5. Determinar los resultados del proyecto mediante una evaluación a los usuarios.

## **2.5. Mejora continua de procesos**

Para empezar a ejecutar planes que permitan una mejora continua de los procesos organizacionales, es importante conocer con anterioridad, cada detalles de los mismos, de modo que puedan ser mejorados o cambiados en el transcurso del tiempo. De esta manera el proyecto de mejora será adaptable y aplicará la metodología más adecuada. Cada proceso deberá ser analizado, para lograr diferenciar los que son eficientes de aquellos que no lo son (WorkMeter, 2014).

### **2.5.1. La mejora continua y la reingeniería de procesos**

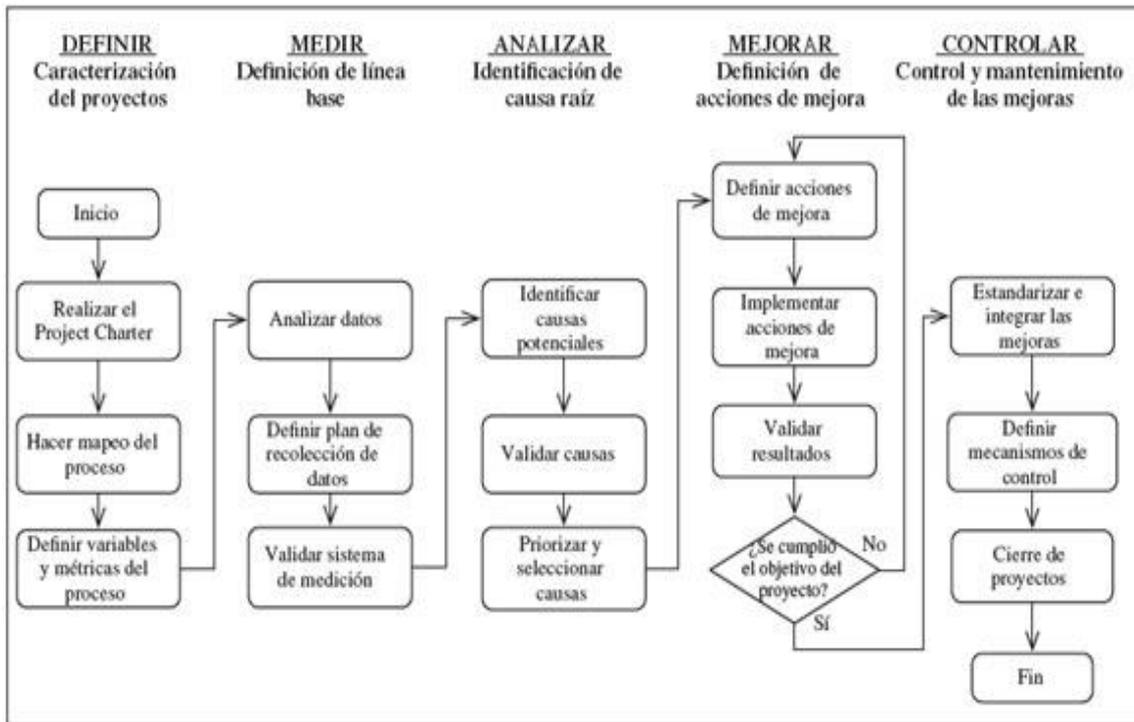
La diferencia entre mejora continua y reingeniería de procesos, es que la primera consiste en pequeños cambios que se van dando en el corto plazo en aquellos procesos que así lo requieran, con el propósito de mejorar gradualmente los niveles de calidad de la empresa. Mientras que, la reingeniería de procesos se relaciona con los cambios radicales que sirven para reestructurar todo el proceso, desde el principio al final, en caso de que no se estén alcanzando los objetivos inicialmente determinados, en ambos casos, las dos herramientas sirven para realizar mejoras (WorkMeter, 2014).

### 2.5.2. La metodología Six Sigma

Esta metodología se fundamenta en la mejora continua de los procesos, la cual consiste en reducir o eliminar los defectos que puedan estar presentes en cada uno de estos y que puedan estar afectando el nivel de satisfacción del cliente. Este modelo también se lo denomina como DMAIC (Define, measure, analyze, improve and control), cuya traducción significa “*Definir, medir, analizar, mejorar y controlar*” y radica en aplicar las 5 fases descritas a continuación (WorkMeter, 2014):

1. **Definir:** En esta fase se determina el proceso que debe ser evaluado, al mismo tiempo se establece el equipo de trabajo que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo proyecto y se definen los objetivos de mejora.
2. **Medir:** Esta etapa consiste en la medición del estado en que se encuentra el problema, se evalúa cada parte del proceso y se identifican las variables involucradas en el mismo.
3. **Analizar:** En este punto se analiza e interpreta la información actual e histórica con respecto a los resultados que se han obtenido con el proceso en estudio y se investigan las causas del problema.
4. **Mejorar:** Esta etapa hace referencia a la ejecución de las acciones que se definieron para mejorar el proceso.
5. **Control:** En esta última fase se van ejecutando las medidas de control para cerciorar la validez y continuidad del proceso, de acuerdo a los nuevos objetivos.

Figura 8: Metodología DMAIC



Fuente: Revista Chilena de Ingeniería

La mejora continua más que un proceso se debe considerar como una cultura de la empresa, se hace fundamental que mediante la implementación de un CRM en la empresa de estudio se mantenga la mejora que se va implantar y así de esta manera optimizar los procesos para la efectividad progresiva en los ingresos de la empresa.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Dentro de esta planeación se han considerado diferentes puntos de vital importancia para el desarrollo de la investigación. Estos puntos son: la delimitación de la investigación, los tipos de estudio seleccionados, los métodos de investigación más idóneos, las técnicas para la recolección de la información y finalmente el proceso indicado para el tratamiento de dicha información.

#### 3.1. Delimitación de la investigación

En primera instancia, para poder implementar un programa integral de servicio al cliente para la mejora del proceso de ventas de los almacenes de electrodomésticos Sin Rival, es necesario realizar una delimitación de la investigación que permita establecer el encuadre del diseño metodológico, tal como se explica a continuación:

- *Área:* Servicio al Cliente
- *Tiempo:* 2017 – Primer trimestre
- *Campo Geográfico:* Provincia de los Ríos, Cantón Ventanas.
- *Aspecto:* Bajas ventas a causa de la mala relación entre el cliente y vendedor.

#### 3.2. Diseño de la investigación

A continuación, se presentará el diseño metodológico del presente caso de estudio explicando el tipo de estudio y su alcance investigativo. De tal manera, Gómez (2006) refiere que “el termino de diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener información que se desee investigar” (p.85). Es decir, es un plan de acción dentro del trabajo de campo, en ese sentido, la presente investigación según su carácter es de tipo cualitativa, y según su alcance es de tipo exploratorio y descriptivo.

Como método de razonamiento lógico, se utilizará el método analítico sintético, y, como técnicas de investigación se utilizará la observación, la entrevista y la encuesta. La observación facilitará analizar el comportamiento de los vendedores y clientes mientras realizan la captación de la venta, en cuanto a la entrevista ésta permitirá conocer la opinión de los gerentes en cuanto a las estrategias de ventas implementadas. En relación a la encuesta, el instrumento utilizado será el cuestionario.

Cabe mencionar, que las encuestas permitirán confirmar las causas de la disminución de las ventas y la pérdida de la fidelización de los clientes, de tal manera que se aplicaran dos formatos de encuestas, propiamente diseñados a manera de cuestionario con preguntas cerradas, es decir, un instrumento será dirigido a los potenciales clientes evaluará la satisfacción, las necesidades e intentará determinar las falencias en el proceso de ventas, otro instrumento será dirigido a los vendedores para conocer si éstos brindan una buena atención orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente, y conseguir el número de ventas establecidas como meta mensual.

### **3.2.1. Tipo de estudio**

En particular para este caso de estudio, se puede establecer que es una investigación de aplicación cualitativa según su objetivo de estudio la presente investigación es de tipo descriptivo, utilizando la técnica del muestreo para aplicar las técnicas de observación directa, encuestas y reuniones. La parte cualitativa busca explicar como ocurre el problema y la parte cuantitativa permite medir estadísticamente las variables dentro de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Se puede considerar que el presente caso de estudio es una investigación de tipo cualitativa porque experimenta la realidad del fenómeno en su forma natural, en este caso es el

estudio de la factibilidad que tendrá la implementación de un programa de servicio al cliente que mejore la relación entre cliente y vendedor, de tal manera que aumente la fidelización de los clientes y suban las ventas.

### **3.2.2. Alcance de la Investigación**

El alcance dentro de la investigación mide la profundidad de conocimiento que se desea adquirir (Sampieri R. , 2006). Dentro del presente estudio se desarrollan distintos tipos de alcances, mismos que se detallan en el siguiente apartado:

- Exploratoria. - Profundiza el tema específico y examina cuando no existen suficientes datos previos (Sampieri R. , 2006). La presente investigación no tiene investigaciones previas acerca del servicio al cliente y la relación con la baja en las ventas de los almacenes Sin Rival.
- Descriptiva. - Busca describir y medir estadísticamente las dimensiones de sus variables, especificando características (Sampieri R. , 2006). Dentro de la presente investigación se buscar detallar la correlación de sus variables.

### **3.3. Métodos y Técnicas**

Según Custodio (2008) “el método es un proceso de pasos a seguir para alcanzar una meta y la técnica es el conjunto de procedimientos relacionado con los recursos” (párr. 4). Es decir, el método es la manera de razonamiento empírico y la técnica son los procedimientos de acción que permiten recabar la información dentro de la investigación.

#### **3.3.1. Métodos Teóricos**

El método lógico se basa en la deducción, análisis y síntesis de la información, en cambio el método sistémico se dirige a moldear el objeto de estudio mediante la contextualización de

sus componentes, así como la dinámica que existe entre ellos (Sampieri R. , 2006). Para la presente investigación se utilizarán los siguientes métodos:

- *El método analítico-sintético.* - Este razonamiento intenta llevar a cabo una selección de datos más activos, además consiste en la descomposición mental del objeto estudiado (Hurtado & Toro, 2007). Dentro del presente estudio, este tipo de razonamiento permite identificar todos los actores, factores y supuestos que inciden en la disminución de las ventas.

### **3.3.2. Técnicas de investigación**

Los métodos de nivel empíricos utilizados son las técnicas donde el investigador se sitúa en contacto directo con su objeto de estudio, en una forma práctica y objetiva pasa a ser parte de la realidad del problema (Sampieri R. , 2006).

El autor Camacho (2001) menciona que “las técnicas son los instrumentos prácticos que se utilizan para investigar la realidad concreta con el fin de someter a prueba las teorías” (p.115). Las técnicas de investigación permiten mantener la objetividad dentro investigación, en la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- *Observación:* es una técnica que se debe emplear en todo proceso investigativo, pues permite tomar anotaciones a manera de bitácora (Namakforoosh, 2005). Dentro de la presente investigación la observación facilitará determinar el comportamiento de los vendedores y clientes mientras se oferta un producto o se concreta una venta.
- *Entrevista:* esta técnica es utilizada a gran escala pues permite obtener datos de primera mano y se aplica directamente a la muestra de la población (Álvarez-

Gayou, 2003). En el presente estudio este será aplicado a los gerentes para conocer estrategias de ventas implementadas.

- *Encuesta:* esta técnica permite cuantificar los resultados que se obtienen mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas a la muestra establecida (Ruiz, 2012). El instrumento del cuestionario será aplicado a los vendedores y clientes potenciales del almacén Sin Rival.

### 3.4. Población y muestra

La población guarda relación al universo que compone la delimitación del problema de investigación, es por esto que es necesario establecer un muestreo para proceder a recabar la información. En ese sentido, la presente investigación tendrá un muestreo probabilístico para determinar la muestra de clientes dentro de la Ciudad de Ventanas, ubicada en la provincia de Los Ríos, donde se encuentran ubicados los almacenes Sin Rival, en cambio, para los instrumentos que serán aplicados a los administradores y trabajadores de almacenes Sin Rival, se utilizará muestreo no probabilístico causal o accidental.

En cuanto al muestreo probabilístico, Namakforoosh (2005) hace referencia que este muestreo es más objetivo y se dirige a una muestra representativa donde se puede estimar el margen de error. En ese sentido, la muestra principal abarca a la población total de la Ciudad de Ventanas, que según Ecuador Cifras (2010) es de 66.541 habitantes. Por lo tanto, la fórmula aplicada a la de población finita en casos cualitativos es:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{Nd^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= es la muestra

N= población (66.541)

Z= distribución de Gauss (0,05 = 1,96)

p= probabilidad a favor (0,5)  
q= probabilidad en contra (1-p = 0,5)  
d= margen de error permisible (0,0945)

Reemplazados los valores en la fórmula y haciendo el procedimiento se obtuvo:

$$n = \frac{(66.541)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(66.541)(0,0945)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{63905,98}{598,07}$$

$$n = 106,8537$$

$$n = 107$$

En relación, a todo lo expuesto y según la fórmula aplicada, la muestra probabilística será 107 clientes. De tal manera, que se encuestarán a 107 personas mayores de 18 años edad, con estrato social medio alto que tengan posibilidades de pago y adquisición del producto ofertado y que vivan en la Ciudad de Ventanas provincia de Los Ríos.

Almacenes Sin Rival, maneja una base de datos manual, por lo tanto, no es posible determinar con exactitud la cantidad de clientes activos. Es por esto que es necesario especificar criterios de selección dentro del muestreo aleatorio pues éste estará compuesto por clientes activos y potenciales. Específicamente, los clientes activos son aquellas personas que han realizado una compra en una fecha reciente; en cambio, los clientes potenciales son aquellos que en el futuro se les puede ofertar el producto y concretarse la venta.

### **3.4.1. Criterios para la selección de la muestra probabilística**

A continuación, se establece que en el muestreo probabilístico se aplicará un formato de encuesta dirigido 107 personas, según las siguientes características:

## **Criterios de Selección**

- Rango de edades de 25 a 60 años.
- Personas de estrato social medio – alto, que residan en la Ciudad de Ventanas.
- De la muestra 57 serán clientes activos.
- De la muestra 50 serán clientes potenciales.

### **3.4.2. Criterios para la selección de la muestra no probabilística**

En cuanto al muestreo discrecional no probabilístico, según Arias (2010) es “arbitrario y fortuito” (p.54). Es decir, el investigador selecciona de manera directa e intencional a la muestra dentro de una población. Además, Díaz (2006) resalta que en éste muestreo no interviene la teoría de las probabilidades o la selección aleatoria y por tal es imposible establecer un margen de error. En ese sentido, los sujetos seleccionados dentro de la presente investigación vienen a ser las personas que trabajan (vendedores) y administran (gerente) el almacén Sin Rival, tal como se detalla a continuación:

*Tabla 2* Muestra no probabilístico

Personal	Instrumento	
Administrativo	Entrevista	2
Vendedores	Encuesta	5
Total		7

Elaborado por: Autor

## **3.5. Procedimiento de recolección de información**

En el siguiente apartado se describe el procedimiento de recolección de información cualitativa, mismos que corresponden a la realización de la entrevista y la aplicación de los cuestionarios, los datos se recogerán en diferentes tiempos. Tal como se detalla a continuación:

- El cuestionario dirigido a los vendedores encargados de realizar la captación de la venta, cabe señalar que este formato de encuesta será antimonio. Los días en que se aplicarán este cuestionario serán los días lunes 17 y martes 18 de abril del 2017, en horario laboral de 9:00 a 15:30.
- El cuestionario dirigido a los clientes activos y potenciales se realizará en un periodo más amplio, pues la muestra probabilística es extensa en relación a la demanda que reciben los Almacenes Sin Rival. Es por esto, que la recolección de información se realizará en el periodo de un mes, específicamente desde el lunes 17 de abril hasta el 14 de mayo del presente año, en horario laboral de 9:00 a 15:30
- La entrevista será dirigida a los gerentes y administradores de Almacenes Sin Rival se realizará al inicio de la recolección de información, los días lunes 10 y martes 11 de abril del presente, dentro del horario laboral de 8:30 a 12:30. Los actores claves que serán entrevistados se detallan a continuación:
  - Nombre: Ing. Jorge Washington Coba Chile
    - Cargo: Gerente Administrativo
  - Nombre: Ing. Ninfa Beatriz Peña Artega
    - Cargo: Administrativo

Luego de que la información de campo se haya recabado conforme a lo establecido en el diseño metodológico, se realizará la tabulación y análisis de resultados que permitirán establecer la relación que existe entre la gestión de servicio al cliente y la disminución de ventas, para posteriormente realizar la mejor propuesta estratégica que mejore la calidad de

servicio al cliente y optimice la captación y fidelización de clientes, que aumente la posibilidad de una venta exitosa.

En relación a todo lo mencionado anteriormente, el proceso de información se realizará de manera sistemática dentro de un periodo específico de tiempo, tal como se grafica a continuación:

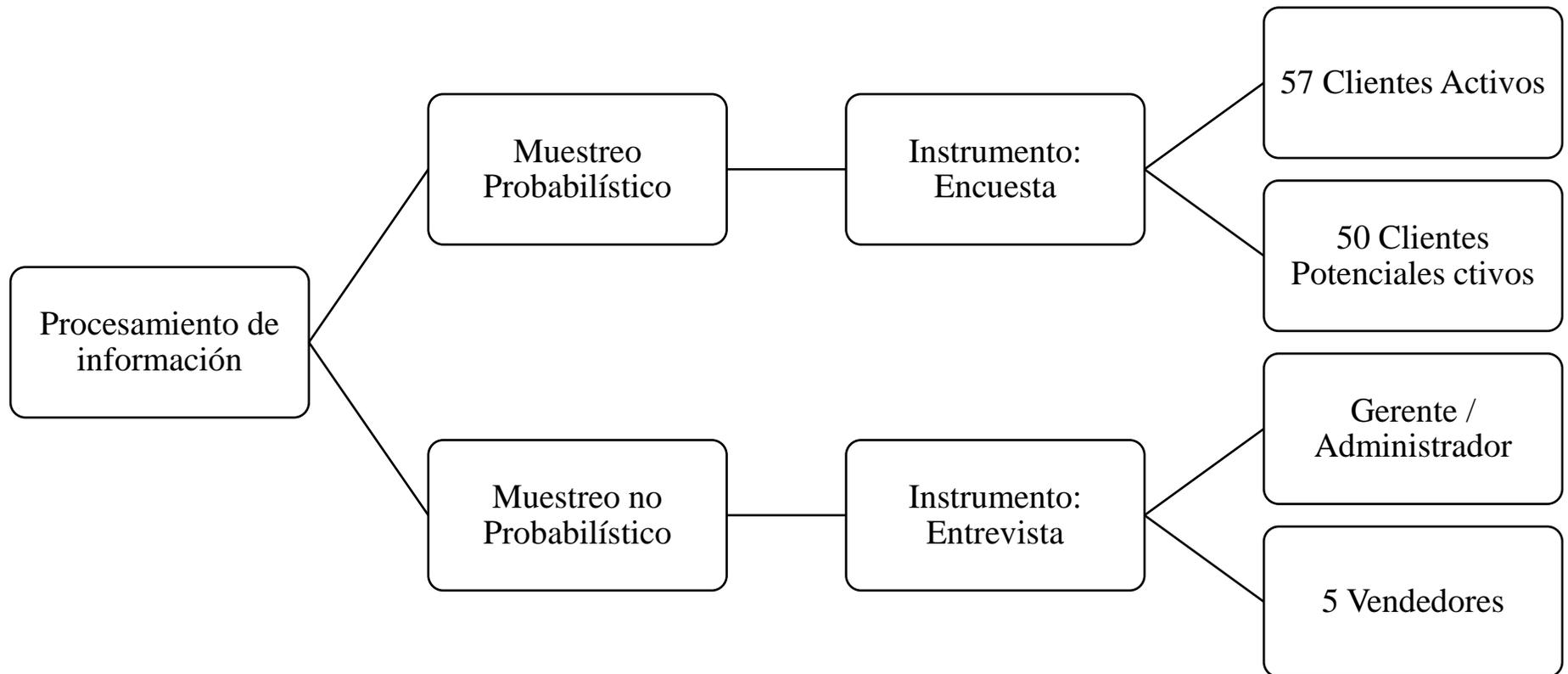


Figura 9: Procesamiento de información

Elaborado por: Autor

## 4. ANALISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado se presenta el análisis de resultados de los instrumentos aplicados, con la finalidad de determinar el diagnostica actual de los Almacenes Sin Rival en relación a la atención al cliente.

### 4.1. Tabulación de Encuestas dirigida a los empleados

Como se determinó en la muestra se realizaron encuestas a los 5 vendedores que laboran en Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas. Los resultados obtenidos serán tabulados y analizados a continuación:

**Pregunta #1:** ¿Qué significa Programa Integral de Servicio al Cliente para Almacenes Sin Rival?



Figura 10: Pregunta #1 Encuesta Empleados

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico se muestra que un 40% de los vendedores de Almacenes Sin Rival consideran que implementar un programa integral de servicio al cliente sirve como ventaja competitiva, mientras que un 20% considera la atención al cliente como un valor agregado al

producto ofertados, y otro 20% considera que la implementación de un programa integral que mejore el servicio al cliente podrá ser utilizado como un estrategia que mejore y aumente las ventas, a diferencia de otro 20% que considera que esta herramienta solo facilitará la fidelización de clientes. Es decir, que desde la perspectiva de los vendedores la implementación de un plan de mejora al servicio al cliente es observado como un cambio positivo que mejorará las ventas.

**Pregunta #2:** Considera usted que implementar un programa integral de servicio al cliente, para Almacenes Sin Rival podría ser

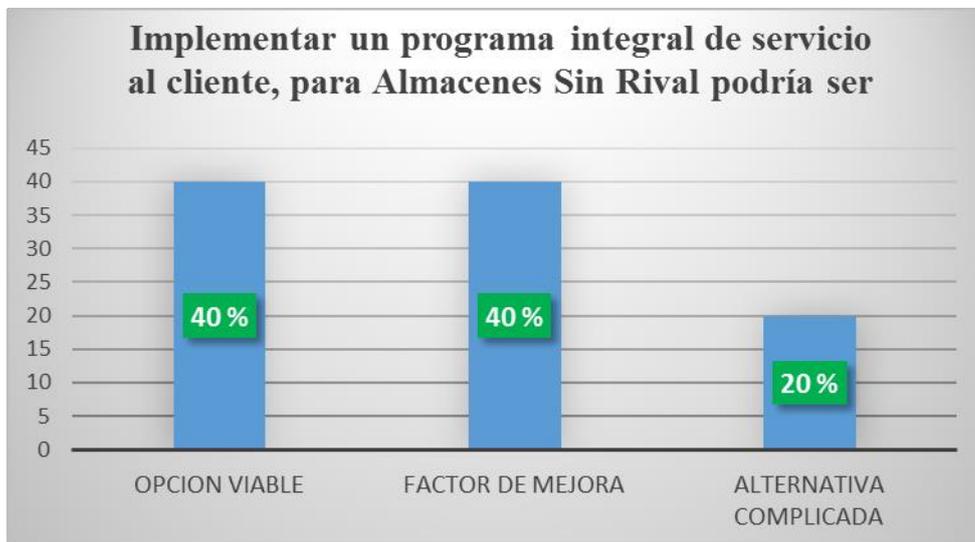


Figura 11: Pregunta #2 Encuesta Empleados

Elaborado por: Autor

Análisis: Se determina, que un 40% de los vendedores de Almacenes Sin Rival consideran que implementar un programa integral de servicio al cliente es una opción viable, mientras que otro 40% lo consideran como un plan de mejora que aumentará las ventas, a diferencia de un 20% que piensa que es una alternativa complicada de realizar. De tal manera, que a pesar de las buenas intenciones que tienen los vendedores, se manifiesta un malestar entorno a la mejora planteada.

**Pregunta #3:** ¿Considera que el mejorar la atención al cliente puede favorecer al aumento de las ventas?

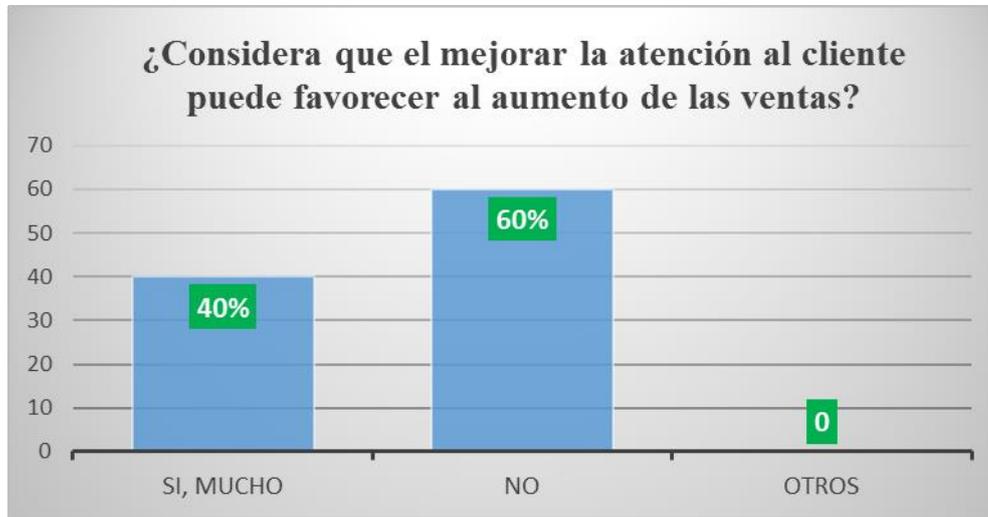


Figura 12: Pregunta #3 Encuesta Empleados

Elaborado por: Autor

Análisis: Un 60% de los vendedores de Almacenes Sin Rival considera que, aunque se mejore el servicio al cliente las ventas no aumentarán porque existen otros factores que inciden en las ventas como el producto y el financiamiento, no obstante, un 40% de los vendedores en cambio piensan que, si se mejora el servicio al cliente, esto favorecerá las ventas, pues consideran que la atención al cliente es primordial.

**Pregunta #4:** Considera usted que Almacenes Sin Rival, tiene estrategia de ventas con lo que respecta al servicio al cliente



Figura 13: Pregunta #4 Encuesta Empleados

Elaborado por: Autor

Análisis: Un 60% de los vendedores de Almacenes Sin Rival considera que, no tienen estrategia de ventas en relación a la atención al cliente, mientras que el otro 40% piensan que cuentan con una estrategia adecuada. Esta inconsistencia de opiniones denota que los empleados no conocen o quizás no utilizan la estrategia adecuada entorno a servicio al cliente pues solo se concentran en cerrar una venta.

**Pregunta #5:** Considera usted que cuenta con todas las herramientas necesarias para brindar un servicio al cliente de calidad

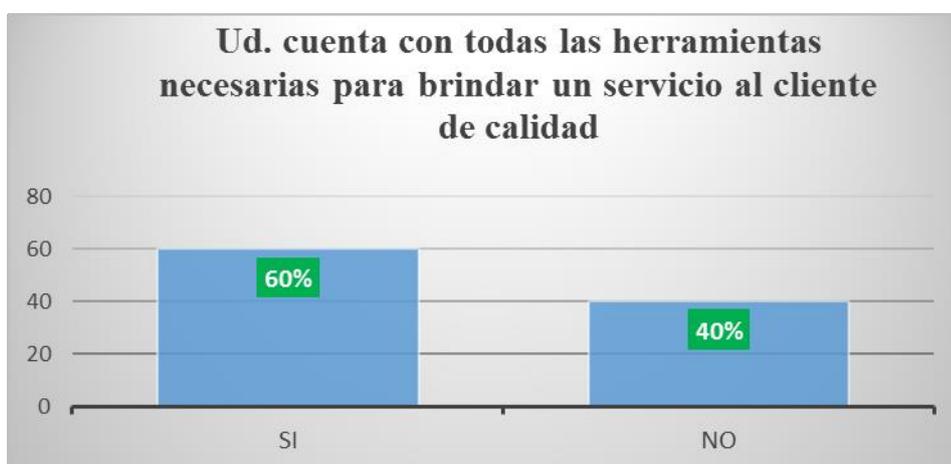


Figura 14: Pregunta #5 Encuesta Empleados

Elaborado por: Autor

Análisis: Un 60% de los vendedores de Almacenes Sin Rival considera que, cuenta con las herramientas necesarias para brindar un buen servicio al cliente, aunque un 40% de los demás empleados consideran que no las tienen. En ese sentido, no los vendedores cuentan con los recursos necesarios, pero manifiestan que las herramientas se pueden actualizar y mejorar.

**Pregunta #6:** ¿Qué medidas se pueden emplear para conseguir mejoras en el servicio al cliente?

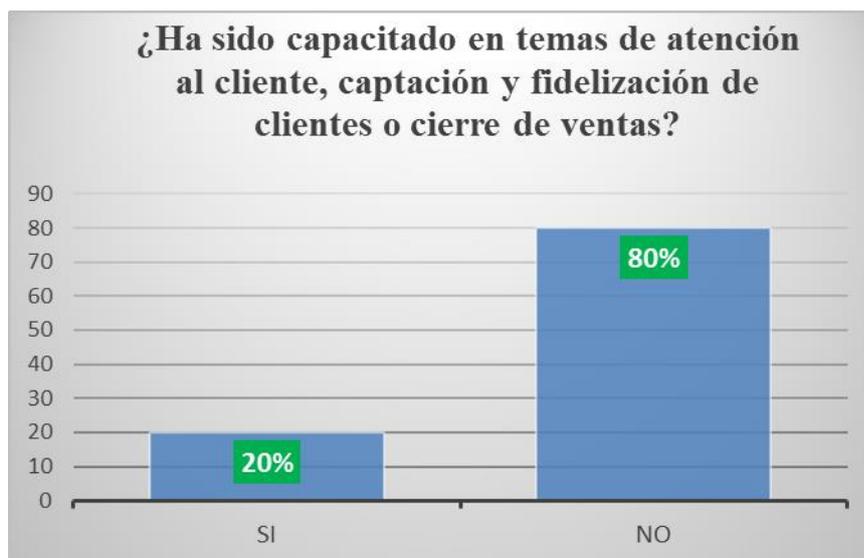
*Tabla 3* Pregunta #6 Encuesta Empleados

MATRIZ DE RESPUESTAS PREGUNTA 6	
CUESTIONAMIENTO	RESPUESTAS
¿Qué medidas se pueden emplear para conseguir mejoras en el servicio al cliente?	Capacitar al personal
	Mejorar la organización
	Mayores plazos en la gestión de cobranzas
	Asesoramiento completo en cuanto a las garantías del producto

Elaborado por: Autor

Análisis: Esta pregunta se planteó con respuesta abierta, entre las principales respuestas tenemos que, los vendedores de Almacenes Sin Rival consideran que las medidas que se pueden implementar para mejorar el servicio al cliente, es primeramente capacitar al personal, mejorar la organización y la atención, también hacen énfasis en la gestión de cobranzas y en el asesoramiento complemento antes, durante y después de la oferta.

**Pregunta #7:** ¿Ha sido capacitado en temas de atención al cliente, captación y fidelización de clientes o cierre de ventas?



*Figura 15: Pregunta #7 Encuesta Empleados*

*Elaborado por: Autor*

Análisis: Un 80% de los vendedores de Almacenes Sin Rival mencionan que no han sido capacitados en temas de servicios al cliente y ventas, a diferencia un 20% respondió que sí ha sido capacitado. Cabe resaltar que, la mayoría de los empleados consideran que es necesario capacitarse para adquirir nuevas herramientas, para indirectamente mejorar la fuerza comercial y aumentar las ventas.

#### **4.2. Análisis de resultados de las entrevistas**

A continuación, se presenta una matriz de respuestas de las entrevistas realizadas al personal administrativo y gerencial de Almacenes Sin Rival, con la finalidad de establecer un diagnóstico actual de la situación de la empresa.

Tabla 4 Matriz de respuesta de las personas entrevistadas

PREGUNTAS	ANÁLISIS
¿Qué tipo de estrategia comercial, en relación al servicio al cliente, maneja con su equipo de vendedores?	Los entrevistados respondieron que al momento no manejan una estrategia comercial dirigida específicamente al servicio, de tal manera que los vendedores trabajan conforme a su experiencia.
¿Cómo se realiza el proceso de oferta, promoción y cierre de venta, en cuanto a la atención al cliente?	Según los entrevistados, el proceso de oferta, promoción y cierre. Ocurre de manera sistematizada primero con la publicidad en diferentes medios y volantes, luego se personaliza y ofrece directamente a los clientes que visitan el local.
¿Cuál considera es el motivo de la disminución de las ventas, en los últimos de seis meses?	Los entrevistados, consideran que uno de los motivos de la disminución de ventas puede ser en la captación y fidelización de clientes, pues no se está ofreciendo el debido seguimiento y atención adecuada.
¿Considera que los vendedores, tienen las actitudes y las herramientas necesarias, para ofrecer un excelente servicio al cliente?	Según los entrevistados, los vendedores cuentan con las actitudes y las herramientas dadas por la empresa, aunque se destaca el conocimiento empírico no se evidencia formación de los vendedores.
¿Qué medidas cree se pueden emplear para conseguir que los empleados mejoren el servicio al cliente?	Los entrevistados, consideran que el implementar o desarrollar una mejora en los procesos de atención al cliente puede mejorar la captación de clientes nuevos. También destacan que la capacitación al personal es muy importante.
¿Cuántas veces al año reciben capacitación los vendedores? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido?	Según la opinión de los entrevistados, el personal se capacita dos veces al año, en temas de arqueo de caja y cierre de ventas, pero manifiestan que existen personal nuevo que no ha recibido capacitación.

#### 4.2.1. Conclusión de las entrevistas

En cuanto a las entrevistas realizadas, se puede apreciar que, según la percepción de los administrativos, se puede mejorar el servicio al cliente y se debe capacitar al personal de ventas. Además, consideran que las ventas disminuyen por la disminución de recomendaciones del local y la ineficaz atención que se ofrece al cliente nuevo o activo.

#### 4.3. Tabulación de Encuestas dirigida a los clientes

En relación al muestreo probabilístico se determinó que la muestra serán 107 clientes potenciales y activos de Almacenes Sin Rival de la Ciudad de Ventanas. Los resultados obtenidos del cuestionario de preguntas cerradas aplicado bajo escala Likert, de tal manera que las respuestas serán tabuladas y analizadas a continuación:

**Pregunta #1:** ¿Cómo califica la presentación del Almacén?

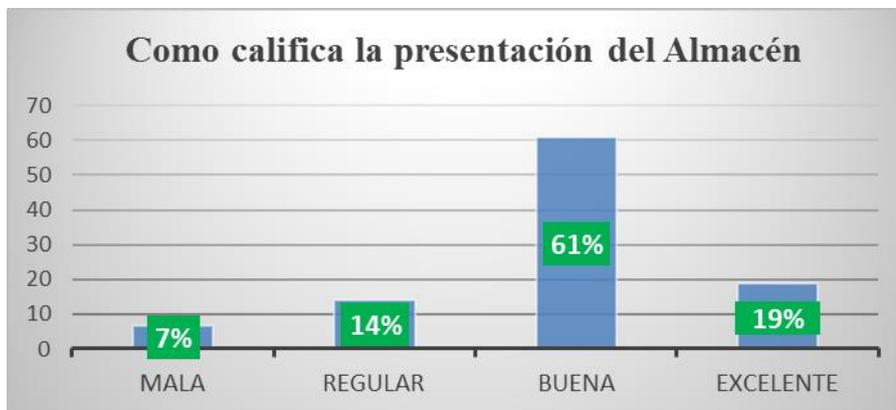


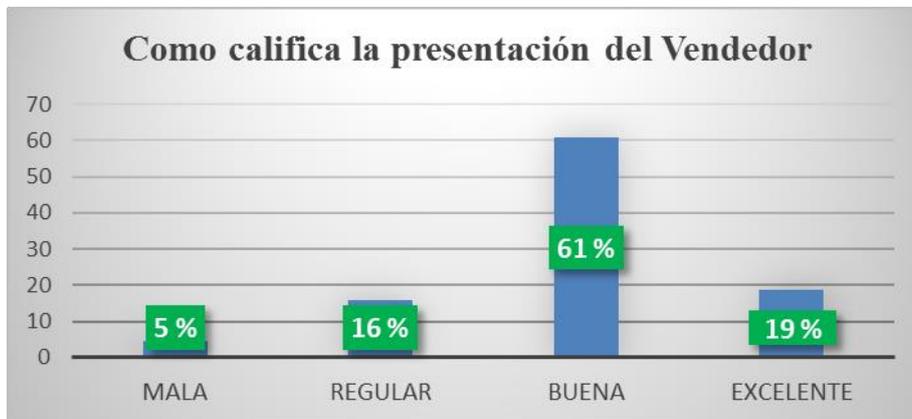
Figura 16: Pregunta #1 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico se detalla que la primera impresión de los clientes considera que la presentación del almacén es buena un 61%, mientras que un 19% consideran que es excelente, a diferencia de un 14% que respondieron que es regular y solo un 7%

manifestaron que es mala la presentación del Almacén. Cabe destacar que, la presentación de un almacén forma parte de la percepción que se lleva el cliente.

**Pregunta #2:** ¿Cómo califica la presentación del Vendedor?

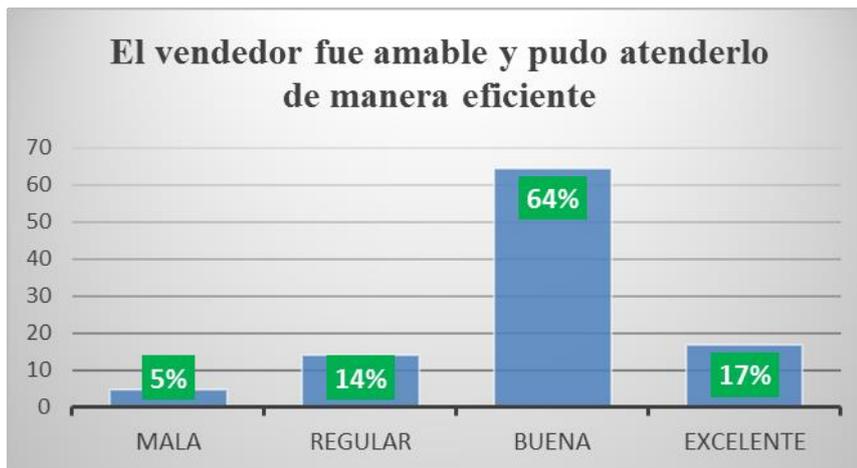


*Figura 17: Pregunta #2 Cuestionario dirigido a los clientes*

*Elaborado por: Autor*

Análisis: En cuanto a la presentación del vendedor, los comentarios de los clientes en su mayoría respondieron un 61% que es buena, solo un 19% que es excelente, a diferencia de un 16% que manifestaron que era regular, y otro 5% dijeron que era mala. No obstante, las respuestas difieren de tal manera que predomina la buena impresión de los vendedores y personal del almacén, tomando en consideración que los comentarios pocos positivos pueden relacionarse a la actitud de los vendedores, mala presentación o diferentes factores que inciden en la apreciación de los vendedores.

**Pregunta #3:** El vendedor fue amable y pudo atenderlo de manera eficiente



*Figura 18: Pregunta #3 Cuestionario dirigido a los clientes*

*Elaborado por: Autor*

Análisis: En relación a la amabilidad y espontaneidad de los empleados del almacén, los clientes respondieron que un 64% son buenas, un 17% excelente, a diferencia de un 14% que respondieron que era regular y solo 5% dijeron que era mala la atención. Se puede decir que los vendedores atienden satisfactoriamente a los clientes que aparentemente van a adquirir un producto, descuidando a los clientes que están buscando solo cotizaciones, que de alguna manera se vuelven también potenciales clientes, pues pueden volver a efectuar la compra o recomendar el servicio del almacén en general.

**Pregunta #4:** El surtido de los productos que oferta el almacén

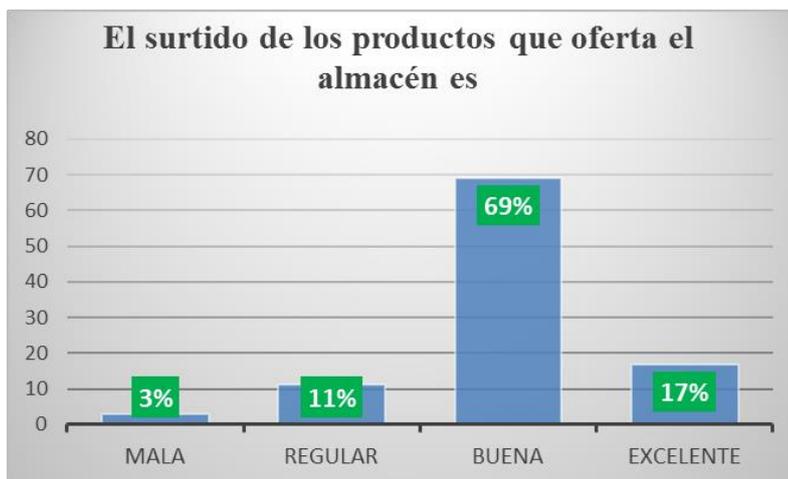


Figura 19: Pregunta #4 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En cuanto al surtido de los productos que oferta el almacén, un 69% de los clientes encuestados respondieron que era bueno el surtido, un 17% mencionó que era excelente, a diferencia 11% que manifestó que le parecía regular el surtido de productos y otro 3% mencionó que es malo. De tal manera, que la percepción general de los clientes es buena, entorno a la variedad de productos que oferta Almacenes sin Rival.

**Pregunta #5:** Cómo calificaría los precios de los productos que vende el almacén

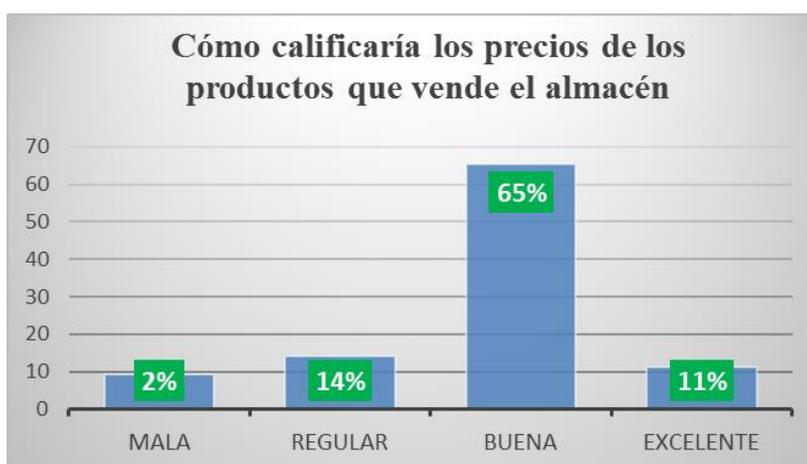


Figura 20: Pregunta #5 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En relación a los precios de los electrodomésticos y productos ofertados, un 65% de los clientes consideran que es bueno, y solo un 11% piensan que son excelentes, a diferencia de un 14% que mencionan que los precios son regulares y un mínimo de 2% considera que son malos. En ese sentido, generalizando la opinión de los encuestados se puede decir que su apreciación es bastante positiva.

**Pregunta #6:** Califique la atención recibida de parte del personal del almacén

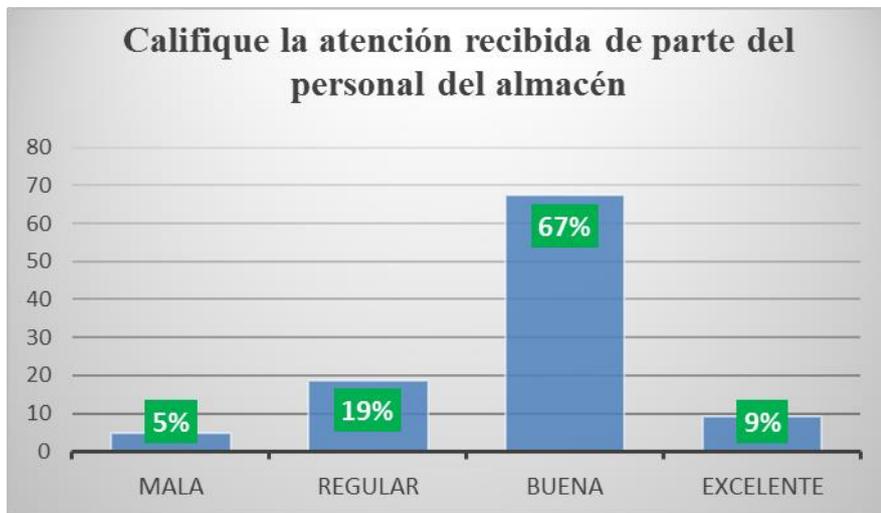


Figura 21: Pregunta #6 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico anterior, un 67% de los clientes encuestados mencionaron que la atención recibida de parte de los vendedores fue buena, otro 9% mencionó que fue excelente, a diferencia de un 19% que respondió que fue regular y solo un 5% piensa que es mala la atención. De tal manera se puede apreciar que en general consideran buena la atención recibida, aunque existen quejas en el servicio.

**Pregunta #7:** Califique la amabilidad en la entrega del producto de parte del vendedor

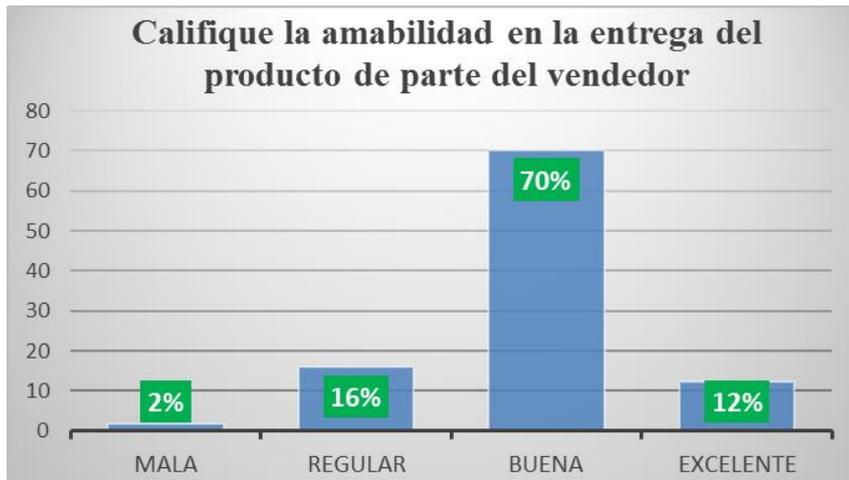


Figura 22: Pregunta #7 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En cuanto a la amabilidad recibida durante la entrega de un producto, los clientes encuestados mencionaron que fue buena con un 70%, otro 12% la consideraron excelente, mientras que un 16% regular y solo un 2% piensan que fue mala. Es decir, que la amabilidad y predisposición de parte de los vendedores es evidente, aunque el servicio recibido no es excelente del todo.

**Pregunta #8:** ¿Considera que la información recibida de parte del vendedor fue completa desde la primera vez?



Figura 23: Pregunta #8 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En el gráfico que antecede, se cuestionó si la información que los clientes recibieron por primera vez fue completa y eficaz, un 51% consideran que muchas veces han recibido información completa, un 31% considera que pocas veces han recibido información eficaz, y solo un 5% hacen énfasis en que siempre han recibido una información adecuada, a diferencia de un 14% que mencionaron que nunca han recibido información completa en la primera visita. Es decir, que el servicio de atención debe mejorar, pues los clientes deben disponer de la información completa de un producto desde la primera visita, y ser atendido como un potencial cliente, aunque solo este cotizando precios y productos.

**Pregunta #9:** ¿Cuántas veces se acercó al almacén por información para tomar la decisión final de su compra?



Figura 24: Pregunta #9 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: En relación a las veces que los clientes se acercaron al almacén antes de realizar su compra final, tenemos que 51% se acercó muchas veces, un 31% se acercó por información pocas veces, y un 5% siempre, es decir que fueron varias veces antes de concluir en una compra, y finalmente un 14% mencionaron que nunca, es decir en la primera visita concluyeron su compra. De tal manera, que los clientes suelen hacer varias

visitas antes de comprar y el vendedor debe ser lo bastante perceptivo e intuitivo para poder ofrecerle al cliente lo que busca, y de esta manera concretar la venta.

**Pregunta #10:** ¿Usted recomendaría a este almacén, a amigos, conocidos y parientes?

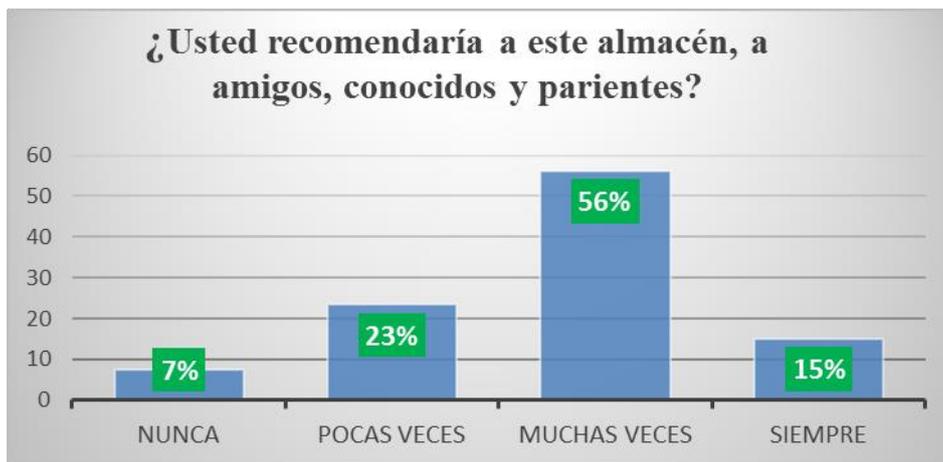


Figura 25: Pregunta #10 Cuestionario dirigido a los clientes

Elaborado por: Autor

Análisis: Finalmente, cuando se les preguntó a los clientes si recomendarían al almacén a familiares y amigos, un 56% respondió que muchas veces y solo un 15% mencionó que siempre, en cambio un 23% manifestaron que lo recomendarían pocas veces y solo un 7% de los clientes mencionaron que nunca recomendarían el almacén. En ese sentido, la visión holística de los clientes es bastante positiva, pero se puede mejorar esa percepción, pues las ventas por referidos aumentan la fidelización de los clientes y genera captación de clientes nuevos.

**Pregunta #11:** ¿Cómo considera usted que mejoraría la atención al cliente Almacenes Sin Rival?

Tabla 5 Pregunta #11 Cuestionario dirigido a los clientes

MATRIZ DE RESPUESTAS PREGUNTA 11	
CUESTIONAMIENTO	RESPUESTAS
¿Cómo considera usted que mejoraría la atención al cliente Almacenes sin Rival?	Brindar una buena atención desde la primera vista
	Asesoramiento completo en cuanto a los productos, garantías y formas de pago

Elaborado por: Autor

Análisis: Esta pregunta se planteó con respuesta abierta, entre las principales respuestas tenemos que los clientes consideran que, para mejorar el servicio al cliente, se puede brindar mejor atención desde la primera visita y aumentar el asesoramiento en cuanto a los productos, garantías y formas de pago. De tal manera que se le pueda ofrecer al cliente todos los medios posibles para que conozcan el producto y concreten una venta, considerando no solo al posible comprador sino manteniendo al cliente activo, dándole a conocer las nuevas ofertas y ventajas.

## **5. PROPUESTA**

### **5.1. Desarrollo de la propuesta**

El desarrollo de la propuesta del presente trabajo, se basa en los análisis de los resultados obtenidos por el estudio de mercado, en los que se puede destacar la falta de experiencia de venta de las personas encargadas del servicio al cliente, la cual hace referencia a la pregunta 7 de la encuesta a los 5 vendedores. La falta de información sobre el producto, es otro de los motivos, por la que el cliente, no encuentra un nivel de confianza para su necesidad, por lo que es imprescindible, implementar en el programa, una unidad exclusiva sobre el uso, garantía y aspectos relevantes de la mercadería de los almacenes.

Una vez tomado en cuenta estos aspectos para solucionar la disminución de ventas de cada almacén, se procede al uso de las herramientas necesarias, para establecer la propuesta del presente trabajo.

#### **5.1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA, determinará cuales son los aspectos relevantes dentro del servicio al cliente que almacenes de electrodoméstico Sin Rival, brinda a los clientes.

##### **Fortalezas:**

- Número de vendedores que cuenta el almacén
- Limpieza continua en todo los almacenes
- Prestación del servicio al cliente
- Variedad de electrodomésticos

##### **Debilidades:**

- El personal no está siempre atento a los clientes
- La atención es ineficiente en feriados y fines de semana
- Falta de comunicación interna por parte de los vendedores

**Oportunidades:**

- Gran demanda de productos ofertados en los almacenes
- Costos menores en adquisiciones de electrodomésticos
- Influencia de compras, por la ubicación del almacén

**Amenazas:**

- Cercanía de la competencia directa
- Comisiones de vendedores de almacenes
- Falta de visualización en las ofertas internas de los almacenes

**5.1.2. Programa integral de capacitación al servicio al cliente**

El programa de capacitación del servicio al cliente para mejorar el proceso de ventas, contiene las estrategias y procedimientos a seguir, para diferenciar el proceso de atención al cliente respecto a la competencia. Adicionalmente, se introducirá un módulo de aprendizaje que ayude al vendedor, a conocer que información básica se le puede otorgar al cliente para que esto, influya en su decisión de compra. En la siguiente tabla, se muestra el programa del curso de capacitación del almacén de electrodoméstico Sin Rival:

Tabla 6. Programa de capacitaciones del servicio al cliente

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS SIN RIVAL</b>	
<b>MÓDULO 1</b>	
<b>La calidad del servicio en el almacén</b>	¿Qué es la calidad?
	¿Qué es el servicio al cliente?
	¿Cómo impacta la ausencia de calidad del servicio al cliente en las ventas?
	Características de un cliente
	Procesos para brindar un mejor servicio al cliente
<b>MÓDULO 2</b>	
<b>Estrategias de aprendizaje y conocimiento de mercaderías</b>	¿Qué es el aprendizaje?
	Tiempos óptimos de adquisición de conocimientos
	Estrategias de comunicación
	Estrategias de ventas a través del dialogo
	Información de productos exhibidos en el almacén
	Impulsar las actitudes positivas,, amabilidad y asertividad en los vendedores
<b>MÓDULO 3</b>	
<b>Presentación y trabajo en equipo</b>	Aptitudes físicas
	Habilidades de trabajo en equipo
	Manejo de situaciones difíciles
	Organización en las horas laborales
	Buenas prácticas de comunicación

El programa a implementar, esta dirijo a todos los vendedores del almacén de electrodomésticos Sin Rival, los cuales, tendrá una duración de 3 semanas, dividido en una semana por módulo. Las capacitaciones estarán a cargo del personal de la empresa SERVINCAP, la cual está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la Av. 9 de Octubre 411 y Chile, piso 9.

Los vendedores del almacén, estarán sujetos a acudir a este programa de manera obligatoria, por 3 sábados seguidos. A partir del cuarto sábado, se procederá a medir el desempeño de los mismos.

Con este programa de capacitación, se pretende establecer una diferencia frente al servicio al cliente que prestan otros almacenes que ofertan las misma cadena de productos. Toda la organización, adquiere una actitud que representa una ventaja competitiva para los productos de los almacenes Sin Rival

### **5.1.3. Estrategias de Marketing y publicidad**

Almacenes Sin Rival ha desarrollado durante el 2017 una serie de estrategias de marketing encaminadas a mejorar el nivel de ventas de la empresa y así incrementar los ingresos percibidos. Dichas medidas tuvieron un notable éxito puesto que el desempeño del almacén ha sido bastante positivo durante el 2017, sustancialmente superior al de los periodos anteriores, con lo cual se puede asegurar que las estrategias empleadas por la empresa tuvieron sin lugar a dudas el éxito deseado. Entre las estrategias utilizadas tenemos:

**Redes Sociales:** Como toda empresa Almacenes ‘Sin Rival’ reconoció la importancia que tienen en la actualidad la presencia de cualquier compañía o marca en las redes sociales, y de que el hecho de contar con una plataforma digital es siempre una

de las herramientas más importantes a la hora de garantizar que la empresa pueda manejarse adecuadamente y pueda llegar a un mayor número de personas de forma rápida y efectiva. Esto debido a que al mantener permanentemente una plataforma en las redes sociales más empleadas por los consumidores en la actualidad resulta más fácil poder comunicarse con ellos, dar a conocer los productos y sus características, y poder promocionar todos los servicios que el almacén ofrece a sus clientes.

Además es preciso añadir que las páginas en las redes sociales de la empresa constituyen también una auténtica proyección de la imagen del almacén, en el que la forma en como esta encara las dudas e inquietudes de las personas, la manera en cómo se manejan reclamaciones públicas, y la rapidez o integridad que se maneje en estos medios puede mejorar o hundir la reputación de cualquier compañía, situaciones que claramente Almacenes Sin Rival ha logrado conseguir, y por ellos su correcto manejo de las redes sociales constituye una de sus estrategias de marketing y publicidad clave para explicar su buen desempeño durante el presente periodo.

**Promociones Especiales:** El lanzamiento de nuevas ofertas, así como la entrega de más obsequios por la compra de productos, y ofrecer descuentos especiales son siempre un factor clave que incentivan las ventas en cualquier tipo de almacén, y por ellos, Almacenes Sin Rival se ha valido de estas estrategias para tener un muy buen desenvolvimiento en ventas durante los últimos meses.

También se han entregado cupones y stickers que fomentan a los clientes que ya han adquirido productos en la empresa, a que vuelvan a hacerlo, con la promesa de obtener aún más beneficios en cada compra y al completar la cadena de cupones, poder acceder a premios aún mayores. Esta estrategia en particular ha sido notablemente exitosa puesto que sin gastar demasiado en los mencionados premios y beneficios se ha

conseguido enganchar a un gran número de personas dispuestas a comprar en el almacén de manera continua muchas veces

**Material POP y la Animación:** Almacenes ‘Sin Rival’ también apostó por el mejoramiento de la animación del Punto de venta como un factor que encontró determinante para aumentar el volumen de las vetas del negocio, lo cual tuvo un notable éxito. La implementación de mejoras en el interior del local, y la utilización de material Pop entregado por los proveedores para dinamizar el comercio y venta de determinadas marcas fue determinante en el mejoramiento de la imagen general del local, mientras que la animación y mayor promoción del mismo corrió a cargo de la propia directiva de la empresa interesada en realizar lanzamientos y presentaciones de productos en los interiores o en los exteriores del local del almacén, la contratación de animadores profesionales destinados a incentivar a que una mayor cantidad de personas visite el almacén y se interese por los productos en el vendidos.

La celebración de aniversarios, así como el empleo de celebraciones cívicas y otros eventos más generales sirvieron también como punto de partida para la organización de este tipo de presentaciones que como ya se vio tenían como objetivo principal aumentar el número de persona interesada por el almacén y sus productos y de esta manera conseguir que un mayor número de visitantes decida comprar algunos de los bienes ofrecidos en el almacén al público.

#### **5.1.4. Mejora continua de los procesos mediante Six SIGMA**

Actualmente, el servicio al cliente, influye en el proceso de venta, de almacenes de electrodomésticos Sin Rival, por lo que es importante el uso de esta herramienta para conocer y mejorar los procesos que se presenta.

## **Fase 1. Definición**

En esta etapa, se identifica las posibles necesidades que requieren los clientes, así como sus respectivos cambios, ya sea por los gustos y preferencias, temporada o marcas. Adicional, se define los requisitos y actitudes que se producen con el tiempo y el requerimiento de persistencia, creatividad, sensibilidad y ciencia.

En la siguiente tabla 7, se presenta el sistema a seguir para conocer los requisitos del cliente y las actividades de competencia que se presentan continuamente.

**Escenario:** Almacenes de electrodomésticos Sin Rival

**Situación actual:** Los clientes se sienten insatisfechos por el servicio al cliente que presenta actualmente almacenes de electrodomésticos Sin Rival

### **Identificación de las causas de la insatisfacción de los clientes**

**Herramienta usada:** VOC

### **Resultados:**

¿Cómo considera usted que mejoraría la atención al cliente en Almacenes Sin Rival?

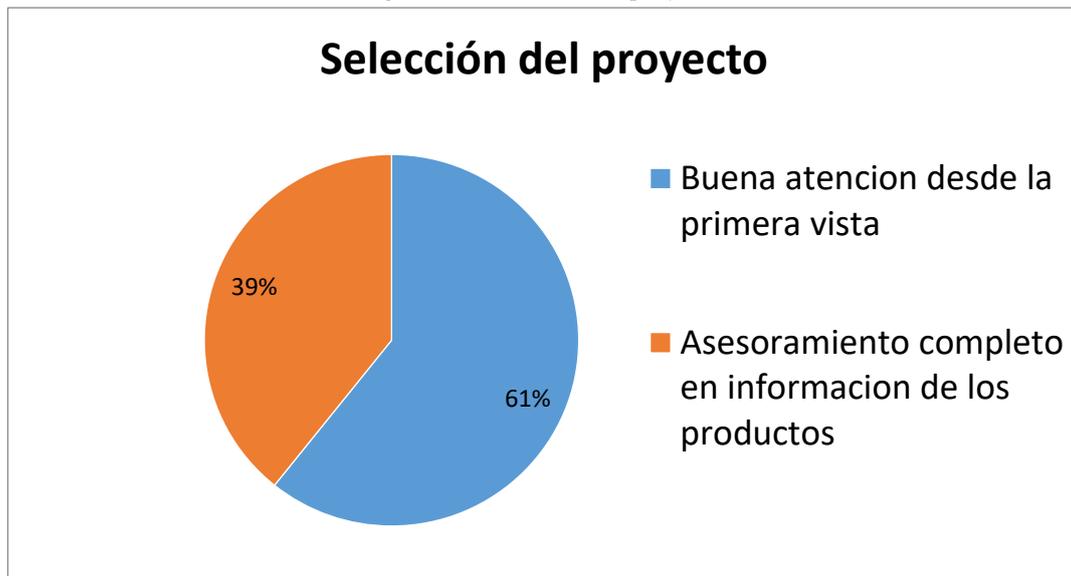
- Brindar una buena atención desde la primera vista.
- Asesoramiento completo en cuanto a los productos, garantías y formas de pago.

Tabla 7. Selección del Proyecto

	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Buena atención desde la primera vista	65	61%
Asesoramiento completo en información de los productos	42	39%
<b>Total</b>	107	100%

Elaborado por: Autor

Figura 26: Selección del proyecto



Elaborado por: Autor

**VOC Conclusión:** Existe una breve importancia por parte de los clientes, en la primera impresión que tienen al entrar a almacenes Sin Rival. Sin embargo, el 61% de los clientes, aseguran que prefieren obtener una información adecuada, precisa y completa sobre los productos que visualizan en el almacén. Este es el principal factor, por el que los clientes, no logran tener una confianza plena, al momento de la posible compra.

Las quejas de los clientes, son por causa de problemas de información y atención desde que entran al almacén.

Una vez realizado el análisis de dicho problema, se determinó el programa de capacitación, el cual se encargará de establecer y ayudar a los vendedores a brindar un mejor servicio. Posteriormente, se inicia el proyecto denominado: Programa de capacitación del servicio al cliente.

## Fase 2. Medición

En esta etapa, se procede a la identificación y secuencia de los procesos, la descripción de cada uno de ellos y de sus elementos. Así también, se definirá el seguimiento y los sistemas de medición y se procederá a evaluar los sistemas de medición.

Las actividades diarias que se pueden observar en almacenes Sin Rival, detallan una secuencia ordinaria en el proceso de compra entre el cliente y el almacén. En la figura 27, se detalla el mapa de procesos respecto a la secuencia de las actividades de almacenes Sin Rival:

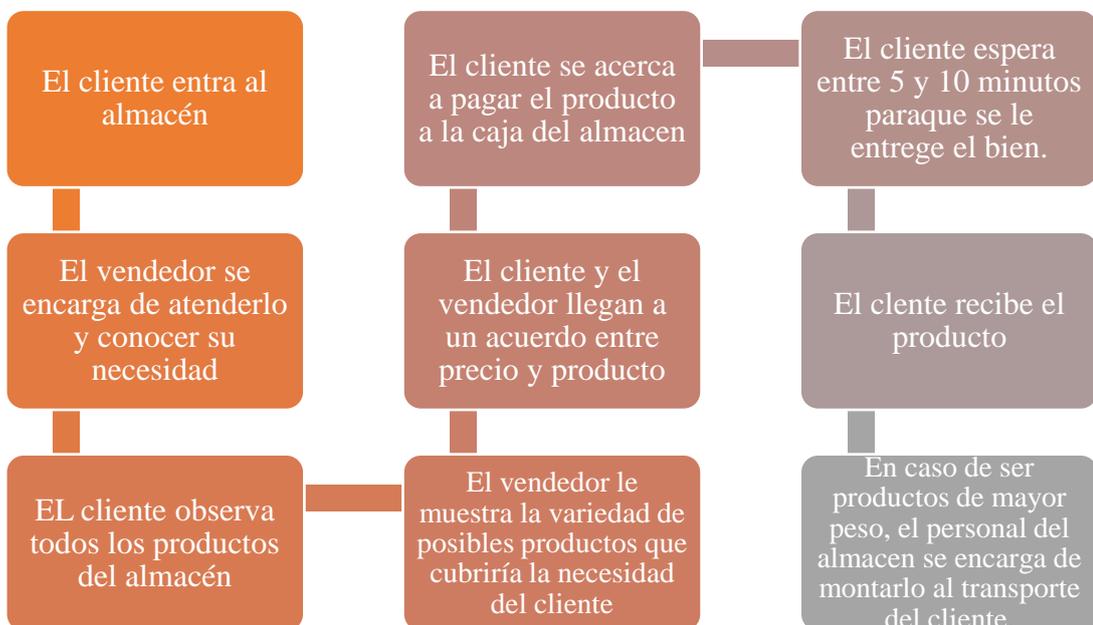


Figura 27: Actividades diarias en almacenes Sin Rival  
Elaborado por: Autor

En la siguiente tabla, se detalla los procesos de venta en almacenes Sin Rival:



Figura 28: Proceso de venta en almacenes Sin Rival

Elaborado por: Autor

Tabla 8. Despliegue de procesos

MACRO PROCESOS	PROCESOS	ACTIVIDADES
<b>Atención al cliente</b>	Preguntar las necesidades del cliente	Personalizar la atención del cliente cuando llegue al almacén
	El cliente observa los productos	Ofrecer variedad en los productos
	Los vendedores muestran al cliente la variedad de productos	Innovar decoración e imagen de la tienda
<b>Compras</b>	El cliente selecciona el producto	Garantizar la sencillez de obtención de producto
	Se especifica la garantía del producto	Ofrecer de uno a dos meses más de garantía en los productos
<b>Facturación</b>	Revisar documentación	Verificar pago, datos e imprimir factura
	Tramitar pago	Entregar factura a cliente

		Entregar producto al cliente posterior al pago
--	--	--

Elaborado por: Autor

### Fase 3. Análisis

En esta fase se busca analizar el servicio al cliente de almacenes Sin Rival, con el fin de eliminar la brecha entre el escenario actual con el objetivo deseado. Primero, se analizarán los datos recolectados en el punto anterior, con el fin de identificar las casusas de los problemas del servicio al cliente de la empresa.

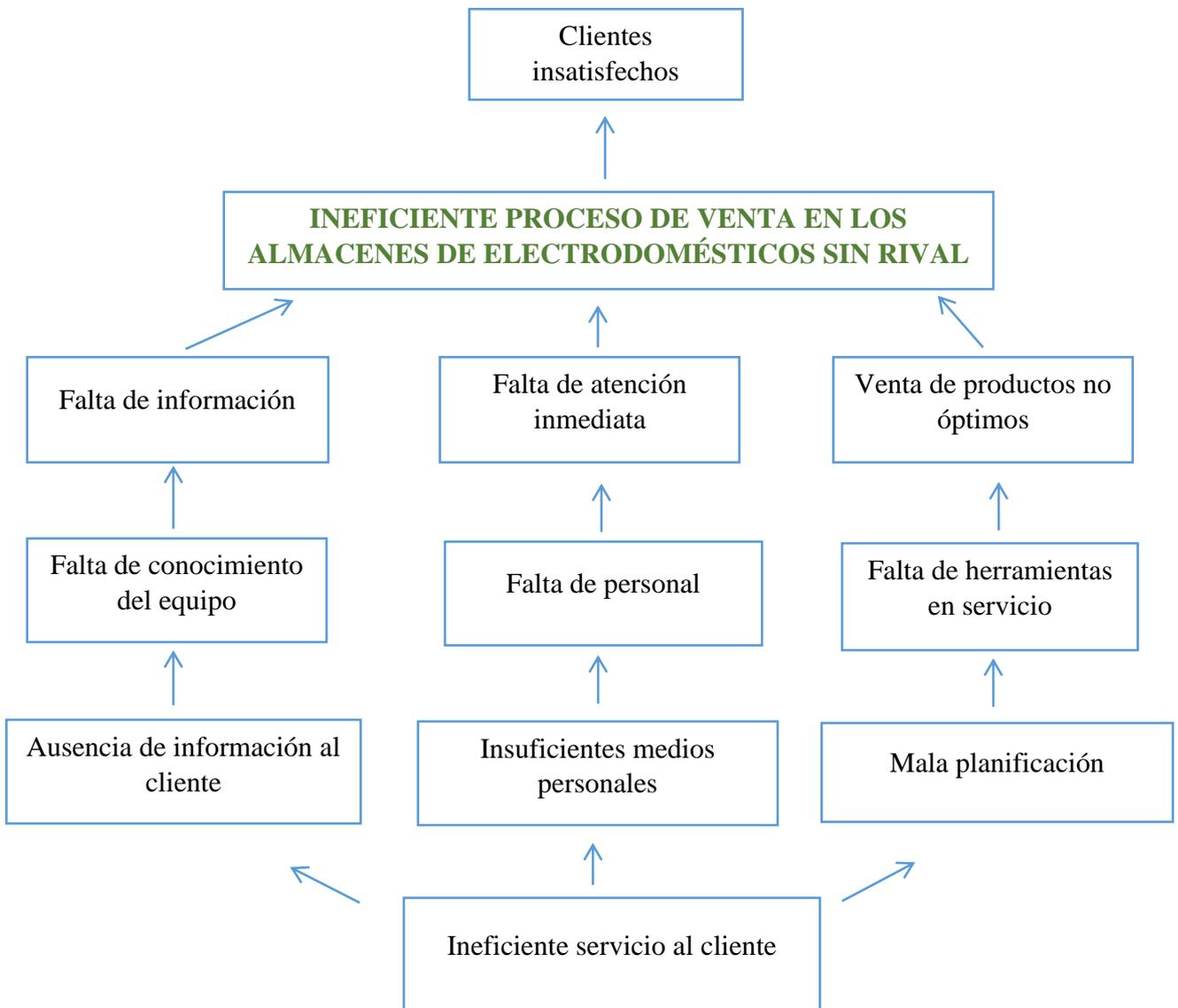


Figura 29. Árbol de problema. Causa y Efecto  
Elaborado por: Autor

La figura 29 muestra el árbol de problemas, para determinar las causas y efectos, el mismo determina, de manera más clara, cuáles son las causas que son la raíz del efecto del problema.

En la tabla 9 se observan las principales causas y efectos del problema que presenta el almacén Sin Rival. Para cuantificar cada criterio, se procedió a medirlo en base a la escala de Likert, en donde los valores van de 0 a 5, siendo 0 el valor más bajo y 5 el más alto.

*Tabla 9. Problemas, Casusa y Efecto*

<b>EFFECTOS</b> <b>CAUSAS</b>	Falta de información	Espera para atender a clientes	Venta de productos no óptimos	<b>TOTAL</b>
Motivación del personal	2	4	1	7
Retraso de actividades	1	5	2	8
Falta de formación (capacitación)	5	4	4	13
Mala planificación	3	4	2	9
Improvisación para atención al cliente	5	2	4	11

Elaborado por: Autor

La tabla 9 permite evaluar y cuantificar cuales son las causas que generan mayores efectos al problema. Como resultado, se determina que las principales causas, a las cuales se debe dar prioridad son: Falta de formación, Improvisación para atender al cliente y Mala planificación.

#### **Fase 4. Mejora**

En la fase de Mejora, se desarrollan las recomendaciones y se diseña un plan de mejora para el proyecto. En efecto, frente a las causas mostradas en la fase anterior, se analizó y se determinó varias alternativas de solución, con el fin de mejorar el servicio al cliente que ofrece el almacén Sin Rival.

A continuación se presentan las algunas posibles propuestas de mejora:

Frente a la falta de formación del personal, es posible de eliminar esta causa, por medio de capacitación constate del personal de la empresa, ya que al contar con recursos humanos preparados pueden atender eficientemente a los clientes.

En cuanto a la improvisación para atender a los clientes, también es una causa posible de eliminar, mediante la eficiencia y capacitación del personal, para que estén atentos a las necesidades de los clientes.

Finalmente, la mala planificación es una de las causas primordiales que ocasionan el problema. No obstante, se la puede eliminar, con la propuesta de mejora de realizar un diseño y metodología clara para una eficiente planificación, considerando todos los aspectos fundamentales para el desarrollo de la misma.

Con el fin de descartar las deficiencias encontradas y analizadas en la fase anterior, se procede a determinar algunas recomendaciones y desarrollar un plan estratégico para mejorar el servicio al cliente del almacén Sin Rival.

### **Recomendaciones:**

1. Desarrollar un programa de capacitación del servicio al cliente, con el fin de mejorar el proceso de ventas.
2. Diseñar un manual de servicio para el personal del almacén.
  - El manual debe establecer, algunos lineamientos como:
  - El personal del almacén debe tener clara información sobre el mismo, debe mantener una visión clara.
  - Se debe conocer a los clientes, saber cuáles son sus necesidades.
  - Planificar técnicas a seguir para la satisfacción del cliente, es decir habilidad para tratarlos, presentación y trato a los clientes, etc.
  - Evaluar, analizar y trabajar en las críticas o reclamos que presentan los clientes.
3. Seguir los estándares básicos para prestar un servicio.

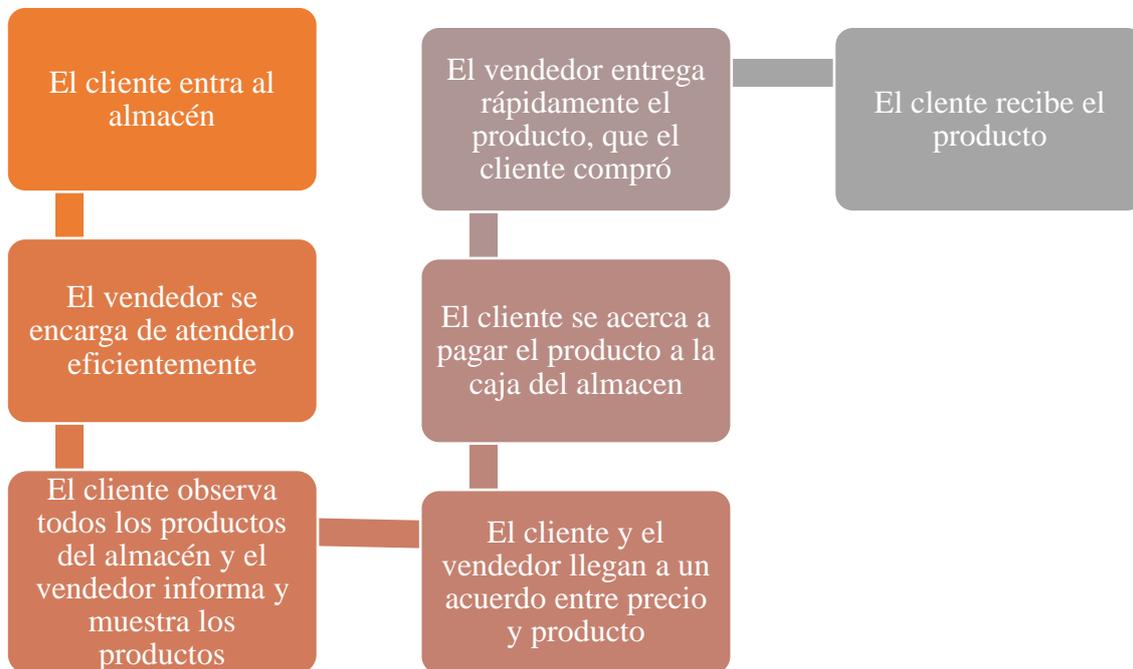
Entre los cuales se puede mencionar: Ser educado, amable, sonreír al cliente, ser cortés, amable, servicial, entre otros.

4. Desarrollar un plan de acción, en el cual se diseñen estrategias de servicio al cliente, de manera clara, para el eficiente uso del personal del almacén.

Una vez, consideradas las recomendaciones propuestas, se procede a establecer un mapa de procesos futuros respecto a la secuencia de actividades para el servicio al cliente de almacenes Sin Rival.

La Figura 30, muestra las actividades de los procesos futuros, una vez analizadas y consideradas las recomendaciones propuestas anteriormente. Se puede observar que los procesos son más rápidos disminuyendo el tiempo de espera de los

clientes e insatisfacción de los mismos, por la falta de información, atención y organización del personal del almacén.



*Figura 30. Actividades del proceso propuesto (futuro) en almacenes Sin Rival  
Elaborado por: Autor*

## **Fase 5. Control**

Finalmente, la fase de Control que consiste en dar seguimiento y control del proyecto.

Primero, se empieza evaluando el rendimiento de los procesos de las actividades del servicio al cliente con los procesos futuros propuestos. Se determina que mediante la del servicio al cliente, mejora el proceso de ventas, debido a que el personal se encuentra altamente capacitado, comprende la información necesaria y la utiliza eficiente e inmediatamente para cumplir con las necesidades del cliente.

Debido a la eficiencia del personal en los procesos futuros, los tiempos empleados para las actividades de los procesos en este tiempo son menores, han tenido una reducción considerable, otorgando satisfacción al cliente.

En efecto, se comprueba la hipótesis que la implementación del programa de capacitación de servicio al cliente, logra mejorar el proceso de venta en los almacenes de electrodomésticos Sin Rival.

### 5.1.5. Balance de gastos

*Tabla 10.* Programa de capacitaciones del servicio al cliente

<b>BALANCE DE GASTOS</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Contratación de empresa capacitadora SERVINCAP (120 horas)	\$ 1.800,00
Materiales de apoyo	\$ 45,00
Lugar de capacitación	\$ 8.000,00
Personal suplente los días sábados	\$ 320,00
Alimentación	\$ 600,00
Transporte	\$ 100,00
Plantas artificiales	\$ 500,00
Certificado	\$ 6.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 17.365,00</b>
IVA (12%)	\$ 2.083,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.448,80</b>

Elaborado por: Autor

De acuerdo a la tabla 10, el balance de gastos considerado para la propuesta del presente trabajo, se considera un presupuesto de \$ 19.448,80 el cual, comprende:

Contratación de empresa capacitadora SERVINCAP, el contrato será de \$ \$ 1.800,00 por 120 horas de clases, mientras que los materiales de apoyo tienen una cotización de \$45,00. Para el lugar para la capacitación tendría un costo de \$ 8.000,00 y el certificado del mismo se lo cotiza por \$ 6.000,00. Por otro lado, el presupuesto para alimentación y transporte corresponde a \$ 600,00 y \$ 100,00 respectivamente. Además, la cotización para las plantas artificiales es de \$ 500,00. Finalmente, la cotización por el personal suplente para los días es de \$ 320,00.

Es importante aclarar en qué consiste la capacitación del servicio de atención al cliente, que lo ofertará la empresa SERVINCAP. SERVINCAP denominada Servicios Integrales de Capacitaciones, es una organización de capacitación y formación empresarial, en los temas de cobranzas, técnicas secretariales y temas administrativos.

Esta capacitación, para la empresa SERVICAP tiene como objetivo formar profesionales que reconozcan la importancia de la calidad en el servicio al cliente como factor esencial. Los beneficios que ofrecen son un certificado otorgado legalmente por SERVICAP, registrado de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC). Además, ofrece docentes altamente capacitados y con amplia experiencia.

La metodología que se va a usar es de modalidad de estudio presencial, en las cuales el participante formará parte de una capacitación interactiva mediante el análisis de casos, presentaciones interactivas, talleres de trabajo, clases prácticas y taller de

aplicación. El programa se desarrollará bajo el modelo pedagógico constructivista, centrado en el aprendizaje y la construcción cooperativa de conocimiento.

La estructura de contenido, planificada para el curso contiene 3 módulos: La calidad del servicio en el almacén, Estrategias de aprendizaje y conocimiento de mercaderías y Presentación y trabajo en equipo.

El curso será principalmente práctico con el fin de potenciar los conocimientos impartidos a los participantes. Se aportará guías y manuales a cada uno de los asistentes con el fin de que todos los participantes tengan un documento de consulta y repaso de todos los contenidos del curso. Además, debido a la temática, el curso será dinámico y activo entre todos los participantes; lo cual permitirá desarrollar prácticas individuales y grupales para aplicar los conocimientos presentados.

#### **5.1.6. Proyección de ventas**

Para poder determinar, anticipadamente lo que ocurrirá con los ingresos por ventas en la empresa, es fundamental realizar una proyección de las mismas.

La metodología utilizada para la proyección, es mediante el Método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), que es un método que sirve para proyectar las ventas de futuros períodos con base a ventas de gestiones pasadas. Según Gujarati y Porter (2010) el Método de MCO se ajusta a la recta:

$$y = a + bx \quad (1)$$

Donde:

$$b = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (2)$$

$$a = \frac{\sum y - b \cdot \sum x}{n} \quad (3)$$

Y la tasa de crecimiento, la obtenemos mediante la fórmula:

$$c = \frac{b \cdot n}{\sum y} \quad (4)$$

Según información del almacén Sin Rival, las ventas netas para el año 2015 y 2016 fueron \$ 241.394,02 y \$ 188.311,01 respectivamente. Además, debido a la disminución de costos y por la implementación del programa de capacitación de servicio al cliente, las ventas incurriendo en un incremento significativo en los siguientes años. Es así, que las ventas para el año 2017 fueron de \$ 254.273,85.

A partir de esta información y por medio del Método de MCO, se procede a calcular los valores de la recta  $y = a + bx$ , en la cual, se tiene que:  $a = 215113,13$  y  $b = 6439,92$ . Por lo tanto, nuestra ecuación es:

$$y = 215113,13 + 6439,92 x \quad (5)$$

Donde, “y” son los ingresos por ventas y “x” los años de las mismas. Cabe destacar que para el año 2015, “x” tomo el valor de 1, para el 2016 de 2 y así sucesivamente. Además, la tasa de crecimiento calculada es de + 0,0282, es decir, que cada año las ventas van a incrementar 2,82 puntos porcentuales.

En este sentido, a partir de la ecuación (5), se obtuvo las proyecciones de ventas del año 2017 al 2019, como se muestran en la Tabla 11.

*Tabla 11.* Proyección de Ingresos por Ventas del almacén Sin Rival

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>
2015	\$ 241.394,02
2016	\$ 188.311,01

2017	\$ 254.273,85
2018	\$ 240.872,79
2019	\$ 247.312,71

Elaborado por: Autor

### **5.7.2. Balance general**

Es relevante la información financiera que se ha considerado para el análisis del presente estudio, en la Tabla 12 se muestra el Balance General del almacén Sin Rival, de los últimos periodos fiscales.

Al considerar a los activos como lo que posee la empresa, es decir el conjunto de bienes de propiedad con el que cuenta la empresa, con cuentas que se encuentra representado en términos monetarios. Se puede observar en la Tabla 12, que la empresa presenta una situación financiera económica aceptable, desde el año 2015 se observa que los activos totales han tenido un incremento de \$ 363.570,81 a \$ 391.073,78 del año 2016 y \$ 456.025,77 para las proyecciones del año 2019. Para el año 2016, los activos corrientes presentan un peso del 89,91% del total de los activos, siendo tan solo el 10,09% el peso de los activos no corrientes.

Almacenes Sin Rival, al estar representado por deudas y obligaciones asumidas, presenta un pasivo decreciente de \$ 20.545,10 a \$ 19.527,82 del 2015 al 2019. Mientras que el patrimonio varia crecientemente de \$ 343.025,71 a \$ 436.497,95, en los mismos años. Por su parte, referente al pasivo y patrimonio, durante el 2016 las partidas de proveedores y cuentas a pagar representan tan solo el 4,10% del total de pasivo y patrimonio, mientras que el patrimonio del almacén representa el 95,90%.

Tabla 12. Balance general del almacén Sin Rival

	AÑO				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Efectivo y Equivalentes de efectivo	\$ 2.500,00	\$ 3.210,00	\$ 3.920,00	\$ 4.076,80	\$ 4.233,60
Cuentas y documentos por cobrar clientes	\$ 5.550,00	\$ 7.250,00	\$ 8.950,00	\$ 10.650,00	\$ 12.350,00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	\$ 15.787,35	\$ 16.141,47	\$ 16.495,59	\$ 16.849,71	\$ 17.203,83
Inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén	\$ 301.200,00	\$ 325.000,00	\$ 348.800,00	\$ 372.600,00	\$ 396.400,00
<b>Activo no corriente</b>					
Terreno	\$ 6.412,57	\$ 6.412,57	\$ 6.412,57	\$ 6.412,57	\$ 6.412,57
Inmuebles	\$ 19.425,77	\$ 19.425,77	\$ 19.425,77	\$ 19.425,77	\$ 19.425,77
Muebles y Enseres	\$ 324,35	\$ 291,91	\$ 291,91	\$ 291,91	\$ 291,91
Vehículo, equipo de transporte	\$ 16.718,13	\$ 16.718,13	\$ 16.718,13	\$ 16.718,13	\$ 16.718,13
(-) Depreciación acum. Ppe	\$ -4.347,36	\$ -3.376,07	\$ -3.376,07	\$ -3.376,07	\$ -3.376,07
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 363.570,81</b>	<b>\$ 391.073,78</b>	<b>\$ 404.003,93</b>	<b>\$ 430.014,85</b>	<b>\$ 456.025,77</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo corriente</b>					
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 7.000,00	\$ 8.920,00	\$ 10.840,00	\$ 12.760,00	\$ 14.680,00
Préstamo bancario por pagar	\$ 13.545,10	\$ 7.123,40	\$ 6.567,78	\$ 5.555,62	\$ 4.847,82

<b>Pasivo no corriente</b>					
Préstamo Bancario Largo plazo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 20.545,10	\$ 16.043,40	\$ 17.407,78	\$ 18.315,62	\$ 19.527,82
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	\$ 343.025,71	\$ 375.030,38	\$ 386.596,15	\$ 411.699,23	\$ 436.497,95
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 343.025,71	\$ 375.030,38	\$ 386.596,15	\$ 411.699,23	\$ 436.497,95
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 363.570,81</b>	<b>\$ 391.073,78</b>	<b>\$ 404.003,93</b>	<b>\$ 430.014,85</b>	<b>\$ 456.025,77</b>

Elaborado por: Autor

### **5.7.3. Flujo de caja**

El flujo de caja representa el movimiento neto de caja durante toda la vida útil del proyecto, se considera los ingresos y gastos reales, es decir aquellos que se ocasionan por movimientos de dinero entre el local y su entorno; es así que las depreciaciones y amortizaciones son cargos contables pero no son gastos efectivos por lo tanto no significan salidas reales de dinero del local (*Guajardo, 2004*).

La Tabla 13 presenta el flujo de caja proyectado hasta el año 2019 del almacén Sin Rival, con la implementación de las capacitaciones para la atención al servicio al cliente, la empresa incrementaría las ventas. Además se efectuaron estrategias de mercado y mejora en el manejo de las cobranzas, que ayudaron a que las ventas incrementarían.

La siguiente tabla detalla el comportamiento de las cuentas para el periodo 2019 obtenidas por medio de una tendencia anual de periodos pasados de la empresa con el fin de calcular las estimaciones futuras. Dando como resultado una utilidad neta pronosticada al final del periodo de \$ 114.705,24, es decir, la empresa obtendría una significativa mejora en los flujos financieros.

Tabla 13. Flujo de caja

	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
<b>INVERSIÓN</b>	\$ -73.865,45					
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 241.394,02	\$ 188.311,01	\$ 254.273,85	\$ 240.872,79	\$ 247.312,71
Valor Residual						
Otros Ingresos						
<i>Total Ingresos</i>		\$ 241.394,02	\$ 188.311,01	\$ 254.273,85	\$ 240.872,79	\$ 247.312,71
<b>EGRESOS</b>						
Costos de producción		\$ 206.028,66	\$ 171.804,06	\$ 127.579,46	\$ 101.354,86	\$ 69.130,26
Costos de operación		\$ 11.535,83	\$ 11.218,16	\$ 10.900,49	\$ 10.582,82	\$ 10.265,15
<i>Total Egresos</i>		\$ 217.564,49	\$ 183.022,22	\$ 138.479,95	\$ 111.937,68	\$ 79.395,41
<b>VALOR GRAVABLE</b>		\$ 23.829,53	\$ 5.288,79	\$ 115.793,90	\$ 128.935,11	\$ 167.917,30
- 15% Participación a trabajadores		\$ 3.574,43	\$ 793,32	\$ 17.369,09	\$ 19.340,27	\$ 25.187,59
<i>Utilidad antes de Impuestos</i>		\$ 20.255,10	\$ 4.495,47	\$ 98.424,82	\$ 109.594,84	\$ 142.729,70
- 22% Impuesto a la renta		\$ 4.456,12	\$ 989,00	\$ 21.653,46	\$ 24.110,87	\$ 31.400,53
<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>		\$ 15.798,98	\$ 3.506,47	\$ 76.771,36	\$ 85.483,98	\$ 111.329,17
+ Depreciaciones		\$ 4.347,36	\$ 3.376,07	\$ 3.376,07	\$ 3.376,07	\$ 3.376,07
+ Amortizaciones						
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ -73.865,45</b>	<b>\$ 20.146,34</b>	<b>\$ 6.882,54</b>	<b>\$ 80.147,43</b>	<b>\$ 88.860,05</b>	<b>\$ 114.705,24</b>

Elaborado por: Autor

#### **5.7.4. Indicadores financieros**

##### **5.7.4.1. VAN**

El valor actual neto representa el valor actual de los beneficios netos por encima del costo de oportunidad del dinero (Guajardo, 2004). Un VAN negativo significa que los beneficios generados por el proyecto no alcanzan a recompensar los costos de oportunidad al dejar de lado otra alternativa de inversión, por el contrario si un VAN es positivo significa que el proyecto arroja un beneficio aún después de cubrir el costo de oportunidad de las alternativas de inversión. A continuación se presenta el resultado obtenido al calcular el VAN:

$$\text{VAN} = \$ 83.034,81$$

El VAN es de \$ 83.034,81, esto significa que el proyecto arroja un beneficio aún después de cubrir el costo de oportunidad de otras alternativas de inversión. Con este indicador se conoce el valor de dinero actual que se va recibir en el futuro, a fin de comparar este valor con la inversión inicial. El VAN obtenido muestra que es muy factible y recomendable invertir en el proyecto de la implementación de las capacitaciones, para mejorar las ventas en el almacén Sin Rival.

##### **5.7.4.2. TIR**

La TIR, denominada Tasa Interna de Retorno muestra la tasa máxima de interés a la que se debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros (Guajardo, 2004). Esta tasa es la base de comparación para la evaluación del proyecto, la que permite la toma de decisiones para la inversión.

Para el proyecto, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 49%, mientras que la Tasa de Descuento (TMAR) es 20%. Por lo tanto, como la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento (TMAR), se determina que el proyecto se encuentra en la capacidad de generar el 29% más de lo que se exige de la inversión. Por lo tanto se podrán pagar, tanto préstamos como los intereses de los mismos y obtener un monto para posibles reinversiones. Es decir es conveniente invertir el proyecto a mantener el dinero en cuentas bancarias a bajos intereses.

### 5.7.4.3. Relación Beneficio - Costo

La relación beneficio – costo es la relación entre el valor presente de todos los ingresos del proyecto sobre el valor presente de todos los egresos del proyecto, para determinar cuáles son los beneficios por cada dólar que se sacrifica en el proyecto.

Sí la relación es mayor a 1, significa que los beneficios superan los sacrificios y el proyecto es viable. Si la relación beneficio – costo es igual a 1, significa que los beneficios son igual a los costos. Y finalmente, si la relación es menor a 1, significa que los beneficios son menores a los costos y el proyecto no es viable.

Tabla 14. Relación Beneficio - Costo

<b>Relación Beneficio – Costo</b>	
Ingresos actualizados	\$ 694.633,51
Costos actualizados	\$ 474.430,89
B/C	1,46

Elaborado por: Autor

En el proyecto, la relación beneficio - costo es de 1,46. Este valor es mayor a 1 por lo tanto los beneficios son superiores a los sacrificios. Es decir, el proyecto generará beneficios económicos, ya que por cada dólar invertido se gana \$ 0,46, es decir 46 centavos de dólar.

## CONCLUSIONES

En esta investigación, se diseñó un programa integral de servicio al cliente para la mejorar el proceso de venta de almacenes de electrodomésticos "Sin Rival", para cual se utilizó la metodología Six Sigma. Se corrobora la hipótesis planteada, que la implementación del programa de capacitación de servicio al cliente, lograr mejorar el proceso de venta en los almacenes de electrodomésticos Sin Rival.

Mediante las herramientas que provee la metodología Six Sigma, se pudo obtener información veraz del proyecto y actividades o problemas más relevantes. De la misma manera, para el análisis de información, se procede a utilizar las herramientas de la metodología, que permite obtener un adecuado análisis de los procesos, tanto presentes como futuros.

La metodología utilizada provee herramientas que facilitan la toma de decisiones eficiente, ya que permite tener una visión más clara de las diversas soluciones que contribuyen a un mejor servicio para el almacén. Por lo tanto, una vez implementada la metodología favorece a la rapidez con calidad de cada uno de sus procesos.

La implementación del programa de capacitación de servicio al cliente, hace al personal es más eficiente, ya que disminuye el tiempo de espera de los clientes al momento de ser atendidos. Lo que provoca, que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen en el almacén Sin Rival, que logra mejorar el proceso de ventas en el mismo.

## **RECOMENDACIONES**

Al considerar los resultados obtenidos en la presente investigación, capacitar al personal del almacén Sin Rival generaría mejorar los procesos de ventas del mismo. Incrementando, no solo la satisfacción del cliente, sino también un crecimiento económico del almacén y a su vez esto beneficiaría para el personal con mayores utilidades.

Aplicar la metodología Six Sigma, no solo para los vendedores del almacén, sino para todo el personal de la empresa, de manera que exista control y calidad en el servicio brindado. Esto generaría un desarrollo del almacén y a su vez buen servicio para los clientes.

Al implementar el diseño de programa de capacitación para el personal del almacén de electrodomésticos Sin Rival, referente a la atención al servicio al cliente, hace que el personal sea más eficiente y provoca mayor satisfacción para los clientes, debido que genera procesos más rápido, es decir disminuye el tiempo de espera de los clientes. En este sentido, la capacitación permite desarrollar el manejo de las habilidades y herramientas necesarias para mejorar la atención al cliente y la calidad del servicio. Además, ocasiona una mejora en el proceso de ventas del almacén, lo que conlleva a beneficios económicos, tanto para la empresa, como para el personal.

A pesar que se va a tener que incurrir en una inversión inicial, para la implementación de la capacitación, los beneficios que la misma genera son significantes. Debido que al realizar un análisis financiero de las cuentas contables, después de las capacitaciones implantadas al personal, existe una mejora de las ventas en el almacén Sin Rival. Los indicadores financieros determinan que es conveniente invertir el proyecto ya

que genera beneficios económicos, no solo para la empresa, sino también para el personal de la misma.

## Bibliografía

- Alet, J. (1994). Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables. *Gestión*.
- Álvarez, M. (2012). *100 Simples ideas para vender más en tu tienda*. Barcelona: Profit.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Bogotá: Ediciones Paidós.
- Ameca Carreón, J. A. (2014). *Cliente interno y externo en una organización*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/#autores>
- American Marketing Association. (Julio de 2013). *American Marketing Association: MarketingPower.com*. Obtenido de American Marketing Association: MarketingPower.com: <https://www.marketingpower.com/>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. edición*. Caracas, Venezuela : Episteme C.A. .
- Asamblea del Ecuador . (2012). Obtenido de [http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion\\_Asamblea\\_Ecuador\\_1.html](http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_1.html)
- Bailey, Sarah, Baker, & Jonathan. (2014). *Moda y Visual Merchandising*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Balaguera, A., & Sierra, O. (2011). *Diseño del plan de marketing para la empresa electrodomesticos MANSIÓN*. Obtenido de Repositorio Universidad de la Salle - Bogotá: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3413/T11.11%20B181d.pdf?sequence=1>
- Beltrán, C. J. (Junio de 2014). *Modelo conceptual para determinar el impacto del merchandising visual en la toma de decisiones de compra en el punto de venta*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762014000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000100001)
- Biblioteca central Dr. Mahalingam universidad de ingeniería y tecnología. (Enero de 2012). *e-prints in library and information science*. Obtenido de e-prints in library and information science: <http://eprints.rclis.org/30123/>
- BillieSastre. (2016). *8 ideas para incrementar las ventas con tu servicio al cliente*. Obtenido de <http://billiesastre.com/ventas-servicio-al-cliente/>
- Blanco, T. P., & Herrera, J. S. (2013). *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial .
- Blousson, A. E. (2009). La gestión del negocio minorista tradicional en la Argentina. *Revista de Instituciones, Ideas Y Mercados*, 140-175.

- Blousson, A. E. (2009). La gestión del negocio minorista tradicional en la Argentina. *Revista de Instituciones, Ideas Y Mercados*, 140-175.
- Borja, R. P. (2013). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. Madrid: ESIC.
- Botia Fonseca, O., & Rivera Moreno, D. (2008). *Propuesta De Mejoramiento Para El Servicio Al Cliente Del Grupo Unipharm Bogotá*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08?sequence=1>
- Camacho, D. (2001). La teoría, el método y las técnicas de investigación. En *Fundamentos de la Sociología* (pág. 115). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Chacón, L. (2013). Estrategias comerciales para mejorar la funcionalidad operativa del almacén de electrodomésticos "Comercial Freire" del cantón Milagro. Año 2013. *Universidad Estatal de Milagro*. Milagro.
- citado desde Garrido, A., & Padilla, A. (Abril de 2012). *Dirección y Organización*. Recuperado el 11 de Febrero de 2017, de Revista de Ingeniería de Organización: <http://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/391/411>
- citado desde Ramirez, C. (2013). *Pensamiento y Gestión*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de Scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-62762013000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762013000200008)
- citado desde Wakabayashi, J., & Merzthal, J. (Octubre de 2015). *ScienceDirect*. Recuperado el 11 de Febrero de 2017, de Estudios Gerenciales: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000571>
- Congreso Nacional*. (13 de Octubre de 2011 ). Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Congreso Nacional*. (13 de Octubre de 2011). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>
- Coral, R. (2016). Posicionamiento del almacén de electrodomésticos CARPIO en el cantón Pasaje y su incidencia en los volúmenes de venta. *Universidad Técnica de Machala*. Machala.
- CORDICOM. (8 de Diciembre de 2015). *Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación*. Obtenido de Manual de Publicidad: [www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/.../MANUAL-de-Publicidad-8-dic-2015.docx](http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/.../MANUAL-de-Publicidad-8-dic-2015.docx)
- CreceNegocios. (2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

- CRM para empresas. (2015). *CRM: barreras y mitos de las pymes*. Obtenido de <http://www.crmparaempresas.es/crm-barreras-y-mitos-de-las-pymes/>
- Custodio, A. (5 de agosto de 2008). *Métodos y Técnicas de la Investigación Científica*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion-cientifica/>
- D' Andrea, G., J. Ring, L., & J. Tigert, D. (2012). *Retail Management*. (Tercera, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Díaz Fernández, M. J. (2014). *Atención básica al cliente, manual teórico*. Madrid: CEP S.L.
- Duosoluciones. (2013). *CRM y sus tipos*. Obtenido de <http://www.duosoluciones.com/blog/crm-y-sus-tipos/>
- Durán, F., García, E., & Gutiérrez, M. (2013). *Dimensión Empresarial*. Recuperado el 12 de Febrero de 2017, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714810>
- Ecuador Cifras. (2010). *Fascículo Los Ríos*. Obtenido de Resultados CENSO 2010: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/los\\_rios.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/los_rios.pdf)
- Elgueta, M. C. (S.f). *Procesos de venta*. Madrid: Editex.
- Erigh Hashimura, H. (2015). *Entendiendo los 3 tipos de CRM*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/entendiendo-los-3-tipos-de-crm-hideki-erigh-hashimura>
- Estupiñán Riofrío , N. P. (2005). *Situación actual y perspectivas del sector de línea blanca en Ecuador. Periodo 1996 - 2004. Caso de*. Obtenido de [http://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/2005/2005\\_estupi%C3%B1an\\_riofrio\\_nancy\\_paola.pdf](http://www.puce.edu.ec/economia/docs/disertaciones/2005/2005_estupi%C3%B1an_riofrio_nancy_paola.pdf)
- Felipe, P., & Alonso, A. (Julio de 2014). *Economía y Desarrollo*. Recuperado el 13 de Febrero de 2017, de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842014000200012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012)
- Ferrando, M. G. (2006). La encuesta. En *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (págs. 167-201). Alianza Universidad Textos Madrid.
- Forbes Staff. (2013). *¿Cómo impulsar las ventas de tu empresa?* Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/como-impulsar-las-ventas-de-tu-empresa/#gs.z018M0k>
- Galiana, J. L. (2015). *El Cliente Interno*. Obtenido de MeetLogistics: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/el-cliente-interno/>
- Gamboa, S. F., & Ontiveros, L. B. (2012). *Formación Profesional en las Ciencias Sociales*. México.

- Gil, J. (2003). *LA ESTADÍSTICA EN LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*. Obtenido de Revista de Investigación Educativa, Vol. 21, n.º : <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99191/94791>
- Gómez, A. F. (2003). *Ocho pasos hacia la calidad en el servicio*. Bogota: Editorial.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba : Editorial Brujas.
- Gordillo, & López. (2015). *ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE VISUAL MERCHANDISING IMPLEMENTADAS POR CROQUET EN LAS TIENDAS DE LA CIUDAD DE CALI EN EL AÑO 2014* . Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8160/1/T06151.pdf>
- Gordillo, J., & López, C. (2015). *Análisis Descrptivo de las Estrategias de Visual* . Obtenido de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/8160/1/T06151.pdf>
- Graciá, V. B. (2011). *Fundamentos de marketing : entorno, consumidor, estrategia e investigación* . Barcelona : Editorial UOC.
- Grose, V. (2012). *Merchandising de moda*. Barcelona: Gustavo Gili, SL.
- Guajardo, G. (2004). *Contabilidad financiera*. México: McGraw-Hill.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, A. (2007). *Manual para aumentar las ventas en los comercios de electrodomésticos*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas Y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambios*. Caracas: Editorial CEC, S.A.
- Ibarra, C. (26 de Octubre de 2011). *Metodologia de la investigación* .
- Iglesias Fraga, A. (2016). *Qué es un CRM y cómo puede ayudar a tu empresa*. Obtenido de ticbeat: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/que-es-un-crm-y-como-puede-ayudar-a-tu-empresa/>
- Impacto visual*. (20 de 02 de 2015). Obtenido de <https://www.google.com.ec/>
- INDI Marketers. (17 de Marzo de 2015). *INDI Marketers*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://www.indimarketers.com/aplicaciones-del-neuromarketing-sobre-el-consumo/>
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>



- Manzano, R., Gavilán, D., Avello, M., Abril, C., & Serra, T. (2011). *Marketing Sensorial*. Madrid, España: Pearson.
- Martínez, S. J. (2016). *Investigación y recogida de información de mercados. COMM0110*. España: IC Editorial .
- Merino, S. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- Montes. (2011). *Trabajo de campo*. Obtenido de Depositos de Documentos de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/008/ae578s/AE578S04.htm>
- Montoya, C., & Boyero, M. (Enero de 2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082013000100005](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005)
- Morgan, T. (2012). *Visual Merchandising* (Segunda edición ed.).
- Morgan, T. (2016). *Visual Merchandising: Escaparates e interiores comerciales* (Tercera ed.). Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Namakforoosh, N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa*. España: Edigrafos.
- Ortiz, J. A. (2013). *Monólogo de un vendedor: 5 Temas de marketing integral técnico-empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A. .
- Ortiz, L. (2012). *Repositorio de tesis y Posgrado Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de Repositorio de tesis y Posgrado Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6939?show=full>
- Palomares, R. (2011). *Merchandising: teórica, práctica y estratégica*. Barcelona.
- Portillo, D. D. (2014). *Adaptaciones en prendas de vestir. TCPF0109*. IC Editorial .
- Prieto, H., & Eliécer, J. (2011). *Merchandising: la seducción desde el punto de venta* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez. (25 de Mayo de 2015). "El merchandising y su incidencia en el nivel de ventas en los supermercados". Obtenido de Universidad Politécnica Estatal del Carchi: <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/413/1/319%20el%20merchandising%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20nivel%20de%20ventas%20en%20los%20supermercados%20de%20la%20ciudad%20de%20san%20gabriel.pdf>
- Rodríguez. (2015). *El merchandising y su incidencia en el nivel de ventas en los supermercados en la ciudad de San Gabriel, Canton Montufar*. Obtenido de <http://www.repositorioupec.edu.ec/bitstream/123456789/413/1/319%20el%20merchandising%20y%20su%20incidencia%20en%20el%20nivel%20de%20venta>

s%20en%20los%20supermercados%20de%20la%20ciudad%20de%20san%20gabriel.pdf

- Rodríguez, I. V., & García, J. A. (2014). *Investigación y documentación jurídica*. Madrid: DYKINSON S.L.
- Romero, Y., & Bahamon, J. (2013). *Plan de mercado ABBA Electrodomesticos*. Bogotá: Repositorio Universidad EAN.
- Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- SalesLand. (2016). *4 CLAVES PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE*. Obtenido de <http://blog.salesland.net/?p=1270>
- Sampieri, R. (2006). Capítulo I EL proceso de investigación y los enfoques cuantitativos y cualitativo. En C. C. Sampieri Hernández, *Metodología de la Investigación* (págs. 9 - 24). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Sánchez, J. C. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Sanz, M. J. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid : ESIC EDITORIAL.
- Sanz, M. J. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: Esic Editorial.
- Sastre, M. J. (2012). *Disposición y venta de producto*. Madrid : Paraninfo .
- Schluter, M., Kontzias, O., Bergeron, J., & Breccia, A. (2012). *Silentselling: best practices and effective strategies in visual merchandising*. New York, USA: Fairchild books.
- Serna Gomez, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente* . Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Toalombo, C. (Junio de 2012). *El Merchandising y su incidencia en la captación de clientes de la Empresa CABARO Cía. Ltda., de la ciudad de "AMBATO"*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2187/1/597%20ING.pdf>
- Torres, E. C. (2015). *Metodología de la investigación interdisciplinaria*. Editorial Ink.
- Tucker, J. (2011). *Retail Desire: Desing, Display and Visual Merchandising*.
- Ulloa, J. D. (2015). *Plan de servicio al cliente*. Obtenido de [http://www.elfinanciero.com/gerencia/Gerencia-mercadeo-servicio\\_al\\_cliente-Jose\\_David\\_Ulloa-cliente-empresa-plan\\_0\\_725327474.html](http://www.elfinanciero.com/gerencia/Gerencia-mercadeo-servicio_al_cliente-Jose_David_Ulloa-cliente-empresa-plan_0_725327474.html)
- Underhill, P. (2011). *Why we buy*. New York, USA.

- Universidad Ecotec. (2011). *Universidad Ecotec*. Obtenido de Documentación e investigaciones:  
[http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos\\_de\\_clases/8169\\_2011\\_MKT\\_JISA\\_0099.pdf](http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/8169_2011_MKT_JISA_0099.pdf)
- Valenciano, J. d., Battistuzzi, M. Á., & Gómez, A. C. (2015). *Mapas de competitividad internacional del limón (2002-2010)*. Universidad de Almeira .
- Violante, M. E. (2015). *5 características del buen servicio al cliente*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/268543>
- WorkMeter. (2014). *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/346698/La-mejora-continua-de-procesos>
- Zapata, J. A. (2011). *TEORIA SOBRE SERVICIO AL CLIENTE*. Obtenido de <http://especificossaludoral.blogspot.com/2011/10/teoria-sobre-servicio-al-cliente.html>

## ANEXOS

### Entrevista dirigida al Personal administrativo de Almacenes Sin Rival

El presente formato de entrevista abierta, está dirigido al personal que administra los Almacenes Sin Rival, con la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual con lo que respecta al servicio que se brinda al cliente, desde la perspectiva del gerente y administrador. A continuación, se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué tipo de estrategia comercial, en relación al servicio al cliente, maneja con su equipo de vendedores?

---

---

---

2. ¿Cómo se realiza el proceso de oferta, promoción y cierre de venta, en cuanto a la atención al cliente?

---

---

---

3. ¿Cuál considera es el motivo de la disminución de las ventas, en los últimos de seis meses?

---

---

---

4. ¿Considera que los vendedores, tienen las actitudes y las herramientas necesarias, para ofrecer un excelente servicio al cliente?

---

---

---

5. ¿Qué medidas cree se pueden emplear para conseguir que los empleados mejoren el servicio al cliente?

---

---

---

6. ¿Cuántas veces al año reciben capacitación los vendedores? ¿Qué tipo de capacitaciones han recibido?

---

---

---

## Encuesta dirigida a los Vendedores de Almacenes Sin Rival

El presente cuestionario, está dirigido a los vendedores que laboran en los Almacenes Sin Rival, con la finalidad de establecer un diagnóstico de la situación actual con lo que respecta al servicio que brindan al cliente. A continuación, se plantean las siguientes interrogantes:

1. Según su opinión, ¿Qué significa Programa Integral de Servicio al Cliente para Almacenes Sin Rival?
  - a) Es una ventaja que mejora la competitividad de la empresa
  - b) Es un valor agregado para el producto ofertado
  - c) Es una estrategia que facilita el incremento en las ventas
  - d) Es una herramienta que fomenta la fidelización de clientes
  
2. Considera usted que implementar un programa integral de servicio al cliente, para Almacenes Sin Rival podría ser:
  - a) Una opción viable que la empresa debe realizar
  - b) Un factor que mejore las ventas
  - c) Una alternativa complicada de asumir
  
3. ¿Considera que el mejorar la atención al cliente puede favorecer al aumento de las ventas?
  - a) Sí, mucho la atención al cliente es primordial
  - b) No, porque los factores que inciden en la disminución son otros.
  - c) Otro

Explique:

---

---

4. Considera usted que Almacenes Sin Rival, tiene estrategia de ventas con lo que respecta al servicio al cliente:

a) Sí

b) No

Explique su respuesta:

---

---

5. Considera usted que cuenta con todas las herramientas necesarias para brindar un servicio al cliente de calidad:

a) Sí

b) No

Explique su respuesta:

---

---

6. Según su perspectiva ¿Qué medidas se pueden emplear para conseguir mejoras en el servicio al cliente?

---

---

---

7. Usted como vendedor de Almacenes Sin Rival: ¿Ha sido capacitado en temas de atención al cliente, captación y fidelización de clientes o cierre de ventas?

a) Sí

b) No

## Encuesta dirigida a los Clientes de Almacenes Sin Rival

La presente encuesta no tiene tiempo límite, la forma de aplicación es individual y anónima, va dirigida a los clientes de Almacenes Sin Rival y tiene como finalidad conocer la percepción que tienen los clientes en cuanto la atención que reciben.

Cabe mencionar que los resultados y comentarios de la presente encuesta es anónima, y se realiza con fines educativos e investigativos ejecutados dentro de un trabajo de tesis.

Las siguientes preguntas deben ser marcadas con una X, con una escala del 1 al 4, siendo el 1 el valor menor hasta el 4 el valor máximo de esta escala.

N.-	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	1 mala	2 regular	3 buena	4 excelente
1.	Como califica la presentación del Almacén:				
2.	Como califica la presentación del Vendedor:				
3.	El vendedor fue amable y pudo atenderlo de manera eficiente:				
4.	El surtido de los productos que oferta el almacén es:				
5.	Cómo calificaría los precios de los productos que vende el almacén:				
6.	Califique la atención recibida de parte del personal del almacén:				
7.	Califique la amabilidad en la entrega del producto de parte del vendedor:				
	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	1 nunca	2 pocas veces	3 muchas veces	4 siempre
8.	¿Considera que la información recibida de parte del vendedor fue completa desde la primera vez?				
9.	¿Cuántas veces se acercó al almacén por información para tomar la decisión final de su compra?				
10.	¿Usted recomendaría a este almacén, a amigos, conocidos y parientes?				

Nos gustaría conocer su opinión: ¿Cómo considera usted que mejoraría la atención al cliente Almacenes Sin Rival?

---



---