



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**INCIDENCIA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA
EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN
ALMACENES MULTIHOGAR DE LA CIUDAD DE
SALCEDO.**

Autora: Gloria Inés Duque Endara

Tutora: Ing. Mg. Paulina Pico

AMBATO-ECUADOR

Diciembre 2013



Ing. Mg. Paulina Pico

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, 25 de septiembre del 2013

.....
Ing. Mg. Paulina Pico

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gloria Inés Duque Endara, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en **Marketing y Gestión de Negocios** son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Srta. Gloria Inés Duque Endara

C.I. 050316516-9

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Edwin Santamaría F.

f).....

Ing. Fernando Silva O.

Ambato, 27 de noviembre del 2013

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

.....
Srta. Gloria Inés Duque Endara
C.I. 050316516-9

DEDICATORIA

A mis padres por el sacrificio realizado, para ayudarme a culminar esta etapa de mi vida y a todos mis hermanos que siempre me apoyaron moral y económicamente.

Gloria Duque

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad para seguir estudiando y reforzar mis conocimientos, a mi familia por su esfuerzo y apoyo constante que me han brindado en cada momento y no han permitido que los obstáculos sean un impedimento para alcanzar mis metas, como al Sr. Raúl Orejuela que me permitió realizar la investigación de mi tema en su empresa y a los Profesores que compartieron conmigo todo su conocimiento y experiencia.

Gloria Duque

Índice General

Portada.....	I
Página de Aprobación.....	II
Declaración de Autenticidad.....	III
Aprobación de los Miembros del Tribunal.....	IV
Derechos de Autor.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Índice General de Contenido.....	VIII
Índice de Tablas.....	XII
Índice de Cuadros.....	XIII
Índice de Figuras.....	XIII
Índice de Gráficos.....	XIV
Resumen Ejecutivo.....	XV
Introducción.....	XVI
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	1
1.1 Tema de investigación	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.2 Análisis crítico.....	3
1.2.3 Prognosis	4
1.2.4 Formulación del problema	4
1.2.5 Preguntas directrices	4
1.2.6 Delimitación del problema.....	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes investigativos.....	7
2.2 Fundamentación filosófica.....	10
2.3 Fundamentación legal.....	11
2.4 Categorías fundamentales.....	13
2.4.1 Categorización de Variables.....	14
2.5 Hipótesis.....	40
2.6 Señalamiento de variables.....	40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	41
3.1 Enfoque de la investigación.....	41
3.2 Modalidad de investigación.....	41
3.2.1 Investigación Bibliográfica.....	41
3.2.2 Investigación de Campo.....	42
3.3 Tipo de investigación.....	42
3.4 Población y muestra.....	43
3.5 Operacionalización de variables.....	45
3.6 Recolección de información.....	47
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	47
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48
4.1 Análisis de los resultados.....	48
4.2 Interpretación de datos.....	48
4.3 Verificación de la hipótesis.....	62
4.3.1 Formulación de la hipótesis.....	62
4.3.2 Definición del nivel de significación.....	62
4.3.3 Elección de la prueba estadística.....	62
4.3.4 Zona de aceptación o rechazo.....	64
4.3.4.1 Grados de libertad.....	64

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	68
CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA	69
6.1 Datos informativos	69
6.2 Antecedentes de la propuesta	70
6.3 Justificación	73
6.4 Objetivos:	74
6.4.1 Objetivo General	74
6.4.2 Objetivos Específicos	74
6.5 Análisis de factibilidad	74
6.6 Fundamentación	75
6.6.1 Plan de Mejora Continua	75
6.6.2 Propósito e importancia del plan de mejora continua	76
6.6.3 Aspectos organizacionales del plan de mejora continua	77
6.6.4 Calidad total	78
6.6.5 Mejora continua	79
6.6.5.1 El Ciclo PHVA	80
6.6.6 Clientes	83
6.6.6.1 Como atraer y retener clientes	83
6.6.6.2 Estrategias de fidelidad recomendadas a las pymes del Ecuador	84
6.6.7 Servicio al cliente	85
6.6.7.1 Actuaciones positivas con el cliente	86
6.6.7.2 Actuaciones negativas con el cliente	86
6.6.7.3 El servicio post venta	87
6.6.7.4 Fidelización del cliente	87
6.6.7.5 La satisfacción de los clientes	87
6.6.8 Liderazgo	89
6.6.9 Información y conocimiento	89
6.6.10 Capital humano	89

6.6.10.1 Capacitación	89
6.6.11 Procesos.....	90
6.6.12 Factores de éxito.....	90
6.7 Metodología	92
6.7.1 Modelo operativo	92
6.7.1.1 Misión.....	92
6.7.1.2 Visión.....	93
6.7.1.3 Principios.....	93
6.7.1.4 Valores.....	94
6.7.1.5 Políticas	95
6.7.1.6 Análisis FODA	97
6.7.1.7 Estructura orgánica propuesta	101
6.7.1.8 Plan de capacitación	107
6.7.1.9 Plan de calidad del producto.....	118
6.7.1.10 Plan de servicio post venta	121
6.7.1.11 Plan de precios y variedad de combos.....	125
6.8 Administración.....	137
6.9 Previsión de la evaluación	137
MATERIALES DE REFERENCIA	139
1. Bibliografía	139
2. Anexos	143

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Mejora continua	49
Tabla N° 2. Satisfacción de necesidades	50
Tabla N° 3. Servicio al cliente.....	51
Tabla N° 4. Capacidad del personal	52
Tabla N° 5. Servicios adicionales.....	53
Tabla N° 6. Problemas, quejas o reclamos	54
Tabla N° 7. Imagen.....	55
Tabla N° 8. Promociones.....	56
Tabla N° 9. Fidelidad	57
Tabla N° 10. Factor importante de compra	58
Tabla N° 11. Frecuencia de compra	59
Tabla N° 12. Recomendación.....	60
Tabla N° 13. Recompra	61
Tabla N° 14. Frecuencia observada.....	63
Tabla N° 15. Frecuencia esperada.....	64
Tabla N° 16. Chi Cuadrado	64
Tabla N° 17. Matriz de área ofensiva estratégica.....	97
Tabla N° 18. Matriz de área defensiva estratégica	98
Tabla N° 19. Matriz de respuesta estratégica	98
Tabla N° 20. Matriz de mejoramiento estratégico.....	99
Tabla N° 21. Matriz de síntesis FODA	100
Tabla N° 22. Programación del plan de Capacitación.....	109
Tabla N° 23. Encuesta Área Comercial.....	110
Tabla N° 24. Encuesta Área Administrativa	110
Tabla N° 25. Encuesta Área Financiera.....	111
Tabla N° 26. Horario de los cursos de capacitación.....	115
Tabla N° 27. Presupuesto del plan de capacitación.....	117
Tabla N° 28. Presupuesto del plan de calidad del producto	120
Tabla N° 29. Presupuesto del plan de servicio post venta.....	124
Tabla N° 30. Forma de pago combo 1	128
Tabla N° 31. Forma de pago combo 2.....	130

Tabla N° 32. Forma de pago combo 3.....	131
Tabla N° 33. Forma de pago combo 4.....	133
Tabla N° 34. Forma de pago combo 5.....	134
Tabla N° 35. Presupuesto del plan de precios y variedad de combos	135
Tabla N° 36. Costo Planes de Mejora.....	137

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1. Métodos de mejora continua	30
Cuadro N° 2. Variable Independiente: Mejora continua	45
Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Fidelización del cliente.....	46
Cuadro N° 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	47
Cuadro N° 5. Planes de mejora.....	105
Cuadro N° 6. Necesidades de capacitación al personal.....	112
Cuadro N° 7. Curso de capacitación para el personal comercial.....	112
Cuadro N° 8. Curso de capacitación para el personal administrativo	113
Cuadro N° 9. Curso de capacitación para el personal financiero	114
Cuadro N° 10. Ciclo PHVA	136
Cuadro N° 11. Interrogantes de previsión de la evaluación	138

Índice de Figuras

Figura N° 1. La Mejora continua.....	21
Figura N° 2. Metodología Six Sigma	26
Figura N° 3. Ciclo de la mejora continua	28
Figura N° 4. Modelo de un proceso basado en un sistema de gestión de calidad	79
Figura N° 5. El ciclo de mejora continua de Deming.....	80
Figura N° 6. Gestión y Mejora Continua de Procesos.....	82
Figura N° 7. Elementos de servicio al cliente	85

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1. Variable Independiente	14
Gráfico N° 2. Variable Dependiente.....	15
Gráfico N° 3. Mejora continua	49
Gráfico N° 4. Satisfacción de necesidades	50
Gráfico N° 5. Servicio al cliente.....	51
Gráfico N° 6. Capacidad del personal	52
Gráfico N° 7. Servicios adicionales.....	53
Gráfico N° 8. Problemas, quejas o reclamos	54
Gráfico N° 9. Imagen.....	55
Gráfico N° 10. Promociones.....	56
Gráfico N° 11. Fidelidad	57
Gráfico N° 12. Factor importante de compra	58
Gráfico N° 13. Frecuencia de compra	59
Gráfico N° 14. Recomendación.....	60
Gráfico N° 15. Recompra	61
Gráfico N° 16. Chi Cuadrado zona de aceptación o rechazo	65
Gráfico N° 17. Factores de éxito	91
Gráfico N° 18. Flujograma de un Plan de Mejora Continua	96
Gráfico N° 19. Organigrama estructural.....	101
Gráfico N° 20. Buzón de quejas y/o sugerencias	122
Gráfico N° 21. Formato de quejas y/o sugerencias	123
Gráfico N° 22. Descuentos	127
Gráfico N° 23. Combo 1 línea blanca.....	128
Gráfico N° 24. Combo 2 línea blanca.....	129
Gráfico N° 25. Combo 3 línea café	131
Gráfico N° 26. Combo 4 línea café	132
Gráfico N° 27. Combo 5 línea café	134

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación del plan de Mejora Continua se originó debido a que Almacenes Multihogar no cuenta con un plan de mejora en cuanto a calidad y servicio, causando un mínimo de clientes fieles.

El presente Plan de Mejora Continua se basa en un estudio sobre la satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del producto y servicio que Almacenes Multihogar brinda a sus clientes.

El objetivo de este trabajo es mejorar la calidad para conseguir la plena satisfacción del cliente, rebasando sus expectativas para en lo posterior conseguir la fidelización del mismo.

La implementación de ciertos planes como la capacitación a los empleados, mejoramiento en la calidad del producto, un servicio post venta y un plan de precios o promociones beneficiara a la empresa y sobre todo a los clientes.

Dichos planes son fundamentales para el mejoramiento de la empresa los cuales repercutirán en su desarrollo y crecimiento, lo que permitirá mantener clientes satisfechos y fieles, por la calidad del producto y servicio ofertado por Almacenes Multihogar, porque los clientes son la razón de la existencia de la empresa.

Palabras claves: Plan de mejora continua, Fidelización del cliente.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se basa en un análisis realizado a Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo, en el que se determinó que existe una mínima cantidad de clientes fieles, porque no se ha implementado un plan de mejora continua que tenga relación con la calidad del producto y el servicio.

Identificado este problema se plantea un Plan de Mejora Continua dentro del cual se desarrollan planes de capacitación, mejoramiento de la calidad del producto, servicio post venta y un plan de precios o promociones, con todo esto se pretende lograr una óptima satisfacción del cliente y por ende su fidelización.

En el capítulo I, se encuentra el tema de investigación, el planteamiento del problema, la justificación que este problema amerita y los objetivos que se pretenden lograr.

El capítulo II, hace referencia a la base teórica que respalda esta investigación y a la hipótesis planteada como posible solución al problema identificado.

El capítulo III, se refiere a la metodología utilizada, el tamaño de la muestra o población que sirvió como base para la realización de las encuestas, la operacionalización de las variables dependiente e independiente, las técnicas e instrumentos con los cuales se realizó la recolección y procesamiento de la información.

En el capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de resultados obtenidos luego de la tabulación de la encuesta realizada a los clientes de Almacenes Multihogar, los mismos que se muestran en los gráficos y cuadros estadísticos con su respectivo análisis e interpretación de cada pregunta. Se plantea la verificación de la hipótesis utilizando como herramienta estadística la prueba del chi cuadrado.

Capítulo V, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo VI, se plantea la propuesta, que es la razón de ser del presente trabajo de investigación en el cual se diseña el plan que se ejecutara para dar solución al problema.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

Incidencia de un plan de mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Las empresas en el Ecuador para cumplir con sus objetivos en los entornos dinámicos, tanto económico, social, político y tecnológico en los que vivimos actualmente, han optado por la práctica y el desarrollo de actividades dirigidas a un mejoramiento continuo, que conlleva la mayoría de ocasiones, a fidelizar al cliente con la empresa y alcanzar la superación en los mercados que forman parte del medio comercial, según representantes de empresas fabricantes de electrodomésticos el 65% que son vendidos en nuestro país es de fábrica

nacional, en los últimos años las empresas han adoptado doctrinas de calidad total, mejora continua, etc., lo que ha llevado a las organizaciones sacar el máximo provecho de sus recursos, tanto materiales, humanos e intelectuales, para así alcanzar un estándar de calidad, Toyota es una muestra viviente de estas doctrinas que conjuga el esfuerzo humano, la experiencia y la parte intelectual de la organización. Así como también la OCP (Oleoducto de Crudos Pesados) Ecuador S.A. que logro establecer las mejores prácticas en el manejo de incidentes, eventos no deseados y oportunidades de mejora que ocurren en sus instalaciones, gracias a la implementación del Software de Mejora Continua. La herramienta fortaleció en la compañía la gestión de Seguridad, Salud, Ambiente y Calidad, logrando con ello la certificación ISO 14001. Además ha permitido construir un canal de comunicación directo con los principales actores del negocio, así como mejorar en un 80% el tiempo de implementación de controles preventivos y correctivos evitando la recurrencia de los eventos.

En la Provincia de Cotopaxi el mercado comercial no ha quedado excluido de los programas de mejoramiento ya que con ello las empresas sobresalen en el sector. Aglomerados Cotopaxi S.A. mediante un Sistema de Gestión Integrado de Calidad ha realizado un plan de manejo que contribuye con la Innovación y Mejora Continua del patrimonio forestal dentro de la industria maderera regional, llegando a ser la mejor opción para sus clientes y muestra de excelencia empresarial.

Proyectar soluciones de mejora que fortalezcan y generen una solidez organizativa con pensamiento de calidad, será una de las claves de éxito para las empresas, utilizando instrumentos de mejoramiento, puesto que una mejora lleva hacia otra, y de esta forma se llega a un crecimiento de la satisfacción del cliente y fidelidad del mismo.

Almacenes Multihogar está ubicado en la Provincia de Cotopaxi del cantón Salcedo, surge en el año 2001. La fortaleza principal se sostiene en la capacidad y experiencia del señor Raúl Orejuela como Gerente Propietario. La principal actividad es la comercialización de electrodomésticos en línea blanca y línea café. El área de influencia originalmente es en la ciudad de Salcedo además cuenta con una sucursal en la ciudad de Latacunga.

Almacenes Multihogar en la actualidad se ha visto interesado en utilizar como elemento estratégico una mejora continua, es decir, mejorar en todos los campos como: perfeccionar la

capacidad del personal, eficiencia del equipo técnico, excelente relación con el consumidor, entre los miembros de la organización y con la sociedad en general. Todo aquello incide en el perfeccionamiento de la calidad del producto o servicio que equivale a la satisfacción que obtiene el consumidor, para mantener un trato con el cliente y establecer sólidos vínculos que permitan fidelizarlo con la empresa, ya que en la ciudad y en la provincia existen varias empresas que comercializan electrodomésticos y tienen el mayor reto de salvaguardar la permanencia de sus negocios. En un enfoque de la economía industrial del sector de electrodomésticos nos damos cuenta que existe una alta concentración en alrededor de 18 almacenes comerciales que manejan el 38% de los productos importados totales, y así mismo sabemos que el 65% de la demanda en línea blanca se satisface con producción nacional.

Es fundamental que la empresa plantee mejoras de calidad y con la ayuda de especialistas, establezcan, adecuadas actividades que permitan alcanzar sus objetivos, y por ende conseguir la plena satisfacción del cliente para mantener una relación a largo plazo entre cliente/empresa.

1.2.2 Análisis crítico

Luego del análisis del tema en estudio se manifiesta que las causas del problema son las siguientes: el personal no está debidamente capacitado lo que provoca el bajo desempeño en sus tareas; el insuficiente stock de mercadería ocasionando un desabastecimiento de los productos y por ende una pérdida de ventas; la demora en solucionar los problemas o quejas hace que los clientes se sientan molestos; la carencia de promociones ocasiona que la mercadería tenga una lenta rotación y las ventas sean escasas, también es necesario mejorar la imagen de la empresa porque es la primera impresión que el cliente observa a su ingreso, todo esto, en conjunto, origina la insatisfacción del cliente en cuanto a la calidad del servicio, problema que está atravesando Almacenes Multihogar porque no cuenta con una mejora continua, lo que representa una debilidad, provocando que una cantidad mínima de clientes regresen nuevamente hacer sus compras.

La empresa no puede sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo u ofertar un buen producto, solo una excelente interacción con los consumidores y sobre todo un servicio de calidad permite que el cliente se sienta satisfecho y regrese; la clave para una operación

rentable es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al recibir un producto o servicio.

Considerando que la calidad del servicio no solo tiene que ver con el servicio en sí, sino que además comprende la calidad del producto, la atención que los clientes reciben, las oportunas soluciones a sus problemas, seguridad, comodidad, etc. Es beneficioso mejorar continuamente la calidad del servicio, con el fin de conseguir la confianza y consolidar una buena relación con el cliente, lo que permite poco a poco la fidelidad del mismo.

1.2.3 Prognosis

La investigación realizada en Almacenes Multihogar, muestra que el ignorar la importancia de mantener una mejora continua podría traducirse en un descontento en los clientes y considerando que un consumidor insatisfecho genera mala referencia que se multiplica de manera acelerada, es lógico suponer que eso podría generar un mínimo de clientes, al no dar prioridad en establecer un mejoramiento continuo, Almacenes Multihogar, se convertiría en presa fácil de la competencia que comercializan similares productos, para lo cual, debe existir reacción por parte de los directivos que conforman la empresa, la misma que deberá establecer el interés necesario para que se cumplan con las expectativas de los clientes y se conviertan en consumidores asiduos, caso contrario existirá la disminución en cuanto a la solvencia de la empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide una mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuál es el nivel de fidelidad que el cliente tiene actualmente hacia Almacenes Multihogar?

¿Qué estrategias de mejora permitirán la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar?

¿Qué método de mejora continua será el más adecuado para la fidelización del cliente de Almacenes Multihogar?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite de Contenido:

Campo: Calidad total

Área: Fidelización del cliente

Aspecto: Mejora continua

Límite Espacial: El presente estudio se lo realizara en la ciudad de Salcedo en Almacenes Multihogar ubicado en las calles 24 de Mayo y Padre Salcedo.

Límite Temporal: La presente investigación se realizara durante los meses de marzo a diciembre del año 2012.

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica porque en la actualidad los consumidores son cada vez más exigentes, es por ello la necesidad de mantener una Mejora Continua.

Uno de los puntos principales es poder innovar mediante una Mejora Continua lo que es calidad del producto y servicio al cliente e intentar obtener mayores resultados, lo que conlleva una dinámica permanente de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de perfeccionamiento que permita elevar la satisfacción del cliente, para así, conseguir fidelizar al mismo e incrementar el posicionamiento de la empresa, ya que hoy en día existe una gran competencia dentro del mercado de comercialización de electrodomésticos.

Hay que considerar que es difícil captar un cliente nuevo, pero más difícil aún es hacer que este cliente regrese nuevamente a comprar, en base a esto se realizó un análisis, que permitió identificar la importancia de mantener un mejoramiento continuo dentro de la empresa.

Esta investigación es factible realizarla porque tiene como fin contribuir con el mejoramiento del almacén, cuyos beneficiarios directos serán los clientes quienes recibirán mejores productos y servicios, consiguiendo una fidelidad del cliente hacia la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar cómo incide una mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar si la fidelidad de los clientes depende de su satisfacción, aplicando una investigación de campo, a los clientes de Almacenes Multihogar.

Analizar estrategias de mejora continua para lograr la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar.

Proponer un plan de mejora continua que permita alcanzar la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Luego de la revisión efectuada en diversas tesis, libros, revistas, internet, etc. se presenta los siguientes antecedentes:

Castro, G. (2013). *El Mejoramiento Continuo y la Incidencia en la Captación de Clientes de la Empresa de Calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua.*

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar de qué manera incide el mejoramiento continuo en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato.

Diagnosticar como se aplica el mejoramiento continuo en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato.

Analizar los sistemas de calidad que se adaptan en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato.

Proponer alternativas de solución de mejoramiento continuo para alcanzar la Captación de Clientes en la empresa “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato.

Conclusiones:

La efectividad del liderazgo en la empresa no es muy notoria, razón por lo cual la mayoría de acciones emprendidas para el mejoramiento no han sido lo suficientemente efectivas, por falta de un liderazgo que conduzca a transformaciones profundas de la empresa.

En la empresa muy poco se ha invertido en la mejora en los productos y servicios que ofertan a los clientes, así como también en el desarrollo de nuevos productos, lo que puede acarrear a que exista una débil fidelización de clientes y disminución de la imagen empresarial.

Estadísticamente se acepta la hipótesis alternativa en la que se manifiesta que: el mejoramiento continuo si incidirá significativamente en la captación de clientes en la empresa de calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato.

Torres, J. (2012). *La mejora continua y las ventas en la empresa Fuentes San Felipe S.A de la Provincia de Cotopaxi Latacunga.*

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar cómo afecta el ineficiente proceso de mejora continua, en la disminución de ventas de la empresa Fuentes San Felipe S.A.

Diagnosticar las exigencias y expectativas de los consumidores, aplicando una investigación de campo, para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Fuentes San Felipe S.A.

Analizar si la aplicación del ciclo PHVA, como parte del modelo de mejora continua, permite incrementar las ventas en la empresa Fuentes San Felipe S.A.

Proponer un modelo de mejora continua, para incrementar las ventas en la empresa Fuentes San Felipe S.A.

Conclusiones

La comunicación que existe entre la alta dirección y sus colaboradores no permite que los problemas que existen en las diferentes áreas de trabajo puedan ser resueltas por el tiempo que dejan pasar una de las razones es porque no existe una buena comunicación o trabajo en equipo, ocasionando inconvenientes y retrasos en las entregas de los pedidos, la producción se para.

Las herramientas de control de calidad son desconocidas por los empleados de la empresa por lo mismo no llevan un control adecuado en los procesos de purificaciones de agua y en las diferentes áreas de la empresa, originando desperdicios y perdidas, solo hacen un control previo, antes que inicie los procesos.

La capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, de esta manera la empresa va a tener más rentabilidad porque la capacitación es una inversión mas no un gasto, permitiendo que cada uno de los empleados se instruya.

Beltrán, J. (2013). *La fidelización de clientes y su incidencia en las ventas de los servicios hoteleros que ofrece Sierra Bella Hostería en el Cantón Tisaleo Provincia de Tungurahua.*

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos:

Determinar el nivel de aceptación de los clientes hacia los servicios hoteleros que ofrece SIERRA BELLA HOSTERIA.

Diagnosticar la situación actual de fidelización de los clientes de SIERRA BELLA HOSTERIA.

Determinar que estrategias de marketing relacional prefiere el consumidor empleando una encuesta para mejorar los servicios de SIERRA BELLA HOSTERIA.

Proponer estrategias de fidelización a través de un CRM para incrementar el volumen de ventas en “SIERRA BELLA HOSTERIA” en el Cantón Tisaleo Provincia de Tungurahua.

Conclusiones:

Los clientes que hacen uso de los servicios de Sierra Bella Hostería se sienten muy a gusto motivo por el cual son frecuentes en sus visitas.

Sierra Bella Hostería cuenta con clientes que hace muchos años, que han aportado al crecimiento y desarrollo Hotelero, y clientes nuevos que poco a poco se involucran en la empresa.

Sierra Bella Hostería tiene en la actualidad clientes muy exigentes y difíciles de satisfacer, debido a la oferta que existe en el sector Hotelero y Turístico.

2.2 Fundamentación filosófica

La presente investigación está basada en el paradigma critico-propositivo el cual se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por lo tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social. Almacenes Multihogar tiene un compromiso con la sociedad el de comercializar productos de calidad con un servicio eficiente para mantener clientes satisfechos, así incrementar el respeto por las personas y el rendimiento económico de la empresa.

Al identificar el problema que se ha originado se debe dar énfasis a la elaboración de un plan de mejora continua para lograr fidelizar al cliente consiguiendo también su satisfacción ya que las empresas comercializadoras de electrodomésticos al captar clientes aprovechan para ser más efectivas en el campo de la competencia.

Se orientara a que la empresa sea capaz de enfrentar cambios, ya que el hombre como ente de evolución y cambio percibe las realidades de las organizaciones, las interpreta y contribuye mejorando la calidad de vida.

Desde el punto de vista ontológico estudiara el problema y sus diferentes cambios para analizar y proponer diferentes soluciones al mismo, porque la ontología estudia los diferentes

cambios de la sociedad, entre ellos la empresa. Se tendrá en cuenta los valores humanos, para adaptar la teoría con la realidad en la que se desenvuelve la investigación.

2.3 Fundamentación legal

El desarrollo de la presente investigación utilizo la siguiente base legal acorde al tema establecido, se sustenta en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor del Ecuador establece los derechos que tiene toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o consuma un bien o servicio determinado, así como las obligaciones de todo proveedor para garantizar los derechos del consumidor.

CAPITULO II.- DE LOS BIENES Y SERVICIOS.

(Art. 4). Derechos del consumidor.- A más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, son los siguientes:

- 1.- Derecho a que los proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.
- 2.- Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.
- 3.- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes y servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.
- 4.- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios mala calidad de bienes y servicios.

(Art. 5). Obligaciones del consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

- 1.- Proporcionar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios.
- 2.- Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes y servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido.
- 3.- Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios.

(Art. 11). Garantía.- Se dispone, también, que los bienes de naturaleza durable, tales como vehículos, artefactos eléctricos, mecánicos, electrodomésticos serán garantizados por el proveedor por un tiempo razonable para cubrir deficiencias de la fabricación o funcionamiento; pero nada se dice si esta garantía es de sustitución o simple reparación. En todo caso, se aclara que los proveedores no serán responsables por el consumo o uso imprudente, excesivo o indebido por parte del consumidor; así como tampoco lo serán por la adulteración o falsificación de los bienes y servicios.

CAPITULO IV.- DEL CONTROL DE PRECIOS, CALIDAD Y CANTIDAD

Este capítulo reproduce las principales normas de la Ley de Control de Precios y Calidad, la cual deroga en su parte final.

En consecuencia, se ratifica que al INEM corresponde el control de la calidad y cantidad de conformidad con las normas técnicas por él establecidas; y, de comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, tal organismo no permitirá su comercialización (Art. 20).

Igualmente, se dispone que al Frente Económico corresponde establecer la política general de precios; la cual se referirá, principalmente, a los bienes y servicios de primera necesidad que representen la más alta ponderación en el consumo familiar; y, a aquellos producidos por las empresas amparadas por las Leyes de Fomento y por las empresas e instituciones estatales.

Los precios de los bienes y servicios podrán ser libremente fijados por los proveedores, dentro de los márgenes de utilidad determinados por el Frente Económico (Art. 22).

2.4 Categorías fundamentales

Formulación del problema

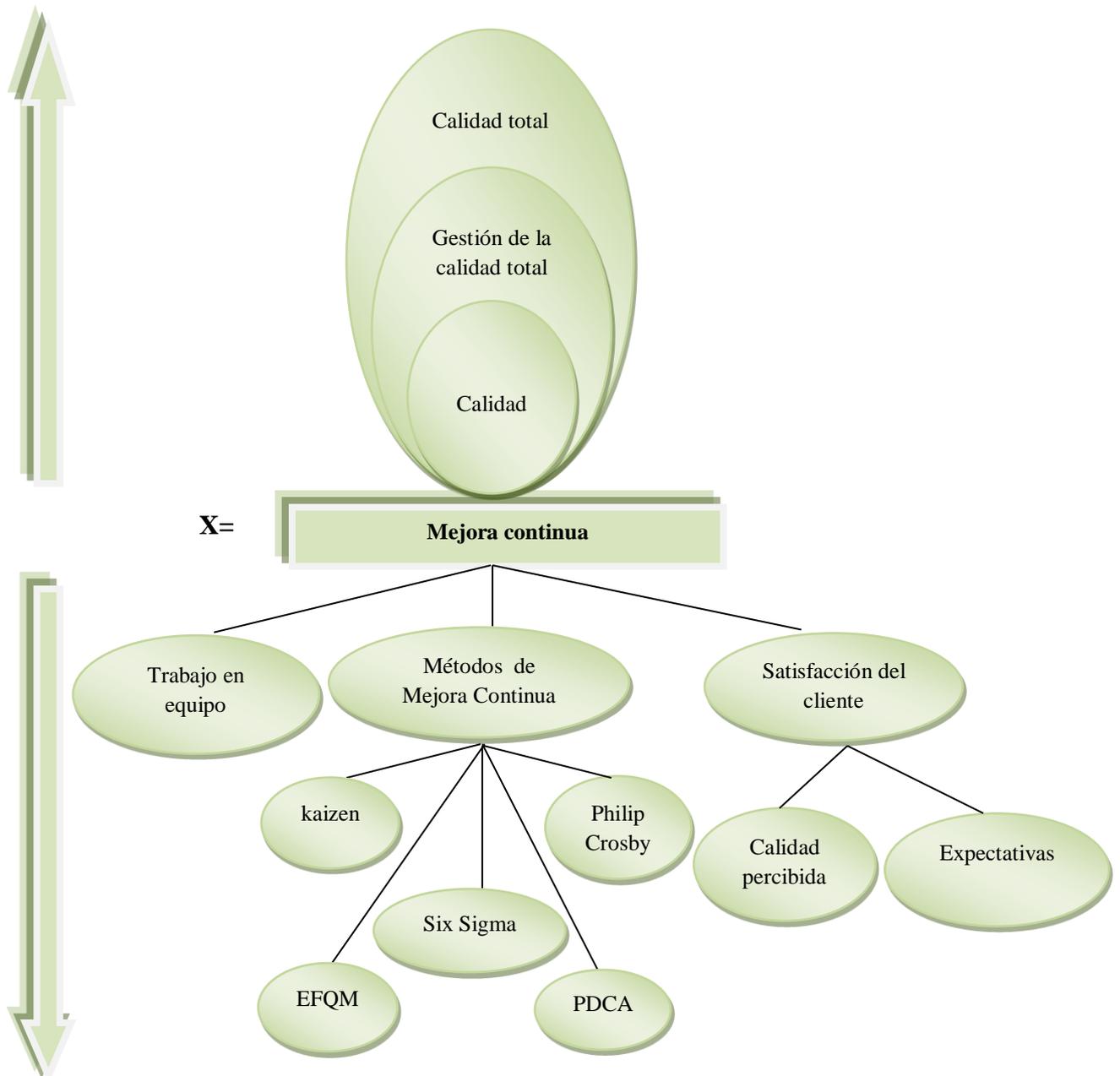
¿Cómo incide una mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo?

x= Mejora continua.

y= Fidelización del cliente.

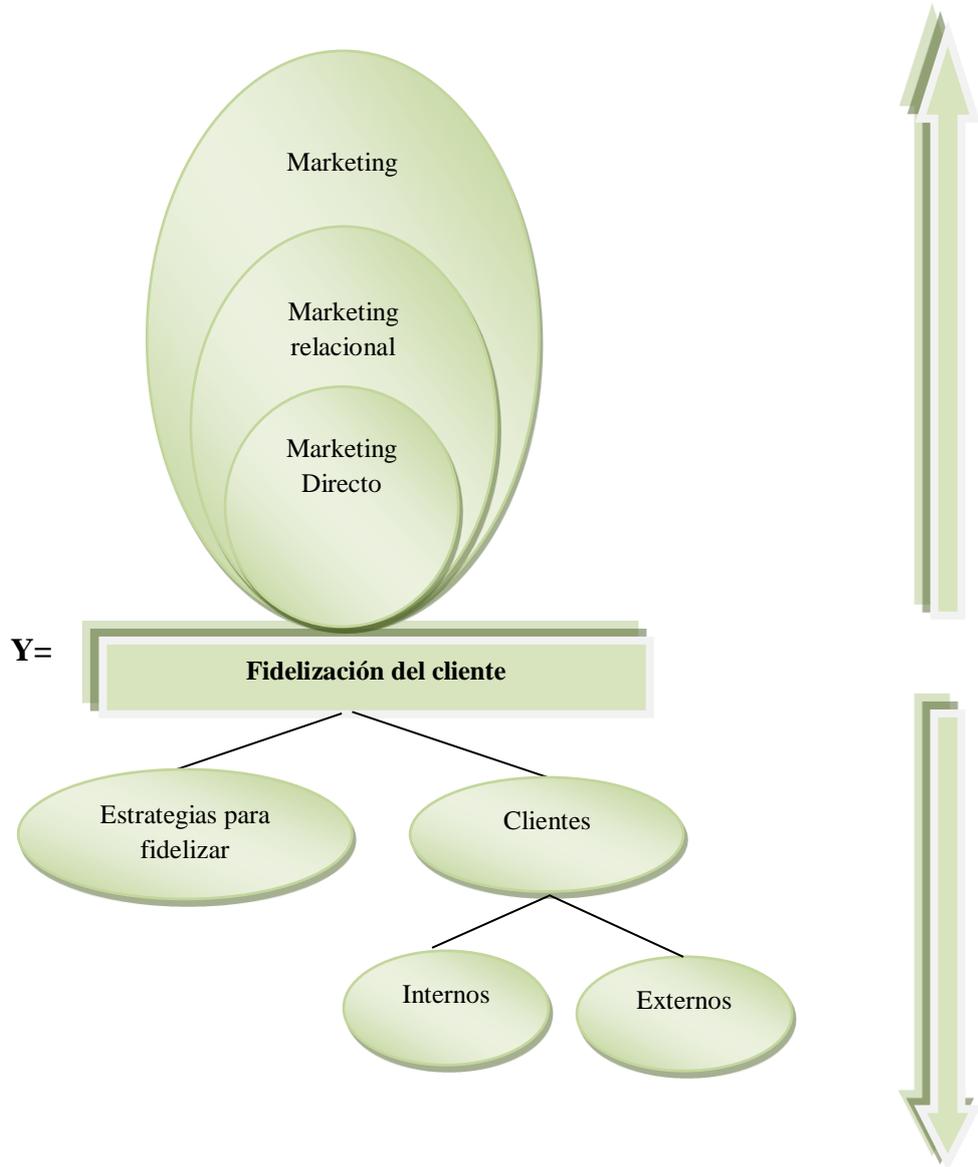
2.4.1 Categorización de Variables

Gráfico N° 1. Variable Independiente



Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 2. Variable Dependiente



Elaborado por: Gloria Duque

Definiciones de categorías

Gestión de la calidad total

Según (Alcaide, 2010, pág. 12) todas las personas y recursos de la organización se centran en la mejora continua de la calidad para satisfacer al cliente. Hoy en día se apuesta por el concepto de Gestión de la Calidad total, en que la calidad no solo corresponde al producto, sino también al de los equipos humanos que lo rodean. Para (Arias, 2010, pág. 7) su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

Gestión de la calidad

(James, 2007, pág. 21) indica que la gestión de la calidad, se puede describir como la filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos y/o servicios en una organización. Según (García, 2004, pag.17) la gestión de calidad es una disciplina del “saber hacer”, así como un proceso más o menos formalizado que empuja a una organización a hacer bien el trabajo a la primera a lograr el cero defectos y a mejorar la satisfacción de los clientes en sus dos vertientes de interno y externo. Incluso la calidad como filosofía debe convertirse en un valor cultural prioritario que conforme una especie de “religión organizacional” y (Deming, 1986). En la diversidad de conceptos o definiciones que la literatura sobre el tema, parece más destacado, la referencia que se hace a que la calidad se enfoca básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Este se convierte en el pilar fundamental de toda política o estrategia de calidad, y no solo al cliente externo (ajeno a la empresa-organización), sino al cliente interno a quien se persigue satisfacer las necesidades del cliente, además hacerlo al menor coste posible.

Principios de gestión de la calidad

Explica (García M. , 2003, pág. 90) que la norma NTP-ISO 9004:2001 presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes:

Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Calidad Total

(García J. , 2005, pág. 54) deduce que la calidad total es un proceso consistente en satisfacer o exceder las expectativas de los clientes en condiciones de eficiencia económica, a través de una serie de herramientas, técnicas y demás elementos. Según (López 2006, pág. 28) la calidad constituye un factor fundamental. A los clientes no les gusta ser engañados, desean el mejor producto al mejor precio, es preciso distinguir entre la calidad desde el punto de vista técnico y la calidad percibida.

Calidad técnica.- Es aquella considerada desde la perspectiva de la ingeniería, de las propiedades físicas de la prenda, como: durabilidad, suavidad, acabado, etc.

Calidad percibida.- Aquella considerada desde el punto de vista del consumidor. Como clientes no podemos medir o reconocer mediante los sentidos ciertas características físicas y técnicas de los productos.

(Alcaide, 2010, pág. 126) afirma que la Calidad Total es un Sistema de Gestión de la Calidad que engloba a todas las actividades, tanto internas como externas, de la empresa y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes, de las personas que trabajan en la organización, de los accionistas y de la sociedad en general.

Deduce (De la Rosa, 2003, pág. 5) que los elementos básicos que perfilan la Calidad Total son:

- El enfoque al cliente, según el cual éste es quién juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.
- El interés por conocer y entender sus necesidades y expectativas.
- La necesidad de medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios que se le entregan.

La calidad total es un enfoque administrativo que involucra a todos los empleados de la organización en un proceso de mejora continua de todas las actividades de la empresa, para dar plena satisfacción a los clientes y asegurar la supervivencia de la compañía.

Calidad

Según (Cuatrecasas, 2010, pág. 33) la calidad puede definirse como un conjunto de características que posee un producto o servicio, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario.

Existen una serie de preceptos o actitudes positivas que constituyen la ética de la calidad, algunos de ellos se enumera a continuación:

- Hacerlo bien desde el principio. Es el camino más rápido, efectivo y económico para lograr la calidad.
- Prevenir la aparición de fallos. Se han de analizar las causas de los defectos antes de que lleguen a producirse, con lo cual disminuyen los costes y esfuerzos para tratar de solucionarlos.
- Apreciar y resaltar el aspecto positivo y educativo que aportan los defectos como forma de aprender y avanzar. Hay que evitar buscar culpables y dedicarse a encontrar la forma de que no vuelvan a ocurrir tales defectos.
- Ante los errores repetitivos, resulta más efectiva una información adecuada y objetiva que una amonestación o crítica.
- La calidad persigue la satisfacción plena de los consumidores. Un exceso de calidad sobre el nivel requerido puede no ser apreciado y resultar costoso.

Y (James & Lindsay, 2008, pág. 13) deduce que la calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que las personas consideran la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de producción-comercialización.

En un estudio, en que se pidió a los administradores de 86 empresas del este de Estados Unidos definir la calidad, se obtuvieron varias docenas de numerosas respuestas, entre las que se incluyen las siguientes:

- Perfección.
- Consistencia.
- Eliminación de desperdicios.

- Velocidad de entrega.
- Observancia de las políticas y procedimientos.
- Proveer un producto bueno y útil.
- Hacerlo bien la primera vez.
- Complacer y satisfacer a los clientes.
- Servicio y satisfacción total para el cliente.

Mejora continua

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

Por lo que (Cuatrecasas, 2010, pág. 47) afirma que la mejora continua es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la calidad total. Por otro lado (Sevilla, 2011) dice que la mejora continua también llamada KAIZEN, busca mejorar de manera continua la maquinaria, los materiales, el uso de la mano de obra, los métodos de producción, mediante la aplicación de sugerencias a los equipos de las compañías, en sí, el enfoque más amplio está en comprender y lograr lo que el cliente quiere (entregas a tiempo de producto, calidad, servicio etc.). Esto se resume, en que tenemos que planear y realizar un proceso administrativo en nuestro negocio, ya que toda una organización debe hacer sus procedimientos con calidad y con apoyo a una metodología, para buscar una mejora continua en sus procesos y así la satisfacción de los clientes, transformado en un buen servicio, y calidad en el producto o servicio que ofrecemos.

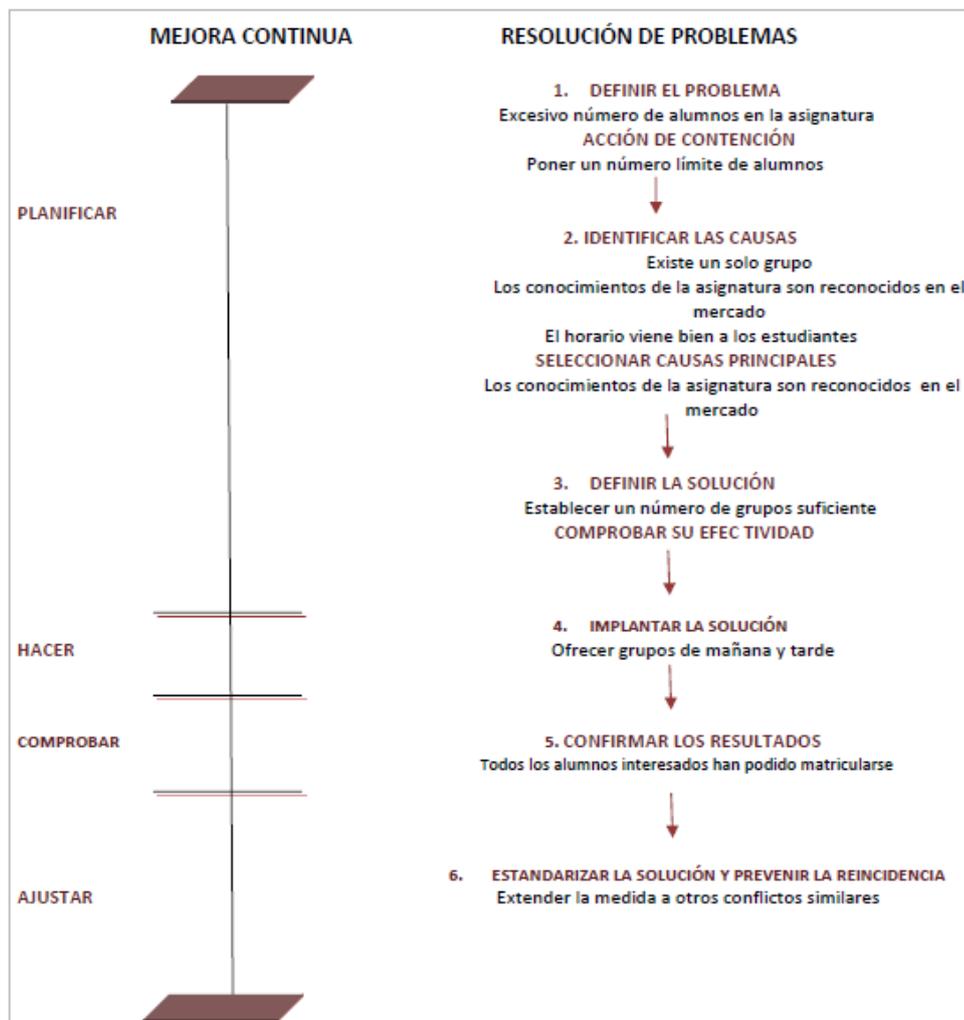
Por otro lado (Arias, 2010, pág. 15) resalta que implica una serie de actividades consecutivas orientadas a la resolución de los problemas que surgen en la organización.

(García M. , 2003, pág. 91) la gestión de mejora continua en una organización requiere:

- El liderazgo de la dirección.
- Un comité de mejora continua.
- Formación y motivación específicas.
- Un sistema de gestión documentado.
- Asesoramiento externo.

Determinando (León Lefcovich, 2010) que la mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Figura N° 1. La Mejora continua



Fuente: Calidad y Mejora Continua

Según (Alcaide, 2010, pág. 21) la mejora continua consiste en la creación de un sistema organizado para conseguir cambios continuos en todas las actividades de la empresa que den lugar a un aumento de la Calidad Total.

Existen dos tipos de mejoras: la mejora continua y la innovación:

- La innovación es una mejora de carácter radical que es implementada por la dirección y que consiste en hacer grandes inversiones en nuevas máquinas y tecnologías.
- Al contrario, la mejora continua es liderada por la dirección y consigue pequeñas mejoras continuas con la implicación de todo el equipo humano de la organización.

En consecuencia, (Tarí Guilló, 2009, pág. 125) deduce que a través de la mejora se consigue satisfacer al cliente, en áreas como calidad, coste, rentabilidad y servicio (cumpliendo con volumen, entrega y servicio requerido), así como en lo relativo a la participación de las personas y entidades de su entorno y permite a la empresa seguir una estrategia que le lleve al progreso continuo con el objeto de adaptarse al entorno, asegurando así su supervivencia.

Trabajo en equipo

En (Laborales, 2011) se manifiesta que el trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Las características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Según (Mapcal, 2008, pág. 13) dice que está demostrado que el trabajo en equipo permite utilizar mejor los talentos, conocimientos y experiencias del personal, lo que mejora los niveles de productividad, eficacia y eficiencia de la empresa, al mismo tiempo que crea un

entorno en el que sus integrantes encuentran muchos caminos para mejorar como personas y empleados.

El trabajo en equipo presenta ventajas importantes como:

En relación con el beneficio individual:

- Aumenta la seguridad personal.
- Satisface necesidades de afiliación y pertenencia.
- Potencia el enriquecimiento personal y profesional.
- Aumenta la motivación laboral.
- Aumenta el rendimiento individual.
- Previene estrés laboral y síndromes clínicos (burnout).

En relación con el beneficio grupal y general:

- Precisa el reparto de tareas.
- Aumenta la creatividad y el potencial para el cambio.
- Aumenta la motivación.
- Mejora el clima laboral.
- Aumenta el rendimiento.
- Mejora la calidad del servicio.

Por lo que (Gutierrez, 2010, pág. 116) manifiesta que en el trabajo en equipo se parte de una unidad de propósitos y la gente aporta sus conocimientos y sus acciones, con roles complementarios que se van adaptando según se requiera. En el trabajo en equipo se da una interacción de pensamientos, acciones y creencias, de tal forma que para el logro de los objetivos hay una interdependencia de lo que aporten o no los diferentes miembros del equipo. Esta interdependencia y roles complementarios hacen que el éxito del equipo sea vulnerable a conflictos internos o a que algún miembro del equipo no colabore de forma eficaz.

Métodos de Mejora Continua

A continuación se describe brevemente en qué consiste los métodos de mejora continua siguientes: EFQM, Deming, Seis-Sigma, Kaizen y Crosby.

Método Kaizen

Según las investigaciones de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 194) Kaizen quiere decir mejoramiento continuo en varios aspectos de un individuo: laboral, familiar, personal y social. En el cual gerentes y trabajadores están involucrados por igual. En este método el desperdicio es el enemigo número uno ya que se busca obtener provecho de todo a través de la participación de la alta gerencia y de todo el personal, en este sentido se busca emplear estrategias económicas que aumenten significativamente la productividad sin necesidad de gastar grandes sumas.

Para la implementación del Método Kaizen se deben seguir los pasos siguientes:

- 1) Selección del tema de estudio:** Se puede escoger el tema empleando criterios basados en problemas de calidad y entregas al cliente, posibilidades de replicación en otras áreas de la planta, mejoras significativas para construir capacidades competitivas desde la planta, entre otros criterios.
- 2) Crear la estructura para el proyecto:** Es la participación de supervisores, operadores y personal técnico de mantenimiento, es decir de todo un equipo de multidisciplinario en las diferentes áreas involucradas.
- 3) Identificar la situación actual y formular objetivos:** Es el análisis en forma general del problema y las pérdidas que el problema ha generado. La información de debe presentar graficada y estratificada para su fácil comprensión, luego se formulan los objetivos que orientaron el esfuerzo de mejora.
- 4) Diagnóstico del problema:** Una vez realizado el análisis general del problema, se procede a retirar todas aquellas deficiencias que lo estarían causando.
- 5) Formular plan de acción:** Luego de investigar y analizar las causas del problema, se emplea un plan de acción para eliminar las causas críticas.

6) Implantar mejoras: Esas mejoras no deben ser impuestas ni obligadas, deben de contar con la participación de todas las personas involucradas. Cuando se quiere mejorar los métodos de trabajo se debe escuchar y consultar la opinión de todo el personal que directa o indirectamente intervienen en el proceso.

7) Evaluar los resultados: Es importante que los resultados obtenidos en el proceso de mejora sean dados a conocer abiertamente, ya que esto ayudara a que cada área se beneficie de la experiencia de los grupos de mejora.

Método Six-Sigma

Según el análisis de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 195) el Método Six-Sigma es un proceso de mejora que se desarrolla de acuerdo con la siguiente metodología:

1) Definir: Describir el problema causado por una situación adversa o el proyecto de mejora que desea realizarse, con el objetivo de entender la situación actual y definir así los objetivos de manera clara y precisa.

2) Medir: Evaluar la capacidad y la estabilidad de los sistemas de medición por medio de estudios de repetitividad, reproducibilidad, linealidad, exactitud y estabilidad.

3) Analizar: Determinar las variables del proceso que deben ser confirmados a través de experimentos y estudios, para conocer así su contribución en la variación del proceso.

4) Mejorar: Optimizar el proceso para reducir su variación. Para ello se recomienda usar diseño de experimentos, análisis de regresión y superficies de respuesta.

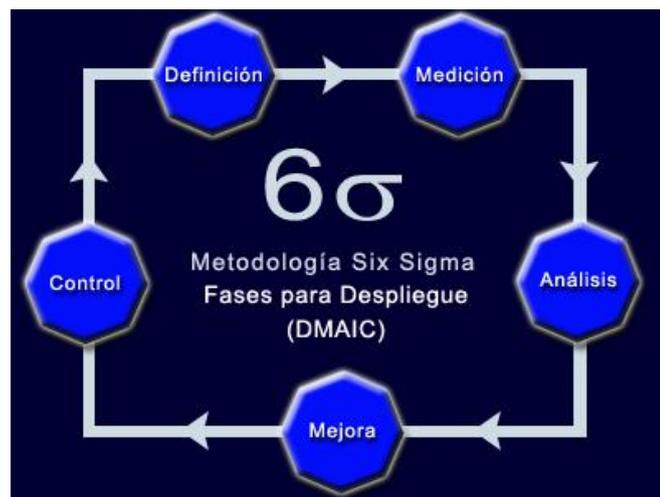
5) Controlar: Hacer un monitoreo y seguimiento al proceso. Una vez alcanzado el nivel más óptimo se deberán buscar mejores condiciones de operación, materiales, procedimientos, etc. para un mejor desempeño del proceso.

Por otra parte (Gutierrez, 2010, pág. 280) dice que six sigma es una estrategia de mejora continua del negocio que busca mejorar el desempeño de los procesos de una organización y reducir su variación; esto lleva a encontrar y eliminar las causas de los errores, defectos y retrasos en los procesos del negocio, tomando como punto de referencia en todo momento a los clientes y sus necesidades. Esta mejora de la calidad del producto o del proceso. Tiene tres

áreas prioritarias de acción: satisfacción del cliente, reducción del tiempo de ciclo y disminución de los defectos.

Los datos por si solos no resuelven los problemas del cliente y del negocio, por ello es necesaria una metodología. En 6σ los proyectos se desarrollan en forma rigurosa con la metodología de cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAMC, en ingles DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve and Control).

Figura N° 2. Metodología Six Sigma



Fuente:https://emyuniversity.eu/urjc/index.php?option=com_forum&task=showThread&id=44&idCateg=21&Itemid=9

Método Philip Crosby

De acuerdo a los estudios de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 195) este método consiste de una serie de pasos presentados por Philip Crosby en su libro “La calidad no cuesta nada” para ser aplicados en una empresa con el fin de alcanzar la calidad en los procesos:

- 1) Asegurarse que la dirección a mejorar la calidad:** Comunicar a los directivos la necesidad de mejorar la calidad haciendo mención en la prevención de defectos. Esto servirá para que los directivos se comprometan y participen personalmente en el proceso.
- 2) Equipo de mejoramiento de calidad:** Se deben reunir representantes de cada departamento y formar el equipo de mejoramiento de calidad, en esta etapa es recomendable asignar a una persona como jefe de equipo.

3) Medición de la calidad: Se debe determinar cuál es el estado de la calidad en toda la compañía, esto con el objetivo de saber dónde es posible el mejoramiento, donde es necesaria la acción correctiva y finalmente mejoras reales.

4) Evaluación de costos de calidad: Es necesario obtener cifras exactas de las estimaciones, éstas serán ofrecidas por la oficina del contralor, se deberá explicar detalladamente los elementos que constituyen el costo de la calidad.

5) Conciencia de calidad: Se debe entrenar a los supervisores para que orienten a los empleados acerca del mejoramiento de la calidad, para ello se pueden apoyar en folletos, películas, carteles, etc.

6) Acción correctiva: Los individuos al hablar de sus problemas normalmente también hacen mención a sus soluciones, es decir son traídos a la luz, enfrentados y resueltos regularmente. Se adquiere el hábito de identificar problemas y corregirlos.

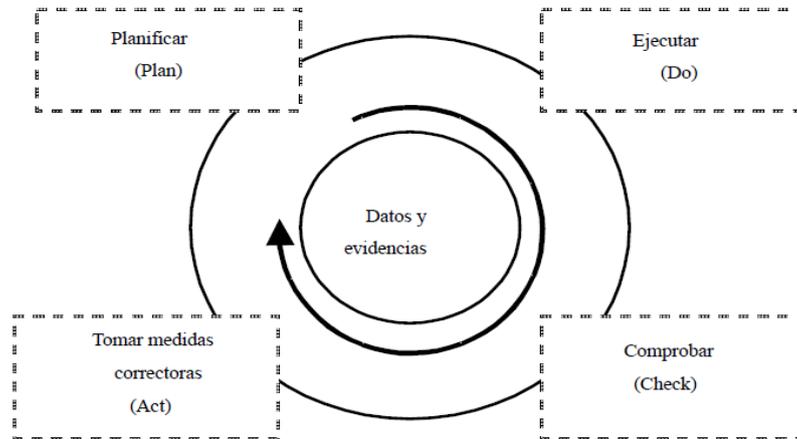
7) Establecer un comité “Ad Hoc” para el programa de “Cero Defectos”: Se seleccionan entre 3 o 4 miembros del equipo para investigar acerca de “Cero Defectos”, luego se le comunicara a todos los empleados acerca del significado literal de esas palabras y la noción de que todo el mundo deberá hacer bien las cosas.

Método Deming o PDCA

El Método Deming propone una definición novedosa en cuanto a la función llevada a cabo por una empresa; más allá de hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo a través de la innovación, investigación y mejora constante.

Para (Cuatrecasas, 2010, pág. 65) el ciclo Deming o ciclo de mejora actúa como guía para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Esta constituido básicamente por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, que forman un ciclo que se repite de forma continua. También se le conoce como PDCA, siglas en ingles de Plan, Do, Check, Act.

Figura N° 3. Ciclo de la mejora continua



Fuente: La gestión de la calidad. Madrid. 2005

Según (Alcaide, 2010, pág. 22) el ciclo de la mejora continua consta de cuatro etapas, que son:

- 1. Planificar:** primero se estudia el estado de la empresa y se identifica los problemas u oportunidades de mejora, se identifican las soluciones posibles y se seleccionan aquellas que mejor se adaptan a los objetivos fijados.
- 2. Hacer:** se forma al equipo humano y se realizan las acciones planificadas para la superación de problemas o para las acciones de mejoras.
- 3. Verificar:** se comprueba si los resultados obtenidos coinciden con los esperados.
- 4. Actuar:** una vez probado el buen funcionamiento de las mejoras, se aplica los cambios necesarios a toda la organización.

Modelo al Premio Europeo de la Calidad

Según los estudios de (Herrera, D'Armas, & Arzola, 2012, pág. 196) el EFQM se guía bajo la siguiente premisa “los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, el capital humano y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos”.

Para las organizaciones europeas resulta muy beneficioso solicitar este premio debido a que permite medir su progreso hacia la excelencia. A partir de 1996 se amplió el ámbito de las organizaciones del sector público dispuestas a solicitar al premio y en 1997 se abrió una categoría exclusivamente para pequeñas y medianas empresas. El Premio Europeo a la Calidad es designado a aquella organización que resulte ser más sobresaliente entre las galardonadas, “aquella que ha demostrado claramente que su orientación a la excelencia ha contribuido significativamente a la satisfacción del cliente, personal y otros grupos interesados a lo largo de una serie de años”.

De acuerdo con (Membrado, 2002, pág. 36) la EFQM se creó con el fin de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida para todas las organizaciones que operan en Europa. Este enfoque se basa en Ocho Conceptos Fundamentales de la Excelencia, los cuales aparecen a continuación:

Orientación hacia la excelencia: la excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización. Estos grupos de interés están compuestos por: las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización.

Orientación hacia el cliente: el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Liderazgo y coherencia en los objetivos: el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y a las personas que la integran alcanzar la excelencia.

Gestión de procesos y hechos: las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Desarrollo e implicación de las personas: el potencial de cada una de las personas, de las organizaciones aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomenten la implicación de todos.

Aprendizaje, innovación y mejora continuos: las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Desarrollo de alianzas: la organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partes unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Responsabilidad social: el mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa sociedad en su conjunto.

Cuadro N° 1. Métodos de mejora continua

EFQM	Deming o PDCA	Kaizen	Seis-sigma	Philip Crosby
Se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos y los procesos.	Crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externamente así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos.	Busca cambiar para mejorar continuamente la vida personal, familiar, social y de trabajo, es decir un mejoramiento continuo que involucra a todos gerentes y trabajadores por igual. Bajo la premisa de que no habrá ningún proceso si se continúan haciendo las cosas de la misma manera.	Conocer y comprender los procesos con la opción que puedan ser modificados al punto de reducir el desperdicio u errores generados en ellos. Lo cual se verá reflejado, en la reducción de los costos de hacer las cosas y a su vez le permitirá asegurar que el precio de los productos o servicios sean competitivos en el mercado.	Crear una cultura administrativa para enfatizar que todos los miembros de la empresa entiendan la responsabilidad personal en las actividades desarrolladas para el funcionamiento de esta.

Fuente: Herrera, D'Armas y Arzola. Análisis de los diferentes métodos de mejora continua.

UNEXPO.

Satisfacción del cliente

Señala (Bastos Boubeta, 2006, pág. 16) que se ha podido comprobar empíricamente que la satisfacción/insatisfacción de un cliente influye en las intenciones futuras de compra. Es más está ampliamente demostrado y aceptado que un cliente satisfecho lo cuenta a otros en menor medida que un cliente insatisfecho. Es decir, el cliente insatisfecho relata a otros su experiencia negativa con un vendedor, producto o empresa un número mayor de veces que aquel cliente satisfecho el cual en muchas ocasiones permanecerá en silencio. Para satisfacer comercialmente a un cliente es preciso conocer su opinión acerca del trabajo que realiza la empresa e incluso sobre el de sus competidores. Deduce (Kotler & Keller, 2009, pág. 144) que el nivel de satisfacción después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previos. Resaltando en (Vértice P. , 2010, pág. 63) que el nivel de satisfacción de una empresa es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo. Así, pues el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el valor percibido y las expectativas. Se pueden considerar tres niveles de satisfacción:

1. Si la percepción se encuentra por debajo de las expectativas el cliente estará insatisfecho.
2. Si la percepción se iguala con las expectativas el cliente estará satisfecho.
3. Si la percepción supera las expectativas el cliente estará muy satisfecho.

Muchas empresas intentan ofrecer la máxima satisfacción porque saben que aquellos consumidores que quedan satisfechos pueden cambiar rápidamente de empresa cuando se le ofrece algo mejor. Aquellos consumidores que están muy satisfechos no estarán dispuestos a cambiar. Una satisfacción alta crea un vínculo emocional con la marca, no solo una preferencia relacional. El resultado es que se logra una fidelidad del cliente.

La satisfacción del cliente se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad percibida}}{\text{Expectativas}}$$

Calidad percibida

De acuerdo a (Baños & Rodriguez, 2012, pp. 73-74) se entiende como la calidad de un producto en términos de tal y como lo capta el cliente o consumidor. La calidad percibida actúa como elemento de valor para la marca porque es uno de los principales factores de influencia en su posicionamiento y, por tanto, interviene como un elemento muy importante en los motivos por los que se elige o compra una marca en lugar de optar por otra que compite en el mismo segmento de mercado. También a nivel de beneficios, competitividad y desarrollo, la calidad percibida es un elemento que favorece la evolución al alza del precio de un producto (si podemos, estamos dispuestos a pagar más por algo que consideramos que tiene calidad superior, sea cual sea el tipo de producto), igualmente ayuda a mejorar la distribución dado que apoya la imagen del distribuidor y el interés del canal por una marca dada (hay marcas que dan prestigio a quienes la distribuyen lo que hace más apetecible a estas empresas) y, por último, favorece la aparición de extensiones de marca, concepto que se entiende como la estrategia comercial consistente en lanzar nuevos productos al mercado amparados en una marca que goza de una buena calidad percibida. Según (Perez, 2006, pág. 29) la calidad percibida por los clientes es el proceso de evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas.

Percepción y expectativas

Según (Negocios, 2012) algo a tomar en cuenta con respecto a la satisfacción del cliente es que ésta no depende exclusivamente del producto o servicio brindado, sino que también depende de dos factores: la percepción del valor o desempeño del producto que el cliente tenga, y sus expectativas.

Un producto podría no ser realmente de buena calidad, pero si la percepción del valor o del desempeño que un cliente tiene del producto es de las mejores, entonces para dicho cliente sí será un producto de buena calidad.

Lo mismo en el caso de las expectativas, si las expectativas de un cliente no son muy altas, entonces un producto de una calidad regular, podría ser suficiente para lograr su plena satisfacción.

En el caso de la percepción del valor o desempeño que un cliente podría tener de un producto, ésta podría estar basada en sus necesidades, sus preferencias, sus gustos, su estado de ánimo, las opiniones que reciba de otras personas, etc.

Mientras que en el caso de las expectativas, éstas podrían estar basadas en lo ofrecido o prometido por la empresa, sus experiencias con compras similares, los productos o servicios de la competencia, las opiniones de otras personas, etc.

De ahí que una forma de ir más allá de la satisfacción del cliente y llegar a complacerlo, es ofreciéndole menos de lo que podríamos darle (aunque no menos que lo ofrecido por la competencia), y luego darle más de lo ofrecido (superando así sus expectativas).

Marketing

Según (Agueda, 2008, pág. 11) el marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y para la gestión de la relación con los clientes de manera que beneficie a la organización y a sus grupos de interés. (AMA, 2004). O también marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en su conjunto. (AMA, 2007).

Para (Hartline, 2012, pág. 27) es paralelo a otras funciones de negocio como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. La meta del marketing es conectar a la organización con sus clientes.

Se define como una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con el cliente que benefician a la organización y a sus grupos de interés.

Ha cambiado el enfoque durante los últimos 20 años. En la actualidad, el marketing enfatiza el valor y las relaciones con los clientes.

Está vinculado con nuestro estándar de vida, no solo en términos de un consumo mejorado y prosperidad, sino también en términos de bienestar de la sociedad.

Marketing Relacional

El marketing relacional es un proceso en el que:

- Se identifican a los clientes potenciales para establecer relaciones con ellos.
- Se consigue mantener y acrecentar esa relación para fidelizar a los clientes y convertirlos en prescriptores de nuestro producto o servicio.

Según (Burgos, 2007, pág. 21) el marketing relacional tiene como objetivo maximizar la lealtad, a fin de aumentar en valor de cada cliente a largo plazo en su empresa. Por tanto, la fidelidad será el indicador de la gestión de marketing relacional de la compañía.

Por tanto, podemos distinguir una serie de elementos clave en el marketing relacional como son:

- Interés en conservar a los clientes.
- Resaltar los beneficios que pueden obtener los consumidores. Se trata de establecer contactos frecuentes y beneficios para las dos partes.
- Visión a largo plazo. El establecimiento de una cooperación a largo plazo beneficiosa, basada en la confianza y en el establecimiento de vínculos estrechos.
- La calidad debe procurar a todos los miembros de la organización servicio y se presta respondiendo a unas especificaciones establecidas. Se personaliza al servicio para optar mayor valor al cliente.

El establecimiento de relaciones no es solo con los clientes sino que se incluye varios públicos como objetivo:

- Empleados.
- Vendedores de la propia empresa.
- Proveedores.
- Socios o colaboradores.
- Clientes.

(Kotler & Keller, 2009, pág. 18) precisan que el marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

El marketing relacional conlleva el establecimiento de relaciones adecuadas con los grupos constitutivos adecuados. No solo consiste en administrar relaciones con los clientes sino también las relaciones con los socios. Los cuatro componentes clave del marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (proveedores, canales distribuidores, intermediarios, agencias), y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversionistas, analistas).

Marketing Directo

Según (Sanglas, 2008, pág. 13) se puede definir el marketing directo como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado.

Ventajas:

- Ofrecer resultados tangibles frente a la pérdida de confianza.
- Vende, no solo informa seduciendo.
- Dirigido solo al target group, a diferencia de la publicidad masiva.
- Define y localiza un público objetivo preciso.
- Crea clientes a la vez que vendo.
- Mide de forma clara y directa los resultados.
- Crea y mantiene una base de datos (clientes, potenciales,...).
- Permite un control de estrategia comercial.
- Permite crear técnicas o estrategias invisibles.

Funciones:

- Venta directa de productos y servicios.
- Como canal de distribución.

- Crear tráfico en el punto de venta.
- Generar contactos y cuantificados.

Para (Rodríguez & Ammetller, 2006, pág. 392) las comunicaciones de marketing directo se sirven de uno o más medios de comunicación (prensa, correo convencional, televisión, Internet, etc.) para dirigirse a personas u organizaciones cuidadosamente seleccionadas, con la intención de obtener de ellas una respuesta inmediata. Los programas de marketing directo se distinguen del resto de instrumentos de comunicación por las siguientes características:

- Parten de un análisis de información.
- Comunican una oferta concreta.
- Ofrecen una vía de respuesta directa e inmediata.
- Crean relaciones.
- Ofrecen una retroalimentación medible.

Fidelización del cliente

Para (Sánchez, 2010, pág. 406) fidelizar a los clientes consiste en utilizar diferentes métodos para conseguir que permanezcan fieles a nuestra empresa. Conviene tener en cuenta que cuesta menos conservar un cliente que conseguir uno nuevo. La mejor manera de ganarse la fidelidad de un cliente y consolidarlo (conservarlo a lo largo del tiempo) es ofrecerle productos y servicios de calidad que le satisfagan.

Ventajas de fidelizar:

- Mayor lealtad de los consumidores y usuarios.
- Retener y consolidar a la clientela, rentabilizando el esfuerzo empleado.
- Conocimiento más profundo de los clientes, de sus gustos y necesidades.
- Incremento del número de consumidores. Es más fácil captar nuevos clientes cuando ya tenemos muchos, por el efecto expansivo de la publicidad boca a boca.
- Aumento de las ventas, por repetición a clientes habituales y por ventas a clientes recientes.
- Menores costes en campañas de marketing.

- Mejorar la comunicación interna y la relación entre el personal ya que todos trabajan para un mismo fin: la satisfacción del cliente.
- Proyección al exterior de una buena imagen corporativa, lo que influye la aceptación social de la empresa.

Según (Negocios C. , 2011) la fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

Estrategias para fidelizar

Según (Negocios, 2012) destaca algunas de las principales estrategias que existen para fidelizar clientes:

Brindar un buen servicio al cliente: significa entre otras cosas brindarle al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención.

El brindar un buen servicio al cliente nos permite ganarnos la confianza y preferencia de éste, y así, lograr que vuelva a comprarnos o a visitarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Brindar servicios de post venta: consiste en brindarle al cliente servicios posteriores a la venta, tales como el servicio de entrega del producto a domicilio, el de instalación gratuita del producto, el de asesoría en el uso del producto, el de reparación y mantenimiento del producto, etc.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar un buen servicio al cliente, que es el de ganarnos la confianza y la preferencia del cliente; pero además de ello, nos permite mantener contacto con éste después de haberse realizado la venta.

Mantener contacto con el cliente: consiste en conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños), y luego comunicarnos con él, por ejemplo, llamándolo por teléfono para preguntarle qué tal le va con el uso del producto, o enviándole postales de saludos por su cumpleaños o por alguna fecha festiva. El mantener

contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle eventualmente nuestros nuevos productos y promociones.

Buscar un sentimiento de pertenencia: consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

Usar incentivos: otra estrategia para fidelizar clientes consiste en hacer uso de incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos. Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables que les permita al cliente ir acumulando puntos a medida que adquiera nuestros productos o servicios, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjearlos por algunos de nuestros productos o usarlos para acceder a descuentos especiales.

Ofrecer un producto buena calidad: finalmente, la mejor manera de fidelizar clientes consiste en ofrecerle un producto de muy buena calidad, lo que significa entre otras cosas, ofrecerle un producto que cuente con insumos de primera, que tenga un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y que satisfaga necesidades, gustos y preferencias.

El ofrecer un producto de buena calidad nos permite ganarnos la preferencia del cliente, lograr que repita la compra o vuelva a visitarnos, y a la postre, lograr que se convierta en un cliente asiduo o frecuente.

Cientes

Para (Arias, 2010, pág. 21) un cliente es una persona o grupo de personas que recibe el trabajo que hacemos. Este trabajo puede ser un producto o un servicio. El cliente que recibe el producto o servicio puede ser "interno" o "externo".

"Cliente interno": es alguien que trabaja en la empresa y que depende del trabajo de otros empleados para hacer su propio trabajo.

"Cliente externo": es alguien que no trabaja para la organización, pero que recibe o es impactado por sus productos o servicio.

De acuerdo a (Pérez, 2006, págs. 3-4) los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes y servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, para que la atención del cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlo como el aspecto importante.

Los clientes externos son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños y ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si consideramos a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las siguientes propiedades:

- Trabajadores: trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.
- Productos: variedad, calidad, precio, tamaño, etc.
- Empresa: imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

(Sánchez, 2010, pág. 328) resalta que el cliente es la persona física o jurídica que compra de forma habitual, o que utiliza de manera asidua los servicios de una empresa o profesional.

Cuestiona (Martínez, 2008, pág. 90) ¿Qué es lo que quiere un cliente?

- Ser bien recibido y bien atendido.
- No tener problemas.
- Quiere que todo esté bien y a punto.

- Sentirse importante y apreciado.
- Ser reconocido cuando vuelve.

Expone (Muñoz Boda, 2010, pág. 191) que los clientes fijos son los que solicitan nuestros servicios con regularidad y los clientes ocasionales son los que solicitan nuestros servicios esporádicamente.

Según (Vértice E. , 2010, pág. 92) que los clientes según la frecuencia de sus compras.

- Hay clientes de compra frecuente, que compran de manera repetida o con un intervalo entre una compra y la siguiente más corto que el promedio.
- Otros compran con regularidad: los clientes de compra habitual.
- Por fin, hay clientes de compra ocasional, que compran de tarde en tarde o han comprado una sola vez.

2.5 Hipótesis

Formulación del Problema:

¿Cómo incide una mejora continua en la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo?

Hipótesis:

La formulación de un plan de mejora continua en Almacenes Multihogar permitirá la fidelización del cliente.

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente:

X= Mejora continua Cualitativa

Variable dependiente:

Y= Fidelización del cliente Cuantitativa continua

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

De conformidad con el paradigma crítico-propositivo anunciado en la fundamentación filosófica la presente investigación se realizará dentro del enfoque cualitativo, ya que este enfoque nos permite orientarnos al objetivo de estudio y la comprensión de la misma, y facilita a entender las formas de comportarse de las personas dentro de la sociedad y los fines que persigue para obtener datos relevantes que permitan tener conocimiento y contribuir a lo que se está investigando; poniendo énfasis en una mejora continua como elemento estratégico para la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar.

3.2 Modalidad de investigación

Para la investigación se utilizarán las siguientes modalidades:

3.2.1 Investigación Bibliográfica

El uso de la investigación bibliográfica permite, ampliar y profundiza diferentes enfoques, teorías, contextualizaciones y criterios de diversos autores sobre el problema en estudio.

Con esta modalidad de investigación se ha recurrido a obtener información de fuentes secundarias, mediante la revisión de libros, revistas, tesis, internet con similitud al tema de investigación.

3.2.2 Investigación de Campo

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos mediante esta modalidad de investigación permite tomar contacto en forma directa, con la realidad del problema a investigar; para tener información de acuerdo a los objetivos del proyecto recurriendo a fuentes primarias: encuestas a los clientes de la empresa.

Esta investigación permitirá recolectar información necesaria; ya que el estudio es la población y muestra de los hechos en el lugar mismo, en que se está produciendo el acontecimiento a investigar. Por lo cual se realizará indagaciones directas a los clientes de Almacenes Multihogar, logrando obtener información que permita desarrollarse con mayor brevedad posible el problema, la misma que se analizara para dar solución.

3.3 Tipo de investigación

En el presente estudio se aplicará los siguientes tipos de investigación:

La investigación exploratoria pone al investigador en contacto y permite familiarizarse con la realidad del problema que se está estudiando. Esta investigación parte de un plano exploratorio por el hecho de que trata de destacar los aspectos fundamentales de la problemática planteada y encontrar los procedimientos adecuados para facilitar estudios posteriores.

La investigación descriptiva detalla las características más importantes del problema, objeto de estudio, como es la mejora continua y la fidelización del cliente en Almacenes Multihogar. Esta indagación puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las dos variables como son mejora continua y fidelización del cliente que están siendo objeto de estudio del problema considerando siempre su verdadero origen y los resultados

orientados a mejorar notablemente el desarrollo de Almacenes Multihogar, mediante la aplicación de la estadística inferencial CHI-CUADRADO.

3.4 Población y muestra

La muestra será realizada con los involucrados en el tema de investigación. Tomando en cuenta el número de personas que visitan, adquirieren o han adquirido electrodomésticos en Almacenes Multihogar durante el año 2012, siendo **2490 clientes externos**, que serán incluidos en el estudio.

Además se tomara en cuenta a **10 clientes internos** de la empresa, conformados por 1 un directivo, 3 administrativos y 6 agentes vendedores.

Dónde:

Z= Nivel de confiabilidad 95% = $0.95/2 = 0.4750 = 1,96$

e= Error de muestreo 0.05 (5%)

P= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia $1-0.5= (0.5)$

N= Universo o población (2500 personas)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (2500)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (2500)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{2401}{0.9604 + 6.25}$$

$$n = \frac{2401}{7.2104}$$

$$n = \mathbf{333 \text{ Clientes}}$$

La muestra que se obtuvo con la fórmula es que se debe considerar a **333 clientes** para poder aplicar las herramientas y técnicas de recolección de información utilizada en el problema, objeto de estudio.

3.5 Operacionalización de variables

Matriz de Operacionalización de variables

Cuadro N° 2. Variable Independiente: Mejora continua

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Mejora continua</p> <p>Es la creación de un procedimiento organizado para conseguir cambios continuos en todas las actividades de la empresa como en calidad y servicio; mejorando los índices de satisfacción de los clientes, para de esta forma optimizar los rendimientos sobre la inversión y la participación en el mercado.</p>	Calidad	Satisfacción del servicio	¿Cómo califica el servicio al cliente que usted recibe?	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.
	Satisfacción	Requerimientos acordados	¿Los productos o servicios que ofrece la empresa satisfacen sus necesidades?	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.
	Procedimiento	Eficiencia	El personal demuestra conocimiento de los productos que se comercializa.	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.
	Servicio	Instalación del producto Variedad de productos Servicio post venta	¿Qué servicios adicionales le gustaría que brinde el almacén?	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.

Elaborado por: Gloria Duque

Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Fidelización del cliente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Fidelización del cliente</p> <p>Consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha comprado nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a nuestros productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente y realice una recompra. La mejor manera de ganarse la fidelidad de un cliente y consolidarlo (conservarlo a lo largo del tiempo) es ofrecerle productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades para que hable favorablemente (recomiende) nuestros productos.</p>	Cliente frecuente	Frecuencia de visitas	¿Con que frecuencia realiza sus compras de electrodomésticos en Almacenes Multihogar?	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.
	Productos o Servicios	Atención Calidad Tecnología Precio	¿Qué factor considera usted cuando va a comprar un electrodoméstico?	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.
	Recomendación	Efectividad de visitas	Recomendaría a otras personas comprar en Almacenes Multihogar	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.
	Recompra	Confianza	Volvería a comprar en Almacenes Multihogar	Encuesta dirigida a los clientes. Cuestionario.

Elaborado por: Gloria Duque

3.6 Recolección de información

En el presente trabajo investigativo se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos.

Cuadro N° 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. Información Secundaria 1.1 Análisis de documentos	1.1 Tesis de grado 1.2 Libros de Gestión de la calidad y fidelización 1.3 Páginas Web
2. Información Primaria 2.1 Encuesta	2.1 Cuestionario a los clientes. (Anexo N° 1)

Elaborado por: Gloria Duque

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Los datos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos de recolección de información se deben revisar para detectar errores u omisiones, luego procederemos a codificar los cuestionarios para que se realice el proceso de la tabulación de una manera más eficiente. El proceso de la tabulación se lo realizará a través del programa EXCEL, posteriormente se desarrollara el análisis de los datos para comprobar la hipótesis.

La presentación de los datos se lo realizara de manera tabular y gráfica, ya que son procedimientos dinámicos y fáciles de comprensión para finalmente ejecutar la interpretación de los resultados donde se comprobara la aceptación o rechazo de la hipótesis, elaborar una síntesis de los resultados y de esta manera poder dar una solución al problema objeto de estudio.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

En este apartado procedemos a desplegar la información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos, los cuales nos ayudaran a percibir de un manera correcta los datos, y de este modo realizar un breve comentario en el que se indicara cual fue el resultado final obtenido del cuestionario realizado, a los clientes internos y externos de Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo.

4.2 Interpretación de datos

A continuación se procedió a la interpretación de los datos tomando en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a los clientes internos como a los clientes externos para establecer las respectivas conclusiones sobre los datos investigados.

Pregunta 1. Aplicación de una mejora continua en sus actividades.

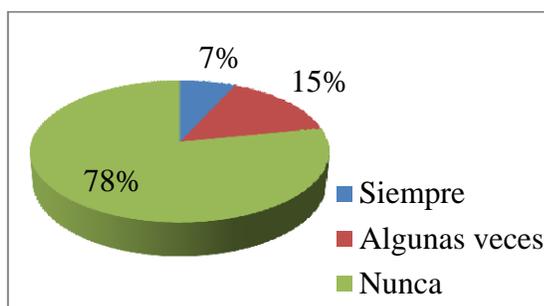
Tabla N° 1. Mejora continua

ESCALA	FRECUENACIA	PORCENTAJE
Siempre	23	7%
Algunas veces	50	15%
Nunca	260	78%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 3. Mejora continua



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e Interpretación:

Según las encuestas realizadas se puede observar que 23 personas, que representan el 7%, suponen que siempre Almacenes Multihogar aplica una mejora continua en sus actividades, 50 de ellas que significa el 15% marcan que algunas veces aplica una mejora continua y 260 personas que representan el 78% escogen la opción nunca.

Se puede deducir que la gran mayoría de las personas encuestadas indican que nunca Almacenes Multihogar aplica una mejora continua en sus actividades, en menor proporción deducen que algunas veces y una mínima parte de ellas dicen que siempre, en consecuencia el porcentaje “Nunca” es mayoritario; siendo necesario tomar en cuenta este punto para dar soluciones.

Pregunta 2. Los productos o servicios satisfacen sus necesidades.

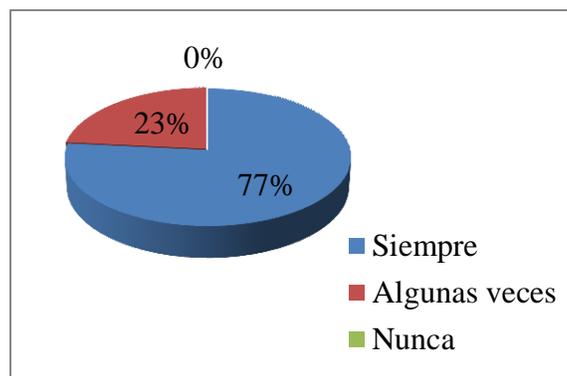
Tabla N° 2. Satisfacción de necesidades

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	255	77%
Algunas veces	78	23%
Nunca	0	0%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 4. Satisfacción de necesidades



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

De acuerdo a las encuestas efectuadas se puede observar que 255 personas, que representan el 77%, mencionan que siempre los productos o servicios que ofrece Almacenes Multihogar satisface sus necesidades y 78 de ellas que significa el 23% marcan que algunas veces satisface sus necesidades.

Se puede deducir que la gran mayoría de las personas encuestadas indican que siempre los productos o servicios “Satisface” sus necesidades, pero no hay que descuidar el porcentaje algunas veces el cual está por mejorarse.

Pregunta 3. El servicio al cliente que recibe.

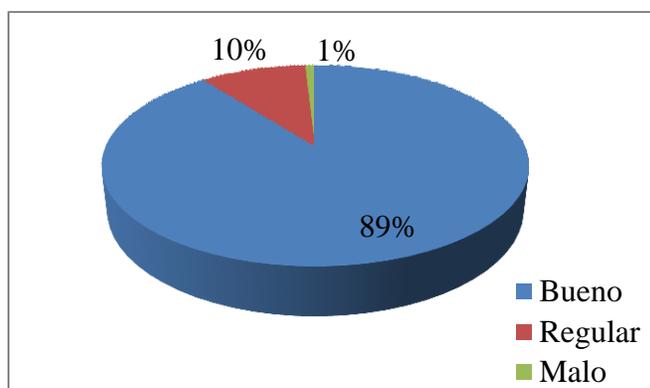
Tabla N° 3. Servicio al cliente

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	298	89%
Regular	32	10%
Malo	3	1%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 5. Servicio al cliente



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

De las 298 personas, que significa el 89%, eligen que el servicio al cliente es bueno, las siguientes 32 de ellas, que representa el 10%, afirman que es regular y las restantes 3 personas, que representan el 1%, señalan que es malo.

Por lo tanto se puede determinar con una incertidumbre baja que la mayoría de las personas califican que el servicio al cliente es “Bueno”, sin descuidar los porcentajes regular y malo los que hay que corregir.

Pregunta 4. Conocimiento de los productos que se comercializa.

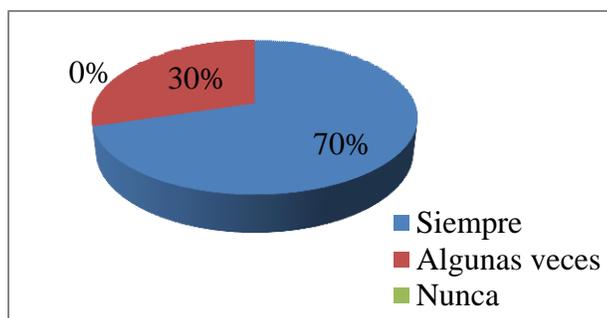
Tabla N° 4. Capacidad del personal

ESCALA	FRECUENACIA	PORCENTAJE
Siempre	234	70%
Algunas veces	99	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 6. Capacidad del personal



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

Según nuestro análisis 234 personas, que corresponde al 70%, afirman que siempre el personal demuestra conocimiento de los productos y 99 personas, que representa el 30%, eligen que algunas veces.

En esta pregunta se puede observar un incremento importante de los vendedores (30%) que no cuentan con conocimientos acorde a los productos que comercializan. En los cuales se debe realizar una capacitación exhaustiva para disminuir este porcentaje logrando mejorar el conocimiento de los vendedores.

Pregunta 5. Servicios adicionales.

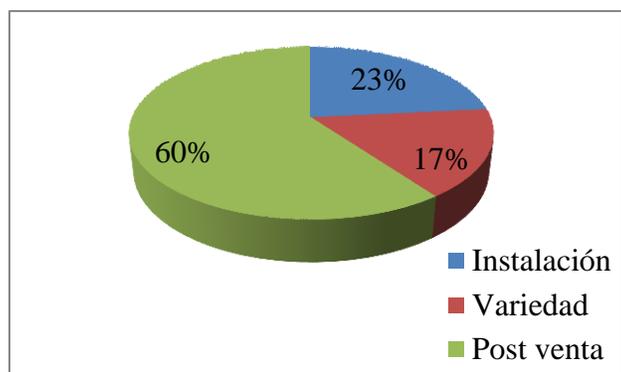
Tabla N° 5. Servicios adicionales

ESCALA	FRECUENACIA	PORCENTAJE
Instalación	78	23%
Variedad	55	17%
Post venta	200	60%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 7. Servicios adicionales



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

78 personas encuestadas que significa el 23% eligen la alternativa instalación del producto como un servicio adicional que le gustaría que brinde la empresa, 55 de ellas que representa el 17% marcan por una variedad de productos y 200 personas que significa el 60% señalan un servicio post venta.

Se logra deducir que la mayoría de las personas están de acuerdo con un servicio post venta como servicio adicional, en una menor participación por la instalación del producto y una mínima parte por la variedad del producto.

Pregunta 6. Problemas, quejas o reclamos son atendidos de manera rápida y efectiva.

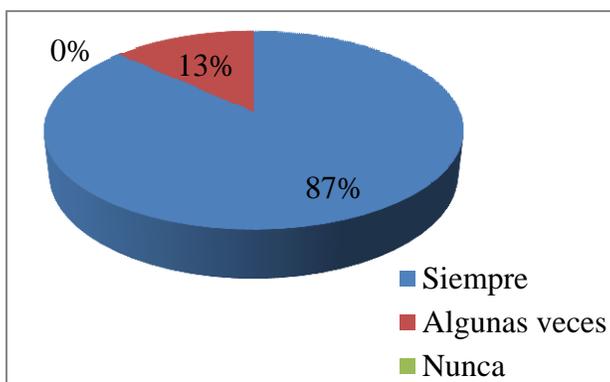
Tabla N° 6. Problemas, quejas o reclamos

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	289	87%
Algunas veces	44	13%
Nunca	0	0%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 8. Problemas, quejas o reclamos



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

De las 289 personas, que representa el 87%, señalan que siempre sus problemas quejas o reclamos son atendidos de manera rápida y efectiva y 44 de ellas, que significa el 13%, eligen la alternativa algunas veces.

De acuerdo a la encuesta se deduce que la mayoría de las personas afirman que siempre sus quejas o reclamos son atendidos de manera efectiva y en menor cantidad eligen la opción algunas veces lo que hay que mejorar. Si bien el porcentaje de “algunas veces” es bajo, es necesario disminuir para obtener una satisfacción mayor del cliente.

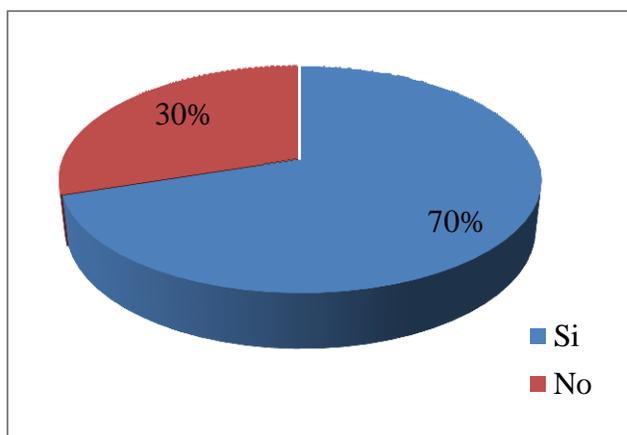
Pregunta 7. Mejorar la imagen de Almacenes Multihogar.

Tabla N° 7. Imagen

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	233	70%
No	100	30%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 9. Imagen



Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

De las 233 personas, que significa el 70%, creen que si se debería mejorar la imagen de Almacenes Multihogar y 100 de ellas, que representa un 30%, marcan que no se debería.

Por lo tanto la mayoría de las personas afirman que si se debería mejorar la imagen del almacén, debido a que un cliente nuevo es la primera impresión que observa al ingresar al Almacén.

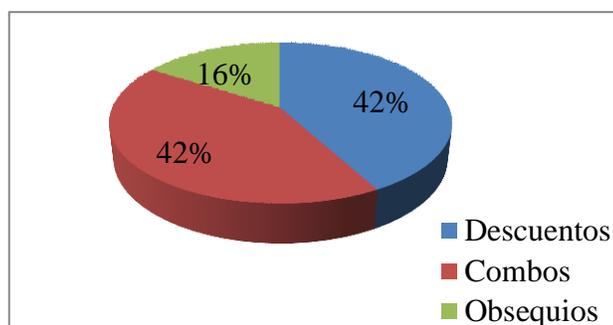
Pregunta 8. Clase de promociones.

Tabla N° 8. Promociones

ESCALA	FRECUENACIA	PORCENTAJE
Descuentos	140	42%
Combos	140	42%
Obsequios	53	16%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 10. Promociones



Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

De las 140 personas, que significa el 42%, señalan la opción descuentos como una promoción que les gustaría, las 140 de ellas, que representa el 42%, responden que les gustaría los combos y 53 personas con un 16% marcan los obsequios.

Por lo tanto se puede deducir que la mayoría de las personas les gustaría que el almacén, implemente promociones como descuentos y combos, y en menor participación desearían obsequios.

Pregunta 9. Fidelidad a la empresa Almacenes Multihogar.

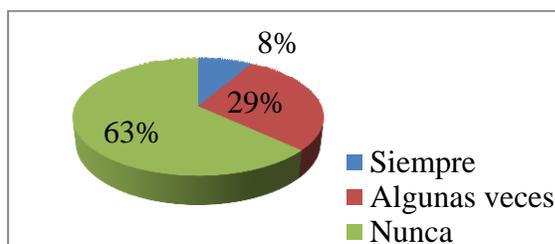
Tabla N° 9. Fidelidad

ESCALA	FRECUENACIA	PORCENTAJE
Siempre	28	8%
Algunas veces	95	29%
Nunca	210	63%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 11. Fidelidad



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

De las 28 personas, que representa el 8%, señalan que siempre son fieles a Almacenes Multihogar, 95 personas encuestadas que significa el 29%, eligen la alternativa algunas veces y de ellas 210 que es el 63% optan por la opción nunca.

De acuerdo a la encuesta se deduce que la mayoría de las personas afirman que “Nunca” guardan fidelidad a la empresa Almacenes Multihogar y en menor cantidad eligen la opción “Algunas veces” y una mínima parte afirman que “Siempre” son fieles, Si bien el porcentaje “Nunca” y “Algunas veces” son altos se debe formular mejoras para conseguir fidelizar a esta cantidad de clientes.

Pregunta 10. Factor importante a la hora de comprar un electrodoméstico.

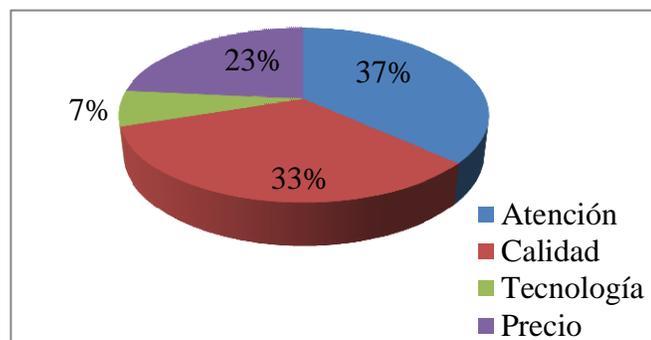
Tabla N° 10. Factor importante de compra

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención	122	37%
Calidad	111	33%
Tecnología	22	7%
Precio	78	23%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 12. Factor importante de compra



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

Las 122 personas que representa el 37% consideran que la atención es un factor importante cuando se va adquirir un electrodoméstico, 111 de ellas que significa el 33% señalan la calidad, 22 personas con el 7% elijen la tecnología y 78 de ellas que representa el 23% marcan el precio.

Se concluye que la mayoría de las personas consideran como factores importantes la Atención y la Calidad. Y en menor proporción el Precio y por último la Tecnología los cuales son factores que hay que considerar y mejorar para brindar un servicio de calidad.

Pregunta 11. Frecuencia de compra de electrodomésticos en Almacenes Multihogar.

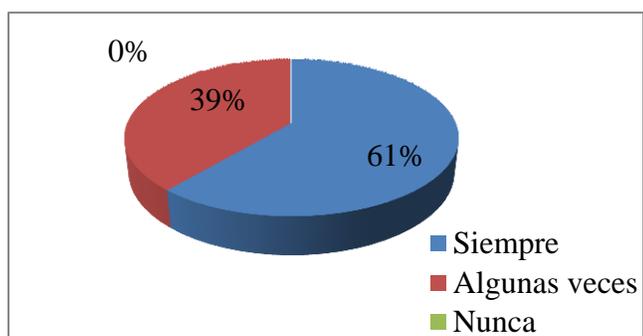
Tabla N° 11. Frecuencia de compra

ESCALA	FRECUENACIA	PORCENTAJE
Siempre	204	61%
Algunas veces	129	39%
Nunca	0	0%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 13. Frecuencia de compra



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

Las 204 personas, que significa el 61%, marcan que siempre realizan sus compras de electrodomésticos en Almacenes Multihogar y 129 de ellas, que representa el 39%, señalan que algunas veces.

Por lo tanto se concluye que la mayoría de personas siempre realizan sus compras en el almacén y en menor participación elijen que algunas veces por lo que se debe tomar en cuenta este punto.

Pregunta 12. Recomendaría comprar en Almacenes Multihogar.

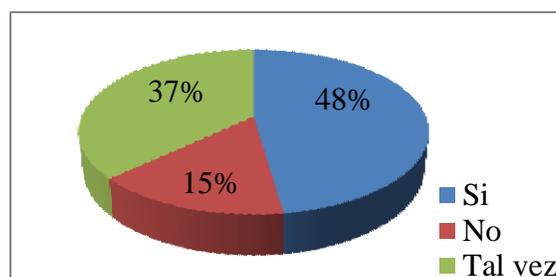
Tabla N° 12. Recomendación

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	159	48%
No	51	15%
Tal vez	123	37%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 14. Recomendación



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

Las 159 personas, que representan el 48%, señalan que si recomendarían a otras personas comprar en Almacenes Multihogar, 51 de ellas, que significa el 15%, indican que no recomendarían, y 123 personas, que corresponde al 37%, indican que tal vez recomendarían.

Se deduce por lo tanto que la mayoría de personas encuestadas mencionan que si recomendarían comprar en Almacenes Multihogar mientras que en menor participación consideran que tal vez y una mínima cantidad afirman que no; por lo que hay que mejorar para ganar la confianza del cliente. En esta pregunta si bien la mayoría de personas recomendarían realizar sus compras en el Almacén, el porcentaje es muy bajo casi la mitad de los encuestados no recomendarían, es imprescindible efectuar una corrección para mejorar.

Pregunta 13. Volvería a comprar en Almacenes Multihogar.

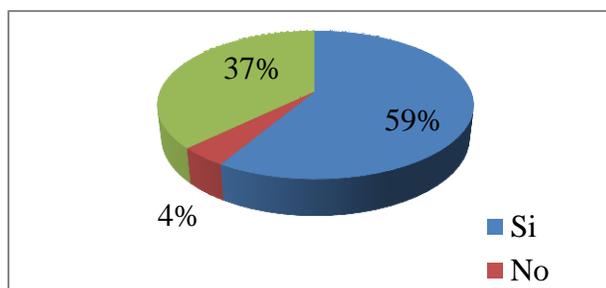
Tabla N° 13. Recompra

ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	59%
No	14	4%
Tal vez	124	37%
TOTAL	333	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gráfico N° 15. Recompra



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Análisis e interpretación:

Las 195 personas, que representan el 59%, mencionan que si volverían a comprar sus electrodomésticos en Almacenes Multihogar, 14 de ellas, que significa el 4%, señalan que no volverían a comprar sus electrodomésticos y 124 personas, que significa el 37%, marcan que tal vez.

Se concluye que la mayoría de personas encuestadas señalan que Sí volverían a comprar los electrodomésticos en Almacenes Multihogar, mientras que en menor aportación consideran que tal vez y una mínima parte afirma que no volvería a comprar sus electrodomésticos puntos que no hay que descuidar. En este caso también es necesario mejorar para incrementar el regreso del cliente.

4.3 Verificación de la hipótesis

4.3.1 Formulación de la hipótesis

H₀: Hipótesis nula

H₁: Hipótesis alterna

H₀: La formulación de un plan de mejora continua en Almacenes Multihogar no permitirá la fidelización del cliente.

H₁: La formulación de un plan de mejora continua en Almacenes Multihogar si permitirá la fidelización del cliente.

4.3.2 Definición del nivel de significación.

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel de $\alpha = 0.05$

4.3.3 Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Simbología:

F_o: Frecuencia observada

F_e: Frecuencia esperada

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

Pregunta N° 1

Cree usted que Almacenes Multihogar aplica una mejora continua en sus actividades.

Siempre

Algunas veces

Nunca

Pregunta N° 9

¿Usted como cliente conserva fidelidad a la empresa Almacenes Multihogar?

Siempre

Algunas veces

Nunca

Tabla N° 14. Frecuencia observada

FRECUENCIA OBSERVADA	CATEGORIAS			SUB TOTAL
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
1. Cree usted que Almacenes Multihogar aplica una mejora continua en sus actividades	23	50	260	333
9. ¿Usted como cliente conserva fidelidad a la empresa Almacenes Multihogar?	28	95	210	333
SUB TOTAL	51	145	470	666

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 15. Frecuencia esperada

FRECUENCIA ESPERADA ALTERNATIVAS	CATEGORIAS			SUB TOTAL
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
1. Cree usted que Almacenes Multihogar aplica una mejora continua en sus actividades	25,5	72,5	235	333
9. ¿Usted como cliente conserva fidelidad a la empresa Almacenes Multihogar?	25,5	72,5	235	333
SUB TOTAL	51	145	470	666

Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 16. Chi Cuadrado

CHI CUADRADO				
O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
23	25,5	-2,5	6,25	0,2451
50	72,5	-22,5	506,25	6,9828
260	235,0	25	625,00	2,6596
28	25,5	2,5	6,25	0,2451
95	72,5	22,5	506,25	6,9828
210	235,0	-25	625,00	2,6596
			2275,00	19,7749

Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

4.3.4 Zona de aceptación o rechazo

4.3.4.1 Grados de libertad

$$gl = (f-1) \quad (c-1)$$

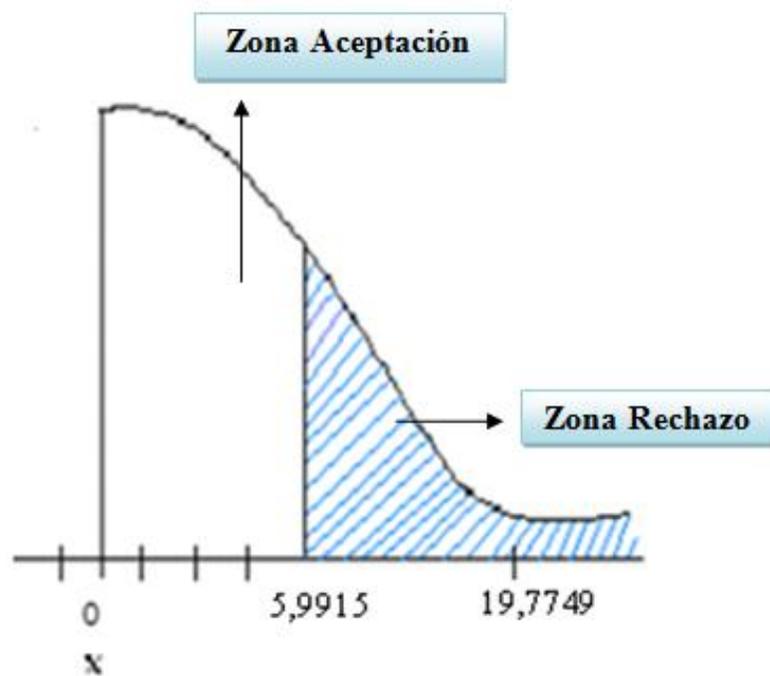
$$gl = (2-1) \quad (3-1)$$

$$gl = (1) \quad (2)$$

$$gl = 2$$

Nivel de significación = 5% valor tabulado de X^2 con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5,9915

Gráfico N° 16. Chi Cuadrado zona de aceptación o rechazo



Fuente: Almacenes Multihogar
Elaborado por: Gloria Duque

Decisión: El valor $X^2_t = 5,9915 < X^2_c = 19,7749$; por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: La formulación de un plan de mejora continua en Almacenes Multihogar si permitirá la fidelización del cliente.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones:

- Almacenes Multihogar al no contar con una mejora continua que busca perfeccionar de manera constante la calidad del servicio, el producto, etc. se verá afectado por algunos inconvenientes, que, por lo general se ven reflejados en la insatisfacción de los clientes y por ende en la fidelidad o no fidelidad que tiene a la empresa.
- La satisfacción que percibe el cliente de los productos y servicios ofertados por la empresa crea un vínculo emocional con la misma, como resultado de aquella satisfacción es que se podría conseguir una fidelidad del cliente; buscando mejorar mediante estrategias de calidad y proponiendo métodos de mejora continua.

- Se concluye que un buen servicio al cliente como: buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención todo en conjunto son aspectos que el cliente toma en cuenta al momento de adquirir electrodomésticos, mejorarlos, permitirá un crecimiento organizacional y mejoramiento de la empresa.
- Los clientes deducen que como servicio adicional, les gustaría un servicio post venta, el cual juega un papel crucial, ya que un servicio de post venta de calidad y a tiempo atrae al potencial cliente y consigue satisfacer sus necesidades, proporcionando a la compañía ventajas competitivas.
- Las personas realizan sus compras tomando en cuenta factores como la calidad del producto y el servicio que reciben, siendo elementos que permiten evaluar la satisfacción del cliente, en primera instancia, pero además consideran, el precio y la tecnología también como factores de calidad.
- La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa orientada hacia el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, de esta manera Almacenes Multihogar va tener más rentabilidad porque la capacitación es una inversión mas no un gasto, permitiendo que cada uno de los empleados se instruyan en su área de trabajo.
- Las promociones que desearían los clientes que se implemente en Almacenes Multihogar y que consideran más atractivas al momento de su compra son los descuentos y los combos; por considerarse los descuentos como una rebaja al momento de la compra y los combos un paquete con facilidades de pago.

5.2 Recomendaciones

- Aplicar un plan de mejora continua que permitirá el mejoramiento tanto; del producto, servicio al cliente, atención rápida y comodidad, etc. todo esto con el objeto de cubrir satisfactoriamente las necesidades de los clientes llegando a establecer una mejor relación entre el cliente y la empresa y posteriormente llegar a fidelizarlo a la misma.
- Considerar cuidadosamente que los clientes se sienten satisfechos al conseguir satisfacer sus necesidades y expectativas, llegando alcanzar la fidelidad del cliente; por lo que es necesario analizar las mejoras estrategias de mejoramiento y emplearlas en un plan de mejora continua.
- Tomar en cuenta y poner en práctica los factores como: precio, buena atención, calidad del producto, servicios adicionales entre otros, por ser importantes a la hora de comprar, en los se debe aplicar un mejoramiento que origina confianza en los clientes.
- Escuchar a las personas, identificar qué es lo que desea el cliente es primordial, porque los clientes son la “razón de ser de la empresa” cuyas decisiones de todas estas personas determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo y mirar muy de cerca a la competencia, que nos permitirá ser más competitivos.
- Capacitar y motivar al personal para elevar sus conocimientos, habilidades y actitudes permitiendo diversificar sus responsabilidades y obtener el mayor beneficio de un personal calificado y mejor desenvolvimiento en su área de trabajo como la atención al cliente, información y asesoramiento para brindar un servicio de calidad.
- Disponer de mayor información sobre los gustos y preferencias de los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades cumpliendo con sus expectativas y atender sus sugerencias para llegar a optimizar la relación empresa/cliente.

CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título: Plan de mejora continua para fidelizar al cliente de Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo.

Institución ejecutora:

Empresa: Almacenes Multihogar

Cantón: Salcedo

Teléfono: (03) 2726647

Representante: Sr. Raúl Orejuela

Beneficiarios:

Almacenes Multihogar al contar con un plan de mejora continua permitirá el compromiso del personal, la satisfacción del cliente y su fidelización. En concreto los beneficiarios serian la empresa con su representante Sr. Raúl Orejuela, sus colaboradores y los clientes.

Ubicación:

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Dirección: Calle 24 de mayo s/n y Padre Salcedo

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2014

Fin: Diciembre 2014

Equipo técnico responsable:

Gloria Duque

Costo total:

El coste aproximado del proyecto será \$ 3250,00

6.2 Antecedentes de la propuesta

Se pudo determinar luego de la investigación que la empresa no tiene un mejoramiento continuo, por ende existe falencias, lo cual no ayuda que los clientes sean fieles a la empresa, porque no se cumple a cabalidad con sus expectativas requeridas.

Implementar un plan de mejora continua en la empresa, a través de capacitaciones, servicio al cliente, calidad del producto, promociones e imagen, que permita ofrecer a los clientes un producto y servicio de calidad, contribuirá en primera instancia a tener una mejor relación con el cliente y posteriormente conseguir fidelizarlo, generando un mejor rentabilidad económica para la empresa.

La mejora continua más que un enfoque es una estrategia y como tal constituye una serie de eventos para lograr objetivos completos. Múltiples son los modelos de mejora continua existentes en la realidad empresarial actual, la mayor parte de ellos se relacionan al mejoramiento de la calidad de productos y servicios pero de manera general sus procedimientos pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee mejorar.

Luego de la revisión bibliográfica en diferentes documentos presentamos los siguientes antecedentes:

VILLALBA, Raúl (2012). Escuela de Ciencias Contables y Auditoría Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, con el tema: “*Plan de Mejora Continua del Sistema de Calidad existente en el área de Servicio Automotriz de Casa Baca S.A.*”

La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva, por eso la calidad en el servicio al cliente, que incluye el proceso de venta, el mantenimiento y la reparación, constituye una nueva forma de competitividad.

Los resultados del estudio de factibilidad financiera muestran, que la propuesta estratégica diseñada para mejorar el servicio al cliente de CASA BACA es altamente favorable.

GALENO, Nora (2007). Universidad de Oriente UNIVO de la Facultad de Ciencias Económicas, con el tema: “*Diseño de un plan de mejora continua como estrategia para el desarrollo del recurso humano de las empresas hoteleras de la ciudad de San Miguel*”.

La propuesta de un Plan de Mejora Continua para el Desarrollo del Recurso Humano del Hotel Floresta, está orientado a servir como una herramienta que contribuya a incrementar continuamente la eficiencia del personal, mejorando la calidad de los servicios que éste presta, permitiéndoles ser gestores de calidad y competitividad; satisfaciendo las expectativas de los clientes; a fin de lograr las metas propuestas por la empresa.

CARVAJAL, Roberto (2010). Escuela Politécnica del Ejército del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, con el tema: “*Mejoramiento de procesos de la empresa créditos J&R dedicada a la comercialización de electrodomésticos y muebles*”

Mediante el análisis y levantamiento de procesos y la propuesta de mejora, la empresa contaría con procesos documentados que sin duda contribuyen a la eficiencia y eficacia en las operaciones, a la vez una mejora en su rentabilidad. Se incluye una propuesta de organización por procesos en la que se integra la cadena de valor al proceso administrativo. Se diseñaron factores de éxito basados en el personal, clientes, proveedores, posición financiera y procesos internos que le permitirán a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinción de la competencia. Se analizaron y diseñaron indicadores de gestión que servirán para la evaluación y medición de la eficiencia en los procesos.

Finalmente, se incluye una propuesta de organización jerárquica a través de un organigrama estructural y un organigrama posicional de donde se obtienen responsabilidades por área y por cargo. El desarrollo de la presente tesis tuvo como objetivo primordial presentar una propuesta de mejoramiento de procesos para la empresa CRÉDITOS J&R con la cual se promueva apuntalar los objetivos y utilizar los recursos de la manera más eficiente en busca de la mejora continua y una sólida imagen empresarial.

CASTRO, María (2003). Universidad Don Bosco, con el tema: *“Plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango”*

Este documento contiene la información necesaria que ayudará al mejoramiento de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes. El mejoramiento más relevante que se obtuvo como meta fue la reducción del tiempo en los procedimientos de pago de impuestos, pago de tasas y pago de impuestos mediante un plan de pago. Dicha reducción se logró gracias a modificaciones hechas en la propuesta: manteniendo un orden lógico de atención de los contribuyentes, rediseñando las áreas de trabajo, tecnificando la organización, así como también a través de la definición de los puestos de trabajo para cada uno de los empleados del departamento.

Con respecto al mejoramiento de la organización y ambiente de trabajo se propone, la estructuración del organigrama, perfiles para cada empleado, equipo, herramientas y técnicas

para que el empleado logre desarrollar bien su trabajo y además se logre modificar el clima y la cultura de la organización. Asimismo, la programación de las estrategias ha permitido hacer una valoración económica vs. beneficios para el mejoramiento y ordenamiento de los procesos. Para finalizar, todas estas mejoras son con el propósito de aumentar la calidad de los servicios que presta el departamento de Cuentas Corrientes.

6.3 Justificación

Con esta propuesta se pretende avanzar en la aplicación de estrategias para contribuir al aseguramiento de la calidad, mediante un plan de mejora continua orientado a satisfacer las necesidades de los clientes de Almacenes Multihogar para determinar los cambios a realizar, actividades y responsables.

El plan de mejoramiento continuo, permite que la empresa, aproveche las oportunidades reduciendo los riesgos del entorno; además, de responder a situaciones inesperadas. La calidad y la satisfacción del cliente se han convertido en una necesidad estratégica para sobrevivir y enfrentar a la competencia.

Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben implementar un mejoramiento continuo logrando que el cliente se sienta satisfecho y por ende conseguir fidelizarlo a la empresa, ya que no es cuestión de elección: la continuidad de la organización depende de ello.

Para mantener una organización en el mercado, es necesario entre otras cosas mejorar continuamente el lugar de trabajo, enfocándolo hacia la calidad de bienes y servicios, haciendo que esta actitud sea un factor que prevalezca en todas las actividades, de acuerdo a las necesidades y exigencias de sus clientes.

Por lo que Almacenes Multihogar, necesita establecer un plan de mejora continua que promueva cambios que beneficien e involucren a todos los que laboran dentro de la empresa, para lograr

alcanzar un posicionamiento de mercado; que le permita crecer y constituirse en el preferido de los clientes.

6.4 Objetivos:

6.4.1 Objetivo General

Establecer un plan de mejora continua para fidelizar a los clientes de Almacenes Multihogar de la ciudad de Salcedo.

6.4.2 Objetivos Específicos

Identificar los pasos y estrategias que fortalezcan el plan de mejora continua para perfeccionar los productos y servicios brindado plena satisfacción a los clientes.

Considerar un análisis situacional de Almacenes Multihogar, con el fin de contribuir a superar las debilidades encontradas.

Diseñar planes de mejora para fidelizar a los clientes de Almacenes Multihogar.

6.5 Análisis de factibilidad

Este trabajo de investigación se pudo desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo, y colaboración de los administradores, empleados y clientes de Almacenes Multihogar, los mismos que proporcionaron la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Esta propuesta es factible por la predisposición de toda la organización, para la implementación de un plan de mejora continua para mejorar la calidad en el producto o servicio, la atención al cliente, la imagen y por ende mejorar la relación de los clientes con la empresa.

La propuesta en el ámbito financiero es factible ya que la empresa cuenta con un determinado capital de dinero para la aplicación del plan de mejora, dando capacitación a nuestros colaboradores, se considera a este desembolso como una inversión, mas no, como un gasto con

esto se impulsa a los trabajadores, mantener un excelente servicio al cliente y mejorar sus conocimientos.

En la propuesta se tiene presente el aspecto socio-cultural dado que en él, viven los clientes tanto internos como externos, con los cuales hay que tener buenas relaciones; la gerencia debe conocer el entorno donde se desenvuelve ya que la cultura es un factor muy importante al momento de implantar cambios con el fin de mejorar la empresa, pues las diferencias respecto al lenguaje, la religión, los valores, la estructura social y los preceptos son los que influyen en el comportamiento de cada individuo.

En el ámbito legal la formulación de políticas que se deben implementar en la empresa, tendrá un respaldo legal para sustentar sus acciones, generalmente servirá como apoyo para las áreas que la conforman, por lo que la empresa debe dar cumplimiento a leyes que rigen su actividad, en razón de que el cliente puede apreciar la legalidad y así ganar su confianza.

La tecnología en los últimos años ha transformado la oferta a la que puede optar el consumidor, son innovaciones que están transformando el mercado de manera radical.

Al implementar esta propuesta, tendría una incidencia en la fidelización del cliente con la empresa y con ello, aumentaría sus ingresos, debido a que el cliente se sentiría mejor con la atención que se ofrece, con la calidad del producto y como respuesta el cliente sería más fiel, y recomendaría a potenciales clientes para que compren nuestros productos.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Plan de Mejora Continua

El Plan de Mejora Continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes.

Al utilizar el Plan de Mejora Continua para Almacenes Multihogar, se echa una mirada detallada a los pasos y se descubre maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto.

Las organizaciones ya no pueden reaccionar a la última moda de mejoramiento. Deben considerar todas las opciones disponibles, y luego implementarlas con paciencia durante un periodo.

El mejoramiento continuo es uno de los pilares que considera que las quejas de los clientes son oportunidades para demostrar nuestra responsabilidad y compromiso para lograr su satisfacción. La estrategia de mejoramiento es útil para:

- Registrar y analizar cada incidente de queja a fin de determinar la causa original.
- Implementar contramedidas o mejoras para evitar que se repita la queja.

6.6.2 Propósito e importancia del plan de mejora continua

El Plan de Mejora Continua es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudarlo a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, mediante un Plan de Mejora Continua en Almacenes Multihogar como una alternativa para hacer mejor las cosas y servir mejor a los clientes.

Según (Chang, 2004, pág. 15) el *“proceso de mejoramiento continuo no es una inversión por única vez. Si su meta es lograr la satisfacción total del cliente, tanto interna como externamente, el Plan de Mejora Continua debe convertirse en un asunto de todos los días, un modo de vida.”*

Pero, ¿cómo llegar a ese punto? Se debe aprender cómo implementar el Plan de Mejora Continua de un modo sistemático. Una vez que este enfoque se arraiga profundamente, se hallara que el Plan de Mejora Continua no requiere una aplicación metódica, consciente. Se convertirá para la organización en una segunda naturaleza. Es decir que el área del servicio deberá llegar a un nivel óptimo de satisfacción al cliente.

El proceso de mejoramiento continuo es imperioso para el éxito. En el terreno competitivo de hoy, el Plan de Mejora Continua lo llevará a los mayores éxitos. Es decir que al mejorar los procesos y servicios se mejoran los resultados; y mejorar los resultados significa alcanzar los máximos beneficios. En ese sentido, las técnicas del Plan de Mejora Continua le ayudarán a descubrir nuevas oportunidades. En lugar de tener que reaccionar ante problemas que fastidian a las organizaciones que se resisten al cambio, el Plan de Mejora Continua le permite obrar sobre posibilidades que se descubren en el camino. Puesto que una mejora lleva hacia otra, y de esta forma se llega a incrementar la satisfacción del cliente.

6.6.3 Aspectos organizacionales del plan de mejora continua

Es un hecho que en el turbulento ambiente de hoy, donde continuamente se están acelerando las demandas de cambio, habrá perdedores, sobrevivientes y ganadores. Si bien los mejoramientos pueden hacer exitosa una organización, sin embargo, estos mejoramientos no producirán un valor sustancial, a no ser que se implementen en forma exitosa. Por lo tanto la capacidad de manejar e implementar una mejora en Almacenes Multihogar es una responsabilidad para lograr una óptima satisfacción del cliente. El aspecto más crítico de administrar el cambio consiste en la habilidad de manejar el personal que debe cambiar, ayudándole a ser más elástico y adaptable al proceso en cada área. Manejar el cambio ya no es un lujo o un medio para lograr una ventaja competitiva.

Cita (Harrington, 2007) manejar el cambio *“es una necesidad. El éxito futuro y la supervivencia de una organización dependerán de cómo se puedan implementar las decisiones de cambio.”*

El plan de mejoramiento debe asumirse como un proyecto a corto, mediano y largo plazo y debe también planificarse de una manera adecuada y pertinente. El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema con el cual funciona actualmente una entidad. El plan de mejoramiento tiene como base los resultados de la evaluación realizada, dentro del marco de referencia del organismo encargado de la elaboración de los mismos. Su meta u objetivo es orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el

fin de modificar el estado actual del sistema, por un futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.



6.6.4 Calidad total

La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa.

Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella, una empresa competitiva.

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas. A continuación se detallan algunas definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir con las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas.

- Calidad no es problema es una solución.

6.6.5 Mejora continua

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de mejora continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

La base del modelo de Mejora Continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

Figura N° 4. Modelo de un proceso basado en un sistema de gestión de calidad



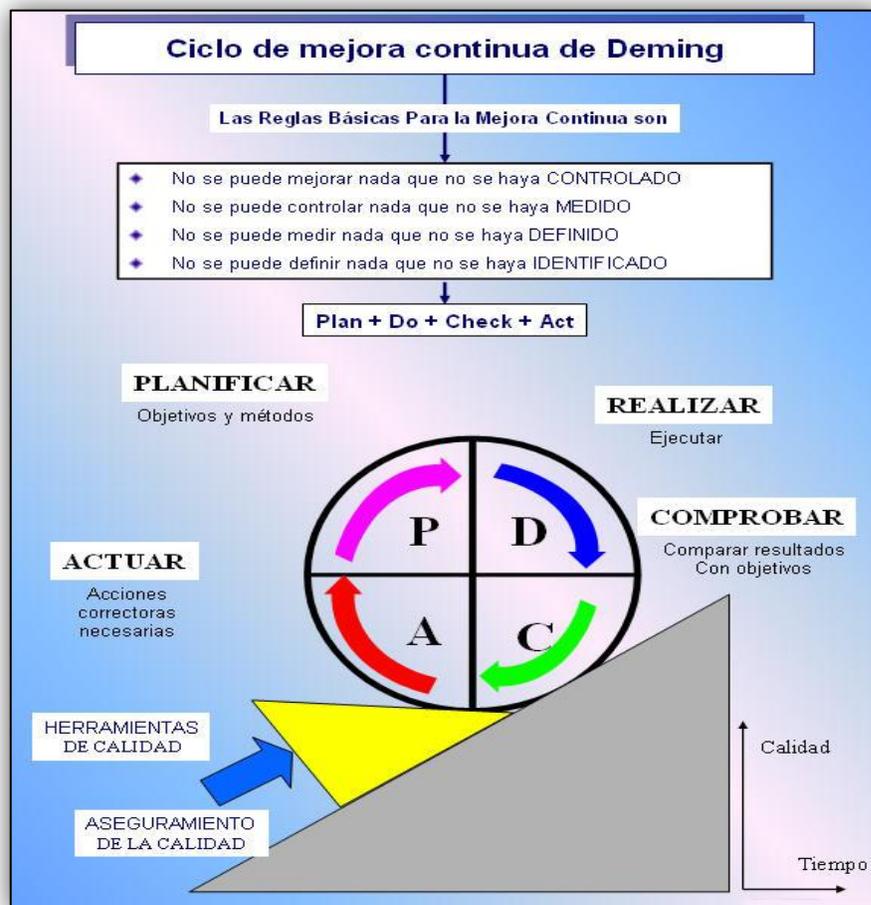
Fuente: Gestión de la Calidad

La Mejora Continua se define como un procedimiento según el cual se planifican acciones encaminadas a la mejora de las actividades desarrolladas por las empresas, se ejecutan esas acciones midiendo los resultados que han supuesto y actuando en consecuencia con el producto.

En esta definición son de destacar las palabras “Planificar”, “Ejecutar/Hacer”, “Midiendo/Verificar, “Actuando”, que conforman las cuatro áreas del círculo PDCA con el que se identifica la mejora continua (del inglés Plan, Do, Check, Act).

6.6.5.1 El Ciclo PHVA

Figura N° 5. El ciclo de mejora continua de Deming



Fuente: <http://www.cmzconsulting.blogspot.com201201ciclo-de-mejor-continua-de-deming.html>

De acuerdo con (Gutierrez, 2010, pág. 120) el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización en este ciclo, también conocido como ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), este se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar) ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios , con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos

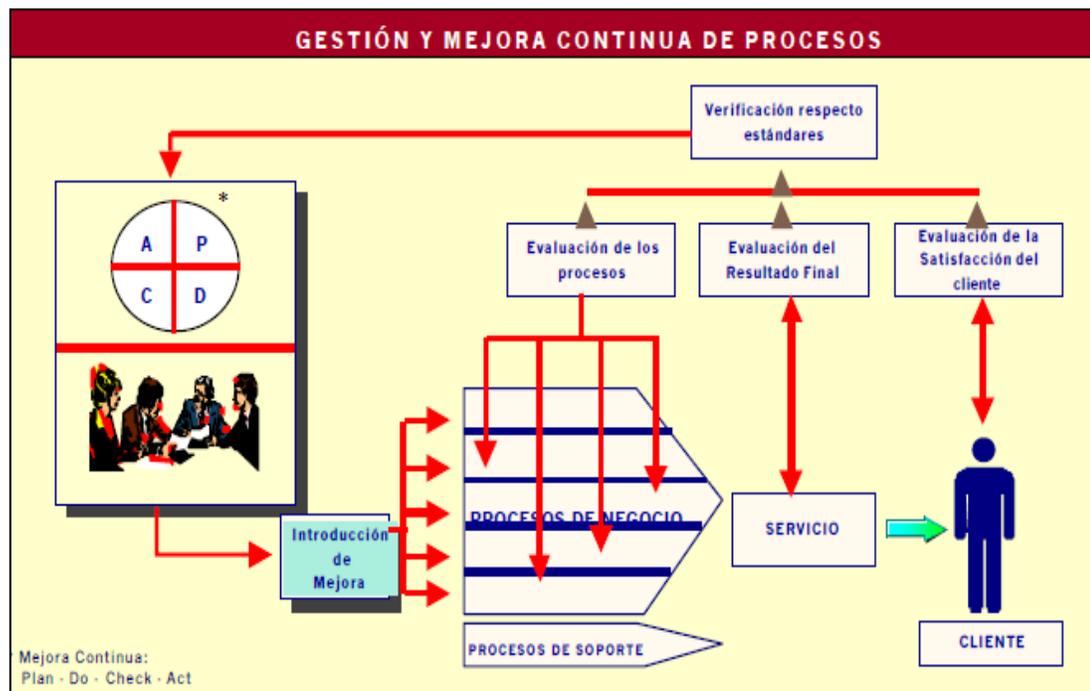
- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativas de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

Figura N° 6. Gestión y Mejora Continua de Procesos



Fuente: Pricewaterhouse Coopers

Para alcanzar tal propósito, un modelo para el mejoramiento continuo debe integrarse a la gestión de la calidad con la finalidad de alcanzar la adaptación constante de la organización a los cambios del entorno, la satisfacción plena de los requisitos de los clientes actuales y potenciales y los niveles de eficiencia, eficacia y calidad que garanticen un futuro competitivo. Como gestionar la

calidad a partir del mejoramiento continuo, mediante una serie de pasos a seguir a partir de perfeccionar el ciclo PHVA, dividiéndolo en las siguientes etapas:

1. Determinar metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzar las metas.
3. Proporcionar educación y capacitación.
4. Realizar el trabajo.

6.6.6 Clientes

Al hablar de clientes satisfechos no sólo significa entregarle un producto en tiempo y lugar, sino también: identificar, conocer y atender las necesidades y/o expectativas. El tener mayor enfoque hacia el consumidor permitirá generar un vínculo estrecho con la empresa, que se traducirá en relaciones a largo plazo como es su fidelización a la empresa, posicionamiento en el mercado y el fortalecimiento de la confianza. Para ello el plan de mejora continua está encaminado a fortalecer dicha relación.

- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestro trabajo.
- Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestra tarea manejarlos con provecho tanto para él como para nosotros.

6.6.6.1 Como atraer y retener clientes

Existen varias estrategias para retener y atraer clientes; antes de implementar cualquiera de ellas se debe realizar un análisis e investigación minuciosa a los clientes para determinar cuáles son las verdaderas necesidades y expectativas que tiene cada uno de ellos. Al igual se debe realizar un seguimiento del porque algunos clientes se han alejado de la empresa, datos con los cuales también se podrá sacar alguna respuesta positiva, para evitar que nuevamente se vuelva a repetir algún error con los clientes actuales y futuros que se pueda captar.

Según (Kotler, 2002, pág. 27) *“la clave para retener a los clientes es la satisfacción de los clientes. Un cliente muy satisfecho se mantiene fiel más tiempo, compra más, habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos, presta menos atención a la competencia y*

es menos sensible al precio, ofrece ideas de producto o servicio y cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias. A una empresa le conviene medir la satisfacción de los clientes con regularidad y tratar de exceder las expectativas de los clientes, no solo igualarlas.”

6.6.6.2 Estrategias de fidelidad recomendadas a las pymes del Ecuador

El Ing. (Ortega, 2007, págs. 56-57) recomienda las siguientes estrategias y conclusiones para generar la fidelidad del cliente.

- *“Excelente producto y/o servicio.*
- *Excelente servicio inicial (promete poco-ofrece mucho).*
- *Consistencia en el servicio.*
- *Respaldo y compromiso de la gerencia (fundamental).*
- *Innovación en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios (ajustes a cambios y mejoras).*
- *Recompensar al cliente.*

Conclusiones para enganchar y cautivar la fidelidad de los consumidores:

- *Cien clientes deleitados (fieles) producen 25 nuevos clientes.*
- *Por cada queja recibida, existen otros veinte clientes que opinan lo mismo pero que se molestan en presentar la queja.*
- *El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a siete veces el de mantener deleitado al que ya está ganando.*
- *Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que una insatisfecha lo hace con once.”*

Esto da a conocer, que cuando las organizaciones aplican estrategias empresariales que son exitosas, el cliente se sentirá satisfecho cuando recibe un producto de calidad con un servicio eficiente, esto no solo permitirá retener clientes, sino además atraer nuevos que aportaran mucho para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto la organización deberá cumplir con las expectativas y necesidades que tiene el cliente, el cual es la razón de ser de la empresa, de tal

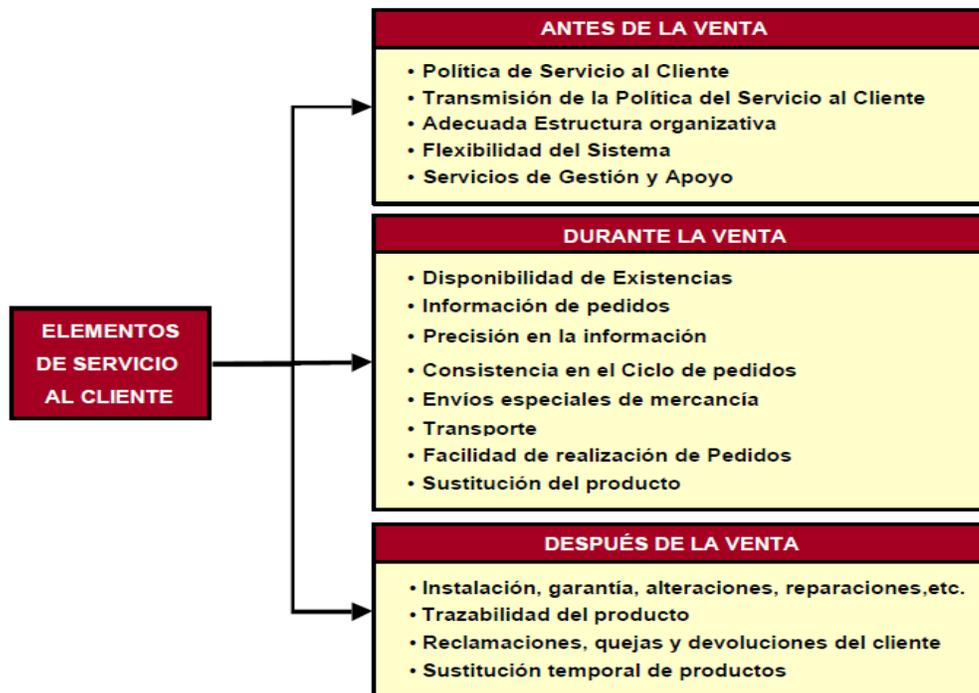
manera la organización debe ajustarse a los cambios que se dan en el mercado, trabajando en equipo, aplicando una cultura de mejora continua, etc. que permita alcanzar la competitividad que se anhela.

6.6.7 Servicio al cliente

Según el autor americano Frances Gaither Inches el servicio al cliente son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes.

Por lo que (Inches, 2009) manifiesta que *“un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas del servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad”*.

Figura N° 7. Elementos de servicio al cliente



Fuente: Adaptación de Bernard J. La Londe y Paúl H. Zinser “Costumer Service: Meaning and Measurement”.

6.6.7.1 Actuaciones positivas con el cliente

Tener una actitud adecuada por parte del vendedor con el cliente es indispensable en una relación de compra y venta, ya que la misma depende que la venta sea exitosa o no. Además se tiene que observar la actitud corporal del cliente, para así analizar las reacciones de los mismos y así poder estar atentos ante cualquier incidente, evitando con ello el perjuicio para la organización por una mala atención.

Entre las siguientes actitudes positivas tenemos:

- Sonreír.
- Mirar al cliente a los ojos.
- Mantenerse observándole.
- El comienzo correcto.
- Utilizar el tono de voz adecuado.
- Escuchar y demostrar que se escucha.
- Vigilar el parloteo excesivo.
- Ofrecer información y ayuda.
- Preguntar con tacto.
- Interpretar el lenguaje corporal.
- Utilizar los nombres propios.
- Acabar sin rodeos.

6.6.7.2 Actuaciones negativas con el cliente

- Evitar las actitudes emocionales.
- No atosigar a los clientes.
- No mantener otras conversaciones simultáneas.
- No abusar la posición como vendedor.
- Eliminar las expresiones no pertinentes.
- No dar órdenes a los clientes.
- No echar la culpa a los compañeros o la empresa.

- No mostrar favoritismos.
- No prometer lo que no se pueda hacer.

Toda persona que tiene una relación directa con el cliente debe brindar un buen servicio, es decir la forma de atender y comunicarse debe ser de una forma cordial y eficiente, evitando actitudes negativas como las mencionamos anteriormente, todo esto con la finalidad que el cliente perciba que es importante, de esta manera se podrá generar la lealtad y fidelidad del cliente.

6.6.7.3 El servicio post venta

El servicio post venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación, buzones y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio de llamadas telefónicas.

Tradicionalmente se ha considerado el servicio post venta como un área poco importante. Actualmente, el servicio de post venta juega un papel crucial, ya que un servicio de post venta de calidad y a tiempo atrae al potencial cliente y puede proporcionar a la compañía ventajas competitivas. El servicio post venta no debe considerarse como un centro de costes, sino como un generador de ingresos futuros.

Cada día más las compañías están descubriendo que deben proporcionar un servicio de post venta de calidad si quieren permanecer globalmente competitivas.

6.6.7.4 Fidelización del cliente

El servicio al cliente es muy importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas de la empresa.

6.6.7.5 La satisfacción de los clientes

El término satisfacción se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comprar el desempeño (o resultado) percibido de un producto con sus expectativas. La satisfacción en función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño se queda

corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si el desempeño excede a las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado.

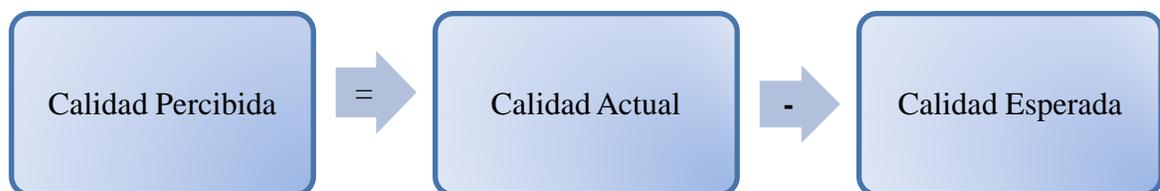
Siempre se debe adelantar a las necesidades de los clientes, para que los mismos queden muy satisfechos. Con lo cual se asegura que se dé la recompensa y se incremente la cartera de clientes de la empresa. Siempre se debe dar valor agregado a los bienes y servicios que pone una organización a disposición de los clientes, procurando a su vez que no sea a un costo muy elevado. Al ofrecer productos atractivos al mercado, va a permitir que la organización tenga mejor reconocimiento por el portafolio de productos y servicios que oferta para el mercado.

Un cliente muy satisfecho es una ventaja competitiva, ya que este tipo de consumidor contribuirá con la organización para que pueda captar nuevos clientes, todo esto gracias a todos los comentarios que haya sido vertido por el cliente satisfecho.

Para (Arias, 2010, pág. 35) *“la satisfacción de los clientes es el resultado de ofrecer los bienes y servicios que se ajustan o exceden a sus necesidades”*.

Las necesidades y expectativas de los clientes se conocen como "calidad esperada" y es la que el cliente asume que debería recibir del producto. El productor identifica la calidad esperada y diseña el producto transformando la calidad esperada en especificaciones, dependiendo de la calidad del diseño, el producto reflejará, en mayor o menor grado, la calidad esperada.

El cliente cuando adquiere el producto estima con su calidad percibida si existe diferencia entre la calidad actual del producto y lo que esperaba.



6.6.8 Liderazgo

El líder innovador debe cumplir con el perfil: visionario, educador y capacidad de prestar servicio.

El papel del líder, es saber influir en los demás a través de actitudes, conductas y habilidades de dirección, motivación e integración; con el fin de optimizar el quehacer de las personas, para lograr los objetivos de la empresa.

6.6.9 Informacion y conocimiento

En ocasiones al no llevar una correcta administracion del conocimiento e informacion, no se valora su importancia hasta cuando se pierde y se descubre su impacto en las operaciones. Por lo tanto el manejo adecuado de la informacion brinda a la organización ventajas competitivas al tener un soporte para la toma de decisiones y el acceso a certificaciones que le permita mejorar su imagen ante la sociedad.

6.6.10 Capital humano

El capital humano (CH) es parte fundamental de la organización y la correcta gestion de ello, favorecerá los recursos tecnicos y materiales.

La importancia de la gente se debe a que ellos estan en contacto directo con el cliente, convirtiéndose en un elemento clave para el fortalecimiento de las relaciones de la empresa.

6.6.10.1 Capacitación

Según (Mineco, 2009) *“la capacitación es un proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes”*.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje bien planificado.

Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad”.

6.6.11 Procesos

Para que una Organización funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si.

Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados, se puede considerar como un “Proceso”.

Lograr la satisfacción de los clientes, exige un compromiso por parte de la organización que este orientado a innovar en las formas de trabajar, así como generar un mayor valor para el usuario. Para ello tener un control de los mismos, representa una oportunidad para identificar fallas, que permiten el crecimiento de la organización.

6.6.12 Factores de éxito

Según (Gestipolis, 2010) *“los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y que la distinguen de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear una sólida ventaja competitiva”*.

A continuación se detalla los factores de éxito que le permiten a Almacenes Multihogar ser competitiva en el mercado.

Gráfico N° 17. Factores de éxito



Elaborado por: Gloria Duque

6.7 Metodología

6.7.1 Modelo operativo

6.7.1.1 Misión

Define el rumbo de un negocio y el alcance de sus operaciones, es el compromiso para con los socios, clientes, procesos y empleados para tener presente en las labores cotidianas, para impulsar el compromiso del personal hacia el logro de objetivos; es la filosofía del negocio.



“Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que ofrece calidad en electrodomésticos y artículos para el hogar, buscando satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, nuestra empresa se sustentará en una conducta ética, el mejoramiento continuo basado en la confianza, eficiencia y compromiso”.

6.7.1.2 Visión

Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.



“Para el 2015 ser reconocidos en la provincia de Cotopaxi como Líder en la Comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar, contando con un personal eficiente, a través de liderazgo en costos y calidad en sus productos, ofreciendo al cliente precios accesibles y una excelente atención”.

6.7.1.3 Principios

Almacenes Multihogar al igual que todas las empresas necesita directrices que nos permitan regir el negocio de una manera adecuada.

"Respeto integral de las políticas establecidas". Corresponde preservar, respetar y cumplir estrictamente con los preceptos.

"La total convicción por el respeto a la persona humana". Respeto por el cliente interno y el cliente externo, ya que ninguna conducta del personal atentará contra la dignidad, integridad y autoestima del cliente.

"La búsqueda de cooperación e integración organizacional". Articular esfuerzos para garantizar efectividad y resultados oportunos.

"La transparencia y efectividad en todos sus servicios". La honestidad y dedicación en las misiones y tareas asignadas a sus empleados, permite elevar el desempeño y la obtención de resultados efectivos, además de brindar un servicio de calidad al cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas diciéndole siempre la verdad.

"La unión y cambio". Trabajar de manera conjunta en la consolidación y sostenibilidad del desarrollo, adaptándose con eficiencia a los continuos y complejos cambios y tendencias del entorno.

6.7.1.4 Valores

Los valores constituyen una parte esencial de Almacenes Multihogar pues aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión y un desarrollo integral.

"Honestidad". Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.

"Solidaridad". Responder con acciones cooperativas frente a situaciones en las que el conocimiento o habilidades puedan ayudar a solventar algún tipo de problema tanto de los compañeros de trabajo como del negocio.

"Justicia". Dar a cada quien lo que le corresponde, por sus méritos, habilidades y conocimientos.

"Responsabilidad". Asumir y aceptar las consecuencias de los actos libres y consientes del negocio.

"Lealtad". Es la plena manifestación de fidelidad hacia la verdad, promocionar las características reales de los productos.

"Compromiso". Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones, sociales y del negocio.

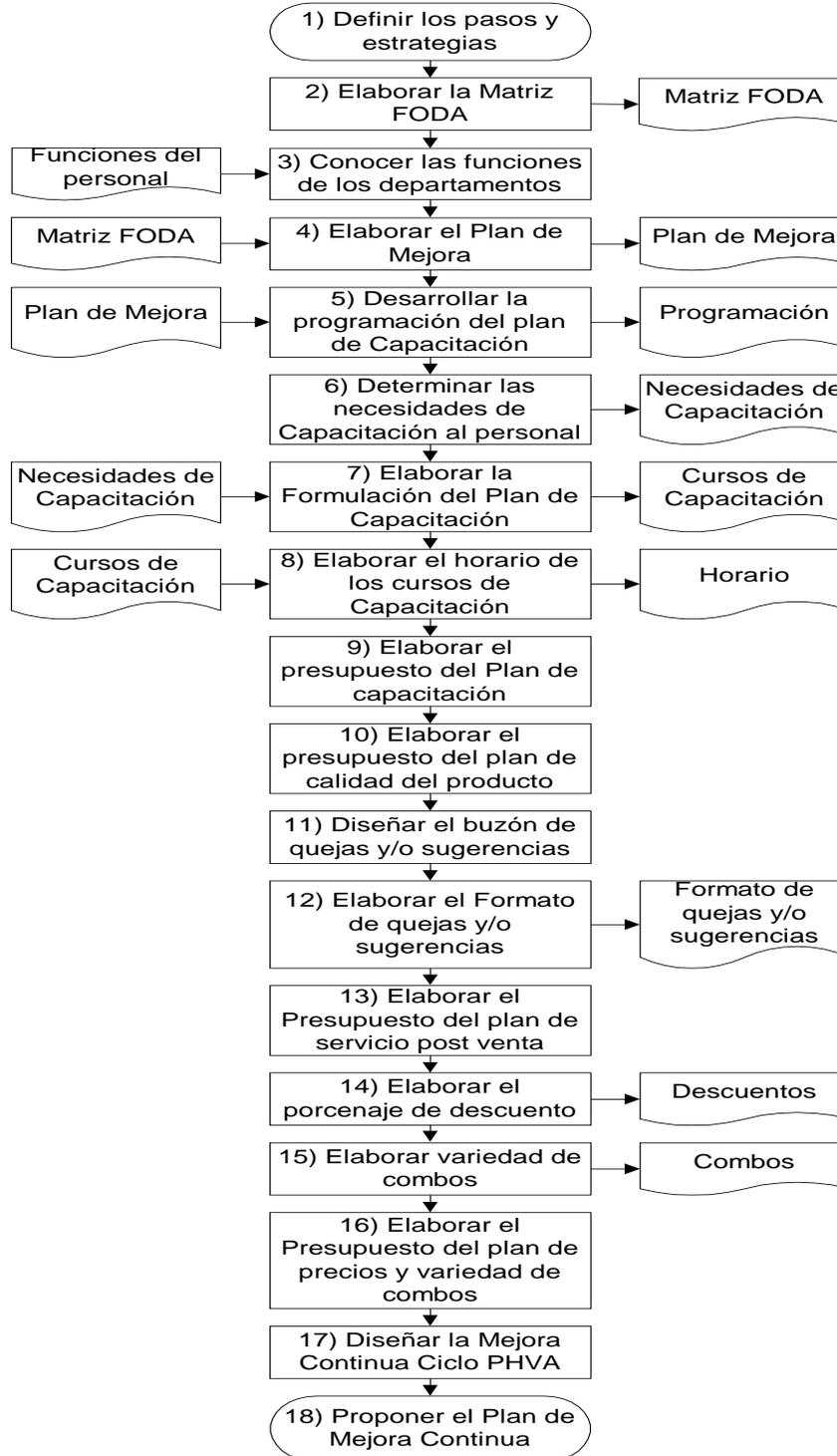
"Respeto". Tratar a los demás con cortesía y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

"Servicio". Satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo a cabalidad sus expectativas y requerimientos bajo un marco legal.

6.7.1.5 Políticas

- Ofrecer una excelente atención a todos los clientes.
- Competir sobre la base de precios y calidad, la empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.
- La empresa ofrecerá productos y servicios de calidad mediante un sistema de mejoramiento continuo que tiende a rebasar las expectativas y necesidades de los clientes con un recurso humano competitivo, satisfecho y comprometido a la obtención de una rentabilidad adecuada y sostenible.
- Confidencialidad y uso adecuado de la información.
- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio.

Gráfico N° 18. Flujograma de un Plan de Mejora Continua



Elaborado por: Gloria Duque

6.7.1.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar y relacionar:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Proporciona excelente información para la toma de decisiones, permite una mejor perspectiva antes de emprender un proyecto.

Tabla N° 17. Matriz de área ofensiva estratégica

INCIDENCIA	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

OPORTUNIDADES	O1. Gran cantidad de proveedores leales.	O2. Satisfacción clientes.	O3. Personas invierten el dinero en electrodomésticos.	TOTAL
FORTALEZAS				
F1. Vender productos originales de marcas reconocidas mundialmente.	3	3	3	9
F2. Negocio legalmente constituido.	1	2	3	6
F3. Poseer personal de ventas y distribución al consumidor final.	1	3	2	6
TOTAL	5	8	8	

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 18. Matriz de área defensiva estratégica

INCIDENCIA	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

AMENAZAS DEBILIDADES	A1. Limitada capacidad de endeudamiento de las personas.	A2. Establecimiento de nuevas empresas especializadas en el sector comercial.	A3. Fuerte competencia.	TOTAL
D1. No cuenta con capacitación permanente.	1	1	3	5
D2. Carece de un servicio después de la venta.	1	2	2	5
D3. Poca cantidad de clientes fidelizados.	1	1	2	4
TOTAL	3	4	7	

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 19. Matriz de respuesta estratégica

INCIDENCIA	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

AMENAZAS FORTALEZAS	A1. Limitada capacidad de endeudamiento de las personas.	A2. Establecimiento de nuevas empresas especializadas en el sector comercial.	A3. Fuerte competencia.	TOTAL
F1. Vender productos originales de marcas reconocidas mundialmente.	1	1	3	5
F2. Negocio legalmente constituido.	1	1	1	3
F3. Poseer personal de ventas y distribución al consumidor final.	1	2	3	6

TOTAL	3	5	7	
--------------	---	---	---	--

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 20. Matriz de mejoramiento estratégico

INCIDENCIA	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	O1. Gran cantidad de proveedores leales.	O2. Satisfacción clientes.	O3. Personas invierten el dinero en electrodomésticos.	TOTAL
D1. No cuenta con capacitación permanente.	1	3	1	5
D2. Carece de un servicio después de la venta.	1	3	1	5
D3. Poca cantidad de clientes fidelizados.	1	3	2	6
TOTAL	3	9	4	

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 21. Matriz de síntesis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Gran cantidad de proveedores.</p> <p>O2. Satisfacción clientes.</p> <p>O3. Personas invierten el dinero en electrodomésticos.</p>	<p>A1. Limitada capacidad de endeudamiento de las personas.</p> <p>A2. Establecimiento de nuevas empresas especializadas en el sector comercial.</p> <p>A3. Fuerte competencia.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>F1. Vender productos originales de marcas reconocidas mundialmente.</p> <p>F2. Negocio legalmente constituido.</p> <p>F3. Poseer personal de ventas y distribución al consumidor final.</p>	<p>E1. Proponer mejor variedad de combos y precios.</p> <p>E2. Ofrecer productos y servicios de calidad.</p> <p>E3. Dar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información sobre los productos adquiridos.</p>	<p>E6. Establecer contactos directos para negociar con los distribuidores.</p> <p>E7. Adquirir productos nuevos de marca.</p> <p>E8. Desarrollar planes de pago más convenientes para el cliente.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>D1. No cuentan con capacitación permanente.</p> <p>D2. Carece de un servicio después de la venta.</p> <p>D3. Poca cantidad de clientes fidelizados.</p>	<p>E4. Establecer cursos de capacitación permanente para los empleados.</p> <p>E5. Brindar un servicio post venta al cliente.</p>	<p>E9. Buscar una adecuada agencia capacitadora.</p>

Elaborado por: Gloria Duque

6.7.1.7 Estructura orgánica propuesta

La estructura de Almacenes Multihogar es uno de los elementos clave de la organización por tanto es importante saber cuáles son los organismos y cargos que componen la estructura organizacional de la empresa.

Gráfico N° 19. Organigrama estructural



SIMBOLOGIA	ELABORADO POR	APROBADO POR
— Gerencia	Gloria Duque	Sr. Raúl Orejuela
└ Secciones	Gloria Duque	Sr. Raúl Orejuela
└ Departamentos	Gloria Duque	Sr. Raúl Orejuela

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Gerencia General

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del plan de mejora.
- Revisión y aprobación de presupuestos.
- Analizar informes de cada área.
- Verificar el cumplimiento de objetivos de cada plan de mejora.
- Analizar los costos y gastos.
- Tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento del negocio.
- Decisión final en la contratación de los proveedores.
- Elaborar informes para cada área de la empresa.

Departamento Comercial

Compras

Funciones:

- Coordinar la compra de activos fijos y suministros de oficina.
- Determinar políticas y negociaciones de productos adquiridos.
- Elaborar órdenes de compra.
- Controlar los pedidos realizados a los proveedores.
- Realizar control de inventarios.
- Elaborar informes mensuales de los movimientos de compras.

Almacenamiento

Funciones:

- Coordinar la recepción y entrega de los productos.
- Revisión de órdenes de compra y recepción de mercaderías.
- Controlar los ingresos y egresos de los productos de bodega.
- Elaborar informes mensuales de stock de productos.

Ventas

Funciones:

- Realizar planes de ventas anuales.
- Determinar políticas de venta y atención al cliente.
- Realizar la venta de las líneas de productos en base a los requerimientos de los clientes.
- Determinar políticas de crédito y cobranza.
- Organizar y actualizar lista de precios de los productos.
- Elaborar una serie de combos.
- Controlar las ventas mensuales por vendedor.
- Despacho o distribución de los productos que vende la empresa.
- Desempeño de todas las actividades de Marketing.
- Atención a los proveedores.
- Elaborar informes mensuales del comportamiento de ventas.

Departamento Administrativo

Jefe de Recursos Humanos

Funciones:

- Coordinación de los cursos de capacitación del personal de Almacenes Multihogar.
- Control del cumplimiento de reglamentos internos.
- Control de Asistencia del personal.

- Comunicación de información general para el personal.
- Abastecimiento de suministros y materiales de oficina a los departamentos de la empresa.
- Evaluación continua y periódica de la capacidad de desempeño de los empleados.
- Elaborar informes del personal de cada área.

Departamento Financiero

Cajero

Funciones:

- Gestionar las actividades de cobranzas a los clientes.
- Coordinar entre los clientes y el personal de cobranzas, para la recuperación de cartera.
- Emisión de cheques.
- Realizar pagos a proveedores.
- Manejar y controlar el dinero recaudado.
- Pago de sueldos, comisiones a nómina.

Contador:

Funciones:

- Elaborar informes financieros mensuales.
- Elaborar estados financieros anuales.
- Controlar documentos contables.
- Controlar costos y gastos en el periodo de mejoramiento.

Cuadro N° 5. Planes de mejora

N°	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVO	PLANES	AREA RESPONSABLE	INDICE DE CONTROL	C/P	M/P	L/P
							2 a 6 meses	6 meses a 1 año	Más de 1 año
1	<p>E3. Establecer cursos de capacitación permanente para los empleados.</p> <p>E4 Dar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información sobre los productos adquiridos.</p> <p>E9. Buscar una adecuada agencia capacitadora.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación.</p> <p>Realizar una investigación sobre las necesidades de capacitación al personal.</p> <p>Procesar la información obtenida.</p> <p>Análisis de los resultados.</p> <p>Determinar los tipos de capacitación.</p> <p>Elaborar un cronograma de capacitación por áreas.</p> <p>Realización del presupuesto para capacitación.</p> <p>Aprobación del plan de capacitación.</p> <p>Ejecución del plan de capacitación.</p> <p>Contratación de empresas capacitadoras o cursos de capacitación</p> <p>Evaluación de resultados.</p>	<p>Ofrecer capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.</p>	<p>PLAN DE CAPACITACIÓN</p>	<p>DEP. ADMINISTRATIVO/ GERENCIA</p>	<p>N° de personas capacitadas</p>	X		
2	<p>E2. Ofrecer productos y servicios de Calidad.</p> <p>E6. Adquirir productos nuevos de marca.</p> <p>E7. Establecer contactos directos para negociar con los distribuidores.</p>	<p>Solicitar a los proveedores un listado de mercadería que importarán, lo que permitirá identificar nuevos productos.</p> <p>Exigir a los proveedores calidad en los productos y puntualidad en su entrega.</p> <p>Manejar un stock mínimo de inventarios.</p> <p>Determinar cuáles son los productos que tienen más rotación, para adquirir en un número mayor.</p> <p>Solicitar a bodega el detalle anterior y supervisar la mercadería existente para realizar los pedidos oportunamente.</p>	<p>Ofrecer productos y/o servicios de calidad a los clientes para satisfacer sus necesidades.</p>	<p>PLAN DE CALIDAD DEL PRODUCTO</p>	<p>DEP. COMERCIAL/ ADMINISTRATIVO</p>	<p>Menor N° de quejas o sugerencias</p>			X

		Escoger a los proveedores que proporcionen un producto bueno y cumplan con la garantía. Realizar convenios con los proveedores donde se propondrá que si el artículo no está arreglado en 15 días, la empresa se responsabilice y cambie el artículo.							
3	E5 Brindar un servicio post venta al cliente.	Colocar un buzón de recepción. Elaborar un formato de quejas y sugerencias. Analizar la información de los formatos. Elaborar un reporte para la gerencia. Delegar a una autoridad, para resolver los reclamos pertinentes.	Instalar un buzón de quejas y/o sugerencias para ubicarlo en las instalaciones de la empresa a disposición de los clientes.	PLAN DE SERVICIO POST VENTA	DEP. ADMINISTRATIVO/GERENCIA	Nº de Soluciones oportunas	X		
4	E1. Proponer mejor variedad de combos y precios. E8. Desarrollar planes de pago más convenientes para los clientes.	Identificar las diferentes ofertas que presentan los proveedores y analizar la mejor opción. Negociar promociones para abaratar los costos. Manejar el rubro descuento por cantidad. Realizar un listado de los artículos de promoción. Comprar la mercadería en combos. Elaborar una serie de combos. Diseñar formas de pago.	Ofrecer a los clientes productos de calidad a precios accesibles y diversidad de combos en base a los ya proporcionados por los proveedores.	PLAN DE PRECIOS Y VARIEDAD DE COMBOS	DEP. FINANCIERO/DEP. COMERCIAL/GERENCIA	Nº ventas en dólares		X	

Elaborado por: Gloria Duque

C/P: Corto Plazo

M/P: Mediano Plazo

L/P: Largo Plazo

6.7.1.8 Plan de capacitación

La capacitación al personal es una inversión de la empresa, ya que se estará propiciando perfeccionamiento del trabajo y competitividad de los empleados.

Al tener un personal capacitado, éste rendirá más, a la vez se sentirá incentivado a lograr grandes objetivos y optimizará tiempo y recursos, los cuales pueden ser utilizados para otras actividades de la empresa.

Alcance

Orientado hacia el empleado, como eje primordial en el desarrollo de sus actividades, ya que este es el principal activo de la empresa y por ello la necesidad de capacitarlo. Con esto los empleados desarrollarán sus conocimientos, habilidades y destrezas para encaminarlas a incrementar su desempeño y eficiencia en sus tareas. El dar y recibir capacitación es una manera de incentivar al empleado y ganar ambas partes por, cuanto la capacitación es una inversión.

Objetivo general

Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.

Objetivos específicos

Perfeccionar las habilidades de los empleados para el desarrollo profesional para poder aplicar planes de carrera.

Mantener y mejorar el buen ambiente de trabajo entre todos los empleados de la empresa.

Crear incentivos para que la gente que trabaja en Almacenes Multihogar se sienta beneficiada.

Responsable: Gerencia y Departamento administrativo

Actividades:

Identificar las necesidades de capacitación por área.

Realizar una investigación (encuesta) sobre las necesidades de capacitación del personal.

Procesar la información obtenida.

Análisis de los resultados de las encuestas.

Determinar los tipos de capacitación.

Elaboración de un cronograma de capacitación.

Realización del presupuesto para capacitación.

Aprobación del plan de capacitación.

Ejecución del plan de capacitación

Contratación de empresas capacitadoras o cursos de capacitación.

Evaluación de resultados.

Recursos

Capacitadores y cursos de capacitación.

Suministros de oficina.

Tiempo: 2 meses

Fecha de inicio: enero del 2014.

Fecha de terminación: marzo del 2014.

Costo aproximado: \$2500,00

Tabla N° 22. Programación del plan de Capacitación

PROYECTO	PLAN DE CAPACITACIÓN											
OBJETIVO:	Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.											
RESPONSABLE:	Gerencia general/compañía asesora											
TIEMPO TOTAL:	Aproximadamente 3 meses											
FECHA INICIO:	05 de enero del 2014											
FECHA FINAL:	11 de marzo del 2014											
ACTIVIDADES	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investigación de la situación actual.												
Análisis de los resultados												
Determinación de las necesidades de capacitación.												
Formulación del plan de capacitación.												
Programación.												
Aprobación del plan de capacitación.												
Contratación de una compañía de capacitación empresarial.												
Ejecución del plan de capacitación.												
Evaluación de resultados.												
Retroalimentación.												
RECURSOS:	COSTO											
Humano/ Tecnológico/ Económico	\$2500,00											

Elaborado por: Gloria Duque

Actividad 1: Investigación de la situación actual

1.1 Aplicación de encuestas a los clientes internos

Dentro de cada área de la empresa se consultó a través de una encuesta al cliente interno cuáles serían los cursos que ellos desearan recibir de acuerdo a sus expectativas personales.

Tabla N° 23. Encuesta Área Comercial

ÁREA COMERCIAL		
CURSOS	RESPUESTA	TOTAL
Servicio al cliente	2	40%
Cierre de ventas	1	20%
Motivación y desarrollo	1	20%
Administración de tiempo	0	0%
Relaciones Humanas	1	20%
Conocimientos básicos de control de accesos	0	0%
Total personal Área Comercial	5	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 24. Encuesta Área Administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA		
CURSOS	RESPUESTA	TOTAL
Servicio al cliente	0	0%
Comunicación y trabajo en equipo	2	66.67%
Motivación y desarrollo personal	0	%
Relaciones Humanas	1	33.33%
Técnicas de archivo	0	0%
Comunicación telefónica eficiente.		0%
Total personal Área Administrativa	3	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 25. Encuesta Área Financiera

ÁREA FINANCIERA		
CURSOS	RESPUESTA	TOTAL
Servicio al cliente	0	0%
Gestión efectiva de cobranzas	2	100%
Motivación y desarrollo personal	0	0%
Administración de tiempo	0	0%
Relaciones Humanas	0	0%
Tributación	0	0%
Sistemas contables	0	0%
Total personal Área Financiera	2	100%

Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque

Actividad 2: Análisis de resultados

- El 40% del área comercial desearían tomar un curso de servicio al cliente, mientras que el restante 60% se inclinaron por elegir otros cursos.
- El 66.67% de los clientes internos del área administrativa señalaron necesitar un curso de Comunicación y trabajo en equipo.
- El 100% del personal del área financiera señaló la necesidad de un curso de Gestión efectiva de cobranzas.
- La Gerencia General en representación de las necesidades institucionales se pronunció 100% a ejecutar con cursos al servicio al cliente, comunicación, trabajo en equipo y el comprometer a los empleados aún más con las políticas internas de las ventas.

Según el anterior análisis se determina que se requiere capacitación, en vista de que ésta ha sido realizada de forma muy esporádica y centrada en puestos de trabajo más no con una visión de organización oportuna para el buen funcionamiento y mejoramiento de la empresa.

Actividad 3:

Cuadro N° 6. Necesidades de capacitación al personal

NECESIDADES CAPACITACIÓN	PERSONAL	DEPARTAMENTO	CURSO A DICTARSE
Departamento Comercial	Curso avanzado de manejo, mantenimiento y características de los electrodomésticos. Atención al cliente.	Servicio al cliente. Funcionalidad de electrodomésticos.	Excelencia en el servicio al cliente.
Departamento Administrativo	Comunicación y trabajo en equipo.	Relaciones Humanas Comunicación y trabajo en equipo.	Comunicación y trabajo en equipo.
Departamento Financiero	Gestión efectiva de cobranzas.	Cobranzas efectivas. Tributación.	Negociar cobranzas sin perder clientes.

Elaborado por: Gloria Duque

Actividad 4: Formulación del Plan de Capacitación

En base a las necesidades del personal y del gerente general y la sugerencia de la compañía de capacitación se han establecido los siguientes cursos a dictarse:

Cuadro N° 7. Curso de capacitación para el personal comercial

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL COMERCIAL “EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE”
OBJETIVOS DEL CURSO: <ul style="list-style-type: none">• Contar con bases técnicas para mejorar la atención y servicio al cliente.• Conformar equipos de trabajo efectivos y eficientes en resultados.• Desarrollar habilidades para enfrentar y resolver quejas y reclamos con alto profesionalismo.
PARTICIPANTES: Dirigido a todo el personal comercial.

CONTENIDO DEL CURSO:

Los temas a tratar son:

- Como retener clientes.
- ¿Por qué se pierden los clientes?
- Claves para un servicio eficiente.
- Niveles de satisfacción.
- Cómo se aplica el ciclo del servicio a Almacenes Multihogar.
- Respuestas adecuadas de quejas y reclamos.
- Trabajo en equipo para la excelencia en el servicio que ofrece la empresa.
- Conocimiento y manejo de los electrodomésticos y nuevas tecnologías.

DURACIÓN: 8 días

NÚMERO DE PERSONAS: 5

Fuente: SECAP

Cuadro N° 8. Curso de capacitación para el personal administrativo**CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
“COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO”****OBJETIVOS DEL CURSO:**

- Integrar las personas entre sí iniciando un proceso de trabajo en equipo.
- Establecer la importancia de una comunicación abierta y oportuna que mejore notablemente los tiempos de respuesta interna y externa.
- Tomar en cuenta la importancia de manejar la capacidad de adaptación a los cambios de factores internos y externos, logrando adaptación a equipos de trabajo para conseguir la excelencia.

PARTICIPANTES:

Dirigido a todo el personal administrativo

CONTENIDO DEL CURSO:

Los temas a tratar son:

- Como integrar, fortalecer las relaciones entre colaboradores.
- Como mejorar la comunicación interna.
- Conformación de equipos de trabajos altamente productivos, efectivos y eficientes.
- Como desarrollar una actitud de compromiso hacia el cumplimiento de objetivos y logros anhelados.
- Relaciones de equipo basadas en la convivencia armónica.

DURACIÓN: 4 días**NÚMERO DE PERSONAS:** 3

Fuente: SECAP

Cuadro N° 9. Curso de capacitación para el personal financiero**CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL FINANCIERO
“NEGOCIAR LAS COBRANZAS SIN PERDER CLIENTES”****OBJETIVOS DEL CURSO:**

- Gestionar la recaudación con mayor eficiencia al aplicar técnicas de negociación para lograr la recuperación de cartera, sin perder clientes.
- Organizar el trabajo para lograr mayor eficacia.
- Saber manejar situaciones simples y complicadas para obtener compromisos de pagos por parte de los clientes.

PARTICIPANTES:

Dirigido a todo el personal financiero

CONTENIDO DEL CURSO:

Los temas a tratar son:

- Proceso de negociación de la cartera.
- Barreras de comunicación.
- Procedimientos de cobranzas.

<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de tolerancia. • Negociación exigente y exitosa. • Aspectos de la negociación. • Recomendaciones básicas en el contacto telefónico.
DURACIÓN: 4 días
NÚMERO DE PERSONAS: 2

Fuente: SECAP

Actividad 5:

Tabla N° 26. Horario de los cursos de capacitación

CURSOS A DICTARSE	DURACIÓN	N° HORAS	HORARIO	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Excelencia en el servicio al cliente	8 días	4 horas	8:00 am 12:00 pm	12/02/2014	19/02/2014
Comunicación y Trabajo en equipo	4 días	4 horas	8:00 am 12:00 pm	20/02/2014	23/02/2014
Negociar las cobranzas sin perder clientes	4 días	4 horas	8:00 am 12:00 pm	24/02/2014	27/02/2014

Elaborado por: Gloria Duque

Actividad 6: Aprobación del Plan de Capacitación

El Gerente General satisfecho con las capacitaciones planteadas, aprueba los cursos de capacitación y da paso a la ejecución en la empresa.

Actividad 7: Contratación de una compañía de capacitación empresarial.

La empresa a contratarse es el SECAP Servicio de Capacitación al Personal que prestan servicios de capacitación profesional a nivel local.

Actividad 8: Ejecución de un Plan de capacitación:

Después de la contratación de la compañía capacitadora que dictan estos cursos se puede empezar a ejecutarse en la empresa.

Actividad 9: Evaluación de resultados

A fin de evaluar este proceso se ejecutará encuestas de acuerdo al curso recibido, para luego que los resultados sean analizados por parte del personal directivo de la empresa y que dichos resultados sean archivados individualmente por cada empleado.

Actividad 10: Retroalimentación

De acuerdo a las evaluaciones internas de la empresa respecto a los resultados de cada área, se tomarán registros de sobre las necesidades de capacitación que se presenten a futuro en la empresa. Como una implementación importante actúa el buzón de sugerencias, en el que el personal deposita sus sugerencias para que los directivos las tomen en cuenta en sus decisiones para la oportuna capacitación al personal.

Por ello es importante que los directivos planteen a futuro nuevos cursos de acuerdo a las necesidades de la empresa y de las personas.

Tabla N° 27. Presupuesto del plan de capacitación

I.- INFORMACIÓN GENERAL								
Proyecto:			Plan de capacitación					
Responsable:			Gerente general/Compañía asesora					
II.-OBJETIVO			Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.					
N°	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	LIMITACIONES
1	Investigación de la situación actual.	05/01/14	09/01/14	Conocer el 100% de las necesidades.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$25,00	Validez de la información.
2	Análisis de los resultados.	10/01/14	14/01/14	Conocer las necesidades de capacitación.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$25,00	Parte del personal no se encuentre.
3	Determinar las necesidades de capacitación.	15/01/14	21/01/14	Obtener información importante para la empresa.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$25,00	Validez de la información.
4	Formulación del plan de capacitación.	22/01/14	28/01/14	Tabular la información en un 100%.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$25,00	Validez de la información.
5	Horario.	29/01/14	04/02/14	Obtener resultado de los cursos a dar capacitación.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$25,00	Validez de la información.
6	Aprobación del plan de capacitación.	05/02/14	11/02/14	Tener el visto bueno de la gerencia.	Gerente General	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$25,00	Que el gerente no lo apruebe.
7	Contratación de una compañía de capacitación.	05/02/14	11/02/14	Optimización financiera del 25% por convenios.	Gerente General	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$1900,00	Limitación de presupuesto.
8	Ejecución del plan de capacitación.	12/02/14	27/02/14	100% del personal en capacitación.	Compañía de capacitación	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$325,00	No contar con la partida presupuestaria.
9	Evaluación de resultados.	28/02/14	06/03/14	Obtener resultados de optimización de recursos.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$50,00	Que todo el personal no haya tomado los cursos.
10	Retroalimentación.	07/03/14	11/03/14	Conseguir que todo el personal esté capacitado.	Jefe RR.HH	Suministros de oficina/ Recursos tecnológicos	\$75,00	Validez de la información.
Fecha de inicio: 05 de enero del 2014 Fecha de finalización: 11 de marzo del 2014							\$2500,00	

Elaborado por: Gloria Duque

6.7.1.9 Plan de calidad del producto

El producto se valorará en base a calidad, a la garantía que proporcionen los proveedores, y la gran variedad de productos que pueden ofertar.

Objetivo general

Ofrecer productos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivos específicos

Innovar constantemente la gama de productos que ofrece Almacenes Multihogar.

Mantener un stock suficiente de productos que evite el desabastecimiento y como consecuencia la pérdida de una venta.

Proporcionar una respuesta rápida a los clientes cuando presenten el reclamo de un producto dañado.

Responsables: Departamento Comercial y Departamento Administrativo.

Actividades:

Solicitar a los proveedores un listado de mercadería que importarán, lo que permitirá identificar nuevos productos.

Exigir a los proveedores calidad en los productos y puntualidad en su entrega.

Manejar un stock mínimo de inventarios.

Determinar cuáles son los productos que tienen más rotación, para adquirir en un número mayor.

Solicitar a bodega el detalle anterior y supervisar la mercadería existente para realizar los pedidos oportunamente.

Escoger a los proveedores que proporcionen un producto bueno y cumplan con la garantía.

Realizar convenios con los proveedores donde se propondrá que si el artículo no está arreglado en 15 días, la empresa se responsabilice y cambie el artículo.

Recursos:

Listado de mercaderías

Suministros de oficina

Tiempo: Largo plazo (Año 2014)

Costo: \$300,00

Tabla N° 28. Presupuesto del plan de calidad del producto

ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	TIEMPO
<p>Solicitar a los proveedores un listado de mercadería que importarán, lo que permitirá identificar nuevos productos.</p> <p>Exigir a los proveedores calidad en los productos y puntualidad en su entrega.</p>	<p>Tener actualizado el stock de inventarios.</p> <p>Fidelizar a los clientes.</p> <p>Mantener los clientes eventuales.</p>	<p>Departamento Comercial.</p> <p>Departamento Administrativo Operativo.</p>	<p>Listado de mercaderías de varios proveedores.</p> <p>Suministros de oficina.</p>	\$100,00	<p>La solicitud de la lista de nuevos productos se le realizará los primeros días de cada mes.</p>
<p>Manejar un stock mínimo de inventarios.</p> <p>Determinar cuáles son los productos que tienen más rotación, para adquirir en un número mayor.</p> <p>Solicitar a bodega el detalle anterior y supervisar la mercadería existente para realizar los pedidos oportunamente.</p>	<p>Un correcto stock mínimo de inventarios.</p> <p>Evitar que se genere inventario obsoleto.</p>	Departamento Comercial.	<p>Listado de mercaderías de varios proveedores.</p> <p>Suministros de oficina.</p>	\$100,00	<p>El stock mínimo se deberá mantener en forma permanente.</p> <p>Productos de mayor rotación, se analizará los dos días finales de cada mes.</p>
<p>Escoger a los proveedores que proporcionen un producto bueno y cumplan con la garantía.</p> <p>Realizar convenios con los proveedores donde se propondrá que si el artículo no está arreglado en 15 días, la empresa se responsabilice y cambie el artículo.</p>	<p>Un servicio más eficiente.</p> <p>Clientes satisfechos.</p> <p>Fidelización.</p>	Departamento Comercial.	<p>Listado de mercaderías de varios proveedores.</p> <p>Suministros de oficina.</p>	\$100,00	<p>Escoger a los proveedores, cada vez que exista un nuevo producto.</p>
TOTAL				\$300,00	

Elaborado por: Gloria Duque

6.7.1.10 Plan de servicio post venta

Objetivo general

Crear un buzón de quejas y sugerencias disponible para los clientes con el fin de atender oportunamente sus inconvenientes.

Objetivos específicos

Desarrollar soluciones a tiempo de la información recabada de los formatos.

Identificar oportunidades de mejora en los distintos procesos de la empresa.

Responsable: Departamento Administrativo y Gerencia

Actividades

Un buzón de recepción, que este ubicado en las instalaciones de la empresa.

Formato de quejas y sugerencias.

Analizar la información de los formatos.

Elaborar un reporte para la gerencia.

Delegar a una autoridad, para resolver el problema.

Recursos:

Buzón

Formatos

Suministros de oficina

Tiempo: Corto plazo (Año 2014)

Costo: \$250,00

Actividad 1: Buzón de quejas y/o sugerencias

Buzón de recepción.- Estará orientado a concentrar las quejas y/o sugerencias de los clientes, el modulo debe ser ubicado en las instalaciones de la empresa. Donde los clientes puedan tener la facilidad de llenar un formato de quejas y sugerencias para ser depositado en el buzón para una posterior revisión.

Gráfico N° 20. Buzón de quejas y/o sugerencias



Elaborado por: Gloria Duque

Actividad 2:

Gráfico N° 21. Formato de quejas y/o sugerencias

	
QUEJAS Y SUGERENCIAS	
Fecha: Nombre del cliente: Problema o sugerencia presentada:	
POSIBLES CAUSAS	
Por favor marcar con una X	
PERSONAL	PRODUCTO
Falta de disposición Trabajo lento Otro, especifique	Mala calidad No corresponde con las especificaciones Otro, especifique
PROCESOS	VARIOS
Carencia de productos Facturación Otros, especifique	1 2 3
Nombre y firma de quien recibe la queja o sugerencia.....	

Elaborado por: Gloria Duque.

Actividad 3: Analizar y elaborar un reporte para la gerencia

Una vez recabada y analizada la información de los formatos, la persona asignada para esta actividad deberá elaborar un reporte que entregará a la gerencia para desarrollar una solución. Esta es una estrategia que ayuda a descubrir oportunidades de mejora en los distintos procesos y acciones de la empresa.

Tabla N° 29. Presupuesto del plan de servicio post venta

PLAN DE SERVICIO POST VENTA			
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Crear un buzón de quejas y sugerencias disponible para los clientes con el fin de atender oportunamente sus inconvenientes.	Un buzón de recepción, que este ubicado en las instalaciones de la empresa.	Departamento Administrativo	\$200,00
	Formato de quejas y sugerencias.		\$50,00
	Analizar la información de los formatos.		
	Elaborar un reporte para la gerencia.	Gerente General	
	Delegar a una autoridad, para resolver el problema.		
		TOTAL:	\$250,00

Elaborado por: Gloria Duque

6.7.1.11 Plan de precios y variedad de combos

Objetivo:

Ofrecer a los clientes productos de calidad a precios accesibles con una variedad de combos en base a los ya proporcionados por los proveedores.

Actividades

Del pool de proveedores que tiene Almacenes Multihogar, identificar las diferentes ofertas que presentan y analizar la mejor opción. (Anexo N° 3).

Negociar promociones para abaratar los costos.

Manejar el rubro descuento por cantidad, es decir si el cliente lleva más de dos artículos proporcionar un descuento mayor.

Realizar un listado de los artículos de promoción.

Comprar la mercadería en combos, buscando la que tenga mayor rotación, lo que permita reducir el precio de los artículos.

Elaborar porcentajes de descuento.

Elaborar una serie de combos convenientes para los clientes.

Resultados Esperados

Mayor número de personas adquiriendo los electrodomésticos.

Precios competitivos.

Dinamizar las ventas.

Mayor rotación de mercadería.

Venta inmediata.

Recursos

Proformas de proveedores

Suministros de oficina

Responsable

Departamento Financiero, Departamento comercial y Gerente General.

Tiempo

Se revisará rubros de descuento cada trimestre.

Las diferentes ofertas existentes se deberán analizar de forma permanente.

El listado se realizará cada trimestre que es el tiempo aproximado de duración de una promoción.

La compra de la mercadería se realizará una vez que se revise el informe de inventario (kardex) de bodega.

La elaboración de los combos se realizará el quince de cada trimestre.

Costo: \$200,00

Porcentaje de Descuento

- Los electrodomésticos que se compran de contado tanto en línea blanca o línea café tendrán un descuento del 5% hasta el 8% del PVP; lo que significa un beneficio para el cliente.
- Otra oportunidad para el cliente es ofrecer el artefacto al precio de contado para tres pagos.

Gráfico N° 22. Descuentos



Elaborado por: Gloria Duque

Variedad de Combos

Se elaboró una serie de combos que a continuación se detallan:

Gráfico N° 23. Combo 1 línea blanca



Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 30. Forma de pago combo 1

PRECIO A CRÉDITO UN AÑO	PRECIO UN AÑO PAGUE HASTA 15 MESES	PRECIO MÁS ENTRADA 12 MESES
PVP. Contado \$1040	Cuotitas semanales \$26.47	Mas entrada \$280.10
Mensual 13 meses*\$114	Semanas 66*\$26.47	Mensual \$87.81
Precio final \$1482	Precio final \$1482	Precio final \$1333.82

Elaborado por: Gloria Duque

Explicación:

El precio a crédito para un año, con una entrada de \$114 y 12 pagos de \$114, total \$1482.

El precio total de un año pague hasta los 15 meses, son cuotas semanales por 66 semanas, es decir \$26.27 de entrada y 65 semanas de \$26.27, total \$1482.

El precio más entrada para un año consiste en un abono del 21% que corresponde a \$280.10 de entrada y pagos mensuales de \$87.81, dando un total de \$1333.82.

Gráfico N° 24. Combo 2 línea blanca



Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 31. Forma de pago combo 2

PRECIO A CRÉDITO UN AÑO	PRECIO UN AÑO PAGUE HASTA 15 MESES	PRECIO MÁS ENTRADA 12 MESES
PVP. Contado \$1250	Cuotitas semanales \$28.76	Mas entrada \$358.72
Mensual 13 meses*\$146	Semanas 66*\$28.76	Mensual \$112.46
Precio final \$1898	Precio final \$1898.16	Precio final \$1708.24

Elaborado por: Gloria Duque

Explicación:

El precio a crédito para un año, con una entrada de \$142 y 12 pagos de \$142, total \$1898.

El precio total de un año pague hasta los 15 meses, son cuotas semanales por 66 semanas, es decir \$28.76 de entrada y 65 semanas de \$28.76, total \$1898.16.

El precio más entrada para un año consiste en un abono del 21% que corresponde a \$358.72 de entrada y pagos mensuales de \$112.46, dando un total de \$1708.24.

Gráfico N° 25. Combo 3 línea café

GRAN COMBO

BP-120-BLURAY-
MVK-DIVX-
TV-LCD-32-LV-
2500-TV-LED-32"

MHCG-PX7-
15000W-
2PARLANTES-
ACTUAL

MUEB-PEQUÑO
DVD+EQU+TV
3PAR-CLARO

Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 32. Forma de pago combo 3

PRECIO A CRÉDITO UN AÑO	PRECIO UN AÑO PAGUE HASTA 15 MESES	PRECIO MÁS ENTRADA 12 MESES
PVP. Contado \$1575	Cuotitas semanales \$33.88	Mas entrada \$422.60
Mensual 13 meses*\$172	Semanas 66*\$33.88	Mensual \$132.48
Precio final	Precio final	Precio final
\$2236	\$2236,08	\$2012.36

Elaborado por: Gloria Duque

Explicación:

El precio a crédito para un año, con una entrada de \$172 y 12 pagos de \$172, total \$2236.

El precio total de un año pague hasta los 15 meses, son cuotas semanales por 66 semanas, es decir \$33.88 de entrada y 65 semanas de \$33.88, total \$2236.08.

El precio más entrada para un año consiste en un abono del 21% que corresponde a \$422.60 de entrada y pagos mensuales de \$132.48, dando un total de \$2012.36.

Gráfico N° 26. Combo 4 línea café



Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 33. Forma de pago combo 4

PRECIO A CRÉDITO UN AÑO	PRECIO UN AÑO PAGUE HASTA 15 MESES	PRECIO MÁS ENTRADA 12 MESES
PVP \$1335	Cuotitas semanales \$27.97	Mas entrada \$348.89
Mensual 13 meses*\$142	Semanas 66*\$27.97	Mensual \$109.36
Precio final \$1846	Precio final \$1846.02	Precio final \$1661.21

Elaborado por: Gloria Duque

Explicación:

El precio a crédito para un año, con una entrada de \$142 y 12 pagos de \$142, total \$1846.

El precio total de un año pague hasta los 15 meses, son cuotas semanales por 66 semanas, es decir \$27.97 de entrada y 65 semanas de \$27.97, total \$1846.02.

El precio más entrada para un año consiste en un abono del 21% que corresponde a \$348.89 de entrada y pagos mensuales de \$109.36, dando un total de \$1661.21.

Gráfico N° 27. Combo 5 línea café



Elaborado por: Gloria Duque

Tabla N° 34. Forma de pago combo 5

PRECIO A CRÉDITO UN AÑO	PRECIO UN AÑO PAGUE HASTA 15 MESES	PRECIO MÁS ENTRADA 12 MESES
PVP \$920	Cuotitas semanales \$20.68	Mas entrada \$257.99
Mensual 13 meses*\$105	Semanas 66*\$20.68	Mensual \$80.87
Precio final \$1365	Precio final \$1365	Precio final \$1228.43

Elaborado por: Gloria Duque

Explicación:

El precio a crédito para un año, con una entrada de \$105 y 12 pagos de \$105, total \$1365.

El precio total de un año pague hasta los 15 meses, son cuotas semanales por 66 semanas, es decir \$20.68 de entrada y 65 semanas de \$20.68, total \$1365.

El precio más entrada para un año consiste en un abono del 21% que corresponde a \$ 257.99 de entrada y pagos mensuales de \$80.87, dando un total de \$1228.43.

Tabla N° 35. Presupuesto del plan de precios y variedad de combos

PLAN DE PRECIOS Y VARIEDAD DE COMBOS			
OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
Ofrecer a los clientes productos de calidad a precios accesibles con una variedad de combos en base a los ya proporcionados por los proveedores.	Manejar el rubro descuento por cantidad.	Departamento Financiero	\$50,00
	Realizar un listado de los artículos de promoción.	Departamento Comercial	\$50,00
	Comprar la mercadería en combos, buscando la que tenga mayor rotación.	Gerente General	\$100,00
	Elaborar una serie de combos.		
		TOTAL:	\$200,00

Elaborado por: Gloria Duque

Cuadro N° 10. Ciclo PHVA

ETAPA DEL CICLO	N° PASO	NOMBRE DEL PASO
PLANEAR	1	Definir y analizar la magnitud del problema.
	2	Buscar todas las posibles causas.
	3	Investigar cual es la causa más importante.
	4	Considerar las medidas remedio. <ul style="list-style-type: none"> • Selección de un proceso. • Analizar datos. • Establecer metas cuantitativas. • Elaboración del PM con indicadores.
HACER	5	Poner en práctica las medidas remedio. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el plan. • Observar los progresos. • Recabar información (resultados). • Medir avances (indicador).
VERIFICAR	6	Revisar los resultados obtenidos. <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos.
	7	Prevenir la recurrencia del problema. <ul style="list-style-type: none"> • Detectar limitaciones.
ACTUAR	8	Tomar medidas correctivas. <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los aspectos débiles. • Difundir las mejoras.

Elaborado por: Gloria Duque

6.8 Administración

La administración de la propuesta es de responsabilidad absoluta del Gerente Propietario de Almacenes Multihogar y del personal que interviene en cada una de las actividades. Es preciso un compromiso de todos para un eficaz cumplimiento de los planes de mejora, con el objeto de alcanzar la máxima satisfacción del cliente y por ende su fidelidad.

Tabla N° 36. Costo Planes de Mejora

ACTIVIDADES	COSTO	RECURSOS TOTALES	
		ECONÓMICO	HUMANO
Plan de capacitación		\$ 2500,00	Gerente General Compañía asesora
Contrato compañía capacitadora	\$ 1900,00		
Ejecución del plan	\$ 325,00		
Suministros de oficina y recursos tecnológicos.	\$ 275,00		
Plan de calidad del producto		\$ 300,00	Departamento Comercial Departamento Administrativo
Plan de servicio post venta		\$ 250,00	Gerente General Departamento Administrativo
Buzón	\$ 200,00		
Formatos	\$ 50,00		
Plan de precios y variedad de combos		\$ 200,00	Departamento Comercial Departamento Financiero Gerente General
Total Planes de Mejora		\$ 3250,00	

Elaborado por: Gloria Duque

6.9 Previsión de la evaluación

De conformidad con los objetivos que persigue este plan de mejora continua y con el propósito de asegurar la ejecución de la propuesta, es preciso realizar un seguimiento y evaluación permanente para edificar eventos no programados que se puedan dar en el transcurso de la aplicación del plan.

Las interrogantes que a continuación se detallan son esenciales para la previsión de la evaluación:

Cuadro N° 11. Interrogantes de previsión de la evaluación

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes solicitan evaluar?	El señor Gerente Propietario de Almacenes Multihogar.
¿Por qué evaluar?	La evaluación del plan de mejora continua es necesaria para constatar que las actividades descritas en el plan se desarrollen de una forma ordenada, apropiada y eficiente.
¿Para qué evaluar?	La evaluación es importante para conocer que los resultados logrados lleven a la consecución de los objetivos del plan.
¿Qué evaluar?	Cada una de las actividades que se van a desarrollar en función del cumplimiento del plan de mejora continua.
¿Quién evalúa?	La evaluación estará a cargo del Gerente Propietario de Almacenes Multihogar.
¿Cuándo evalúa?	La evaluación del plan de mejora continua se realizara durante, y después de la implementación de las actividades que conlleva a mejorar los procesos de calidad del producto o servicio y satisfacción del cliente que será a partir del último trimestre del año en curso, es decir desde octubre del 2014.
¿Cómo evaluar?	Identificando las variaciones que se presenten en la implementación del plan que incidan en el desarrollo de mejora.
¿Con qué evaluar?	La evaluación debe ser una actividad continua para no perder de vista cada detalle que se presente en el desarrollo del proyecto, el cual se lo realizara utilizando herramientas estadísticas de medición.

Elaborado por: Gloria Duque

MATERIALES DE REFERENCIA

1. Bibliografía

- AGUEDA, E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic.
- ALCAIDE, P. (2010). *Calidad 2a Edición*. España: Paraninfo.
- ÁLVAREZ, J. M. (2007). *Telemarketing: La Red Como Soporte De Marketing Y Comunicación*. España: Ideaspropias.
- ARIAS, A. (2010). *La Gestión de la calidad*. Facultad de Ciencias de la Documentación.
- BAÑOS, M., & RODRIGUEZ, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: Esic.
- BASTOS BOUBETA, A. I. (2006). *Fidelización del cliente*. España: Ideaspropias.
- BELTRÁN, J. (2013). *La fidelización de clientes y su incidencia en las ventas de los servicios hoteleros que ofrece Sierra Bella Hostería en el Cantón Tisaleo Provincia de Tungurahua*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- BERKOWITZ, K. (2003). *Estrategias de marketing*.
- BURGOS, E. (2007). *Marketing Relacional*. Netbiblio: España.
- CASTRO, G. (2013). *El Mejoramiento Continuo y la Incidencia en la Captación de Clientes de la Empresa de Calzado “Chelita D’Luis” en la Ciudad de Ambato de la Provincia de Tungurahua*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- CARVAJAL, R. (2010). *Mejoramiento de procesos de la empresa créditos J&R dedicada a la comercialización de electrodomésticos y muebles*. Escuela Politécnica del Ejército del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.
- CASTRO, M. (2003). *Plan de mejoramiento de los servicios que presta el departamento de cuentas corrientes de la Alcaldía Municipal de Soyapango*. Universidad Don Bosco.

- CUATRECASAS, L. (2010). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Profit.
- CHANG, R. (2004). *Mejora Continua de Procesos*, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, p. 15.
- DE LA ROSA, J. (2003). *Procesos De Mejora Continua*. España: FEMP.
- FORNELL, C. (2008). *El cliente satisfecho*. Deusto.
- GALENO, N. (2007). *Diseño de un plan de mejora continua como estrategia para el desarrollo del recurso humano de las empresas hoteleras de la ciudad de San Miguel*. Universidad de Oriente UNIVO de la Facultad de Ciencias Económicas.
- GARCÍA, J. (2005). *Calidad Total*. Málaga: Ciencias Económicas.
- GARCÍA, M. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Notas Científicas.
- GUTIERREZ, H. (2010). *Calidad Total y productividad* (Tercera edición ed.). Mexico.
- HARRINGTON, J. (2007). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*, Editorial McGraw-Hill Internacional S.A. Santafé de Bogotá-Colombia.
- HARTLINE, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Cengage Learning Inc.
- HERRERA, J., D'ARMAS, M., & ARZOLA, M. (2012). *Análisis de los diferentes métodos de mejora*. Venezuela: UNEXPO.
- JAMES, R., & LINDSAY, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. Mexico: Companis de Cengage Learning Inc.
- JAMES, P. (2007). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Prentice Hall.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2001). *Marketing*. México: Marisa de Anta.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. México: Pearson.

- KOTLER, P. (2002). *Dirección de marketing*, México, primera edición, p.27.
- MAPCAL. (2008). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- MARTÍNEZ, P. (2008). *Aprender a Vender En Tienda*. España: Paídos.
- MEMBRADO, M. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid.
- MUÑOZ BODA, S. M. (2010). *Protocolo y Relaciones Públicas*. Madrid: Paraninfo.
- ORTEGA, X. (2007). *La revista del emprendedor de la UPS*, Ecuador, N° 3, pp. 56-57.
- PAZ, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio*. Ideaspropias.
- PÉREZ TORRES, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España: Ideaspropias.
- RODRIGUEZ, I., & AMMETLLER, G. (2006). *Principios y estrategias de Marketig*. Barcelona: UOC.
- SANGLAS, T. (2008). *Marketing Directo para Gran Consumo*. España: Netbiblo.
- SÁNCHEZ GALÁN, J. R. (2011). *La Empresa Humana*. Madrid: Visión Libros.
- SÁNCHEZ, P. (2010). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: Editex.
- SERRANO, F., & SERRANO DOMÍNGUEZ, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de producto*. ESIC.
- TARÍ GUILLÓ, J. J. (2009). *Calidad total: Fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- TORRES, J. (2012). *La mejora continua y las ventas en la empresa Fuentes San Felipe S.A de la Provincia de Cotopaxi Latacunga*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

- VÉRTICE, E. (2010). *Atención al cliente*. España: Vértice.
- VÉRTICE, E. (2010). *Implantación de espacios comerciales*. España: Vértice.
- VÉRTICE, P. (2010). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. España: Vértice.
- VÉRTICE, P. (2011). *Técnicas de venta*. España: Vértice.
- VILLALBA, R. (2012). *Plan de Mejora Continua del Sistema de Calidad existente en el área de Servicio Automotriz de Casa Baca S.A.* Escuela de Ciencias Contables y Auditoría Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Páginas de Internet:

- <http://negocios.com/estrategia-de-marketing.html>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-el-servicio-presentation-960207>
- http://www.aplegis.com/documentosoffice/congreso_restaurantes/FIDELIZACION.pdf
- http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=147:tra
- <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- http://www.mercadeo.com/05_serv.html
- <http://www.chefadriansevilla.com.mx/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>
- <http://www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/info/homogenizacion.htm>
- <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

2. Anexos

Anexo N° 1. Cuestionario de la encuesta aplicada a los clientes.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE ALMACENES MULTIHOGAR

OBJETIVO:

Determinar si una mejora continua genera fidelidad en los clientes de Almacenes Multihogar.

INSTRUCCIONES:

Como estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, e iniciado un estudio en Almacenes Multihogar, con el propósito de conocer cuál es el motivo o problema que está atravesando la misma, y buscar alternativas de solución.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración

1. Cree usted que Almacenes Multihogar aplica una mejora continua en sus actividades.

1.1 Siempre

1.2 Algunas veces

1.3 Nunca

2. ¿Los productos o servicios que ofrece la empresa satisfacen sus necesidades?

2.1 Siempre

2.2 Algunas veces

2.3 Nunca

3. ¿Cómo califica el servicio al cliente que usted recibe?

- 3.1 Bueno
- 3.3 Regular
- 3.4 Malo

4. El personal demuestra conocimiento de los productos que se comercializa.

- 4.1 Siempre
- 4.2 Algunas veces
- 4.3 Nunca

5. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que brinde el almacén?

- 5.1 Instalación del producto
- 5.2 Variedad de productos
- 5.3 Servicio Pos venta

6. Sus problemas, quejas o reclamos han sido atendidos de manera rápida y efectiva.

- 6.1 Siempre
- 6.2 Algunas veces
- 6.3 Nunca

7. Cree usted que se debería mejorar la imagen de Almacenes Multihogar.

- 7.1 Si
- 7.2 No

¿En qué?.....

8. ¿Qué clase de promociones le gustaría a usted?

- 8.1 Descuentos
- 8.2 Combos
- 8.3 Obsequios

9. ¿Usted como cliente conserva fidelidad a la empresa Almacenes Multihogar?

- 9.1 Siempre
- 9.2 Algunas veces
- 9.3 Nunca

10. ¿Qué factor considera usted cuando va a comprar un electrodoméstico?

- 10.1 Atención al cliente
- 10.2 Calidad del producto
- 10.3 Tecnología
- 10.4 Precio

11. ¿Con que frecuencia realiza sus compras de electrodomésticos en Almacenes Multihogar?

- 11.1 Siempre
- 11.2 Algunas veces
- 11.3 Nunca

12. Recomendaría a otras personas comprar en Almacenes Multihogar.

- 12.1 Si
- 12.2 No
- 12.3 Tal vez

13. Volvería a comprar en Almacenes Multihogar.

- 13.1 Si
- 13.2 No
- 13.3 Tal vez

Anexo N° 2. Listado de clientes - ventas año 2012

FP	FC/NE	NOMINA DE CLIENTES	CI/RUC	FECHA
CR	FC009838	VITE ORTIZ CARLOS DESIDERIO	1717612616	01/01/2012
EF	FC009839	TAIPE PASTE NELSON	502132459	01/01/2012
CR	FC009840	CAIZA RIVERA CARLOS ALBERTO	1804676292	01/01/2012
EF	FC009841	TACO TACO IVAN MARCELO	503806556	01/01/2012
EF	FC009842	TOAPANTA CALAPIDA SEGUNDO GERARDO	1802901239	01/01/2012
CR	FC009843	QUINQUIGUANO TIPANGUANO MARCO ISRAEL	503064735	01/02/2012
CR	FC009844	TIGSE CAIZA MARIA PAULINA	1804662607	01/02/2012
CR	FC009845	ARIAS ALVAREZ MARISOL ALEXANDRA	502019540	01/02/2012
CR	FC009846	JIMENEZ JIMENEZ REBECA PIEDAD	502666746	01/02/2012
CR	FC009847	BONILLA PROADO ONOFRE	500499058	01/02/2012
CR	FC009866	JIMENEZ JIMENEZ REBECA PIEDAD	502666746	01/02/2012
CR	NE003640	TIGASI CHUGCHILAN RODRIGO	503185100	01/03/2012
CR	NE003641	CHECA PORRAS JOANA ELIZABETH	502815251	01/03/2012
CR	NE003642	CHECA PORRAS OSCAR ANDRES	502863483	01/03/2012
CR	FC009848	CAIZA TERCERO DIEGO ARMANDO	503808156	01/03/2012
CR	FC009849	CAIZA PLASENCIA EFREN DAVID	503211757	01/03/2012
CR	FC009850	CAÑAVERAL SANCHEZ EDGAR PATRICIO	1713699252	01/03/2012
CR	FC009851	SORIA PERALVO JUAN BENEDIGNO	502201460001	01/03/2012
CR	FC009852	SACA BOMBON LUIS ANIBAL	502180631	01/03/2012
CR	FC009853	CAÑAVERAL ESTRELLA GLORIA INMACULADA.	502872583	01/03/2012
CR	FC009854	ALMACHI GUAMAN MIGUEL ANGEL	502186851001	01/03/2012
EF	FC009855	TIGSE TIGSE JORGE ANIBAL	1801358001	01/03/2012
CR	FC009856	MORA PROADO WALTER HOMERO	1720722667	01/03/2012
CR	FC009857	VILLACIS GUALPA MARCELO EDUARDO	502243637	01/03/2012
CR	FC009858	TIGASI CHUGCHILAN RODRIGO	503185100	01/03/2012
EF	FC009862	TIGSE TIGSE JORGE ANIBAL	1801358001	01/03/2012
CR	NE003643	MACHAY ANTE FLABIO GEOVANY	502585565	01/04/2012
CR	NE003644	ACOSTA ACOSTA MARTHA MONICA	502487317	01/04/2012
CR	NE003645	CALO PLASENCIA HECTOR LUIS	503755514	01/04/2012
CR	NE003646	QUISHPE CHISAGUANO MILTON RAMIRO	502839723	01/04/2012
CR	FC009859	CAJAMARCA CRIOLLO LUZ MARIA	502798754	01/04/2012
CR	FC009860	FLORES FERNANDEZ WILMA CUMANDA	503153181	01/04/2012
CR	FC009861	CAIZA TERCERO SONIA BEATRIZ	503242208	01/04/2012
CR	FC009863	CHILQUINGA PERALTA MAURICIO JAVIER	502783632	01/04/2012
CR	FC009864	CALO GUANO JORGE HUMBERTO	502622509	01/04/2012
CR	FC009865	MOLINA SANDOVAL MANUEL MESIAS	501446710	01/04/2012
CR	NE003647	PALLO LLASAG JOSE PEDRO	501730360	01/05/2012
EF	FC009867	FONSECA VILLACIS ANGEL MESIAS.	1801625458	01/05/2012
EF	FC009868	TRAVEZ ESPIN MYRIAN PATRICIA.	502274756	01/05/2012
EF	FC009869	CRIOLLO JACOME RODRIGO	502510704	01/05/2012
CR	FC009870	SACA PLASENCIA SEGUNDO LUIS	502088123	01/05/2012
CR	FC009871	MACIAS VELASQUEZ MARIA EUGENIA	1310439607	01/05/2012
CR	FC009872	BARRIGA TAIPE DARWIN FERNANDO	503333866	01/05/2012
CR	NE003648	CUYO VEGA BAYARDO	503076705	01/06/2012
CR	FC009873	TONATO AVILES NELSON ABRAHAN	501545016	01/06/2012
CR	FC009875	GRANDA CHUQUI NELY PATRICIA	501857627	01/06/2012
CR	NE003649	TONATO CORREA LUIS ENRIQUE	502318413	01/07/2012
CR	FC009876	PERDOMO CHANGOLUISA CARLOS MANUEL	503578247	01/07/2012
CR	FC009877	TONATO CORREA LUIS ENRIQUE	502318413	01/07/2012
CR	FC009878	GARCIA CHICAIZA MARCO PAUL	503261380	01/07/2012
CR	NE003650	SANCHEZ SAQUINGA MERCEDES	502837412	01/08/2012
CR	NE003651	CAIZA TERCERO MEDARDO PATRICIO	502299811	01/08/2012
CR	NE003652	TERCERO SATUQUINGA BYRON WASHINGTON	502644057	01/08/2012
CR	NE003653	GUALPA QUISHPE WILSON GONZALO	502855927	01/08/2012
EF	NE003654	GUANO GUAMAN JULIO CESAR	503022584	01/08/2012
CR	NE003655	MONTEROS A JOSE	500530381	01/08/2012
CR	FC009879	CAIZA CHICAIZA HOLGUER DAVID	503629909	01/08/2012
CR	FC009880	QUINATOA PILAPANTA SEGUNDO RAFAEL.	503168528	01/08/2012
EF	FC009881	SANTAFE CAIZA MARTHA CECILIA	503322687	01/08/2012
CR	FC009882	CALO LAGUAQUIZA NORMA ENPERATRIZ	502860380	01/08/2012
EF	NE003656	CISNEROS BALAREZO RENE WILFRIDO	503141392	01/09/2012
EF	NE003658	NUNEZ PADILLA DAVID FERNANDO	503328304	01/09/2012
CR	NE003659	CUCHIPE TUTISEG CESAR BELISARIO	501287585	01/09/2012
CR	NE003660	CHACHA ODA JOSE GERMAN	502988983	01/09/2012
EF	NE003661	CISNEROS BALAREZO RENE WILFRIDO	503141392	01/09/2012

CR	NE003662	CALO GUANO SEGUNDO GERMANICO	502277106	01/09/2012
EF	FC009883	ZAPATA BUSTILLOS JOSE ALBERTO	502443542	01/09/2012
CR	FC009884	CUCHIPE TUTISEG CESAR BELISARIO	501287585	01/09/2012
CR	FC009885	USUÑO MONJE MILTON NIVALDO	503329971	01/09/2012
CR	FC009886	ALBAN TIPANQUIZA NESTOR JOSE	1600310088	01/09/2012
CR	FC009887	PAULA PAULA DIGNA JANETH	502988983	01/09/2012
CR	FC009888	TOAPANTA TOALOMBO MARIA SUSANA	503174021	01/09/2012
EF	FC009889	CRUZ HIDALGO DIEGO OSWALDO	1713390175001	01/10/2012
CR	FC009890	CHUSIN CHUSIN PEDRO	503231631	01/10/2012
CR	FC009891	CORREA CLAUDIO MARIA LASTENIA	501357776	01/10/2012
CR	FC009892	TOAPANTA CADAR MARIA LOURDES	502754823	01/10/2012
CR	FC009893	CHILQUINGA ANGULO ALEX PAUL	502965130	01/10/2012
CR	FC009894	QUISHPE GUAMAN WILLIAN PATRICIO	503140543	01/11/2012
EF	FC009895	BASSANTES TASIGUANO SEGUNDO EDUARDO	501061881	01/11/2012
CR	NE003663	ATIAJA ALBAN PAUL FABIAN	502660103	01/12/2012
CR	NE003664	SANTAFE MINTA MANUEL SEGUNDO	500226592	01/12/2012
CR	FC009896	CABRERA JARAMILLO FABIOLA ALEXANDRA	1103233886	01/12/2012
EF	FC009897	CALAPIÑA SATUQUINGA ENMA LUCIA	1805086574	01/12/2012
EF	FC009898	AGUAYO TIPANTUÑA MARIA DELIA	1800570622	01/12/2012
CR	FC009899	CHILLAGANA TAÍPE MARIA GLADYS	501168686	01/12/2012
CR	FC009900	BOCANCHO SANDOVAL FRANKLIN.	502511082	01/12/2012
CR	FC009901	CHILQUINGA CHILQUINGA LUIS VICENTE	502682990	01/12/2012
CR	FC009902	OROZCO TOAPANTA HILDA GRACIELA	503191413	01/12/2012
EF	FC009903	PADILLA JIMENEZ HERNANDO FRANCISCO	501447155	01/12/2012
CR	FC009904	CHAVEZ SALGUERO MARIO	500456405	01/12/2012
EF	FC009905	YANEZ GUZMAN SEGUNDO MARCELO	501655831	01/12/2012
EF	FC009906	MIRANDA BASTIDAS KARINA ALEXANDRA	503896177	01/13/2012
CR	FC009907	JIMENEZ TONATO ALVARO AGUSTIN	503063125	01/13/2012
CR	FC009908	PROADO MARQUEZ CARLA GABRIELA	920995115	01/13/2012
CR	FC009909	QUISPE UNAPUCHA MIGUEL ENRIQUE	501106348	01/13/2012
EF	FC009910	CUNALATA NUÑEZ ANGUEL FABRICIO	502386014	01/13/2012
CR	FC009911	ORTIZ TUL LUIS ANIBAL	501769475	01/13/2012
CR	FC009912	TERCERO JAMI JORGE ERNESTO.	501795207	01/13/2012
CR	FC009913	GUACHAMIN GUALPA SENAIDA MARLENE	503096307	01/13/2012
CR	NE003665	CRUZ PILA CLAVER PATRICIO	504138033	01/14/2012
CR	FC009914	OROZCO GUISCASHO LUIS CLEVER	503707101	01/14/2012
CR	FC009915	ALDAZ ESTEVEZ GERMAN BOLIVAR ERNESTO	1802298974	01/14/2012
CR	FC009916	BOCANCHO TOAPAXI WILSON BOLIVAR	502564479	01/14/2012
EF	FC009917	VEINTIMILLA PAREDES MANUEL FRANCISCO	1712767761	01/14/2012
CR	FC009930	BOCANCHO TOAPAXI WILSON BOLIVAR	502564479	01/14/2012
CR	NE003666	QUISPE SANGUCHO MANUEL	502029366	01/15/2012
CR	NE003667	SACA PLASENCIA JAIME ENRIQUE	503109621	01/15/2012
CR	NE003668	TOAPANTA COQUE WILSON IVAN	503209967	01/15/2012
CR	FC009918	NAULA NAULA LUIS ALBERTO	501134308	01/15/2012
CR	FC009919	CHICAIZA JAMI SEGUNDO FIDEL	501548440	01/15/2012
CR	FC009920	QUIMBITA MOLINA MARIO MARCELO	502544547	01/15/2012
EF	FC009921	ORTEGA TIGSE MARIA MICAELA	1803276219	01/15/2012
CR	FC009922	TIGSE CAIZA MARIA PAULINA	1804662607	01/15/2012
CR	FC009923	TIGSE CAIZA NELLY MARIZOL	1804662615	01/15/2012
CR	FC009924	NAULA NAULA LOURDES SUSANA	502999295	01/15/2012
CR	FC009925	LLUGSA TONATO MANUEL MESIAS	502554223	01/16/2012
CR	FC009926	CHACHAPOYA GAMGOY MAYRA ALEJANDRA	504013251	01/16/2012
EF	FC009927	ACOSTA LOPEZ ALINSON	1723496236	01/17/2012
CR	NE003669	PAUCAR HACHI FRANKLIN MAURICIO.	1804185419	01/19/2012
CR	NE003670	BENAVIDES CAIZA IVAN DARIO	504353723	01/19/2012
EF	FC009928	COLIMBA RAMIREZ SERGIO DANIEL	1805533369	01/19/2012
CR	NE003671	CORREA JIMENEZ MARIA ESTHER	501707350	01/20/2012
CR	FC009929	PORRAS ANGULO ALICIA MERCEDES VISITA	502279474	01/20/2012
EF	NE003672	CALO PLASENCIA HECTOR LUIS	503755514	01/21/2012
CR	NE003673	CALO PLASENCIA HECTOR LUIS	503755514	01/21/2012
CR	NE003674	BOMBON PILLO JUAN ERNESTO	503656936	01/21/2012
CR	FC009931	GAVILANEZ TENORIO MARIA INES	500155890	01/21/2012
CR	NE003675	TOAPAXI TONATO FAUSTO ALBERTO	1715797179	01/22/2012
CR	NE003676	GUANIN CHILUIZA GALO EDWIN	1805055231	01/22/2012
CR	NE003677	QUISPE SANGUCHO DARWIN GEOVANN	502983216	01/22/2012
CR	FC009932	NUÑEZ CARRERA OMAR PATRICIO	1802268738	01/22/2012
CR	FC009933	MADAY LUIS FAUSTO	1710855501	01/22/2012
EF	FC009934	OÑA CANDO GALO	500597067001	01/22/2012
CR	FC009935	ORTIZ TUL MILTON RODRIGO	502639016	01/22/2012
CR	FC009936	GUZMAN INDABURO CARMEN SUSANA.	1204375818	01/22/2012

CR	FC009937	CAIZA MINTA MILTON FERNANDO	503089237	01/22/2012
CR	NE003678	CUYO VEGA FABIAN VISITA	502609167	01/23/2012
CR	NE003679	VELASQUEZ VELEZ CONCEPCION EMPERATRIZ	1304427634	01/23/2012
CR	NE003680	MORA COQUE MOISES	1700772831	01/23/2012
CR	FC009938	LAGUAQUIZA SACA DIANA MARIBEL	503557696	01/23/2012
CR	FC009939	PARRAGA VELASQUEZ ANGEL GABRIEL	502856404	01/23/2012
EF	FC009940	BOCANCHO TOAPAXI MARY GISELA	502785546	01/23/2012
CR	FC009941	MARCATOMA MOROCHO CARLOS VICENTE	602728818	01/23/2012
EF	FC009942	VARGAS MORA LUIS	500988225	01/23/2012
EF	NE003682	PADILLA PONCE JOSE ENRIQUE	501266217	01/24/2012
CR	FC009943	GUANOLUISA LAICA RODRIGO	501887079	01/24/2012
CR	FC009944	ACOSTA LOPEZ ALINSON	1723496236	01/24/2012
CR	NE003683	GUAIGUA GUZMAN FABIAN EDUARDO	502607510	01/25/2012
CR	NE003684	CHUQUITARCO JOSE UBALDINO	501284418	01/25/2012
CR	NE003685	BAUTISTA JIMENEZ ZOILA MARICELA	502577497	01/25/2012
CR	FC009945	ALVAREZ ZURITA ERIKA SUSANA	503336331	01/25/2012
CR	FC009946	CALVOPINA MESA LUIS	500542030001	01/25/2012
CR	FC009947	CHILUIZA RAMIREZ ARMANDO FEDERICO	503427627	01/25/2012
CR	NE003687	RIVERA PACHUCHO BLANCA BEATRIZ	501896500	01/26/2012
EF	FC009948	GUAYTA BENAVIDES TANIA MARIBEL	503166548	01/26/2012
CR	FC009949	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO	560000620001	01/26/2012
CR	FC009950	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO	560000620001	01/26/2012
CR	FC009951	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO	560000620001	01/26/2012
CR	FC009952	GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO	560000620001	01/26/2012
CR	FC009953	PLASENCIA CAIZA MANUEL MARIA	501998652	01/26/2012
CR	FC009954	PADILLA GALLARDO DORIS PAULINA	503406308	01/26/2012
CR	FC009955	REMACHE CHANCHICOCHA CESAR IVAN	503296972	01/28/2012
EF	FC009956	TOAPAXI CHICAIZA MANUEL	503110876	01/29/2012
CR	FC009957	VEGA TOAQUIZA FRANCISCO	502383284	01/29/2012
CR	FC009958	TIGSE SANCHEZ LUIS EFRAIN	1714297478	01/29/2012
CR	FC009959	TENORIO ACURIO RODRIGO GUILLERMO	502054042	01/29/2012
CR	FC009960	TERCERO GUAMAN SEGUNDO JUSTO	501649602	01/29/2012
EF	FC009961	HEREDIA PERALTA MIGUEL ANGEL	500920814	01/29/2012
CR	NE003688	BONILLA QUISPE KLEVER OSWALDO	502457237	01/30/2012
EF	FC009962	SACA PLASENCIA SEGUNDO LUIS	502088123	01/30/2012
CR	FC009963	TENORIO ACURIO RODRIGO GUILLERMO	502054042	01/30/2012
CR	NE003689	ACOSTA ACOSTA EDGAR PATRICIO	502555436	01/31/2012
CR	FC009965	ALVAREZ ARCOS LUCIA	1802734820	01/31/2012
CR	FC009966	TELLO CRUZ HECTOR GERMANICO	502542731	01/31/2012
EF	NE003690	FERNANDEZ FERNANDEZ DEYSI JIMENA	503166118	02/01/2012
CR	NE003691	TIPANGUANO CHIMBORAZO DARWIN SANTIAGO	503276941	02/01/2012
CR	NE003692	TOAPANTA TOALOMBO MARIA SUSANA	503174021	02/01/2012
CR	FC009967	CONSTANTE ACUÑA BYRON FRANKLIN	503003899	02/01/2012
CR	FC009968	LARRAGA CORTEZ ELOY RAMIRO	502681521	02/01/2012
CR	FC009969	CHICAIZA ACURIO JAVIER LEONEL	1804202370	02/01/2012
EF	FC009970	SANGUCHO LEMA LUIS FERNANDO	502768179	02/01/2012
CR	FC009971	JAMI GUANOTUÑA SEGUNDO MILTON	503341745	02/01/2012
CR	FC009972	GUANOPATIN FLORES EDWIN RAUL	502746985	02/01/2012
CR	NE003693	LEMA BENAVIDES MARIA NARSISA	502631823	02/02/2012
EF	NE003694	CANAR JIMENEZ MARIA	503264434	02/02/2012
CR	NE003695	CUYO VEGA OSWALDO	502609142	02/02/2012
CR	NE003696	TIGSE CAIZA MARIA PAULINA	1804662607	02/02/2012
CR	NE003697	TIGSE CAIZA NELLY MARIZOL	1804662615	02/02/2012
CR	NE003698	TAIPE LOPEZ MILTON RODRIGO	502971112	02/02/2012
EF	FC009973	SAQUINGA SAQUINGA CESAR FREDY	1802932044	02/02/2012
CR	FC009974	CACPATA COQUE CARMEN AZUCENA	503291007	02/02/2012
EF	FC009975	INTE PLACENCIA SEGUNDO BAYRON	502946247	02/02/2012
EF	FC009976	INTE PLACENCIA SEGUNDO BAYRON	502946247	02/02/2012
EF	FC009977	LLUGSHA SIMBA DARWIN MISAEEL	1751660265	02/02/2012
EF	NE003699	CHOCHOS PACHUCHO ROSA MATILDE	501208052	02/03/2012
CR	FC009978	ALVAREZ ARCOS LUCIA	1802734820	02/03/2012
CR	FC009979	MUSUCA NAULA CARLOS EFRAIN	502666712	02/03/2012
EF	FC009980	PALOMINO LESCANO MANUEL	1803287075	02/03/2012
EF	FC009981	JIMENEZ JIMENEZ MARCO PATRICIO	502039936	02/03/2012
CR	NE003700	CHACHA CHACHA CARLOS ALBERTO	501783443	02/04/2012
CR	NE003701	BAUTISTA TONATO BLANCA ESPERANZA	500992011	02/04/2012
CR	NE003702	TACO CHISAGUANO MANUEL MIGUEL	500848932	02/04/2012
CR	FC009982	BOMBON CHILLAGANA PEDRO.	501917991	02/04/2012
CR	FC009983	CENTRO DE ACOPIO DE LACTEOS "ATOCHA"	591722794001	02/04/2012
CR	FC009984	CAIZA RIVERA CARLOS ALBERTO	1804676292	02/04/2012

CR	NE003703	BONILLA ASHCA PATRICIO	503288516	02/05/2012
CR	NE003704	PULLUPAXI BEJARANO JAIME LUCIANO	502659329	02/05/2012
CR	NE003705	CHACHA JAMI NELSON	501883102	02/05/2012
CR	NE003706	BALAREZO SORIA GABRIELA	502951890	02/05/2012
CR	NE003707	CALO GUANO JORGE HUMBERTO	502622509	02/05/2012
EF	NE003708	CONSUMIDOR FINAL	9999999999999	02/05/2012
EF	FC009985	CORDOVA BASANTES NORMA CECILIA	1802247021	02/05/2012
EF	FC009986	LOPEZ LOPEZ JAIME ALCIDES	502037435	02/05/2012
CR	FC009989	JORGE RUBIO LUIS ALBERTO	502020381	02/05/2012
CR	FC009990	CANDO CANDO JUAN	1710811702	02/05/2012
CR	FC009991	CHIMBORAZO MAÑAY DIGNA PIEDAD	503290975	02/05/2012
CR	FC009992	PALLANGO GUAYASAMIN HENDRY GOEVANNY	501784524	02/05/2012
CR	FC009993	NAVARRO MEDINA MAYDA GUISELA	503079246	02/05/2012
CR	NE003709	CHICAIZA GUALPA EDWIN ALFONSO	503473233	02/06/2012
CR	NE003710	TONATO QUILO SEGUNDO FIDEL.	501273080	02/06/2012
EF	NE003711	CAIZA CHUSETE DARIO ISRAEL	503638231	02/06/2012
CR	NE003712	LEMA GALLO WILSON RAMIRO	502412521	02/06/2012
CR	NE003713	PILAPANTA RIVERA LUIS ALBERTO	502443039	02/06/2012
CR	NE003714	ALBAN GARCIA OLIVA SARA.	1711865657	02/06/2012
CR	NE003715	LOPEZ MARIA LASTENIA	500997333	02/06/2012
EF	FC009997	CRUZ HIDALGO DIEGO OSWALDO	1713390175001	02/06/2012
CR	FC009998	MATEUS CALVACHE LUIS RICARDO	1714735097	02/06/2012
EF	FC009999	MUSUCA NAULA CARLOS EFRAIN	502666712	02/06/2012
CR	FC010000	PILAPANTA RIVERA LUIS ALBERTO	502443039	02/06/2012
CR	FC010001	PILAPANTA RIVERA LUIS ALBERTO	502443039	02/06/2012
CR	FC010002	CAIZA CHUSETE DARIO ISRAEL	503638231	02/06/2012
CR	FC010003	QUINGALUISA PONCE LUZ MARIA	502054190	02/06/2012
CR	NE003716	SATUQUINGA TOAPANTA MARIA ROSA	501280424	02/07/2012
CR	NE003717	TENORIO ACURIO RODRIGO GUILLERMO	502054042	02/07/2012
CR	NE003718	TITUAÑA RAMIREZ NESTOR GEOVANY	1803932126	02/08/2012
EF	FC010004	CALO TOAPANTA MARCO VINICIO	502999170	02/08/2012
CR	FC010005	ORTEGA TIGSE JESUS EFRAIN	1803412129	02/08/2012
CR	FC010006	MALIZA LOPEZ MIRYAN MARLENE	502525298	02/08/2012
CR	NE003719	ACOSTA LOPEZ ALINSON	1723496236	02/09/2012
EF	NE003720	VASQUES VILLALBA OLINDA ESMERALDA	502991755	02/09/2012
CR	FC010007	VELASCO BONIFAZ GUILLERMO GONZALO	1700230897	02/09/2012
EF	FC010008	CHILIQINGA VILLACIS LUIS ALONSO	501488209	02/09/2012
EF	FC010009	CHILIQINGA VILLACIS LUIS ALONSO	501488209	02/09/2012
CR	NE003721	MARTINEZ KARINA	1803449311	02/10/2012
EF	NE003722	TONATO TAIPE SANDRA PAULINA	1716581531	02/10/2012
CR	NE003723	BENAVIDES PLASENCIA FAUSTO	502546914	02/10/2012
CR	FC010010	JAYA BOCANCHO JAIME OSBALDO	1804188884	02/10/2012
CR	FC010011	TERCERO PALANGO JOSE MANUEL	500471180	02/10/2012
CR	FC010012	ROSETO CAMACHO ROBERTO FABIAN	1713691739	02/10/2012
CR	FC010013	CAIZA CAIZA SEGUNDO SANTIAGO	500806617	02/11/2012
CR	FC010014	PIARPUEZAN BASANTES DANIEL MAURICIO	503809931	02/11/2012
CR	NE003724	TERCERO TERCERO MILTON PATRICIO	502987902	02/12/2012
CR	NE003725	BENAVIDES PLASENCIA FAUSTO	502546914	02/12/2012
CR	NE003726	GUERRERO SARCO WILMER SANTIAGO	503919433	02/12/2012
CR	NE003727	SAFLA TONATO KARINA NATALY	503890204	02/12/2012
CR	NE003728	PUMASUNTA GUAMANI FRANKLIN PATRICIO	503191116	02/12/2012
CR	NE003729	PUMASUNTA GUAMANI FRANKLIN PATRICIO	503191116	02/12/2012
CR	NE003730	SANTAFE CHUSETE EDGAR GEOVANNY	502930001	02/12/2012
CR	NE003731	CHILIQINGA TIPANTASIG PELTON WILIAM	501322416	02/12/2012
CR	NE003732	GUAMANI NAULA NORMA PIEDAD	503003576	02/12/2012
EF	FC010015	CALAPIÑA PANTOJA SEGUNDO FRANCISCO	1800626424	02/12/2012
CR	FC010016	MALDONADO MAMARANDI SEGUNDO ELIAS	501070205	02/12/2012
CR	FC010017	TIPANTASIG RIVERA JESSICA PAOLA	503446494	02/12/2012
CR	FC010019	CHILIQINGA TIPANTASIG PELTON WILIAM.	501322416	02/12/2012
CR	FC010020	SARCO PLASENCIA FRANKLIN VINICIO	502623044	02/12/2012
CR	FC010021	MALDONADO MAMARANDI SEGUNDO ELIAS	501070205	02/12/2012
CR	NE003733	LLUMITASIG HERRERA LUIS RUBEN	502610611	02/13/2012
CR	NE003734	CHILLAGANA ASTUDILLO RAUL OLMEDO	502095656	02/13/2012
CR	FC010022	MOLINA SARZOSA MYRIAM DEL PILAR	502520968	02/13/2012
CR	FC010023	TERCERO JAMI ALEX DARWIN	504310889	02/13/2012
CR	NE003735	CAISACHANA VEGA CLARA ELIZABETH.	502083074001	02/14/2012
CR	NE003736	MINTA TERCERO MARIA VERONICA	502751084	02/14/2012
CR	NE003737	PIARPUEZAN BASANTES DANIEL MAURICIO	503809931	02/14/2012
CR	NE003738	QUINALUISA UNAPUCHA CECILIA VERONICA	502304827	02/14/2012

CR	NE003739	CACPATA COQUE MYRIAN JOSEFINA	502585201	02/14/2012
CR	NE003740	MORA PROADO WALTER HOMERO	1720722667	02/14/2012
CR	FC010024	CHILQUINGA CHILQUINGA WILSON ORLANDO	502625445	02/14/2012
CR	FC010025	TERCERO PLASENSIA CARLOS RAUL	501635114	02/14/2012
EF	FC010026	TUTASIG FONSECA MARIA ISABEL	503648313	02/14/2012
CR	NE003741	MONTEROS SALGADO JOSE ESTUARDO	502193337	02/15/2012
EF	NE003742	CISNEROS BALAREZO RENE WILFRIDO	503141392	02/15/2012
EF	NE003743	MOPOSITA ANALUIZA CESAR	1802007821	02/15/2012
CR	FC010028	CAIZALITIN YANES GUADALUPE PAOLA	502851728	02/15/2012
CR	FC010029	CHILLAGANA LOGROBO JENNY ANGELICA	503012205	02/15/2012
CR	NE003744	QUINATO A CHICAIZA FABIAN DANILO	502673478	02/16/2012
CR	FC010030	PEREDES PARRA BLANCA ISABEL	1803876182	02/16/2012
CR	FC010031	TERCERO TOAPANTA PATRICIO GEOVANY	502954266	02/16/2012
CR	FC010032	PERALVO VELOZ JUAN ORLANDO	1804112348	02/16/2012
CR	FC010033	CHISAGUANO CHISAGUANO JOSE RAFAEL	503430639	02/16/2012
CR	NE003745	BENAVIDES PLASENCIA FAUSTO	502546914	02/17/2012
EF	NE003746	TORRES RODRIGUEZ LUIS	1706447552	02/18/2012
CR	NE003747	GUAITA CLAUDIO JOSE ANTONIO	502839392	02/18/2012
CR	NE003748	VELASCO COQUE WILLIAM PATRICIO	502815822	02/18/2012
CR	NE003749	REMACHE MALLIQUINGA LIGIA MARIBEL	503183154	02/18/2012
CR	FC010035	TERCERO MINTA CESAR BELISARIO	502912165	02/18/2012
CR	FC010036	MORETA ANDAGANA SEGUNDO RAMON	1801207299	02/18/2012
CR	FC010037	POMA QUEZADA BYRON RODRIGO	503423600	02/18/2012
CR	FC010038	JAMI CAIZA LUCRECIA	502543168	02/18/2012
EF	FC010039	CHIMBORAZO RIVERA SEGUNDO ANTONIO	501799399	02/18/2012
CR	NE003750	JAMI CAIZA MILTON MANUEL	503108540	02/19/2012
EF	NE003751	MADAY QUINQUIGUANO MARIA TRANSITO	502099989	02/19/2012
CR	NE003752	SAFLA TONATO SILBANA MELISA	503645988	02/19/2012
CR	NE003753	CORREA ACOSTA NORMA AMERICA	501633499	02/19/2012
CR	NE003754	SUAREZ TENORIO ROLANDO JAVIER	503019820	02/19/2012
EF	FC010040	GARZON PROADO JOSE LUIS	502348386	02/19/2012
EF	FC010041	PLASENCIA CAIZA MANUEL MARIA	501998652	02/19/2012
CR	FC010042	CHICAIZA TASINCHANA DIEGO WILFRIDO	502965163	02/19/2012
EF	FC010043	MOPOSITA CHANGO SEGUNDO VICTOR	1801170653	02/19/2012
CR	FC010044	SOPA SOPA JOSE JOAQUIN	502335797	02/19/2012
CR	FC010045	SUNTASIG SANGOTUDA FRANKLIN ERALDO	503540569	02/19/2012
CR	FC010046	ALAJO PULLOTASIG ANGELA MERCEDES	503023996	02/19/2012
CR	FC010047	AMAYA TAIPE LUIS EUCLIDES	503154288	02/19/2012
EF	FC010048	TENORIO GUALPA WASHINGTON ABELARDO	502742182	02/19/2012
CR	FC010056	SOPA SOPA JOSE JOAQUIN	502335797	02/19/2012
CR	NE003755	CAIZA RIVERA CARLOS ALBERTO	1804676292	02/20/2012
CR	NE003756	CAIZA RIVERA CARLOS ALBERTO	1804676292	02/20/2012
EF	NE003757	PORRAS BAUTISTA YOLANDA NARCISA	501100069	02/20/2012
CR	NE003758	PORRAS BAUTISTA YOLANDA NARCISA	501100069	02/20/2012
EF	FC010049	PORRAS BAUTISTA YOLANDA NARCISA	501100069	02/20/2012
CR	FC010050	CAIZA MINTA MILTON FERNANDO	503089237	02/20/2012
CR	FC010051	CHICAIZA ZHINGON WILSON RODRIGO	501896559	02/21/2012
CR	NE003759	FLORES VELASCO BLANCA MERCEDES	503329500	02/22/2012
CR	NE003760	CHICAIZA GUALPA EDWIN ALFONSO VISITA	503473233	02/22/2012
EF	NE003761	SIMBAÑA CHUNIR JUAN CARLOS	301716098	02/22/2012
CR	FC010052	CHICAIZA CAÑAR SEGUNDO ALEJANDRO.	502470859	02/22/2012
CR	FC010053	CORDOVA JACOME CARLOS ABSALON	502963408	02/22/2012
EF	NE003762	CISNEROS BALAREZO RENE WILFRIDO	503141392	02/23/2012
EF	NE003763	CHICAIZA TASINCHANA DIEGO WILFRIDO	502965163	02/23/2012
CR	FC010054	SANCHEZ FREILE DANILO SALOMON	503005035	02/23/2012
CR	FC010055	TACO TAIPE SEGUNDO	501003404	02/23/2012
CR	NE003764	INTE SANCHEZ JULIO GUSTAVO	502564917	02/24/2012
CR	NE003765	MORALES VIZUETE ADRIANA DEL PILAR	501929236	02/24/2012
EF	FC010057	CHIMBORAZO MADAY EMMA MARGOTH	502415227	02/24/2012
CR	FC010058	CHILQUINGA CUNALATA CECIBEL DEL ROCIO	503491003	02/24/2012
EF	NE003766	AMILCAR VASCO	1804133120	02/25/2012
CR	NE003767	AZOGUE AZOGUE MIRIAN MAGALI	503871527	02/25/2012
CR	NE003768	FONSECA RAMON NELSON FABIAN	1803822624	02/25/2012
CR	FC010059	DELGADO ROQUE LUIS HERNAN	1709304974	02/25/2012
CR	FC010060	BARRIONUEVO TIPANQUIZA SEGUNDO PAUL	503690075	02/25/2012
EF	NE003769	MORA PROADO ESTELA	502201015	02/26/2012
CR	NE003770	CAIZA CAIZA MAYRA MARIBEL VISITA	503770877	02/26/2012
CR	FC010061	CHILQUINGA BOMBON BLANCA NIEVES	1803649720	02/26/2012

Fuente: Almacenes Multihogar

Anexo N° 3. Principales proveedores locales

CARACTERÍSTICAS DE COMERCIALIZACIÓN				
PROVEEDOR	PRODUCTOS	MARCAS	CONDICIONES DE VENTA	SERVICIOS ADICIONALES
Almacenes Juan Eljuri	Línea café Línea blanca	Varias	Contado Crédito 30 y 40 días	Transporte
Electrolux	Línea blanca	Electrolux	Contado Crédito 30 días	Transporte Servicio técnico Incentivos de ventas
Etraved Cía. Ltda.	Línea café Línea blanca	Varias	Crédito 30 días	Transporte Servicio técnico
Importadora Mayorga	Línea blanca	LG	Contado	Transporte Descuento por monto de compra
Mabe Ecuador	Línea blanca	Mabe Durex	Contado Crédito 30, 60 y 90 días	Transporte Servicio técnico
Marcimex S.A	Línea blanca Línea café	Indurama, Sony, LG, Global	Contado Crédito 30 y 60 días	Transporte Servicio técnico Descuento por monto de compra
Dismayor S.A	Línea blanca Línea café	LG, Sony, Panasonic, Whirlpool, Samsung	Crédito 30, 60 y 90 días	Transporte Servicio técnico Descuento por monto de compra
Mueblería Aldáz	Línea café	Varias	Contado Crédito 30 y 60	Transporte
Chaide & Chaide S.A	Línea café	Chaide & chaide	Contado Crédito 30 y 60 días	Contado Crédito 30 y 60 días

Fuente: Datos recopilados por el propietario según proveedores

Elaborado por: Gloria Duque

Anexo N° 4. Gama de productos

CÓDIGO	NOMBRE
1	Línea blanca
2	Audio
3	Video
4	Muebles
5	Colchones
6	Utilería de cocina
7	Motos



Con el mejor servicio.



Re inventa tu vida.



Fuente: Almacenes Multihogar, FENIX- Software Administrativo.

Anexo N° 5. Localización de Almacenes Multihogar

Croquis de Almacenes Multihogar (Salcedo)



Elaborado por: Gloria Duque

Croquis de Almacenes Multihogar (Latacunga)

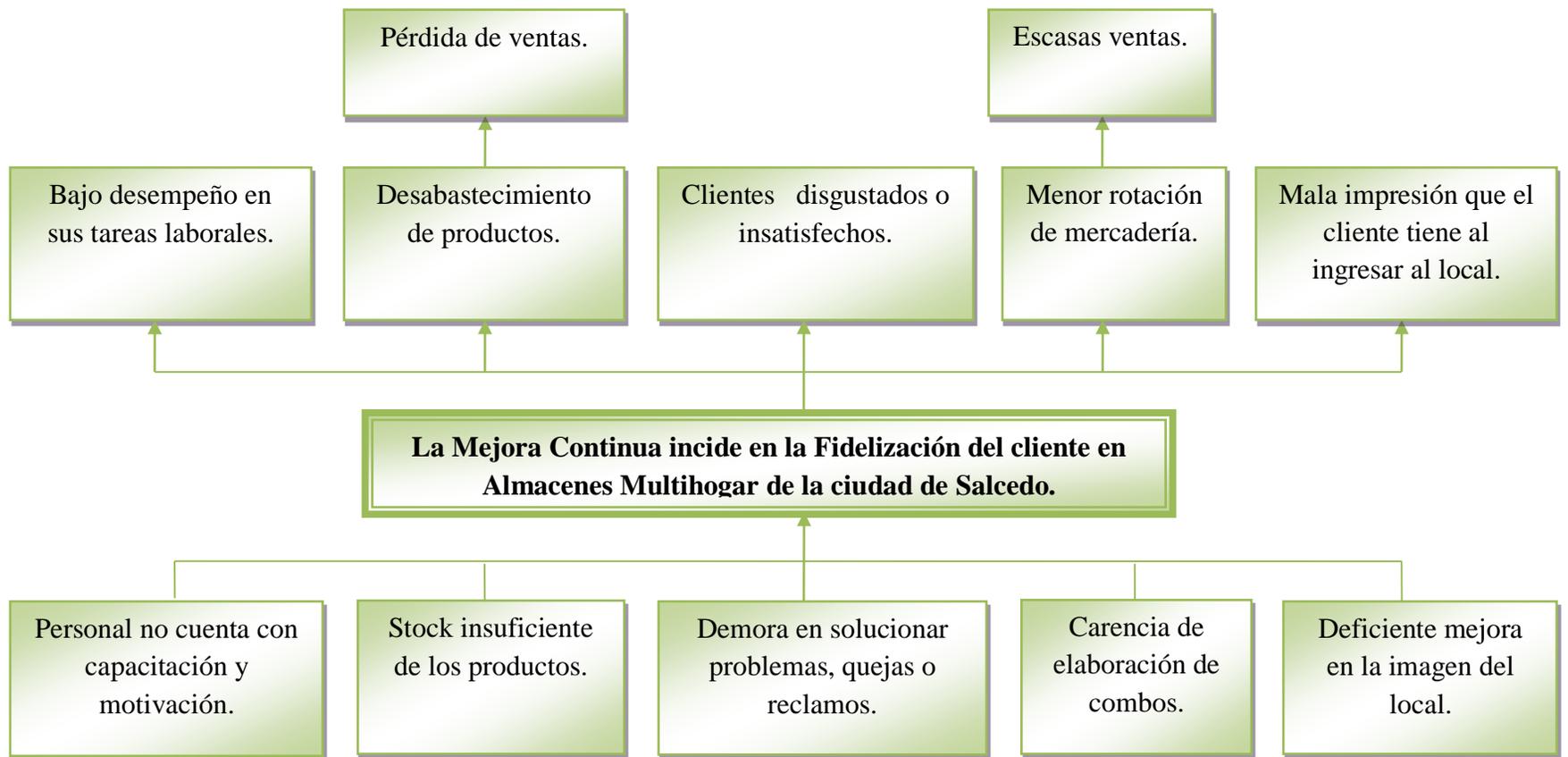


Elaborado por: Gloria Duque

Anexo N° 6. Productos (muebles y electrodomésticos)



Anexo N° 7. Árbol de Problemas



Fuente: Almacenes Multihogar

Elaborado por: Gloria Duque