



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas**

**Tesis de Graduación**

**“PROYECTO DE CREACIÓN Y APLICACIÓN DE UNA  
ESCUELA INTERNA DE SERVICIO AL CONSUMIDOR  
PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE FERRISARIATO  
UBICADA EN 9 DE OCTUBRE Y VÉLEZ.”**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL,  
ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

Presentado por:

**Sara Soledad García Tabango  
Johanna Paulina Proaño García**

Guayaquil – Ecuador

2008

# DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios que me dio la sabiduría para salir adelante en este proyecto, además a mis padres, Ing. Héctor García y Sra. Soledad de García, que me enseñaron a ser perseverante en esta aventura llamada "universidad" por la confianza de siempre y la seguridad de saber que este momento llegaría, un día no muy lejano desde que tuve que separarme de casa. Dedico esta tesis a mis hermanos, amigos y profesores que me ayudaron en este proyecto.

Solo se que para llegar a la meta de un ideal hay que apasionarse en el.  
**MUCHISIMAS  
GRACIAS!!!**

*Sara Soledad García  
Tabango.*



D-42641

# DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico este proyecto a Dios, a mis padres, Ing. Milton Proaño y en especial a mi querida mama Sra. Ligia García de Proaño por su paciencia y entrega única que necesite cuando existieron problemas y dudas en este proceso de formación. También a mis hermanos, Ing. Aníbal Proaño y Ricardo Proaño, a mis amigos que estuvieron dispuestos a despejar alguna duda y su ayuda incondicional siempre estuvo presente. Gracias amigas! Y finalmente a todos aquellos que contribuyeron en la construcción de este escalón mas en la escalera de mi vida. Una y mil veces mas gracias!

*Johanna Paulina Proaño  
García*



# AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios, por haberme dado la sabiduría necesaria para la realización y culminación de este proyecto que significó una prueba de conocimiento y evaluación de mis esfuerzos durante mi carrera universitaria.

Agradezco infinitamente al Ing. Bolívar Pastor, mi director de tesis, que con su conocimiento infinito supo despejar dudas y orientarnos a la realización exitosa de este proyecto.

Igualmente a mis vocales de Marketing el Ing. Jorge Luís Miranda por su ayuda y asesoría brindada en nuestro estudio de mercado y Ec. Pedro Gando en la parte financiera.

A la Psic. Glenda Soto por su ayuda en proporcionarnos información pertinente, al Ec. Felipe Álvarez y a todos los que hicieron posible desarrollar este proyecto.




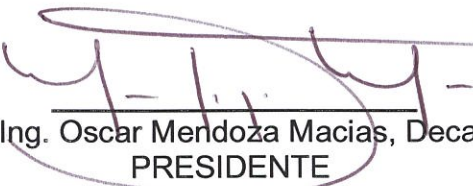
Johanna

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de culminar otra etapa de mi vida con la satisfacción de un deber cumplido para reforzar mi conocimientos y exigencias propias.

Gracias a mis padres y hermanos, Sandry y Héctor, los cuales me han apoyado y siempre me vieron como un ejemplo a seguir, al Ing. Pastor, Ing. Miranda y Ec. Gando por su ayuda a la realización de este proyecto, a la Psic. Soto y al Ec. Felipe Álvarez por su paciencia y ayuda. A mi compañera de tesis y mejor amiga de la U Joha y a todos mis grandes amigos de la u. GRACIAS DE TODO CORAZON!!!


Sary

## TRIBUNAL DE GRADO

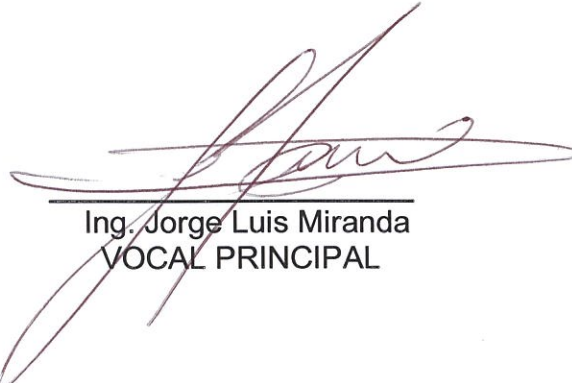


Ing. Oscar Mendoza Macias, Decano  
PRESIDENTE


CIB-ESPOL



Ing. Bolívar Pastor López  
DIRECTOR DE TESIS



Ing. Jorge Luis Miranda  
VOCAL PRINCIPAL



Econ. Pedro Gando  
VOCAL PRINCIPAL



## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación corresponde exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sara Soledad García Tabango".

\_\_\_\_\_  
Sara Soledad García Tabango

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Johanna Paulina Proaño García".

\_\_\_\_\_  
Johanna Paulina Proaño García



## RESUMEN

Comprender cuales son las dificultades que se presentan al momento de dar asesoría a los clientes fue el motivo que tuvo esta tesis. Constatar si la falta de información que se percibe durante la interacción entre el empleado y el consumidor, se debe a la falta de conocimiento de las características del producto por parte del trabajador que no obtuvo la capacitación previa o no le tomo la atención adecuada a la información proporcionada.

El nivel social, la ubicación geográfica, el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, son algunos de los muchos factores que los clientes exigen al momento en que una empresa le proporciona servicio al cliente.

La investigación de mercado se realizó a tres ferrisariatos de la ciudad de Guayaquil, segmentados por su exigencia de servicio como alto, medio y bajo, respectivamente. Ferrisariato Riocentro Los Ceibos, Francisco de Orellana y Riocentro Sur.

Estas y muchas otras son razones suficientes para encontrar la necesidad de implantar una escuela que brinde la atención necesaria a la capacitación del empleado de Ferrisariato en cuanto a servicio al cliente se trata, ya que este es la persona más importante en cualquier negocio y merece

---

la atención más comedida que podamos darle pues sin él se tendrían que haber cerrado las puertas de la empresa.

Dentro de nuestros objetivos esta el lograr que la diferencia entre el valor total que representa el bien para el cliente y el costo de conseguirlo, sea mayor pues constituye el valor que se entrega al cliente.

La construcción de la escuela en donde la evidencia física es decir las instalaciones modernas y confortantes dentro de un ambiente acogedor, juega un papel importante con el entusiasmo y compromiso de trabajo de los empleados, fortaleciendo así los lazos de relación entre la empresa y el trabajador, y disminuyendo la rotación de personal que es un problema existente.

El ofrecer atención eficaz, eficiente, rápida y precisa supera y excede las expectativas del consumidor, crea una buena imagen lo que constituye parte del posicionamiento que ocupara en la mente del cliente el cual es un objetivo a alcanzar.

El proyecto será visto desde un punto de vista conservador pues las ventas incrementaran un 0.05% por la implementación de escuela. El proyecto es económicamente viable pues la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) es del 35% mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR) 17.97% y el valor actual neto del proyecto (VAN) es positivo, resultado que corrobora la conclusión anterior, lo cual cumple con las condiciones de factibilidad de un proyecto.



# ÍNDICE GENERAL

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| DEDICATORIAS.....         | II    |
| AGRADECIMIENTOS.....      | IV    |
| TRIBUNAL DE GRADO .....   | V     |
| DECLARACIÓN EXPRESA ..... | VI    |
| RESUMEN.....              | VII   |
| ÍNDICE GENERAL.....       | IX    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....     | XIV   |
| ÍNDICE DE CUADROS.....    | XV    |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....   | XVI   |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....     | XVII  |
| INTRODUCCIÓN.....         | XVIII |

## **CAPÍTULO 1..... 20**

### **CALIDAD Y SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE..... 20**

#### **1.1 ¿Qué es la calidad? .....20**

|  |    |
|--|----|
| 1.1.1 Distintas definiciones de la calidad .....           | 21 |
| 1.1.1.1 Definiciones desde una perspectiva de usuario..... | 21 |
| 1.1.1.2 Definiciones desde una perspectiva de valor.....   | 21 |
| 1.1.1.3 Definiciones de los científicos.....               | 22 |
| 1.1.2 Factores relacionados con la calidad.....            | 22 |
| 1.1.3 Aseguramiento de la Calidad .....                    | 23 |
| 1.1.4 La gestión de la calidad.....                        | 23 |
| 1.1.5 Parámetros de la calidad.....                        | 23 |

#### **1.2 Antecedentes de la empresa .....24**

|   |    |
|---|----|
| 1.2.1 Unidades de negocio.....                          | 25 |
| 1.2.2 Análisis situacional.....                         | 30 |
| 1.2.2.1 Análisis del Micro entorno en Ferrisariato..... | 31 |
| 1.2.2.1.1 Relación con los proveedores .....            | 31 |
| 1.2.2.1.2 Influencia de la Competencia .....            | 31 |
| 1.2.2.2 Análisis del Macro entorno en Ferrisariato..... | 32 |
| 1.2.2.2.1 Tecnología .....                              | 32 |
| 1.2.2.2.2 Política .....                                | 33 |
| 1.2.2.2.3 Social .....                                  | 34 |
| 1.2.2.2.4 Económico.....                                | 34 |

#### **1.3 ¿Qué son los servicios? .....35**

|   |    |
|---|----|
| 1.3.1 ¿Qué es servicio al cliente? .....                        | 35 |
| 1.3.1.1 Estudio y campo de acción del servicio al cliente.....  | 37 |
| 1.3.1.2 Características y Ventajas del servicio al cliente..... | 38 |
| 1.3.1.2.1 Características.....                                  | 38 |
| 1.3.1.2.2 Ventajas.....   | 39 |
| 1.3.1.3 Propósito e Importancia del servicio al cliente.....    | 40 |
| 1.3.1.4 La Estrategia del servicio al cliente.....              | 42 |
| 1.3.1.5 Diferencia entre servicio y servicio al cliente .....   | 46 |

#### **1.4 Marketing de servicios .....47**

|  |    |
|--|----|
| 1.4.1 Importancia del marketing de servicios ..... | 47 |
|--|----|

|  |           |
|--|-----------|
| 1.4.2 Triángulo de marketing de servicios .....  | 48        |
| 1.4.2.1 Marketing Externo: Formulando las promesas .....   | 49        |
| 1.4.2.2 Marketing Interactivo: Cumpliendo las promesas .....                                       | 50        |
| 1.4.2.3 Marketing Interno: Facilitando la promesa .....  | 51        |
| 1.4.3 Ampliación de la mezcla de los servicios .....   | 52        |
| <b>1.5 Calidad en el servicio .....</b>  | <b>54</b> |
| 1.5.1 Elementos de servicio al cliente de Ferrisariato.....  | 56        |
| 1.5.2 Dimensiones de la calidad en el servicio de Ferrisariato.....                                | 58        |
| 1.5.3 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio .....                                      | 61        |
| <b>1.6 ¿Qué significa satisfacción del cliente? .....</b>  | <b>64</b> |
| 1.6.1 Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio .....                   | 65        |
| 1.6.1.1 Técnicas de Investigación .....  | 66        |
| 1.6.1.2 Periodicidad y Frecuencia .....  | 68        |
| <b>CAPÍTULO 2.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>EL CLIENTE, LOS EMPLEADOS Y SU ENTORNO EN FERRISARIATO .....</b>                                | <b>69</b> |
| <b>2.1 Clientes .....</b>  | <b>69</b> |
| 2.1.1 ¿Qué es un cliente? .....  | 70        |
| 2.1.2 Tipos de clientes en Ferrisariato .....  | 70        |
| 2.1.3 Importancia de los clientes en Ferrisariato .....  | 73        |
| 2.1.4 El cliente y sus expectativas en Ferrisariato .....  | 75        |
| 2.1.4.1 Factores que influyen en las expectativas del cliente .....                                | 75        |
| 2.1.4.2 Fuentes de expectativas del servicio deseado .....   | 77        |
| 2.1.4.3 Fuentes de expectativas del servicio adecuado .....  | 77        |
| 2.1.5 Significado y tipos de expectativas de servicio .....  | 79        |
| 2.1.5.1 Servicio Esperado por los clientes de Ferrisariato.....                                    | 79        |
| 2.1.5.2 Servicio Adecuado por los clientes de Ferrisariato.....                                    | 80        |
| 2.1.5.3 Zona de Tolerancia por los clientes de Ferrisariato.....                                   | 80        |
| 2.1.6 El cliente y sus percepciones en Ferrisariato.....   | 81        |
| 2.1.7 Valor de cliente a través del tiempo .....   | 83        |
| 2.1.7.1 Factores que influyen el valor del cliente .....   | 83        |
| 2.1.7.2 Cálculo del valor a través del tiempo. ....  | 84        |
| 2.1.8 Fidelización del cliente .....   | 85        |
| <b>2.2 Empleados .....</b>   | <b>86</b> |
| 2.2.1 ¿Qué son los empleados? .....  | 86        |
| 2.2.2 Tipos de empleados en Ferrisariato.....  | 86        |
| 2.2.3 La importancia de los empleados dentro de Ferrisariato.....                                  | 87        |
| 2.2.3.1 Entorno en que se desenvuelven los empleados de Ferrisariato.....                          | 87        |
| 2.2.3.2 Factores que influyen el comportamiento del empleado en Ferrisariato .....                 | 91        |
| 2.2.3.3 Herramientas que proporciona Ferrisariato a sus empleados para su desempeño.....           | 93        |
| 2.2.4 La rotación de Personal: Grave problema. Consecuencias para el personal y Ferrisariato ..... | 94        |
| <b>CAPÍTULO 3.....</b>   | <b>96</b> |
| <b>ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>  | <b>96</b> |
| <b>3.1 Investigación de mercados.....</b>  | <b>96</b> |
| 3.1.1 Consideraciones previas de la investigación de mercados .....                                | 96        |
| <b>3.2 Objetivos de la investigación de mercados .....</b>   | <b>97</b> |
| 3.2.1 General.....   | 97        |
| 3.2.2 Particular .....   | 97        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.3 Campo de Investigación .....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>3.4 Importancia de determinar el problema en la investigación .....</b>         | <b>98</b>  |
| <b>3.5 Planteamiento del problema.....</b>   | <b>99</b>  |
| 3.5.1 Análisis situacional .....   | 99         |
| 3.5.2 Elementos del problema.....  | 99         |
| 3.5.3 Definición del problema.....   | 100        |
| <b>3.6 Establecimiento de la necesidad de investigación .....</b>                  | <b>100</b> |
| 3.6.1 Estudio de mercado .....   | 101        |
| <b>3.7 Segmentación de mercado.....</b>  | <b>101</b> |
| 3.7.1 Demográfica .....  | 102        |
| 3.7.2 Socioeconómica .....   | 102        |
| 3.7.3 Comportamiento.....  | 103        |
| 3.7.4 Psicográfica.....  | 103        |
| <b>3.8 Análisis de la competencia.....</b>   | <b>103</b> |
| <b>3.9 Instrumentos de investigación.....</b>                                      | <b>104</b> |
| 3.9.1 Investigación Cualitativa.....   | 104        |
| 3.9.1.1 Cliente fantasma .....   | 104        |
| 3.9.1.2 Grupos focales (Focus Group).....  | 106        |
| 3.9.1.2.1 Objetivos del grupo Focal.....   | 106        |
| 3.9.1.2.2 Fases de la entrevista focal.....  | 107        |
| 3.9.1.2.3 Informe escrito de la investigación de Grupo Focal .....                 | 108        |
| 3.9.2 Investigación Cuantitativa .....   | 118        |
| 3.9.2.1 Proceso de muestreo .....  | 118        |
| 3.9.2.1.1 Muestreo probabilístico. ....  | 118        |
| 3.9.2.2 Determinar Población y Parámetros Pertinentes .....                        | 120        |
| 3.9.2.2.1 Población .....  | 120        |
| 3.9.2.2.2 Parámetros .....   | 120        |
| 3.9.2.3 Determinación del tamaño de muestra apropiado .....                        | 121        |
| 3.9.2.3.1 Delimitar el Tamaño necesario de la Muestra y escoger la muestra. ....   | 122        |
| <b>3.10 Medición y reunión de la información.....</b>                              | <b>123</b> |
| 3.10.1 Información secundaria.....   | 123        |
| 3.10.2 Información primaria.....   | 124        |
| <b>3.11 Elaboración de la encuesta .....</b>                                       | <b>124</b> |
| <b>3.12 Analizar datos y presentar resultados .....</b>                            | <b>126</b> |
| 3.12.1 Tablas de Contingencia.....   | 129        |
| 3.12.2 Perfil del consumidor .....   | 135        |
| 3.12.3 Mapas Preceptúales.....   | 136        |
| <b>3.13 Conclusiones finales y generales sobre la investigación de mercados ..</b> | <b>139</b> |
| <b>CAPÍTULO 4.....</b>   | <b>144</b> |
| <b>PLAN DE MERCADEO .....</b>  | <b>144</b> |
| <b>4.1 Plan Estratégico de Desarrollo .....</b>                                    | <b>144</b> |
| 4.1.1 Planteamiento de Objetivos .....   | 145        |
| 4.1.1.1 Generales.....   | 145        |
| 4.1.1.2 Específicos de mediano plazo.....  | 145        |
| 4.1.1.3 Objetivos Financieros.....   | 146        |
| <b>4.2 Análisis Estratégico.....</b>   | <b>147</b> |

|  |                   |
|--|-------------------|
| 4.2.1 Misión .....   | 147               |
| 4.2.2 Visión.....  | 147               |
| 4.2.3 Valores .....  | 147               |
| <b>4.3 Segmentación de mercado .....</b>   | <b>148</b>        |
| 4.3.1 Mercado actual .....   | 148               |
| <b>4.4 Posicionamiento .....</b>   | <b>148</b>        |
| <b>4.5 Mercado Meta Objetivo .....</b>   | <b>148</b>        |
| <b>4.6 Análisis de la competencia.....</b>   | <b>149</b>        |
| <b>4.7 Matriz oportunidades producto – mercado (Ansoff) .....</b>  | <b>151</b>        |
| <b>4.8 Análisis del comportamiento del consumidor .....</b>  | <b>152</b>        |
| 4.8.1 Modelo de Implicación FCB .....  | 152               |
| 4.8.2 Marco de referencia para evaluar si un atributo es determinante.....   | 154               |
| 4.8.3 Matriz Satisfacción Insatisfacción .....   | 155               |
| <b>4.9 Planteamiento De Estrategias .....</b>  | <b>157</b>        |
| 4.9.1 Análisis FODA .....  | 157               |
| 4.9.2 La Matriz Atractivo del Mercado.....   | 158               |
| 4.9.3 Estrategias de Posicionamiento.....  | 159               |
| <b>4.10 Plan Operativo.....</b>  | <b>159</b>        |
| 4.10.1 Consumidor satisfecho .....   | 160               |
| 4.10.2 Costo a satisfacer.....   | 160               |
| 4.10.3 Comodidad del Cliente .....   | 161               |
| 4.10.4 Canales de Distribución .....   | 161               |
| 4.10.5 Mezcla Ampliada de Servicios.....   | 163               |
| <b>CAPÍTULO 5.....</b>   | <b>167</b>        |
| <b><i>DESARROLLO DE LA ESCUELA INTERNA DE SERVICIO AL CONSUMIDOR<br/>PARA MEJORAR LA ATENCION DE FERRISARIATO.....</i></b> | <b><i>167</i></b> |
| <b>5.1 Requerimientos Legales para la constitución de la escuela.....</b>  | <b>167</b>        |
| <b>5.2 Localización de la escuela.....</b>   | <b>168</b>        |
| 5.2.1 Retail .....   | 168               |
| <b>5.3 Estructura organizacional.....</b>  | <b>169</b>        |
| 5.3.1 Organigrama.....   | 169               |
| 5.3.1.1 Funciones del Jefe de Capacitación .....   | 170               |
| 5.3.1.2 Perfil del Supervisor .....  | 171               |
| 5.3.1.3 Capacitadores .....  | 171               |
| 5.3.1.4 Asistentes de los capacitadores.....   | 172               |
| <b>5.4 El proceso de orientación y capacitación .....</b>  | <b>173</b>        |
| 5.4.1 Capacitar: Concepto.....   | 173               |
| 5.4.2 Inducción de los empleados en Ferrisariato .....   | 173               |
| 5.4.3 Falencias en la atención.....  | 177               |
| <b>5.5 Objetivo de Capacitación.....</b>   | <b>178</b>        |
| <b>5.6 Pasos para el proceso de capacitación y desarrollo .....</b>  | <b>179</b>        |
| 5.6.1. Análisis de las necesidades .....   | 179               |
| 5.6.1.1 Necesidades básicas. ....  | 180               |
| 5.6.1.2 Aprendizaje.....   | 180               |
| 5.6.1.3 Análisis de necesidad de capacitar .....   | 181               |

|                                |  |            |
|--------------------------------|--|------------|
| 5.6.2                          | Diseño de la instrucción .....                                       | 182        |
| 5.6.3                          | Validación .....   | 182        |
| 5.6.4                          | Aplicación .....   | 182        |
| 5.6.5                          | Evaluación y seguimiento.....  | 183        |
| <b>5.7</b>                     | <b>Técnicas para la capacitación.....</b>                            | <b>183</b> |
| 5.7.1                          | La capacitación de aprendices.....                                   | 183        |
| 5.7.2                          | El aprendizaje informal.....   | 184        |
| 5.7.3                          | La capacitación para enseñar el trabajo .....                        | 184        |
| 5.7.4                          | La capacitación para el servicio al cliente .....                    | 184        |
| 5.7.5                          | Como proporcionar a los empleados aprendizaje para toda la vida..... | 185        |
| <b>5.8</b>                     | <b>Los 10 mandamientos de la atención al cliente .....</b>           | <b>185</b> |
| <b>5.9</b>                     | <b>Plan de capacitación .....</b>                                    | <b>187</b> |
| <b>CAPÍTULO 6.....</b>         | <b>189</b>   |            |
| <b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b> | <b>189</b>   |            |
| <b>6.1</b>                     | <b>Antecedentes.....</b>   | <b>189</b> |
| <b>6.2</b>                     | <b>Inversión Inicial .....</b>                                       | <b>189</b> |
| <b>6.3</b>                     | <b>Gastos .....</b>  | <b>191</b> |
| <b>6.4</b>                     | <b>Depreciación de activos fijos .....</b>                           | <b>193</b> |
| <b>6.5</b>                     | <b>Capital de Trabajo.....</b>                                       | <b>193</b> |
| <b>6.6</b>                     | <b>Proyección de Ingresos .....</b>                                  | <b>194</b> |
| <b>6.7</b>                     | <b>Flujo de Caja.....</b>  | <b>194</b> |
| <b>6.8</b>                     | <b>Tasa Interna de Retorno.....</b>                                  | <b>195</b> |
| <b>6.9</b>                     | <b>Conclusiones Financieras .....</b>                                | <b>197</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>       | <b>199</b>   |            |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>    | <b>201</b>   |            |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>       | <b>203</b>   |            |
| <b>ANEXOS.....</b>             | <b>205</b>   |            |

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabla 1.1 | Definición de los Científicos.....            | 22  |
| Tabla 2.1 | Secciones de Ferrisariato .....               | 71  |
| Tabla 3.1 | Participantes Primera Sesión Grupo Focal..... | 109 |
| Tabla 3.2 | Participantes Segunda Sesión Grupo Focal..... | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 3.3 Participación Ventas Anuales 2007 ..... | 119 |
| Tabla 3.4 Tamaño de muestra de cada estrato.....  | 123 |
| Tabla 3.5 Ventas y números de empleados .....     | 124 |
| Tabla 3.6 Frecuencia Edad .....                   | 126 |
| Tabla 3.7 Frecuencia Género .....                 | 127 |
| Tabla 3.8 Frecuencia Sector .....                 | 127 |
| Tabla 3.9 Tabla de Contingencia H1. ....          | 130 |
| Tabla 3.10 Tabla de Contingencia H2 .....         | 131 |
| Tabla 3.11 Tabla de Contingencia H3. ....         | 132 |
| Tabla 3.12 Tabla de Contingencia H4 .....         | 133 |
| Tabla 3.13 Tabla de Contingencia H5 .....         | 133 |
| Tabla 3.14 Tabla de Contingencia H6 .....         | 135 |
| Tabla 3.15 Perfil del consumidor .....            | 135 |
| Tabla 3.16 Escala de diferencial semántico .....  | 136 |
| Tabla 4.1 Matriz Ansoff .....                     | 152 |
| Tabla 4. 2 Tabla de atributos .....               | 154 |
| Tabla 4.3 Matriz Atractivo del mercado .....      | 159 |
| Tabla 4.4 Módulos de Capacitación.....            | 164 |
| Tabla 6.1 Adecuación de la escuela .....          | 190 |
| Tabla 6.2 Muebles de oficina .....                | 190 |
| Tabla 6.3 Equipos de oficina.....                 | 190 |
| Tabla 6.4 Útiles de oficina.....                  | 191 |
| Tabla 6.5 Vehículo .....                          | 191 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro 1.1 : Estrategia del servicio al cliente: Lo que se quiere lograr ..... | 45  |
| Cuadro 1.2 Triángulo Marketing de Servicios.....                               | 49  |
| Cuadro 1.3: Modelo de Brechas sobre la calidad en el servicio.....             | 63  |
| Cuadro 3.1 Fórmula cálculo de la muestra.....                                  | 122 |
| Cuadro 3.2 Cálculo de la muestra .....   | 122 |
| Cuadro 5.1 Organigrama Escuela Interna .....                                   | 169 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1.1: Logo de Mi Comisariato .....            | 25  |
| Gráfico 1.2: Logo de Mi Juguetería.....              | 26  |
| Gráfico 1.3: Logo de Río Store .....                 | 26  |
| Gráfico 1.4: Logo de Ferrisariato .....              | 27  |
| Gráfico 1.5: Logo de HiperMarket.....                | 27  |
| Gráfico 1.6: Logo de RíoCentro .....                 | 28  |
| Gráfico 1.7: Logo de El Paseo .....                  | 28  |
| Gráfico 1.8: Logo de Rock and Roll .....             | 29  |
| Gráfico 1.9: Logo de Supercines .....                | 29  |
| Gráfico 3.1 de Ventas Anuales 2007 .....             | 119 |
| Gráfico 3.2 Tipos de clientes.....                   | 127 |
| Gráfico 3.3 Ayuda Recibida del personal.....         | 128 |
| Gráfico 3.4 Percepción de Ayuda .....                | 137 |
| Gráfico 3.5 Actitud del Empleado .....               | 137 |
| Gráfico 3.6 Nivel de conocimiento .....              | 138 |
| Gráfico 3.7 Servicio al Cliente.....                 | 138 |
| Gráfico 4.1 Diagrama de Porter .....                 | 149 |
| Gráfico 4.2 Modelo de Implicación FCB .....          | 153 |
| Gráfico 4.3 Importancia de atributos.....            | 155 |
| Gráfico 4.4 Matriz Satisfacción Insatisfacción ..... | 155 |



## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 3.1 .....                                  | 206 |
| Guía Del Moderador.....                          | 206 |
| Anexo 3.2 .....                                  | 209 |
| Encuesta .....                                   | 209 |
| Anexo 3.3 .....                                  | 212 |
| Codificación.....                                | 212 |
| Anexo 6.1 .....                                  | 215 |
| Plan De Inversión.....                           | 215 |
| Anexo 6.2 .....                                  | 216 |
| Detalle Salario De Empleados Del Dpto. Cap. .... | 216 |
| Anexo 6.3a .....                                 | 217 |
| Número De Empleados Por Ferrisariato.....        | 217 |
| Anexo 6.3b .....                                 | 217 |
| Número De Horas Al Mes Ceibos .....              | 217 |
| Anexo 6.3c .....                                 | 217 |
| Número De Horas Al Mes Orellana .....            | 217 |
| Anexo 6.3d .....                                 | 218 |
| Número De Horas Al Mes Sur.....                  | 218 |
| Anexo 6.3e .....                                 | 218 |
| Detalle Salario Del Capacitador .....            | 218 |
| Anexo 6.4 .....                                  | 219 |
| Gasto De Material Didáctico .....                | 219 |
| Anexo 6.5a .....                                 | 219 |
| Gasto De Publicidad Interna .....                | 219 |
| Anexo 6.5b .....                                 | 219 |
| Gasto De Publicidad Externa .....                | 219 |
| Anexo 6.6 .....                                  | 220 |
| Gasto De Refrigerio .....                        | 220 |
| Anexo 6.7 .....                                  | 220 |
| Gasto Mantenimiento Vehículo.....                | 220 |
| Anexo 6.8 .....                                  | 220 |
| Gasto Servicios Básicos .....                    | 220 |
| Anexo 6.9 .....                                  | 221 |
| Depreciación .....                               | 221 |
| Anexo 6.10 .....                                 | 221 |
| Capital De Trabajo .....                         | 221 |
| Anexo 6.11 .....                                 | 221 |
| Aumento En Ingreso Por Ventas Del 0.05%.....     | 221 |
| Anexo 6.12a Flujo De Caja .....                  | 222 |
| Anexo 6.12b .....                                | 223 |
| Tmar, Tir Y Van.....                             | 223 |
| Anexo 6.13 .....                                 | 224 |
| PAY BACK .....                                   | 224 |

# INTRODUCCIÓN

La entrega del servicio y la satisfacción al cliente depende de las acciones del empleado, es por eso que la preparación que se debería brindar al empleado al momento de empezar a laborar tanto como la capacitación continua, se consideran fundamental.

La empresa necesita formar lazos de afectividad entre los empleados y el lugar de trabajo, buscar estrategias para hacer sentir al personal parte indispensable de la empresa y para responder con rapidez las inquietudes del consumidor, brindando un servicio adecuado y ágil. Invertir en el capital humano permite que ellos se comprometan más con la empresa y ayuden a mantener la fidelidad de los clientes.

El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.

La importancia de este fenómeno radica en que el servicio al cliente constituye un valor agregado al artículo que se exhibe en percha, el cual se proporciona para apoyar el desempeño de los productos.

Un producto debe cubrir una necesidad, por eso debemos conocer quién es nuestro cliente; posición social, exigencias y cuáles son sus necesidades, tener un concepto claro de a quien nos dirigimos, nos permitirá llegar a cubrir sus necesidades de manera exitosa.

Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Un cliente nuevo cuesta tres veces más que mantener uno que ya se tiene, lo que se debería traducir inmediatamente en que el servicio que se brinda a los clientes debe ser de calidad.

Por eso la idea de incorporar a Importadora El Rosado empezando por Ferrisariato, una escuela dedicada especialmente al empleado que proporcione todas las herramientas: charlas, capacitaciones y técnicas de calidad en servicio, etcétera.

# **CAPÍTULO 1**

## **CALIDAD Y SATISFACCIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

### **1.1 ¿Qué es la calidad?**

Calidad se trata de hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima. Además de que los empleados se sienten mejor y se sienten motivados cuando el cliente aprecia su trabajo.

Existe calidad cuando las necesidades son cubiertas y las esperanzas realizadas; el cliente está satisfecho y está dispuesto a pagar y volver a contratar a la misma empresa en otras ocasiones. Llegar a la calidad correcta

se trata en primer lugar saber cuáles son las necesidades del cliente, que espera y después realizarlo.

### **1.1.1 Distintas definiciones de la calidad**

La calidad no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva. La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas.

#### **1.1.1.1 Definiciones desde una perspectiva de usuario**

La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

#### **1.1.1.2 Definiciones desde una perspectiva de valor**

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible.

También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

### 1.1.1.3 Definiciones de los científicos

**Tabla 1.1 Definición de los Científicos**

| <b>CIENTÍFICO</b> | <b>DEFINICIÓN</b>                              |
|-------------------|--|
| Crosby            | “Calidad es cumplimiento de requisitos”        |
| Feigenbam         | “Satisfacción de las expectativas del cliente” |
| Deming            | “Calidad es satisfacción del cliente”          |

Elaborado por: las Autoras

Nunca se debe confundir la calidad con lujos o niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con las obtenciones regulares y permanentes de los atributos del bien ofrecido a los clientes que es el único fin que desean captar todas las empresas

### 1.1.2 Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

1. Dimensión técnica: Engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
2. Dimensión humana: Cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.

3. Dimensión económica: Intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

### **1.1.3 Aseguramiento de la Calidad**

El Aseguramiento de la Calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la confianza adecuada (tanto a la propia empresa como a los Clientes) de que se cumplen los requisitos del Sistema de la Calidad.

### **1.1.4 La gestión de la calidad**

Tiene que ver con la organización interna que ejerce la determinación de los procesos productivos y de las características y cualidades de los productos, es decir es la gerencia o el manejo de los procesos productivos enfocada al mejoramiento continuo.

### **1.1.5 Parámetros de la calidad**

1. Calidad de diseño: Es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
2. Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
3. El cliente es el nuevo objetivo: Las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por

parámetros puramente objetivos, sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

## **1.2 Antecedentes de la empresa**

Todo se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre, poco a poco con la ayuda de su esposa Ruth fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces.

Así nació un nuevo proyecto que se convirtió en restaurante El Rosado, con el mismo nombre de la pastelería y con sillas de ese color. Era un salón ubicado en la Av. 9 de Octubre entre García Avilés y Boyacá, frente al actual comisariato, con mesas que ocupaban parte de la acera, al estilo francés, rivalizando al poco tiempo con otro restaurante tradicional de similares características.

El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los últimos años del cuarenta y la década del cincuenta. El presidente José María Velasco Ibarra estuvo varias veces allí, degustando el toque extranjero y criollo que tenía los platos de El Rosado.

Don Alfredo Czarninski, hombre muy visionario, se adelantó a comprar un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurante y tal cual se desarrollaban los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que se denominó Supermercados "El Rosado".

El grupo El Rosado Cía. Ltda. genera una plaza de trabajo para más de 5000 personas con diferentes tipos de actividades comerciales como retail y



producción, posee prestigio a nivel nacional e internacional comprometidos con el desarrollo del país y el bienestar de su gente.

Cuenta con una cadena de supermercados, hipermercados, jugueterías, ferretería, salas de cine, tiendas departamentales, restaurantes de comida rápida y centros comerciales en ciudades más importantes del país como Guayaquil, Quito, Machala, Manta, Portoviejo y La Península.

Ferrisariato no pertenecía a Importadora El Rosado hasta 1996 que lo compró a la Ingeniera Joyce de Ginatta sus hijos y socios Emilio, Gisella y Jeany Ginatta, se fusionó a las demás empresas de Johnny Czarninski y cambiaron su nombre de Ferconsa a Ferrisariato.

### **1.2.1 Unidades de negocio**

**Gráfico 1.1: Logo de Mi Comisariato**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Mi Comisariato ofrece la mayor variedad de productos nacionales e importados. “siempre de todo a menor precio siempre” es el slogan que representa la filosofía de la cadena y una promesa que le ha valido el éxito y reconocimiento de la familia ecuatoriana con fe y economía todos los días del año.

Se suman a la filosofía de servicio las áreas propias de producción de El Rosado como la planta panificadora que surte diariamente a los supermercados con productos de primera calidad.

La planta de alimentos del Rosado se procesan salsa, condimentos, mermeladas y mas, bajo las marcas Superba y Madrina.

Mi comisariato es la cadena de supermercados más grande del Ecuador donde acuden miles de familias a realizar sus compras en un ambiente, cómodo, seguro, agradable.

En un área de 100.000 metros cuadrados la bodega central de Mi Comisariato almacena productos nacionales e importados. Este es el punto de partida en la cadena de distribución, cuenta además con una planta empacadora que permite ofrecer a los consumidores de Mi comisariato productos vegetales y granos en óptimo estado de conservación y calidad.

#### **Gráfico 1.2: Logo de Mi Juguetería**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

La cadena mas grande de juguetería del ecuador comercializa la mas grande variedad de juguetes al menor precio dentro de un ambiente mágico donde pequeños y adultos se divierten comprando con las marcas mas reconocidas.

En fechas como navidad, temporada de playa, regreso a clases, halloween o el día del niño, se desarrollan promociones y eventos especiales que captan la atención nacional y provocan la asistencia del público.

Distribuye diferentes marcas y líneas de juguetes, además de atender a los principales clientes del mercado.

#### **Gráfico 1.3: Logo de Río Store**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Es la cadena de tiendas por departamento más completa y variada del país. Conformada por secciones de ropa, calzado, perfumería, cosméticos y hogar.

#### Gráfico 1.4: Logo de Ferrisariato



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

La ferretería más grande del Ecuador con una gran variedad y calidad de productos a menor precio. Ferrisariato presenta su stock en diferentes secciones como herramientas, iluminación, cerrajería, muebles, hogar entre otras, que hacen de Ferrisariato un líder en el área de construcción y decoración.

Además Ferrisariato ha desarrollado marcas propias como TECKNO que cuenta con una amplia gama de artículos y electrodomésticos; y BRIKO con su marca y fabrica de muebles para el hogar y oficina. Además de Gypsum, laminas de cartón prensado a prueba de incendios, sirve para decoración de interiores y ambientes, y Armstrong, laminas de yeso de tumbado decoradas y lisas y son franquiciarios de Ace Hardware.

#### Gráfico 1.5: Logo de HiperMarket



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Orientado al servicio y la comodidad de los consumidores se desarrollo hipermarket que reúne bajo el mismo techo a Mi Comisariato, Mi Juguetería, Río Store y Ferrisariato en un área de 12.000 metros cuadrados.

### **CENTROS COMERCIALES**

El Rosado posee la más grande e importante cadena de centros comerciales del país que cuenta con una moderna infraestructura, plazoleta de comidas, tiendas, importantes franquicias de comida rápida, y modernos locales de entretenimiento familiar.

**Gráfico 1.6: Logo de Río Centro**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Río Centro Entre Ríos, Río Centro Los Ceibos y Río Centro Sur son considerados los centros comerciales más completos, cómodos y elegantes de Guayaquil.

**Gráfico 1.7: Logo de El Paseo**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Centro comercial El Paseo es la cadena de centros comerciales ubicados en las provincias actualmente su cobertura es Manta, Portoviejo y La Península.

#### **Gráfico 1.8: Logo de Rock and Roll**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Rock and Roll es la cadena de restaurantes de comida rápida, hamburguesas al estilo americano y un variado menú para grandes y chicos.

#### **Gráfico 1.9: Logo de Supercines**



Fuente: Página Web Imp. El Rosado S.A.

Supercines mucho mas que un cine, es la cadena de cines mas grande del país, posee las salas mas modernas para |disfrutar de los últimos estrenos taquilleros, cines extranjeros con sonido amplificado y digital surround LX, salas tipo stadium, modernas sillas love seat, pantallas nítidas de pared a pared, bar y sala de eventos, además de una moderna y elegante sala VIP para satisfacer los gustos mas exigentes.

En el Ecuador El Rosado es el distribuidor exclusivo de los WARNER BROTHERS y El Rosado apoya sus estrenos con promociones de venta en todos los exhibidores de país además de desarrollar planes de lanzamiento y

actividades con los principales miembros de comunicación con importantes marcas como socios estratégicos.

Tras estas exitosas cadenas existe una gran estructura tecnológica y profesional en distintos departamentos que dan apoyo a todas las empresas del grupo.

Cada una de las marcas del rosado cuenta con grupo de profesionales que planifican y ejecutan planes de mercadeo y publicidad orientados a mantener el liderazgo en categorías en conjunto con las distintas agencias de publicidad dirigidas para cada área de negocios.

### **1.2.2 Análisis situacional**

La mayoría de las empresas en nuestro país, tienen el imperativo de conseguir utilidades a corto plazo. Las empresas tienen un comportamiento irracional frente al servicio al cliente, su desconocimiento es a tal punto como es el caso de Importadora El Rosado S.A. que ubican en un rincón a una persona para que coloque sus compras en un casillero del cual no se responsabilizan si se pierden; pero el asunto radica en que no tienen objetivos ni conceptos definidos y peor aún una forma adecuada de llevarlo a cabo.

Para lograr cambiar este difícil concepto de atención al cliente los empresarios deben tener una visión diferente de cómo tratar a sus consumidores, y aplicar principios distintos a los que utilizan hoy en día.

La idea que hasta el momento se tenía de servicio al cliente solo es un poco más acertada en bancos e instituciones públicas las cuales tienen a una persona en un escritorio esperando por otra que vaya a quejarse del mal

servicio que experimentó en otro departamento, pero esto no es así, el punto es para mejorar la calidad de atención que reciben los usuarios así como satisfacer sus gustos mas exigentes.

### **1.2.2.1 Análisis del Micro entorno en Ferrisariato**

#### **1.2.2.1.1 Relación con los proveedores**

Desde el punto de vista de los productores de bienes y prestadores de servicios, la tecnología es un medio indispensable para obtener ingresos.

Ferrisariato cuenta con software especiales para el manejo de la mercadería, cobranzas, canales de distribución, importaciones. Ha logrado establecer contactos directos con los proveedores, sin intermediarios logrando una ventaja competitiva y diferencial pues sus costos disminuyen y su renta aumenta.

#### **1.2.2.1.2 Influencia de la Competencia**

Ferrisariato no tiene competidores directos ya que es un auto servicio de todo en uno, dentro de el cual encontramos mucha variedad de artículos en las diferentes secciones que son: Plomería, Cerrajería, Electricidad, Pinturas, Limpieza, Muebles, Muebles de jardín, Sanitarios, Herramientas y Automotriz.

Tiene competidores indirectos que venden lo que hay en Ferrisariato pero por separado.

En el área de plomería, cerrajería, electricidad y herramientas las ferreterías grandes como El Ferretero, La Llave, Ferrotodo S.A., Suprinosa, Ivan Bonman S.A., Promesa, etc.

Muebles, Sanitarios y demás artículos de decoración para el interior de la casa se encuentran en los competidores como Almacenes Boyacá, Comercial Ginatta S.A., Dicensa, Kerámicos, Dmetal, Sukasa, Dicentro, etc.

En la sección pinturas, Expocolor, Condor, Pintulac, Sherwin Williams, Pinturas Ecuatorianas S.A. PINTEC, Unidas, Ultra, Continental, etcétera.

### **1.2.2.2 Análisis del Macro entorno en Ferrisariato**

La macroeconomía es el estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios.

Las variables macroeconómicas son aquellas que afectan el nivel de vida de una sociedad. Existen variables macroeconómicas que van a afectar la ejecución y elaboración del proyecto. Es por esto que en base a las variables y tendencias que afectan el mercado de autoservicios, analizaremos cada una para revisar y atender las ventajas y desventajas que se presentan.

#### **1.2.2.2.1 Tecnología**

La tecnología abarca un conjunto de ideas, conocimientos y procesos, que hacen posible la construcción de objetos con el fin de satisfacer las necesidades humanas.

La actividad tecnológica además de influir en el progreso social, también influye en el deterioro de nuestro entorno.



La tecnología a lo largo de toda la historia, ha sido un elemento imprescindible en los procesos económicos, es decir en la producción y elaboración de bienes y servicios, es por esto que Ferrisariato cuenta con tecnología en maquinarias en las secciones de pintura, cerrajería, electricidad, muebles y más.

#### **1.2.2.2 Política**

El gobierno del Economista Rafael Correa en el mes de diciembre aumentó los aranceles de 15% a 20% para las importaciones, lo que provoca que se disminuya la cantidad de artículos importados para la venta en Ferrisariato los cuales entre otros son Televisores, DVD, radios, muebles de oficina y sanitarios.

Además en el mes de enero subió el salario básico de 170 dólares a 200, lo que provoca un descontento en la empresa que tiene más de 6000 empleados en todo el país. La preocupación más grande es que aumentan la base salarial pero no han hecho tablas salariales que facilita saber cuanto debe ganar cada empleado, ya que esta dividido por el cargo que representa dentro de la organización.

Esto provoca un efecto domino, porque hay empleados con uno o dos años laborando en la empresa que ganan 205 dólares y seguramente se van a quejar porque no es justo que alguien que acaba de empezar a penas 6 meses vaya a ganar lo mismo con tan poco tiempo.

Al parecer el aumento del salario es de 30 dólares, pero realmente son 42 dólares con 40 centavos, porque es la suma del décimo tercero y cuarto. Como el aumento es considerable y de acuerdo al gran número de empleados, la empresa debe ejercer más control con las horas extras.

### **1.2.2.2.3 Social**

Ferrisariato está catalogado como un autoservicio de clase media por el tipo de servicio que ofrece que es *todo en uno*, lo que lo diferencia de la competencia también por su precio, además el cliente tiene la comodidad de llevar lo que necesita para la construcción de su casa desde lo simple hasta lo complejo, como lo interior y lo exterior en una sola compra.

### **1.2.2.2.4 Económico**

La pequeña economía del Ecuador ha sido poco partícipe de los flujos de capital dentro del mundo globalizado, gracias a la dolarización y al aumento de producción del año 2007, esta realidad había comenzado a cambiar pero en la actualidad el país está en una crisis estacionaria terrible hasta culminar con un crecimiento del 2,5% para el 2007; sin embargo, las expectativas del gobierno ecuatoriano es que el PIB registre un crecimiento del 3,5% para finales de este año 2008 que se podría considerar como una de las tasas más altas de la región.

Los ejes principales de la reactivación económica lo constituyen el sector de la construcción y petróleo que conjuntamente contribuirán con el 4,5% a la tasa de crecimiento del PIB del presente año, mientras que las industrias manufactureras y el sector comercial aportarán con el 4,6%, el restante 4,9% se distribuirá entre las demás actividades económicas como son: los servicios personales, financieros, agricultura, transporte, turismo y otros.

La dolarización y las nuevas reformas tributarias permitirán a mediano plazo que los grandes países nos miren con mayor credibilidad, como país que

esta dispuesto a sacrificarse con la única finalidad de lograr un desarrollo integral.

## **1.3 ¿Qué son los servicios?**

El servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones procesos y ejecuciones.

El servicio incluye todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al incluir aspectos que esencialmente son preocupaciones intangibles para los que las adquieren por primera vez.

### **1.3.1 ¿Qué es servicio al cliente?**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Desde que en 1998 el Marketing reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; autores como Schiffman León, Malcom Peel y Frances Gaither Inches han evolucionado muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "Promoción".

Schiffman León propone que la Comunicación abarcará por ejemplo, la Publicidad, la Promoción, ya no como área genérica; las Relaciones Públicas y por supuesto el Servicio al Cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos,

encuadrados en el término general de “Comunicación” y ahora totalmente diferenciados.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele clasificarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al “público objetivo” de la empresa o institución, pasando por ser “cliente potencial”, luego “comprador eventual” y hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”. Los entes clasificados como “público objetivo”, no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El “cliente potencial”, sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el “comprador eventual”, ya se ha decidido y el “cliente habitual” o “usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

El “*Servicio*” según Malcom Peel es “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”. Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de “servicio al cliente” para escoger. Entre ellas la del autor Frances Gaither Inches que dice: “El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación”.

Los tres autores<sup>1</sup> refieren en su conceptualización el término “actividades”, cuyo contenido y tomando los parámetros más significativos de los autores expuestos, el significado del servicio al cliente es: “La relación que nos permite definir y realizar las estrategias para alcanzar la satisfacción de las necesidades del cliente; y que éste contagie esa satisfacción con nuevos clientes”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Schiffman León, Malcom Peel y Frances Gaither Inches

<sup>2</sup> Concepto definido por las Autoras

### **1.3.1.1 Estudio y campo de acción del servicio al cliente.**

El servicio al cliente, en tiempos pasados se encontraba restringido en gran parte a un pequeño cubículo ubicado al final de las grandes tiendas, en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya sus estrategias. Sin embargo, ahora con los cambios de la tecnología, la frase: “servicio al cliente” parece ser natural, los cajeros de los bancos, los locales de alquiler de autos y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; sin embargo, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. Mencionamos que el cliente es el punto central de cualquier compañía, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

El servicio al cliente debe abarcar no sólo los Departamentos de Marketing sino toda la organización, por lo que también podemos asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización, con tal de fundamentar sus objetivos.

Las actitudes se reflejan en acciones, el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto, produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

- 1 La cortesía general con la que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.
- 2 Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, a obtener mayor ingresos por venta.

### **1.3.1.2 Características y Ventajas del servicio al cliente.**

#### **1.3.1.2.1 Características**

Las características del servicio al cliente son de vital importancia dentro de las actividades de la empresa. Las mismas que buscaremos en el actual servicio de autoservicios, por ejemplo:

- 1 La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente”
- 2 La formación debe ser especial en todo el personal que está en contacto con el cliente”
- 3 El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente”

- 4 La Autoridad expresa debe permanecer en las sucursales para solucionar problemas de servicio”; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente.

Otra de las características del servicio al cliente en el “Grado de riesgo” por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos o difíciles, sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

### **1.3.1.2.2 Ventajas**

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda “El fin de cualquier negocio es el de hacer y conservar clientes”<sup>3</sup> sino; porque podemos advertir a manera de mención simplemente; que en el caso de atención de reclamos de los consumidores hacia la empresa, (parte trascendental en el servicio al cliente) las instituciones pueden evitar el daño que pueden originar los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas.

Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el

---

<sup>3</sup> Autor Theodore Levitt “Marketing de Servicios”

fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él.

Además, si realmente se puede acceder a una estrategia de servicio al cliente adecuada, se pueden encontrar entre otras ventajas:

- 1 Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- 2 Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio.

Son estas ventajas, y otras, las que descubriremos con el proyecto a aplicarse en Ferrisariato; relacionadas con los distintos indicadores de las variables, para contemplar una estricta congruencia con el objetivo principal.

### **1.3.1.3 Propósito e Importancia del servicio al cliente**

El adquirir un propósito para el proyecto es trascendental porque a medida que los negocios en general se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, se asume el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación es la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio.



El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito según Charles Lamb, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente tres veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

El servicio al cliente es importante por eso precisamente incluimos en ello una estrategia especial, y se da porque:

- 1 La empresa se orienta a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios porque una estrategia conoce el modo de hacerlo.
- 2 La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.
- 3 Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna"

### **1.3.1.4 La Estrategia del servicio al cliente**

Revisando la información, respecto al servicio al cliente y lo que representa una estrategia; teniendo una posición teórica respecto al camino o el “cómo hacerlo” con los elementos señalados, debemos estar conscientes ahora de “lo que queremos lograr” con el uso de estos.

Para ello, convergemos en la apreciación de los autores Lovelock y James Heskett, quienes hacen una aplicación de los estudios formulando la “Cadena Servicio – Utilidad”, la que asigna valores “sólidos” a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las “utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos”. Analizando esta apreciación y apuntándola a la posición, encontramos en ella el comportamiento de la estrategia del servicio al cliente, es decir, “lo que pretendemos conseguir”

Entendemos no obstante que la responsabilidad de cada función del servicio al cliente, y la consecución de esta cadena, se puede distribuir entre la organización que origina el servicio y los empleados que asumen el compromiso de la ejecución de las tareas asignadas; aunque es más conveniente que alguien con suficiente autoridad en la empresa asuma la responsabilidad de dirigir las actividades del servicio al cliente.

#### **1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.**

La cadena del servicio al cliente adoptada básicamente en este trabajo, y la cual queremos contrastar con el proyecto debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en el FERRISARIATO.

## **2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.**

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

## **3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.**

Los empleados no pueden ser motivados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

## **4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.**

Si un empleado se haya perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

## **5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.**

Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad, pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámico y real dentro de la organización.

## **6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.**

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades los elementos adecuados.

### **7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.**

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. Claro que por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio que hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Esto queda demostrado con la afirmación de Peel (“cien quejas son mejor que un cumplido”)

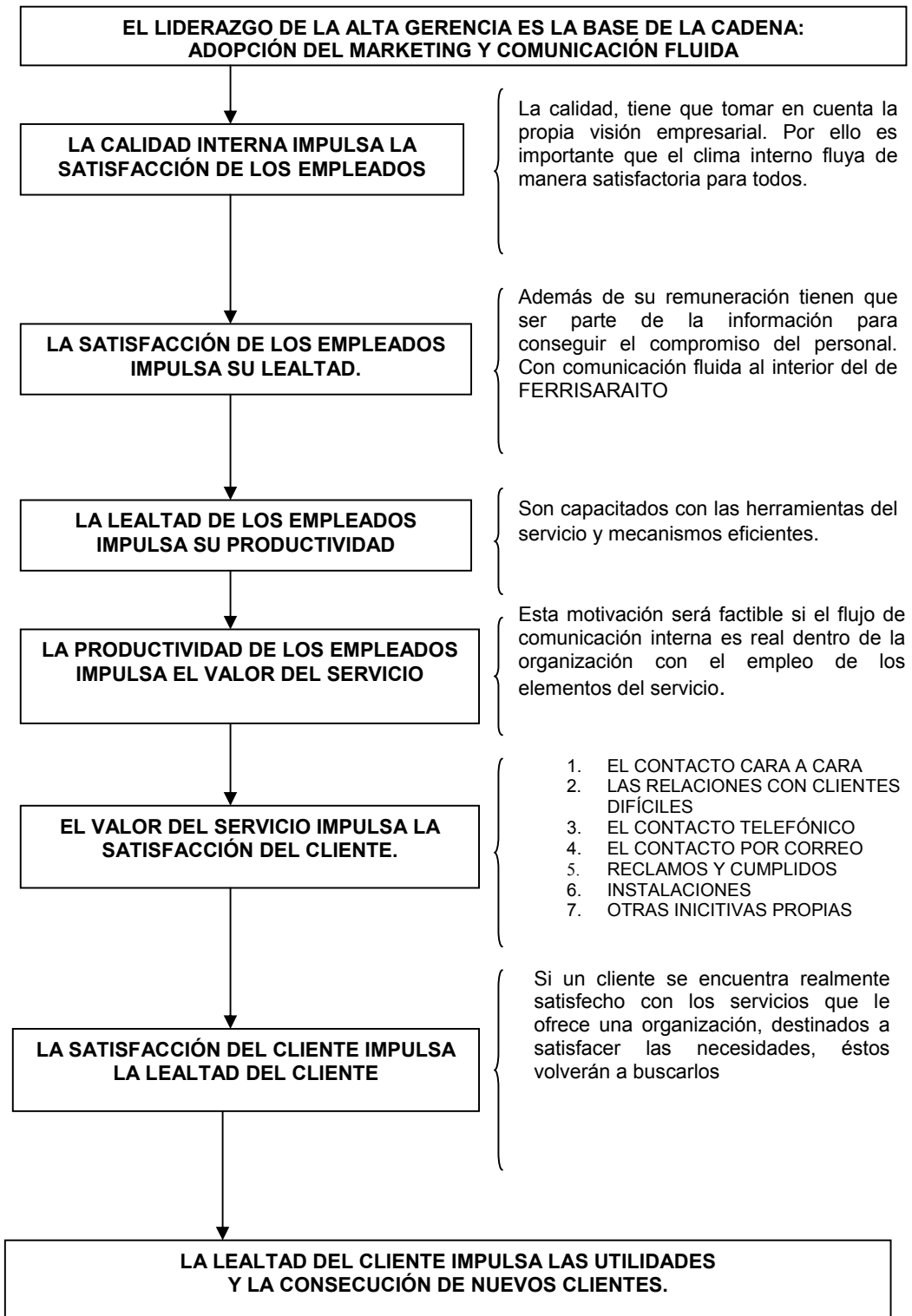
### **8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.**

No sólo Lovelock cree que un cliente se comunica con un “No – Cliente”, indudablemente y se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la “comunicación en el mercado” pero principalmente este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> (Ver Cuadro 1.1), para resumir y explicar mejor, lo cosechado teóricamente para la estrategia:

**Cuadro 1.1 : Estrategia del servicio al cliente: Lo que se quiere lograr**



Fuente: Elaboración propia en Base a Lovelock

Ahora, el establecer teóricamente lo que se quiere lograr prácticamente está dado: “Anticiparse a los requerimientos de un cliente quien a su vez, debe ser satisfecho en sus más imperiosas necesidades, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa”<sup>5</sup>. Por lo que la estrategia del servicio al cliente, debe partir de la utilización de los elementos “rationales” del servicio.

Probablemente encontremos a través del diagnóstico muchas operaciones de FERRISARIATO que funcionen a la perfección, pero estamos seguros también que encontraremos muchas otras, en las que habrá que establecerse correcciones.

Muchas otras aplicaciones de estas herramientas surgirán de la iniciativa; porque escuchar a los empleados, a clientes y los no clientes; debe convertirse en la prioridad de todos. Con la mayoría de los competidores actuando más rápido, la carrera será de quienes escuchan y responden con mayor atención a las iniciativas de las personas.

### **1.3.1.5 Diferencia entre servicio y servicio al cliente**

De acuerdo con el sentido amplio de su definición, los *servicios* comprenden una extensa gama de industrias, como por ejemplo: AT&T (telecomunicaciones), Marriott Internacional (Hoteles), entre otros. Sin embargo, también las compañías de manufactura y de tecnología pueden ofrecer sus servicios al mercado, como IBM y Compaq, consideradas como fabricantes ofrecen al mercado servicios de consultoría en tecnologías de información. Todas las compañías señaladas comercializan y prestan *servicios* a los clientes.

---

<sup>5</sup> Definición de marketing establecida por las autoras.

No obstante, el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio. El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. El servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos.

El servicio al cliente puede ocurrir en el propio autoservicio, el empleado le ayuda al cliente a localizar el artículo deseado o responde alguna pregunta. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporcione sea de calidad. La iniciativa propia por parte de los empleados será una actividad en la que nos enfocaremos y trabajaremos para obtener resultados deseados.

## **1.4 Marketing de servicios**

### **1.4.1 Importancia del marketing de servicios.**

El ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser algo opcional para la mayoría de las industrias. El rápido ritmo del desarrollo de las tecnologías y del incremento de la competencia dificulta la obtención de ventajas competitivas estratégicas basadas solamente en los productos físicos. Por otra parte, los consumidores son más demandantes. Ellos no solo esperan adquirir productos de alta calidad y excelencia sino también que los servicios que obtiene junto con estos sean de alto nivel.

El desarrollo de los conceptos y las estrategias del marketing de servicios han respondido, en primer lugar, al tremendo crecimiento de las industrias de

los servicios y, en consecuencia, a que adquieran cada vez mayor importancia dentro de las economías.

Dentro de la perspectiva global los servicios representan un porcentaje significativo del PIB y de la fuerza laboral en diversos países del mundo.

Actualmente se buscan mejores maneras de comprender y diferenciar a grupos de consumidores, con el propósito de asegurar la ejecución de servicios de calidad y de fortalecer una posición en medio de un número de competidores cada vez mayor.

Uno de los retos continuos que atraviesa el marketing de servicios, es enseñar a los clientes cómo emplear las nuevas tecnologías y comunicar los beneficios que pueden obtener con estas.

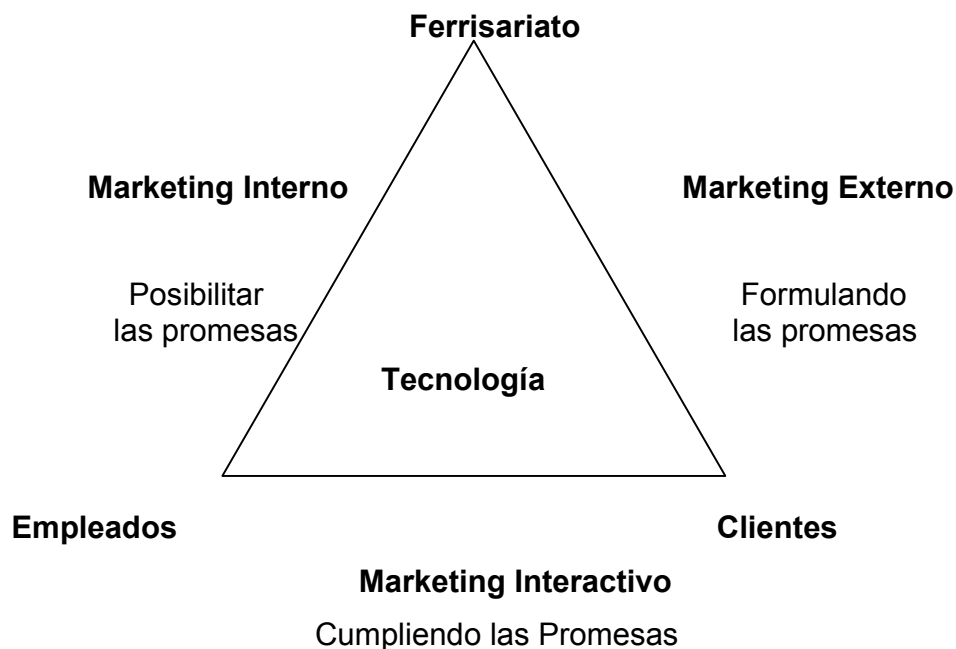
### **1.4.2 Triángulo de marketing de servicios.**

El triángulo de Marketing de Servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía o (unidad de servicios del negocio), los clientes y los proveedores (o quien presta el servicio a los clientes). Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: Marketing Externo, Interno e Interactivo.

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen en los clientes los cuales resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.



**Cuadro 1.2 Triángulo Marketing de Servicios**



Fuente: Marketing de Servicios Zeithaml Bitner, Segunda edición.

### **1.4.2.1 Marketing Externo: Formulando las promesas**

Las compañías por medio de marketing externo, formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará. En cuanto a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes. Los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso del servicio, también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes.

Ferrisariato ofrece una gama de productos a sus consumidores, acompañados de promociones y descuentos, y enfocándonos al tema servicio en cuanto a calidad se refiere, las secciones se encuentran con señalización y decoración adecuada, además de que cuenta con personal de servicio que en

teoría deberían atender las demandas de los clientes, pero en la realidad existen fallas que enmendar.

### **1.4.2.2 Marketing Interactivo: Cumpliendo las promesas**

Las promesas que se formulan deben cumplirse, el marketing interactivo, representa el segundo tipo de actividad de marketing que se contempla en el triángulo y desde el punto de vista del cliente, la más crítica. Sin embargo, los que generalmente cumplen o rompen las promesas del servicio son los empleados de la compañía o las partes terceras proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. Las promesas de servicios se transmiten, incluso, a través de recursos tecnológicos. Este marketing ocurre en el momento de la verdad, es decir cuando el cliente interactúa con Ferrisariato, y el servicio se produce y se consume.

Es interesante destacar que cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad de servicio se pone a prueba.

Los clientes de Ferrisariato, pertenecen a diferentes estratos sociales, por lo que las exigencias de unos superará a las de otros, sin embargo el momento de la verdad existirá en todos los casos, y es ahí donde las capacitaciones y técnicas de servicio al cliente, corregirá los errores cometidos por los empleados, obteniendo como resultado el cumplimiento de las promesas, incluso llegando a exceder las expectativas de todos los consumidores por más demandantes o conformistas que sean, y el servicio prestado maximizará la decisión de compra.

### **1.4.2.3 Marketing Interno: Facilitando la promesa**

El marketing interno tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los empleados y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio.

Resulta fácil prometer, pero mientras a los proveedores no se les reclute, entrene y proporcionen las herramientas y los sistemas internos apropiados, y se les recompense cuando presten un buen servicio, las promesas pueden quedarse sin cumplir. El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Las herramientas que se les proporciona a los empleados de Ferrisariato para dar una mejor atención ya sea en las secciones de pintura, cerrajería, madera etcétera, facilita la atención a todos los clientes que esperan por obtener un determinado artículo que requiere de un proceso interno como despacho, mezcla, cortes, facturación. El conocimiento de los empleados acerca de todos los productos que Ferrisariato ofrece, es básico es decir características principales, modo de uso y materiales, ofrecidas por los proveedores de Ferrisariato. Esto vamos a mejorarlo, pues la atención al consumidor va más allá del dominio de ubicación y características de los productos exhibidos.

Es imposible lograr el 100% de éxito a menos que se facilite a todos los empleados los medios necesarios para la entrega de un servicio de calidad, entre ellos recursos tecnológicos, recompensas, sistema de soporte y empowerment (delegación de autoridad)

Todo lo que este al alcance de los empleados para ofrecer servicio de calidad a los consumidores, no necesita permiso de supervisoras o gerentes, siempre y cuando no vaya en contra de las políticas establecidas por la compañía. Una manera de premiar a los trabajadores es un bono que se les ofrece cuando se destaca un empleado por la calidad en el servicio prestado e iniciativa en mejoras de atención.

Debido a los efectos de la tecnología sobre todas las dimensiones del servicio y la entrega de este, se ha propuesto extender el triángulo de los servicios para que su representación incluya en forma explícita la tecnología, por lo cual el triángulo se transforma en una pirámide. Esta pirámide indica que el marketing interactivo puede ser el resultado de la interacción que ocurre, en tiempo real, entre los clientes, los proveedores y la tecnología con el fin de producir el servicio. Además plantea que la administración no solo tiene la responsabilidad de facilitar la prestación de los servicios por medio del personal, sino también los medios para ellos a través de recursos tecnológicos.

Finalmente, la pirámide indica que en ciertos momentos la interacción de los clientes se efectuará únicamente por medio de la tecnología, por lo cual se requerirán destrezas, habilidades y motivaciones para recibir los servicios de esa manera. Implica, en consecuencia algunos aspectos relacionados con la satisfacción del cliente y la recepción de los servicios mediante recursos tecnológicos.

### **1.4.3 Ampliación de la mezcla de los servicios**

Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la empresa, interactúan directamente con el personal de esta y, de hecho forman parte del proceso de producción del servicio.

Se pueden emplear variables adicionales para comunicarse con sus clientes y satisfacerlos. El reconocimiento de la importancia de estas variables de comunicación adicionales es el motivo por el cual los profesionales del marketing adoptan el servicio de la mezcla ampliada del marketing de servicios, que incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso.

Las personas son todos los actores que juegan un papel importante en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.

Todas las personas que participan en la prestación del servicio transmiten ciertos mensajes al cliente en relación con la naturaleza del servicio, por esto la forma en que los empleados visten, su apariencia física, sus actitudes y comportamientos influyen conjuntamente sobre las percepciones del cliente acerca del servicio de Ferrisariato.

Sin embargo la humildad de los trabajadores, así como la voluntad y predisposición de ayuda inmediata, ayudara a armonizar el ambiente tenso que se produce en el momento de la interacción, esto es una desventaja que actualmente tienen los empleados de Ferrisariato.

La evidencia física es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

La evidencia física del servicio, incorpora todas las representaciones tangibles, entre ellas folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo. En algunos casos se incluyen las instalaciones físicas en las que se ofrece el servicio, es decir el ambiente del servicio. Estos tangibles son importantes indicadores de la calidad y en Ferrisariato se cuenta con muchos de ellos en la mayoría de las secciones, pero sus instalaciones

carecen de una buena limpieza, decoración, división de secciones, etiquetas de precio, lo que ocasiona al consumidor juzgar mal la organización de los almacenes.

En el proceso se incluyen los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Otra característica distintiva del proceso que puede proporcionar evidencias al cliente consiste en saber si el servicio proporcionado por los empleados sigue un enfoque de producción/estandarización. Los empleados de Ferrisariato responden al empowerment o delegación de autoridad, personalización, para atender cualquier inquietud de los consumidores.

## 1.5 Calidad en el servicio

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, hemos podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cuatro diferentes factores:

**1. Elementos tangibles:** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados, (de cómputo, oficina, transporte, etcétera). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencial. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con el almacén, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

**2. Actitud de servicio:** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y el más importante en su evaluación. Las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

**3. Competencia del personal:** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos para que se le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas, si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

**4. Empatía:** La empatía es estar en los zapatos del cliente, de acuerdo con tres aspectos diferentes obtenidos de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos tenemos:

- Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta una sucursal de ferrisariato?, ¿El cliente no puede encontrar al personal de servicio y nadie puede ayudarlo?

- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende.

- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿Por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cuatro factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio.

### **1.5.1 Elementos de servicio al cliente de Ferrisariato**

El análisis teórico admite deducir primero una forma de “cómo” hacerlo, en base a los elementos considerados “racionales” del servicio al cliente. Utilizando éstos precisamente, podemos “rayar la cancha” con lo que tenemos, hacia la estrategia que queremos lograr.

Cada uno de los elementos y nociones deben vincularse estrechamente entre sí, con el uso de algunos factores que pueden considerarse herramientas del servicio, las que de acuerdo a los estudiosos son trascendentales, a pesar de que ellos indican el “qué” se debe hacer y no así “cómo” lograrlo. Podemos mencionar estos “factores” como las sonrisas, actitudes amables, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía, etcétera.

Estos son los elementos de Servicio al Cliente

#### **1) El contacto cara a cara**

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente, en la que debemos considerar entonces, los siguientes atributos

1. Respeto a las personas
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente
3. Técnicas adecuadas de conversación
4. Ofrecer información y ayuda
5. Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos



Entre cuyos factores o atributos encontramos desde los saludos, forma y modo de trato con el cliente, las actitudes positivas como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente o el sutil trato con el cliente “difícil” inclusive, que no están presentes en los empleados de Ferrisariato, en el inicio de la interacción con el cliente.

## **2) Relación con el cliente difícil.**

Los clientes difíciles no siempre son difíciles. Un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable que no ha funcionado apropiadamente en la relación.

Sin embargo se considera que el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías como las sorderas, parálisis o mal humor entre otros; que hacen “difícil” su atención, por lo que en lo posible, cada empleado debe servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible.

Muchas empresas se verán afectadas por la mala educación de algunos clientes, pero el personal de estas organizaciones debe comprender el verdadero arte de “tratar” con estas personas, consideradas difíciles, por ningún motivo se debe cambiar la forma de trato con ellos.

## **3) La atención de reclamos y cumplidos.**

Atender una queja sin duda, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo; de hecho, un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que éste se comunica con el No – Cliente y al mencionarle su insatisfacción, implícitamente le sugiere a éste que

se aleje de ella. Por eso, una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse. Cien quejas recibidas en la empresa, es mejor que un cumplido, porque así será más fácil darse cuenta en qué nos equivocamos y lo que se puede hacer al respecto.

El recibir quejas o cumplidos debe contemplar una forma especial de atención para que sean comunicadas al personal involucrado, o bien para que fluya en la conciencia organizacional.

#### **4) Instalaciones.**

Representan, uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los parqueaderos, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Tomamos este elemento como parte de las herramientas para la posición teórica.

No podemos pensar por ejemplo, en “grandes edificios” o infraestructura modernísima, por el mismo hecho de que estos aspectos, además de costosos implicarían demasiado tiempo en implantarse.

### **1.5.2 Dimensiones de la calidad en el servicio de Ferrisariato**

Los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, sus valoraciones se basan en la percepción de múltiples factores.

Investigaciones demuestran que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios que son:

### **1. Confiabilidad: Entregar lo que se promete.**

La confiabilidad se define como la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa, es decir que la empresa cumpla sus promesas, lo convenido acerca de la entrega, la prestación de servicio la solución de problemas y los precios. Esta dimensión se ha presentado de manera continua como la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad.

Todas las empresas necesitan informarse acerca de las experiencias de confiabilidad de sus clientes. Las compañías que no prestan el servicio básico que los clientes piensan que están comprando, pierden sus clientes de la manera más directa.

### **2. Responsabilidad: Estar dispuesto a ayudar.**

La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

Las percepciones de responsabilidad disminuyen cuando la respuesta a la inquietud citada por el cliente de Ferrisariato, no es atendida en la sección que estaba y el viaje hacia la solución de su problema tiene paradas en algunas secciones, es decir el empleado no puede resolver el problema de una manera rápida, porque la supuesta solución pasa a manos de mas empleados.

### **3. Seguridad: Inspirar buena voluntad y confianza.**

La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Es posible que la buena fe y la confianza estén plasmadas en la persona que vincula al cliente con la empresa.

Durante las primeras etapas de una relación es posible que el cliente utilice las evidencias tangibles para mejorar la dimensión de la seguridad. En este caso las evidencias físicas como los reconocimientos, premios y certificados especiales pueden brindar a un cliente la seguridad sobre un determinado proveedor.

#### **4. Empatía: Tratar a los clientes como personas.**

La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa le brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para Ferrisariato. La empatía de los empleos siempre esta presente, pero su total efectividad disminuye cuando la falta de conocimiento se pone de manifiesto.

#### **5. Tangibles: Representación física del servicio**

Se define como tangible a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad.

Si bien es frecuente que las empresas de servicios utilicen los tangibles con el fin de realzar su imagen, proporcionar continuidad e indicar la calidad a los clientes, la mayoría de las empresas combinan los tangibles con otra dimensión para crear una estrategia de calidad en el servicio para la empresa.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio.

La correcta aplicación de estas dimensiones de la calidad, permitirá mejorar el servicio al cliente, logrando la fidelización de los consumidores.

### **1.5.3 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio**

El foco central del modelo es la brecha del cliente que es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte, las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio.

Sin embargo, el modelo propone que para cerrar la brecha del cliente, lo cual reviste la mayor importancia, es necesario cerrar las otras cuatro brechas, es decir las de la empresa o proveedor del servicio:

Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente.

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

- Expectativa de servicio: atención, ayuda, conocimiento asesoría.
- Percepción del servicio: amabilidad empleado, falta de conocimiento

Las percepciones de Ferrisariato sobre las expectativas de sus clientes, promueve la adecuación de instalaciones y personal capacitado para brindar un servicio personalizado y diferente que permita seguir siendo líderes de

mercado. Pero existe esta brecha que es la más significativa, entre las expectativas de los clientes y sus percepciones. El nivel de servicio ofrecido no es óptimo, el cliente no siente la importancia debida por parte de la empresa y los esfuerzos por crear una experiencia única de compra fueron en vano.

Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correcto.

- Diseños y estándares de servicios orientados al cliente: saludo, imagen, decoración, limpieza, personal
- Percepciones de la compañía sobre las expectativas del cliente: exigencia en atención, variedad y rapidez

Las exigencias de los consumidores y el deseo de satisfacer sus necesidades impulsan a Ferrisariato a ofrecer un servicio de primera con tecnología de punta en todas las secciones de su almacén, minimizando el costo de asumir un producto y maximizando las cualidades de servicio como un valor agregado.

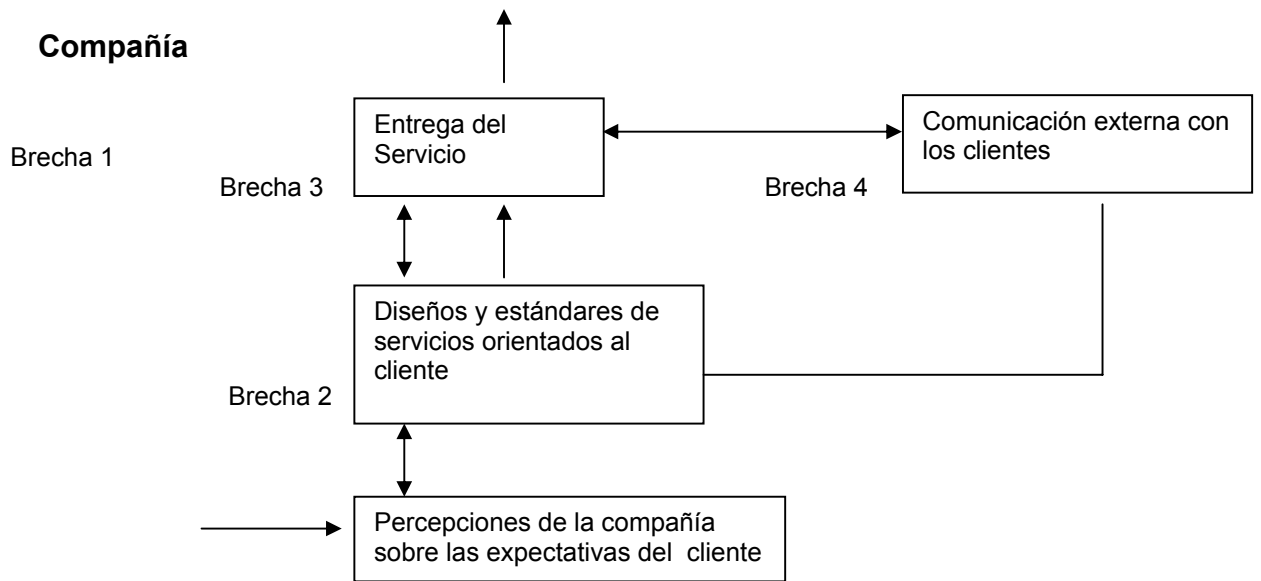
Brecha 3: No entregar el servicio con los estándares de servicio.

- Diseños y estándares de servicios orientados al cliente: saludo, imagen, decoración, limpieza, personal
- Entrega del servicio: imagen, calidad productos, falta de personal y asesoramiento

Ferrisariato al contar con sus instalaciones, maquinaria tecnológica, decoración, variedad de productos, necesita contar con personal que asegure la ejecución de un buen servicio a través de asesoría, ayuda atención y valoración del consumidor. Esta brecha ubica al servicio proporcionado en una baja categoría.

Brecha 4: No igualar el desempeño con las promesas





Elaborado por: Las autoras

## 1.6 ¿Qué significa satisfacción del cliente?

Es claro que es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto con los ingresos de la organización.

Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor periodo de tiempo.

La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.



Los clientes de los autoservicios, por lo general, esperan recibir atención de calidad, aunque regularmente aceptan una atención con calidad deficiente sin quejarse y hasta expresan satisfacción cuando participan en encuestas. La satisfacción del cliente, según expresada en entrevistas y encuestas, no significa necesariamente que la calidad es buena; puede significar que las expectativas son bajas. Es posible que el cliente diga que está satisfecho porque quiere complacer al entrevistador, porque teme que se tomen represalias, debido a las normas culturales en contra de las quejas, o porque responde positivamente a la palabra "satisfecho".

Por lo tanto, no se debe suponer que los servicios prestados son adecuados únicamente porque los clientes no se quejan.

La satisfacción del cliente es un indicador importante de la calidad de servicios. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del cliente. Los métodos y las medidas para la recolección de datos suelen influir en las respuestas del cliente. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los clientes afirman estar satisfechos independientemente de la calidad real.

### **1.6.1 Elementos para construir la satisfacción y la calidad en el servicio**

Todo esfuerzo dirigido en la empresa a implantar la satisfacción del cliente debe sustentarse en dos verdades y las podemos expresar de la siguiente manera:

- 1 No se puede satisfacer a los clientes si no se sabe lo que ellos desean
- 2 La única forma de saber lo que ellos desean es preguntándoselo a ellos.

Un error que se comete es asumir que se sabe lo que los clientes desean y actuar en consecuencia de que la base de sus decisiones son presunciones no confirmadas por datos y hechos reales. No se trata de conocer en términos generales que es lo que el cliente desea, si no de precisar como lo desean (características y atributos que valoran), cuando lo desean, que sacrificios están dispuestos hacer para obtener el producto o servicio en cuestión, bajo que términos y condiciones, acompañados de que prestaciones, porque lo prefieren (respecto a los competidores), etcétera.

Pero, además, hay que tener en cuenta que este conocimiento debe ser continuo, dinámico, progresivo y adaptable. No se trata de realizar una investigación y dormirse sobre los laureles. Las necesidades, deseos y expectativas de los clientes están en continua transformación. No solo como resultado de la evolución natural de sus aspiraciones, si no debido en especial, a la influencia que producen las propias empresas con sus ofertas. Un competidor que mejora los atributos de sus servicios, genera, de manera automática, un cambio en las expectativas de los clientes.

### **1.6.1.1 Técnicas de Investigación**

La información que alimentará el sistema de información se va a obtener de métodos o técnicas que utilizan las empresas para recopilar información sobre los niveles de satisfacción de sus clientes. Nosotros vamos a revisar los métodos mas utilizados.

#### **1. Mistery Shopping.**

Un investigador se hace pasar por cliente para experimentar y evaluar la calidad del servicio que la empresa entrega. Medir los comportamientos

individuales de los empleados durante el encuentro del servicio con fines de entrenamiento, evaluación y mejora.

## **2. Sesiones de grupo o focus group.**

Investigación a un grupo de 6 a 12 personas centradas en aspectos muy específicos del servicio.

Es un foro donde los participantes pueden aportar con sus ideas para mejorar el servicio así como sus motivos de satisfacción-insatisfacción. Aporta una rápida retroalimentación informal sobre los aspectos del producto o servicio desde la óptica de los clientes

Oportunidad de mejora y de fortalecer la relación con el cliente. No siempre los clientes se quejan directamente con la empresa.

## **3. Investigaciones Integrales del Mercado**

Investigaciones formales de todo el mercado con el fin de obtener una evaluación global de los productos o servicios de la empresa (totalidad del mercado). La investigación debe incluir tanto los cliente de la empresa como de los competidores.

## **4. Sondeos entre Empleados.**

Los empleados constituyen una fuente importante de información porque están en contacto directo con los consumidores. Saben de sus problemas y niveles de satisfacción.

Identificar los obstáculos para un buen servicio; verificar la moral del personal; medir la calidad de los servicios internos.

### **1.6.1.2 Periodicidad y Frecuencia**

La frecuencia de los contactos con los clientes (externos e internos) deberá basarse en la rapidez con que la información previamente contenida se vuelva obsoleta, así como en los costes implícitos en la recopilación de esta. Es decir, no hay una “formula universal” sobre la periodicidad con que deben aplicarse las técnicas de investigación expuestas.

## **CAPÍTULO 2**

# **EL CLIENTE, LOS EMPLEADOS Y SU ENTORNO EN FERRISARIATO**

### **2.1 Clientes**

Un cliente es el individuo más importante en una empresa, con dependencia mutua, tanto ellos dependen de nosotros como nosotros también dependemos de ellos, no son una interrupción de nuestro trabajo, si no el propósito de nuestras labores, haciéndonos un favor al atenderle y que él nos de la oportunidad de servirlo.

### **2.1.1 ¿Qué es un cliente?**

El cliente es quién demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen consiguiendo consolidarse en el mercado, obteniendo ingresos y rendimientos para posicionarse. El cliente es la razón de ser de la empresa, porque gracias a ellos, las actividades diarias de la organización se encaminan a ser mejor.

Se definen también los clientes internos y los clientes externos a la organización, entendiéndose a los primeros como parte de la cadena de producción y o provisión de un servicio, y a los segundos como los consumidores finales o intermedios.

Los clientes externos de Ferrisariato, encuentran en el almacén la mayoría de los productos que buscan, a mas de que cuentan con una gama de productos indispensables para todas las áreas de construcción y remodelación.

El grupo Czarninski, debido a la gran demanda que posee, se ha expandido en el mercado de autoservicios abarcando la mayor participación. Ferrisariato, al no poseer competencia directa, obtiene una ventaja diferencial la cual se debe explotar para poder superar las expectativas de los clientes que asisten a los autoservicios a fin de crear fidelidad y aumentar los costos asociados que suponen cambiarse a la competencia indirecta.

### **2.1.2 Tipos de clientes en Ferrisariato**

Ferrisariato al tener tiempo en el mercado, tiene una amplia variedad de clientes, desde amas de casa, albañiles, profesionales en construcción hasta empresas constructoras porque ha desarrollado marcas propias como TECKNO que cuenta con una amplia gama de artículos y electrodomésticos; y BRIKO

con su marca y fábrica de muebles para el hogar y oficina. Además de Gypsum, laminas de cartón prensado a prueba de incendios que sirve para decoración de interiores y ambientes, Amstrong que laminas de yeso de tumbado decoradas y lisas, además de ser franquisiarios de Ace Hardware.

Los clientes de Ferrisariato tienen un objetivo a cumplir al asistir al almacén, y es el hecho de conseguir el producto que se ajusta a sus necesidades, y en el caso de que no haya, uno que sea igual al de las características del producto en cuestión, aunque no sea de su preferencia. Ferrisariato cuenta con varias secciones mencionadas en la siguiente tabla.

**Tabla 2.1 Secciones de Ferrisariato**

| FERRISARIATO | SECCIONES         |
|--------------|-------------------|
| Medio        | Plomería          |
| Medio        | Cerrajería        |
| Medio        | Electricidad      |
| Alto, medio  | Pinturas          |
| Alto         | Maderas           |
| Alto, medio  | Electrodomésticos |
| Alto, medio  | Cocina            |
| Medio        | Grifería          |

Elaborado por: Las autoras

El nombre de Ferrisariato, proyecta la idea en la mente de los consumidores de un lugar de compras en donde solo venden artículos de ferretería y herramientas. Pero esto no es así, pues Ferrisariato ha innovado este mercado agregando a su stock gran variedad de productos para

decoración de hogar, cocina, baños, electrodomésticos, jardín hasta muebles de oficina y computación.

Los clientes actuales y potenciales de Ferrisariato, no pertenecen a un estrato social o nivel económico único, las exigencias de unos serán superiores a las de otros, porque las expectativas son diferentes para cada tipo de cliente.

Para desarrollar la propuesta de *Creación de una Escuela Interna de Servicio al Cliente* tomaremos tres tipos de clientes segmentados por su exigencia de servicio a la hora de comprar. Estudiaremos a clientes de Ferrisariato ubicados en Río Centro Ceibos, Orellana e HiperMarket Sur.

Los clientes del Hipermarket Sur, son conformistas y las quejas son mínimas. No necesitan de la ayuda de alguien pues ellos por sus propios medios tratan de buscar lo que necesitan. El panorama es completamente diferente en Ferrisariato ubicado en Río Centro Los Ceibos, pues se encuentra ubicado en uno de los sectores residenciales de la ciudad de Guayaquil donde el nivel económico de sus habitantes es de clase alta. Las exigencias son mayores y quieren obtener el mejor servicio ofrecido por parte de los empleados y de la empresa. Sin embargo también acuden al almacén, habitantes de las zonas Mapasingue, parte del Sur Oeste de La ciudad y Prosperina. Otras de las variables que influye en es la ubicación geográfica. El Ferrisariato ubicado en la Avenida Francisco de Orellana esta situado en un lugar estratégico, muy transitado por muchos habitantes de la ciudad que pasan a ser clientes potenciales de Ferrisariato.

Ferrisariato en general tiene dos tipos de clientes que los vamos a asociar de acuerdo a los resultados del análisis obtenido:

**1. Los Clientes Actuales**, personas o empresas, que le hacen compras a Ferrisariato de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de cliente* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente



de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

**2. Los Clientes Potenciales**, son aquellos (personas, empresas) que no le realizan compras a Ferrisariato en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Para Ferrisariato los clientes potenciales, son las constructoras, decoradores de interiores, compañías que podrán adquirir algún contrato en especial con Ferrisariato en promociones, bonos para empleados, asesoría y constituirán como su concepto lo establece, futuras fuentes de ingreso que llevará a Ferrisariato o obtener mayor participación y posicionamiento en el mercado.

La determinación de cada tipo de cliente facilitará la elaboración de estrategias óptimas para cada grupo, utilizando recursos apropiados a fin de mantener los clientes actuales y llegar a los potenciales.

### **2.1.3 Importancia de los clientes en Ferrisariato**

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía del futuro de Ferrisariato.

Un producto o servicio se vende a un cliente. Si no hay clientes, no hay ventas, y por lo tanto la empresa no tendría razón de ser. Por eso es muy importante conocer a nuestros clientes, y esto se logra a través de una investigación de mercado, ya que según las estadísticas y manuales, conseguir un cliente nuevo cuesta tres veces más que mantener uno que ya se tiene.

La frase “el cliente siempre tiene la razón” muchas y por que no decir siempre es aceptada porque no vale la pena perder el tiempo protegiendo un interés de un 1%, porque entonces se pone en riesgo el 99% restante.

**Regla 1:** El cliente siempre tiene razón.

**Regla 2:** Si el cliente se equivoca alguna vez, relea la regla primera.

Para el caso de Ferrisariato un primer paso es definir a qué tipo de cliente está dirigido un producto porque la infinidad de productos y uso de ellos es muy extensa. De esta forma vamos conociendo al cliente de acuerdo a sus gustos y preferencias a las marcas y tipos de tecnologías que estas poseen.

Otro punto importante es que dependiendo del producto la atención al cliente va a variar, por ejemplo si se quiere adquirir una computadora requerirá un personal especializado en computación para que pueda responder las preguntas necesarias y se pueda recomendar el mejor equipo de acuerdo con sus necesidades. No importa si es más costosa que otra siempre y cuando satisfaga estas necesidades.

Pero esto tiene otras consecuencias porque es un trabajo que consumirá también parte del tiempo que se dispone, de modo que tenemos que hacerlo lo mejor posible. Se debería disponer de herramientas de comunicación con los clientes, aunque eso empiece con una base de datos con sus correos bien organizados así como un mínimo seguimiento de conversaciones con ellos. No hace falta que sea un CRM complejo, pero si demostrarles que nos interesamos por ellos.

## **2.1.4 El cliente y sus expectativas en Ferrisariato**

Las expectativas que el cliente posee juegan un papel importante para evaluar los servicios que la empresa le proporciona, pero las fuerzas que influyen sobre las expectativas son incontrolables, entre ellas, las experiencias que el cliente vive en otras compañías, hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio.

Lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias.

### **2.1.4.1 Factores que influyen en las expectativas del cliente**

Constituye un obstáculo entender las expectativas del cliente porque surgen muchas metáforas o hipótesis en cuanto a estos y en ellas el temor de preguntar si son ciertas o no.

Una de las desventajas de preguntar a los clientes sobre sus expectativas es que existe la creencia de que la compañía tomará algunas medidas relacionadas con las respuestas que obtienen.

#### ***Comunicación cliente-cliente***

Es la información que transmite un cliente antiguo de ferrisariato a un cliente potencial al comunicarle sus experiencias sobre un determinado servicio. Por ejemplo la mezcla del color que obtuvo del asesoramiento del área de pinturas para un cliente actual causó gran satisfacción y al comunicárselas a otro, llenó las expectativas de un cliente potencial convirtiéndolo así en uno actual.

En función del grado de satisfacción del cliente, se pueden generar nuevos clientes o perder muchos otros.

### ***Necesidades personales***

Lo que desea el cliente de ferrisariato para satisfacer sus necesidades también condiciona las expectativas. Los deseos varían de un cliente a otro, ya que uno puede valorar más, que el servicio sea rápido, y otro que le ofrezca diversidad. Por ejemplo al momento de adquirir un electrodoméstico, la variedad prevalecerá al tiempo de atención.

El crecimiento que tiene Ferrisariato en relación a sus unidades de negocios, genera mayor afluencia de consumidores que ya no ven a ferrisariato como una ferretería si no como un almacén que cuenta con más áreas de artículos para hogar y oficina.

### ***Experiencias anteriores***

Las experiencias anteriores en un mismo Ferrisariato hacen que se modifiquen las expectativas.

En Ferrisariato y todas las cadenas de Importadora El Rosado no hay un incentivo de lealtad para el cliente que sea tangible, pero lo demuestran con bienes intangibles como un local más amplio, limpio y ordenado.

### ***Comunicación externa***

Es la comunicación que ofrecen las empresas a los clientes. Puede ser recibida mediante mensajes directos o indirectos. La publicidad sobre el servicio en un medio de comunicación sería un mensaje directo; la apariencia de los locales o el trato al cliente en la manera de atender el servicio serían mensajes indirectos.

El precio del servicio es una característica que complementa cada uno de los otros factores. El cliente de ferrisariato valorará este precio en función de la tarifa y las expectativas que se le ofrecen.

#### **2.1.4.2 Fuentes de expectativas del servicio deseado**

Dos de las influencias que afectan de manera importante el nivel de servicio deseado son las necesidades personales y las filosofías del servicio.

Las necesidades personales, es decir, los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, son los factores fundamentales que dan forma al nivel del servicio deseado. En Ferrisariato llenamos las expectativas del servicio deseado brindado a los clientes, algo mas que una ferretería porque incluimos artículos para el hogar, oficina, autos, etc.

Otro intensificado permanente del servicio es la filosofía personal del servicio, es decir, la actitud genérica que subyace en los clientes acerca del significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio.

Las personas que trabajaron antes en Ferrisariato o que forman parte del negocio de servicios parecen tener filosofías de servicio especialmente fuertes, depende del cliente para que Ferrisariato intensifique más esta filosofía porque en la medida en que las posean, las filosofías personales del servicio y las expectativas derivadas del servicio aumentan el nivel del servicio deseado.

#### **2.1.4.3 Fuentes de expectativas del servicio adecuado**

El servicio adecuado, es decir, el nivel de servicio que los clientes consideran aceptable, es afectado por otros determinantes distintos. Por lo general, la naturaleza de este tipo de influencias es de corto plazo y tiende a fluctuar más que los factores relativamente estables que influyen el servicio deseado. Entre los cinco factores que influyen en el servicio adecuado, tenemos:

*Intensificadores transitorios del servicio*, son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo. Son situaciones de emergencia personal en las que la urgente necesidad del servicio aumenta el nivel de las expectativas de servicio adecuado y, en particular el nivel de responsabilidad que se requiere y considera aceptable. En ferrisariato el momento de escoger entre una marca de olla arrocera y otra sin asesoría de servicio, hace que este indicador se torne negativo ya que no recibió un servicio adecuado.

*Percepción de las alternativas de servicio* son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores para un mismo servicio o si pueden prestarse el servicio a si mismos. El cliente de ferrisariato valora el servicio todo el uno que ferrisariato le ofrece al mismo tiempo que los precios.

El *auto percepción del papel del cliente en el servicio*, se define como las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel del servicio que reciben. En ferrisariato el cliente influye dependiendo de su grado de exigencia al momento de recibir el servicio que el empleado le brinda sino le gusta puede quejarse y si le gusta puede hacer un cumplido.

Los *factores situacionales*, definidos como las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente observa que van más allá del control del proveedor del servicio. Por ejemplo en Ferrisariato Orellana los clientes se

molestan por la ubicación de las cajas pero toleran que sino fuese por esa incomodidad se tardarían mas en cancelar sus artículos.

El último factor que influye en el servicio adecuado es el servicio predecido, el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán. Es posible que los niveles del servicio adecuado sean mayores cuando los clientes anticipan un buen servicio, que cuando anticipan un servicio deficiente. En ferrisariato los clientes piensan positivamente antes de recibir el servicio al cliente que los empleados le proporcionan pero sus expectativas decaen al momento de recibirlo.

### **2.1.5 Significado y tipos de expectativas de servicio**

Es importante contar con una definición clara y específica de las expectativas, con el propósito de comprenderlas, medirlas y administrarlas. Algunas acotaciones de los clientes sirvieron para determinar las fuentes de expectativas, pues los clientes obtienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio.

#### **2.1.5.1 Servicio Esperado por los clientes de Ferrisariato**

El servicio deseado es el servicio que el cliente espera recibir, una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera debe ser. Los clientes de ferrisariato desean obtener un servicio de calidad, y continuidad. Lo optimo para ellos es encontrar todos los artículos que necesitan para realizar una obra determinada. Por ejemplo si acuden a la sección plomería lo ideal es que puedan encontrar las llaves de agua que buscan y las

respectivas mangueras y cauchos que se necesitan para su total funcionamiento. Es decir accesorios complementarios disponibles, acompañado de comprensión del tema y de asesoramiento para las personas que lo requieren, pues clientes de Ferrisariato no solo son profesionales ni personas conocedoras del tema.

### **2.1.5.2 Servicio Adecuado por los clientes de Ferrisariato**

Los clientes esperan alcanzar sus deseos de servicio pero reconocen que no siempre es posible lograrlo, en consecuencia sostienen una expectativa de un nivel mas bajo que representa el nivel de servicio aceptable, que se lo conoce como servicio adecuado, es decir el servicio que el cliente puede aceptar.

La expectativa de servicio aceptable para muchos de los clientes de Ferrisariato, es que siempre exista la predisposición de ayudar a encontrar un determinado producto, la optimización de los recursos y herramientas que la empresa provee a sus empleados, para que ellos mediante el adecuado uso puedan brindar a los consumidores un servicio de calidad y rapidez. Además de que ofrezcan productos que son básicos en las diferentes secciones, y que el servicio post venta sea el adecuado, ya sea movilización de artículos, rapidez en los cortes de madera y material eléctrico pesados, canjes etcétera.

### **2.1.5.3 Zona de Tolerancia por los clientes de Ferrisariato**

Desde el punto de vista de los clientes, los empleados a menudo son el servicio, además de que el desempeño de las personas, difiere de un día para



otro o incluso de una hora para otra. La heterogeneidad también deriva del hecho de que experimenta el servicio de manera única. La heterogeneidad relacionada con los servicios es la interacción entre las personas (empleados, clientes y entre ellos mismos) y todos los caprichos que pueden surgir de la relación. El grado en que los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, se le denomina zona de tolerancia.

Cuando el servicio se ubica por debajo del área de servicio adecuado, es decir el nivel mínimo aceptable, los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minimizada. Cuando el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior, donde el desempeño supera el nivel de servicio deseado, los clientes se sentirán complacidos y sorprendidos.

Otro de los aspectos a considerar es que de los clientes tienen diferentes zonas de tolerancia. La de algunos puede ser angosta, lo que exige un servicio más riguroso, mientras que otros permiten un intervalo de servicio más amplio.

El factor tiempo en los clientes ocupados de Ferrisariato ejerce presión mostrando un rango restringido respecto de la duración de los tiempos de espera aceptables, las cajas no habilitadas son uno de los obstáculos, el uso de equipos de aprobación de crédito antiguos y la falta de personal en las secciones, son otro de los factores que varían la zona de tolerancia.

En la medida que aumente la importancia de los factores es más probable que aumente la estrechez de la zona de tolerancia.

## **2.1.6 El cliente y sus percepciones en Ferrisariato**

Cuando nos referimos a las percepciones del cliente, se asume que las dimensiones del servicio y las formas en que el cliente evalúa el servicio son semejantes.

Las percepciones de los clientes de Ferrisariato varían mucho dependiendo del target del que provienen. Las personas de escasos recursos son más conformistas y menos exigentes que las que pertenecen a una clase socioeconómica alta. La percepción de los clientes de los Ceibos fueron malas en comparación con los clientes del Hipermarket Sur ya que los clientes de Ceibos exigían mejor atención, más variedad, agilidad y personalización porque comparaban el servicio brindado en Ecuador en si con el servicio brindado en tiendas y autoservicios de Estados Unidos y otros países.

En los clientes del ferrisariato Orellana la percepción del cliente no es buena en cuanto al tamaño del loca, la pues la estructura en la parte de la caja esta mal diseñada, además de que al comprar un articulo que esta bajo llave, el empleado se encarga de llevarlo a una caja especifica y esto causa una molestia porque el cliente se acerca a cancelar el producto y no esta, o esta en otra caja que tiene una fila de clientes en espera.

Las percepciones están basadas en las dimensiones del servicio. Uno de los objetivos de confiabilidad que posee Ferrisariato es contratar a personas que respondan con entusiasmo en el servicio al cliente de tal manera que se logre una excelente atención, pero si esta no se cumple como lo pudimos notar en el estudio realizado, las percepciones en esta dimensión fueron bajas pues no cumplieron la promesa de servicio.

La responsabilidad en prestar el servicio con prontitud a quejas y reclamaciones, disminuyó el nivel de las percepciones de los clientes porque no responden a los requerimientos del cliente y lo envían al cliente de una sección a otra por la falta de conocimiento de los productos.

La seguridad en los empleados es mínima, no de todos y esto hace que el cliente dude porque la asesoría que recibe no es convincente, y esto se debe a que no existe un nivel de conocimiento adecuado.

La empatía entre los clientes y los empleados de ferrisariato no es personalizada, esto es motivo de quejas en ellos ya que el cliente exige más atención y asesoría individual.

El tangible como lo mencionamos anteriormente es un problema en el ferrisariato de Orellana, la estructura de las cajas es muy angosta y en los Hipermarkets como en el Río Centro Sur los artículos son difícil de encontrar porque el espacio físico es muy amplio.

## **2.1.7 Valor de cliente a través del tiempo**

El valor del cliente a través del tiempo es un concepto por medio del cual se observa a los clientes desde el punto de vista de las contribuciones a los ingresos y las utilidades que aporta a una compañía con el paso del tiempo.

Este tipo de cálculos es evidentemente necesario cuando las compañías comienzan a pensar en la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes.

### **2.1.7.1 Factores que influyen el valor del cliente**

El valor del cliente a través del tiempo es influido por la duración del promedio de vida como cliente, el promedio de ingresos que produce durante un periodo de tiempo pertinente, las ventas de productos y servicios adicionales que se efectúan con el tiempo y las referencias que genera el cliente a través del tiempo.

### 2.1.7.2 Cálculo del valor a través del tiempo.

“Si las compañías supieran cuanto cuesta realmente la pérdida de un cliente, podrían efectuar con mayor exactitud la evaluación de las inversiones diseñadas para la retención de los clientes. Desafortunadamente, los sistemas de contabilidad existentes no permiten captar el valor que tiene un cliente leal”.

Una de las formas de registrar el valor monetario de los clientes leales consiste en calcular el incremento del valor o de las utilidades que se acumulan gracias a cada cliente adicional que permanece leal a la compañía en lugar de irse con la competencia.

Tom Peters empleó este enfoque para calcular el valor a través del tiempo de su pequeña empresa, de la siguiente forma:

En el caso de ferrisariato por ejemplo de ceibos trabajan 55 personas, realizan negocios mensuales por un monto cercano a 700 dólares. Por lo tanto, se supone que el promedio de vida de un cliente en la industria es de diez años, el valor de su empresa es de:

$$\mathbf{\$700/mes \times 12 \text{ meses/año} \times 10 \text{ años} = \$84 \text{ 000}}$$

Para ampliar todavía más su proyección, estimo que en su industria un cliente contento generaría cuando menos un nuevo cliente vía la comunicación de boca en boca:

$$\mathbf{\$84 \text{ 000} \times 2 \text{ nuevos clientes} = \$168 \text{ 000}}$$

De acuerdo con todo lo anterior, el valor de los negocios de su compañía representaba casi 360 mil dólares.

## 2.1.8 Fidelización del cliente

Las empresas exitosas que se mantienen en sus mercados y se involucran en territorios más allá de sus fronteras con una comercialización internacional correcta, han demostrado cada vez la relevancia e importancia de resguardar a sus clientes, haciendo que estos le sean fieles, garantizando todos los esfuerzos que la función de mercados ha realizado e invertido en ellos.

Pero ese comportamiento de compra, salvo escasas excepciones, no se logra de un día para otro. La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos o servicios.

A diferencia de la satisfacción, que es una actitud, la fidelidad del cliente puede definirse en función de su comportamiento de compra. Un cliente leal repite sus compras regularmente; compra diferentes líneas de productos y servicios; recomienda la empresa y sus productos a otras personas; demuestra ser inmune a la presión de la competencia, y puede tolerar un fallo ocasional en la atención que recibe sin abandonar, gracias a la relación creada por un servicio habitualmente bueno.

Es importante tener en cuenta que la empresa promedio pierde, cada año, entre el 20 y el 40 por ciento de su clientela. En consecuencia, un programa de fidelización bien concebido y ejecutado, además de atraer y retener a clientes valiosos, debe apuntar a recuperar los perdidos, un buen plan para conquistar la meta de la lealtad incluye:

- Convertir a los presuntos clientes en clientes potenciales calificados.
- Convertir a los clientes potenciales calificados en clientes que concretan su primera compra.
- Convertir a los clientes que concretan su primera compra en clientes frecuentes.

- Convertir a los clientes frecuentes en habituales.
- Convertir a los clientes leales en “predicadores” de las bondades del producto.
- Recuperar a los clientes perdidos.

Se nos agrega la importancia de que la gerencia diseñe un programa que garantice la permanencia de los clientes con la empresa y nos recuerda que al concebir un plan para convertir a los clientes frecuentes en clientes leales, hay que considerar algunos factores críticos. Uno de ellos consiste en investigar quiénes son sus mejores clientes y por qué compran.

## **2.2 Empleados**

### **2.2.1 ¿Qué son los empleados?**

Es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos, que pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona moral, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo, siendo su propio dueño.

### **2.2.2 Tipos de empleados en Ferrisariato**

Ferrisariato es manejado por Imp. El Rosado como una UEN (Unidad Estratégica de de Negocio) mas, de la que se encargan un Gerente y Supervisor General, Supervisor de Proveedores y Jefa de Marketing de Ferrisariato.

Pero ya dentro de cada Ferrisariato están los empleados administrativos y de planta entre ellos Gerentes de Local, Supervisores, Personal de bodega, Secretaria, cajeros, percheros, empacadores y personal encargado de área.

### **2.2.3 La importancia de los empleados dentro de Ferrisariato**

Ferrisariato afirma que el vendedor forma parte de un equipo de marketing que conoce y asume los objetivos de la empresa, el problema que posee es la gran cantidad de empleados.

Los empleados son importantes ya que de acuerdo a la correcta realización de sus funciones el vender será con mayor beneficio al cliente.

El conocimiento del comportamiento interno de los clientes en el proceso de decisión de compra, permite al vender incrementar su posibilidad de éxito, aplicando técnicas más ajustadas y diferencias en función de las características personales y psicológicas de los mimos.

#### **2.2.3.1 Entorno en que se desenvuelven los empleados de Ferrisariato**

El ambiente en que los empleados laboran es de acuerdo al local en que se encuentren, porque varia la afluencia de clientes y pueden sentir mas presión que en otro local, así mismo si esta dentro de algún centro comercial y dependiendo de su horario de funcionamiento, las horas de trabajo aumentan.

El compañerismo que se percibe es bueno ya que hay mucho trabajo en grupo porque en cada área asignada trabajan de 2 a 3 personas.

Entre los tres Ferrisariatos estudiados (Río Centro Ceibos, Orellana y Río Centro Sur) Orellana es el mas antiguo, pertenecía a Joice de Ginatta y es el que mas vende.

Ceibos independiente, es uno de los mas pequeños y el del Sur es un Hiper entonces no solo trabajan para el Ferrisariato sino para todos los almacenes de Importadora El Rosado si se cree necesario.

Los empleados de Ferrisariato entran como en cualquiera de las otras áreas de Importadora El Rosado, con un contrato de 6 meses de prueba, luego se hace una evaluación de estabilidad y se da un informe mas detallado con horario, información familiar, principalmente y sino pasan la prueba se los retira de la empresa, pero si es que lo hacen se quedan de manera indefinida trabando para la empresa, renovando así cada año su contrato.

Dentro de esos 6 meses los empleados se tienen que entrenar en por lo menos dos secciones importantes que requieren de mas conocimiento como pintura y electricidad, cerrajería y herramientas que no es lo mismo que decir hogar y jardinería que son dos secciones sencillas de aprender, porque quieren que los empleados sean poli funcionales entonces lo que hacen es tratar de que todos sepan mínimo dos secciones importantes. De este entrenamiento dependen mucho de los gerentes.

El horario de los empleados de Ferrisariato varía cada mes. Tienen dos días libres a la semana y trabajan cinco días en diferentes turnos que pueden ser:

Horario 1: Desde la apertura del local hasta el cierre, con un descanso de tres horas para el lunch.



Usualmente se trabaja de ocho a doce horas diarias. Los almacenes no cuentan con una sala ni comedor para los empleados. No es permitido para todo el personal tanto administrativo como de planta almorzar en los locales, por seguridad y limpieza. En las tres horas libres los empleados pueden ir a sus casas, almorzar o realizar cualquier actividad personal. Pero para los empleados no es ventajoso, porque el traslado a sus hogares representa un gasto adicional, a más del tiempo y el tráfico al que se exponen, especialmente aquellos que viven lejos del lugar de trabajo.

Hay tensión en los empleados ya que siempre ha habido mucha gente en las secciones pero se pretende la reducción del número de empleados, porque los resultados no se deben dar con tanto personal. Importadora El Rosado cuenta con más de 7500 empleados a nivel nacional.

Los empleados de planta tienen la consigna de que terminan su trabajo y tienen que limpiar sus perchas y el piso. No tienen un personal de limpieza asignado.

En cuanto al entrenamiento técnico, depende de los proveedores el funcionamiento de los productos ya que ellos les proporcionan charlas debidas para el correcto funcionamiento del nuevo producto, siempre muy temprano en la mañana antes de iniciar el día laboral o a su vez al final de la jornada. En temporada alta se requiere de mayor número de personal, esto es en navidad, año nuevo y feriados largos.

A los empleados eventuales se paga el 40% en la primera quincena y luego el 60% porque este empleado se puede ir y a veces no se alcanza a liquidar y puede quedar debiendo; y al personal estable el 50% en cada quincena.

Es política de la empresa la no contratación de personal. Algunos trabajadores salen muy agradecidos, y otros no, porque el trabajo no fue de su total agrado. En pocas ocasiones, el empleado es contratado si tiene alguna nota por parte de la jefa de recursos humanos en donde explica los motivos de la salida como por estudios, enfermedad, viaje, para que pueda ser parte del capital humano de la empresa.

Todos los empleados son afiliados al IEES por eso en su rol de pago solo se le descuenta el 9,35% de aportación.

Cuando pasan la prueba de estabilidad tienen estos beneficios:

- Tarjeta de comisariato que da el 5% de descuento en compra de alimentos, descuento a parte de precio de afiliado, pero se les pide que no hagan sus compras en el mismo comisariato donde laboran sino en otro.
- Bono de vacaciones de \$20.
- Bono de área que se considera cada mes para el mejor empleado de cada punto de venta.
- Bono de incentivo porque ya tienen algunos años en la empresa laborando.
- Bono por área, reconocida en las áreas de pintura, electricidad,
- Participación de utilidades.
- A partir de un año de trabajo la empresa le permite al empleado hacer un préstamo o pedir adelantos de su sueldo.
- Por muerte de papá, mamá, esposo e hijos se les da una bonificación de \$400.

### **2.2.3.2 Factores que influyen el comportamiento del empleado en Ferrisariato**

El clima para el servicio y el clima par el bienestar del empleado de Ferrisariato están estrechamente correlacionados con las percepciones generales del cliente sobre la calidad en el servicio. Es decir que tanto el clima del servicio como la administración de los recursos humanos que los empleados experimentan dentro de Ferrisariato se reflejan en la forma en que los clientes experimentan el servicio.

Los empleados de planta de Ferrisariato, en su mayoría pertenecen a la clase social baja, en donde no se les exigen un mayor grado de estudio o preparación. Es de vital importancia para todos conservar su empleo, y dar lo mejor de cada uno para poder ser promovidos y obtener mayores sueldos y beneficios. Si existe demasiada presión y tensión en los empleados, por miedo a que se tomen represalias en contra, no van a poder ser muy productivos, el ambiente en el que se desarrollaran se tornara tenso y la ayuda para los clientes se convertirá en una perdida de tiempo.

El trato que se les de, los hará sentir parte de la empresa y dependiendo de eso se pondrán o no la camiseta, adquiriendo el compromiso de cumplir los objetivos propuestos por la organización.

El trabajo en grupo y la cooperación también influye en las actitudes de los empleados. La rotación de los empleados por cada una de las secciones podría contribuir a trabajar en conjunto.

Cuando hay muchos clientes, y no se los puede atender al mismo tiempo debido a la falta de personal competente que tiene Ferrisariato, se forman los conflictos entre los empleados e incluso clientes.

En el momento en que un trabajador empieza a ser parte del grupo Ferrisariato, recibe un proceso de inducción, en donde se les describe los artículos que se venden en cada sección. Lo mas optimo será que cada empleado tenga conocimiento profundo de esto; por lo menos de artículos básicos de cada rama en especial; y pueda prestar ayuda a los clientes que están esperando que uno de los empleados de otra sección se desocupe.

Y así el servicio puede mejorar, disminuyendo el número de clientes insatisfechos y posibles quejas a los supervisores y gerentes.

La entrega del servicio como se promete, Confiabilidad, a menudo se encuentra bajo el control total de los empleados de primera línea.

Cuando el servicio falla o se cometen errores, los empleados son esenciales para poner las cosas en su lugar y tomar acciones correctivas a su propio juicio.

La voluntad personal y la prontitud con la que se los atiende, influyen directamente sobre los clientes. Un empleado puede ignorar la presencia de un cliente, mientras que otro puede ofrecerle su ayuda, llamando a otro almacén a preguntar si tiene en stock al artículo que el cliente busca.

La seguridad de la calidad en el servicio prestado depende en gran medida de la destreza en que los empleados tengan para comunicar su credibilidad y para inspirar seguridad y confianza. La capacitación y el aprendizaje continuo que se les proporcione a los empleados acerca de los artículos, sus características principales, usos, productos sustitutos marcas, etcétera determinará el grado de conocimiento y seguridad al momento de asesorar a un cliente.

Una organización, compañía o autoservicio, no podría brindar una atención cuidadosa e individualizada a sus clientes, sin sus empleados.

La empatía implica que los empleados pondrán atención, escucharán, se personalizarán y serán flexibles para entregar a cada cliente en forma individual lo que necesita. Si los empleados no se sienten bien en su trabajo, la atención que brindaran será mediocre y ocasionará disgustos en los consumidores.

La actitud de los empleados representa un papel muy importante dentro del marketing Interactivo, pues como mencionamos en el capítulo anterior, aquí se pone a prueba el cumplimiento de las promesas. Cada vez que el cliente interactúa con Ferrisariato las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba, siendo esta la actividad más crítica para el cliente.

El trato con el cliente debe ser cortés y adecuado no muy expresivo pues se presta a susceptibilidades y tampoco desatento pues el cliente no recibe la importancia que se merece como razón de ser de Ferrisariato.

La apariencia y el vestido del empleado en Ferrisariato son aspectos importantes de la dimensión tangible de la calidad en el servicio que se proporciona, junto con muchos otros factores que son independientes del servicio como por ejemplo, las instalaciones, decoración, folletos y señalización.

### **2.2.3.3 Herramientas que proporciona Ferrisariato a sus empleados para su desempeño**

Los supervisores de cada Ferrisariato están muy al tanto de que herramientas necesitan y cual es su función, sus proveedores y tipo de capacitaciones que se les da a los empleados.

El gerente es quien realiza el plan de entrenamiento de los empleados, en teoría cada empleado debe pasar sus 6 meses de prueba repartidos, dos

meses en cada una de las tres áreas diferentes para al final especializarse en mínimo dos secciones fuertes y cumplir con un requerimiento exigido por la descripción del puesto pasando a ser un empleado estable obteniendo la contratación indefinida.

El uniforme es proporcionado por la empresa. El uniforme esta compuesto por un blue jean y una camiseta roja tipo polo con el logo de Ferrisariato, y se reparte dos veces al año, una vez en abril y la otra en septiembre, dos juegos de uniformes.

#### **2.2.4 La rotación de Personal: Grave problema. Consecuencias para el personal y Ferrisariato**

El personal de Ferrisariato que mas rota en la empresa, es el eventual o sea al que se le da 6 meses de prueba. Luego el empleado y la empresa deciden si se queda o se va.

La rotación en cada mes es variable y solo el 15% de los empleados eventuales de Ferrisariato se quedan laborando en la empresa. Del resto de empleados a prueba son despedidos muchas veces por decisiones de la empresa, porque se han tornado mas estrictos en el tema de las evaluaciones, incluso por robos, faltas injustificables e irresponsabilidad. Aquellos que deciden irse por iniciativa propia, tienen de prioridad los estudios. Ferrisariato esta consiente que muchos empleados, entran a trabajar por el lapso de un año y medio para poder ahorrar dinero y poder financiar sus estudios.

Existen otros casos en los que la compañía no lleno las expectativas de crecimiento de los empleados dentro de la organización.

Si algún empleado desea dar por terminado su contrato, puede entregar su renuncia con quince días de anticipación.

Al final de los 6 meses ellos tienen una entrevista que se llama entrevista de estabilidad, se acercan a recursos humanos y se hace un informe más detallado en cuanto al entorno familiar, socio económico, profesional, etcétera. También se realiza una evaluación de desempeño que la hace el gerente y la pasa a recursos humanos y son los que deciden si el empleado continúa laborando o no en la empresa.

Para esto se toman en cuenta muchos factores, entre estos: un empleado que solo ha estado en secciones como hogar y jardín, y como dijimos anteriormente al ser áreas que no requieren de mucho conocimiento, no se les permite seguir laborando en la empresa, ya que el empleado debe aportar a la empresa y por su propia iniciativa y motivación buscar superarse en el trabajo.

La empresa está conciente de este problema, rotación del personal, es por eso que en el departamento de recursos humanos hay dos o tres personas que contribuyen con selección y evaluación, y van reponiendo al personal. Todo entrenamiento le cuesta a una empresa, Ferrisariato asume que así es el medio algunas veces, y este problema genera mala imagen de servicio, aunque no consideran tener una alta rotación considerando la cantidad de empleados que tienen.

# **CAPÍTULO 3**

## **ESTUDIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **3.1 Investigación de mercados**

La investigación de mercado puede ofrecer una ayuda válida de dos formas: proporcionando nuevas ideas y probando ideas o hipótesis que vengan de cualquier fuente.

#### **3.1.1 Consideraciones previas de la investigación de mercados**



Las capacitaciones que serán expuestas a los empleados de Ferrisariato, tienen el propósito de crear en los empleados el espíritu de servicio hacia los clientes; enseñar estrategias y pautas que los haga llenar los vacíos que encontremos en la investigación de mercado.

Al momento de realizar la investigación de mercados, conoceremos a fondo cuales son las expectativas de los clientes de Ferrisariato, así como sus necesidades, preferencias y aspiraciones en la ayuda que se les ofrece.

## **3.2 Objetivos de la investigación de mercados**

### **3.2.1 General**

- Conocer las falencias que se presentan en el servicio al cliente brindado en cuanto a atención personalizada, y conocimiento hacia el consumidor.

### **3.2.2 Particular**

- Analizar el comportamiento de los empleados y su desenvolvimiento en el entorno de Ferrisariato.
- Determinar un tipo de perfil de cliente para cada estrato
- Investigar las expectativas de los consumidores.
- Entender como afecta la decoración y señalización a los clientes durante la interacción con el servicio.
- Definir un adecuado plan de marketing para el desarrollo de la escuela.
- Demostrar que las medidas a tomar para mejorar el servicio de Ferrisariato, constituyen una inversión más no un costo.

### **3.3 Campo de Investigación**

El campo de investigación serán los tres ferrisariatos mencionados anteriormente que fueron escogidos por tres tipos de target de clientes y por su exigencias a la hora de poner a prueba el servicio.

El primer Ferrisariato es el que se encuentra ubicado en la Av. Francisco de Orellana que además de ser el pionero, es el que mas ventas genera por su ubicación, tamaño y la concurrencia de consumidores de la clase económica media alta y media, además de la gama de productos que ofrece en sus diferentes secciones.

El segundo ferrisariato a estudiar esta ubicado en el centro comercial Riocentro Los Ceibos. El target de este almacén es la clase económica alta, aunque algunos consumidores que asisten pertenecen a un estrato social bajo, pero prevalece el estrato económico alto. Algunas amas de casas asisten con sus maestros, pero son ellas o ellos, quienes tienen el poder de decisión de compra, lo que los ubica en un target y exigencia más alto.

El tercer Ferrisariato esta ubicado en el centro comercial Riocentro Sur. A diferencia de los ferrisariatos mencionados, este se encuentra en un hipermarket, y el ferrisariato esta junto a Mi Juguetería, Mi Comisariato y RioStore, que son mas unidades de negocio de Importadora el Rosado.

### **3.4 Importancia de determinar el problema en la investigación**

Cuando se identifica un problema u oportunidad de decisión y se admite que hace falta cierta cantidad de información cabe pensar que todas las

actividades de planear y garantizar la información son parte del proceso de investigación.

El grupo Czarninski aceptó la elaboración de la propuesta de creación de una escuela de servicio al cliente, pues ellos están concientes de que el servicio al cliente que proporcionan y hablando específicamente de Ferrisariato, carece de una cultura de servicio al cliente, pues las quejas siempre están presentes.

## **3.5 Planteamiento del problema**

### **3.5.1 Análisis situacional**

El problema se presenta básicamente en el momento de interacción de los clientes con los empleados del ferrisariato, ya sean estos de planta o en las cajas. Los conflictos que ocurren surgen por el descontento de los consumidores.

### **3.5.2 Elementos del problema**

Las personas a ser evaluadas y estudiadas para lograr los objetivos propuestos, serán los clientes o consumidores que el encuestador crea que pertenece a cada estrato social dependiendo del ferrisariato en que se estudie ya que con solo ver la imagen de una persona se la puede catalogar de qué tipo

es. Serán consultadas todas las personas que llenen el perfil y que se acerquen a comprar o a cotizar cualquier artículo. Los elementos de la muestra estarán divididos en estratos de clases sociales económicas, demográficas, comportamiento y psicográficas en los tres ferrisariatos respectivamente.

### **3.5.3 Definición del problema**

La cadena de Ferrisariato ha centrado su atención en la expansión de sus locales, mas no en la atención a los clientes; en la capacitación y preparación adecuada de su capital humano.

Cuanto mejor sea una empresa en la prestación de cada atributo del producto o servicio, más satisfechos estarán sus clientes. A su juicio, no todo el desempeño de un producto o servicio es igual a los ojos del cliente. Algunos atributos crean mayores niveles de lealtad que otros.

Conociendo a fondo y con justificación las quejas que se suscitan continuamente en los almacenes, tomaremos medidas al respecto a fin de eliminar las falencias en todos los que hacen parte del trabajo diario de Ferrisariato, obteniendo la retención y fidelidad de los clientes.

## **3.6 Establecimiento de la necesidad de investigación**

La necesidad de investigación surge porque se quiere evaluar y medir el servicio actual versus el servicio mejorado por la creación de la escuela. También que tan eficientes serán las capacitaciones para los empleados y su grado de aceptación y retención.

### **3.6.1 Estudio de mercado**

La evaluación de las oportunidades recolecta información sobre los mercados de un producto para pronosticar que cambios sufrirá. Tendencias macroambientales ya sean políticas y regulatorias, económicas, sociales, culturales y tecnológicas, tienen sus repercusiones en un mercado determinado.

Los nuevos estatutos establecidos en la asamblea constituyente creada por el presidente de la Republica del Ecuador Econ. Rafael Correa, afecta a la compañía en el aumento de los salarios a los trabajadores que aunque solo es una cantidad de \$30, el número de empleados que Importadora El Rosado tiene a su disposición, supera los 700 empleados a nivel nacional lo que genera un incremento de mas de \$21000 mensuales.

Los impuestos cargados a los electrodomésticos y demás artículos importados, generaran también un aumento de el precio final al consumidor, pero no representa una gran barrera para Ferrisariato pues al ser ya lideres de mercado, los consumidores no dejaran de comprar y por ende Ferrisariato no dejara de vender.

La obtención de la excelencia en las relaciones comienza con los empleados, por tanto es crucial que las acciones de los trabajadores estén orientados hacia el mercado.

### **3.7 Segmentación de mercado**

Los estudios de beneficio y estilos de vida consisten en una tarea de investigación relacionada con la segmentación de mercado en la que se examinan las semejanzas y diferencias de las necesidades de los consumidores. El objetivo es recolectar información acerca de las características de los clientes, percepción de servicio y preferencia de marca.

Estos datos junto con información sobre edad, ingreso, estilo de vida se relacionan con los hábitos de compra de ciertos productos con la finalidad de trazar perfiles de segmentación del mercado. A continuación segmentaremos el mercado.

### **3.7.1 Demográfica**

Ubicación de los tres ferrisariatos:

- Ferrisariato Orellana: Norte AV. Francisco de Orellana
- Ferrisariato Ceibos: Norte C.C. Riocentro Los Ceibos
- Ferrisariato Hipermarket: Sur C.C Riocentro Sur

Hombres y mujeres entre los 20 y 70 años, que pertenecen a un ciclo de vida familiar. Estudiantes, amas de casa, profesionales, ejecutivos, arquitectos, albañiles, compañías constructoras.

### **3.7.2 Socioeconómica**

Al delimitar la población que asiste a los tres ferrisariatos ubicados en las zonas mencionadas, establecemos tres targets:

Clase económica alta: Ferrisariato Ceibos

Clase económica Media alta y media: Ferrisariato Orellana

Clase económica media baja y baja: Ferrisariato hipermarket Sur.

### **3.7.3 Comportamiento**

Los beneficios esperados por los consumidores son servicio, imagen, comprensión paciencia, sentido humano, respeto asesoría y cortesía. Las exigencias de algunos consumidores dependerá de la ubicación de los ferrisariatos, los que tiene mayor poder adquisitivos serán mas exigentes y esperaran un mejor trato. Los que asisten al hipermarket Sur, por ser una población que carece de recursos económicos, tiende a ser mas sumisa y conformista. El trato para toda la población meta definida será igual, aunque los resultados van a variar dependiendo de las percepciones de cada estrato.

### **3.7.4 Psicográfica**

Personas conservadoras organizadas, interesadas por la familia el hogar la decoración, cultura y tecnología. Abarca más a las familias que concurren para adquirir productos para la remodelación de sus hogares.

## **3.8 Análisis de la competencia**

Ferrisariato al ser una tienda departamental que tiene varias secciones ya sea pintura, cerrajería, plomería hasta muebles de jardín, no posee un competidor directo. Su competencia es mas indirecta, almacenes como Boyacá, el Ferretero, Marriot, Dicentro Macro, Vega que están mas especializados en una de las secciones que posee Ferrisariato pero dirigida a un target alto.

La gran participación de mercado que tiene Ferrisariato lo hace líder del mercado, por lo que no se ve afectado por la competencia y al obtener ventajas

competitiva como es su estrategia de precios, por la negociación directa con los proveedores, sus precios disminuyen logrando ser muy competitivos e incluso algunos artículos llegan a costar un 20 o 30% menos del precio de mercado como es el caso de las pinturas.

En cuanto al servicio al cliente se refiere, el servicio proporcionado por los empleados de Ferrisariato no es en lo absoluto muy bueno, comparado con el servicio ofrecido por su competencia indirecta. Por ser una tienda departamental necesita gran cantidad de personal capacitado y atento.

## **3.9 Instrumentos de investigación**

### **3.9.1 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se centra en la recolección de datos primarios de relativamente pocas muestras, de personas a las que se hacen preguntas o cuyo comportamiento se observa.

El formular preguntas abiertas que permitan sondear a fondo las primeras respuestas de los sujetos, se restringe a un análisis con procedimientos muy subjetivos, interpretativos.

#### **3.9.1.1 Cliente fantasma**

El empleo de esta forma de investigación que es única para los servicios consiste en enviar a ciertas personas al establecimiento o almacén con el propósito de que experimenten el servicio como si fueran un cliente más. Representa un método de observación que recopila datos al ver actuar a las personas.



El método “Cliente fantasma” realizado en el almacén Ferrisariato Orellana, estaba basado en los siguientes estandares:

- Saludo a la entrada
- Búsqueda de empleado
- Saludo del empleado encargado de sección
- Asistencia personalizada
- Asesoramiento
- Actitud de servicio

Esta investigación se realizó a las 4 de la tarde el miércoles 13 de febrero de 2008. A continuación se detalla la evaluación de los estándares establecidos.

Al entrar el cliente al almacén no recibió saludo, el ambiente se notaba ocupado y todas las cajas estaban llenas. Durante el camino hasta llegar a la sección automotriz se observaba las secciones con pocos clientes y ningún empleado. Se buscaba un producto para desempañar vidrios, pues la época por la que se atraviesa es un invierno muy fuerte con lluvias torrenciosas y seguidas. El producto no pudo ser encontrado pues no había quien indique donde se podría encontrar este producto.

Con la necesidad de evaluar la predisposición de ayuda, se pregunto a una señorita después de buscarla, donde se encontraban los ventiladores y ella respondió, sin saludar previamente, que eso esta en la sección de electrodomésticos señalando con la mano y siguió su camino. Al acercarnos a la sección donde se encontraban los ventiladores, la ayuda de uno de los empleados fue buena pues el se encontraba arreglando las perchas de los ventiladores. El cliente fantasma se dirigió a buscar persianas para cortinas.

Tuvo nuevamente que buscar a un empleado y preguntar. El empleado tenía idea de lo que se le estaba hablando y al preguntarle cuales eran las medidas y los colores, tuvo que observar las características que estaban descritas en la etiqueta del producto, se limitó a responder y se fue. El precio del producto no estaba a la vista, y leyendo cada etiqueta que estaba cerca de los productos a su alrededor, se encontró su precio en un sticker dañado y sucio.

En conclusión los estándares que fueron sujeto de evaluación, señalaron la mala calidad de servicio que se ofrece actualmente. Estas observaciones nos permitirán tener mejores resultados en las mediciones de las percepciones de los consumidores en la elaboración de las encuestas.

### **3.9.1.2 Grupos focales (Focus Group)**

La investigación con grupos focales es un proceso formalizado de reunir a un grupo pequeño de personas para una discusión interactiva de un tema o concepto. Los grupos focales constan de 7 a 12 personas guiada por uno o dos facilitadores llamados moderadores en una discusión no estructurada que dura entre 90 minutos y dos horas.

#### **3.9.1.2.1 Objetivos del grupo Focal**

- Identificar componentes inesperados del problema de servicio.
- Obtener conocimientos preliminares acerca del servicio al cliente en Ferrisariato en general.
- Explicar cambios en las preferencias del consumidor.

### **3.9.1.2.2 Fases de la entrevista focal**

1. Planeo del estudio
2. Realización de las sesiones
3. Análisis y reporte de resultados

#### **1. Planeo del estudio**

El grupo debe ser homogéneo pero con suficiente variedad para dar lugar a opiniones contrastadas y por ende los participantes podrán sentirse cómo

Los participantes serán amas de casa, arquitectos y jóvenes entre 20-65 años que cumplan con las características socioeconómicas y demográficas de cada target, a más de un nivel de conocimiento aceptado.

El tamaño del grupo focal es de 6 a 12 integrantes, pero de antemano se invitará a más de 10 personas pues no se sabe cuantos integrantes se presentaran a la sesión, siempre teniendo la esperanza que se presenten solo los necesarios. Una vez que los participantes son identificados, se los citara a la sesión en el lugar, fecha y hora establecida. Además de que se les dará un pequeño incentivo por su asistencia.

#### **2. Realización de las sesiones**

De los participantes se tomaran las mejores y más innovadoras ideas sobre las preguntas realizadas para luego estimular a discusiones. Otra característica importante es demostrar respeto y sensibilidad por los participantes y las opiniones y sentimientos que se expresen por cada tema.

## **Guía del moderador**

La guía es un esquema puntual de temas, con preguntas principales y secundarias que será la base para la estimulación al dialogo espontáneo entre los participantes. Se presenta el diseño de la guía que se utilizó en las sesiones en el **ANEXO 3.1**.

### **3. Análisis y reporte de resultados**

El reporte será una presentación clara y precisa donde se comunique ideas e información útil, ofreciendo secuencia lógica de resultados, conocimientos y recomendaciones. Aparte será un registro histórico que podrá ser sometido a examen en el futuro.

#### **3.9.1.2.3 Informe escrito de la investigación de Grupo Focal**

##### ***Ubicación***

La investigación de Focus Group se realizó en el auditorio del primer piso del edificio Professional Center ubicado en plaza del Sol en la Av. Juan Tanca Marengo y Av. Orrantia. Se realizaron dos sesiones: la primera el día viernes 15 de Febrero del 2008 a las 6.00pm y la segunda el día sábado 16 de febrero del 2008 a las 3.00pm.

##### ***Participantes***

Los participantes de la primera sesión pertenecían a la clase económica alta y los de la segunda a la clase económica media y baja. Las moderadoras fueron las integrantes de este proyecto.

La duración de ambas sesiones fue de aproximadamente 95 minutos. Se realizaron dos sesiones, cada uno constaba con siete participantes en el lugar y hora mencionada anteriormente.

En la primera sesión los integrantes fueron:

**Tabla 3.1 Participantes Primera Sesión Grupo Focal**

| PARTICIPANTE       | ACTIVIDAD                 | EDAD | SECTOR      |
|--------------------|---------------------------|------|-------------|
| Ing. Carmen Astrud | Contadora                 | 40   | Ceibos      |
| Javier Tara        | Desarrollador de software | 25   | Urdesa      |
| Juan Carlos Áreas  | Estudiante                | 22   | Alborada    |
| Valeria Nuñez      | Ingeniera Comercial       | 30   | Urdesa      |
| Víctor Vergara     | Ingeniero Civil           | 42   | Miraflores  |
| Denisse Rivero     | Estudiante                | 22   | Samborondon |
| Erika López        | Secretaria                | 28   | Kennedy     |

Elaborado por: Las autoras

Los participantes de esta sesión pertenecen a una clase socioeconómica alta. La elección de los integrantes se basó en características demográficas y socioeconómicas. Tuvimos tres amas de casas, incluyendo a una contadora, dos ingenieros en sistemas y dos estudiantes universitarios.

En la segunda sesión los integrantes fueron:

**Tabla 3.2 Participantes Segunda Sesión Grupo Focal**

| PARTICIPANTE     | ACTIVIDAD      | EDAD | SECTOR   |
|------------------|----------------|------|----------|
| Mariuxi Hurel    | Ing. Comercial | 50   | Centro   |
| Carlos Merizalde | Ing. Civil     | 28   | Urdenor  |
| Susana Orellana  | Ama de Casa    | 45   | Alborada |

|                     |             |    |          |
|---------------------|-------------|----|----------|
| Washington Grijalva | Estudiante  | 23 | Sauces   |
| Cecilia Garcia      | Ama de casa | 49 | Samanes  |
| Julian Santos       | Maestro     | 35 | Suburbio |
| Ernesto Ramirez     | Maestro     | 42 | Sur      |

Elaborado por: Las Autoras

Los participantes de esta sesión pertenecen a una clase socioeconómica baja. Al igual que en la selección anterior, esta también estuvo bajo los parámetros de ubicación y nivel económico. Formaron parte de esta sesión dos amas de casa, dos ingenieros, un estudiante y dos maestros albañiles

### ***Propósito de Estudio***

El propósito principal de la investigación es conocer a fondo de manera específica las falencias de los empleados de Ferrisariato y en forma general como es percibido el servicio al cliente en Ferrisariato.

La idea de la investigación de grupos focales, es conseguir de los consumidores de Ferrisariato tanta información como sea posible, de sus percepciones, así como necesidades y sugerencias.

Otra de las razones para poder establecer la investigación del grupo focal es que de esta manera obtenemos información natural, más espontánea y sobretodo más cercana y real de los consumidores seleccionados, logrando que la percepción del servicio al cliente que ellos demuestran, nos permite visualizar de una manera mas optima las fallas que existen.

### ***Resumen***

En nuestro país no existe una cultura de servicio, que permita hacer sentir bien atendidos a todos los consumidores, sin importar que tipo de bien o servicio se ofrezca. La cultura organizacional refleja los Valores, creencias y

principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias.

Al implementar una escuela interna de servicio al cliente, en donde los alumnos serán los empleados de planta de Ferrisariato, es necesario conocer como el servicio es apreciado y observado por los consumidores. Se establecieron las principales reglas básicas para poder trabajar en un ambiente cómodo y relajante donde fluya mucho la espontaneidad en las respuestas e interacciones de los participantes con el moderador<sup>6</sup> y así poder dar inicio a la investigación.

### **Enunciados del problema y preguntas cruciales.**

#### **Primer tema**

#### **Preguntas de Introducción: SERVICIO AL CLIENTE**

Mencionar las primeras palabras o ideas que vienen a la mente cuando escuchamos servicio al cliente.

Valeria: “Atención personalizada”

M: ¿A que nos referimos con esto?

Javier: “Interacción mas personal con los representantes de cierto lugar donde uno va a solicitar un servicio.”

Valeria: “La primera cara de la empresa”

**¿Existe una cultura de servicio en nuestro país en lo que se refiere a servicio ya sea en almacenes restaurantes, compañías de servicios, etcétera?**

No en todo porque:

---

<sup>6</sup> Para efectos de redacción utilizaremos la letra M, para halar del moderador.

Mariuxi: “Hay personas que cuando el cliente pregunta le contesta de mala manera o no satisface todo lo que el cliente desea saber.

Javier: “En muchas ocasiones hay diferentes tipos de personas, quizás por la concurrencia o por el momento que se este por ejemplo en temporadas fuertes, llámese navidad, fin de año, el servicio al cliente es pésimo pero en otras temporadas del año se puede decir que el servicio al cliente es bueno, entonces yo creo que seria regular”

Víctor: “La atención al servicio al cliente aquí en general es muy pobre en relación con otros. Y la estoy comparando por ejemplo con la atención que me da un colombiano en una panadería, es muy visible la diferencia es muy grande en comparación de un colombiano con un ecuatoriano.”

Valeria: “Yo creo q en general es poca, he visto que en muy pocas empresas o negocios tu ves que alguien te atiende amablemente y busca servirte o busca solucionar el problema que el cliente tiene, son muy pocos los que tratan de resolverlos y los otros son totalmente determinantes y fríos.”

Washington: “Yo estoy de acuerdo con dos integrantes, es dependiendo del lugar y de la época. De la época en la cual el cliente vaya hacer su compra, como en navidad por ejemplo hay harta gente que esta en el local y la atención no va a ser rápida y no se le va a prestar toda la atención al cliente porque hay varios y cuando no hay mucho la atención va a ser mejor y dependiendo al lugar, porque no se puede comparar la atención de una zapatería con la de un restaurante porque se quiere ganar al cliente, que el cliente regrese ya que es algo que nunca va acabar porque es un consumo alimenticio.”

### **¿Qué atributos necesita para ustedes el servicio al cliente?**

- Conocimiento sin divagar
- Respuesta concisa
- Entrega inmediata
- Asesoramiento del producto o servicio
- Atención y concentración en el producto o servicio que ofrecen



### **¿Considera muy importante la atención y el servicio para poder comprar?**

Carmen: “Pienso que si porque si la persona que esta atendiendo no es la optima ni le ayuda a solucionar su problema la persona no regresa más y quizás habla con otra persona y le puede decir que allá no vaya porque la atención es mala.”

Juan Carlos: “Si pero si estoy apurado solo necesito que me digan donde esta lo que estoy buscando nada mas.”

Erica: “Claro pero en artículos complejos la situación es otra. El asesoramiento tiene que ser completo, si hablamos de un artículo complejo que tiene accesorios o que necesita de garantías.”

Valeria: “Aparte no todas las personas que preguntan por un determinado articulo tienen un mismo nivel de conocimiento por ejemplo el conocimiento de una ama de casa que se acerque a comprar un articulo eléctrico va a ser menor que el de un asistente eléctrico, pero igual ella necesita información que el empleado debe proporcionar.”

Javier: “Si hay mucha gente y la persona que me esta atendiendo se demora mas, mi deseo de compra va a ser menor porque no están satisfaciendo mi necesidad que viene acompañada con poca disponibilidad de tiempo.”

### **Al hablar de tiendas departamentales: ¿Que esperamos ver del recurso humano a más de la decoración e imagen del local y calidad de sus productos?**

- Disponibilidad de ayuda y empleados
- Saludo
- Predisposición de resolver problemas
- Ofrecer ayuda inmediata

### **SEGUNDO TEMA: SERVICIO AL CLIENTE EN FERRISARIATO**

**¿De acuerdo a su criterio como evalúa el servicio al cliente en Ferrisariato?**

Julián: "Si es bueno cuando hay poca gente"

Ernesto: "A veces no tiene idea de lo que uno le esta hablando pero como yo se, solo voy, lo busco y lo cojo"

Cecilia: "Los chicos a veces si son atentos, pero cuando hay mucha gente no se alcanzan"

Denisse: "La atención es pésima porque los tipos nunca se te acercan, tu tienes que buscarlos"

Erica: "Regular, los empleados trabajan porque tienen un sueldo pero no están enfocados en atender bien al cliente"

Javier: "Falta de asesoramiento y capacitación, va de la mano con la temporada del año."

Carlos: "La mayoría de veces nunca hay nadie ni tampoco están en sus secciones"

Juan Carlos: "Mas allá del personal es la parte administrativa, porque al ser grande un almacén hay pocos empleados en las áreas y debería haber mas control por parte del encargado de la sección."

Valeria: "En el servicio al cliente se trata de solucionar el problema de la persona que viene a mi sin importar que ese no sea mi departamento o mi sección asignada." Y si vamos al servicio es preferible que alguien te trate de ayudar a que estés en la nada"

Erica: "Y como cliente uno se siente bien porque te están dando la importancia que mereces"

M: No importa si al encargado de una sección se le pregunta sobre cualquier otro articulo de otra sección, la predisposición de ayuda debe estar dispuesta y eso hace falta en los empleados de Ferrisariato.

## **Evaluación del servicio al cliente en Ferrisariato en cuanto a la competencia.**

M: La atención es mas personalizada, y en Ferretero por ejemplo la cantidad de personas que van es mínima en comparación con el Ferrisariato, siendo así la atención mas personalizada.

Javier: “En otros almacenes como en Almacenes Boyacá por ejemplo, existe un asesoramiento y hay un intercambio de ideas pues hay conocimiento de las dos partes tanto el comprador como el vendedor.”

Carlos: “En Dicentro los empleados tienen más información de lo que venden.

Julián: “En las ferreterías saben mas pero no venden de todo”

M: El Megamaxí al ser comparado con el hipermarket tiene ventajas en limpieza, mejor decoración y la calidad de los productos.

Ernesto: “Ferrisariato vende muchos productos chinos, pero sus precios son mas baratos que en cualquier otra ferretería”.

Julián: “Además tienen una ventaja de que en un solo almacén ofrecen de todo para la construcción y remodelación”

Mariuxi:”Si y cuando se necesita algo para la casa ya esta en nuestra mente ir a Ferrisariato”

## **TERCER TEMA: CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS ESCUELA DE SERVICIO: TÉCNICAS Y CAPACITACIÓN**

Indicadores a mejorar o inculcar en las capacitaciones.

- Amabilidad y proactividad
- Incentivos en las fuerzas de ventas
- Valoración del trabajo
- Capacitación de productos

## **La idea de servicio, a más del servicio en sí, ¿Con qué más puede venir acompañada?**

- Buena imagen
- Variedad de productos
- Organización de los productos
- Accesorios complementarios en secuencia
- Productos nuevos

M: La decoración e imagen del local, depende a que target este dirigido.

Denisse: “La decoración si influye porque para mi como cliente es importante la imagen del local, que este limpio, a mas de la sonrisa y el buen trato porque si no me desmotiva”

Javier: “Para tener un nivel de una empresa netamente competitivo no debería haber una discriminación en imagen y decoración si se enfoca a varios segmentos.”

Juan Carlos:”Pero también la cantidad de gente que va a un Ferrisariato por ejemplo al de Riocentro Ceibos es menor que la que va al de aquí de la Orellana.”

## **CIERRE DE SESIÓN**

Tomando en consideración el análisis realizado, determine sugerencias específicas para mejorar el servicio al cliente en Ferrisariato:

Conclusiones Finales:

- Capacitación de servicio al cliente y producto
- Motivación
- Educación y amabilidad

- Saludo
- Cortesía
- Información suficiente
- Predisposición de atención

Javier: “Respuestas exactas que generen ayuda y no mas preguntas, que te sientas satisfecho y que encuentres lo que estabas buscando”.

Susana: “Una persona amable que me ayude a satisfacer mi necesidad mi problema.

Washington: “Que me trate bien y que no se porte grosero, ni déspota para regresar al Ferrisariato”

## **RESULTADOS Y RECOMENDACIONES:**

Después de escuchar detenidamente e interpretar las respuestas de los integrantes de las dos sesiones ya redactadas, podemos concluir que:

- El servicio al cliente, la ayuda, actitud y el asesoramiento representan un gran incentivo par realizar una compra.
- El servicio al cliente en Ferrisariato es regular, pero disminuye cuando es temporada alta por la multitud de gente.
- Los incentivos mejoran al máximo la productividad de los empleados, así como los beneficios y reconocimientos.
- La ayuda debe estar enfocada al servicio del cliente, de cualquier manera solucionar el problema presente, sin importar que eso no corresponda a la sección asignada.
- La proactividad se pone de manifiesto cuando existe un compromiso con la empresa en donde se trabaja.
- Otros aspectos como la decoración, imagen, limpieza y calidad de productos, generan un valor agregado al servicio que se ofrece, sin importar la segmentación.

- El gran posicionamiento de Ferrisariato, genera una ventaja diferenciadora en relación a su competencia, a más de la gama de productos ofrecidos en todas las secciones.
- Debería existir mayor control de los encargados de área y sus asistentes
- La competencia indirecta de Almacenes Boyacá y Dicentro, genera mayor valor para los entrevistados, que indican que la atención es más personalizada y en nivel de conocimiento es aceptable.
- La gran concurrencia de personas afecta la percepción del servicio de Ferrisariato al ser comparado con El Ferretero.

## **3.9.2 Investigación Cuantitativa**

### **3.9.2.1 Proceso de muestreo**

Dentro de los beneficios del muestreo encontramos que una muestra ahorra dinero, tiempo por entrevista, y es más precisa que un censo.

#### **3.9.2.1.1 Muestreo probabilístico.**

Utilizaremos el método de muestreo aleatorio estratificado (MAE), en el que la población meta definida se divide en grupos llamados estratos y se seleccionan muestras de cada estrato. Uno de los objetivos es reducir al mínimo la variabilidad dentro de los estratos. Al comparar este muestreo con una segmentación de la población meta definida en grupos más pequeños y homogéneos de elementos, hacemos referencia a los tres targets de mercado

que tenemos en la investigación de la evaluación de servicio al cliente ofrecido en los tres ferrisariatos mencionados.

Para asegurar que la muestra mantiene la precisión requerida de la población total, se deben tomar muestras representativas de cada uno de los estratos.

Se usa el muestreo aleatorio como referencia para escoger a los miembros que van a ser entrevistados; y se utiliza la estratificación para poder saber cuantos miembros de cada estrato serán entrevistados de una manera aleatoria.

En cada estrato se utilizará muestreo aleatorio simple; y, se repetirá el proceso según el número de estratos que existieren.

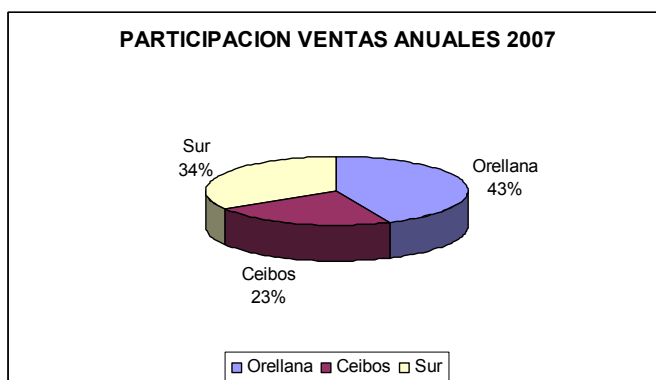
La proporcionalidad de los estratos está basada en la respuesta comercial de los tres ferrisariatos. El ferrisariato Orellana tiene la mayor cantidad de encuestas porque es el que vende más y tiene un mayor porcentaje en el pastel porcentual, seguido del Ferrisariato Los Ceibos y Ferrisariato Hipermarket Sur.

**Tabla 3.3 Participación Ventas Anuales 2007**

| FERRISARIATO | % VTAS ANUALES |
|--------------|----------------|
| Orellana     | 43             |
| Ceibos       | 23             |
| Sur          | 34             |
| Total        | 100%           |

Elaborado por: Las autoras

**Gráfico 3.1 de Ventas Anuales 2007**



Elaborada por: Las autoras

Las horas más concurridas son a partir de las 9am hasta las 11am y de las 4pm hasta las 7pm en Sur y Ceibos. Pero en el Orellana al tener la promoción "la hora del constructor" que consiste en un descuento del 10% en compras, por una hora de 7am a 8am, se observa gran movimiento de entrada de maestros, arquitectos y albañiles, representando también una fuente de obtención de la información a analizar.

### **3.9.2.2 Determinar Población y Parámetros Pertinentes**

#### **3.9.2.2.1 Población**

La población será los clientes de los tres ferrisariatos a analizar. Al no existir datos históricos en donde podríamos obtener algún análisis estadístico, tomaremos como referencia una muestra de una población considerada infinita.

#### **3.9.2.2.2 Parámetros**



Es importante definir los parámetros de la población que trataremos de medir; para ello se requiere una plantación cuidadosa y previamente analizada y deben estar lo más detallado posible.

Dividiremos los parámetros en físicos y no físicos. Al ser una investigación descriptiva, los parámetros fueron obtenidos por medio de la observación a la competencia indirecta.

### **Físicos**

- Instalaciones
- Precios y calidad de productos
- Señalización y Decoración

### **No físicos**

- Predisposición de ayuda
- Atención personalizada
- Conocimiento

### **3.9.2.3 Determinación del tamaño de muestra apropiado**

Hay tres factores que tienen una función importante en la determinación de los tamaños de muestras apropiados:

- Variabilidad de la característica de población que se investiga.- mientras mayor sea la variabilidad de las características mayor será el número de la muestra.

- Nivel de confianza deseado en el estimado.- a mayor nivel de confianza que se desee, mayor será en tamaño de muestra necesario.
- Grado de precisión deseado en la estimación de las características de la población.- cuanto mas preciso sean los resultados de la muestra que se requiere (esto es en cuanto menor sea la e), el tamaño de muestra necesaria será mayor.

### 3.9.2.3.1 Delimitar el Tamaño necesario de la Muestra y escoger la muestra.

El tamaño de la muestra lo obtenemos por medio del muestreo proporcional para poblaciones infinitas:

**Cuadro 3.1 Fórmula cálculo de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 p * q}{e^2}$$

Elaborado por: Las autoras

Donde:

$n$ = tamaño de muestra

$Z$ =margen de confiabilidad

$p$ = probabilidad de que el evento ocurra (50% si no existen estudios anteriores)

$q$ =probabilidad de que el evento no ocurra ( $q = 1 - p$ )

$e$ =error permitido.

**Cuadro 3.2 Cálculo de la muestra**

|     |
|-----|
| 122 |
|-----|

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

$$n = 1 / 0.0025$$

$$n = 400$$

Elaborado por: Las autoras

Al trabajar con un nivel de confianza del 95%,  $z=1.96$ , que elevado al cuadrado es aproximadamente 4 asociado con un *error permitido del 5%* y con una probabilidad de éxito  $p$  de 50% y por lo tanto de fracaso  $q$  de 50%, el número de encuestas será de 400.

Para calcular el tamaño de la muestra de cada estrato, tomaremos como referencia la participación comercial de cada Ferrisariato. El cálculo del número de encuestas se detalla a continuación:

**Tabla 3.4 Tamaño de muestra de cada estrato**

| FERRISARIATO | % VENTAS | N° ENCUESTAS |
|--------------|----------|--------------|
| Orellana     | 43       | 172          |
| Ceibos       | 23       | 92           |
| Sur          | 34       | 136          |
| Total        | 100      | 400          |

Elaborado por: Las autoras

## 3.10 Medición y reunión de la información

### 3.10.1 Información secundaria

Al hablar de información secundaria o existente, nos referimos a hechos, cifras e información disponible dentro de Importadora El rosado específicamente en Ferrisariato. La información facilitada fue las ventas y el número de empleados en cada Ferrisariato en el año 2007.

**Tabla 3.5 Ventas y números de empleados**

| FERRISARIATO | VENTAS       | #<br>EMPLEADOS |
|--------------|--------------|----------------|
| Orellana     | 11'241301,49 | 60             |
| Ceibos       | 5' 879914,46 | 55             |
| Sur          | 8'800596,20  | 65             |
| Total        | 25'921812.15 | 180            |

Elaborado por: Las autoras

### **3.10.2 Información primaria**

La información primaria se obtuvo por parte de los consumidores y compradores de Ferrisariato incluyendo el personal.

Para la elaboración de encuesta, realizamos un estudio cualitativo previo con dos métodos: de observación “cliente misterioso” y de entrevista “grupo focal”.

### **3.11 Elaboración de la encuesta**

El método de la encuesta es la recopilación de datos al establecer contactos con un número limitado de personas por medio de cuestionarios. Requiere de una plantación minuciosa para su elaboración como redacción de preguntas claras de fácil comprensión y orden adecuado, determinando posibles respuestas que serian eficaces para obtener información. Posterior a esto realizar cambios necesarios si amerita, una vez evaluada y revisada la encuesta, en el **ANEXO 3.2** se presenta el diseño de la encuesta.

La ventaja de realizar un cuestionario directo estructurado es por ser bastante fácil de registrar, tabular y analizar, pues la información que se recibe es una forma que se presta a la codificación y a la tabulación cruzada.

La encuesta está elaborada mediante preguntas de selección, dicotómicas, de opción múltiple y escala de valores. Omitimos las preguntas de escala de clasificación, donde se califica un atributo desde eficiente hasta excelente, porque cuando un Cliente toma una decisión de compra, no lo hace por una sola y única razón, sino que existen múltiples factores de compra, algunos tangibles otros no.

Preguntarle entonces a un cliente si el servicio es excelente, muy bueno, bueno, etcétera, no le permite referirse a cada uno de los factores relevantes que motivaron su compra.

Creemos que es mucho más útil identificar previamente cuales son los factores relevantes de compra que tiene cada segmento de clientes.

Las primeras preguntas son preguntas de selección que determinan si el encuestado es elegible para completar la encuesta. En las preguntas 4, 5, 6 y 7 se evalúan algunos atributos en una escala de satisfacción, para poder interpretar el resultado en el análisis estratégico del plan de marketing.

Para las preguntas en las cuales no se obtenía respuesta porque eran preguntas filtro se colocó una opción más en las siguientes preguntas y la última pregunta evalúa que tan aceptada será la propuesta de la creación de la escuela para mejorar el servicio.

Luego de haber realizado el número de encuestas determinado en cada Ferrisariato, se procedió a ingresar los datos en el programa SPSS con una previa codificación de los mismos.

En el **ANEXO 3.3** se muestra la codificación de cada pregunta con sus respectivas opciones.

### 3.12 Analizar datos y presentar resultados

Se muestra el resultado de preguntas de la encuesta en gráficos de barras o tablas de frecuencia.

**Tabla 3.6 Frecuencia Edad**

|       |                | EDAD      |         |               |                    |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 18-25          | 60        | 15,0    | 15,0          | 15,0               |
|       | 26-35          | 127       | 31,8    | 31,8          | 46,8               |
|       | 36-45          | 76        | 19,0    | 19,0          | 65,8               |
|       | 46-60          | 52        | 13,0    | 13,0          | 78,8               |
|       | 61 en adelante | 85        | 21,3    | 21,3          | 100,0              |
|       | Total          | 400       | 100,0   | 100,0         |                    |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

Las edades de los consumidores de Ferrisariato van desde los 18 años en adelante. El 31.8% representa el mayor porcentaje de edad en el rango de 26 a 35 años, seguido por el rango de 61 años en adelante con un 21.3% y un 19% en el rango de 36 a 45 años. Lo que indica que la mayoría de los consumidores de Ferrisariato tienen de 26 años en adelante.

**Tabla 3.7 Frecuencia Género**

**GENERO**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | FEMENINO  | 197       | 49,3    | 49,3          | 49,3               |
|       | MASCULINO | 203       | 50,8    | 50,8          | 100,0              |
|       | Total     | 400       | 100,0   | 100,0         |                    |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

Existe una diferencia mínima en el porcentaje de mujeres y hombres que asisten a Ferrisariato, por lo que consideramos que tanto hombres como mujeres compran en Ferrisariato.

**Tabla 3.8 Frecuencia Sector**

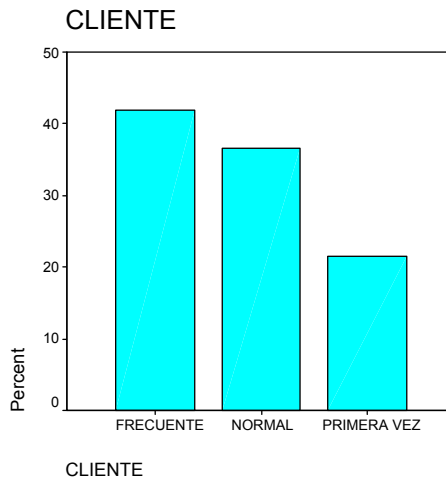
**SECTOR**

|       |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | NORTE  | 121       | 30,3    | 30,3          | 30,3               |
|       | CENTRO | 98        | 24,5    | 24,5          | 54,8               |
|       | SUR    | 69        | 17,3    | 17,3          | 72,0               |
|       | CEIBOS | 56        | 14,0    | 14,0          | 86,0               |
|       | OTROS  | 56        | 14,0    | 14,0          | 100,0              |
|       | Total  | 400       | 100,0   | 100,0         |                    |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

De las 400 encuestas, 121 encuestados viven en el norte, 98 en el Centro, 69 en el sur, 56 en Ceibos y Otros. Al hablar de otros nos referimos a Suburbios y barrios aledaños a las afueras de Guayaquil.

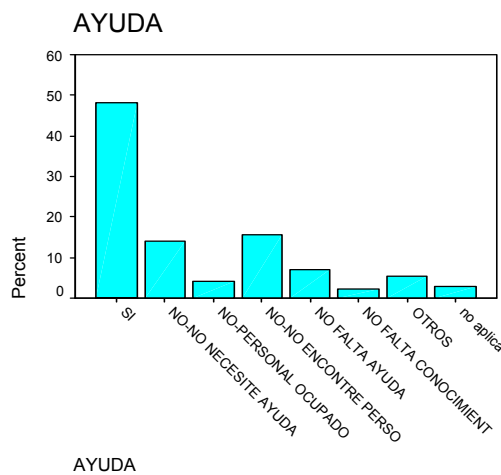
**Gráfico 3.2 Tipos de clientes**



Elaborado por: las autoras (SPSS)

De los 400 encuestados el 42% son clientes frecuentes, el 36.5% se consideran clientes normales y el 21.5% son clientes que asisten por primera vez al Ferrisariato en el que se realizó la encuesta y a nivel de todos los Ferrisariatos.

**Gráfico 3.3 Ayuda Recibida del personal**



Elaborado por: Las autoras (SPSS)



El 48.3% de los consumidores encuestados, si recibieron ayuda mientras que el 37.1% no la recibió por las diversas circunstancias expuestas en la escuela. El 14.8% no necesito ayuda.

### **3.12.1 Tablas de Contingencia**

Luego de analizar los datos, interpretamos sus resultados y mediante tablas de contingencias aceptaremos las hipótesis necesarias y rechazaremos los que no representan mayor importancia para los consumidores y por ende para la toma de decisiones estratégicas en el plan de Marketing

*H1: La predisposición de ayuda de los empleados, repercute en la percepción general del servicio en Ferrisariato.*

- 1. Califique en esta escala de satisfacción la ayuda que recibió por parte del empleado. siendo uno muy insatisfactorio y siete muy satisfactorio. \* En general considera que el servicio al cliente de ferrisariato es:**

Al analizar la tabla de contingencia, notamos que de las 57 personas que califican la predisposición de ayuda del empleado como parcial insatisfactoria, 37 indican que el servicio al cliente en general en Ferrisariato es parcialmente deficiente. Es decir del total de personas que respondieron a esta pregunta 13.8%, el 9.3% considera el servicio en general deficiente. Del 51.8 % de las personas que no aplicaron en la primera pregunta de esta relación, el 23.5% consideran que el servicio en general fue parcialmente deficiente.

**Tabla 3.9 Tabla de Contingencia H1.**

CALFAYUD \* GENERAL Crosstabulation

|                       |                                  |            | GENERAL                         |                   |                       |           |                      |                  | Total  |
|-----------------------|----------------------------------|------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------|----------------------|------------------|--------|
|                       |                                  |            | completa<br>mente<br>deficiente | muy<br>deficiente | parcial<br>deficiente | eficiente | parcial<br>eficiente | muy<br>eficiente |        |
| CALFAYU               | completamente<br>insatisfactoria | Count      | 1                               |                   | 1                     |           |                      |                  | 2      |
|                       |                                  | % of Total | ,3%                             |                   | ,3%                   |           |                      |                  | ,5%    |
|                       | muy insatisfactoria              | Count      | 2                               | 18                | 15                    |           |                      |                  | 35     |
|                       |                                  | % of Total | ,5%                             | 4,5%              | 3,8%                  |           |                      |                  | 8,8%   |
|                       | parcial insatisfactoria          | Count      |                                 | 6                 | 37                    | 12        |                      |                  | 55     |
|                       |                                  | % of Total |                                 | 1,5%              | 9,3%                  | 3,0%      |                      |                  | 13,8%  |
|                       | satisfactoria                    | Count      | 3                               | 1                 | 17                    | 30        | 17                   | 5                | 73     |
|                       |                                  | % of Total | ,8%                             | ,3%               | 4,3%                  | 7,5%      | 4,3%                 | 1,3%             | 18,3%  |
| parcial satisfactoria | Count                            | 1          |                                 | 3                 | 22                    |           | 1                    | 27               |        |
|                       | % of Total                       | ,3%        |                                 | ,8%               | 5,5%                  |           | ,3%                  | 6,8%             |        |
| muy satisfactoria     | Count                            |            |                                 |                   | 1                     |           |                      | 1                |        |
|                       | % of Total                       |            |                                 |                   | ,3%                   |           |                      | ,3%              |        |
| no aplica             | Count                            | 6          | 40                              | 94                | 52                    | 3         |                      | 12               | 207    |
|                       | % of Total                       | 1,5%       | 10,0%                           | 23,5%             | 13,0%                 | ,8%       |                      | 3,0%             | 51,8%  |
| Total                 | Count                            | 13         | 65                              | 167               | 117                   | 20        | 6                    | 12               | 400    |
|                       | % of Total                       | 3,3%       | 16,3%                           | 41,8%             | 29,3%                 | 5,0%      | 1,5%                 | 3,0%             | 100,0% |

Elaborado por: Las autoras(SPSS)

*H2: La actitud de los empleados en la predisposición de ayuda hacia el consumidor, repercute en su percepción general del servicio en Ferrisariato.*

**2. Califique en esta escala, siendo uno muy insatisfactorio y siete muy satisfactorio, la actitud del empleado en la predisposición de ayuda hacia usted\* En general considera que el servicio al cliente de ferrisariato es:**

El 18.5 % de los encuestados que consideran que la actitud de los empleados en la ayuda ofrecida es parcial satisfactoria, un porcentaje del 10% considera que el servicio en general es eficiente. Y de las 207 personas que no recibieron ayuda por parte de los empleados 52 consideran que el servicio en general es eficiente.

**Tabla 3.10 Tabla de Contingencia H2**

CALFACTI \* GENERAL Crosstabulation

|          |                                  |                        | GENERAL                         |                   |                       |              |                      |                  | Total        |
|----------|----------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|----------------------|------------------|--------------|
|          |                                  |                        | completa<br>mente<br>deficiente | muy<br>deficiente | parcial<br>deficiente | eficiente    | parcial<br>eficiente | muy<br>eficiente |              |
| CALFACTI | completamente<br>insatisfactoria | Count<br>% of<br>Total |                                 | 3<br>.8%          | 1<br>.3%              |              |                      |                  | 4<br>1,0%    |
|          | muy insatisfactoria              | Count<br>% of<br>Total |                                 | 3<br>.8%          |                       |              |                      |                  | 3<br>.8%     |
|          | parcial insatisfactoria          | Count<br>% of<br>Total | 2<br>.5%                        | 3<br>.8%          | 21<br>5,3%            | 9<br>2,3%    |                      |                  | 35<br>8,8%   |
|          | satisfactoria                    | Count<br>% of<br>Total | 3<br>.8%                        | 15<br>3,8%        | 21<br>5,3%            | 16<br>4,0%   | 17<br>4,3%           | 5<br>1,3%        | 77<br>19,3%  |
|          | parcial satisfactoria            | Count<br>% of<br>Total | 2<br>.5%                        | 1<br>.3%          | 30<br>7,5%            | 40<br>10,0%  |                      | 1<br>.3%         | 74<br>18,5%  |
|          | no aplica                        | Count<br>% of<br>Total | 6<br>1,5%                       | 40<br>10,0%       | 94<br>23,5%           | 52<br>13,0%  | 3<br>.8%             | 12<br>3,0%       | 207<br>51,8% |
|          | Total                            | Count<br>% of<br>Total | 13<br>3,3%                      | 65<br>16,3%       | 167<br>41,8%          | 117<br>29,3% | 20<br>5,0%           | 6<br>1,5%        | 12<br>3,0%   |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

*H3: El nivel de conocimiento de los empleados, repercute en la percepción general del servicio al cliente en Ferrisariato.*

**3. El nivel de conocimiento del empleado que le asistió ¿Qué tan satisfactorio fue, para cubrir su necesidad? Califique en esta escala, siendo uno muy insatisfactorio y siete muy satisfactorio\* En general considera que el servicio al cliente de ferrisariato es:**

De las 66 personas que calificaron el nivel de conocimiento de los empleados de Ferrisariato como parcial insatisfactorio en la ayuda recibida, 32 personas perciben el servicio general ofrecido por Ferrisariato como parcial deficiente.

**Tabla 3.11 Tabla de Contingencia H3.**

CALFCONO \* GENERAL Crosstabulation

|          |                                  |                        | GENERAL                         |                   |                       |              |                      |                  | Total        |
|----------|----------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------|--------------|----------------------|------------------|--------------|
|          |                                  |                        | completa<br>mente<br>deficiente | muy<br>deficiente | parcial<br>deficiente | eficiente    | parcial<br>eficiente | muy<br>eficiente |              |
| CALFCONO | completamente<br>insatisfactorio | Count<br>% of<br>Total | 1<br>,3%                        |                   |                       | 6<br>1,5%    |                      |                  | 7<br>1,8%    |
|          | muy insatisfactorio              | Count<br>% of<br>Total | 2<br>,5%                        | 16<br>4,0%        | 21<br>5,3%            | 6<br>1,5%    |                      |                  | 45<br>11,3%  |
|          | parcial insatisfactorio          | Count<br>% of<br>Total | 1<br>,3%                        | 7<br>1,8%         | 32<br>8,0%            | 24<br>6,0%   |                      | 2<br>,5%         | 66<br>16,5%  |
|          | satisfactorio                    | Count<br>% of<br>Total | 2<br>,5%                        | 2<br>,5%          | 19<br>4,8%            | 18<br>4,5%   | 17<br>4,3%           | 4<br>1,0%        | 62<br>15,5%  |
|          | parcial satisfactorio            | Count<br>% of<br>Total | 1<br>,3%                        |                   | 1<br>,3%              | 9<br>2,3%    |                      |                  | 11<br>2,8%   |
|          | muy satisfactorio                | Count<br>% of<br>Total |                                 |                   |                       | 2<br>,5%     |                      |                  | 2<br>,5%     |
|          | no aplica                        | Count<br>% of<br>Total | 6<br>1,5%                       | 40<br>10,0%       | 94<br>23,5%           | 52<br>13,0%  | 3<br>,8%             | 12<br>3,0%       | 207<br>51,8% |
|          | Total                            | Count<br>% of<br>Total | 13<br>3,3%                      | 65<br>16,3%       | 167<br>41,8%          | 117<br>29,3% | 20<br>5,0%           | 6<br>1,5%        | 12<br>3,0%   |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

*H4: Los consumidores que compraron algún artículo en Ferrisariato lo realizaron por su precio.*

**4. ¿Adquirió algún artículo en Ferrisariato?\*¿Compró por el precio del producto?**

De las 400 personas encuestadas, 388 si compraron en Ferrisariato es decir el 97%, y de este porcentaje el 80.5% compro por su precio, y tan solo el 16.5 % no lo hizo.

**Tabla 3.12 Tabla de Contingencia H4**

ARTICULO \* PRECIO Crosstabulation

|          |                     | PRECIO                     |       |           | Total  |
|----------|---------------------|----------------------------|-------|-----------|--------|
|          |                     | SI                         | NO    | no aplica |        |
| ARTICULO | SI                  | Count<br><b>322</b>        | 66    |           | 388    |
|          |                     | % of Total<br><b>80,5%</b> | 16,5% |           | 97,0%  |
|          | NO-TERMINA ENCUESTA | Count                      |       | 12        | 12     |
|          |                     | % of Total                 |       | 3,0%      | 3,0%   |
| Total    |                     | Count                      | 322   | 66        | 400    |
|          |                     | % of Total                 | 80,5% | 16,5%     | 100,0% |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

*H5: El tipo de cliente determinado por su frecuencia de compra, percibe el servicio al cliente generando una imagen de servicio deficiente.*

**5. ¿Usted se considere un cliente frecuente, normal, o primera vez? En general considera que el servicio al cliente de ferrisariato es:**

Del total de encuestados 168 clientes son frecuentes, de los cuales el 16.8% determinan que el servicio al cliente ofrecido es parcialmente deficiente. Los clientes normales representan el 21.5% del total de encuestados y el 14.5% de este grupo considera el servicio al cliente como parcial deficiente.

De los 86 encuestados que pertenecen a los clientes que asistieron a Ferrisariato por primera vez, 42 percibieron como primera imagen de Ferrisariato que el servicio ofrecido es parcial deficiente.

**Tabla 3.13 Tabla de Contingencia H5**

CLIENTE \* GENERAL Crosstabulation

|         |             |               | GENERAL                         |                   |                       |           |                      |                  | Total |              |
|---------|-------------|---------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------|----------------------|------------------|-------|--------------|
|         |             |               | completa<br>mente<br>deficiente | muy<br>deficiente | parcial<br>deficiente | eficiente | parcial<br>eficiente | muy<br>eficiente |       | no<br>aplica |
| CLIENTE | FRECUENTE   | Count         | 5                               | 26                | <b>67</b>             | 55        | 9                    | 1                | 5     | 168          |
|         |             | % of<br>Total | 1,3%                            | 6,5%              | <b>16,8%</b>          | 13,8%     | 2,3%                 | ,3%              | 1,3%  | 42,0%        |
|         | NORMAL      | Count         | 5                               | 24                | <b>58</b>             | 44        | 8                    | 4                | 3     | 146          |
|         |             | % of<br>Total | 1,3%                            | 6,0%              | <b>14,5%</b>          | 11,0%     | 2,0%                 | 1,0%             | ,8%   | 36,5%        |
|         | PRIMERA VEZ | Count         | 3                               | 15                | <b>42</b>             | 18        | 3                    | 1                | 4     | 86           |
|         |             | % of<br>Total | ,8%                             | 3,8%              | <b>10,5%</b>          | 4,5%      | ,8%                  | ,3%              | 1,0%  | 21,5%        |
| Total   |             | Count         | 13                              | 65                | 167                   | 117       | 20                   | 6                | 12    | 400          |
|         |             | % of<br>Total | 3,3%                            | 16,3%             | 41,8%                 | 29,3%     | 5,0%                 | 1,5%             | 3,0%  | 100,0%       |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

*H6: El crear una escuela interna de capacitación para los empleados, mejorara el servicio al cliente.*

**6. En general considera que el servicio al cliente de ferrisariato es. ¿Le gustaría que la empresa cree una escuela interna de capacitación para los empleados a fin de mejorar el servicio?**

El 96% de las personas encuestadas, aceptaron la idea de la creación de a escuela, considerando el servicio general percibido deficiente.

**Tabla 3.14 Tabla de Contingencia H6**

GENERAL \* CREACION Crosstabulation

|         |                          |            | CREACION |      |           | Total  |
|---------|--------------------------|------------|----------|------|-----------|--------|
|         |                          |            | SI       | NO   | no aplica |        |
| GENERAL | completamente deficiente | Count      | 13       |      |           | 13     |
|         |                          | % of Total | 3,3%     |      |           | 3,3%   |
|         | muy deficiente           | Count      | 65       |      |           | 65     |
|         |                          | % of Total | 16,3%    |      |           | 16,3%  |
|         | parcial deficiente       | Count      | 167      |      |           | 167    |
|         |                          | % of Total | 41,8%    |      |           | 41,8%  |
|         | eficiente                | Count      | 117      |      |           | 117    |
|         |                          | % of Total | 29,3%    |      |           | 29,3%  |
|         | parcial eficiente        | Count      | 19       | 1    |           | 20     |
|         |                          | % of Total | 4,8%     | ,3%  |           | 5,0%   |
|         | muy eficiente            | Count      | 3        | 3    |           | 6      |
|         |                          | % of Total | ,8%      | ,8%  |           | 1,5%   |
|         | no aplica                | Count      |          |      | 12        | 12     |
|         |                          | % of Total |          |      | 3,0%      | 3,0%   |
| Total   |                          | Count      | 384      | 4    | 12        | 400    |
|         |                          | % of Total | 96,0%    | 1,0% | 3,0%      | 100,0% |

Elaborado por: Las autoras (SPSS)

### 3.12.2 Perfil del consumidor

**Tabla 3.15 Perfil del consumidor**

| FERRISARIATO | ESTRATO ECONOMICO | NIVEL EXIGENCIA |
|--------------|-------------------|-----------------|
| Ceibos       | Alto- medio alto  | Alto            |
| Orellana     | Medio medio-bajo  | Alto-medio      |
| Sur          | Medio bajo-bajo   | Bajo            |

Elaborado por: Las autoras

Los perfiles de los consumidores de los tres ferrisariatos varían de acuerdo a su ubicación y su nivel de exigencia. Los consumidores de los ceibos son más exigentes y tiene menos paciencia al momento de la interacción con los empleados, igualmente ocurre con los consumidores de Ferrisariato

Orellana, pues no toleran la falta de personal y falta de conocimiento. Los del Sur son mas conformistas y sus exigencias no la consideran importante al momento de comprar.

### 3.12.3 Mapas Preceptúales.

Es una representación gráfica de las opiniones de los encuestados acerca de los atributos considerados importantes en la evaluación del servicio al cliente. Al utilizar la escala de diferencial semántico<sup>7</sup> hablamos de una escala ordinal bipolar, que mide un elemento cognoscitivo o afectivo.

La escala utilizada con sus respectivos valores, se encuentra en la siguiente tabla:

**Tabla 3.16 Escala de diferencial semántico**

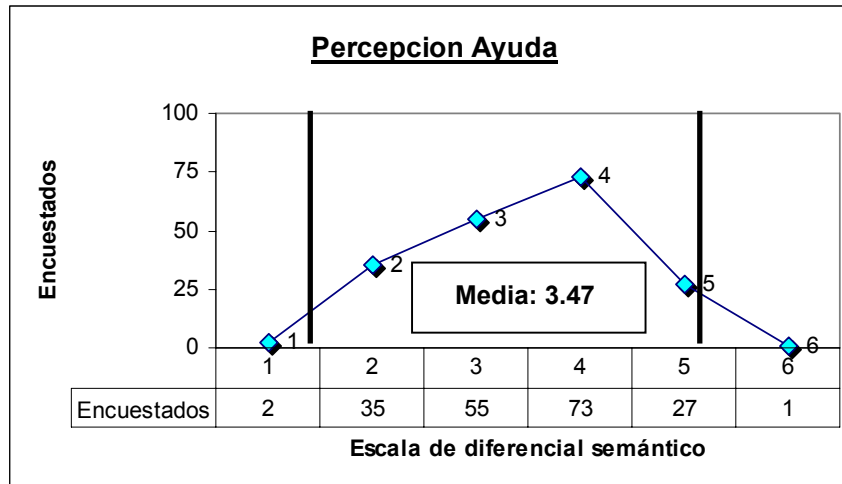
| <b>ESCALA DE DIFERENCIAL SEMÁNTICO</b> |                |  |
|--|----------------|--|
|  | <b>Valores</b> | <b>Ayuda, Actitud, Conocimiento, General</b> |
| <b>Negativos</b>                       | <b>1</b>       | Completamente insatisfactorio, deficiente    |
|  | <b>2</b>       | Muy insatisfactorio, deficiente              |
|  | <b>3</b>       | Parcial insatisfactorio, deficiente          |
| <b>neutral</b>                         | <b>4</b>       | Satisfactorio, eficiente                     |
| <b>Positivos</b>                       | <b>5</b>       | Parcial satisfactorio, eficiente             |
|  | <b>6</b>       | Muy satisfactorio, eficiente                 |
|  | <b>7</b>       | Completamente satisfactorio, eficiente       |

Elaborado por: Las autoras

<sup>7</sup> Esta escala de calificación fue desarrollada inicialmente por: Charles Osgood, George Suci, y Percy Tannenbaum



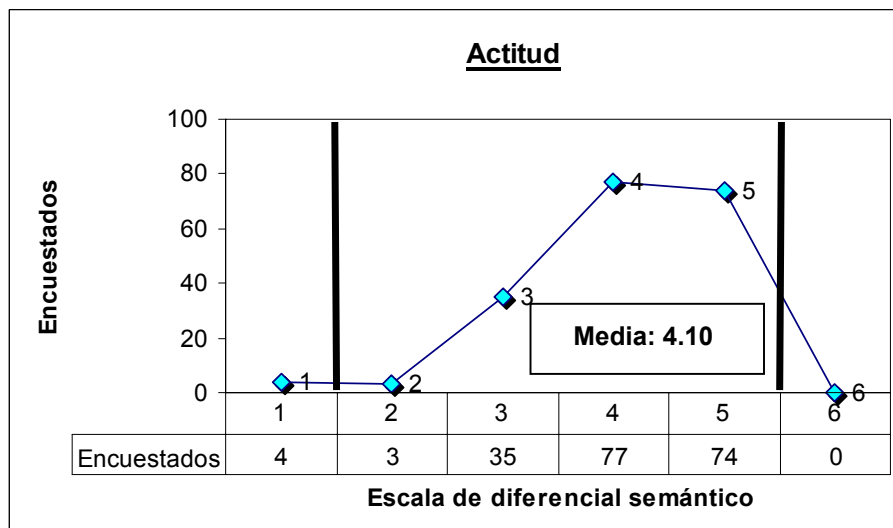
**Gráfico 3.4 Percepción de Ayuda**



Elaborado por: Las autoras

Este mapa perceptual indica que el promedio de la percepción de predisposición de ayuda es considerada parcialmente insatisfactoria, pues la mayoría de las respuestas son valores negativos en la escala de diferenciación semántica.

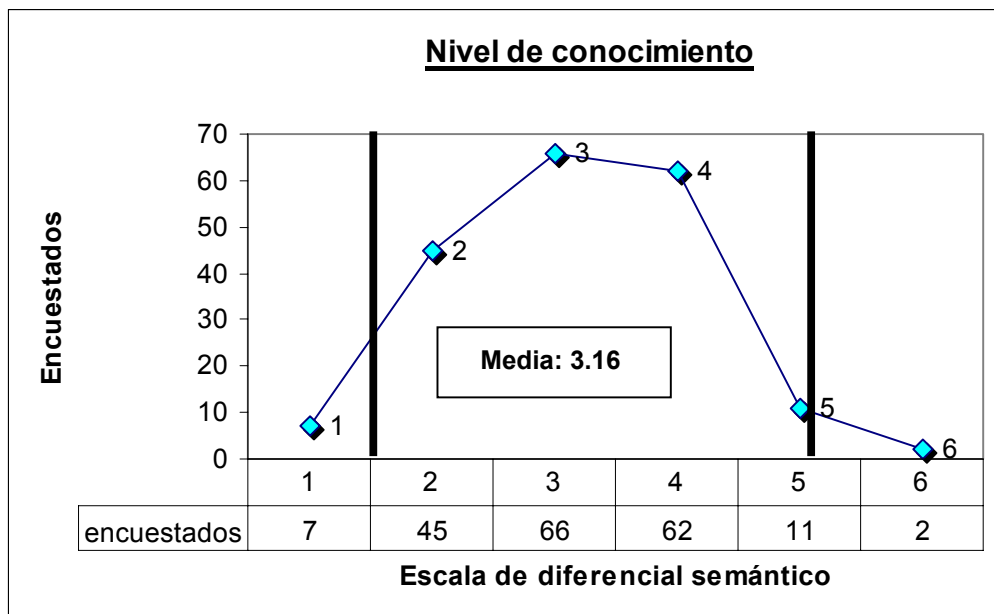
**Gráfico 3.5 Actitud del Empleado**



Elaborado por: Las autoras

En la escala de diferenciación semántica la actitud de los empleados reflejada en las respuestas de los encuestados acerca del servicio recibido, indica que es satisfactoria al recaer en los valores positivos. Lo que indica que los empleados al colaborar con los consumidores son amables y sencillos.

**Gráfico 3.6 Nivel de conocimiento**

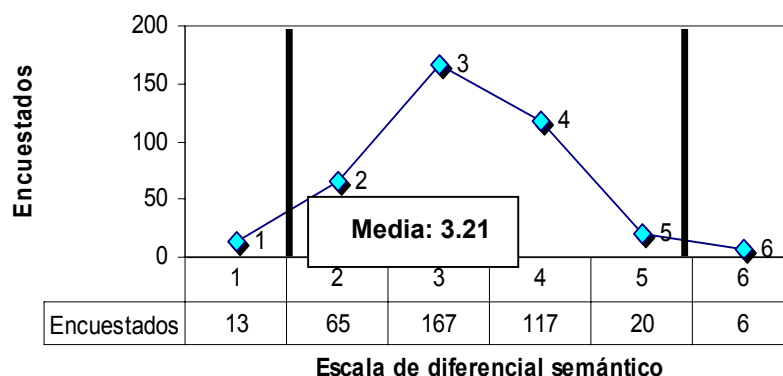


Elaborado por: Las autoras

El nivel de conocimiento de los empelados evaluado dentro de esta escala es parcialmente insatisfactorio. La mayoría de los encuestados, asignaron valor negativo y neutral a este atributo, generando una mala imagen.

**Gráfico 3.7 Servicio al Cliente**

### Servicio al cliente



Elaborado por: Las autoras

El servicio general evaluado en esta escala bipolar, refleja que la imagen que tienen los consumidores acerca de Ferrisariato posee valores negativos.

Los atributos evaluados en los gráficos anteriores dieron como resultado que la percepción en general del servicio brindado tenga una calificación entre los valores 3 y 4, en donde la mayoría de las respuestas recayeron en el punto 3, parcialmente deficiente.

### **3.13 Conclusiones finales y generales sobre la investigación de mercados**

1. La investigación de mercado realizada se dividió en dos partes: Investigación cualitativa y cuantitativa.
2. Dentro de la investigación cualitativa las técnicas de investigación fueron dos, Cliente Fantasma y Grupo Focal.
3. En la investigación cuantitativa, se utilizó el muestreo probabilístico estratificado y la información fue recabada por medio de 400 encuestas.

4. El mejor método de observación fue “el cliente misterioso”, pues aquí se puso a prueba el servicio entregado por los empleados, fue realizado en el Ferrisariato Orellana, pues este es el mas grande los tres almacenes y el que genera la mayor cantidad de ventas, en donde el servicio representa un factor importante en la decisión de compra.
5. La falta de importancia hacia el cliente fue uno de los parámetros que se utilizo para evaluar la actitud del empleado.
6. Los empleados al tener conocimiento de que se evaluará el servicio, por medio de un cliente misterioso, su productividad aumenta.
7. El nivel de exigencia, expectativas de los participantes del primer grupo focal es mayor al segundo, determinado también por la clases económica.
8. Las percepciones del servicio del segundo grupo focal, era relativamente mejores que las del primero.
9. El nivel de conocimiento de los empleados sobre tecnología y equipos especializados, no supera las expectativas de los consumidores modernos.
10. Los profesionales manifestaron su descontento al no existir un canal adecuado de comunicación, es decir el mensaje que se transmite no tiene fundamentos de comprensión.
11. El servicio de Ferrisariato es “pésimo cuando existe concurrencia de muchos consumidores, especialmente en temporadas altas como navidad y fin de año.
12. El problema de los empleados mas allá de su actitud, nivel de conocimiento, se ve reflejado por la administración, ya que debería tener mas personal en cada sección.
13. Los empleados no buscan satisfacer la necesidad y mucho menos “acercarse al cliente y preguntarles si les puede ayudar”.
14. El conocimiento sin divagar, la respuesta concisa y entrega inmediata son atributos considerados necesarios que debe brindar el personal de Ferrisariato.

15. El asesoramiento del producto o servicio acompañado de la atención y concentración en el producto o servicio que ofrecen, son factores importantes que determinan la decisión de compra.
16. Si al encargado de una sección se le pregunta sobre cualquier otro artículo de otra sección, la predisposición de ayuda debe estar dispuesta y eso hace falta en los empleados de Ferrisariato.
17. En otros almacenes como Marriot, El Ferretero, Almacenes Boyacá etcétera, la atención es más personalizada, el nivel de conocimiento es aceptable, la decoración es mejor y la limpieza de los locales es muy notoria.
18. Ferrisariato tiene una ventaja de que “En un solo almacén ofrecen de todo para la construcción y remodelación y cuando se necesita algo para la casa ya esta en nuestra mente ir a Ferrisariato”
19. Una de las sugerencias, por parte de los entrevistados, es reforzar en las capacitaciones que serán dadas a los empleados temas como: Capacitación de servicio al cliente y producto, motivación, Información suficiente y predisposición de atención.
20. Los precios de los productos de Ferrisariato generan una ventaja diferenciativa a nivel de su mercado, pues el 80.5% de los encuestados contestaron que compraron por el precio.
21. El 48.3% de los encuestados si recibieron ayuda por parte del personal y el 48.7 no recibieron por diversos motivos entre los mas representativos están falta de personal, nivel de conocimiento y predisposición de ayuda.
22. Las 195 personas que no recibieron ayuda por parte del personal, no evaluaron la predisposición de ayuda, la actitud y nivel del conocimiento del empleado, pues no hubo interacción alguna en ese momento.
23. La ubicación de los Ferrisariatos con respecto a la concurrencia de clientes, esta determinado por el sector donde viven los consumidores, permitiendo obtener un perfil claro los tres targets.
24. El 9.3%, de las 55 personas que contestaron que la ayuda recibida por el personal fue parcial insatisfactoria, catalogaron la atención general de

Ferrisariato como deficiente, siendo este el porcentaje mas representativo en la tabla de contingencia.

25. La actitud del empleado evaluada por los consumidores encuestados, es considerada satisfactoria en la predisposición de ayuda, lo que refleja que el nivel general de servicio en Ferrisariato es eficiente tomando en cuenta la relación de contingencia H2.
26. Del 16.5% de encuestados que contestaron que el nivel de conocimiento fue parcialmente insatisfactorio, 32 contestaron que la percepción general del servicio la consideran deficiente.
27. La primera imagen que proyecta un almacén es la oportunidad para causar una buena impresión, el 14.8% del 21.5% de clientes que asistieron por primera vez calificaron el servicio como deficiente.
28. Del 97% de los encuestados que evaluaron el servicio en general, el porcentaje acumulado de servicio insatisfactorio es del 61.1%, lo que concluye que el servicio en general que perciben los consumidores es deficiente.
29. La creación de la escuela interna de capacitación para los empleados tuvo una aceptación del 96% ya que el 61.4% de los encuestados contestaron que el servicio en general es deficiente, y como clientes merecen un mejor trato.
30. La exigencia de los consumidores y su tolerancia varían de acuerdo a su estrato económico.
31. La escala de diferencial semántico fue utilizada para captar los sentimientos de los encuestados con el uso de adjetivos y adverbios bipolares como extremos.
32. En los mapas perceptuales se observa que la imagen que los consumidores tienen de Ferrisariato evaluada en la escala de diferencial semántico, tiene como resultado la percepción de un servicio deficiente determinado por los valores negativos.

Después de haber determinado las falencias que existen en el servicio al cliente de Ferrisariato gracias a las investigaciones realizadas, procederemos a crear estrategias de Marketing para poder implementar la creación de la escuela interna de servicio al consumidor.

# **CAPÍTULO 4**

## **PLAN DE MERCADEO**

### **4.1 Plan Estratégico de Desarrollo**

La idea de crear una escuela interna de servicio al cliente, para el consumidor, resulta gracias a la información recabada de la investigación de mercado en donde se aprecia el descontento de los consumidores en el servicio ofrecido por los tres Ferrisariatos investigados.

El servicio al cliente es aquel que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa.

En las preguntas realizadas en las encuestas donde se evaluaron los atributos de satisfacción, reflejan resultados de descontento y la baja



percepción de estos, los porcentajes de la predisposición de ayuda, nivel de conocimiento, actitud del empleado y el servicio al cliente en general.

La insatisfacción del consumidor reflejada en el resultado de las encuestas y en la investigación cualitativa realizada, incentiva la idea de mejorar el servicio creando una ventaja diferenciada que permita mantenerse líder en el mercado.

## **4.1.1 Planteamiento de Objetivos**

### **4.1.1.1 Generales**

Implantar estrategias óptimas y precisas de la escuela, junto con las respectivas técnicas en nuestros empleados de Ferrisariato para mejorar la atención al consumidor, logrando un alto grado de satisfacción en el cliente que genere relaciones a largo plazo.

Expandir la escuela de servicio interna a las demás unidades de negocios de Importadora El rosado.

### **4.1.1.2 Específicos de mediano plazo**

1. Determinar el punto más influyente en los empleados en capacitación, motivación e imagen, para reforzar constantemente y lograr resultados favorables en un largo plazo, observando mejoras de servicio progresivamente.
2. Lograr que los empleados tengan la capacidad de realizar una venta y ayudar al cliente en el proceso de compra, al mismo tiempo comprometer

a los empleados a utilizar las técnicas aprendidas en la escuela para llegar a tener un servicio de calidad.

3. Lograr que el valor total que representa el bien para el cliente sea mayor que el costo de conseguirlo, por el asesoramiento brindado por parte del empleado, ayudando de esta manera a mantener el alto posicionamiento que tiene Ferrisariato logrando una ventaja diferenciativa.
4. Establecer un mejor control en las capacitaciones dadas por los proveedores a los empleados de Ferrisariato.

#### **4.1.1.3 Objetivos Financieros**

Establecer los objetivos financieros del plan estratégico, van de la mano con la rentabilidad a obtener por el proyecto. En términos financieros realizaremos la valoración económica de la implantación de la escuela.

- Incrementar el número de clientes anuales ya sea por su fidelidad o clientes nuevos.
- Incrementar las ventas en un 0.5% anual, como producto de mejoramiento de servicio
- Reducir la rotación de personal que existe a nivel de Ferrisariato, evaluando la rentabilidad de la escuela
- Mostrar la efectividad que representa el presupuesto asignado para la implementación, como una total inversión.

## **4.2 Análisis Estratégico**

### **4.2.1 Misión**

Crear una cultura de servicio y atención en nuestros capacitados, mediante técnicas apropiadas y aprendizaje continuo, para generar relaciones a largo plazo con nuestros consumidores.

### **4.2.2 Visión**

Expandir la idea de mejorar la atención y asesoramiento en todas las unidades de negocio de Importadora El Rosado, basados en la premisa de que el cliente es la razón de ser de cualquier compañía.

### **4.2.3 Valores**

Los pilares de la escuela interna serán los que siempre estarán presentes para cumplir los objetivos expuestos.

- Profesionalismo: En cada capacitación realizada, por parte de todas las personas que hacen posible su realización.
- Seriedad: Todos los empleados serán tratados con mucha importancia y atención.
- Compromiso: En la ejecución de las técnicas aprendidas para alcanzar los objetivos implantados.
- Aprendizaje: Ir de la mano con las nuevas tendencias del servicio

## **4.3 Segmentación de mercado**

### **4.3.1 Mercado actual**

El mercado actual de la escuela, son los empleados de planta y cajas, de los tres Ferrisariatos estudiados a manera de una prueba piloto.

Los empleados son personas que tienen un nivel académico y clase social baja, por lo general son chicos que han terminado su bachillerato. Las exigencias en el proceso de selección no son altas. El comportamiento de los empleados refleja actitudes humildes, pacientes y respetuosas.

## **4.4 Posicionamiento**

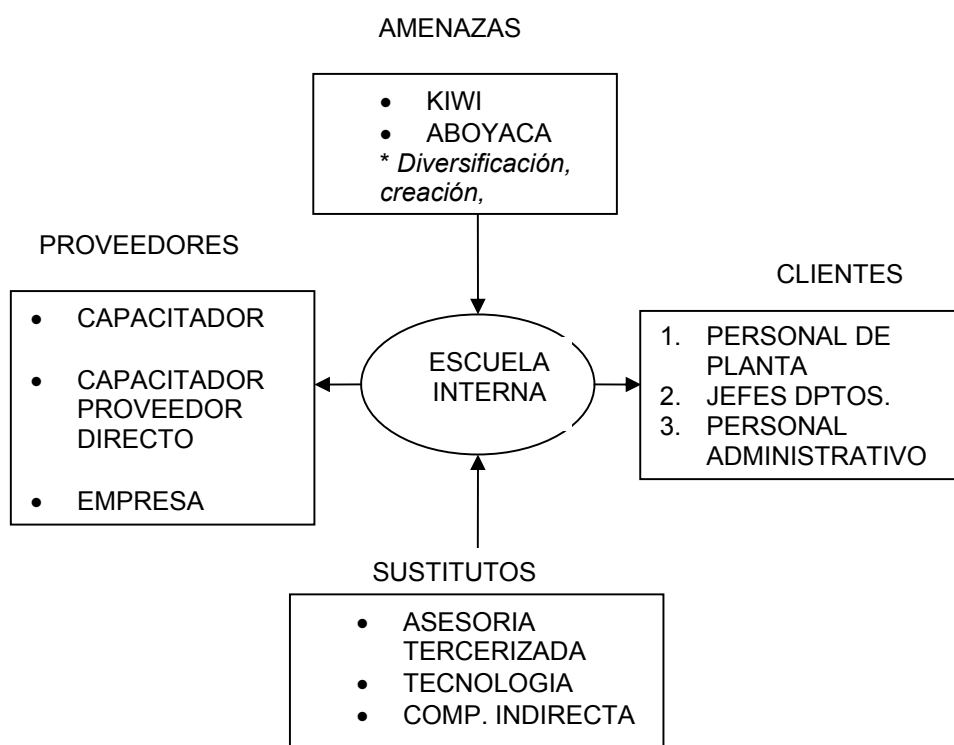
Se posicionará como una empresa que brinde servicio al cliente de una manera ágil y efectiva por parte de toda la fuerza laboral, los resultados serán el mejoramiento del servicio actual acompañado de un incremento anual de clientes nuevos.

## **4.5 Mercado Meta Objetivo**

Uno de los objetivos generales es la expansión en las demás unidades de negocio de Importadora El Rosado. Por lo que nuestro mercado meta objetivo serán los empleados de estas unidades de negocio a nivel regional y nacional.

## 4.6 Análisis de la competencia

Gráfico 4.1 Diagrama de Porter



Elaborado por: Las autoras

El análisis de Porter nos permite descubrir qué factores determinan la rentabilidad de nuestra escuela.

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Constituye una amenaza directa para la aplicación de la escuela, al ingresar nuevos competidores como KIWI (Grupo La Favorita), esta puede llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Acompañado de la imagen de mejor servicio ofrecido por los empleados de La Favorita.

Si hablamos de Diversificación, Almacenes Boyacá podría incursionar en la creación de submarcas e introducir en el mercado un almacén que sea competencia directa con Ferrisariato. Al ser ellos importadores de Software, teniendo como negocio COMPUTRON, están compitiendo indirectamente con Ferrisariato en el área de Tecnología, generando una ventaja en el conocimiento tecnológico por parte de sus empleados

Se omite la entrada al mercado de compañías internacionales por existencia de barreras de entrada que son el resultado de la inestabilidad económica por la que atraviesa el país actualmente.

## **2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado no es tan atractivo si existen productos sustitutos potenciales, complicando la situación si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente. La contratación de servicios tercerizados, es decir compañías especializadas en capacitaciones, representa una amenaza para la ejecución de la escuela a nivel regional si se sustituye el proceso de implantación en las demás unidades de negocio de Importadora El Rosado.

La sustitución del personal por avances tecnológicos, representaría una amenaza para los empleados; pues pueden ser despedidos en el caso de los cajeros, por cajas de cobro automático.

En el servicio ofrecido por la competencia indirecta, sus empleados cumplen roles de vendedores mientras que los de ferrisariato son despachadores, lo que genera un nivel percibido de diferenciación de servicio y la propensión del comprador a sustituir.

## **3. La rivalidad entre los competidores**

La escuela al ser pionera no tiene competencia, pero si se enfrenta a mejorar el servicio que es ofrecido por su principal competidor indirecto Grupo La Favorita.

#### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores indirectos de la escuela son los proveedores de los artículos de venta, y la empresa propiamente dicha. Los primeros a más de proveer los bienes, ofrecen capacitación continua de las principales características de los artículos. Importadora el Rosado, nos proveerá el espacio físico y demás activos que se necesitaran para la realización de las charlas.

Los proveedores directos que tiene una relación mas estructurada con la escuela, son los capacitadores que la empresa contrate con cierta frecuencia. Estos, se deberán empapar de información sobre el servicio ofrecido en Ferrisariato, para que sus charlas sean de mayor provecho

#### **5. Poder de negociación de los clientes**

Nuestros clientes son los empleados actuales de los tres ferrisariatos: Orellana, Sur y Ceibos. Como primera etapa la capacitación estará enfocada hacia nuestro mercado actual, después se avanzara hacia los supervisores, y personal administrativo.

### **4.7 Matriz oportunidades producto – mercado (Ansoff)**

La Matriz Ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento.

**Tabla 4.1 Matriz Ansoff**

| MERCADO                 |   |                          |
|-------------------------|---|--------------------------|
| <b>SERVICIO</b>         | CIENTES<br>ACTUALES   | CLIENTES<br>NUEVOS       |
| SERVICIOS<br>EXISTENTES | PENETRACION<br>DE MERCADO   | DESARROLLO DE<br>MERCADO |
| NUEVOS<br>SERVICIOS     | <b>DESARROLLO<br/>DE SERVICIOS</b><br><b><u>“ESCUELA<br/>INTERNA”</u></b> | DIVERSIFICACION          |

Fuente: Marketing de Servicios Zeithaml

La estrategia a seguir en la Matriz Ansoff para identificar oportunidad de crecimiento es el DESARROLLO DE SERVICIO. El mercado son los clientes actuales, es decir empleados actuales de Ferrisariato y el servicio que se ofrece es nuevo, *capacitación in house*, dando como resultado el Desarrollo del Servicio.

Desarrollamos el servicio de proporcionar a los empleados capacitaciones mediante la creación de una escuela Interna de Servicio al Consumidor. Esta estrategia intenta capturar nuevos clientes, clientes de la competencia y fidelizar a sus consumidores.

## **4.8 Análisis del comportamiento del consumidor**

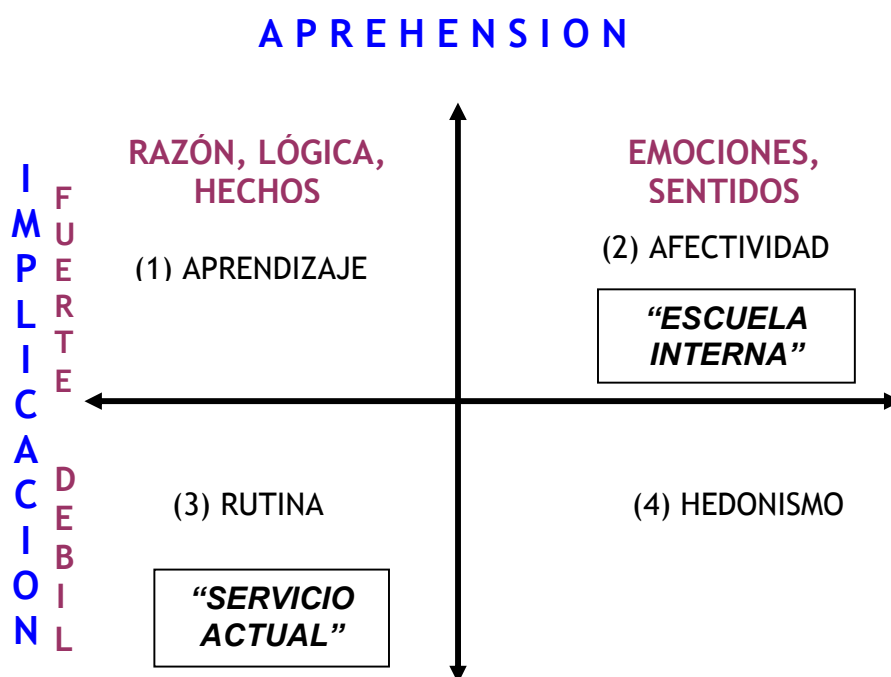
### **4.8.1 Modelo de Implicación FCB**

Se analiza en el Modelo de Implicación FCB el comportamiento del consumidor relacionando la importancia de sus ideas (Implicación) y la forma en como las captura (Aprehensión).



El Modelo busca conocer la forma en como el cliente aprehende la realidad, ya sea de forma intelectual, lógica, racional, cerebral o de forma emotiva, sensorial y emocional; y, también conocer el nivel de implicación que tienen éstas en el cliente.

**Gráfico 4.2 Modelo de Implicación FCB**



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing

El modelo FCB es un conflicto entre lo racional y lo emocional. Ubicamos el servicio actual de Ferrisariato en el cuadrante de Rutina, pues las personas van a comprar porque tienen que hacerlo y satisfacen su necesidad, es una implicación débil para ellos, es decir acuden a los locales por inercia, percibiendo que el servicio que recibieron fue insatisfactorio.

Los empleados no están comprometidos con la empresa en brindar un buen servicio, el rol de ellos no deja de ser el de un simple despachador, pues

los productos están amontonados en las perchas, como ultima instancia esta el deseo de comprometerse con la empresa en asesorar a sus clientes. Caer en la rutina es muy grave, se pierden clientes y valor de servicio.

Con la ejecución de la escuela creando una cultura organizacional de servicio, el almacén se tornará amigable es lo que se llama la tercera generación de retail. En el momento de entrar a los almacenes se sentirá la marca “ferrisariato”, se identificarán con los colores en la decoración, la organización de los productos, la amabilidad, atención personalizada y profesional, el saludo y la predisposición de ayuda pues los empleados se identifican con la empresa. Todo parte de un nuevo concepto de Afectividad.

#### **4.8.2 Marco de referencia para evaluar si un atributo es determinante**

Los atributos que consideraremos en la matriz satisfacción/insatisfacción, fueron evaluados y cuantificados en las encuestas realizadas. Cada atributo cuenta con su importancia percibida.

**Tabla 4. 2 Tabla de atributos**

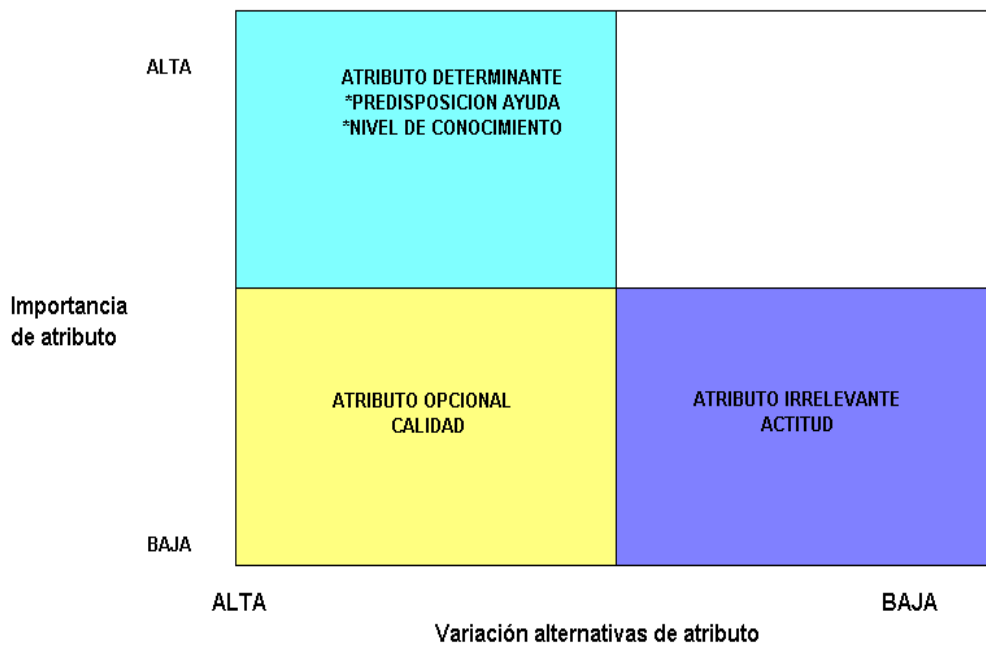
| ATRIBUTO           | IMPORTANCIA (%) |
|--------------------|-----------------|
| Ayuda              | 85.49%          |
| Actitud            | 21.76%          |
| Nivel conocimiento | 93.26%          |
| Calidad            | 71.3%           |

Elaborado por: las autoras

Para las personas encuestadas la importancia de los atributos fue establecida por el resultado de su experiencia de compra, que la calificaba con valor negativo y neutral en la escala de diferencial semántico.

Los atributos determinantes tienen alta importancia, además varían entre sus alternativas; ubicaremos en este cuadrante el nivel de conocimiento y predisposición de ayuda. Como atributo irrelevante esta la actitud de los empleados que no creó molestias en los consumidores, y como opcional esta la calidad que aunque fue muy importante para la mayoría de los encuestados al realizar su compra, su variación es baja en general.

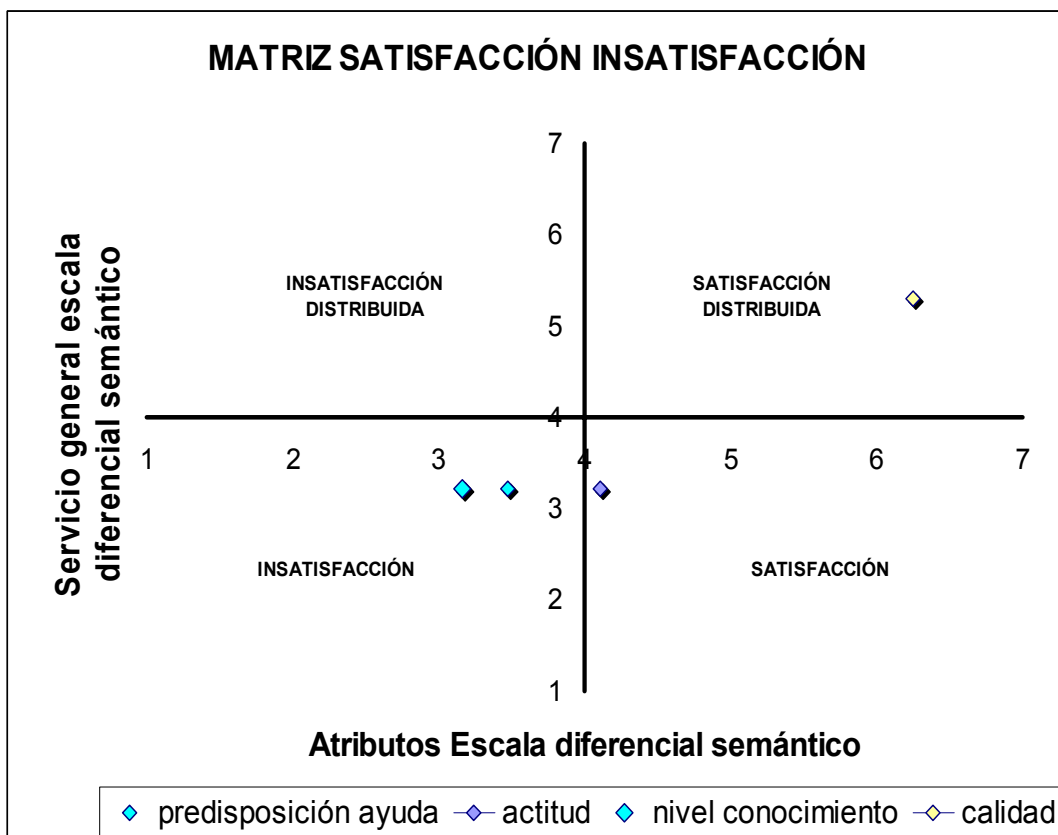
**Gráfico 4.3 Importancia de atributos**



Elaborado por: Las autoras

### 4.8.3 Matriz Satisfacción Insatisfacción

**Gráfico 4.4 Matriz Satisfacción Insatisfacción**



Fuente: Marketing Estratégico Lamblin

Elaborado por: Las autoras

En el análisis del comportamiento al consumidor, los atributos evaluados considerados determinantes, predisposición de ayuda y nivel de conocimiento, generan insatisfacción. El atributo irrelevante, actitud, genera satisfacción en los consumidores, y el opcional, calidad, una satisfacción distribuida. En base a los dos atributos determinantes, existe insatisfacción en los consumidores de Ferrisariato, por lo que la escuela reforzará al máximo los módulos orientados hacia el servicio al cliente y control estricto en charlas dadas por los proveedores.

## 4.9 Planteamiento De Estrategias

### 4.9.1 Análisis FODA

El análisis FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre el proyecto, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

#### **Fortalezas:**

- Las empresas manifiestan mayor interés para ofrecer un servicio eficiente a los clientes
- No compromete altos niveles de inversión en actividades diferentes al negocio principal.
- Disponibilidad de Activos fijos.
- Ninguna otra empresa tiene escuela *in house* de servicio al consumidor.
- Ser pioneros, logro de ventaja diferencial.
- Aumenta productividad de los empleados.

#### **. Debilidades:**

- Recurso humano posee bajo nivel académico
- Disponibilidad de tiempo y horarios.
- Restricción presupuestaria al mejoramiento de servicio.

#### **Oportunidades:**

- Capacitaciones sean pagadas como horas extras.
- Aprovechar la cuota de mercado de Ferrisariato para llegar a mas clientes.
- Ejercer mayor control sobre las charlas de los proveedores.

- El *gasto* en la capacitación versus los *clientes potenciales* que se atraerá.
- Expandir la escuela en todas las unidades de negocio de Importadora El Rosado.
- Disminuye contratación de personal adicional.

**Amenazas:**

- Rotación del personal.
- Resultados en la evaluación del esfuerzo de la capacitación.
- Servicios prestados por otras compañías de asesoría.
- Sustitución de empleados por Tecnología.
- Inestabilidad política del país.

## **4.9.2 La Matriz Atractivo del Mercado**

Determinar la estrategia que se debe seguir es el objetivo esencial de esta matriz; ya sea invertir o crecer, mantener una protección de equilibrio entre la generación y uso de fondos, o retirarse del mercado.

La importancia de esta matriz esta en dar la pauta para saber si el proyecto es factible, y como debe diseccionarse en términos de atractivo de mercado y posición competitiva.

Ubicaremos a la escuela interna en la casilla *Invertir*, pues tomando como referencia dentro del atractivo de mercado, que su tamaño es grande “empleados de Importadora El rosado” y los factores relevantes que conforman la posición competitiva, el crecimiento de mercado, expansión a las demás unidades de negocios y la factibilidad del canal de distribución, espacio físico

establecido en las fortalezas, determinan la inversión en el servicio que ofrece Ferrisariato.

**Tabla 4.3 Matriz Atractivo del mercado**

|                         |       | ATRACTIVO MERCADO INDUSTRIA |            |            |
|-------------------------|-------|-----------------------------|------------|------------|
|                         |       | ALTA                        | MEDIA      | BAJA       |
| POSICION<br>COMPETITIVA | ALTA  | INVERTIR                    | INVERTIR   | EQUILIBRAR |
|                         | MEDIA | INVERTIR                    | EQUILIBRAR | RETIRARSE  |
|                         | BAJA  | EQUILIBRAR                  | RETIRARSE  | RETIRARSE  |

Elaborado por: Las autoras

### 4.9.3 Estrategias de Posicionamiento

Lo que se desea lograr es que el empleado se sienta motivado y comprometido con la empresa, poniendo en práctica las técnicas aprendidas en los módulos de capacitación ofreciendo un servicio de primera calidad. A mas de proveerles conocimientos básicos de principios de marketing, que es una diferenciación de servicios.

La estrategia de ventaja competitiva que se desarrollará es la de *diferenciación*, los empleados sentirán la importancia que tienen dentro de la empresa, al ser tomados en cuenta. La creación de una escuela interna generará desarrollo intelectual en ellos.

## 4.10 Plan Operativo

## **4.10.1 Consumidor satisfecho**

### **Empleados**

Una de las inquietudes más corrientes entre los empresarios en general es el tema del servicio al cliente. Todos reconocen que este es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, sea cual sea su actividad; sin embargo, son muy pocos quienes lo aplican dentro de su organización.

Estudios realizados señalan que el 70% de los motivos que identificaron como razones para dejar de comprar a una compañía, no tenían nada que ver con la calidad del producto sino por errores propios de la empresa. Solo el 15% de los clientes cambiaron porque encontraron un producto mejor, y otro 15% cambiaron porque encontraron un producto más barato. El 25% cambiaron porque sentían que habían recibido poco contacto o atención. La gran mayoría, 45%, dicen que cambiaron porque la atención que recibieron era mala.<sup>8</sup>

La escuela va a valorar más el recurso humano que juega un papel muy importante dentro de la satisfacción al cliente, con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a ofrecer mejor atención a sus clientes y evitar la pérdida de los mismos.

La motivación es importante para ejercer su trabajo y sentir que tienen un lugar sobresaliente dentro de la organización porque los directivos se dieron cuenta de la importancia de su papel en la empresa y que pensaron en instruirlos en su rol de intermediario entre la empresa y el cliente. Ver ANEXO 6.3e.

## **4.10.2 Costo a satisfacer**

---

<sup>8</sup> Call Center Enterprise y The Forum Group



El costo de adquirir un producto en menos del tiempo esperado y de la mejor manera posible es solo gracias a la proactividad de un empleado que esta atento a la presencia y necesidades del cliente.

Es por eso que la Escuela de Servicio al Cliente no es un gasto para la empresa sino una inversión, que se verá reflejada en el recurso humano que es la cara de la empresa y el aumento de clientes que esta atraerá.

Además la empresa al ir mejorando los estándares de servicios, generará un cambio de cultura en donde el consumidor se sentirá más a gusto. Por eso es que la creación de la escuela interna de servicio va a tratar de cambiar los parámetros actuales y dejar los estándares de diferencia bien marcados. Ver tabla 4.4.

### **4.10.3 Comodidad del Cliente**

#### **Empleados**

Para nuestro proyecto se ha considerado como canal de acceso para nuestros clientes internos (los empleados) las instalaciones de Importadora El Rosado que se encuentran ubicadas en la Avenida 9 de Octubre y Vélez.

Formará parte del departamento de recursos humanos, en el mismo lugar estará ubicada la sala de capacitación. La descripción de las salas se encuentra detallada en el siguiente capítulo en el punto 5.2.1 Retail.

### **4.10.4 Comunicación**

Una vez que se han determinado los servicios que se van ofrecer, el precio y el canal de acceso, nos centraremos en dar a conocer, informar y convencer al mercado de las características de la oferta.

Las principales actividades incluidas en esta política de promoción lo constituyen el marketing directo y las relaciones públicas.

Las herramientas de **Mercadeo Directo** que La Escuela Interna de Servicio al Consumidor usará para informar y persuadir al mercado potencial sobre la presencia de esta y bondades del servicio que ésta ofrece, lo desarrollará a través de:

#### *Correo*

Para el lanzamiento de la escuela se enviarán cartas de presentación a todos los empleados que posean correo interno de la empresa para que estén enterados del nuevo proyecto que la compañía tiene para el recurso humano de planta.

En el oficio se detallan los servicios y beneficios que ofrece. Continuamente se utilizará este medio para informar de las innovaciones de nuestros servicios y ponerlos a disposición de dudas y sugerencias.

#### *Relaciones públicas (Publicidad Externa)*

Para la introducción en la mente de los consumidores de este nuevo proyecto y en lo posterior de manera semestral, se publicará en el diario El Universo, un anuncio de página entera, sección principal y a color en la edición dominical, que contendrá el logo y el nombre de toda la cadena de empresas del grupo Czarninski con una diferencia sobre las demás que es poseer una Escuela Interna de Servicio al Consumidor, para conseguir la valoración de una imagen pública como una empresa interesada en el servicio hacia la comunidad. Ver ANEXO 6.5b

### *Publicidad Interna*

La publicidad interna, afiches (papel cartulina colores brillantes 66 X 46), Roll up (0.66 x 1.86), tarjetas de presentación, va dirigida a clientes de La Escuela Interna de Servicio al Consumidor (empleados), para que esta sea aceptada y aprobada por ellos. AENXO 6.5a

Estas estrategias nos permitirán cumplir con los propósitos de comunicación de la empresa que son:

- Divulgar la presencia de La Escuela Interna de Servicio al Consumidor en Importadora El Rosado dentro del mercado ecuatoriano.
- Informar al mercado de nuestros servicios.
- Identificación por parte de los clientes de los beneficios que brinda los servicios del proyecto.
- Lograr imagen de marca.
- Estar en el Top of Mind de nuestros potenciales clientes.

## **4.10.5 Mezcla Ampliada de Servicios.**

### **Personas**

Los capacitadores que integren La Escuela Interna de Servicio al Consumidor requieren de un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar conjuntamente con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Es muy importante definir la manera en que se dividen, organizan, y coordinan las actividades dentro de La Escuela Interna de Servicio al Consumidor, pues esto nos ofrece estabilidad y sirve para que tanto capacitadores como los empleados trabajen unidos para alcanzar los objetivos

y las metas propuestas por la compañía, brindando un servicio ágil a sus clientes.

## Procesos

El plan de la capacitación consta en reunir a los empleados de cada Ferrisariato en la sala de capacitación que esta ubicada dentro del edificio de la Importadora El Rosado.

La metodología de esta es dar un tema de capacitación una hora cada semana a cada uno de los ferrisariatos, pero como hay temporadas del año que son feriado se dictaran 2 horas a la semana en los meses mayo, junio y diciembre en total se dictarán doce módulos.

Así cubriremos a todos los Ferrisariatos ya que no siempre los empleados tienen libre o el turno es rotativo, es por eso que se dictaran en tres distintas horas del día y si alguno de los empleados no puede asistir a la capacitación porque estaba trabajando puede ir a otra hora asignada de capacitación.

A cada charla asistirán de entre 10 a 15 empleados dependiendo del Ferrisariato, es indispensable mantener el ambiente fresco con un número pequeño de empleados, porque a la hora de interactuar será de mayor provecho para ellos y ayuda para los capacitadores. ANEXO 6.3a, 6.3b, 6.3c, 6.3d.

**Tabla 4.4 Módulos de Capacitación**

| <b>MESES</b> | <b>TEMAS DE CAPACITACION</b> |
|--------------|------------------------------|
| ENERO        | Ventas                       |
| FERBERO      | Servicio al cliente I        |

|            |   |
|------------|---|
| MARZO      | ¿Por qué compra la gente?                           |
| ABRIL      | Servicio al cliente II                              |
| MAYO       | Merchandising                                       |
| JUNIO      | Servicio al cliente III                             |
| JULIO      | Retail  |
| AGOSTO     | Servicio al cliente IV                              |
| SEPTIEMBRE | el papel cambiante de la administración de personal |
| OCTUBRE    | Servicio al cliente V                               |
| NOVIEMBRE  | el personal del mañana, hoy!                        |
| DICIEMBRE  | Servicio al cliente VI                              |

Elaborado por: Las Autoras

Se insiste mucho en las capacitaciones sobre el servicio al cliente porque esa es la razón de ser de la Escuela Interna de Servicio al Consumidor, se interactuará con los empleados al cambiar de una diapositiva a otra y se mostrarán ejemplos.

Este tipo de ejercicios ayuda a empleado a simular la situación que va a tener en un futuro encuentro con el cliente. Los empleados pueden demostrar como se comportarían en esta situación y si en ciertos casos ellos no sabrían como actuar; los capacitadores estarán ahí para su corrección y auxilio.

El material de apoyo estará dado por diapositivas impresas de cada tema de capacitación con su respectivo espacio para apuntes, dentro de una carpeta de con el logo de Ferrisariato con su respectivo esfero.

### **Evidencia Física**

La sala de capacitaciones será amplia y equipada con una computadora portátil, un in focus y una pantalla donde se va a proyectar la presentación, está también estará acondicionada con aire.

Las paredes deben ser blancas para no distraer a los asistentes, es importante mencionar que los asientos deben tener una mesa tipo pupitre para garantizar la comodidad de los empleados para que al momento de realizar las anotaciones en el material entregado tengan la facilidad de escribir.

# **CAPÍTULO 5**

## **DESARROLLO DE LA ESCUELA INTERNA DE SERVICIO AL CONSUMIDOR PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE FERRISARIATO**

### **5.1 Requerimientos Legales para la constitución de la escuela**

No necesita ningún permiso legal para funcionar dentro de la empresa porque forma parte del departamento de recursos humanos que pertenece a Importadora El Rosado.

## **5.2 Localización de la escuela**

La escuela de servicio al consumidor de Ferrisariato estará ubicada dentro del edificio de Importadora El Rosado, Avenida 9 de Octubre y Vélez, formará parte del departamento de recursos humanos. Se le asignará una oficina en la cual se revisarán y analizarán las capacitaciones, horas y fechas de las mismas así como las entrevistas con los capacitadores.

### **5.2.1 Retail**

La oficina estará conformada por dos escritorios cada uno con su respectivo computador, por lo cual requiere de una infraestructura adecuada con aire acondicionado como cualquier equipo electrónico, al mismo tiempo la oficina deberá ser amplia, cálida y acogedora.

La sala de capacitaciones ubicada en la misma empresa pero en otro lugar asignado debe ser amplia y equipada con una computadora portátil, un in focus y una pantalla donde se va a proyectar la presentación, esta también estará acondicionada con aire.

De realizarse capacitaciones fuera de la ciudad, como expectativa de expansión, se pedirá tener otro proyector y computador.

Las paredes deben ser blancas para no distraer a los asistentes, es importante mencionar que los asientos deben tener una mesa tipo pupitre para garantizar la comodidad de los empleados para que al momento de realizar las anotaciones en el material entregado tengan la facilidad de escribir.



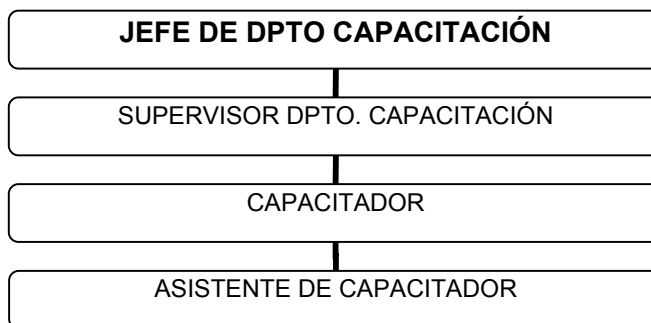
## 5.3 Estructura organizacional

### 5.3.1 Organigrama

Los integrantes de una organización requieren de un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar conjuntamente con el fin de alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Es muy importante definir la manera en que se dividen, organizan, y coordinan las actividades dentro de una organización, pues ésto nos ofrece estabilidad y sirve para que los empleados trabajen unidos para alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la compañía, brindando un servicio ágil a sus clientes.

**Cuadro 5.1 Organigrama Escuela Interna**



Elaborado por: Las Autoras

La búsqueda del personal se puede realizar a través de ofertas de trabajo en los periódicos locales o por medio de una compañía encargada del proceso para la selección, evaluación y capacitación de personal apto para trabajar en base al perfil definido por la empresa.

### **5.3.1.1 Funciones del Jefe de Capacitación**

Al Jefe de Capacitación, como representante del departamento, le corresponde administrar, dirigir y controlar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Así como de buscar y contratar a los mejores capacitadores del país.

Para llevar a cabo estas funciones es recomendable que su formación académica haya concluido en carreras universitarias como Ingeniería Comercial, Economía, Administración de Empresas, Psicología Organizacional o afines.

La persona deberá tener como experiencia laboral mínimo dos años en cargos similares y muchas ganas de emprender el proyecto. El sueldo del Jefe de Capacitación es de 1200 dólares.

Tiene la responsabilidad de definir y establecer metas y direcciones para la atención al cliente, apuntando a cuidar la calidad de los servicios prestados. El Jefe de Capacitaciones dirige, planifica y controla las actividades de atención al cliente en cada uno de los puntos de venta.

Éste, es quien coordina la elaboración de informes estadísticos referentes al desempeño de los servicios prestados a los clientes por el personal, analizando las informaciones y proponiendo medidas que optimicen el proceso, también debe resolver problemas técnicos y operacionales de la atención al cliente en general, procurando la reducción o eliminación completa de éstos, estar dispuesto a recibir sugerencias, aclarar dudas y escuchar los reclamos de los clientes de la empresa.

El área de actuación de un jefe de capacitación es extensa. Este profesional puede actuar en segmentos como servicios de atención al cliente, actualización de registros y campañas además del área de ventas, así como tomando el lugar de un capacitador que no puedo asistir a una charla.

### **5.3.1.2 Perfil del Supervisor**

Es la persona que supervisa a los capacitadores y empleados capacitados desempeña el papel de auxiliar del Jefe del Capacitación. La edad comprendida debe oscilar entre veinticinco y cuarenta años, de sexo masculino o femenino, cuya formación académica haya concluido en carreras universitarias como Ingeniería Comercial, Mercadotecnia, Economía, o afines con conocimientos en Psicología Organizacional.

La persona debe tener como experiencia laboral mínimo un año en atención al cliente de preferencia en el área de Ventas o Mercadeo.

El sueldo del supervisor de capacitaciones es de 800 dólares.

Prácticamente todo tipo de negocio necesita de atención al cliente. Él es el nexo principal entre la empresa y el cliente y sinónimo de eficiencia y calidad para los usuarios que necesitan una ayuda especial. El ser una persona bien preparada y consciente de esa responsabilidad es fundamental para estar apoyando la iniciativa de crear una escuela de servicio al cliente. El profesional debe estar siempre dispuesto a escuchar al cliente, a ponerlo en primer lugar.

### **5.3.1.3 Capacitadores**

Profesionales cuya formación académica haya concluido en carreras universitarias como Ingeniería Comercial, Mercadotecnia, Economía, o afines con conocimientos en Psicología Organizacional. La edad comprendida debe oscilar entre veinticinco y cuarenta años, de sexo masculino o femenino, La persona debe tener amplia experiencia en charlas al público y en especial orientadas al servicio al cliente

Estas personas ganan por hora que varia de 30 a 50 dólares.

Las habilidades especiales de los capacitadores deben ser:

- Capacidad de comunicación clara en medios verbales y escritos
- Capacidad de trabajar en equipo
- Capacidad de argumentar
- Capacidad de adaptación en situaciones cambiantes
- Capacidad de decisión y liderazgo
- Persona dinámica, extrovertida y práctica
- Metódico y organizado

#### **5.3.1.4 Asistentes de los capacitadores**

Por lo general ya son personas vinculadas a la empresa las cuales hacen el papel de asistentes de los capacitadores para cambiar de diapositiva a otra en el momento de la charla y para que entregue el material de trabajo a los asistentes así como el refrigerio que se les brinde.

El sueldo es de 300 dólares.

## **5.4 El proceso de orientación y capacitación**

### **5.4.1 Capacitar: Concepto**

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Por consiguiente capacitar podría significar, enseñar a un empleado el uso de su nueva máquina, a un nuevo vendedor a vender el producto.

Para mejorar la calidad de servicio en las empresas se requiere de capacitaciones de estudios especiales para el análisis e interpretación de gráficas y diagramas en cuanto a la parte administrativa se refiere. Los empleados de planta necesitan de habilidades para formación de equipos, toma de decisiones y comunicación, habilidades tecnológicas y computarizadas.

### **5.4.2 Inducción de los empleados en Ferrisariato**

El proceso de inducción a los empleados es el procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos, información básica de los antecedentes de la compañía. Ésta información se requiere para desempeñar el trabajo en forma correcta. También constituye parte del proceso de socialización del empleador para los nuevos empleados. La inducción es el proceso permanente para inculcar en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

El proceso de inducción actual de los empleados en ferrisariato se la realiza en una sala ubicada en la misma empresa la cual dura toda la mañana, 7 a 12 del día o toda la tarde es decir de 14 a 19 horas, un psicólogo es el

encargado de esta labor así como también de recibir al personal, tomar las pruebas psicológicas y evaluarlas.

Hay dos tipos de inducción: la general que es la que se da para todos en la empresa y la específica que ya es en el sitio de trabajo. Esta presentación es importante porque contiene temas de vital importancia y además ubica a los empleados en donde van a trabajar.

Empieza con la presentación de un video introductorio de como empezó el grupo El Rosado Compañía Limitada y de las diferentes unidades de negocio, continúa presentando diapositivas de los puntos más importantes que deben conocer a cerca de la empresa como:

- “Quien es el grupo”

La empresa prestigio a nivel nacional e internacional comprometidos con el desarrollo del país.

- “Las marcas”

Mi Comisariato, Juguetería, Río Store y Ferrisariato

- “Compromiso”

Comprometerse con al empresa, los clientes y el trabajo.

- “Valores”

Responsabilidad, servicio personalizado, honestidad, respetuoso, disciplinado, fieles a la causa, comprometidos con la compañía.

- “Organigrama”

Gerentes, supervisores, encargados de sección, asistentes.

- “Tareas en los almacenes”

Labor de aseo y mantenimiento, labor de atención a los clientes, labor de perchas, etiquetado, bodega. Las guías de ubicación de sección no están hechas para los clientes sino para los empleados nuevos así se familiarizan rápido con la ubicación

En este punto el modular hace un alto para interactuar con los empelados y preguntarles que han observado ellos al momento de entrar a la las tiendas y de acuerdo a eso se detalla que tipo de labor es.

Hay una labor que los empleados nuevos no conocen y es la de bodega en la cual se distribuyen los productos para las diferentes cadenas de negocios y llenar las perchas que están vacías.

El modulador muestra varias fotos que enseñan las labores que se realizan y con eso tratar de cubrir las dudas que se tenga hasta el momento.

El personal con experiencia recibe al nuevo y ellos se encargan de la capacitación dentro del local. Enseñarles como debe quedar la percha después de ser perchada o como funciona un taladro industrial

- “Objetivos”

Trabajar para el cliente, por la necesidad de que ellos tienen de adquirir artículos y llevarse una buena accesoría de parte del empleado.

Atenderlo de una manera cordial ya que sin el no existiría mi trabajo, enseñarles desde un saludo “buenos días señor, señorita, señora” hasta mostrarle un gran sonrisa con un que “tenga buen día señor, señorita, señora”, “gracias por su compra, vuelva pronto”.

- “Políticas”

De acuerdo con la presentación, horas de entrada y salida y enfermedades.  
Para que le sirve la credencial, como se utiliza el reloj.

- “Normas de seguridad”

Como evitar accidentes. Se muestran fotos de cómo levantar cajas o usar las escaleras.

- “Seguro de empleado”

El empleado esta afiliado al IESS desde el primer día de trabajo

- “Pagos”

Se le deposita el sueldo en su cuenta de ahorros. La empresa deposita el personal no estable un anticipo de sueldo el día 15 de cada mes. Este anticipo es máximo el 50% de la remuneración, si el empleado ha laborado con normalidad desde el inicio del mes.

- “Beneficios”

Tienen beneficios adicionales en empresa así como los de ley. Como miembro de la empresa tiene la oportunidad de comprar dos veces a la semana sin recargo alguno, además tiene un descuento especial en comestibles y bebidas.

- “Normas de disciplina”

No tener ningún tipo de relación sentimental entre empleados, portar correctamente el uniforme, excelente presentación personal en cuanto a mujeres bien peinadas, maquillaje discreto y accesorios los indispensables y para los hombres cabellos corto y bien peinado, aseados y bien afeitados, uñas limpias y cortas no se permiten gorras y aretes, llevar la identificación



en un lugar visible del lado izquierdo del pecho y el comportamiento en el trabajo “su puesto de trabajo lo necesita únicamente usted”

### **5.4.3 Falencias en la atención**

Para poder determinar cuáles son las fallas que los empleados de Ferrisariato realizamos un estudio de mercado en los tres Ferrisariatos escogidos, Ríocentro Ceibos, Orellana e Hyper Sur.

- Las capacitaciones deberán llenar los vacíos en cuanto a atención de servicio y eliminar la mala predisposición de ayuda por parte de los empleados.
- El analfabetismo tecnológico, es una de las debilidades, que afectan seriamente el deseo de incursionar en nuevas líneas de negocio.
- La capacidad de responder las preguntas, y de hallar una solución la debe de tener cada uno de los empleados, ser una directriz en los clientes y ayudarlos a resolver su inquietud de la manera más óptima posible.
- El personal en las secciones, está distribuido de manera equitativa, aunque necesariamente unas secciones deben de contar con mayor personal, como pinturas, electricidad, plomería, cerrajería y evitar la camaradería durante las horas de trabajo especialmente las más transcurridas por clientes.
- La interrupción a los empleados por parte de clientes que están en las secciones cercanas que necesitan ayuda.

- La imagen que proyectan los empleados con el uniforme, la manera de hablar y actuar.
- La educación y la sencillez de los empleados para poder lidiar con cualquier tipo de cliente, se ve afectado si el empleado esta a gusto con el trabajo que realiza.
- Los equipos de computación hablando propiamente de los hardwares, son muy obsoletos ocasionando demora en el momento de cancelar en las cajas con tarjetas de crédito. En los centros comerciales por la estética y logística, los equipos de computación son modernos que en los almacenes particulares.
- Son pocas las cajas habilitadas, ocasionando lentitud en las horas que hay mas afluencia de clientes.
- Falta de etiquetas con precio en los productos y en las perchas, genera descontento en los consumidores.
- No existe continuidad de piezas secundarias que necesitan las piezas principales ya sea por stock o porque el producto no se vende o falta de asesoramiento. Representa para el consumidor perdida de tiempo pues tendrá que acudir a otra ferretería para poder comprar lo que le hace falta, creando una baja percepción.

## **5.5 Objetivo de capacitación**

- Mejorar la actitud del personal para que estos sean proactivos y competentes para así incentivar la cultura de servicio que necesita la empresa, mantener a los clientes actuales y capturar nuevos clientes.

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de afectividad hacia la empresa
- Responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

## **5.6 Pasos para el proceso de capacitación y desarrollo**

### **5.6.1. Análisis de las necesidades**

En el análisis de las necesidades se identifica las habilidades específicas, para el desempeño del trabajo que se necesita para mejorar la productividad y servicio al cliente. El programa debe ser adecuado respecto a su grado de beneficios. Básicamente en este punto se acentúa el hecho de que la capacitación se da porque existe algún motivo que desfavorece la atención de servicio.

### **5.6.1.1 Necesidades básicas.**

Las necesidades básicas que afectan el desenvolvimiento del capital humano y que genera la mala atención a los consumidores se enlista a continuación:

- Falta de predisposición de ayuda
- El analfabetismo tecnológico
- Distribución de personal
- Educación e imagen de empleados.
- Discontinuidad de piezas
- Falta de conocimiento
- Productos sin precio

### **5.6.1.2 Aprendizaje**

La capacitación en esencia es un aprendizaje continuo. Entonces al iniciar la capacitación, presentaremos a los empleados de manera puntual el contenido de la capacitación, el folleto que utilizaremos para conocer el marco general que facilita el aprendizaje.

Los ejemplos que demos los adaptaremos a sucesos de interacciones que se presenten en los locales.

La intervención de los empleados en los ejemplos, ocupando lugares de clientes, reforzara nuestros objetivos, permitirá una auto evaluación de su desempeño abarcando aciertos, errores y el compromiso de mejora.

Lograremos también al escuchar a los empleados, entender el porque de su actitud con los clientes analizar los comportamientos de cada individuo que compra en Ferrisariato y maneras correctas para responder a sus peticiones y

exigencias cortésmente, evitando un ambiente tenso y desagradable para los empleados y clientes.

El lenguaje de las capacitaciones, se dará en términos fáciles de comprender y conocidos por los empleados. Las nuevas técnicas y conductas serán fáciles de trasladar de la capacitación al campo de trabajo. Aumentando la similitud en los ejemplos citados, proporcionando suficiente práctica, identificando los pasos del proceso detalladamente.

La preparación previa para la capacitación de los empleados constituye un paso crucial en el desarrollo de la capacitación, pues los empleados mentalmente perciben su necesidad de capacitarse.

La atención de los empleados se debe dirigir hacia aspectos importantes del trabajo, es decir que entraña el trabajo y cuales son sus subtareas. La capacitación contará con un folleto que describirá toda la información de ésta.

### **5.6.1.3 Análisis de necesidad de capacitar**

El análisis de tareas y el análisis de desempeño, son dos formas básicas para identificar las necesidades.

El análisis de tareas es un estudio detallado del trabajo y las habilidades específicas que requieren y realizan los empleados de Ferrisariato, las descripciones del puesto y las especificaciones son útiles.

Su objetivo es desarrollar las habilidades y los conocimientos requeridos para un buen desempeño en Ferrisariato.

El análisis de desempeño en cambio evalúa el desempeño de los empleados actuales de Ferrisariato, pues nadie más sabe del trabajo como el que lo desempeña y la información obtenida por ellos es importante.

### **5.6.2 Diseño de la instrucción**

El diseño de la presentación que se expondrá a los empleados de Ferrisariato se ha preparado con los objetivos, métodos, medios y organización adecuada para que sirva de guía en el trabajo que ellos desempeñan.

Los materiales a utilizarse para la exposición propiamente dicha serán de un in focus y una laptop para su proyección. Entre los materiales de apoyo para los empleados estarán un folleto con la información de la capacitación y esfero para sus apuntes con el logo de Ferrisariato.

El manejo será debidamente programado desde el momento de iniciar hasta el final con total profesionalismo y calidad.

### **5.6.3 Validación**

En este punto se pedirá a los empleados de Ferrisariato que proporcionen una calificación al diseño de la instrucción. Cabe mencionar que este ya ha sido aprobado y calificado también por el Jefe de Capacitación.

### **5.6.4 Aplicación**

Para los capacitadores es importante concentrarse y aplicar la presentación a los empleados de Ferrisariato de una forma agradable y

práctica, ya que se espera un resultado positivo al final de la capacitación para cuando el empleado ya este ante el cliente.

Es por eso que los capacitadores han desarrollado esta presentación en base al estudio y experiencia de los mismos.

### **5.6.5 Evaluación y seguimiento**

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- *Reacción* por observación directa (Reacción de los empleados).
- *Aprendizaje* realizar una retroalimentación para medir lo que han aprendido
- *Comportamiento* pedir a los supervisores de cada Ferrisariato que midan el resultado de la capacitación en el empleado en el momento que están en su sitio de trabajo
- *Resultados* de todo el proceso de la capacitación, informe detallado.

## **5.7 Técnicas para la capacitación**

### **5.7.1 La capacitación de aprendices**

La capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica.

Se usa mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones, entre ellas, electricistas y plomeros.

### **5.7.2 El aprendizaje informal**

El aprendizaje informal se podría definir como todo aprendizaje que ocurre mediante un proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la organización.

Usted puede hacer mucho para asegurarse de que se está dando este aprendizaje, la mayor parte de los pasos son asombrosamente sencillos ya que cada uno de los empleados puede colaborar.

### **5.7.3 La capacitación para enseñar el trabajo**

Muchos trabajos constan de una secuencia lógica de pasos. Éste proceso que avanza paso a paso se conoce como capacitación para enseñar el trabajo. Para empezar, haga una lista de todos los pasos necesarios para el trabajo, en su secuencia correcta. Junto a cada paso también anote un “punto clave” correspondiente. Los pasos muestran que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran como se debe hacer y por qué.

### **5.7.4 La capacitación para el servicio al cliente**

La capacitación para el servicio al cliente es aquella que se preocupa directamente por darle la calidad de servicio y comodidad al cliente merece.



Cada vez son más las compañías que tiene que competir con base en la calidad de su servicio, por lo consiguiente están instituyendo programas de capacitación para el servicio al cliente.

### **5.7.5 Como proporcionar a los empleados aprendizaje para toda la vida**

En las organizaciones reducidas, de alto rendimiento, de nuestros días, los empleadores tienen que depender de sus empleados de primera línea para que estos reconozcan las oportunidades nuevas, identifiquen los problemas y reaccionen, con rapidez, con análisis y recomendaciones.

Esto requiere de una constante mejoría en las habilidades de los empleados. Ofrecer capacitación continua, desde las habilidades básicas auxiliares hasta técnicas avanzadas para tomar decisiones, a lo largo de la carrera entera de los empleados, se conoce como aprendizaje para toda la vida.

## **5.8 Los 10 mandamientos de la atención al cliente**

### ***1.- El cliente por encima de todo***

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

### ***2.- No hay nada imposibles cuando se quiere***

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

### ***3. - Cumple todo lo que prometas***

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

**4.- Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.**

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado, pero ¿cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

**5.- Para el cliente tú marcas la diferencia**

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

**6.- Fallar en un punto significa fallar en todo**

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercadería llega incompleta o si en el momento de cobrar el par de tornillos nos equivocamos y le damos un tamaño diferente, todo se va al piso.

**7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos**

Los empleados internos son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

**8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente**

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

**9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar**

Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua".

***10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo***

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

## **5.9 Plan de capacitación**

El plan de la capacitación consta en reunir a los empleados de cada ferrisariato en la sala de capacitación que esta ubicada dentro del edificio de Importadora El Rosado.

La metodología de ésta es dar un tema de capacitación cada mes pero hay tres meses que son los que mas cuidado necesitan que son diciembre, mayo y junio, los que llamaremos capacitaciones dobles. Las capacitaciones simples contarán con una y las capacitaciones dobles contarán con dos horas cada semana a cada uno de los ferrisariatos. Se dictarán doce módulos uno por mes.

Así cubriremos a todos los Ferrisariatos ya que no siempre los empleados tienen libre o el turno es rotativo, es por eso que se dictarán en cuatro distintas horas del día y si alguno de los empleados no puede asistir a la capacitación porque estaba trabajando puede ir a otra hora asignada de capacitación.

A cada charla asistirán de entre 10 a 15 empleados dependiendo del Ferrisariato, es indispensable mantener el ambiente fresco con un número pequeño de empleados, porque a la hora de interactuar será de mayor provecho para ellos y ayuda para los capacitadores. **ANEXO 6.3a, 6.3b, 6.3c, 6.3d. y TABLA 4.4**

Al finalizar cada una se hará un test sobre lo expuesto, se atenderán las dudas y comentarios.

# CAPÍTULO 6

## ESTUDIO FINANCIERO

### 6.1 Antecedentes

Realizado el plan de mercadeo y el estudio técnico es el momento de demostrar si el presente proyecto es económicamente factible. Se mostrará el comportamiento proyectado de variables como: el *incremento del ingreso* por ventas con la Escuela de Servicio, salario de personal administrativo, *gasto de material didáctico para los empleados*, *salario del capacitador*, los *gastos administrativos*, de *publicidad interna y externa*, y más detallados en el flujo de caja; con esta información se descontarán los flujos de cada período usando una tasa de descuento (TMAR), para obtener la tasa de retorno del proyecto (TIR) y el valor actual neto (VAN) y de esa forma determinar la factibilidad económica del mismo.

### 6.2 Inversión Inicial

La inversión inicial considerada para la realización de nuestro proyecto comprende todos los desembolsos en que la empresa debe incurrir para la adquisición de los recursos necesarios para su ejecución. En el establecimiento de los mismos se han considerado los siguientes aspectos:

**Adecuación de la Escuela:** Esta categoría comprende todo lo que se requiere para habilitar la oficina.

**Tabla 6.1 Adecuación de la escuela**

| ADECUACION DE LA ESCUELA | CANTIDAD | COSTE \$         |
|--------------------------|----------|------------------|
| CHAPAS                   | 1        | \$ 1,50          |
| PUERTAS                  | 1        | \$ 100,00        |
| PINTURA                  | 1        | \$ 8,00          |
| BROCHAS                  | 2        | \$ 3,00          |
| MASILLA                  | 1        | \$ 3,00          |
| LIJAS                    | 5        | \$ 5,00          |
| MAESTRO                  | 1        | \$ 50,00         |
| <b>TOTAL</b>             |          | <b>\$ 170,50</b> |

Elaborado por: Las autoras

**Infraestructura de la oficina y sala de capacitaciones:**

**Muebles de oficina:** Escritorios, sillas de escritorio y espera, archivadores y pupitres.

**Tabla 6.2 Muebles de oficina**

| MUEBLES DE OFICINA   | CANTIDAD | COSTE \$           |
|----------------------|----------|--------------------|
| ESCRITORIOS          | 2        | \$ 600,00          |
| SILLAS DE ESCRITORIO | 2        | \$ 400,00          |
| SILLAS DE ESPERA     | 4        | \$ 280,00          |
| ARCHIVADORES         | 2        | \$ 300,00          |
| PUPITRES             | 25       | \$ 450,00          |
| <b>TOTAL</b>         |          | <b>\$ 2.030,00</b> |

Elaborado por: Las autoras

**Equipos de oficina:** Computadores, copiadora, aire acondicionado, telefax con instalación incluida, proyector IN FOCUS.

**Tabla 6.3 Equipos de oficina**

| EQUIPOS DE OFICINA | CANTIDAD | COSTE \$           |
|--------------------|----------|--------------------|
| AIRE ACONDICIONADO | 1        | \$ 450,00          |
| COMPUTADORAS       | 2        | \$ 1.200,00        |
| COPIADORA          | 1        | \$ 300,00          |
| TELEFAX            | 2        | \$ 420,00          |
| IN FOCUS           | 1        | \$ 900,00          |
| <b>TOTAL</b>       |          | <b>\$ 3.270,00</b> |

Elaborado por: Las autoras

**Útiles de oficina:** Papeles, lápices, plumas, tintas, cinta, sellos.

**Tabla 6.4 Útiles de oficina**

| UTILES DE OFICINA       | CANTIDAD | COSTE \$        |
|-------------------------|----------|-----------------|
| PAPELERIA (USO INTERNO) | 1        | \$ 25,00        |
| UTILES DE OFICINA       | 1        | \$ 30,00        |
| <b>TOTAL</b>            |          | <b>\$ 55,00</b> |

Elaborado por: Las autoras

**Vehículo:** Se comprará un vehiculo para la transportación de los empleados desde el sitio de trabajo hasta el lugar de la capacitación, y se le podrá dar mas usos dependiendo las necesidades que surjan como por ejemplo reuniones o inspecciones en las bodegas, etcétera.

**Tabla 6.5 Vehículo**

| VEHÍCULOS    | CANTIDAD | COSTE \$            |
|--------------|----------|---------------------|
| VEHICULOS    | 1        | \$ 30.000,00        |
| <b>TOTAL</b> |          | <b>\$ 30.000,00</b> |

Elaborado por: Las autoras

El Plan de Inversión completo se encuentra en el **ANEXO 6.1**.

## **6.3 Gastos**

Dentro de este componente del flujo de caja se encuentran: los gastos administrativos, gastos del material didáctico de capacitación, publicidad interna y externa, el refrigerio que se le dará a cada uno de los empleados a capacitarse y el gasto de servicios básicos.

Los gastos de administración hacen referencia al pago de salarios del personal del Departamento de Capacitación y el salario del capacitador. Es

decir el Jefe del Departamento, el Supervisor y el Ayudante del Capacitador, en el **ANEXO 6.2** se especifican los desembolsos de dinero para el proyecto por concepto de estos salarios que varían a una tasa del 18% que se calcula en comparación del aumento de salarios del año pasado al actual de \$170 a \$200.

Todos los gastos que a continuación se detallan aumentan según la tasa de crecimiento poblacional de Guayaquil que es del 2,38% anual. Con excepción del gasto fijo (servicios básicos).

El sueldo de los capacitadores ha sido calculado por el número de empleados que cuenta cada uno de los 3 ferrisariatos de muestra, ya que han sido repartidos equitativamente por hora de acuerdo al número, **ANEXO 6.3**. El perfil de cada uno de los miembros del organigrama del departamento de capacitación están detallados en el capítulo 5, así como las dos clases de capacitaciones.

El gasto de material didáctico es el material que se utilizará para hacer llegar a los empleados las presentaciones de las capacitaciones. Se incluyen las tarjetas de presentación del Jefe y Supervisor del Departamento de Capacitaciones **ANEXO 6.4**

La publicidad externa se limita a las salidas de efectivo en anuncios publicitarios en periódicos de circulación a nivel nacional que ayuda a las relaciones publicas que la empresa proyecta al público en general, además se incluye en este rubro el costo de los afiches y “banners” ver **ANEXO 6.5b**, publicidad interna que ayuda al empleado a desarrollar el sentido de afectividad hacia la empresa, el detalle de esto en el Marketing Mix del capítulo 4 y los gastos en el **ANEXO 6.5a**.

El refrigerio será entregado a los asistentes de la presentación una vez que se termine la capacitación. **ANEXO 6.6**



El gasto de mantenimiento del vehículo son gastos bimensuales que la escuela debe incurrir para el perfecto estado del mismo para mas detalles ver el **ANEXO 6.7**

Finalmente el gasto fijo es aquel componente de la estructura de gastos que no varía con el nivel de capacitación, como el pago de servicios básicos (electricidad, teléfono), revisar el **ANEXO 6.8**.

## **6.4 Depreciación de activos fijos**

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de los equipos, muebles y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos. En el Ecuador se utiliza el método de depreciación en línea recta, a través del cual se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada.

Generalmente, el valor en libros es utilizado con fines meramente contables, pues en la práctica existen activos fijos, que pese a estar depreciados, pueden venderse en el mercado de bienes usados, obteniendo una fuente adicional de ingresos para el proyecto. En el **ANEXO 6.9** se presenta la tabla de depreciación para los activos fijos empleados en la operación del proyecto.

## **6.5 Capital de Trabajo**

Determina la cantidad de dinero que cubre los posibles huecos o déficit que se puedan presentar entre la ocurrencia de los ingresos y egresos durante la vida del proyecto. En otras palabras es el monto de dinero con el cual se debe de contar para afrontar los costos y gastos relacionados con la operatividad del proyecto.

En base a datos proporcionados por el inversionista el capital de trabajo estaría determinado por el rubro de capacitaciones que es de \$14.400,00. Desglosado en doce capacitaciones al año 2 horas a la semana y pagando al capacitador \$50 la hora. Para mas detalles ver el **ANEXO 6.10**.

## **6.6 Proyección de Ingresos**

Para estimar los ingresos anuales, se partió del supuesto que con la creación de la escuela las ventas se incrementarían en un 0.5%.

Es así que, multiplicando las ventas anuales totales que vienen dadas por la suma de las ventas de los tres ferrisariatos, Ceibos, Orellana y Sur, por el porcentaje de aumento, se obtienen los ingresos por ventas, como se puede apreciar en el **ANEXO 6.11**

## **6.7 Flujo de Caja**

El principal objetivo de la elaboración del estado de flujo de efectivo es identificar las causas de las eventuales disminuciones o incrementos de efectivo durante el horizonte de planeación del proyecto.

Los ingresos operacionales provienen del aumento del 0.5% de ingreso por ventas.

Dentro de los usos de efectivo generados por el proyecto, se incluyen los gastos que se desembolsarán para la aplicación de las capacitaciones representadas en los gastos de material didáctico, publicidad y refrigerio. También se consideran los salarios del personal del departamento de capacitación y del capacitador, así como el gasto fijo que son los servicios básicos.

Los desembolsos descritos anteriormente se refieren a los egresos operacionales, mientras que el proyecto no cuenta con egresos no operacionales porque no hay ninguna deuda.

Finalmente, se incluyen los beneficios adicionales que obtiene el proyecto, como consecuencia de la venta de los activos fijos depreciados a su valor de desecho.

Los ingresos y desembolsos descritos brevemente, se puede observar en los **ANEXOS 6.12a**.

## 6.8 Tasa Interna de Retorno

Antes de calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) del proyecto, se debe de estimar la tasa de descuento (TMAR) que representa la rentabilidad mínima exigida por parte del inversor al proyecto, en base al riesgo en el cual se incurre al invertir en el mismo. Para ello es utilizará la siguiente ecuación:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_f \text{ Ecu.}$$

Donde:

$r_e$  : Rentabilidad exigida del capital propio

$r_f$  : Tasa libre de riesgo

$r_m$  : Tasa de rentabilidad del mercado

$r_{f \text{ Ecua.}}$  : Riesgo país del Ecuador

Dado que el CAPM (Capital Accept Pricing Model) es aplicable para mercados de capitales perfectos, como el caso de Estados Unidos, es necesario agregar el riesgo país del Ecuador, para obtener una tasa de retorno " $r_e$ " acorde al nivel de riesgo existente.

Detallando más la fórmula del CAPM, se puede decir que, la tasa libre de riesgo viene representada por la tasa de retorno de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (T-BONDS<sup>9</sup>) a 5 años, mientras que la tasa de rentabilidad del mercado se deriva de la tasa de retorno de los Bonos Global 2012<sup>10</sup> en el mercado internacional, finalmente el beta<sup>11</sup> representa el riesgo del sector de "recursos humanos" en U.S.A.

Reemplazando los datos:

$$r_F = 2.48\%$$

$$r_m = 8.954\%$$

$$\beta = 1.26$$

$$r_{f \text{ Ecua.}} = 733 \text{ ptos. base}$$

---

<sup>9</sup> <http://finance.yahoo.com>

<sup>10</sup> Superintendencia de Compañías del Ecuador

<sup>11</sup> <http://finance.yahoo.com>

Se obtiene:

$$r_e = 2.48\% + 1.26(8.954\% - 2.48\%) + 7.33\%$$

$$\Rightarrow r_e = \underline{\underline{17.97\%}}$$

Por tanto, la mínima rentabilidad que el inversionista estaría dispuesto a recibir será del 17.97% anual.

Con la tasa de descuento calculada, se procede a calcular la tasa de retorno ofrecida por el proyecto (TIR), considerando los flujos de efectivo durante los 5 años de vida del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

**ANEXO 6.12b.**

**TIR = 35%**

**VAN = \$ 16.031,95**

Como se puede apreciar, la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de rentabilidad exigida por el inversionista, mientras que el valor actual neto de los flujos descontados es mayor a cero; estos dos indicadores demuestran que el proyecto es económicamente factible. Por último, como se puede apreciar en el Pay Back **ANEXO 6.13**, durante el transcurso del año uno se recupera la totalidad de la inversión realizada.

## **6.9 Conclusiones Financieras**

1. Los resultados obtenidos de este proyecto nos indica que es rentable y factible para poder realizarlo de acuerdo al estudio efectuado
2. La inversión inicial es negativa pues implica una salida de dinero para la implantación de la escuela.

3. El proyecto será visto desde un punto de vista conservador pues las ventas incrementaran un 0.5% por la escuela.
4. Pese al criterio conservador al que se sometió el proyecto durante su análisis financiero, el mismo resultó económicamente factible
5. La rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) es del 38% mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR) 17.97%.
6. El valor actual neto del proyecto (VAN) es positivo, resultado que corrobora la conclusión anterior.

## CONCLUSIONES

1. El nivel de aceptación de la Escuela Interna de Servicio al Cliente por parte de los consumidores es significativo, por lo tanto se puede afirmar que si desean que exista una cultura organizacional de servicio en las cadenas de Ferrisariato.
2. No existen barreras para la implantación de la escuela pues se cuenta con apoyo directo de l inversionista.
3. Las capacitaciones que se dictarán serán en base a los atributos evaluados por los consumidores, intervienen en el proceso de decisión de compra, por lo que la nueva percepción de los clientes influirá significativamente en el proceso de fidelizacion.
4. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los empleos impulsa su lealtad y esta impulsa su productividad.
5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio brindado, lo que ocasiona la satisfacción del cliente y por ende su

lealtad, y la lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

6. Con la creación de la escuela, se busca mejorar la actitud del personal para que sean preactivos y desarrollen un sentido de afectividad hacia Ferrisariato.
7. La estrategia de posicionamiento escogida es la de diferenciación.
8. El proyecto es económicamente factible pues al realizar el análisis marginal en donde el incremento de las ventas es mayor a los gastos de creación de la escuela, se justifica la inversión.
9. Pese al criterio conservador al que se sometió el proyecto resultó económicamente factible al ser la TIR mayor que la TMAR y el VAN positivo.



## RECOMENDACIONES

1. Dada la importancia que representa el mercadeo en la actualidad, las empresas deben preocuparse por mejorar su organización, tecnología y servicio al cliente pues deben ser concientes de lo importante que es cubrir las necesidades de cada uno de sus clientes, pues ellos representan la existencia, rentabilidad y progreso de la compañía.
2. El merchandising debe desarrollarse conforme el perfil de exigencia del cliente para superar sus expectativas.
3. Al ser la Escuela Interna del Servicio al Cliente, un nuevo proyecto para la empresa se recomienda implementar un plan de marketing que de a conocer el servicio al consumidor objetivo (empleados), tal que se cumpla con los objetivos planteados y de esta manera garantizar la factibilidad del proyecto.
4. Se recomienda implementar el presente proyecto en Importadora El Rosado por su alta rentabilidad, así como su mínimo impacto en los gastos.

5. Después de realizar la prueba piloto a los tres ferrisariatos, se recomienda expandir el servicio a las demás unidades de negocio de Importadora El rosado.
6. De no ser aprobado el presente proyecto, se recomienda poner más atención al Servicio al Cliente en la inducción que reciben los actuales y nuevos empleados de Ferrisariato.
7. Recomendamos realizar un estudio sobre la alta rotación de empleados que tiene Importadora El Rosado, pues este problema afecta gravemente a los empleados que serán capacitados por un largo periodo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ZEITHAML Valarie y BITNER Mary Jo, Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa.

(Segunda Edición, Mexico: McGraw-Hill, 2002).

ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional.

(Octava Edición, México: Prentice-Hall, 1999)

DESSLER Gary, Administración de personal.

(Octava Edición, México: Prentice-Hall, 2001)

DILLON William, La Investigación de Mercados en un Entorno de Marketing.

(Tercera Edición, España: McGraw-Hill, 1997).

KOTLER Phillip, Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.

(Octava Edición; México: Prentice-Hall, 1996)

KOTLER Phillip, Mercadotecnia.

(Sexta Edición, México: Prentice-Hall, 1996)

LAMBIN Jean – Jacques, Marketing Estratégico.

(Tercera Edición; España: McGraw-Hill, 1995).

WESTON Fred, Fundamentos de Administración Financiera.

(Décima Edición; Mc. Graw Hill, 1993).

BRITO Katuska, Creación de una Empresa para Servicios de Outsourcing en Telemercadeo.

(Tesis, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999).

### **Paginas Web**

→ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

→ [www.altavista.com](http://www.altavista.com)

→ [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)

→ [www.yahoofinance.com](http://www.yahoofinance.com)

→ [www.bce.com](http://www.bce.com)

→ [www.seminarium.com](http://www.seminarium.com)

→ [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

→ [www.elrosado.com](http://www.elrosado.com)

→ [www.supermaxi.com](http://www.supermaxi.com)

# **ANEXOS**

## ANEXO 3.1

### Guía del Moderador

**GUÍA DEL MODERADOR**  
**GRUPO FOCAL**  
**SERVICIO AL CLIENTE FERRISARIATO**

#### I. INTRODUCCIÓN

- a. Bienvenida
- b. Formato Grupo Focal
- c. Reglas básicas
  - i. Hablar uno a la vez
  - ii. Opiniones distintas
  - iii. Discusión informal
  - iv. No entablar conversaciones laterales
  - v. Sentirse cómodos y relajados
  - vi. Expresar sentimientos emociones experiencias
  - vii. Explicación grabación
- d. Responder preguntas

#### II CALENTAMIENTO

Preguntas abiertas

- a. Características comunes de los participantes: Nombre, ocupación.

#### III PRIMER TEMA

Preguntas de introducción “Servicio al cliente” y transición.  
Sondear: expectativas, percepciones, necesidades, exigencias

- a. Servicio al cliente, ideas palabras que vienen a la mente.

---

---

---

---

Cultura de servicio

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y el factor principal para llevar a la práctica esta orientación son las personas que trabajan en ellas. En tal sentido el desarrollo de una cultura de servicio empieza por identificar los valores que la empresa posee actualmente para atender a sus clientes y mantener estos

b. Existen una cultura de Servicio en el Ecuador Si o no y ¿porqué?

---

---

---

---

---

---

c. ¿Qué atributos necesitan para ustedes el servicio al cliente satisfactorio, a nivel general?

---

---

---

---

---

---

d. ¿Considera muy importante la atención y el servicio para comprar?

---

---

---

---

---

---

e. Al hablar de tiendas departamentales, tiendas por secciones ¿Qué esperamos ver en cuanto al recurso humano, sin menospreciar la limpieza e imagen del local?

---

---

---

---

---

---

#### IV SEGUNDO TEMA

Preguntas de crítica

Evaluar ventajas y desventajas de experiencias en Ferrisariato

- Decoración y limpieza
- Personal
- Todas las secciones en un solo almacén
- Servicio y ayuda

a. De acuerdo a su criterio ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en Ferrisariato?

---

---

---

---

---

---

b. ¿Cómo evalúa a Ferrisariato en cuanto a su competencia?

---

---

---

---

---

---

#### V CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

Preguntas de crítica:

Creación Escuela Servicio al Cliente en Ferrisariato: Técnicas capacitaciones.

a. Factores a mejorar o inculcar en las capacitaciones a los empleados: Ayuda, asesoramiento, saludo, imagen, atención

---

---

---

---

---

---

b. Idea de servicio, ¿Con que viene acompañada?

---

---

---

---



---

---

---

## VI CIERRE DE SESIÓN

Dar término a la discusión

- a. Tomando en consideración el análisis realizado ¿Qué acciones específicas sugeriría o recomendaría para mejorar el servicio al cliente en Ferrisariato?

---

---

---

---

---

---

- b. Comentarios Finales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## VII FIN DE LA SESIÓN

- a. Agradecimiento  
b. Incentivo

## ANEXO 3.2

### Encuesta

#### ENCUESTA FERRISARIATO



7. ¿La atención que recibió cubrió su necesidad?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8. ¿Compró por la calidad del producto?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9. ¿Compro por el precio del producto?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

10. ¿Compró por la ubicación del almacén?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

11. En general considera que el servicio al cliente de Ferrisariato es:

Muy deficiente 1 2 3 4 5 6 7 Muy eficiente

12. ¿Le gustaría que la empresa cree una escuela interna de capacitación para los empleados a fin de mejorar el servicio?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

### ANEXO 3.3

#### Codificación

#### TABLA DE CODIFICACION DE LA RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

##### PREGUNTAS DE SELECCIÓN

| VALORES     | RANGO          |
|-------------|----------------|
| <b>EDAD</b> |                |
| 1           | 18-25          |
| 2           | 26-35          |
| 3           | 36-45          |
| 4           | 46-60          |
| 5           | 61 en adelante |

| VALORES       | DESCRIPCIÓN |
|---------------|-------------|
| <b>GÉNERO</b> |             |
| 1             | Femenino    |
| 2             | Masculino   |

| SECTOR |        |
|--------|--------|
| 1      | Norte  |
| 2      | Centro |
| 3      | Sur    |
| 4      | Ceibos |
| 5      | Otros  |

| 1.-USTED SE CONSIDERA UN CLIENTE |             |
|----------------------------------|-------------|
| 1                                | Frecuente   |
| 2                                | Normal      |
| 3                                | primera vez |

| 2.- ADQUIRIÓ ALGUN ARTICULO EN FERRISARIATO |                          |
|---|--------------------------|
| 1   | Si                       |
| 2   | no - termina la encuesta |

##### PREGUNTA OPCIÓN MÚLTIPLE

| <b>3.- RECIBIÓ AYUDA POR PARTE DEL PERSONAL</b> |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1   | Si                                   |
| 2   | No- no necesite ayuda                |
| 3   | No- el personal estaba ocupado       |
| 4   | No- no encontré personal             |
| 5   | No- falta de predisposición de ayuda |
| 6   | No- falta de conocimiento            |
| 7   | No-otros                             |
| 8   | No aplica                            |

**PREGUNTAS DE ESCALA DE VALORES**

| <b>4.- CALIFIQUE EN ESTA ESCALA DE SATISFACCIÓN, SIENDO UNO MUY INSATISFACTORIO Y SIETE MUY SATISFACTORIO, LA AYUDA QUE RECIBIÓ POR PARTE DEL EMPLEADO</b> |                               |
|--|-------------------------------|
| 1  | completamente insatisfactoria |
| 2  | Muy insatisfactoria           |
| 3  | parcial insatisfactoria       |
| 4  | Satisfactoria                 |
| 5  | parcial satisfactoria         |
| 6  | Muy satisfactoria             |
| 7  | completamente satisfactoria   |
| 8  | no aplica                     |

| <b>5.- CALIFIQUE EN ESTA ESCALA, SIENDO UNO MUY INSATISFACTORIO Y SIETE MUY SATISFACTORIO, LA ACTITUD DEL EMPLEADO EN LA PREDISPOSICIÓN DE AYUDA HACIA USTED.</b> |                               |
|---|-------------------------------|
| 1   | Completamente insatisfactoria |
| 2   | Muy insatisfactoria           |
| 3   | Parcial insatisfactoria       |
| 4   | Satisfactoria                 |
| 5   | parcial satisfactoria         |
| 6   | Muy satisfactoria             |
| 7   | Completamente satisfactoria   |
| 8   | No aplica                     |

| <b>6.- EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL EMPLEADO QUE LE ASISTIÓ ¿QUÉ TAN SATISFACTORIO FUE, PARA CUBRIR SU NECESIDAD? CALIFIQUE EN ESTA ESCALA, SIENDO UNO MUY INSATISFACTORIO Y SIETE MUY SATISFACTORIO.</b> |                               |
|---|-------------------------------|
| 1   | completamente insatisfactorio |
| 2   | Muy insatisfactorio           |
| 3   | Parcial insatisfactorio       |
| 4   | Satisfactorio                 |
| 5   | parcial satisfactorio         |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| 6 | Muy satisfactorio           |
| 7 | completamente satisfactorio |
| 8 | no aplica                   |

**PREGUNTAS DICOTÓMICAS**

| <b>7.- LA ATENCIÓN QUE RECIBÍO CUBRIÓ SU NECESIDAD</b> |           |
|--|-----------|
| 1  | Si        |
| 2  | No        |
| 3  | no aplica |

| <b>8.- COMPRÓ POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO</b> |           |
|---|-----------|
| 1   | Si        |
| 2   | No        |
| 3   | no aplica |

| <b>9.- COMPRÓ POR EL PRECIO DEL PRODUCTO</b> |           |
|--|-----------|
| 1  | Si        |
| 2  | no        |
| 3  | no aplica |

| <b>10.- COMPRÓ POR LA UBICACIÓN DEL ALMACEN</b> |           |
|---|-----------|
| 1   | si        |
| 2   | no        |
| 3   | no aplica |

**PREGUNTA DE ESCALA DE VALORES**

| <b>11.-EN GENERAL CONSIDERA QUE EL SERVICIO AL CLIENTE DE FERRISARIATO ES</b> |                          |
|---|--------------------------|
| 1   | completamente deficiente |
| 2   | muy deficiente           |
| 3   | parcial deficiente       |
| 4   | Eficiente                |
| 5   | parcial eficiente        |
| 6   | muy eficiente            |
| 7   | completamente eficiente  |
| 8   | no aplica                |

**PREGUNTA DICOTÓMICA**

| <b>12.-LE GUSTARIA QUE LA EMPRESA CREE UNA ESCUELA DE CAPACITACIÓN A LOS</b> |  |
|--|--|
|--|--|

| <b>EMPLEADOS PARA MEJORAR EL SERVICIO</b> |           |
|---|-----------|
| 1   | Si        |
| 2   | No        |
| 3   | no aplica |

Elaborado por: Las autoras

**ANEXO 6.1**  
**PLAN DE INVERSIÓN**

| <b>CONCEPTO</b>                 | <b>CANTIDAD</b> | <b>V. UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>        |
|---------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------|
| <b>ADECUACION DE LA ESCUELA</b> |                 |                    |                     |
| CHAPAS                          | 1               | 1,5                | \$ 1,50             |
| PUERTAS                         | 1               | 100                | \$ 100,00           |
| PINTURA                         | 1               | 8                  | \$ 8,00             |
| BROCHAS                         | 2               | 1,5                | \$ 3,00             |
| MASILLA                         | 1               | 3                  | \$ 3,00             |
| LIJAS                           | 5               | 1                  | \$ 5,00             |
| MAESTRO                         | 1               | 50                 | \$ 50,00            |
| <b>TOTAL</b>                    |                 |                    | <b>\$ 170,50</b>    |
| <b>MUEBLES DE OFICINA</b>       |                 |                    |                     |
| ESCRITORIOS                     | 2               | 300                | \$ 600,00           |
| SILLAS DE ESCRITORIO            | 2               | 200                | \$ 400,00           |
| SILLAS DE ESPERA                | 4               | 70                 | \$ 280,00           |
| ARCHIVADORES                    | 2               | 150                | \$ 300,00           |
| PUPITRES                        | 25              | 18                 | \$ 450,00           |
| <b>TOTAL</b>                    |                 |                    | <b>\$ 2.030,00</b>  |
| <b>EQUIPOS DE OFICINA</b>       |                 |                    |                     |
| AIRE ACONDICIONADO              | 1               | 450                | \$ 450,00           |
| COMPUTADORAS                    | 2               | 600                | \$ 1.200,00         |
| COPIADORA                       | 1               | 300                | \$ 300,00           |
| TELEFAX                         | 2               | 210                | \$ 420,00           |
| IN FOCUS                        | 1               | 900                | \$ 900,00           |
| <b>TOTAL</b>                    |                 |                    | <b>\$ 3.270,00</b>  |
| <b>ÚTILES DE OFICINA</b>        |                 |                    |                     |
| PAPELERIA (USO INTERNO)         | 1               | 25                 | \$ 25,00            |
| ÚTILES DE OFICINA               | 1               | 30                 | \$ 30,00            |
| <b>TOTAL</b>                    |                 |                    | <b>\$ 55,00</b>     |
| <b>VEHICULOS</b>                |                 |                    |                     |
| VEHICULOS                       | 1               | 30000              | \$ 30.000,00        |
| <b>TOTAL</b>                    |                 |                    | <b>\$ 30.000,00</b> |
| <b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>  |                 |                    | <b>\$ 35.525,50</b> |

Elaborado por: las Autoras

## **ANEXO 6.2**

### **DETALLE SALARIO DE EMPLEADOS DEL DPTO. CAP.**



| <b>EMPLEADOS</b>           | <b>\$</b>    |
|----------------------------|--------------|
| Jefe de Capacitación       | 1200         |
| Supervisor de Capacitación | 800          |
| Ayudantes de capacitadores | 300          |
| <b>TOTAL MENSUAL</b>       | <b>2300</b>  |
| <b>TOTAL ANUAL</b>         | <b>27600</b> |

Elaborado por: las Autoras

### **ANEXO 6.3a**

#### **NÚMERO DE EMPLEADOS POR FERRISARIATO**

| <b>FERRISARIATOS</b> | <b># EMPLEADOS</b> |
|----------------------|--------------------|
| Ceibos               | 55                 |
| Orellana             | 60                 |
| Sur                  | 65                 |
|                      | 180                |

Elaborado por: las Autoras

### **ANEXO 6.3b**

#### **NÚMERO DE HORAS AL MES CEIBOS**

|                           |                | <b>GRUPO CEIBOS</b> |
|---------------------------|----------------|---------------------|
|                           | <b>1ERA HR</b> | 13                  |
|                           | <b>2DA HR</b>  | 14                  |
| <b>1MES</b>               | <b>3ERA HR</b> | 14                  |
|                           | <b>4TA HR</b>  | 14                  |
| <b>TOTAL EMPL</b>         |                | <b>55</b>           |
| <b>TOTAL HRS DIARIAS</b>  |                | 4                   |
| <b>DIAS</b>               |                | 1                   |
| <b>SEMANAS DE TRABAJO</b> |                | 4                   |
| <b>HORAS AL MES</b>       |                | 16                  |

Elaborado por: las Autoras

### **ANEXO 6.3c**

#### **NÚMERO DE HORAS AL MES ORELLANA**

|  | <b>GRUPO</b> |
|--|--------------|
|  |              |

|                           |         |                 |
|---------------------------|---------|-----------------|
|                           |         | <b>ORELLANA</b> |
|                           | 1ERA HR | 15              |
|                           | 2DA HR  | 15              |
| <b>1MES</b>               | 3ERA HR | 15              |
|                           | 4TA HR  | 15              |
| <b>TOTAL EMPL</b>         |         | <b>60</b>       |
| <b>TOTAL HRS DIARIAS</b>  |         | 4               |
| <b>DIAS</b>               |         | 1               |
| <b>SEMANAS DE TRABAJO</b> |         | 4               |
| <b>HORAS AL MES</b>       |         | 16              |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.3d

#### NÚMERO DE HORAS AL MES SUR

|                           |         |                  |
|---------------------------|---------|------------------|
|                           |         | <b>GRUPO SUR</b> |
|                           | 1ERA HR | 17               |
|                           | 2DA HR  | 16               |
| <b>1MES</b>               | 3ERA HR | 16               |
|                           | 4TA HR  | 16               |
| <b>TOTAL EMPL</b>         |         | <b>65</b>        |
| <b>TOTAL HRS DIARIAS</b>  |         | 4                |
| <b>DIAS</b>               |         | 1                |
| <b>SEMANAS DE TRABAJO</b> |         | 4                |
| <b>HORAS AL MES</b>       |         | 16               |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.3e

#### DETALLE SALARIO DEL CAPACITADOR

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| <b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>     | 180      |
| <b>VALOR POR HR EN DOLARES</b> | \$ 30,00 |

|   |    |           |
|---|----|-----------|
| <b>TOTAL HRS DIARIAS</b>                        |    | 4         |
| <b>DIAS</b>                                     |    | 1         |
| <b>SEMANAS DE TRABAJO</b>                       |    | 4         |
| <b>HORAS AL MES</b>                             |    | 16        |
| <b>TOTAL SUELDO MENSUAL</b>                     | \$ | 480,00    |
| <b>TOTAL SUELDO ANUAL CAP. SIMPLE</b>           | \$ | 4.320,00  |
| <b>TOTAL SUELDO ANUAL CAP DOBLE</b>             | \$ | 1.440,00  |
| <b>TOTAL SUELDO CAP SIMPLE + DOBLE</b>          | \$ | 5.760,00  |
| <b>TOTAL SUELDO CAPACITADOR 1 FERRISARIATO</b>  | \$ | 7.200,00  |
| <b>TOTAL SUELDO CAPACITADOR 3 FERRISARIATOS</b> | \$ | 21.600,00 |

Elaborado por: las Autoras

#### ANEXO 6.4

#### GASTO DE MATERIAL DIDÁCTICO

| <b>Detalle</b>           | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Mensual</b> | <b>Anual \$</b> |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| Tarjetas de presentación | 100             | 0,3                   | 30             | 360             |
| Carpetas empleados       | 200             | 0,5                   | 100            | 1200            |
| Hojas con capacit.       | 1               | 3                     | 3              | 36              |
| Esferos ferrisariato     | 200             | 0,8                   | 160            | 1920            |
| <b>TOTAL</b>             |                 |                       | <b>293</b>     | <b>3516</b>     |

Elaborado por: las Autoras

#### ANEXO 6.5a

#### GASTO DE PUBLICIDAD INTERNA

|                | <b>Coste \$/Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Coste \$ Total</b> |
|----------------|------------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>Afiches</b> | 0,27                   | 2500            | 675                   |
| <b>Banners</b> | 26                     | 2               | 52                    |
|                |                        |                 | <b>\$ 727,00</b>      |

Elaborado por: las Autoras

#### ANEXO 6.5b

#### GASTO DE PUBLICIDAD EXTERNA

|  | <b>Coste \$/Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Coste \$ Total</b> |
|--|------------------------|-----------------|-----------------------|
|--|------------------------|-----------------|-----------------------|

|                    |       |   |                     |
|--------------------|-------|---|---------------------|
| <b>El Universo</b> | 16321 | 2 | 32642               |
|                    |       |   | <b>\$ 32.642,00</b> |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.6

#### GASTO DE REFRIGERIO

|                     | <b>Precio/Unit.</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Coste/Seman.</b> | <b>Coste/Mes</b> | <b>Coste/Anual</b> |
|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------|--------------------|
| Gaseosa             | 1,25                | 15              | 18,75               | 75               | \$ 900,00          |
| Empanadas           | 0,4                 | 185             | 74                  | 296              | \$ 3.552,00        |
| Vasos/Paquete       | 0,6                 | 8               | 4,8                 | 19,2             | \$ 230,40          |
| Servilletas/Paquete | 1                   | 1               | 1                   | 4                | \$ 48,00           |
| Caramelos           | 1                   | 2               | 2                   | 8                | \$ 96,00           |
|                     |                     |                 |                     |                  | <b>\$ 4.826,40</b> |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.7

#### GASTO MANTENIMIENTO VEHÍCULO

| <b>Detalle</b>                        | <b>Costo\$/bimensual</b> | <b>Costo\$/año</b> |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Cambio de aceite de motor             | 30                       | 180                |
| Cambio de aceite de caja              | 15                       | 90                 |
| Cambio de aceite de corona            | 15                       | 90                 |
| Filtro de combustible                 | 20                       | 120                |
| Filtro de aceite                      | 20                       | 120                |
| filtro de motor                       | 20                       | 120                |
| Chequeo general                       | 50                       | 300                |
| Remanente para batería, zapatas, aire | 80                       | 480                |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>250</b>               | <b>1500</b>        |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.8

#### GASTO SERVICIOS BÁSICOS

|                   | <b>Coste \$/Mes</b> | <b>Coste \$/Annual</b> |
|-------------------|---------------------|------------------------|
| Energía Eléctrica | 70                  | 840                    |

|          |    |             |
|----------|----|-------------|
| Teléfono | 15 | 180         |
|          |    | <b>1020</b> |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.9 DEPRECIACIÓN

| <b>Activos Fijos</b> | <b>Coste Inicial</b> | <b>Vida Útil</b> | <b>Dep. Anual</b> | <b>Dep. Acum.</b> | <b>Valor en Libros</b> |
|----------------------|----------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Muebles de Oficina   | 2.030,00             | 10               | 203               | 2030              | 0,00                   |
| Equipos de Oficina   | 3.270,00             | 5                | 654               | 3270              | 0,00                   |
| Vehículo             | 30000,00             | 5                | 6000              | 30000             | 0,00                   |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.10 CAPITAL DE TRABAJO

|                       | <b>Hrs/semana</b> | <b>Hrs/mes</b> | <b>Hrs/año</b> | <b>Costo\$/hr</b> | <b>Costo\$/anual</b> | <b>TOTAL</b> |
|-----------------------|-------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------------|--------------|
| <b>Capacitaciones</b> | 2                 | 8              | 96             | 50                | 4800                 | 14400        |

Elaborado por: las Autoras

### ANEXO 6.11

#### AUMENTO EN INGRESO POR VENTAS DEL 0.5%

Elaborado por: Las autoras

| <b>Ventas Anuales</b>               | <b>2007</b>       | <b>2008</b>       | <b>2009</b>       | <b>2010</b>       | <b>2011</b>       |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingreso por ventas                  | 25.921.812,15     | 26.699.466,51     | 27.500.450,51     | 28.325.464,03     | 29.175.227,95     |
| % de Aumento en Ingresos            | 1,005             | 1,005             | 1,005             | 1,005             | 1,005             |
| Nuevo Ingreso por Ventas            | 26.051.421,21     | 26.832.963,85     | 27.637.952,76     | 28.467.091,35     | 29.321.104,09     |
| <b>Aumento en Ingresos por Vtas</b> | <b>129.609,06</b> | <b>133.497,33</b> | <b>137.502,25</b> | <b>141.627,32</b> | <b>145.876,14</b> |

### ANEXO 6.12a

#### FLUJO DE CAJA

|                    | <b>AÑO 0</b> | <b>2007</b>   | <b>2008</b>   | <b>2009</b>   | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   |
|--------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingreso por ventas |              | 25.921.812,15 | 26.699.466,51 | 27.500.450,51 | 28.325.464,03 | 29.175.227,95 |

|                                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nuevo Ingreso por Ventas             |                   | 26.051.421,21     | 26.832.963,85     | 27.637.952,76     | 28.467.091,35     | 29.321.104,09     |
| <b>Aumento en Ingresos por Vtas</b>  |                   | <b>129.609,06</b> | <b>133.497,33</b> | <b>137.502,25</b> | <b>141.627,32</b> | <b>145.876,14</b> |
| Gastos Salario Personal Adm.         |                   | 27.600,00         | 32.470,59         | 38.200,69         | 44.941,99         | 52.872,93         |
| Gastos Material Didáctico            |                   | 3.516,00          | 3.599,68          | 3.685,35          | 3.773,06          | 3.862,86          |
| Gastos Salario Capacitador           |                   | 21.600,00         | 22.114,08         | 22.640,40         | 23.179,24         | 23.730,90         |
| Gastos Publicidad (Externa)          |                   | 32.642,00         | 33.418,88         | 34.214,25         | 35.028,55         | 35.862,23         |
| Gastos de Publicidad Interna         |                   | 727,00            | 744,30            | 762,02            | 780,15            | 798,72            |
| Gasto Refrigerio                     |                   | 4.826,40          | 4.941,27          | 5.058,87          | 5.179,27          | 5.302,54          |
| Gastos Servicios Básicos             |                   | 1.020,00          | 1.020,00          | 1.020,00          | 1.020,00          | 1.020,00          |
| Imprevistos                          |                   | 40,00             | 40,95             | 41,93             | 42,92             | 43,95             |
| Depreciación Muebles Oficina         |                   | 203,00            | 203,00            | 203,00            | 203,00            | 203,00            |
| Depreciación Equipos Oficina         |                   | 654,00            | 654,00            | 654,00            | 654,00            | 654,00            |
| Depreciación Vehículo                |                   | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          |
| <b>Total Gastos Operativos</b>       |                   | <b>98.828,40</b>  | <b>105.206,75</b> | <b>112.480,50</b> | <b>120.802,19</b> | <b>130.351,13</b> |
| Utilidad Antes de Impuestos          |                   | 30.780,66         | 28.290,58         | 25.021,75         | 20.825,13         | 15.525,01         |
| 15% Participación Trabajadores       |                   | 4.617,10          | 4.243,59          | 3.753,26          | 3.123,77          | 2.328,75          |
| <b>Utilidad Neta Antes Imp.Renta</b> |                   | <b>26.163,56</b>  | <b>24.046,99</b>  | <b>21.268,49</b>  | <b>17.701,36</b>  | <b>13.196,26</b>  |
| Impuesto 25%                         |                   | 6.540,89          | 6.011,75          | 5.317,12          | 4.425,34          | 3.299,06          |
| <b>Utilidad después de Imp.</b>      |                   | <b>19.622,67</b>  | <b>18.035,25</b>  | <b>15.951,37</b>  | <b>13.276,02</b>  | <b>9.897,19</b>   |
| Depreciación Muebles Oficina         |                   | 203,00            | 203,00            | 203,00            | 203,00            | 203,00            |
| Depreciación Equipos Oficina         |                   | 654,00            | 654,00            | 654,00            | 654,00            | 654,00            |
| Depreciación Vehículo                |                   | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          | 6.000,00          |
| <b>Inversión Inicial</b>             | \$ 35.525,50      |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Capital de Trabajo</b>            | 14400             |                   |                   |                   |                   | 15.000,00         |
| <b>Flujo neto</b>                    | <b>-49.925,50</b> | <b>26.479,67</b>  | <b>24.892,25</b>  | <b>22.808,37</b>  | <b>20.133,02</b>  | <b>16.754,19</b>  |

Elaborado por: Las autoras

## ANEXO 6.12

### TMAR, TIR Y VAN

|             |               |
|-------------|---------------|
| <b>TMAR</b> | <b>0,1797</b> |
|-------------|---------------|

|            |                     |
|------------|---------------------|
| <b>VAN</b> | <b>\$ 16.031,95</b> |
| <b>TIR</b> | <b>35%</b>          |

Elaborado por: Las autoras

### **ANEXO 6.13**

#### **PAY BACK**

| <b>Años</b> | <b>Saldo Inversión</b> | <b>Flujo/Caja</b> | <b>Rentabilidad Exigida</b> | <b>Recuperación/Inversión</b> |
|-------------|------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1           | \$ -49.925,50          | 25.523,42         | -8971,61235                 | 34.495,03                     |
| 2           | \$ -84.420,53          | 23.913,24         | -15170,36988                | 39.083,61                     |
| 3           | \$ -123.504,14         | 21.806,06         | -22193,69398                | 43.999,75                     |
| 4           | \$ -167.503,89         | 19.106,86         | -30100,44903                | 49.207,31                     |
| 5           | \$ -216.711,20         | 15.703,61         | -38943,00192                | 54.646,61                     |

Elaborado por: Las autoras