



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA
GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA
LOGISTICOS Y SERVICIOS MÚLTIPLES DIVERSOS.**

SUSTENTADO POR:

FRANKFURT SOLANO VELÁSQUEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C, DEPTO. DE FRANCISCO MORAZÁN
HONDURAS, C.A.**

DICIEMBRE, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA
GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA
LOGISTICOS Y SERVICIOS MÚLTIPLES DIVERSOS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

BERLÍN GRICEL CÁCERES RODRIGUEZ



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA LOGÍSTICOS Y SERVICIOS MÚLTIPLES DIVERSOS

Frankfurt Solano Velásquez

Resumen

La gestión del servicio al cliente es un pilar fundamental para todo tipo de empresa u organización, independientemente su giro de negocio o el tamaño de la misma, por ende, en la presente investigación, se definen propuestas estratégicas para fortalecer la gestión de servicio al cliente de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, tomando como base dos metodologías: la administración de operaciones, con un enfoque específico en el análisis de procesos; y la estrategia de marketing digital. Para medir las variables de interés se utilizaron como instrumentos de investigación; la encuesta y una entrevista tipo cuestionario, los resultados más relevantes de dichos instrumentos fueron; la aceptación de los clientes encuestados con respecto a la creación de una página web de productos textiles, y en el caso de la entrevista aplicada a 4 colaboradores, el desarrollo de flujogramas de los procesos de producción, de ventas y de operaciones de la empresa, éstos resultados sirvieron para proponer a la empresa un plan de mejora que le llevará al logro de los objetivos planteados.

Palabras claves: cliente, estrategia, marketing, mejora, proceso.



GRADUATE SCHOOL

STRATEGIC PROPOSAL TO STRENGTHEN THE COMPANY'S CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT LOGÍSTICOS Y SERVICIOS MÚLTIPLES DIVERSOS

Frankfurt Solano Velásquez

Abstract

The management of customer service is a fundamental pillar for any type of company or organization, regardless of its type of business or the size of it, therefore, in this research, strategic proposals are defined to strengthen the management of customer service of the company Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, based on two methodologies: the administration of operations, with a specific focus on process analysis; and the digital marketing strategy. To measure the variables of interest, they were used as research instruments; the survey and a questionnaire-type interview, the most relevant results of these instruments were; the acceptance of the clients surveyed with respect to the creation of a webpage of textile products, and in the case of the interview applied to 4 collaborators, the development of flow charts of the production, sales and operations of the company, these results served to propose to the company an improvement plan that will lead to the achievement of the planted objectives.

Keywords: customer, improvement, marketing, processes, strategy

DEDICATORIA

El siguiente trabajo va dedicado a mis padres Reyna Concepción Velásquez Fuentes y José Ángel Solano Velásquez y a mi hija Fiorella Giovana Solano Gradiz que en todo momento ha servido de inspiración.

También se lo dedico a mi patria Honduras la cual atraviesa por grandes dificultades, no obstante por medio del emprendimiento de sus habitantes en algún momento de la historia llegará a ser una nación justa y próspera en la cual nuestros hijos podrán vivir de manera digna.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro creador que hoy más que nunca estoy convencido que todo viene y existe por su voluntad.

A Evelyn Lourdes Jerezano Andara porque por medio de su consejo y apoyo ésta investigación no hubiese sido posible.

A Sandra Leticia Carbajal Santos y todas las demás personas y colaboradores que están cerca de mí y que desde el inicio hasta el final me han sido de gran apoyo.

Me gustaría dar gracias a la Universidad Tecnológica Centroamericana y a todos los docentes que durante todo el transcurso de la maestría fueron un apoyo fundamental en mi desarrollo académico y profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	1
1.3 Definición del Problema.....	4
1.3.1 Enunciado del Problema.....	5
1.3.2 Formulación del problema.....	6
1.3.3 Preguntas de investigación	6
1.4 Objetivos del Proyecto	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Justificación.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la situación actual	9
2.1.1 Análisis del microentorno	9
2.1.2 Análisis del macroentorno.....	14
2.2 Teorías de Sustento	20
2.2.1 Análisis de las metodologías	20
2.2.2 Antecedentes de las metodologías.....	35
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías.....	37
2.3 Conceptualización	38
2.4 Marco Legal	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	42
3.1 Congruencia Metodológica	42
3.1.1 Matriz Metodológica	42
3.2 Enfoque de la Investigación	46

3.3 Alcance de la Investigación.....	47
3.4 Diseño de la Investigación	47
3.4.1 Población	47
3.4.2 Muestra.....	48
3.2.2.1 Tamaño de la Muestra.....	48
3.4.2.2 Técnica de Muestreo	49
3.4.3 Marco de Muestreo.....	49
3.4.4 Unidad de Análisis	49
3.5 Técnicas e instrumentos	49
3.5.1 Técnica: La entrevista	50
3.5.2 Técnica: La encuesta	50
3.6 Fuentes de Información.....	51
3.6.1 Fuentes Primarias	51
3.6.2 Fuentes Secundarias	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	52
4.1 Resultados y análisis	52
4.1.1 Encuesta.....	52
4.1.2 Entrevista.....	63
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA.....	68
5.1 Análisis FODA:.....	68
5.2 Objetivos	69
5.3 Estrategia.....	69
5.4 Táctica.....	69
5.4.1 Calendarización.....	71
5.4.2 Presupuesto.....	73
5.5 Evaluación y Control.....	74
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
6.1 Conclusiones	76
6.2 Recomendaciones.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS	82

Anexo 1. Entrevista aplicada a operario de bordados.	82
Anexo 2. Entrevista aplicada a operario de sublimación textil.	84
Anexo 3. Entrevista aplicada a vendedor.	86
Anexo 4. Entrevista aplicada a la asistente administrativa.	88
Anexo 5. Contrato de compra-venta de confección.	90
Anexo 6. Contrato de servicio de confección	94
Anexo 7. Preguntas de encuesta Evaluación de Servicio.	98
Anexo 8. Formato de pedido de cliente.	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estimación de la población Mipyme a nivel nacional	14
Tabla 2. Sectores de la actividad económica del país	15
Tabla 3 Matriz Metodológica.....	43
Tabla 4 Matriz de la Operacionalización de la Variable Dependiente.	44
Tabla 5 Matriz de la Operacionalización de las Variables Independientes.	45
Tabla 6 Análisis FODA	68
Tabla 7 Tácticas.	70
Tabla 8 Presupuesto	73
Tabla 9 Medidas de control de página web	74
Tabla 10 Medidas de control del manual de procesos	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Actores del microentorno	9
Figura 2 Organigrama de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos	10
Figura 3. Valor agregado bruto de la industria manufacturera.	18
Figura 4 La administración de operaciones como función.	21
Figura 5 Ciclo de retroalimentación	22
Figura 6 El Proceso.....	23
Figura 7 Ejemplos de procesos de la cadena de suministro.....	24
Figura 8 Decisiones clave para procesos efectivos.....	25

Figura 9 Plano para análisis de proceso	26
Figura 10 Diagrama de flujo	28
Figura 11 Diagrama de causa y efecto	28
Figura 12 Administración de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing.....	33
Figura 13 Medios de contacto de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos	53
Figura 14 Evaluación del nivel de satisfacción general de los clientes.	54
Figura 15 Factores importantes para adquirir un producto o servicio.	55
Figura 16 Evaluación de 5 atributos importantes de Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.	56
Figura 17 Nivel de recomendación de clientes	57
Figura 18 Medios de comunicación o plataformas digitales.	58
Figura 19 Evaluación de compras en línea.	59
Figura 20 Plataformas y tiendas en línea	60
Figura 21 Nivel de aceptación de compras en línea.	61
Figura 22 Productos y servicios textiles en línea.....	62
Figura 23 Proceso de bordado.....	64
Figura 24 Proceso de sublimación.	65
Figura 25 Proceso de pedido a proveedor.....	66
Figura 26 Proceso de pedido de cliente	67
Figura 27 Calendarización de tienda virtual	71
Figura 28 Calendarización manual de procesos.....	72

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Pequeña empresa es un negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo. (Justin Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012, p. 6)

En el presente capítulo se muestran los antecedentes y definición del problema, sus objetivos y justificación respectiva.

1.2 Antecedentes del problema

La importancia de un óptimo y efectivo servicio al cliente por parte de las Mipymes, permite que en el mediano y largo plazo estas tengan éxito, debido a los resultados convertidos en satisfacción del cliente. Kotler-Armstrong (2012) afirman:

El marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente, que es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones firmes con ellos. Los clientes satisfechos compran nuevamente y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van a los competidores y desacreditan el producto ante los demás. La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador, si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño excede las expectativas el cliente se sentirá muy satisfecho o incluso encantado. (pág.5)

El hecho de que las empresas, en éste caso las Mipymes, tengan una óptima gestión de servicio al cliente, identifiquen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y comprendan como crear o proponer las estrategias necesarias para hacerlo.

Según datos de la Secretaria de Desarrollo Económico (SDE):

En el país existen entre 557 mil Mipymes, las cuales generan alrededor del 70% de los empleos que registra el sector privado. Más del 40% de estas empresas está ubicado en la zona urbana y el 60% en el área rural, con mayor concentración en Tegucigalpa y San Pedro Sula. Según un estudio del COHEP en el país existen alrededor de 370,000 personas que generan recursos por su propia cuenta y esa cifra va en crecimiento. El director de la Cámara de Comercio e industria de

Cortés (CCIC) explicó que en los últimos años se ha despertado un boom de nuevos emprendimientos encaminados a convertirse en Mipymes, esto ante la falta de espacio en el mercado laboral para absorber a los jóvenes que se van integrando a la población económicamente activa. La falta de empleo ha motivado a muchos jóvenes, incluso a personas mayores a crear sus propias empresas para autoemplearse. Por eso es importante crear las condiciones idóneas para que ellos puedan desarrollar sus ideas de negocio y guiarlos para que sean funcionales (...) Acerca del monotributo: El presidente del COHEP dijo que será crucial para las Mipymes la aprobación del reglamento del monotributo, y la simplificación de los procesos para registrar las empresas, que en este momento son engorrosos. Aseguró que muchas Mipymes cierran al año por los altos costos y los largos procesos que deben seguir para obtener un permiso de operación. (Lara, 2017)

Siete talleres de confección de camisetas cierran al día:

El alto costo de los insumos y otras dificultades entre ellas, los precios de energía, el personal poco calificado son algunas causas por la cual las Mipymes están cerrando. Esto es contraproducente para la economía hondureña, porque se pierden fuentes de trabajo, según fuentes del gremio de la micro y pequeñas empresas (Gremipe) de 100 microempresarios que se deciden en el año a emprender el 97% cierran en el lapso de 10 meses. La capacitación de los micro empresarios es esencial a fin de que los negocios que dirigen sean sostenibles, algunos de los problemas que tienen es en función de la toma de decisiones con respecto al financiamiento y al mal manejo de sus flujos de efectivo, lo cual hace que tengan problemas inclusive de pago de planillas de sus trabajadores, así como mala gestión de su cartera crediticia y establecer precios correctos de sus productos. Sin embargo, los que logran salir adelante con su negocio y hacerles frente a las dificultades son los que toman decisiones de diversificación entre otras soluciones (...). (Perez, 2014).

Muchos tienen ideas buenas para invertir, pero no encuentran fuentes de dinero para poder comenzar su propio negocio, también están los ya establecidos, que necesitan mejorar su infraestructura física o invertir en maquinaria, nuevos productos o plataformas digitales, como software que le permitan eficientar sus operaciones, no obstante, tienen dificultad para obtener

los fondos y hacer dichas mejoras. Sin lugar a dudas los emprendedores tienen problemas de financiamiento, problemas que están estrechamente ligados por la falta de capacitación.

“El aspecto económico y las opciones de financiamiento son uno de los mayores retos que enfrentan las Mipymes actualmente. Uno de los mayores problemas es el poco tiempo que tienen para capacitarse”(Coca, Lopez, Solis, & Soto, 2015).

La extorsión: Negocio millonario

El Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (2016) afirma: Los nuevos emprendedores tienen dudas de comenzar su propio negocio, aunque tengan la voluntad y recursos para hacerlo por miedo a ser víctimas de la extorsión. El problema no es único de Honduras también lo tienen el resto de países de la región, pero sobre todo se agudiza en el triángulo norte (Honduras, El Salvador, Guatemala) donde las maras y pandillas financian sus actividades delictivas por medio de fondos provenientes de la extorsión. El problema tiene muchas consecuencias negativas para los habitantes de estos países, entre ellas la migración de menores y adultos que día a día cruzan las fronteras arriesgando sus vidas. Según datos de la Cámara de Comercio e industria de Tegucigalpa casi 3,000 dueños de negocio han dicho que la principal causa para no emprender en Honduras es la extorsión.

“La empresa familiar es una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes tienen una influencia importante en las decisiones estratégicas y el curso de la empresa” (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012b, p. 138).

Logísticos y Servicios Múltiples diversos es una pequeña empresa familiar, que actualmente ofrece los servicios de confección, serigrafía, bordados y sublimación textil. La

empresa subcontrata la confección o compra las prendas y demás textiles que termina en su taller ya sea bordando o haciendo sublimaciones parciales. La organización tiene problemas con la satisfacción del cliente y presume que es debido a que los proveedores a quienes se les compra las prendas o textiles, presentan irregularidades o no conformidades de acuerdo al pedido original o no son entregadas en tiempo solicitado, lo cual repercute en el consumidor final de la empresa.

Longenecker, Petty, Palich, & Hoy (2012) mencionan que: el marketing para pequeñas y medianas empresas son todas las actividades que realiza una empresa con el fin de crear un conjunto de estrategias que satisfagan al consumidor objetivo. Algunos dueños de negocios tienden a pensar que el marketing es solo vender sus productos y servicios, y otros lo limitan con la publicidad nada más, éste tiene un ámbito mucho más amplio, inclusive comienza desde antes de la creación de la misma empresa.

Los problemas de satisfacción del cliente pueden deberse en parte de actividades relacionadas con los procesos internos de la empresa, sin embargo las causas pueden ser otras, que van desde la falta de una estrategia adecuada de marketing, hasta la falta de una buena administración de los procesos.

A través de los años, tanto las grandes como las pequeñas empresas han trasladado el énfasis de la producción a las ventas, y hace más poco tiempo a los consumidores. Se recomienda enfáticamente que todas las nuevas empresas inicien con una orientación hacia el cliente, puesto que esta filosofía es más congruente con el éxito a largo plazo. La satisfacción del cliente no es un medio para alcanzar el fin- ¡ es el fin!.(Longenecker et al., 2012b, p. 201)

1.3 Definición del Problema

“Se entiende como problema de investigación la situación, el fenómeno, el evento, el hecho u objeto del estudio que se va a realizar. La definición del problema se compone de enunciar, formular el problema y las preguntas de investigación” (Bernal, 2010, pág. 88).

1.3.1 Enunciado del Problema

La empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos inicia operaciones en el año 2010 ofreciendo servicios varios entre los más destacados: servicios de mudanzas, servicios de distribución de mercadería por medio de transporte subcontratado, gestión de recursos humanos e instalación de redes y cámaras de vigilancia; en el año 2013 se incluyó en la oferta de productos y servicios la confección de productos textiles, tales como: uniformes deportivos, escolares, para oficina, banderas y estandartes, camisetas básicas y camisetas “Tipo Polo”, indumentaria para restaurantes, así como otros productos textiles, todas las confecciones por lo general se les agrega bordados, serigrafía o sublimación textil, para ser entregadas como producto terminado.

Se comenzó también con la búsqueda de proveedores que logran suplir a un precio competitivo los productos textiles requeridos de acuerdo a la demanda de los clientes. Desde entonces, ésta provee productos textiles a diferentes clientes: organizaciones gubernamentales, ONG’s, instituciones educativas, empresa privada y otros.

Al principio los productos eran comprados a un sólo proveedor o socio estratégico, éste proveedor, denominado “Inversiones Cruz”, era quién proveía todos los productos, desde su confección, incluyendo la serigrafía o bordados, según fuesen los requerimientos del cliente.

En el año 2016 la empresa adquiere una máquina bordadora y un equipo de sublimación textil, con el fin de:

- 1-Minimizar el costo del producto final.
- 2-Minimizar el tiempo de entrega de las prendas hacia el consumidor final.
- 3- Tener un control parcial del proceso

Uno de los problemas que la empresa ha identificado y que afecta la gestión de servicio al cliente, es no tener el control del proceso de confección, a pesar de que se incluyeron más talleres de confección como proveedores, persisten los problemas de las no entregas en tiempo y forma a los clientes. Vale la pena mencionar que la empresa es consciente que las falencias en ésta actividad tienen que ver con la falta de un plan estratégico de marketing y un análisis de los procesos internos, que le permitan no sólo tener un óptimo resultado en relación con sus clientes, sino también, incrementarlos a fin de obtener como resultado una mayor rentabilidad y crecimiento.

1.3.2 Formulación del problema

La problemática planteada anteriormente, lleva a formular la siguiente pregunta ¿Qué estrategias se pueden proponer para fortalecer la gestión de servicio al cliente de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos?

1.3.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles herramientas de marketing digital se pueden implementar en la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos?

¿Cuál es la mejor forma de diseñar y desarrollar los procesos internos de la empresa?

¿Cuáles son las necesidades de los clientes en función del servicio?

1.4 Objetivos del Proyecto

“Un aspecto definitivo en todo proceso de investigación es la definición de los objetivos o del rumbo que debe tomar la investigación que va a realizarse. Así, los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse” (Bernal, 2010, pág. 97).

1.4.1 Objetivo General

Proponer estrategias para fortalecer la gestión de servicio al cliente de la empresa

Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Definir las herramientas de marketing digital que se usarán para la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.
2. Analizar y diseñar los procesos internos de la empresa.
3. Identificar las necesidades de los clientes con respecto al servicio.

1.5 Justificación

El motivo principal de proponer estrategias para mejorar la gestión de servicio al cliente para la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, es brindar soluciones al problema de bajos niveles de servicio o insatisfacción de los consumidores de la empresa, a fin de evitar la pérdida de clientes, el menoscabo en los ingresos de la empresa, y la atracción de nuevos clientes.

Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia, ya que éste sector tiene un gran aporte en el desarrollo económico del país y por tanto las Mipymes se convierten en un escenario óptimo para el desarrollo de los emprendedores. Por lo que las estrategias de marketing, son herramientas fundamentales para el desarrollo de una empresa. Por ello, la investigación planteada busca mediante el empleo de las teorías y los conceptos básicos de estrategias de marketing y con la aplicación de instrumentos como entrevistas, encuestas u otras, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que puedan estar afectando la oferta y demanda de los productores textiles que ofrece la empresa. La investigación se centrará en detectar oportunidades de mejora en cada una de las etapas de los procesos de la empresa, desde el momento en que se recibe la orden de trabajo, hasta el momento de la entrega del producto final al cliente.

Según Justin Longenecker, Petty, Palich, & Hoy (2012) "para el emprendedor la clave está en identificar una oportunidad creadora de valor, pero también aprovechar esa oportunidad. Explotar las oportunidades es lo que separa a los emprendedores del resto de las personas" (p. 6).

Desde el punto de vista económico, la investigación permitirá conocer algunas causas que pueden llevar a la quiebra a las pequeñas y medianas empresas, sobre todo cuando no existe una gestión sólida de servicio al cliente, y plantear oportunidades de mejora, de igual manera se conocerán factores de competitividad de las Mipymes, que son contendientes en el rubro de productos textiles y también la industria textil, a fin de que por medio del benchmarking se pueda mejorar los procesos de la empresa y proponer las estrategias o los factores que pueden ser factibles para favorecer o mejorar el servicio al cliente y contribuir al crecimiento de la misma.

Desde la perspectiva financiera, contribuirá con la mejora de la rentabilidad, porque de ponerse en práctica las estrategias que se propondrán, se logrará tener un mejor flujo de efectivo, lo cual abrirá las puertas para obtener mayores posibilidades de financiamiento para invertir.

Desde el enfoque social, al tener un crecimiento se pueden generar nuevas formas de hacer negocio, que pueden convertirse en fuentes de nuevos empleos, que tanto hacen falta en nuestro país; y desde la óptica ambiental, permitirá la generación de buenas prácticas en los procesos, teniendo como premisa fundamental la Responsabilidad Social Empresarial, mediante respeto al ser humano y la conservación del ambiente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Este nos permite hacer una evaluación de los factores del entorno interno y externo, que tendrán un impacto en el futuro de la empresa, éste proceso traerá como consecuencia tener un respaldo en la investigación, incrementándose así las posibilidades de que los objetivos conduzcan a los resultados deseados.

Kotler-Keller, (2012) afirman:

El entorno de marketing consiste en el entorno funcional y el entorno general. El entorno funcional incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Éstos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los mayoristas y los clientes meta. El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal. (pág. 11)

2.1.1 Análisis del microentorno

Son las fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales de distribución, los diferentes tipos de clientes, los competidores y los públicos. El éxito del marketing depende de la habilidad para establecer relaciones con todas estas fuerzas (...). (Kotler-Armstrong, Marketing , 2012, pág. 66).



Figura 1 Actores del microentorno

Fuente: (Kotler-Armstrong, Marketing , 2012, pág. 67)

La empresa: Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, es una empresa constituida en el año 2010, la cual brinda diferentes tipos de productos y servicios. Siendo desde el 2013, la venta de productos textiles uno de los más destacados. Tiene una organización lineal, la autoridad y responsabilidad se transfiere por una sola línea de mando y tiene una estructura organizacional de la siguiente forma:

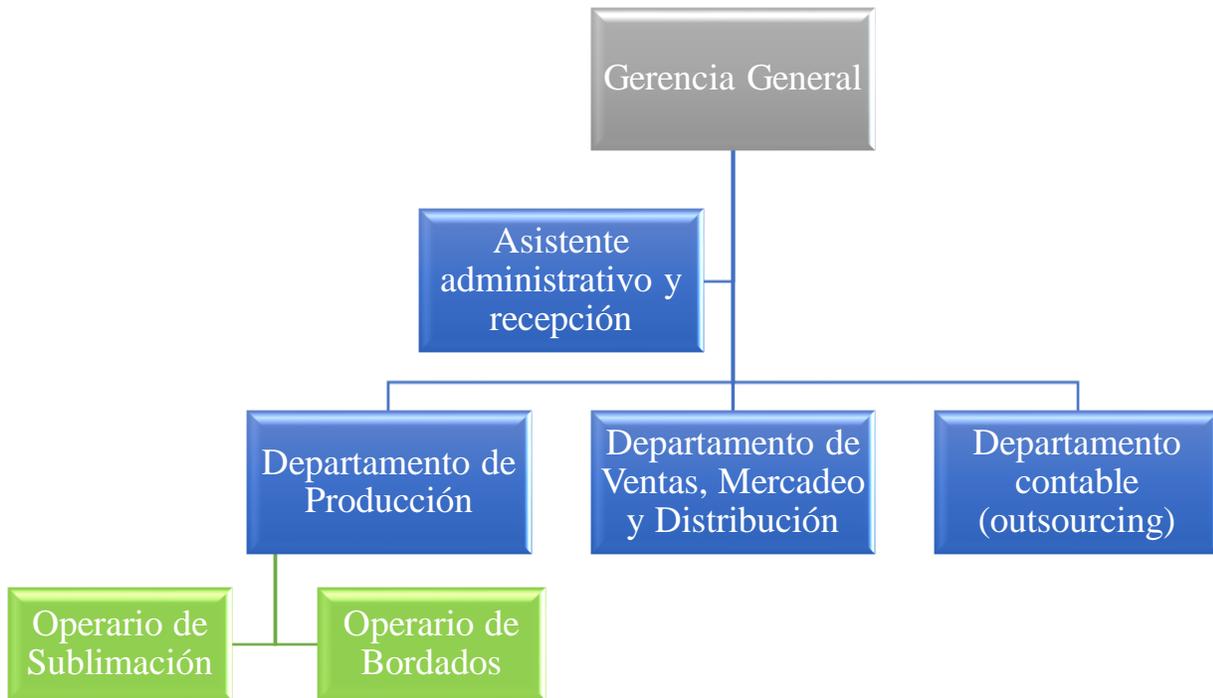


Figura 2 Organigrama de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos

Fuente: Propia

Al ser una pequeña empresa, las personas responsables de cada departamento tienen funciones múltiples, en específico realizan operaciones asignadas a su área, así como operaciones de otros departamentos, por ejemplo: El gerente general se encarga de gestionar las cuentas bancarias de la empresa, hacer los pagos a proveedores, solicitar información a los demás departamentos, así como realizar funciones de los departamentos de producción, ventas, mercadeo y distribución cuando es necesario. Todas las áreas son dirigidas por familiares, en total son 10 miembros que la operan incluyendo el gerente general. Todos los miembros que

trabajan en la empresa tienen educación universitaria o están en proceso de obtenerla.

Misión: Brindamos servicios de subcontratación de operaciones y fabricamos productos de confección de la más alta calidad a nuestros clientes, convirtiéndonos en un socio estratégico que sea capaz de crear experiencias de óptimos niveles de servicio.

Visión: Convertirnos en una empresa reconocida y recomendada en Honduras por ser capaces de proveer y satisfacer a nuestros clientes de excelentes experiencias de productos y servicios.

Valores: Los principales valores y hábitos que deben de identificar a nuestros, gerentes, colaboradores y empleados, como a nuestros servicios son: El liderazgo, entusiasmo, respeto, servicio al cliente, la integridad, proactividad, sinergia, discreción, eficiencia, comunicación efectiva.

Proveedores:

“Éstos constituyen un vínculo importante del sistema general de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir los bienes y servicios” (Kotler-Armstrong, Marketing , 2012, pág. 67).

Logísticos y Servicios Múltiples Diversos cuenta con distintos proveedores, realiza outsourcing para la mayor parte de los productos que ofrece, en específico con la gestión de confección de productos textiles, cuenta con tres proveedores, quienes confeccionan las prendas que pasan al proceso de producción o acabado final propio de la empresa, que son: el proceso de bordado y el proceso de sublimación textil; en el caso de los proveedores, constituyen talleres de confección a quienes se le compran los productos textiles requeridos por los clientes.

De acuerdo a lo anterior, la empresa necesita fortalecer los vínculos con sus proveedores

de servicios, a fin de que, por medio de objetivos en común “ganar-ganar” se puedan crear relaciones sólidas en pro y beneficio del cliente.

Canales de distribución:

“Son empresas que ayudan a las compañías a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros” (Kotler-Armstrong, Marketing , 2012, pág. 68).

La empresa utiliza en su mayoría plataformas digitales para promocionar sus productos y servicios, enumerándolas a continuación:

- Sitio web www.logisticoshn.com
- Correos electrónicos
- Redes Sociales:
 - <https://www.facebook.com/logisticoshonduras/>
 - <https://www.facebook.com/sportivahn>
 - <https://twitter.com/logisticoshn?lang=es>
 - <https://www.instagram.com/logisticoshn/?hl=es>

También cuenta con proveedores con los que distribuye los productos textiles que vende fuera de la ciudad de Tegucigalpa como ser, Cargo Expreso y Rápido Cargo.

“Los intermediarios financieros incluyen bancos, compañías de crédito, empresas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes” (Kotler-Armstrong, Marketing , 2012, pág.

68).

Los intermediarios financieros con los cuales la empresa realiza operaciones bancarias son: Banco Atlántida, Bac Honduras y Banpaís con los cuales tiene diferentes cuentas de ahorro y de cheques, así como también banca electrónica.

Clientes:

“Son el punto de partida y destino de la actividad comercial (...) Los clientes habitualmente suelen ser segmentados para poder realizar una comunicación más personalizada y adecuar la oferta comercial a sus necesidades no satisfechas” (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera, & Pintado Blanco, 2013, pág. 74).

Existen varios tipos de mercados de clientes Kotler-Armstrong, Marketing (2012) afirman:

Los mercados de negocios adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los mercados del sector público están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los mercados internacionales se conforman por los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor debe estudiar con cuidado. (pág. 69)

La empresa atiende a diferentes tipos de clientes, sin embargo, su mercado meta son las Pymes, entre las cuales están: escuelas y colegios, hoteles, clínicas, tiendas, casas de repuestos, entre otros. También se atienden ONG's, tales como: AMDA, OEA, y entes gubernamentales.

Competidores:

Para que una empresa tenga éxito en el mercado debe de ofrecer algo mejor y que la diferencia de las demás empresas con las que está compitiendo (ventaja competitiva) (...) La competencia está constituida por empresas que actúan en el mismo mercado, satisfacen las mismas necesidades que nuestros productos. (Mesa Holguín, 2012, pág. 26)

En el área específica de los productos textiles existen diferentes tipos de competidores, empresas nacionales y multinacionales que ofrecen productos terminados en tiendas, otras Mipymes que se dedican a comprar y vender productos textiles, talleres de confección que

ofertan al público sus productos y servicios.

2.1.2 Análisis del macroentorno

“Los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales” (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera, & Pintado Blanco, 2013, pág. 61).

Entorno demográfico:

El Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) Región 12 en su resumen “Diagnostico sectorial de las Mipymes no agrícolas en Honduras” del año 2013 detalla que en Honduras se estima que existen alrededor de 590,437 Mipymes que estas generan aproximadamente 1,167,780 empleos directos, el informe presentado por parte del CDE está orientado específicamente a el sector no agrícola, según se detalla este cuenta con aproximadamente con 127,330 empresas que operan actualmente en el país, y estas generan alrededor de 577,343; la distribución de cada una de ellas es diverso a lo largo del territorio nacional, el 54.3% de estas se encuentra en el área urbana con un 27.2% del total de las Mipymes, en el Distrito Central (Constituida por Tegucigalpa y Comayagüela) se encuentran el 15.2% y en la ciudad de San Pedro Sula cuenta con el 12.0% de las Mipymes de Honduras (...) (CDE Región 12, 2013).

Tabla 1 Estimación de la población Mipyme a nivel nacional

Sector Demográfico	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Urbano	34,854	8,358	4,282	47,494
Distrito Central	19,513	4,699	2,310	26,522
San Pedro Sula	15,341	3,659	1,973	20,973
Resto Urbano	16,590	3,500	1,834	21,924
Rural	44,731	9,192	3,988	57,911
Población Total MIPYMES	131,029	29,408	14,387	174,824

Fuente: (CDE Región 12, 2013)

Entorno económico:

Actualmente el sector PYME en Honduras está en una tendencia positiva de crecimiento, según datos del Instituto Nacional de estadística (INE) para el 2015 (datos del CEPAL/CELADE), la industria manufacturera representa un 16.3% de participación en la actividad económica del país, donde el 25.0% de las grandes empresas está conformada por el sector maquilador, un 15.9% la componen las pequeñas y medianas empresas y en menor escala aparecen las microempresas con un 16.9% para cada uno de los sectores dentro de la actividad económica del país de acuerdo lo indica la tabla 2.

Tabla 2. Sectores de la actividad económica del país

Tipo de Empresa	Grandes Empresas	Mediana/Pequeña Empresa	Micro Empresa	Total
Fabricación De Muebles	75.0%	77.2%	82.7%	79.1%
Fabricación De Joyas Y Artículos Conexos	0.0%	6.3%	0.4%	4.2%
Fabricación De Artículos De Deporte	0.0%	0.2%	0.0%	0.1%
Fabricación De Juegos Y Juguetes	0.0%	0.4%	0.0%	0.3%
Otras Industrias Manufactureras N.C.P.	25.0%	15.9%	16.9%	16.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: (CDE Región 12, 2013)

Como se logra apreciar en la tabla 2 la industria manufacturera tiene buena participación en el desarrollo económico del país por lo que es importante el impulso gubernamental, así como el apoyo de las instituciones financieras.

El Gobierno ha creado centros para impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, dentro ellas encontramos al Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), quienes se especializan en brindar asesoría de alto nivel y brinda servicios de investigación y capacitación en beneficio de mejorar las operaciones de las pymes en Honduras; el principal objetivo del CDE es contribuir a la dinamización de las economías locales y sobre todo a la creación de nuevas empresas para personas emprendedoras que buscan abrirse paso en el mercado nacional.

Una de las noticias recientes publicadas por La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), da a conocer el nuevo proyecto denominado **“Propuesta estratégica para el Desarrollo Integral en Honduras a través de la Innovación del Sector Público y Privado”** bajo el apoyo de la Secretaria de Relaciones Exteriores y de Cooperación Internacional de Honduras y el Ministerio de Estrategias y Finanzas de la República de Corea del Sur.

Dicho proyecto seleccionó a La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), la Dirección General de Servicio Civil y el Instituto de Desarrollo Comunitario y Saneamiento (IDECOAS) como instituciones beneficiarias y encargadas de la ejecución de los siguientes proyectos:

1. Desarrollo del Mercado de Capitales con la Participación del Sector Privado no Financiero y Promoción del Mercado Secundario en Honduras, a cargo de la CNBS.
2. Estudio de la Posibilidad de Gobierno Electrónico a través del establecimiento de un sistema de Gestión de Recursos Humanos Integrados.
3. Establecimiento de un Sistema Financiero Rural y Cooperativas Agrícolas en Honduras.

La implementación de esta iniciativa ayudara a conocer a profundidad la problemática o situación actual de, ya que una de las responsabilidades que tendrán los entes encargados de dicho proyecto es crear políticas de financiamiento a pequeñas y medianas empresas, este tipo de iniciativas tendrán un impacto positivo en el mercado, ya que el principal objetivo del financiamiento es fortalecer la competitividad interna por medio de un mercado activo de valores (...). (CNBS, 2017).

Actualmente el sistema financiero cuenta con programas de financiamiento para los diferentes proyectos dentro de la industria textil, que se engloba entre grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas y microempresas, en publicación de la CNBS de su boletín estadístico de los préstamos vigentes del sistema financiero al mes de agosto 2017 indica que la cartera activa de financiamientos al sector Industrial es 27,315 millones de Lempiras, en el que 2,271 millones corresponden al catalogado destino “Industrias”, el sector textil representa el 8.31% de este destino, donde se encuentran las empresas de manufactura de ropa y los derivados de la tela; de los principales bancos que más aportan de su cartera crediticia para este sector son Banco Ficohsa con un 56% de los 2,271 millones, le sigue Banco Davivienda con un 25.6% y Banco LAFISE en menor escala aportando un 3% (...). (CNBS, 2017).

El BCH en su publicación trimestral del PIB en su enfoque de la producción, que está segmentada por actividades económicas, detalla que el sector Manufactura decreció en un 0.8% en este segundo trimestre del 2017, el BCH hace énfasis a que dicha baja, específicamente en la industria de bienes para la transformación de prendas de vestir y productos textiles, se debe a la reducción en la demanda de los EUA, quienes con el cambio de gobierno (Era Trump) ha tomado medidas para reducir la dependencia de las exportaciones con los países de Latinoamérica, a continuación se muestra la gráfica 2 en la que se detalla la curva de comportamiento trimestral del valor agregado bruto de la industria manufacturera en los últimos años 6 años. (BCH, 2017)

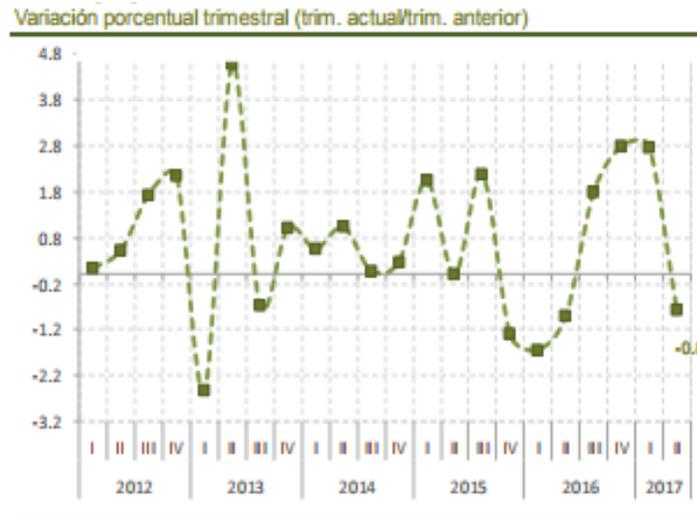


Figura 3. Valor agregado bruto de la industria manufacturera.

Fuente: (BCH, 2017)

Entorno Tecnológico:

El tema de la tecnología es un tema sensible en las operaciones de las MIPYMES, según datos extraídos del informe del CDE región 12 (...) el 58% de ellas utilizan telefonía fija para realizar gestiones del negocio y se identifica que a mayor tamaño de empresa más es su utilización de dicho servicio. Respecto al uso de telefonía celular, este es utilizado por un 79% de las MIPYES para realizar sus gestiones de negocio (...). (CDE Región 12, 2013).

La automatización de procesos o la utilización de sistemas especializados para la comercialización de sus productos se vuelve aún más compleja o de difícil alcance para este tipo de empresas debido a sus altos costos, nuevamente el CDE nos comenta que la utilización de computadoras en los negocios presenta diferencias significativas, donde entre más grande es el tamaño de la empresa mayor es la utilización de las mismas (26% micro, 53% pequeña y 75% mediana). En relación al acceso a Internet, el (65%) de las medianas empresas poseen acceso a dicho servicio dentro de su negocio a diferencia del 45% de las pequeñas empresas y de solamente el 20% de las microempresas (...). (CDE Región 12, 2013).

El sistema financiero también cuenta con sistemas de cobranza vía POS, los cuáles tienden a ser un factor importante para comercialización de sus productos, debido a que en la actualidad el manejo de las tarjetas de crédito en la sociedad hondureña, ha dejado de ser un simple método de pago, sino más bien representa un forma de pago segura en comparación al manejo de efectivo, debido a la inseguridad que se vive actualmente, por lo que resalta el hecho, que al igual que las computadoras, las empresas de mayor tamaño tienen un mayor uso de los POS, programas de facturación e inventario, contabilidad, etc. (...). El pago con tarjetas de débito, crédito, transferencias bancarias, y cheques es utilizado mayormente por las medianas (54%) y pequeñas empresas (30%) que por las microempresas (12%) (...). (CDE Región 12, 2013).

Entorno político-legal

El entorno político para las Mipymes se convierte en un tema que afecta significativamente, ya sea para promover el crecimiento o bien puede afectar con reformas políticas que contraigan la economía afectando a la liquidez en el mercado que, a la larga, terminan trastocando el desarrollo de la misma con efectos de disminución de la comercialización de productos en el territorio nacional.

Las modificaciones a las nuevas políticas tributarias de Honduras en la que aparece la nueva administración denominada Sistema de Administración de Rentas (SAR), ha tenido un impacto significativo en las Mipymes, ya que estas políticas se vuelven más rigurosas y afectan a aquellas pequeñas empresas o negocios informales, debido a que se debe contar con un sistema de facturación, que como se comenta en el entorno tecnológico, ésta es una de las mayores limitantes que se interponen en el crecimiento, sobre todo de aquellas consideradas pequeñas

empresas, si consideramos en factor que el 95% de las empresas registradas en Honduras corresponden a las Mipymes, es un impacto que a la larga vendrá a promover el cierre de operaciones de aquellas que no cuentan con los recursos necesarios.

Entorno Social y Cultural

“Las características de la sociedad y de las personas cambian con rapidez e influyen en las actividades de marketing. Es importante tener presente para ello, las creencias y costumbres religiosas, políticas, los valores, nuevos hábitos, estilo de vida y actitudes” (Mesa Holguín, 2012, pág. 27).

2.2 Teorías de Sustento

De acuerdo a Sampieri (2010): “el desarrollo de la perspectiva teórica, implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (pág. 52).

2.2.1 Análisis de las metodologías

Las metodologías que se utilizarán para ésta investigación serán: El marketing digital como estrategia de servicio al cliente y diferenciación, así como la administración de operaciones: el análisis y diseño de procesos para crear un manual de procesos.

Administración de operaciones en la organización:

Desde el punto de vista de la Administración de pequeñas y medianas empresas:

En términos muy simples, **operaciones** se refiere a los procesos que se usan para crear y entregar un producto o servicio (...). Y la administración de operaciones se refiere a la planeación y el control de un proceso de conversión que incluye unir los insumos (como materia prima, equipo y mano de obra) y convertirlos en productos y servicios que los clientes desean (...) (Justin Longenecker et al., 2012, p. 612).

Otros autores definen la administración de operaciones de la siguiente manera:

“Actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos (entradas) en productos terminados (salidas)” (Render & Heizer, 2014, p. 4).

“El diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2013, p. 2).

Las operaciones son el corazón de cualquier empresa; de hecho, una empresa no podría existir sin ellas. Entonces, no debe sorprender que su diseño y eficacia pueda determinar el éxito de una empresa. Las siguientes preguntas pueden ayudarle a identificar los factores que impactarán el desempeño de la empresa y a reconocer los ajustes que se deben hacer:

¿Cuánta flexibilidad se requiere para satisfacer a sus clientes con el paso del tiempo?

¿Cuál es hoy la demanda de los clientes? ¿Cuál es la tendencia de demanda para el futuro?

¿Las instalaciones existentes y el equipo son adecuados para mantener la demanda actual y futura? ¿Qué opciones están disponibles para satisfacer a sus clientes? Por ejemplo, ¿Debe usted establecer una fabricación interna, realizar por outsourcing la producción o participar en una joint venture (empresa conjunta) de manufactura o entrega de servicios? ¿Qué habilidades o capacidades relacionadas con las operaciones distinguen a su empresa de sus competidores? ¿Cómo puede aprovechar estas características distintivas en el mercado? ¿El entorno competitivo requiere de ciertas capacidades de las que su empresa carece? (Longenecker et al., 2012a, p. 612)

“En términos generales, la administración de operaciones y cadena de suministro es la razón de todos los departamentos y funciones en un negocio” (Krajewski et al., 2013, p. 3).

La administración de operaciones como función:

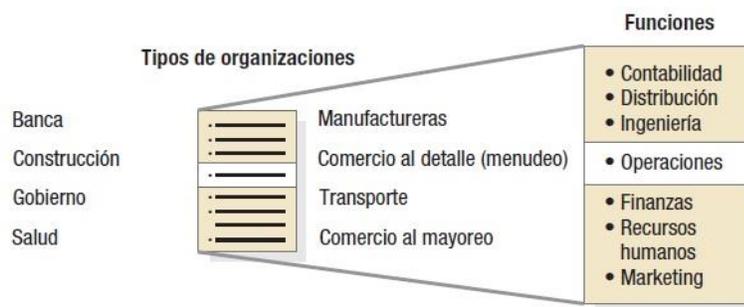


Figura 4 La administración de operaciones como función.

Fuente: (Krajewski et al., 2013)

El reto de la productividad:

La creación de bienes y servicios requiere transformar los recursos en bienes y servicios. Cuanto más eficiente hagamos esa transformación, más productivos seremos. La productividad es la razón que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos, mano de obra y capital) (Render & Heizer, 2014, p. 13).

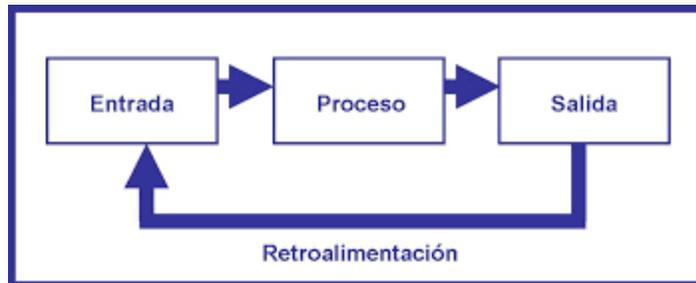


Figura 5 Ciclo de retroalimentación

Fuente: (Render & Heizer, 2014)

Un ciclo de retroalimentación efectivo hace una evaluación del desempeño del proceso, así como también la satisfacción del cliente y avisa a las personas que intervienen en el proceso a fin de que hagan los ajustes correspondientes. El trabajo de los encargados del proceso es hacer mejoras en la razón entre las salidas y entradas. Estas mejoras pueden lograrse de dos formas: reduciendo las entradas del proceso siempre y cuando la salida permanezca constante, o bien con un aumento en las salidas siempre y cuando las entradas permanezcan constantes. La medición de la productividad es una manera excelente en la que podemos saber si la empresa está trabajando de manera eficiente (...) (Render & Heizer, 2014).

Panorama de los procesos:

(Krajewski et al., 2013) comenta: ¿Por qué hay que comenzar por la observación de los procesos? la razón es que el panorama de los procesos da un enfoque mayor sobre la forma en que trabaja un departamento o empresa. Las áreas de la empresa por lo general tienen sus propios objetivos y empleados responsables de la misma, algunos procesos como por ejemplo el de facturación suele ser propio del departamento de finanzas, sin embargo, un proceso suele tener una cobertura mayor, por ejemplo, puede pertenecer a un departamento, pero depender de

insumos de otros departamentos.

El proceso:

“Es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, insumos en productos o recursos en resultados, agregando valor a la entrada para conseguir una utilidad vendible a la salida, y buscar en todo esto una productividad adecuada” (D’Alessio Ipinza, 2012, pág. 164) .



Figura 6 El Proceso

Fuente: (D’Alessio Ipinza, 2012)

Objetivos de los procesos:

El objetivo del planeamiento y diseño del proceso consiste en desarrollar un sistema de trabajo que permita producir los bienes y servicios, a tiempo y al mejor costo permisible por unidad, durante la vida económica del producto. El diseño de proceso depende, en gran medida, de la capacidad de planta deseada y del diseño del producto elegido. Así mismo, va a depender del diseño del trabajo, del planeamiento de los recursos humanos, y de la disposición de las instalaciones (layout). En el diseño y planeamiento del proceso, la determinación de las tareas y su secuencia, a determinación del tipo de proceso, y la determinación de las máquinas y estaciones de trabajo son generalmente aplicables de una manera u otra. (D’Alessio Ipinza, 2012, pág. 164)

La estrategia de operaciones son los medios por los cuales las operaciones van de la mano con la estrategia corporativa y ayuda a construir compañías orientadas al cliente. Relaciona fuertemente las decisiones a corto y largo plazo establecidas por la compañía y desarrolla las fortalezas para hacerla más competitiva. Es decir, coordina los objetivos macro de la empresa con sus procesos centrales, determina los mercados meta y se da cuenta de las variables que la

pueden afectar en el entorno, suministra los insumos para llevar a cabo los procesos centrales como los objetivos globales (...). (Krajewski et al., 2013).

Análisis de procesos:

Proceso	Descripción	Proceso	Descripción
Subcontratación (outsourcing)	Explorar la mejor opción entre los proveedores disponibles para realizar el proceso en términos de precio, calidad, tiempo de entrega y aspectos ambientales.	Servicio al cliente	Proporcionar información para responder a preguntas o resolver problemas usando servicios de información automatizados al igual que contacto personal con los clientes.
Almacenaje	Recibir envíos de los proveedores, verificar calidad, colocar en inventario y reportar el recibo para los registros de inventario.	Logística	Seleccionar el modo de transporte (tren, barco, camión, avión o ductos), programar la entrada y salida de envíos y proporcionar un almacén de inventario intermedio.
Abastecimiento	Seleccionar, certificar y evaluar proveedores y administrar los contratos con proveedores.	Cruce de andén	Empaque de productos de envíos entrantes para facilitar la economía en la clasificación de los envíos que salen de los almacenes intermedios hacia su destino final.

Figura 7 Ejemplos de procesos de la cadena de suministro

Fuente: (Krajewski et al., 2013)

Los procesos no están solo en el área de operaciones por sí mismas, están en todos los departamentos de la empresa, desde el marketing hasta recursos humanos, todos éstos se deben de administrar y se debe de asegurar que cumplan con la premisa al cliente. Es imposible que no exista un método al fabricar un producto o proveer un servicio. **Las decisiones de procesos** afectan de manera directa el procedimiento e indirectamente a los productos o servicios que proporciona.

Deben considerarse cuatro decisiones claves en los procesos comunes: **La estructura del proceso**, que es la que determina que clase o tipo de método es el necesario en relación con los recursos que se necesitan, ésta incluye las características importantes que lleva, otra decisión a considerarse es la **participación de cliente**, son las formas y el grado de participación que tienen los clientes en el desarrollo, también hay que tener en cuenta la **flexibilidad de recursos**, es la facilidad con que las personas y maquinaria que participan en el proceso pueden manejar los

productos, responsabilidades y funciones, y la **magnitud de capital**, es la combinación de capital humano y equipo, entre más alto es el costo relativo a ellos mayor es la intensidad de capital(...). (Krajewski et al., 2013, p. 92).

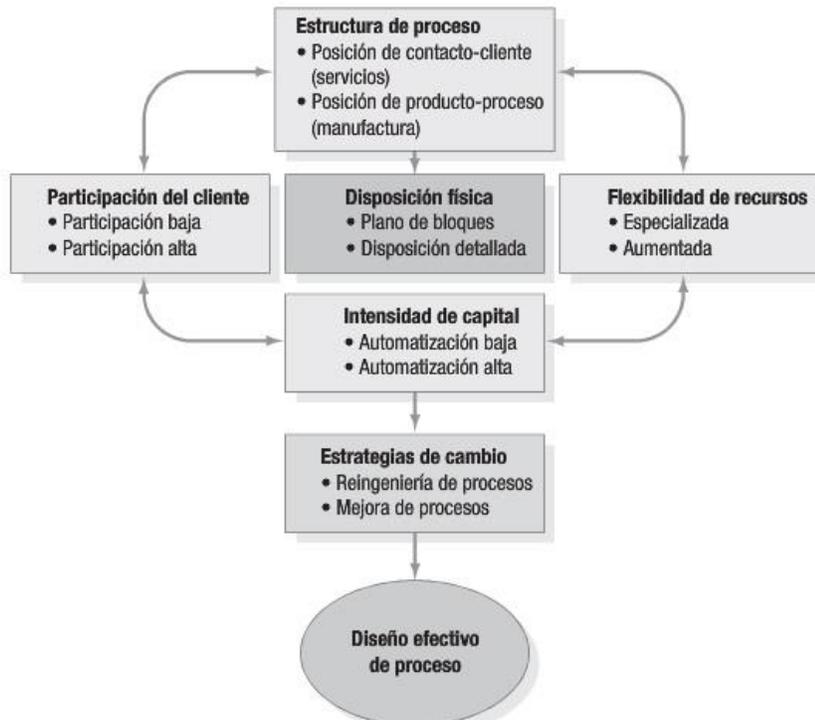


Figura 8 Decisiones clave para procesos efectivos

Fuente: (Krajewski et al., 2013)

Dos filosofías diferentes pero complementarias para el diseño de procesos son: La reingeniería de procesos y la mejora de procesos. **Reingeniería** es repensar fundamentalmente en el rediseño radical de los procesos para mejorar el desempeño de manera drástica en términos de costo, calidad servicio y velocidad. La reingeniería se trata de la reinención, más que una gran mejora. El **mejoramiento del proceso** es un estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso para mejorarlo. Su fin es conocer los números, comprender el proceso y sacar los detalles. Una vez que realmente se comprende el proceso se puede mejorar. (Krajewski et al., 2013, p. 108)

Análisis y diseño del proceso:

Cuando se estudian y trazan procesos surgen las siguientes preguntas: ¿El proceso está diseñado para obtener una ventaja competitiva en función de diferenciación y costos bajos? ¿Elimina pasos no importantes? ¿Está enfocado en generar valor para el cliente? Existen algunas

herramientas que nos ayudan a entender mejor el proceso y a diseñarlo: Diagramas de flujo, grafica de la función de tiempo, grafica del flujo de valor, diagramas del proceso, y diseño preliminar del servicio (...). (Render & Heizer, 2014, p. 279).

El análisis de procesos:

“Es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado” (Krajewski et al., 2013, p. 120).

“Es esencial comprender como funcionan los procesos para garantizar la competitividad de una empresa. Un proceso que no embone con las necesidades de empresa la perjudicara cada minuto que opere” (Jacobs & Chase, 2014, pág. 106) .

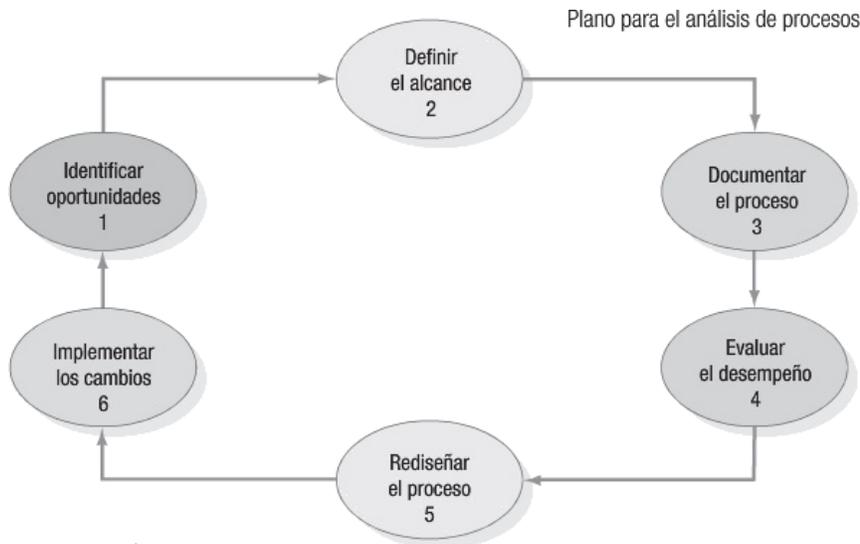


Figura 9 Plano para análisis de proceso

Fuente. (Krajewski et al., 2013)

Paso uno. Identificar oportunidades: Existen cuatro procesos centrales: Relaciones con los proveedores, desarrollo de nuevos servicios y productos, surtido de pedidos y relaciones con los clientes. Se realiza un análisis en tres niveles: **Estratégico**, con respecto a la estrategia de procesos, debe considerarse incluso si se necesita el proceso completo y revisar cuál es su papel y sus objetivos. **Táctico**, el proceso debe cumplir con los indicadores que fueron preparados para

medirlo, en especial la satisfacción del cliente externo o interno. **Operativo**, evalúa las operaciones individuales al nivel más elemental de su ejecución, incluyendo documentos, métodos o equipos.

Paso dos. Definir el alcance: Establece los límites del proceso que se analizará, se recomienda que sea coherente con la organización, es decir, no tiene que ser muy ambicioso porque conducirá a pérdidas de dinero y tiempo, ni tampoco poco ambicioso, ya que llevará a la falta de cumplimiento de los objetivos del proceso.

Paso tres. Documentar el proceso: Utilizar las herramientas de análisis de procesos y llevar un registro preciso de todos los datos recabados sobre su rendimiento, por ejemplo, diagrama de flujo.

Paso cuatro. Evaluar el desempeño: Establecer las métricas necesarias para evaluar el desempeño, por ejemplo, herramientas para el Análisis de datos como: listas de verificación, histogramas y gráficos de barras, gráficos de Pareto, diagramas de Causa y Efecto.

Paso cinco. Rediseño del proceso: Se prepara un nuevo proceso basándose en los datos recopilados y los análisis realizados, también puede ser que solo sea necesario modificar el proceso, pero incluso en éste caso se debe dejar documentado todo, en éste paso también se calcula la inversión necesaria para poner en práctica el nuevo proceso.

Paso seis. Implementación del nuevo proceso: No se debe llegar a éste paso si la empresa no está dispuesta a invertir, en caso de necesitarlo, sino existe verdadera disposición para cubrir los costos o implementar los cambios, lo mejor es rediseñar el proceso nuevamente hasta un nivel de inversión aceptable (...). (Krajewski et al., 2013, p. 122).

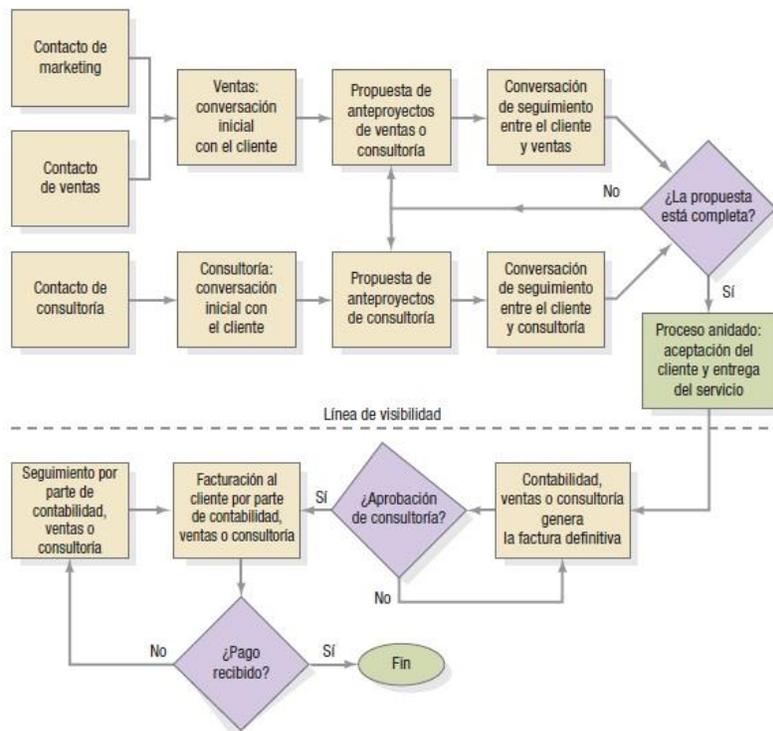


Figura 10 Diagrama de flujo
 Fuente: (Krajewski et al., 2013)

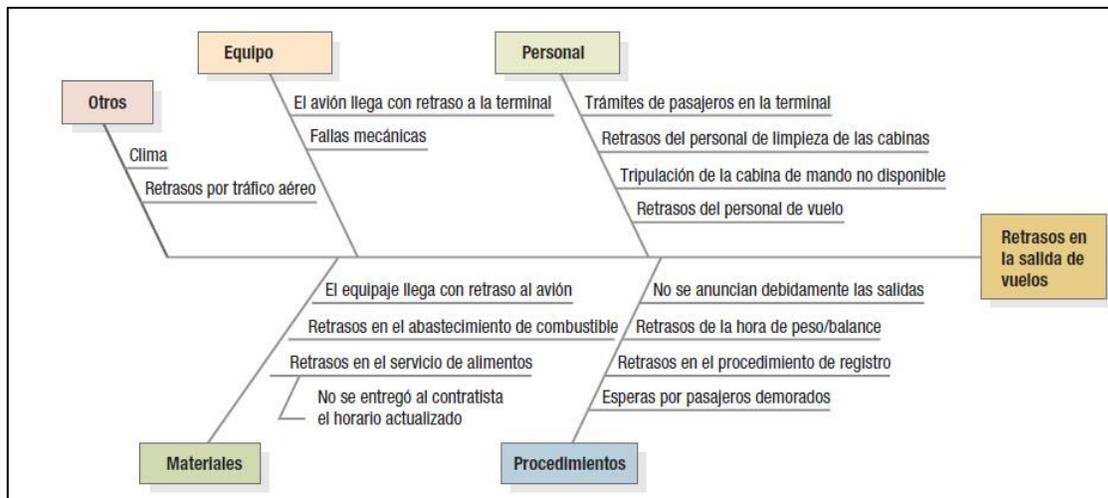


Figura 11 Diagrama de causa y efecto
 Fuente: (Krajewski et al., 2013)

Decisiones de fabricar o comprar:

Numerosas empresas enfrentan decisiones de fabricar o comprar. Esas alternativas son especialmente importantes para las pequeñas empresas de manufactura que tienen la opción de fabricar o comprar las partes componentes para los productos que fabrican. Existe una elección menos evidente de fabricar o comprar en relación con ciertos servicios (...). La decisión de fabricar o comprar debe basarse en el costo a largo plazo y una optimización de utilidades, porque revertirla puede ser costoso. Se debe analizar con cuidado las diferencias subyacentes de los costos; los pequeños ahorros de comprar o fabricar pueden afectar en gran medida los márgenes

de utilidad.(Longenecker et al., 2012a, p. 629)

Entre los motivos para que una empresa decida fabricar las partes o componentes de un producto y no comprarlos, podemos mencionar los siguientes: usar completamente la capacidad instalada, se aseguran que las partes o productos que se necesitan estarán en tiempo y no esperar a que un proveedor los haga, por motivaciones de conservar de manera secreta el diseño del producto, porque los costos de traer esa parte es mayor que fabricarla en casa, porque es conveniente asegurarse que no habrá distorsión con otros procesos, al producir internamente se asegura la calidad del producto. Por otro lado, a continuación, se mencionan algunas razones por las que una empresa decide comprar y no fabricar internamente: las partes necesarias son más baratas y se conserva la calidad, porque no se tienen los espacios, el personal ni las habilidades para fabricarla y se necesitaría una inversión adicional, se desea una especialización de las operaciones internas, las piezas o partes no se fabricarán de manera continua, en éste caso se transfiere el riesgo de mantener equipo obsoleto a un proveedor externo (...). (Longenecker et al., 2012a).

Dentro de las decisiones de comprar en lugar de fabricar, hay que tener en cuenta **la diversificación de la oferta**. Las pymes deben de tener en cuenta cuando es necesario ampliar el número de proveedores que le suministran un determinado producto, las siguientes pueden ser algunas de las razones por las que una pyme decida concentrar las compras de un producto en un solo proveedor: por la calidad del producto que es comprobadamente superior, por los descuentos que ofrece un proveedor respecto al volumen o al tiempo que se tiene de tener relaciones comerciales, los pedidos son demasiados pequeños y no es necesario dividirlos en varios proveedores, el nivel de servicio en relación el tiempo de entrega y consultoría de un proveedor, también una empresa puede tener un vínculo que le une a la empresa proveedor (...).

A continuación, tenemos algunas razones por la que una empresa decide diversificar las fuentes de suministro: al comprar a distintos proveedores le permite darse cuenta cuál de todos ofrece los mejores costos, servicio y calidad, un proveedor al conocer que su comprador solicita el servicio a sus competidores decide otorgar mejores precios, al tener más opciones de proveedores se minimizan los riesgos de quedar sin abastecimiento en determinado momento (...). (Justin Longenecker et al., 2012).

El Outsourcing o subcontratación:

Según (Longenecker et al., 2012a): La subcontratación es un proceso útil a tomar en cuenta cuando se dirigen operaciones, no obstante hay que estar claros cual es el proceso que vamos a delegar a una empresa, debemos de conocer de antemano si esa empresa lo va hacer mejor que la compañía que está subcontratando, además se deben dejar claros aspectos de nivel de servicio y demás requisitos contractuales si fuera el caso. Al momento de contratar a un determinado proveedor, es importante que tengamos los parámetros necesarios para poder determinar si es elegible para contratarlo o bien para que siga siendo parte de la empresa.

¿Qué mediciones del desempeño del proveedor importan más? El Supply Chain Council tiene la respuesta a esa pregunta. Ha desarrollado el **modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR)** por sus siglas en inglés) una lista de factores críticos que proporcionan un punto de inicio útil al evaluar el desempeño de un proveedor. Resalta cinco atributos: *Confiabilidad*: ¿el proveedor proporciona lo que usted necesita y cumple con los pedidos en forma precisa? *Capacidad de respuesta*: ¿el proveedor entrega aportaciones cuando se necesita? *Agilidad*: ¿El proveedor responde con rapidez a los cambios en su pedido? *Costos*: ¿El proveedor le ayuda a controlar sus costos de los bienes vendidos, sus costos de administración de la cadena de suministro y sus costos de devolución y garantía? *Activos*: ¿El proveedor le ayuda a mejorar las eficiencias al abreviar el flujo de efectivo, el tiempo de mantenimiento del inventario y la demanda de los activos? (Longenecker et al., 2012a, p. 632).

Es importante también construir buenas relaciones con los proveedores, éstas son esenciales para cualquier empresa independientemente del tamaño, pero particularmente importante para las Pymes. La pequeña empresa puede estar entre las decenas o cientos de

clientes que compran a un determinado proveedor, y las compras pueden ser de un volumen muy bajo en comparación con otras empresas, por lo que puede ser que el proveedor le resultó poco interesante venderle. Se sugiere que las pymes pongan en práctica las siguientes recomendaciones a fin de cultivar buenas relaciones con los proveedores: Pagar de manera oportuna, recibir de una forma a los representantes de ventas del proveedor, evitar cancelar pedidos, evitar coaccionar al proveedor por obtener descuentos inusuales, hacer sugerencias de manera respetuosa al proveedor acerca de las oportunidades de mejora de sus productos (...). (Longenecker et al., 2012a).

Estrategia de marketing: diferenciación para obtener una ventaja competitiva por medio del marketing digital:

Marketing digital, término cuyo significado es similar al de "marketing electrónico": ambos describen el manejo y la ejecución del marketing utilizando medios electrónicos como la web, el correo electrónico, la televisión interactiva, la IPTV y los medios inalámbricos junto con datos digitales acerca de las características y el comportamiento de los clientes. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014)

Necesidades, deseos y demandas:

Las necesidades son requerimientos humanos básicos tales como: aire, alimento, agua, vestido y refugio. Los humanos también tenemos una fuerte necesidad de ocio, educación y entretenimiento. Estas necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Un consumidor estadounidense necesita alimento, pero puede desear un emparedado de queso y carne y un té helado. Una persona de Afganistán necesita alimento y podría desear arroz, cordero y zanahorias. A las carencias les da forma la sociedad. Las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago. Muchas personas carecen de un Mercedes Benz, pero sólo unas cuantas pueden pagarlo. Las empresas deben medir no solamente cuántas personas quieren su producto, sino también cuántas carecen de él y pueden pagarlo. (Kotler-Keller, 2012, pág. 10)

Valor y satisfacción:

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor, la suma de los beneficios y costos tangibles e intangibles. El valor, un concepto fundamental del marketing, es principalmente una combinación de calidad, servicio y precio llamada la triada de valor del cliente. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio. Es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es

menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado. (Kotler-Keller, 2012, pág. 11)

El marketing y el valor para el cliente:

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hipercompetitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior. El proceso de entrega de valor: la visión tradicional del marketing es que la empresa fabrica algo y luego lo vende; el marketing tiene lugar precisamente durante el proceso de venta. Las empresas que aceptan ésta visión tienen mejor oportunidad de éxito en economías caracterizadas por la escasez de bienes, y donde los consumidores no son exigentes en cuanto a calidad, características o estilo, por ejemplo, bienes básicos de primera necesidad en mercados en desarrollo. (Kotler-Keller, 2012, pág. 33)

El establecimiento de buenas relaciones con los clientes requiere más que la elaboración de un buen producto, la asignación de un precio atractivo y de ponerlo a la disposición de los clientes meta. Las compañías también deben comunicar su propuesta de valor a los clientes, y ese mensaje no debe dejarse al azar. **La mezcla de promoción de una compañía**, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408)

“Pasos para desarrollar una comunicación de marketing eficaz: El mercadólogo debe hacer lo siguiente: identificar al público meta, determinar los objetivos de comunicación, diseñar un mensaje, seleccionar los medios de difusión, seleccionar la fuente del mensaje y obtener retroalimentación” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 415).

Marketing por catálogo: Los avances tecnológicos, junto con el surgimiento del marketing uno a uno, personalizado, han provocado grandes cambios en el marketing por catálogo. Con la estampida hacia Internet, un número cada vez mayor de catálogos son electrónicos. Ha surgido una variedad de nuevos catálogos que sólo existe en la web y la mayor parte de los diseñadores de catálogos impresos han añadido catálogos por Internet a su mezcla de marketing. Los catálogos en la web eliminan los costos de impresión y de envío y, mientras que en un catálogo impreso el espacio está limitado, los catálogos en línea pueden ofrecer una cantidad casi ilimitada de mercancía. Por último, los catálogos en línea facilitan el comercio en tiempo real; es posible añadir o eliminar productos y características según se necesite, y los precios se pueden ajustar al instante para adaptarse a la demanda. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 502)

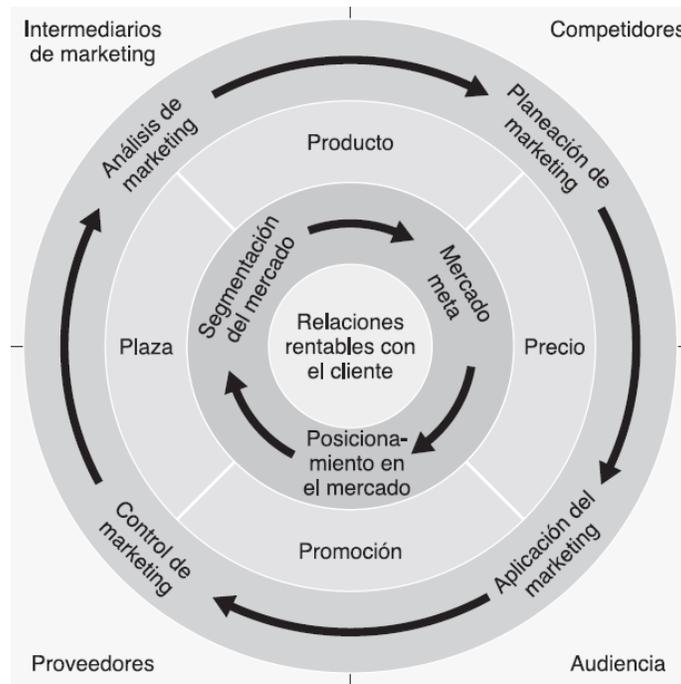


Figura 12 Administración de estrategias de marketing y de la mezcla de marketing

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012)

La importancia de la web, del diseño y de los contenidos

Uno de los servicios que más éxito ha tenido en internet ha sido la World Wide Web (WWW o la Web). Como habrás podido deducir, internet y la Web son cosas diferentes. La Web es un sistema de distribución de documentos interconectados y accesibles que usa internet como medio de transmisión. Así, con un navegador web los usuarios visualizan sitios web, compuestos de páginas web, que pueden contener texto, imágenes o vídeos, “navegando” a través de esas páginas usando hiperenlaces. Las páginas web y los sitios web no son términos sinónimos, ya que una página web es parte de un sitio web. Aun así, nos encontramos que, en ocasiones, en el mundo empresarial y académico muchas personas siguen refiriéndose a la web cuando quieren referirse al sitio web (website) o a internet. Cuando hablan de la web de su empresa, la página web de su negocio o la página web de alguien realmente se refiere al sitio web. Al sitio web de su empresa, al sitio web de su negocio o al sitio web de alguien. (Martinez Polo, Martinez, & Parra, 2015, pág. 65)

El éxito de un negocio en el internet depende de combinar estrategias, tendencias y conocimientos del usuario en la que utilizamos diseño, contenidos, marketing y tecnología.

La importancia del diseño, tener un buen diseño hace que el producto o servicio que se venda sea mejor, pero no necesariamente llegará a más gente o tendrá más ventas, en el diseño es fundamental la originalidad que no sea un diseño producto del plagio, tampoco que dé una falsa

percepción de lo que es en realidad, la calidad y la elegancia también son importantes (...). **Un nombre fácil de escribir, un tono constante de comunicación y un logo sencillo son más que suficientes.**

Hay que tener cuidado en no salirse del objetivo al querer ofrecer multitud de productos y servicios solo por vender más (...). El diseño tiene que tener un enfoque en el usuario, existen métodos en los que se puede conocer cuáles son las necesidades, objetivos y conocimientos de estos que hay que tener en cuenta, por ende no hay que dejar de lado la premisa de que hay que preguntar al usuario para que ofrezca información de gran valor para el diseño. **¿Es mejor diseñar partiendo de cero o buscar una fórmula que ya haya funcionado?** La respuesta está en buscar la personalización del producto en orden, a la forma en que la empresa hace negocio y buscar el equilibrio entre objetivos de la empresa y los usuarios.

La importancia de los contenidos: deben de ser interesantes y útiles para los clientes y los potenciales clientes, de ésta forma la empresa podrá acercarse a ellos de una manera más efectiva.

El objetivo de una estrategia de marketing de contenidos, es atraer a los nuevos consumidores para luego establecer una relación con ellos, en otras palabras, se encarga de preparar contenidos valiosos y distribuirlos con la idea de atraer clientes nuevos o fidelizar clientes actuales y tratar de hacerles comprar nuevos productos o servicios (...). (Martinez Polo, Martinez, & Parra, 2015).

El marketing de contenidos eleva la visibilidad de nuestra marca y permite entregar a las audiencias información consistente y valiosa para ganar su lealtad utilizando un amplio espectro de piezas de información. Los contenidos pueden adoptar muchas formas, distinguen más de 40 diferentes: informes (*white papers*), *ebooks*, libros, revistas, catálogos, audiolibros, estudios de caso, artículos, cómics, rankings, recomendaciones, *newsletters*, blogs, *podcasts*, vídeos, *e-learning*, apps, juegos *online*, *widgets*, aplicaciones en Facebook, herramientas de contenido patrocinado, *screencasts*, comunidades centradas en la empresa, comunidades centradas en el

cliente, wikis, páginas patrocinadas en Facebook, compartir fotos, redes sociales personalizadas, medios *online*, plataformas de contenido, *microblogging*, ferias virtuales, marcadores sociales, comunicados de prensa, centros de publicación *online*, *webinars*, giras, conferencias, mesas redondas, infografías, guías, tutoriales, plantillas, presentaciones, teleseminarios. (Martinez Polo, Martinez, & Parra, 2015, pág. 76)

2.2.2 Antecedentes de las metodologías

El éxito de la administración de operaciones y las estrategias de marketing son muy relevantes, las empresas las han aplicado en aras de la creación de valor para el cliente.

“Una estrategia de operaciones es el medio por el cual la empresa desarrolla las capacidades para competir con éxito en el mercado” (Krajewski et al., 2013, p. 17).

En el mundo, son varias las empresas que han aplicado la administración de operaciones, dos de ellas muy representativas: Macdonals Corporation y Starbucks, ambas han adoptado métodos como el análisis de procesos, la cadena de valor y otros, para mejorar su productividad y eficiencia para crear valor a sus clientes.

Macdonalds tuvo momentos críticos de atención al cliente externo e interno, y se dio cuenta bastante tarde, ya cuando había perdido millonarias cantidades de dinero en todo el mundo. Lo que hizo la empresa es que realiza de manera continua un análisis de procesos mediante la retroalimentación que recibe de sus clientes, mediante encuestas online y otros métodos que utiliza, entre ellos: mandar a compradores “encubiertos” a los restaurantes para realizar entrevistas anónimas, usando un sistema de puntuaciones numéricas. Estos “clientes” llenan una lista de verificación con todos los detalles que observan en su momento, incluyendo temas de limpieza, temperatura de la comida, velocidad de servicio, entre otros, los resultados son analizados y de ésta forma comienzan con las mejoras en los procesos. (Krajewski et al., 2013, p. 119)

Embotelladora la Reyna inició en su momento, una gestión de análisis de procesos. El proyecto consistió en la revisión de todos los procesos del área de Operaciones y Servicios con el fin de identificar oportunidades de mejora para incrementar su eficiencia y poder brindar un mejor servicio a sus clientes internos. En el proceso participaron todos los empleados del departamento, desde los operativos, hasta las jefaturas y gerencia. Después de seis meses se analizaron y rediseñaron todos los procesos, documentándolos en un Manual de procesos.

El marketing digital ha revolucionado la forma de hacer negocios, y Honduras no es la excepción, de hecho, las empresas que se quedan fuera de esa tendencia, están quedando atrás, respecto a las que si lo implementan. Una empresa que tiene un sitio web donde pueda ofertar sus productos y servicios al público, es una empresa que tiene una ventaja competitiva respecto a otra que no lo tiene.

El primer negocio afiliado a e-commerce de Centro América es www.OrganicHope.com, la cual es una empresa netamente hondureña y se dedica a la venta de productos 100% naturales para los diferentes tratamientos y fabricación de medicinas. En septiembre del 2002 se inaugura el primer portal transaccional de turismo de Honduras y el más grande de Centroamérica que es propiedad del Instituto Hondureño de Turismo www.LetsGoHonduras.com en el cual se pueden realizar reservaciones y conocer los mapas del país así como su biodiversidad y publicidades varias. En octubre del 2002 se inauguró el primer mall virtual de Honduras, propiedad del Banco Credomatic www.MallCredomatic.com en el cual se ofrecen hospedajes a diversas empresas de diferentes campos del mercado. Podemos encontrar ciertas características muy particulares dentro de esta forma de vender y comprar en Internet como que involucra redes computacionales para poder realizar las diversas transacciones a través de fibra óptica, líneas telefónicas, satélites, etc. en la Web. (Rivas, 2015)

Mipyme vende calzado por catálogo y emplea a 300 personas

Los clientes pueden elegir la combinación de colores que desean para su calzado, y el periodo de entrega oscila entre dos y tres días. Una pequeña tienda familiar de calzado cuyo nombre es San Carlo, está transformando la micro, pequeña y mediana empresa en Honduras, ofreciendo sus productos a través de catálogos y dando empleo a más de 300 personas en todo el país. El propietario del negocio dijo que hace 20 años visitaba un mercado de San Pedro Sula, en

donde tuvo la oportunidad de observar a los zapateros fabricar zapatos y fue así que se le ocurrió crear su propio negocio. Durante el transcurso del tiempo el negocio tuvo sus frutos, ahora tiene un taller donde emplea a más de 300 personas. Uno de los distintivos del negocio es que los clientes pueden escoger el color que quieren en su calzado o incluso proponer ideas de diseño, si las combinaciones que tenemos no les gustan, entonces ellos nos pueden decir que colores quieren, esto lo hacen a través de catálogos que los ofrecen por medio de las redes sociales (...). (Lara, La Prensa, 2016).

Existen muchos ejemplos de empresas nacionales y no nacionales que usan las plataformas digitales para ofrecer sus productos, particularmente por catálogo podemos mencionar a: Flushing Cosmetics, Avon, Amway, Arabela, Zermat, Lovable, Vazquel, Grupo Famma, entre otras.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

A continuación, se darán a conocer los alcances, ventajas y desventajas de cada una de las metodologías que se plantean en este estudio.

1. Administración de operaciones: Análisis de procesos

Alcance: El análisis del proceso de bordado, de sublimación textil y de pedido del cliente, será de vital importancia para poder identificar oportunidades de mejora y rediseñar los procesos, aunado a eso quedaran documentados a fin de que no se pierda el conocimiento de la empresa.

Ventajas: Al hacer un análisis y diseño en los procesos de bordado y sublimación textil, las operaciones serán más eficientes y productivas, así como también la información de dichos procedimientos facilitará la inducción de nuevos empleados.

Desventajas: al estructurar el proceso de las actividades de manera correcta, en función

de que la operación pueda ser más eficiente, los operarios pueden tener resistencia al cambio.

2. Estrategia de marketing digital:

Alcance: Al dejar una propuesta a la empresa de la implementación de un sitio web donde pueda colocar catálogos de productos textiles, para que el cliente escoja el diseño o lo fabrique virtualmente a su conveniencia, será trascendental en función de mejorar el servicio al cliente.

Ventajas: Los clientes podrán elegir el modelo, diseño, color y otras variables de confección, se minimizarán los malos entendidos y problemas de insatisfacción del cliente por inconformidades en los productos entregados, la empresa tiene un diseñador gráfico dentro de su estructura organizacional, el sitio web que se propone, se creará en la plataforma <https://es.godaddy.com/websites/wordpress> teniendo un costo de \$95.88 anual.

Desventajas: la integración de un sitio web no permitirá al usuario conocer físicamente el producto que desea comprar, motivo por el cual algunas empresas implementan la devolución del producto como forma de garantía empresa. También muchas personas no confían en el Internet para realizar sus compras, ésto debido al miedo de que su información bancaria sea robada y estén expuestos a ser víctimas de un fraude.

2.3 Conceptualización

En esta sección se establecen las definiciones más relevantes que forman parte del objetivo de estudio de esta investigación.

Microentorno:

“Son las fuerzas cercanas a la empresa, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa misma, los proveedores, los canales de distribución, los diferentes tipos de

clientes, los competidores y los públicos” (Kotler-Armstrong, Marketing, 2012, pág. 66).

Macroentorno:

“Los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales” (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera, & Pintado Blanco, 2013, pág. 61).

Estrategia de procesos:

“Patrón de decisiones tomadas al administrar procesos, de manera que logren sus prioridades competitivas” (Krajewski et al., 2013, p. 90).

Administración de operaciones:

“Actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos (entradas) en productos terminados (salidas)” (Render & Heizer, 2014, p. 4).

Proceso:

“Es un conjunto de actividades que transforman una entrada en una salida, insumos en productos o recursos en resultados, agregando valor a la entrada para conseguir una utilidad vendible a la salida, y buscar en todo esto una productividad adecuada” (D’Alessio Ipinza, 2012, pág. 164) .

Productividad:

“Es la razón que existe entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos, mano de obra y capital)” (Render & Heizer, 2014, p. 13).

El análisis de procesos:

“Es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado” (Krajewski et al., 2013, p. 120).

Reingeniería:

“Es repensar fundamentalmente y el rediseño radical de los procesos para mejorar el desempeño de manera drástica en términos de costo, calidad servicio y velocidad. La reingeniería se trata de la reinención, más que una gran mejora” (Krajewski et al., 2013, p. 108).

Marketing digital:

Término cuyo significado es similar al de” marketing electrónico”: ambos describen el manejo y la ejecución del marketing utilizando medios electrónicos como la web, el correo electrónico, la televisión interactiva, la IPTV y los medios inalámbricos junto con datos digitales acerca de las características y el comportamiento de los clientes. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014)

La Web:

“Es un sistema de distribución de documentos interconectados y accesibles que usa internet como medio de transmisión” (Martinez Polo, Martinez, & Parra, 2015, pág. 65).

El marketing de contenidos:

“Eleva la visibilidad de nuestra marca y permite entregar a las audiencias información consistente y valiosa para ganar su lealtad utilizando un amplio espectro de piezas de información” (Martinez Polo, Martinez, & Parra, 2015, pág. 76).

2.4 Marco Legal

Es importante tener en cuenta el marco legal por el que se rigen las pequeñas y medianas empresas, conocer cuáles son las leyes mercantiles, laborales, y ambientales que se aplican en el

país y las leyes internacionales que puedan tener efecto en las operaciones de las empresas. A continuación se detallan las leyes que tienen efecto directo o indirectamente con la empresa mercantil:

- Constitución de la Republica de Honduras. Decreto No. 131
- Código del Trabajo. Decreto No.189-59
- Código de Comercio.
- Código Tributario. Decreto No. 170-2016
- Ley de responsabilidad fiscal. Decreto No. 25-2016
- Ley sobre comercio electrónico. Decreto No.149-2014
- Ley de empleo por hora. Decreto No. 354-2013
- Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Decreto No. 35-2008

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El presente capítulo hace mención de las variables, enfoque, métodos y diseños utilizados en el desarrollo de la investigación. Asimismo, se puede evidenciar la relación existente entre el planteamiento del problema, objetivos y el uso de la metodología.

3.1 Congruencia Metodológica

A continuación, se describe la congruencia metodológica, donde se define la relación que existe entre el planteamiento del problema, los objetivos y las variables que plantea la presente investigación, a través de una matriz metodológica, cuyo fin es el de proporcionar un esquema base para el diseño de la metodología a utilizar.

3.1.1 Matriz Metodológica

La matriz metodológica es la herramienta que brinda a los investigadores la facilidad de presentar en forma de diseño la investigación como proceso general. Se logra que a través de ésta matriz se compacten todos los elementos a investigar. A continuación, se presentan dichos elementos en la siguiente tabla.

Tabla 3 Matriz Metodológica.

Problema de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Preguntas de Investigación	Variables	
				Independientes	Dependientes
¿Qué estrategias se pueden proponer para fortalecer la gestión de servicio al cliente de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos?	Proponer estrategias para fortalecer la gestión de servicio al cliente de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos	1. Definir las herramientas de marketing digital que se usarán para la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos	¿Cuáles herramientas de marketing digital se pueden implementar en la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos?	Estrategia de Marketing digital.	Propuesta de estrategias para fortalecer la gestión de Servicio al Cliente de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.
		2. Analizar y diseñar los procesos internos de la empresa.	¿Cuál es la mejor forma de diseñar y desarrollar los procesos internos de la empresa?	Análisis y diseño de Procesos.	
		3. Identificar las necesidades de los clientes con respecto al servicio.	¿Cuáles son las necesidades de los clientes en función del servicio?	Estrategia de Marketing.	

Fuente: Propia

Tabla 4 Matriz de la Operacionalización de la Variable Dependiente.

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Propuesta de estrategias para fortalecer la gestión de Servicio al Cliente de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.	(Kotler-Armstrong, Marketing , 2012) “proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción”.	Implementación de procesos eficientes que produzcan satisfacción a los consumidores.	Estratégica	Crecimiento de las ventas.
			Operativa	Encuestas de satisfacción al cliente. Calidad de entrega (cantidad de artículos que el cliente recibió sin objeción/ total de artículos despachados a clientes). Entregas a tiempo (Cantidad de pedidos que se entregan a tiempo/ total de pedidos hechos a los clientes).

Fuente: propia

Tabla 5 Matriz de la Operacionalización de las Variables Independientes.

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems de Instrumentos
Estrategia de Marketing digital	“Es lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales”. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014)	Implementación de mercadeo por medios electrónicos tales como: la web, correo electrónico, redes sociales, etc.	Estado actual	Cantidad de instrumentos digitales utilizados actualmente.	Sección 1 de la encuesta.
			Estrategia de marketing en la web. Estrategia de marketing vía correo. Estrategia de marketing por redes sociales.	Promedio de clientes existentes o potenciales que tienen acceso al internet. Promedio de clientes existentes o potenciales que usan correo electrónico. Promedio de clientes existentes o potenciales que usan redes sociales.	Sección 2 de la encuesta
Análisis y Diseños de Procesos	“Es la documentación y comprensión detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse. Comienza con la identificación de las nuevas oportunidades para mejorar y termina con la implementación del proceso revisado” (Krajewski et al., 2013, p. 120).	Documentación de los procesos para conservar los conocimientos de la empresa, para todas las actividades que se realizan.	Estado actual	Enumeración de los diseños de procesos existentes y utilizados por la empresa.	Sección 1 y 2 de la entrevista.
			Diseño de proceso para la toma de pedido al cliente. Diseño de procesos para elaboración de bordados y sublimación. Diseño de proceso para pedido al proveedor.	Calidad de entrega. Entregas a tiempo. Tiempo medido en minutos que tarda el operario en todo el proceso de bordado y sublimación.	Sección 1 y 2 de la entrevista.

(Continuación de la tabla 5)

Variables Independientes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems de Instrumentos
Estrategia de Marketing.	“La estrategia de marketing identifica y evalúa a determinados clientes y los califica como segmento-mercado” (Santesmases Mestre M. , Merino Sanz, Sánchez Herrera, & Pintado Blanco, 2013)	Definir las actividades que permitan a la empresa enfocarse en su mercado meta y que por medio de éstas proporcionar un óptimo servicio al cliente.	Estado actual	Enumerar las estrategias de marketing actuales que utiliza la empresa.	Sección 1 de la encuesta
			Mercado meta. Producto. Precio. Plaza. Promoción.	Participación de mercado. Posicionamiento del producto.	Sección 1 de la encuesta

Fuente: Propia

3.2 Enfoque de la Investigación

De acuerdo al conocimiento sobre las definiciones de los enfoques para una investigación, se optará por darle a ésta investigación un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo.

“Enfoque cuantitativo: usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 4).

“Enfoque cualitativo: utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 7).

3.3 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo y explicativo.

Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) afirma: “Los estudios descriptivos son útiles para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Los estudios explicativos buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos” (pág. 99).

3.4 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, tomando en cuenta que las variables independientes no son manipuladas sobre la dependiente.

Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en una **investigación no experimental** es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009b). (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 152)

De esta manera, el diseño no experimental se puede dividir en transversal y longitudinal. Para efecto de dicha investigación, se aplicó el diseño transversal.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 154).

3.4.1 Población

“Población o universo: conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 174).

Para la presente investigación se tomó como objeto de estudio la siguiente población, dividida en dos segmentos:

Segmento A: Total de clientes Pymes activos de la empresa.

Segmento B: Colaboradores de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

3.4.2 Muestra

“La muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 175).

El tipo de muestra seleccionada para el estudio investigativo fue una muestra no probabilística.

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 189).

3.2.2.1 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra seleccionada para el segmento A es de 30 clientes (Pymes), tomados de un total de 80 activos, teniendo en común 1 o más compras durante los últimos 12 meses. Para el segmento B, fue de 4 empleados, del área de administración, de ventas y de operaciones.

3.4.2.2 Técnica de Muestreo

El método de muestreo utilizado, debido a que es una muestra no probabilística, es por Conveniencia.

“Muestreo por conveniencia. Se le conoce como selección intencionada, muestreo accidental o muestreo por oportunidad” (Gonzales M. , 2017).

3.4.3 Marco de Muestreo

El marco muestral de la presente investigación, está compuesto por el total de clientes pymes activos de la empresa, siendo éstos: 109. Y el personal de la empresa, con un total de 10 miembros.

3.4.4 Unidad de Análisis

“La unidad de análisis indica quienes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos aplicar el instrumento de medición” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 183).

En éste caso la unidad de análisis definida fue de 30 Pymes que compraron en los últimos 12 meses y de 2 empleados del área operativa, 1 del área de ventas y 1 del área administrativa.

3.5 Técnicas e instrumentos

“En la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 217).

“Instrumento de medición. Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 199).

La combinación de técnicas utilizadas para ésta investigación fue:

Investigación cualitativa: una entrevista a profundidad, que fue aplicada al personal de la empresa.

Investigación cuantitativa: una encuesta en línea, aplicada a 30 clientes Pymes activos de la empresa.

3.5.1 Técnica: La entrevista

“Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”

(Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 233).

El instrumento utilizado fue una guía de preguntas semiestructuradas, dirigida a 4 empleados, 2 del departamento de operaciones, 1 del área de ventas y 1 del departamento administrativo de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

La entrevista Semiestructurada, (Díaz Bravo, Torruco Garcia, Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013) afirman: Se puede definir como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones, ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan.

3.5.2 Técnica: La encuesta

“Técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (López-Roldan & Fachelli, 2015, pág. 8).

El instrumento de dicha técnica fue una entrevista semidirigida, aplicada a la muestra seleccionada.

3.6 Fuentes de Información

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación. (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2016)

3.6.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2016)

Para la presente investigación las fuentes primarias utilizadas fueron:

- Entrevistas
- Encuestas
- Revistas científicas, consultadas mediante la plataforma del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad Tecnológica Centroamericana.
- Periódicos de circulación nacional actuales.
- Documentos oficiales de Instituciones Públicas y ONG's.

3.6.2 Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones” (Biblioteca Universidad de Alcalá, 2016).

Las fuentes secundarias utilizadas son:

- Libros de texto, con el objetivo de fundamentar el marco teórico y todo el proceso de investigación.
- Artículos de revistas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo detalla los resultados obtenidos a través de la aplicación de instrumentos que permitieron procesar y validar los datos de la muestra seleccionada. La información fue obtenida por medio de una encuesta y cuestionario aplicados a grupos claves, los cuales surgieron de la operacionalización de las variables, asimismo, las técnicas de aplicación que surgen del diseño metodológico de la investigación.

4.1 Resultados y análisis

En la presente sección se muestran los resultados y análisis, obtenidos mediante los instrumentos seleccionados y aplicados a los públicos objetivos de la investigación. Se cuenta con gráficos que brindaron información muy importante para la obtención de las conclusiones finales.

4.1.1 Encuesta

A continuación, se detallan los resultados y análisis de las preguntas correspondientes a la encuesta aplicada a clientes de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, que fue enviada vía electrónica (anexo 7).

1. Medios por los cuales la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos se dió a conocer a sus clientes.

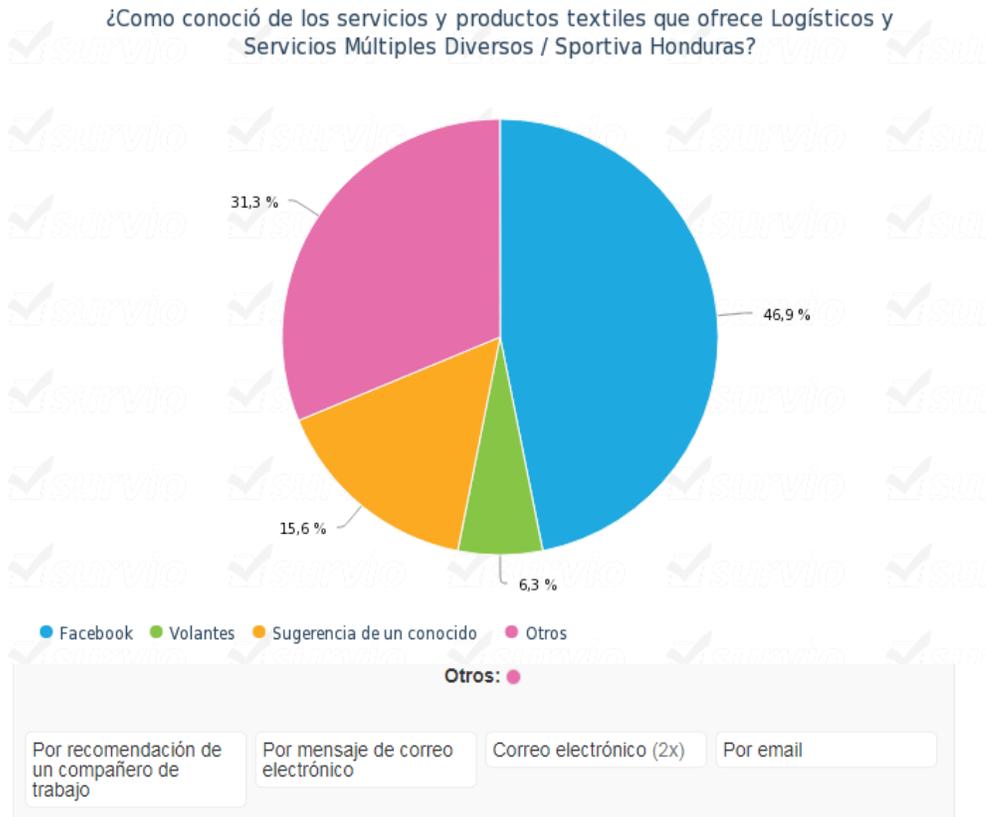


Figura 13 Medios de contacto de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis.1

De acuerdo a la interrogante, el resultado indica que los clientes han conocido y contactado a la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos en un 46.9% por medio de Facebook. El resultado es debido a que la empresa de forma periódica hace publicaciones de productos textiles en su página de Facebook, logrando de ésta manera llegar a mucho más personas cada vez. En un segundo lugar con un 33.3% se encuentra “Otros”, correspondiente a correos electrónicos, ésto debido a que la empresa regularmente envía mensajes masivos a través de sus correos electrónicos, dirigidos a Pymes.

2. Evaluación del nivel de satisfacción general de los clientes de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

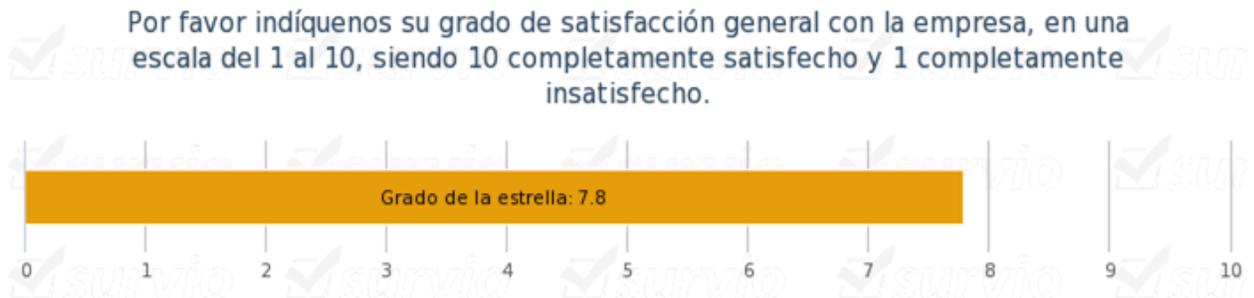


Figura 14 Evaluación del nivel de satisfacción general de los clientes.

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis 2.

La empresa ha obtenido un 7.8 como promedio, en los niveles de satisfacción general. El resultado es todavía aceptable, debido a todas las dificultades con las que se enfrenta, sin embargo, se sabe que se debe trabajar mucho más para lograr una satisfacción total de los clientes.

3. Medición de factores importantes que consideran los clientes al momento de adquirir un producto o servicio de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

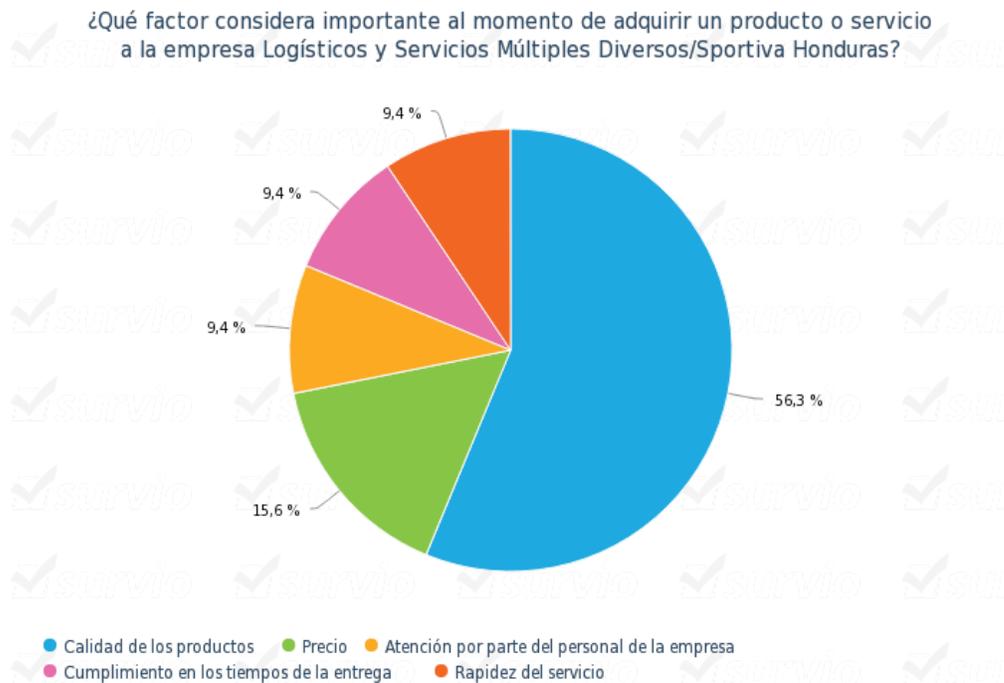


Figura 15 Factores importantes para adquirir un producto o servicio.

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 3.

Es muy notable que los clientes prefieren generalmente, una buena “calidad de los productos” por sobre los demás factores, obteniendo un 56.3%, sin embargo, es importante satisfacer también los demás factores.

4. Evaluación de 5 atributos de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

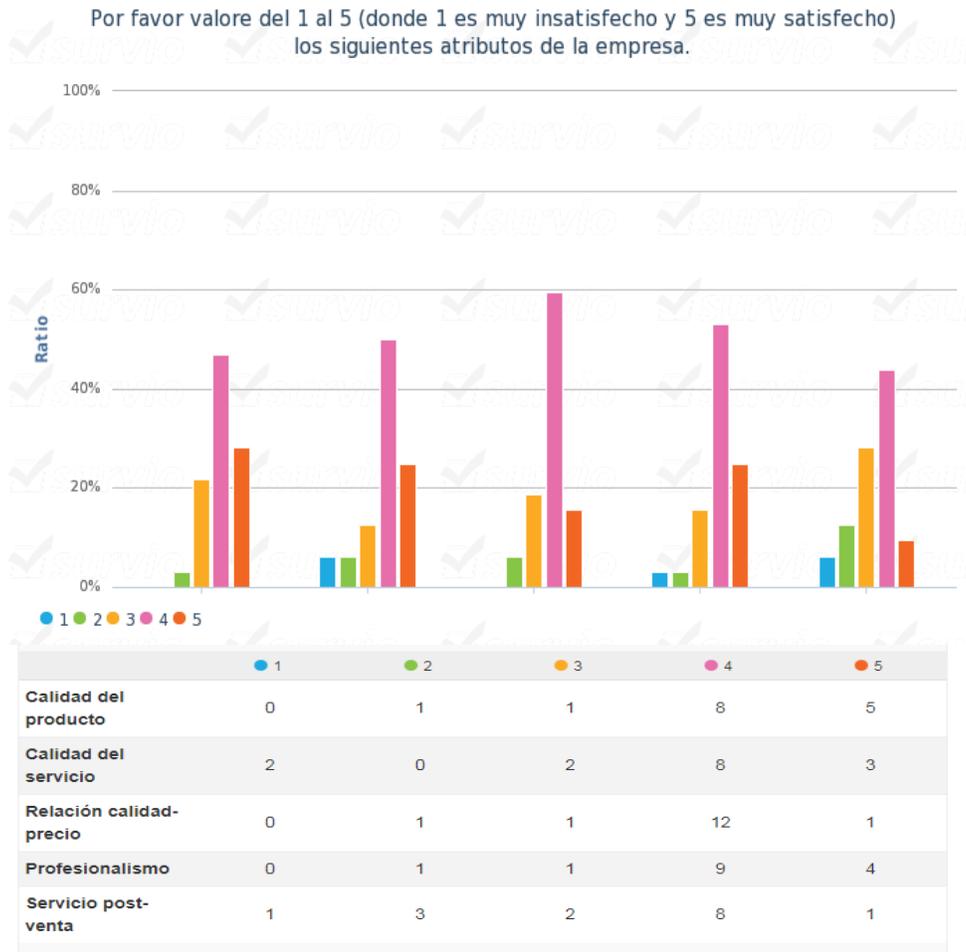


Figura 16 Evaluación de 5 atributos importantes de Logísticos y Servicios Múltiples Diversos

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 4

En general, los clientes calificaron los 5 atributos de la empresa en un puntaje de 4, equivalente a “satisfecho”, sin embargo, se debe de tener en cuenta la oportunidad de mejora de clientes que calificaron “muy insatisfecho” en el atributo **calidad de servicio**, así mismo en **servicio post-venta**.

5. Nivel de recomendación que tiene la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos de sus clientes.



Figura 17 Nivel de recomendación de clientes

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 5

El resultado “*probablemente*” con un 56.3%, no deja de ser bueno, sin embargo, la empresa debe de buscar que los clientes califiquen con un mayor porcentaje, que “*definitivamente sí*” recomendarían a otras personas los productos textiles y servicios de Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, ya que ésto demostraría que los clientes quedaron encantados, en éste caso el porcentaje obtenido fue de un 34.4 %.

6. Medios de comunicación o plataformas digitales que utilizan los clientes de Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

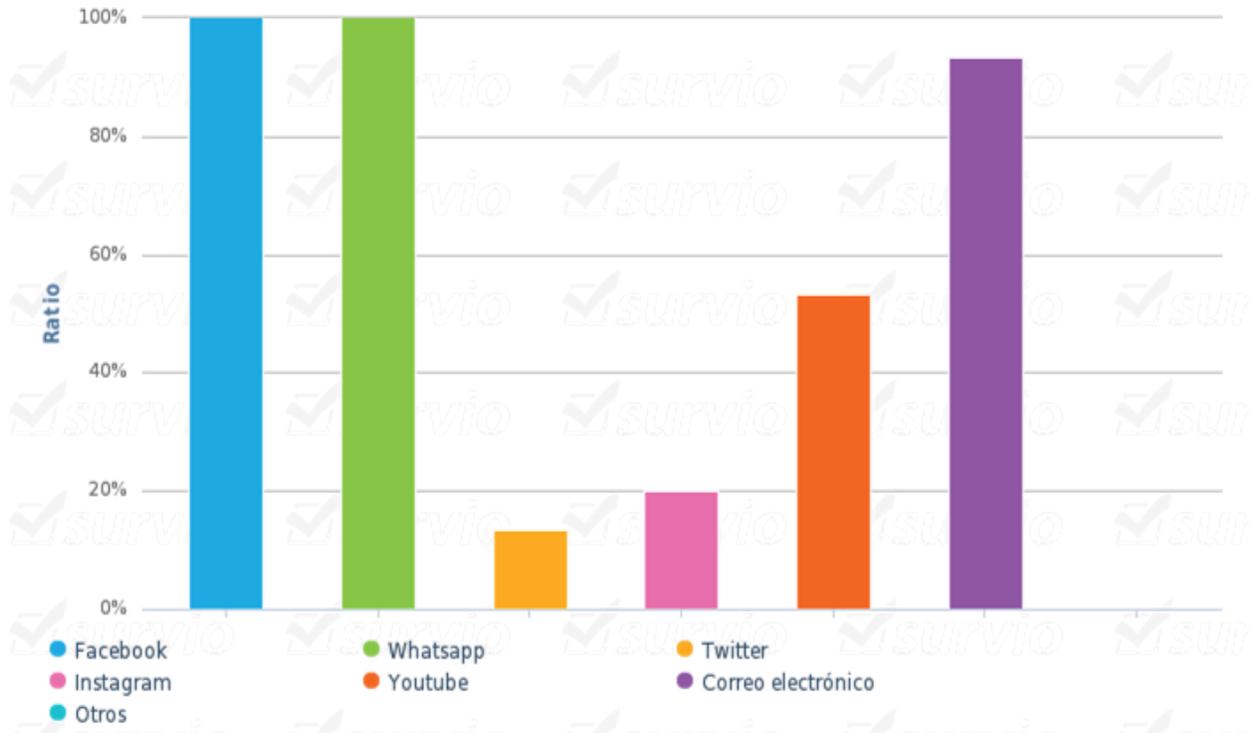


Figura 18 Medios de comunicación o plataformas digitales.

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 6

Los clientes seleccionaron en el siguiente orden: Facebook, WhatsApp y correo electrónico, como los medios de comunicación digitales que utilizan regularmente, y dejando en último lugar el Twitter. Con los resultados, la empresa podrá saber más acertadamente por cuales vías puede promocionarse mejor y así llegar directamente con sus publicaciones a los clientes.

7. Apreciación de los clientes con respecto a las compras en línea.

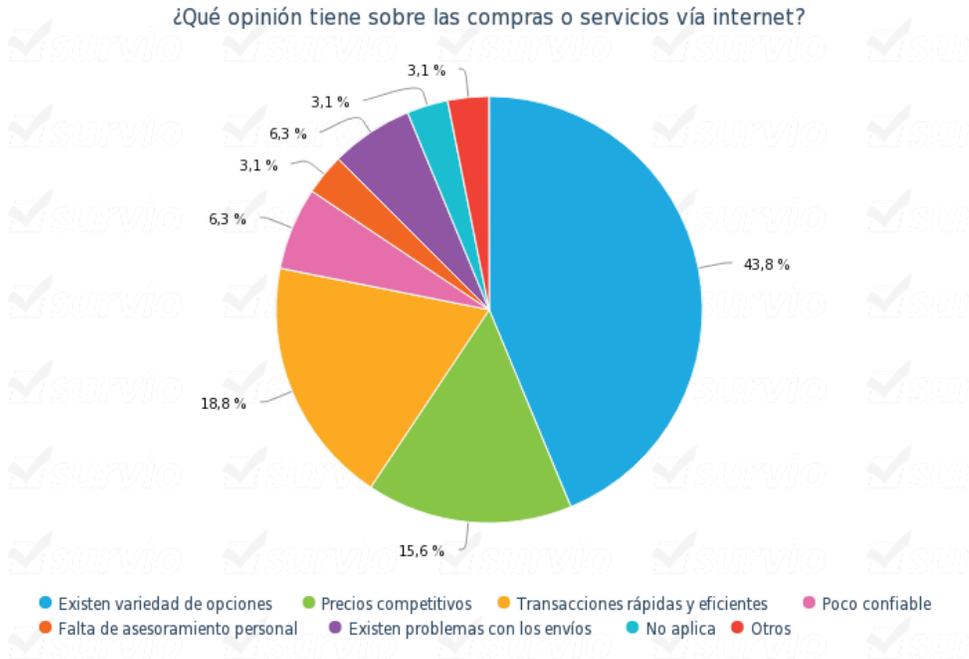


Figura 19 Evaluación de compras en línea.

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 7

La interrogante ayuda a la empresa a conocer que opinión tienen sus clientes sobre las compras en línea, demostrando en éste sentido, la apreciación de “*transacciones rápidas y eficientes*” con un 43.8 %, encabezando la gráfica. Dicha valoración indica que para los clientes el tiempo es fundamental para realizar sus compras, así como también lo es la eficiencia de la atención que le proporcionen.

8. Plataformas y tiendas en línea utilizadas por los clientes de Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

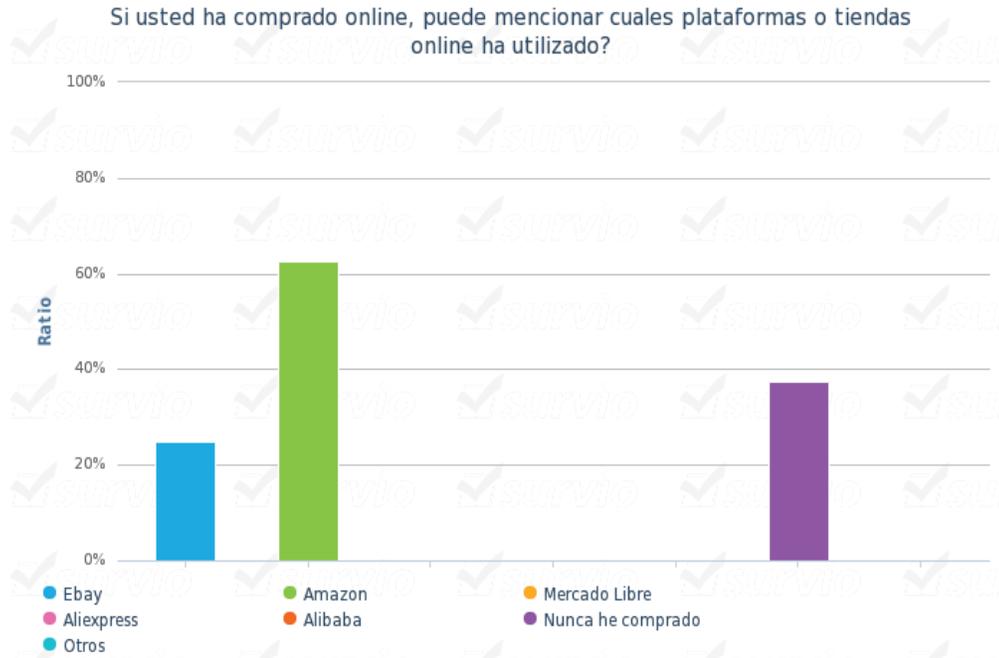


Figura 20 Plataformas y tiendas en línea

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 8

Se conoce mediante ésta pregunta que la mayoría de clientes encuestados han tenido la oportunidad de realizar compras en línea, por medio de 1 de las más grandes plataformas de comercio electrónico como lo es: “Amazon”, liderando la gráfica con un 63%.

9. Nivel de aceptación de los clientes para compras en línea a la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos.

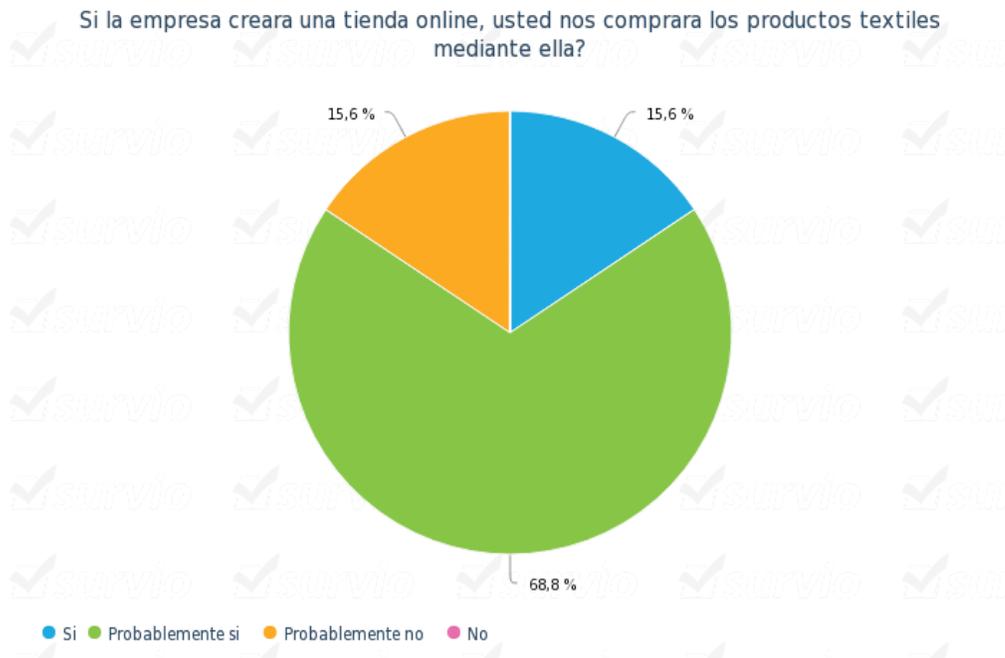


Figura 21 Nivel de aceptación de compras en línea.

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 9

La gráfica muestra la aceptación favorable que tendría la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, si ésta creara una tienda en línea y ofreciera sus productos textiles mediante ella, se observa un 68.8 % que afirma que “*probablemente si*” compraría a la empresa.

10. Productos y servicios textiles favoritos de los clientes para comprar en línea.

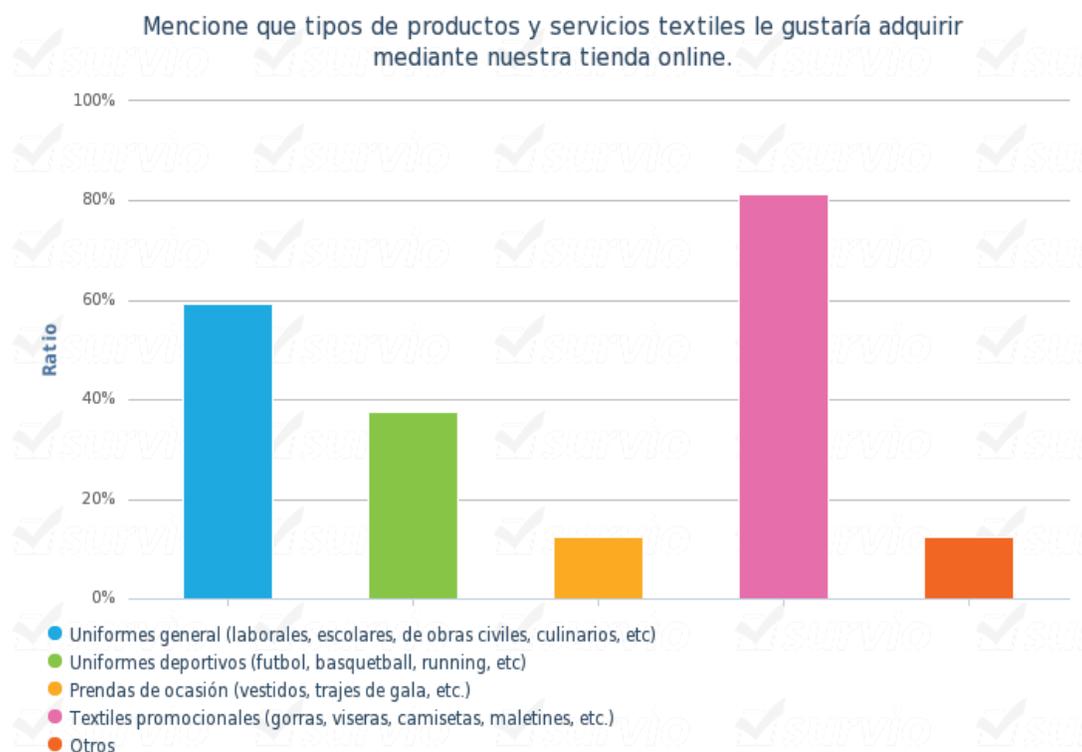


Figura 22 Productos y servicios textiles en línea.

Fuente: (Survio, 2017)

Análisis. 10

Los “*textiles promocionales (gorras, viseras, camisetas, etc)*” con un 80.5 %, son principalmente los productos que, según la encuesta, los clientes solicitarían en la tienda en línea, así mismo, en un segundo lugar se encuentra con un 59%, los “*uniformes general*”.

La encuesta aplicada a la muestra de clientes de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, deja mucha información relevante, pues brinda a los dueños un panorama externo de cómo se desarrolla y se ofrecen los servicios y productos. Sin duda que, realizar un exámen, en éste caso mediante el instrumento utilizado, lejos de la aprobación o reprobación, ésta permitirá a la empresa definir qué tipo de estrategias se podrán implementar para la mejora continúa en la satisfacción de los clientes.

El grado de satisfacción que expresaron los clientes, fue generalmente aceptable, pero no se debe de descuidar las opiniones negativas, ya que en ellas se puede encontrar puntos claves para que la empresa logre obtener el 100% de aceptación en cuanto al servicio ofrecido.

Afortunadamente, el producto que se ofrece es muy bien valorado por los clientes, así como lo es también el atributo calidad-precio. Estas características lograrán que los clientes recomienden a la empresa, con sus familiares, amigos y /o conocidos. Pues no existe mejor publicidad que la que genera un cliente satisfecho.

Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, tiene mucho interés en aplicar novedosas prácticas y estar en sintonía con el comercio electrónico, que hoy en día está apropiándose de muchos compradores, por ello, la empresa tiene entre sus planes, el diseño, la creación y el lanzamiento de una tienda en línea, en la cual pueda ofrecer abiertamente sus productos textiles y servicios, y poder llegar más allá de sus límites geográficos, por ende, conocer qué tipo de medios electrónicos utilizan sus clientes y sobre todo la opinión que tienen sobre las compras en línea, permitirá a la empresa evaluar que tan factible sería invertir en dicho método de venta.

4.1.2 Entrevista.

La entrevista se aplicó a 4 empleados de la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos, 2 del área operativa, 1 del área de ventas y 1 del área administrativa (anexo 1-4). Las respuestas de las mismas permitieron comenzar a trabajar en el análisis y diseño de procesos, puntualmente para el proceso operativo del departamento de bordados, proceso de sublimación, proceso pedido del cliente y proceso pedido al proveedor.

A continuación, se presentan los flujogramas como resultado de dichas entrevistas a los colaboradores.

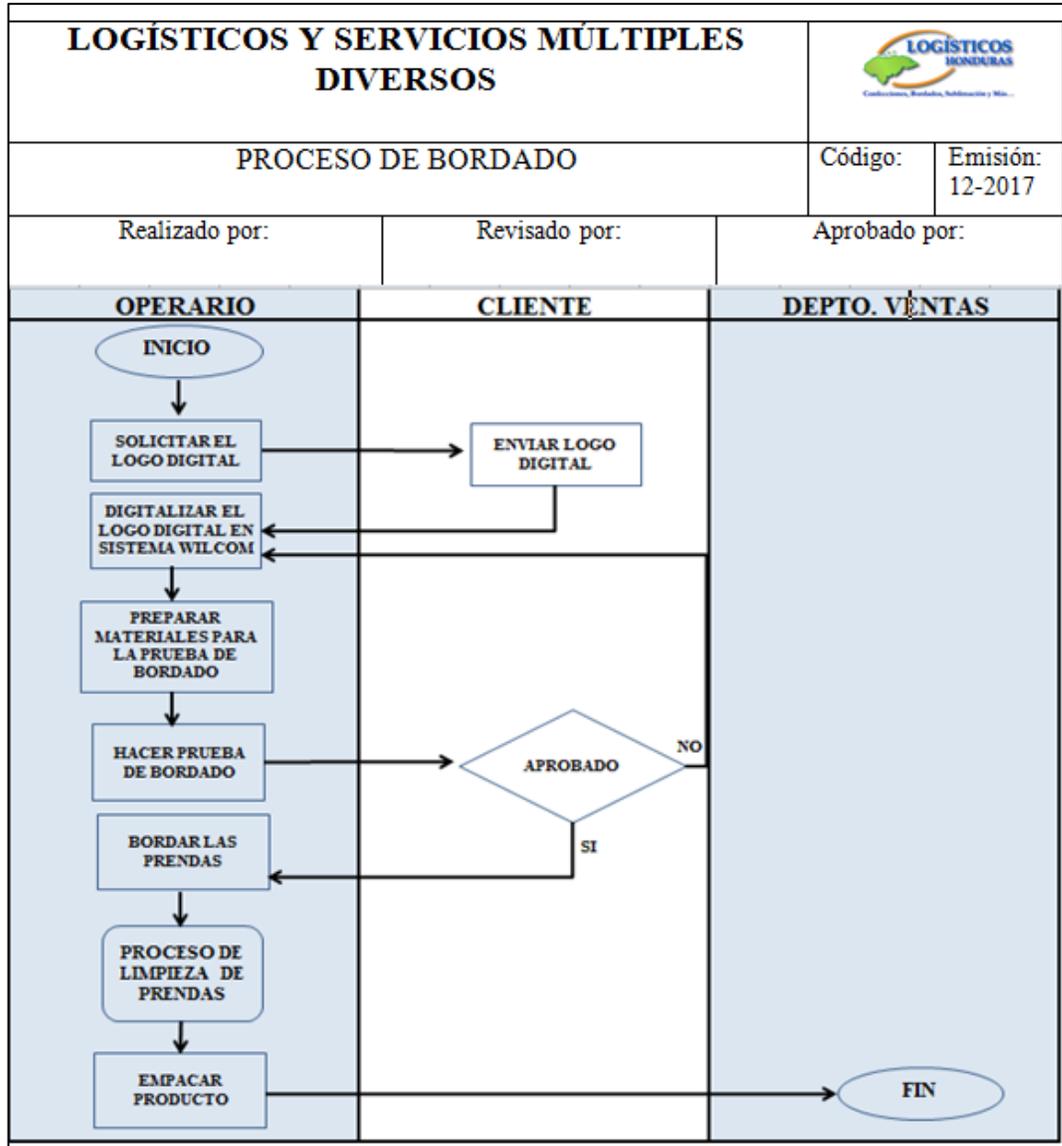


Figura 23 Proceso de bordado
Fuente propia.

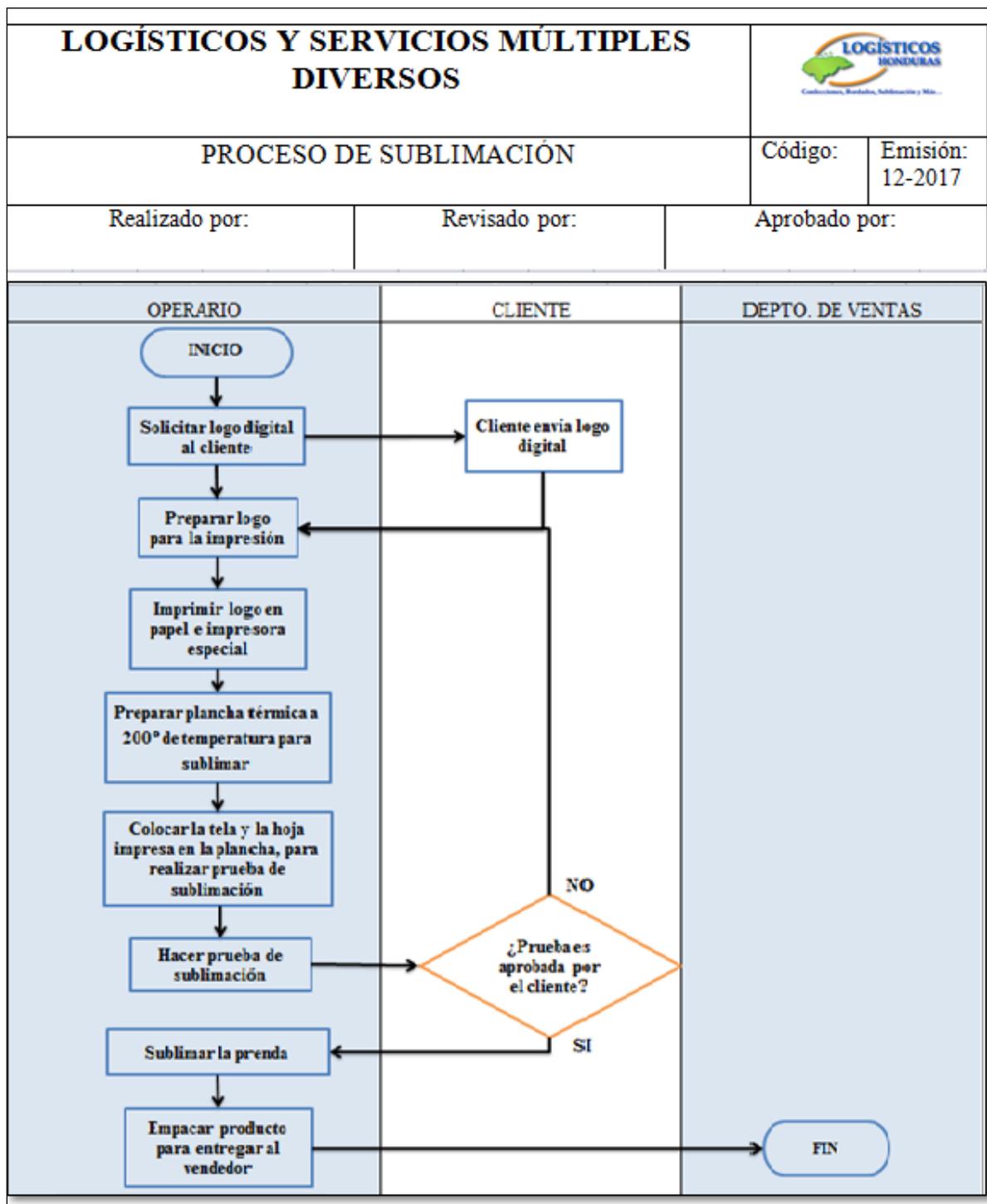


Figura 24 Proceso de sublimación.
Fuente propia.

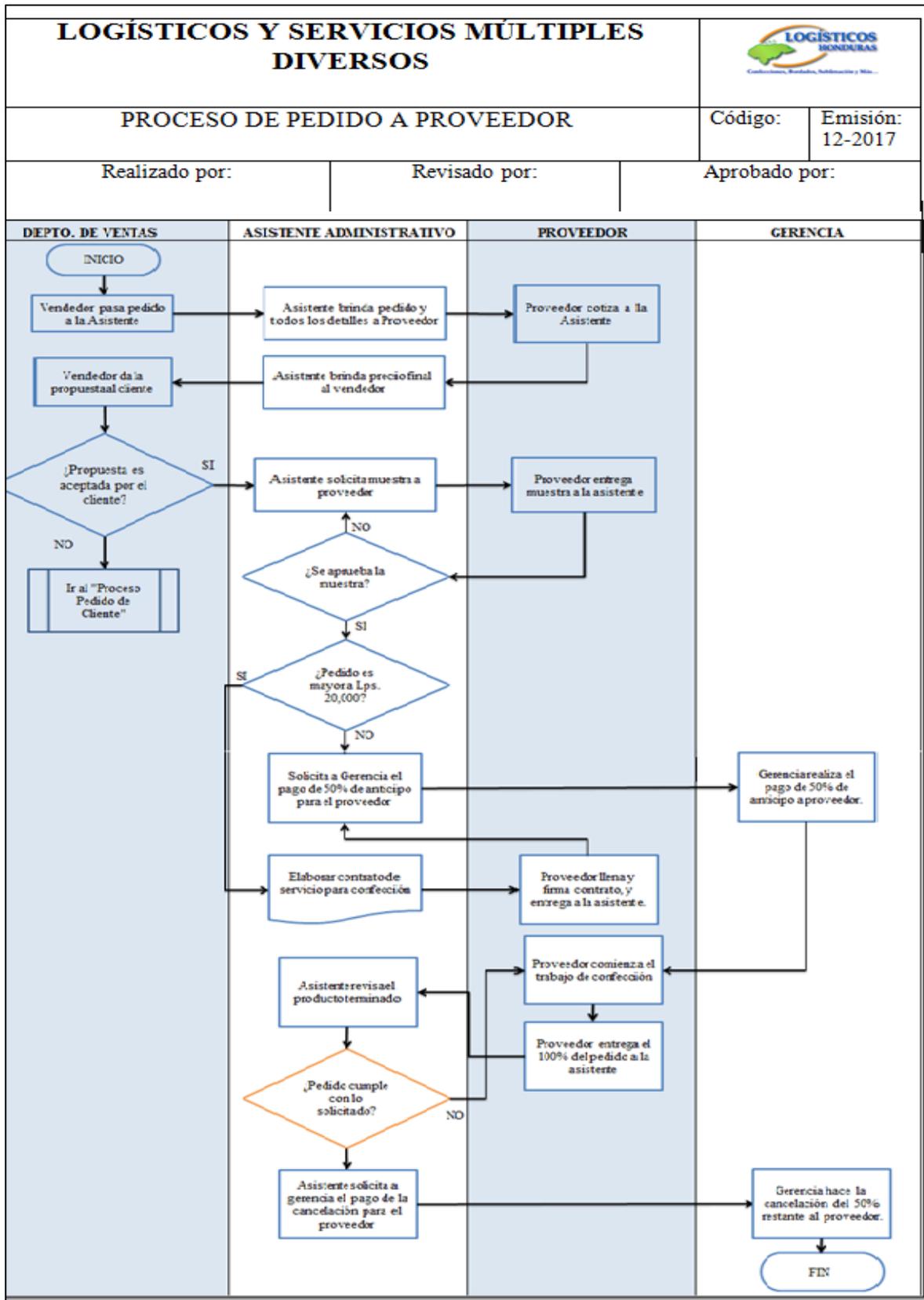


Figura 25 Proceso de pedido a proveedor

Fuente Propia.

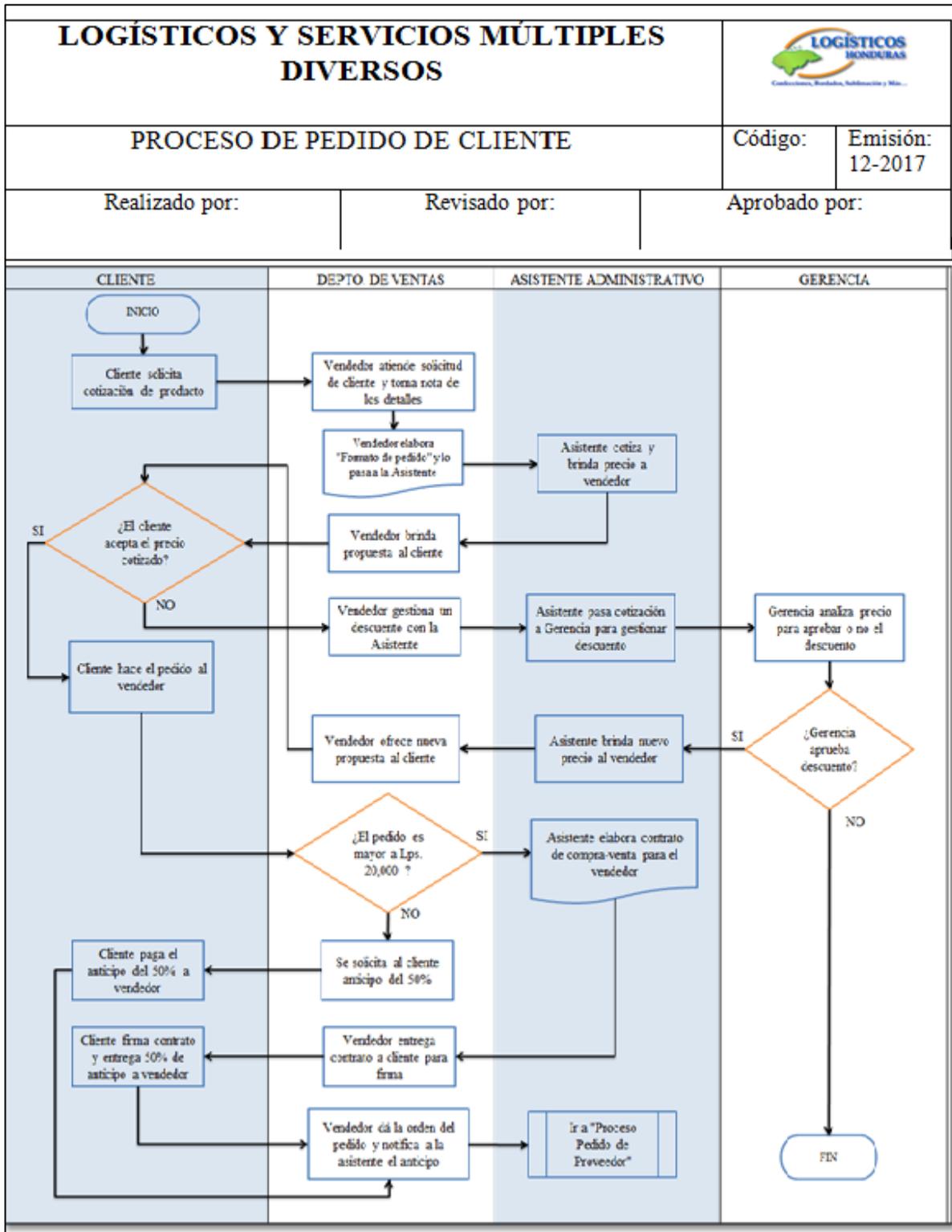


Figura 26 Proceso de pedido de cliente

Fuente propia

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Análisis FODA:

“Es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y sus amenazas externas para su bienestar futuro” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015, pág. 83).

Tabla 6 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena calidad del producto final. 2. Productos fabricados a un bajo costo por subcontratación. 3. Cartera de clientes heredada de los servicios logísticos que también ofrece la empresa. 4. Diseños exclusivos, de buena calidad y adaptabilidad a la necesidad de cada cliente. 5. Capital intelectual de nivel universitario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un local comercial para exhibir los productos y atender a los clientes. 2. Falta de control del proceso de fabricación de prendas en función del tiempo de entrega. 3. El nombre de la empresa no es apropiado para el rubro que se está explotando. 4. La empresa no cuenta con un manual de procesos. 5. El rubro textil de la empresa no está separado de los demás servicios, ni organizativa ni financieramente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de los productos textiles está creciendo nacional e internacionalmente. 2. Exportación al mercado estadounidense y español de productos textiles “nostálgicos”. 3. Incursionar en el mercado nacional por medio del canal de venta al detalle. 4. Expansión de la línea de productos textiles de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades, como ser: textiles de cuero, textiles para el hogar, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una elevada competencia. 2. Altos niveles de inflación que reducirán la demanda, debido a la crisis política del país. 3. Aumento en los costos de energía y otros insumos claves. 4. Alto nivel de inseguridad que afectan las decisiones de expansión y buen desempeño del negocio.

Fuente: Propia

5.2 Objetivos

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; son los resultados y productos que la organización desea lograr” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015, pág. 24).

1. Obtener una ventaja competitiva que le permita a los clientes tener una experiencia de compra memorable y fácil, en la adquisición de sus productos por medio de una plataforma digital.
2. Mejorar el promedio de satisfacción del servicio al cliente para el primer período del año 2018, a una calificación de 9, en relación al 7.8 obtenido en el año 2017.

5.3 Estrategia.

Una estrategia de empresa, (o de negocios) está formada por un conjunto de decisiones cuyo fin es colocar a la empresa en su entorno, por ejemplo, capacitarla para que satisfaga las necesidades de los clientes, haga frente a la competencia, mantenga satisfecho al personal, pague a los acreedores y, al mismo tiempo, logre una rentabilidad adecuada. (Rodríguez Valencia, 2017, pág. 189)

1. Incursionar en el marketing digital por medio de la creación de una tienda online a fin de obtener una ventaja competitiva satisfaciendo las necesidades del consumidor.
2. Elaborar un manual de procesos para aumentar la eficiencia operativa y de ésta forma asegurarle al cliente productos y servicios de calidad.

5.4 Táctica

“Constituyen un conjunto de acciones que se implementaran para lograr los objetivos funcionales establecidos” (Rodríguez Valencia, 2017, pág. 97).

Tabla 7 Tácticas.

TÁCTICAS	
1. Creación de una tienda virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al diseñador gráfico de la empresa, la elaboración del esquema para la tienda virtual. • Determinar el diseño para la página web. • Obtener un nombre de dominio. • Obtener un espacio en el servidor de GoDaddy.com. • Publicar una página como borrador, para la comprobación del funcionamiento del espacio. • Una vez comprobado el espacio, proceder a subir la tienda virtual, ya lista para atender al público. • Desarrollo de campaña publicitaria para la página web.
2. Mejora en la eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar cuestionarios a empleados que realizan los procesos de: bordados, sublimación textil, solicitud de pedido a proveedores y proceso de venta. • Análisis y diseño de los procesos tomando como guía los flujogramas creados. • Crear un Contrato de servicio de confección para el proveedor, a fin de garantizar el cumplimiento de tiempos y forma de los pedidos mayores a Lps. 20,000. • Crear un contrato de compra-venta para el cliente. • Crear formato de pedido del cliente con el objetivo de garantizar las variables de confección solicitadas por el cliente (anexo 8). • Crear manual de procesos.

Fuente: Propia

5.4.1 Calendarización

“Son las actividades que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos establecidos, que seguirán una secuencia cronológica, que determina y especifican la duración de cada actividad”

(Rodríguez Valencia, 2017, pág. 97).

Calendarización de tienda virtual.

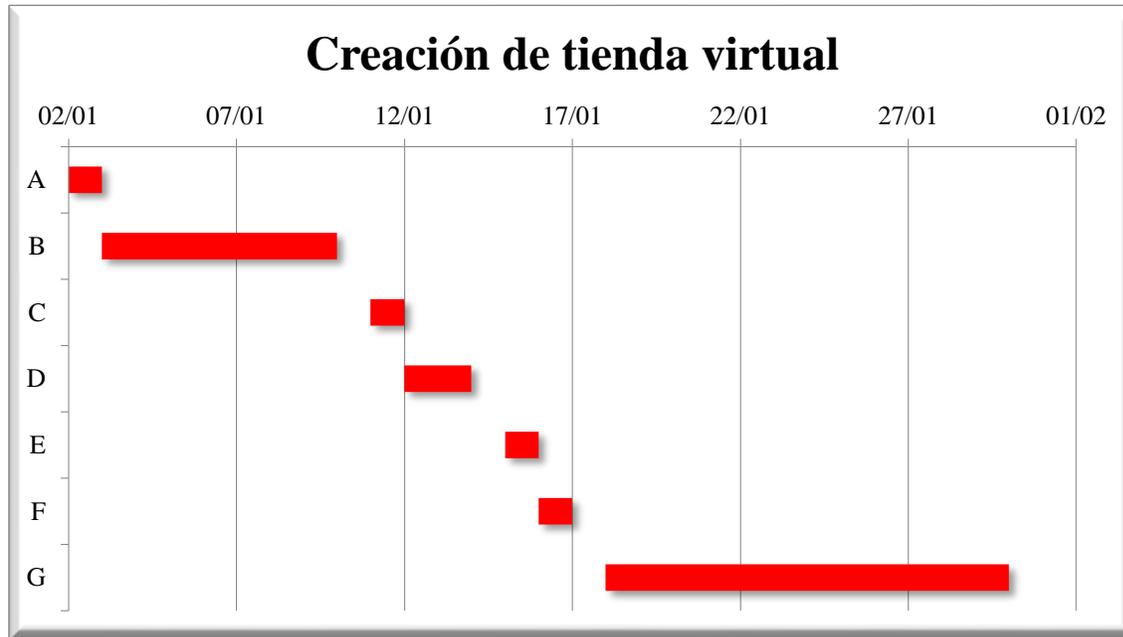


Figura 27 Calendarización de tienda virtual

Fuente: Propia

Calendarización de manual de procesos

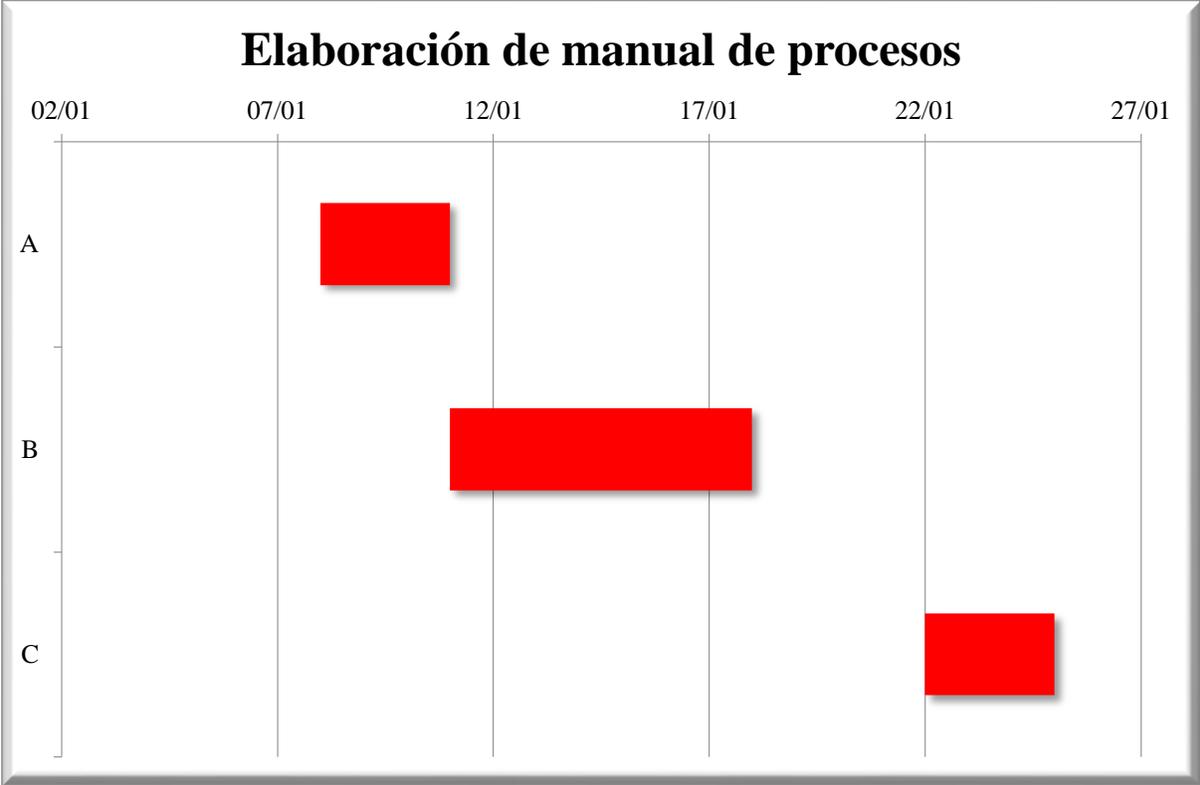


Figura 28 Calendarización manual de procesos
Fuente: Propia

5.4.2 Presupuesto

“Son esquemas que definen en términos monetarios las secuencias y formas en que se asignaran los recursos necesarios y se lograrán los objetivos de una organización” (Rodríguez Valencia, 2017, pág. 97).

Tabla 8 Presupuesto

PRESUPUESTO					
Creación de una tienda virtual					
ITEM	Actividad	Descripción	Costo \$	Costo Lps.	Observaciones
1	Dominio	Se comprará a la empresa GoDaddy.com un nombre de dominio (.com) la tienda virtual	\$9.16	L. 216.17	Pago de contrato anual
2	Espacio	Se contratará un espacio en el servidor GoDaddy.com para poder alojar la tienda virtual, el cual incluye los correos electrónicos	\$95.88	L. 2,262.75	Contrato anual Deluxe
3	Diseño de tienda virtual	El diseño de la interfaz de la tienda virtual y su mantenimiento, se realizará mediante colaborador de la empresa del departamento de diseño gráfico	\$0.00	L. -	Gastos fijos (planilla)
4	Publicidad	Se desarrollará campaña publicitaria en Facebook para anunciar la apertura de la tienda virtual así como los productos y servicios que ésta ofrecerá.	\$10.00	L. 236.00	Contrato de 14 días
TOTAL			\$115.04	L. 2,714.92	

Fuente: Propia

5.5 Evaluación y Control

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento (o desempeño) con los resultados deseados y retroalimenta para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera (L. Wheelen & Hunger, 2013).

Tabla 9 Medidas de control de página web

MEDIDAS DE CONTROL Rendimiento de la página web			
Controles	Explicación	Responsable	Medidas correctivas (si aplican)
1. Evaluación mensual de las ventas originadas por la página web.	Revisar y comparar a partir del mes de febrero los ingresos por venta.	Gerencia general	Si al término de cada trimestre no se registran ventas o éstas son menores que los gastos de operación de la página, se procederá a implementar mayor promoción al sitio web.
2. Realizar encuesta de satisfacción trimestral sobre los productos y servicios de la página web.	Aplicar encuesta a clientes que han comprado en la tienda virtual para medir el grado de satisfacción e implementar nuevos productos y/o servicios.	Departamento de ventas y mercadeo.	En caso de tener solicitudes de nuevos productos o servicios el departamento de ventas y mercadeo gestionará con gerencia general la implementación.

Fuente: Propia

Tabla 10 Medidas de control del manual de procesos

MEDIDAS DE CONTROL			
Implementación de manual de procesos			
Controles	Explicación	Responsable	Medidas correctivas (si aplican)
<p>1. Implementar mensualmente los indicadores:</p> <p>Entregas a tiempo y calidad de entregas.</p>	<p>El indicador de entregas a tiempo, consiste en la cantidad de pedidos que se entregan a tiempo entre el total de pedidos hechos de clientes.</p> <p>El indicador de calidad de entregas, consiste en la cantidad de artículos que el cliente recibió sin objeción entre el total de artículos despachados a clientes.</p>	<p>Asistente administrativo.</p>	<p>En caso de que los resultados indiquen que no se ha mejorado el nivel de servicio se procederá a revisar: 1. Si los colaboradores están aplicando correctamente el manual de procesos y 2. Analizar y rediseñar el proceso si aplica.</p>

Fuente: Propia

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos a pesar de que tiene 7 años de operar en el mercado nacional ha carecido durante todo éste tiempo de la aplicación de metodologías que le ayuden a fomentar la gestión de servicio al cliente y el análisis de procedimientos, por ende, lo aplicado en éste proyecto servirá de punta de lanza para su mejora continúa.

Importante es resaltar que existe un reconocimiento de la gerencia de todas las oportunidades de mejora que tiene la empresa y mucha voluntad para poder llevar a cabo en un 100% la propuesta de mejora.

En cuanto a las metodologías empleadas, la administración de operaciones, mediante el *análisis y diseño de procesos*; la estrategia de marketing, mediante el *marketing digital*, permitió sentar las bases para el logro de los objetivos.

La creación de una tienda virtual representa una valiosa fuente de comunicación entre el cliente y la empresa, ya que éstos se beneficiarán del contenido interactivo que ofrecerá el portal, además de mejorar su imagen en la industria.

Con respecto al análisis y diseño de procesos que se hizo en una primera etapa (procesos de bordados, sublimación textil, pedido de cliente y pedido al proveedor), se logró evidenciar que existen pasos, que al obviarlos van en detrimento con la satisfacción del cliente, por ejemplo; en el proceso de bordado omitir el paso de enviar la prueba de bordado al cliente puede generar la insatisfacción del mismo con la entrega del producto final. En relación al *proceso de pedido del cliente*, se identificó la necesidad de crear un **contrato de compra-venta** (anexo 5), esto para garantizar al cliente el cumplimiento con respecto a las fechas de entrega de su pedido, así

mismo, se creó el *Formato de pedido*, con el fin de recibir todos los detalles de confección por parte del cliente y asegurar la calidad del pedido. Cuando se diseñó el *proceso de pedido al proveedor* surgió la necesidad de crear también un **contrato de servicio de confección** (anexo 6) para el proveedor, en aras de respaldar el desempeño y asegurar la total satisfacción del cliente.

6.2 Recomendaciones

Separar las operaciones de venta de productos textiles de las demás actividades de la empresa, pudiendo crear una empresa para que actúe con distinta razón social y de forma independiente.

Crear un nombre distintivo para la nueva empresa que evoque los productos y servicios textiles que ofrece.

Debido a que la empresa no poseía ninguna tienda virtual que la publicitara como un proveedor de productos textiles, es recomendable que se realice una buena promoción para darla a conocer.

Se recomienda también planificar un proyecto de factibilidad para la creación de una tienda o espacio físico donde venda in situ sus productos.

Es importante capacitar a la persona que operará el portal, de tal manera que se haga un buen uso de la herramienta garantizando un servicio de calidad y autenticidad.

Para tener 100% control del proceso de confecciones se recomienda evaluar la factibilidad de crear un taller de confecciones propio y de esta forma no solo fomentar el control, sino también abrir posibilidades de crecimiento y mayor rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguero, L. (21 de 11 de 2016). *Forbes Mexico*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/industria-textil-brillo-honduras/>
- Asociación Hondureña de Maquiladores. (2011). *La Maquila y el Desarrollo de Honduras. ZIPodemos*, 3.
- BCH. (01 de Agosto de 2017). <http://www.bch.hn>. Obtenido de http://www.bch.hn/download/pib/2017/pib_II_trimestre_2017.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Biblioteca Universidad de Alcalá. (2016). *Universidad de Alcalá*. Obtenido de <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>
- CDE Región 12. (2013). *Diagnostico sectorial de la pyme no agricola en Honduras*.
- CDE Región 12. (31 de 10 de 2017). cderegion12.hn/nosotros/antecedentes. Obtenido de <http://cderegion12.hn/nosotros/antecedentes/>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital*. México: Pearson Educación.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital Estrategia, implementación y práctica*. México: Pearson Educación.
- CNBS. (01 de 11 de 2017). <http://publicaciones.cnbs.gob.hn>. Obtenido de <http://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/Paginas/default.aspx>
- CNBS. (31 de 10 de 2017). www.cnbs.gob.hn. Obtenido de <http://www.cnbs.gob.hn/files/Protocolo/NOTA-CONVENIO-CON-KSP-INTERCAMBIO-DE-CONOCIMIENTOS-2016.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. (2012). *Administración de la operaciones productivas*. Mexico: Pearson .
- Díaz Bravo, L., Torruco Garcia, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (septiembre de

- 2013). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009
- El Herald. (10 de Agosto de 2016). *El Herald*. Obtenido de <http://www.elheraldo.hn/economia/988549-466/desaf%C3%ADos-y-oportunidades-para-las-pyme-en-honduras>
- Gonzales, M. (2017). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/6997845/MUESTREO_NO_PROBABILISTICO
- Instituto de Estudios Estrategicos y Politicas Publicas. (Agosto de 2016). *IEEPP*. Obtenido de <https://www.ieepp.org/boletines/mirador-de-seguridad/2016/Agosto/12-la-extorsion-negocio-millonario/>
- Jacobs , R., & Chase, R. (2014). *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. Mexico: MacGraw Hill.
- Kotler, P. (2010). MARKETING como convertir la marca en referente. *Seminario audiovisual de management*, 10.
- Kotler-Armstrong. (2012). *Marketing* . Mexico: Pearson Education.
- Kotler-Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- KRAJEWSKI-RITZMAN-MALHOTRA. (2008). *Administración de operaciones, procesos y cadena de valor*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- L. Wheelen , T., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: PEARSON.
- Lara, B. (10 de 03 de 2016). *La Prensa*. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/economia/938250-410/mipyme-vende-calzado-por-cat%C3%A1logo-y-emplea-a-300-personas>
- Lara, B. (12 de Setptiembre de 2017). *La Prensa*. Obtenido de

<http://www.laprensa.hn/honduras/1107701-410/mipymes-hondure%C3%B1os-empleo-emprendedores-ccic-cohep>

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. España: Creative Commons.

Martínez Polo, J., Martínez, S. J., & Parra, C. (2015). *Marketing Digital guía básica para digitalizar tu empresa*. Barcelona: UOC.

Mejía, L. (15 de 08 de 2013). <http://www.laprensa.hn>. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/economia/pymes/347690-98/peque%C3%B1as-maquilas-se-quedan-sin-materia-prima>

Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Pérez, S. C. (13 de octubre de 2014). *La Prensa*. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/honduras/757335-410/siete-talleres-de-confecci%C3%B3n-de-camisetas-cierran-al-d%C3%ADa>

Prensa, D. L. (15 de 08 de 2013). <http://www.laprensa.hn>. Obtenido de <http://www.laprensa.hn/economia/pymes/347690-98/peque%C3%B1as-maquilas-se-quedan-sin-materia-prima>

Rivas, E. (15 de junio de 2015). *Sites*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/proyectoofimatica21521031/system/app/pages/recentChanges>

Rodríguez Valencia, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*. México: Cengage Learning Editores S. A. de C.V.

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la*

investigación. Mexico D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Survio. (2017). *Survio*. Obtenido de Mis encuestas:
<https://my.survio.com/A1V6V5K9C1U9F9F0D6R9/data/index>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: MacGraw-Hill.

Tiempo. (26 de Abril de 2016). *Tiempo*. Obtenido de <http://tiempo.hn/honduras-unos-40-mil-negocios-ha-cerrado-la-extorsion-en-10-anos/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista aplicada a operario de bordados.

Entrevista 1. Proceso de elaboración de bordados. (entrevista al operario)

1. ¿Podría por favor indicarnos cuales son los materiales y/o herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de bordado?

R: Indispensables son: Hilos para bordar, bastidores (aros), entretela (pelum), y la tela en donde se bordará. Además de tener tijeras y clips (para limpiar sobrantes de hilos).

2. Luego de tener todos los materiales, describanos por favor paso a paso, las actividades que realiza usted para elaborar un bordado.

1. *Obtener el logo o leyenda a bordar, en formato digital.*
2. *Digitalizar dicho logo o leyenda en el software para bordados.*
3. *Lubricar al inicio (una vez al día) la máquina bordadora.*
4. *Cortar un pedazo de tela para la muestra de bordado*
5. *Cortar pedazo de entretela para muestra de bordado.*
6. *Colocar la tela y entretela en el aro.*
7. *Colocar el aro en la máquina bordadora.*
8. *Configurar en la máquina bordadora los colores del logo que se obtienen de la digitalización, así como también configurar el tamaño del aro y posición del mismo.*
9. *Iniciar la prueba de bordado.*
10. *Revisar la calidad de la prueba de bordado, si cumple con lo solicitado, proceder a bordar las prendas. Si no cumple, revisar y ajustar la digitalización para regresar nuevamente con el paso #4.*

3. ¿Cuáles son algunas dificultades que se le presentan al momento de elaborar un bordado?

Los problemas más comunes son: ruptura de hilos en el proceso, agujas quebradas, el bordado se detiene porque se termina el hilo inferior del carrete.

4. ¿Puede usted solucionar parcial o totalmente las dificultades que comenta?, ¿cómo lo hace?

Se ha podido solucionar los problemas comentados en su totalidad, por ejemplo con la ruptura de hilo, solo se enhebra el hilo nuevamente y se continúa el bordado. Con las agujas quebradas, se instala una nueva y se continúa con el bordado, así como con la terminación del carrete, solo se sustituye uno nuevo.

5. ¿Qué le sugiere usted a la empresa que haga, para evitar esos inconvenientes que regularmente se le presentan?

Les sugiero que siempre tengan en existencia, tanto hilos, agujas y carretes para el hilo inferior.

6. ¿A quien acude o consulta, cuando le surge una dificultad que no logra resolver?

En primera instancia se consulta en la red en diversas páginas y videos de ayuda y soporte técnico. Como segunda y última alternativa se acude al técnico de la empresa proveedora de la máquina bordadora.

7. ¿Cuál es uno de los más graves problemas que ha tenido durante el proceso de bordado?, logró solucionarlo, o ¿necesitó ayuda de otras personas?

Hubo un problema con respecto a la calibración, con algunas partes de la máquina bordadora, que debido al uso continuo, algunas piezas necesitan estar siendo ajustadas regularmente, situación que se desconocía. Se supo del inconveniente, hasta que se vieron las puntadas de los bordados que no salían tensas como deben de ser. Se tuvo que llamar al técnico de la empresa proveedora para que pudiese solucionar, al mismo tiempo explicó y brindó una pequeña capacitación para saber que se debe hacer cuando se vuelva a presentar el mismo problema.

8. ¿Cuánto es el tiempo aproximado que lleva elaborar un bordado?

El tiempo de cada bordado es diferente en cada uno, ya que dependerá de la complejidad de cada diseño, eso reflejará la cantidad de puntadas que llevará y así se sabrá un aproximado del tiempo.

9. Según su criterio, ¿de qué variables depende la calidad del bordado?

La calidad de un bordado depende de dos variables principalmente, primero la digitalización que se le hizo al logo, y segundo, que la máquina bordadora tenga el ajuste y calibración correcta en todas sus piezas.

10. Según su experiencia en el ámbito, ¿puede sugerir a la empresa recomendaciones que logren eficientar el proceso de bordado que usted realiza?

Pienso que es necesario tener ayuda de una persona más en el departamento, para que pueda colaborar con todo el proceso de bordado.

Anexo 2. Entrevista aplicada a operario de sublimación textil.

Entrevista 2. Proceso de sublimación textil. (entrevista al operario)

1. ¿Podría por favor indicarnos cuales son los materiales y/o herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de sublimación textil?

Importante es contar con una impresora, tinta especial para sublimación, papel especial para sublimación, la prenda textil, una plancha térmica y cinta térmica. También es imprescindible contar con una computadora y cualquier programa en el que pueda configurar una página para así poder imprimir.

2. Luego de tener todos los materiales, describanos por favor paso a paso, las actividades que realiza usted para elaborar sublimación textil.

1. Solicito al cliente el logo que desea sublimar, en formato digital y con buena resolución.
2. Selecciono el programa en la computadora en donde configuraré la página para imprimir.
3. Coloco el papel especial en la impresora.
4. Imprimo la hoja que contiene el logo.
5. Preparo la plancha térmica y espero que tenga una temperatura de 200°
6. Coloco la prenda textil en la plancha y luego la hoja impresa sobre ella, en la plancha, sosteniendo sus lados con cinta térmica.
7. Bajo la plancha y espero el tiempo correspondiente.
8. Subo la plancha y retiro la hoja de papel de la tela, para posteriormente retirar la tela con cuidado y dejar secar.

3. ¿Cuáles son algunas dificultades que se le presentan al momento de elaborar una sublimación textil?

Para todo trabajo de sublimación, primero siempre se hace una prueba. Los problemas que pueden suceder es que los colores impresos no sean los adecuados una vez se pueden ver en la prenda sometida al calor, o también que en la prenda se vean rayas o residuos de color que no forman parte del logo original. La prueba de sublimación me ayuda a poder corregir esos problemas cuando están a mi alcance.

4. ¿Puede usted solucionar parcial o totalmente las dificultades que comenta?, ¿cómo lo hace?
Cuando se hace la prueba de sublimación y surgen errores como residuos de tinta, rayas de tinta en la tela o colores diferentes a los deseados, procedo hacer limpieza o mantenimiento a la impresora, o si es necesario darle otra configuración a la página para cambiarle el tono del color, luego realizo una segunda prueba.
5. ¿Qué le sugiere usted a la empresa que haga, para evitar esos inconvenientes que regularmente se le presentan?
Creo que la impresora no es la indicada para hacer ese tipo de trabajos, sugeriría a la empresa la compra de una impresora de mejor calidad y orientada específicamente para sublimación.
6. ¿A quien acude o consulta, cuando le surge una dificultad que no logra resolver?
Generalmente consulto videos o manuales en internet.
7. ¿Cuál es uno de los más graves problemas que ha tenido durante el proceso de sublimación?, logró solucionarlo, o ¿necesitó ayuda de otras personas?
Como comentaba anteriormente, son las rayas y residuos de tinta que se pasan a la tela o prenda, esto ocasionó un daño en un producto que se estaba trabajando. Lamentablemente se echó a perder esa prenda y se tuvo que gastar en la elaboración de otra de reemplazo.
8. ¿Cuánto es el tiempo aproximado que lleva elaborar una sublimación textil?
Este proceso se hace de forma rápida, lo que puede tardar es el tiempo en que la plancha térmica llegue a su temperatura de 200°, aproximadamente unos 20 a 30 minutos, luego colocar la tela y el papel impreso, quizás unos 2 minutos, seguidamente se baja la plancha y tiene un tiempo de 30 segundos abajo, se sube y listo.
9. Según su criterio, ¿de qué variables depende la calidad de la sublimación?
La impresión en la hoja de papel especial es la fundamental, si la impresora no logro hacer un buen trabajo en dicha impresión, los siguientes pasos no lograrán un buen trabajo.
10. Según su experiencia en el ámbito, ¿puede sugerir a la empresa recomendaciones que logren eficientar el proceso de sublimación que usted realiza?
Lo más importante es obtener una impresora cuya características sean una excelente imagen de color, que sea especial para tinta de sublimación y de mayor tamaño para lograr impresiones en papel más grande, que faciliten abarcar más la superficie de una prenda, específicamente camisetas; y lo segundo, seria poder obtener una plancha térmica mucho más grande, compatible con la hoja de papel de mayor tamaño.

Anexo 3. Entrevista aplicada a vendedor.

Entrevista 3. Proceso de pedido del cliente

1. ¿Podría decirme cuales son los actores principales cuando se hace una toma de pedido a un cliente?

El cliente quien es el actor principal, seguidamente el vendedor que en este caso es mi persona, y la asistente administrativa que es quien brinda el precio para la cotización.

2. ¿Qué es lo primero que debe preguntar a un cliente para tomar su pedido?

El pedido para una confección debe de llevar muchos detalles, es necesario saber el tipo de prenda que desea el cliente, si se tiene una imagen de referencia es mucho mejor, sino, se le pregunta características como:

- Color
- Tipo de tela
- Tipo de moda
- Cantidad

Ésta última es importante, ya que va enlazado con el precio que se ofrecerá.

3. ¿Cómo hace la toma de pedido físicamente?

Generalmente me comunico con el cliente mediante WhatsApp, o por correo electrónico, entonces proceso hacerle las consultas anteriores. Si es necesario se le hace un pequeño montaje que se incluye en la cotización cuando ya se obtuvieron todos los detalles.

4. ¿A quién y cómo transfiere el pedido y detalles del cliente para poder cotizarle?

Se le pasa el mensaje del cliente tal cual a la asistente administrativa, por medio de WhatsApp o por correo electrónico.

5. ¿Visita al cliente para hablar directamente con él?

Si se le coordina una visita de ser necesario.

6. ¿Cuándo se programa una visita a un cliente, usted le lleva algo para mostrar?

Si el cliente desea ver algún tipo de tela y nosotros la tenemos entonces se le muestra, así también algunas técnicas hechas como ser: sublimación, serigrafía y los bordados.

7. Cuando le brinda el precio al cliente, ¿Qué pasa en seguida?
Espero una respuesta de parte de él, si no la obtengo, entonces procedo a llamarle o escribirle para recordarle que tenemos una cotización pendiente y que me gustaría darle el seguimiento requerido.
8. Si al cliente no le parece el precio ofrecido, ¿Qué hace usted?
Le comento que intentaré gestionarle un descuento. Por consiguiente, me comunico con la asistente administrativa para que le pueda hacer llegar el mensaje a la gerencia.
9. Cuando el cliente acepta la propuesta, ¿Qué pasos siguen después?
Se le dá al cliente la fecha de entrega y se solicita un anticipo del 50% del total para poder comenzar el trabajo. Cuando el pedido está terminado se le informa al cliente y él cancela el restante contra entrega.
10. ¿Qué pasa cuando no se cumple con la fecha de entrega al cliente?
Se ha quedado mal con algunos clientes con respecto a la fecha de entrega, por ende, se molestan y no vuelven a comprar. Ha habido casos extremos en donde el cliente cancela el pedido y exige la devolución de su dinero.

Anexo 4. Entrevista aplicada a la asistente administrativa.

Entrevista 4. Proceso de cotización y pedido al proveedor

1. ¿Podría decirme cuales son los actores principales cuando se hace una cotización y pedido al proveedor?
El proveedor, el vendedor y en éste caso mi persona, como asistente administrativa.
2. ¿Qué es lo primero que debe saber usted para hacer una cotización al proveedor?
Es necesario obtener todos los detalles, características, cantidades y pormenores que el cliente está solicitando para poder compartírselos al proveedor, ya que los detalles son de suma importante a la hora de que el proveedor pueda establecernos un precio.
3. Luego de obtener los precios que el proveedor le brinda, ¿qué pasos siguen?
A los precios se les establece el margen de ganancia correspondiente y luego se pasa la información del precio final al vendedor, para que éste pueda trabajar el formato de la cotización y sea entregada a su cliente.
4. Una vez que el cliente ha aceptado la propuesta que el vendedor le ofreció, ¿a qué se procede?
Cuando el vendedor ha notificado que efectivamente el cliente aceptó la propuesta y que éste ha hecho el anticipo del 50%, se procede a solicitar al proveedor una muestra del pedido del cliente, al obtenerla se revisa si cumple o no con lo solicitado.
5. ¿Qué sucede cuando se revisa la muestra solicitada al proveedor?
Cuando la muestra cumple con todas las características, entonces se procede a depositarle al proveedor el 50% del trabajo para que comience con el mismo. Cuando no cumple, se solicita al proveedor los ajustes correspondientes y se revisa de nuevo.
6. ¿Cómo se manejan los tiempos de entrega?
Se le consulta al proveedor en cuanto tiempo entregará el pedido completo, ese dato se le brinda al vendedor para que se lo comparta a su cliente.

7. ¿Han tenido inconvenientes con tiempos de entrega y /o calidad en los pedidos con su proveedor?

En éste rubro es de conocimiento, que lamentablemente no se logra controlar en un 100% la promesa del tiempo de entrega, sobre todo cuando no está bajo nuestro control totalmente. Son repetitivos los casos en los que se ha quedado mal por fechas incumplidas, lo que ha ocasionado una mala imagen y atención a nuestros clientes, además de pérdidas con algunos pedidos cancelados por parte de éste último. Con respecto a la calidad en los trabajos, afortunadamente son mínimos los inconvenientes que se nos han presentado, sin embargo, pensamos que siempre son oportunidades de mejora en ése aspecto y se los hacemos saber al proveedor.

8. Cuando el proveedor entrega el trabajo completo, ¿que procede?

Se revisa el total del pedido, que éste cumpla totalmente con los detalles, características y cantidades solicitadas. Una vez revisado y estando todo correctamente, se empaca para que el vendedor pueda entregar al cliente.

Al proveedor se le cancela el 50% restante, dos días después de que el cliente haya recibido el pedido, ésto por si existiera algún reclamo de parte de él, que nosotros no hayamos contemplado.

9. Cuando el cliente hace alguna observación con alguna o varias prendas, las cuales no cumplieron lo que él solicitó, ¿a qué se procede?

Se revisan las prendas que el cliente tiene de reclamo, si éstas efectivamente no cumplen con lo que él solicitó, se le dá dos alternativas, la primera es que devuelva esas prendas para su respectivo ajuste; si éste tuviese, la segunda, sería ofrecerle un último descuento por el inconveniente con ésa situación particular.

10. ¿Qué sugerencias daría usted a la empresa, para la mejora en la atención a los clientes, con respecto a sus pedidos?

Una de las soluciones que vendría a mejorar la calidad de la atención al cliente, con respecto al cumplimiento en las fechas de entrega, sería la creación de su propio taller de confección, ya que ésta actividad siempre queda en manos de terceros, en éste caso el o los proveedores con quienes la empresa trabaja y no se puede tener el control total de la situación.

Anexo 5. Contrato de compra-venta de confección.

CONTRATO DE COMPRA-VENTA DE CONFECCION

Conste por el presente documento, un CONTRATO DE COMPRA-VENTA que celebran, de una parte el **Señor (a)** ----- identificado con Identidad No. **XXXX-XXX-XXXXX**, y con registro único de contribuyente No. **XXXX-XXXX-XXXXX**, Representante de la empresa **LOGÍSTICOS Y SERVICIOS MÚLTIPLES DIVERSOS**, con domicilio en -----, a quien en adelante se le denominará **“EL PROVEEDOR”** y de la otra parte, la empresa -----, a quién en adelante se denominará **"EL CLIENTE"**, debidamente representado por -----, identificado con Id. No. **XXXX-XXXX-XXXXX** en los términos contenidos en las siguientes cláusulas:

ANTECEDENTES:

PRIMERA: EL CLIENTE empresa constituida bajo el régimen de _____, cuyo Objeto Social es _____.

SEGUNDA: EL PROVEEDOR presentado como Comerciante Individual, cuya actividad está relacionada directamente a cumplir con el objeto del presente contrato.

Siendo que para el cumplimiento de su objeto social, EL CLIENTE necesita la confección de:

- -----
- -----
- -----

De todos los artículos antes mencionados, EL CLIENTE brindó a EL PROVEEDOR todos los detalles, características, cantidades, tallas, etc. necesarios para su correcta elaboración, comprometiéndose EL PROVEEDOR a cumplir según sean los detalles de confección

acordados.

Luego de que EL PROVEEDOR presentó propuesta económica y luego de realizar las evaluaciones correspondientes, EL CLIENTE determinó otorgar el Proyecto a EL PROVEEDOR por el ítem señalado en el presente Contrato y bajo las condiciones establecidas en su propuesta técnica y económica las cuales forman parte integrante del presente Contrato.

DE LAS CARACTERÍSTICAS Y ENTREGA

TERCERA: Las partes acuerdan que EL CLIENTE recibirá de EL PROVEEDOR el total de todas las confecciones detalladas, empacadas todas correctamente.

EL PROVEEDOR declara que la fecha de entrega total de los acabados será el _____, cumpliendo a cabalidad dicho compromiso.

DE LA FORMA DE PAGO

CUARTA: La forma de pago establecida en las bases del proceso, será; EL CLIENTE pagará el 50% del total de la propuesta, cumpliéndose éste en fecha _____, por medio de un cheque del banco _____ con No. _____ si éste fuese el caso, pagando en efectivo o un depósito a cuenta, asignada por EL PROVEEDOR.

El pago de cancelación por la prestación del servicio, se realizará contra entrega de las confecciones

por el personal asignado de EL CLIENTE .

El monto total de la propuesta económica presentada por EL PROVEEDOR, para la confección de todos los elementos, asciende a la cantidad **de Lps.** _____
(_____)

DE LAS OBLIGACIONES

QUINTA:

DEL PROVEEDOR:

EL PROVEEDOR, deberá cumplir las prestaciones conforme a los términos del Contrato, bases del Proceso de Selección y Propuesta Técnica y Económica presentada.

EL PROVEEDOR se obliga a entregar las prendas debidamente confeccionadas en el plazo previsto en la cláusula tercera, es decir en la fecha _____, las prendas deberán contar con las características señaladas por EL CLIENTE en el modelo requerido.

EL PROVEEDOR se obliga a ejecutar la obra conforme al modelo de los detalles solicitados por EL CLIENTE.

EL PROVEEDOR se obliga a prestar un servicio con garantía por la confección de las prendas indicando que cumple con los requisitos de idoneidad y calidad.

DE EL CLIENTE:

Abonar oportunamente el pago correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el presente Contrato.

EL CLIENTE se obliga a recibir el total del producto y realizar las observaciones al menos cuatro días después de recibida la obra, si no se procede a hacer ninguna acotación, se entenderá que la obra ha sido realizada conforme a lo establecido y que cuenta con las características requeridas por él.

EL CLIENTE, cumplirá con el pago de cancelación una vez recibido el producto completo de parte de EL PROVEEDOR.

DE INCUMPLIMIENTO

SEXTA:

Al no cumplir con la fecha de entrega descrita en la cláusula tercera, se procederá a penalizar a EL PROVEEDOR, dicha penalización será de un 10% de descuento que se rebajará del total de la propuesta económica, tomándose en cuenta en el pago del 50% restante.

Por cada semana de retraso desde la fecha que EL PROVEEDOR debió cumplir con la entrega, se irá sumando un 5% más de penalización.

EL CLIENTE está en la obligación de detallarle al PROVEEDOR el total de la penalización, aceptando éste último la multa sin ningún cuestionamiento.

EL CLIENTE está en la obligación de recibir siempre el total del pedido y así mismo deberá hacer la cancelación al PROVEEDOR incluyendo las sanciones del pago, producto del incumplimiento en la fecha de entrega estipulada.

Las partes declaran que en la celebración del presente contrato no ha mediado error o vicio de su voluntad alguna que pudiera invalidarlo, en fe de lo cual lo suscriben con total conformidad en original y copia del mismo, en la ciudad de _____ a los ____ días del mes de _____ del año_____.

.....
EL CLIENTE

.....
EL PROVEEDOR

.....
TESTIGO

.....
TESTIGO

Anexo 6. Contrato de servicio de confección

CONTRATO DE SERVICIO PARA CONFECCION DE PRENDAS

Conste por el presente documento, un CONTRATO DE OBRA que celebran, de una parte el **Señor**-----
----- identificado con Identidad No. **XXXX-XXX-XXXXX**, y con registro único de contribuyente No. **XXXX-XXXX-XXXXX**, Representante de la empresa -----, con domicilio en -----, a quien en adelante se le denominará **EL PROVEEDOR** y de otra parte la empresa **LOGISTICOS Y SERVICIOS MULTIPLES DIVERSOS**, a quién en adelante se denominará "**EL ADQUIRIENTE**", con registro único de contribuyente No. **XXXX-XXXX-XXXXX** y domicilio legal en la ciudad de Tegucigalpa, debidamente representado por su Gerente General, **Lic.** -----
-----, identificado con Id. No. **XXXX-XXXX-XXXXX** en los términos contenidos en las siguientes cláusulas:

ANTECEDENTES:

PRIMERA: EL ADQUIRIENTE empresa constituida bajo el régimen de Comerciante Individual, cuyo Objeto Social es la Administración de Operaciones y Logística, entre otros.

SEGUNDA: EL PROVEEDOR presentado como Comerciante Individual, cuya actividad está relacionada directamente a cumplir con el objeto del presente contrato.

Siendo que para el cumplimiento de su objeto social, **EL ADQUIRIENTE** necesita la confección de:

- -----
- -----
- -----

De todos los artículos antes mencionados, **EL ADQUIRIENTE** brindó a **EL PROVEEDOR** solicitó una muestra de cada uno de los mismos para su correcta elaboración, comprometiéndose **EL PROVEEDOR** a cumplir según sean los detalles de confección acordados.

Luego de que **EL PROVEEDOR** presentó propuesta económica y luego de realizar las evaluaciones correspondientes, **EL ADQUIRIENTE** determinó otorgar el Proyecto a **EL PROVEEDOR** por el ítem señalado en el presente Contrato y bajo las condiciones establecidas en su propuesta técnica y económica las cuales forman parte integrante del presente Contrato.

DE LAS CARACTERÍSTICAS Y ENTREGA

TERCERA: Las partes acuerdan que **EL ADQUIRIENTE** recibirá de **EL PROVEEDOR** el total de todas las confecciones detalladas, empacadas todas correctamente.

EL PROVEEDOR declara que la fecha de entrega total de los acabados será el _____, cumpliendo a cabalidad dicho compromiso.

DE LA FORMA DE PAGO

CUARTA: La forma de pago establecida en las bases del proceso, será; PAGO del 50% del total de la propuesta, cumpliéndose éste en fecha _____, por medio de un cheque del banco _____ con No. _____ si éste fuese el caso, pagando en efectivo o un depósito a cuenta, asignada por **EL PROVEEDOR**.

El pago de cancelación por la prestación del servicio, se realizará contra entrega de las confecciones por el Área de Logística de **EL ADQUIRIENTE**.

El monto total de la propuesta económica presentada por el **PROVEEDOR**, para la confección de todos los elementos, asciende a la cantidad de **Lps.** _____
(_____)

DE LAS OBLIGACIONES

QUINTA:

DEL PROVEEDOR:

EL PROVEEDOR, deberá cumplir las prestaciones conforme a los términos del Contrato, bases del

Proceso de Selección y Propuesta Técnica y Económica presentada.

EL PROVEEDOR se obliga a entregar las prendas debidamente confeccionadas en el plazo previsto en la cláusula tercera, es decir el _____, las prendas deberán contar con las características señaladas por EL ADQUIRIENTE en el modelo requerido.

EL PROVEEDOR se obliga a ejecutar la obra conforme al modelo de la muestra solicitada por EL ADQUIRIENTE.

EL PROVEEDOR se obliga a prestar un servicio con garantía por la confección de las prendas indicando que cumple con los requisitos de idoneidad y calidad.

DE EL ADQUIRIENTE:

Abonar oportunamente el pago correspondiente, de acuerdo a lo establecido en el presente Contrato.

EL ADQUIRIENTE se obliga a recibir el producto y realizar las observaciones al menos cuatro días después de recibida la obra, si no se procede a hacer ninguna acotación se entenderá que la obra ha sido realizada conforme a lo establecido y que cuenta con las características requeridas por él.

EL ADQUIRIENTE, cumplirá con el pago de cancelación una vez recibido el producto completo de parte de EL PROVEEDOR.

DE INCUMPLIMIENTO

SEXTA:

Al no cumplir con la fecha de entrega descrita en la cláusula tercera, se procederá a penalizar al PROVEEDOR, dicha penalización será de un 10% de descuento que se rebajará del total de la propuesta económica, tomándose en cuenta en el pago del 50% restante.

Por cada semana de retraso desde la fecha que el PROVEEDOR debió cumplir con la entrega, se irá sumando un 5% más de penalización.

EL ADQUIRIENTE está en la obligación de detallarle al PROVEEDOR el total de la penalización,

aceptando éste último la multa sin ningún cuestionamiento.

EL ADQUIRIENTE recibirá siempre el total del pedido y así mismo deberá hacer la cancelación al PROVEEDOR incluyendo las sanciones del pago, producto del incumplimiento en la fecha de entrega estipulada.

Las partes declaran que en la celebración del presente contrato no ha mediado error o vicio de su voluntad alguna que pudiera invalidarlo, en fe de lo cual lo suscriben con total conformidad en original y copia del mismo, en la ciudad de _____ a los ____ días del mes de _____ del año_____.

.....
EL ADQUIRIENTE

.....
EL PROVEEDOR

.....
TESTIGO

.....
TESTIGO

Anexo 7. Preguntas de encuesta Evaluación de Servicio.

Evaluación del servicio de Logísticos y Servicios Múltiples Diversos

1 ¿Como conoció de los servicios y productos textiles que ofrece Logísticos y Servicios Múltiples Diversos / Sportiva Honduras? ▾

2 Por favor indíquenos su grado de satisfacción general con la empresa, en una escala del 1 al 10, siendo 10 completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho. ▾

3 ¿Qué factor considera importante al momento de adquirir un producto o servicio a la empresa Logísticos y Servicios Múltiples Diversos/Sportiva Honduras? ▾

4 Por favor valore del 1 al 5 (donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho) los siguientes atributos de la empresa. ▾

5 ¿Recomendaría nuestros productos a otras personas? ▾

6 Seleccione que tipos de medios de comunicación o plataformas digitales utiliza regularmente. ▾

7 ¿Qué opinión tiene sobre las compras o servicios vía internet? ▾

8 Si usted ha comprado online, puede mencionar cuales plataformas o tiendas online ha utilizado? ▾

9 Si la empresa creara una tienda online, usted nos comprara los productos textiles mediante ella? ▾

10 Mencione que tipos de productos y servicios textiles le gustaría adquirir mediante nuestra tienda online. ▾

Anexo 8. Formato de pedido de cliente.



**LOGÍSTICOS
HONDURAS**

Confecciones, Bordados, Sublimación y Más...

No. De Documento:

FORMATO DE PEDIDO DE CLIENTE

Fecha:

Nombre del cliente:

Dirección:

Teléfonos:

Correo electrónico:

TABLA DE DETALLES PARA CONFECCIÓN

Item.	Producto	Cantidad	Talla	Género	Color	Tela	Diseño adjunto
1							<input type="checkbox"/>
2							<input type="checkbox"/>
3							<input type="checkbox"/>
4							<input type="checkbox"/>
5							<input type="checkbox"/>
6							<input type="checkbox"/>
7							<input type="checkbox"/>
8							<input type="checkbox"/>
9							<input type="checkbox"/>
10							<input type="checkbox"/>

Obs:

Sello:

Elaborado por: _____

Autorizado por: _____

Firma de vendedor: _____

Firma de cliente: _____

Logisticos y Servicios Múltiples Diversos Tegucigalpa, M.D.C.
 Telf. 2283-1325, cel. 9511-5381. Correo: administración@logisticoshn.com